

Peltokangas, Niko. Prosessiajattelun käyttöönotto Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa, 2007. Opinnäytetyö, Oulun seudun ammattikorkeakoulu, 36 sivua + 7 liitettä.

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on prosessiajattelun käyttöönotto Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa (OSAKO), joka on työn toimeksiantaja. Työn toiminnallisena osuutena laaditaan prosessikäsikirja. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa opiskelijakuntaa mittaamaan ja kehittämään toimintansa tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä sekä palvelee toimijoiden perehdyttämisen ja työnjaon tarpeita. Kehittämistehtävän ulkopuolelle rajataan toimijoiden kouluttaminen.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu prosessijohtamisesta ja järjestötoiminnan kehittämisestä. Prosessijohtamisen yhteydessä tarkastellaan myös prosessiajatteluun läheisesti liittyvän laatujohtamisen tietoperustaa ja prosessiajattelun käyttöönoton vaatimaa muutosjohtamista. Taustaa järjestön prosessiajattelun tueksi haetaan sekä julkishallinnon prosessien että liiketoimintaprosessin johtamisesta.

Prosessikäsikirja on laadittu tiiviissä yhteistyössä opiskelijakunnan toimijoiden kanssa. Prosessien tunnistamisessa, määrittelyssä ja kuvaamisessa on hyödynnetty lähdekirjallisuudessa sovellettua menetelmää, joka pohjautuu julkishallintoa varten laadittuun JHS 152 -suositukseen. Kehittämismenetelmään on vaikuttanut myös Oulun seudun ammattikorkeakoulun omaksuma prosessiajattelu ja laadunvarmistusjärjestelmä.

Kehittämistehtävän keskeisenä tuloksena on syntynyt prosessikäsikirja, mutta käytännössä prosessiajattelun käyttöönoton onnistumisesta voidaan saada näyttöä vasta ajan kuluessa. Prosessikäsikirjan tärkeimpinä saavutuksina voidaan pitää pääprosessien asiakaslähtöistä tunnistamista, kehittämis- ja laatu työvälineiden kokoamista sekä prosessikartan laatimista. Johtopäätöksenä todetaan, että prosessiajattelu soveltuu ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toimintaan.

Avainsanat: prosessiajattelu, prosessin kuvaaminen, opiskelijakunta

Peltokangas, Niko. Implementation of process thinking in Student Union of Oulu University of Applied Sciences, 2007. Bachelor's Thesis, Oulu University of Applied Sciences, 36 pages + 7 appendices.

ABSTRACT

The subject of the Bachelor's Thesis is implementation of the process thinking in the Student Union of Oulu University of Applied Sciences (OSAKO). Student Union is the client of the thesis. A Process Handbook is drawn up as a functional part of the thesis. Identification and modelling of processes help to measure and to develop the effectiveness and customer orientation of Student Union's operations and it serves needs for the initiating and division of duties of elected officials and employees. The training of the staff is marked off outside the developing task.

The frame of reference of the thesis consists of process management and developing of the organisational activities. In connection with the process management it also is examined the quality management as well as management of change required by the implementation of the process thinking. The background to the process thinking of the student organisation is searched for from management of both the public administration processes and business processes.

The Process Handbook has been drawn up in close co-operation with the student union staff. In the identification, definition and modelling of processes it has been utilised a method based on the JHS 152 recommendation that has been drawn up for the public administration. The process thinking and quality assurance system adopted by Oulu University of Applied Sciences also have affected a developing method.

A Process Handbook has been created as a main result of the developing task but in practice time will show if the implementation of process thinking succeeds. The customer-oriented identification of main processes, collecting of the developing tools and the drawing up of the process map can be considered as the most important achievements of the Process Handbook. It is stated as a conclusion that the process thinking is suitable for an operation of the student union of the university of applied sciences.

Keywords: process thinking, process modelling, student union of university of applied sciences

SISÄLLYS

| | | |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 2 | KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT | 8 |
| | 2.1 Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta..... | 8 |
| | 2.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet | 10 |
| | 2.3 Kehittämistehtävän rajaukset | 11 |
| 3 | PROSESSIJOHTAMINEN JA JÄRJESTÖTOIMINTA | 12 |
| | 3.1 Järjestötoiminta ja sen kehittämisen haasteet..... | 12 |
| | 3.2 Prosessijohtaminen | 14 |
| | 3.2.1 Prosessiajattelun termejä..... | 15 |
| | 3.2.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen | 17 |
| | 3.2.3 Organisoituminen prosesseihin..... | 18 |
| | 3.2.4 Prosessien laatu | 18 |
| | 3.2.5 Prosessiajattelun käyttöönotto ja muutoksen johtaminen..... | 21 |
| 4 | OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNNAN PROSESSIKÄSIKIR- JAN LAATIMINEN | 23 |
| | 4.1 Kehittämismenetelmät..... | 23 |
| | 4.2 Pääprosessien tunnistaminen ja määrittely | 24 |
| | 4.3 Prosessihierarkia..... | 26 |
| | 4.4 Osa- ja alaprosessien tunnistaminen..... | 26 |
| | 4.5 Prosessiorganisaation hahmottelu | 27 |
| | 4.6 Prosessien kehittäminen ja laadunvarmistus..... | 28 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 30 |
| | 5.1 Kehittämistehtävän keskeiset tulokset ja johtopäätökset..... | 30 |
| | 5.2 Ammatillinen kasvu opinnäytetyöprosessissa | 32 |
| | LÄHTEET | 34 |
| | LIITTEET | 37 |

1 JOHDANTO

Prosessiajattelu on lyönyt itsensä läpi nykyaikaisena organisaatiomallina. Vaikka prosessijohtaminen ja muut prosessi-alkuiset termit eivät olisikaan kaikille tuttuja, jokainen on todennäköisesti törmännyt johonkin prosessiajattelua sivuavaan käsitteeseen kuten tiimityöhön. Prosessiajattelu yhdistetään usein laatuun ja laadunvarmistukseen, jotka myös ovat nykyorganisaatioiden johtamisen viljellyimpiä termejä.

Opinnäytetyön aiheena on prosessiajattelun käyttöönotto Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa (OSAKO), joka on työn toimeksiantaja. Ammattikorkeakouluissa on lain mukaan itsehallinnollinen opiskelijakunta, jonka jäseneksi ammattikorkeakoulun opiskelijat voivat liittyä ja joka valitsee opiskelijoiden edustajat korkeakoulun hallintoelimiin (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351). Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena laaditaan prosessikäsikirja.

Toimeksiantajan kannalta aihe on ajankohtainen strategian jalkauttamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta. Prosessikuvausten laatiminen laadunvarmistuksen tueksi onkin kirjattu OSAKOn toimintasuunnitelmaan vuodelle 2007. Prosessiajattelun soveltaminen opiskelijajärjestötoimintaan tuottaa myös uutta tietoa valtakunnallisen opiskelijakuntakentän käyttöön. Vuodesta 2005 lähtien toimineita lakisääteisiä opiskelijakuntia on tutkittu ja kehitetty opinnäytetöissä aivan viime aikoina esimerkiksi humanistisella ja kasvatusalalla Mikkelin ammattikorkeakoulussa ja Humanistisessa ammattikorkeakoulussa.

Opinnäytetyön tekijänä olen toiminut yli neljän vuoden ajan opiskelijakunnan luottamustoimissa. Kahden hallituksen puheenjohtajana vietetyn vuoden aikana johdin päätoimisesti OSAKOn operatiivista toimintaa ja vastasin muun muassa opiskelijakunnan kolmivuotisen strategian valmistelusta. Lisäksi olen edustanut opiskelijakuntaa ammattikorkeakoulun hallituksessa sekä tutkimus- ja kehitystoiminnan prosessityössä sekä osallistunut ammattikorkeakouluopiskelijoiden valtakunnalliseen edunvalvontaan Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto - SAMOK ry:n työryhmissä. Vuonna 2007 toimin OSAKOn edustajiston puheenjohtajana johtaen organisaation strategista päätöksentekoa. Vuoden aikana olen ollut myös jäsenenä Korkeakoulujen arviointineuvoston työryhmässä, jonka tehtävänä on auditoida Kajaanin ammattikorkeakoulun laadun-

varmistusjärjestelmä. Mainittujen lähteiden lisäksi tiedot Oulun seudun ammattikorkeakoulun, sen opiskelijakunnan ja ammattikorkeakoulujen toiminnasta perustuvatkin omaan kokemukseeni.

Opinnäytetyöraportin alussa esitellään tarkemmin toimeksiantaja ja kehittämistehtävä. Seuraavassa osuudessa perehdytään prosessiajattelun ja järjestötoiminnan kehittämisen tietoperustaan ja käsitellään kehittämistehtävän kannalta olennaisia muutos- ja laatujohtamisen aiheita. Kehittämistehtävän kulku ja tulokset esitetään ennen pohdinta-osiota, jossa tarkastellaan työn onnistumista ja tekijän oppimiskokemuksia. Toiminnallisena osuutena tuotettava prosessikäsikirja on opinnäytetyöraportin liitteenä.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN LÄHTÖKOHDAT

Kaikissa opetusministeriön toimialaan kuuluvissa ammattikorkeakouluissa on lakisääteinen opiskelijakunta. Ammattikorkeakouluissa on niiden olemassaolon alusta lähtien toiminut opiskelijayhdistyksiä, jotka ovat pyrkineet kokoamaan yhteen korkeakoulun koko opiskelijakunnan. Niin sanottu opiskelijakuntapykälä – 42 a § – lisättiin ammattikorkeakoululakiin 1.8.2005, ja silloin toimineiden rekisteröityjen opiskelijayhdistysten toiminta siirrettiin uusille opiskelijakunnille vuoden 2006 loppuun mennessä.

Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toiminta aloitettiin ensimmäisten joukossa vuonna 2005, jonka loppuun mennessä lakkautettiin opiskelijakunnan edeltäjä, Oulun seudun ammattikorkeakoulun Opiskelijat ry. Toiminta jatkui organisaation muutoksia lukuun ottamatta hyvin samanlaisena kuin opiskelijayhdistyksen aikanaan – uuden opiskelijakunnan identiteettiä luonut strategia hyväksyttiin vuoden 2006 lopussa. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 2–3.) Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kehittämistehtävä. Opiskelijakunnan ja toimeksiannon esittelyn lisäksi tarkastellaan kehittämistehtävän rajoituksia.

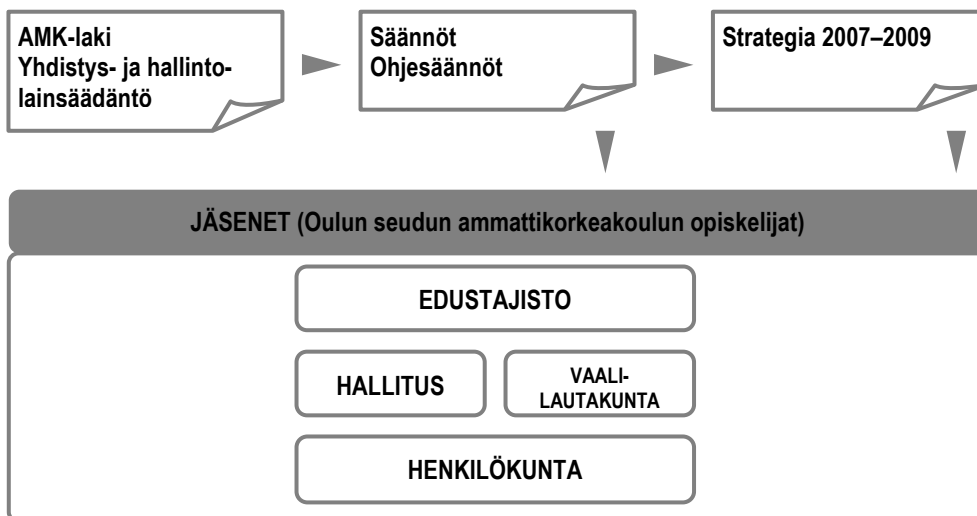
2.1 Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta

OSAKOn toiminta perustuu ammattikorkeakoululakiin, joka määrää opiskelijakunnan tehtävistä, jäsenistä, taloudesta, toimielimistä, säännöistä ja muutoksenhausta päätöksiin. Lakisääteisyyden pohjana on opiskelijakunnalle annettu tehtävä valita opiskelijoiden edustajat ammattikorkeakoulun hallitukseen ja muihin monijäsenisiin toimielimiin. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.) Laista johdetun missionsa mukaan ”OSAKO toimii Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden yhdyssiteenä ja ammattikorkeakouluyhteisön jäsenenä edistäen jäsentensä pyrkimyksiä korkeakoulussa ja yhteiskunnassa” (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 3).

Opiskelijakunnan jäseneksi voi liittyä ammattikorkeakoulun päätoiminen opiskelija. Myös muita opiskelijoita – esimerkiksi vaihto-opiskelijat – voidaan hyväksyä jäseniksi. OSAKOn toiminta rahoitetaan jäsenmaksutuottojen lisäksi julkaisujen mainostuotoilla, ammattikorkeakoulun myöntä-

mällä yleisavustuksella sekä ammattikorkeakoulun kanssa vuosittain solmittavalla ostopalvelusopimuksella, johon sisältyvät opiskelijatuutoritoiminnan koordinointi ja kansainvälisyyden edistämiseen tähtäävän toiminnan järjestäminen. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351; Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt.)

OSAKOn toimijat ovat ammattikorkeakoulun opiskelijoita tai palkattuja työntekijöitä. Hallituksen puheenjohtajalla ja varapuheenjohtajalla on mahdollisuus toimia tehtävissään päätoimisesti, ja hallituksen muille jäsenille maksetaan pienempää kuukausipalkkiota. Opiskelijakunnan toimielimiä ovat lakisääteiset edustajisto ja hallitus sekä sääntömääräinen vaalilautakunta. Toimintaa ohjaavat ammattikorkeakoulu-, yhdistys- ja muun lainsäädännön lisäksi ammattikorkeakoulun rehtorin vahvistamat säännöt sekä edustajiston hyväksymät ohjesäännöt, strategiat ja poliittiset ohjelmat. Opiskelijakunnan ammattikorkeakoululain 42 a pykälän perusteella tekemiin päätöksiin haetaan muutosta samoin kuin ammattikorkeakoulun päätöksiin, muissa tapauksissa yhdistyslain määräysten mukaisesti. (Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351; Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt.) Organisaatio on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. OSAKOn toimintaa ohjaavat asiakirjat ja organisaatiokaavio (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 3)

Opiskelijakunta toimii neljällä varsinaisen toiminnan sektorilla, joita ovat koulutuspoliittinen edunvalvonta, opiskelijatuutoritoiminta, sosiaalipoliittinen edunvalvonta sekä kansainvälisyys- ja kulttuuritoiminta. Lisäksi opiskelijoille tarjotaan palveluja, joista tärkeimpiä ovat jäsenyyteen liittyvät hyödyt, pääasiassa jäsenkorttina toimivan valtakunnallisen opiskelijakortin edut. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 4.)

OSAKOn toimintakulttuurissa korostuu edunvalvonnan lisäksi luottamushenkilövetoisuus. Edustajistolla on vahva asema päätöksenteossa ja edustajiston puheenjohtajaa kutsutaan sääntöjen mukaan opiskelijakunnan puheenjohtajaksi. Palkattu henkilökunta nähdään omien tehtäviensä asiantuntijoina. Edustajiston alaisuudessa toimii hallituksen rinnalla vaalilautakunta, joka vastaa opiskelijakunnan edustajiston valintaan ja opiskelijaedustajien valintaan liittyvistä tehtävistä. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 4.)

Vuosien aikana OSAKOn (opiskelijayhdistyksen ja myöhemmin opiskelijakunnan) toiminta ja asema opiskelijoiden edustajana ovat vakiintuneet, ja rakentava yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa on varmistanut myös tarvittavien resurssien riittävyyden. Useissa toimipisteissä toimivan ammattikorkeakoulun kaikkien opiskelijoiden huomioiminen on kuitenkin haastavaa ja opiskelijakuntaa pidetäänkin usein keskushallintotason toimijana. Strategian nykytilakuvauksessa opiskelijakunnan haasteiksi mainitaan myös toimijoiden vaihtuvuus ja perinteensiirtohaasteet, koulutuslajijärjestötoiminnan hiipuminen ammattikorkeakoulun yksiköissä sekä opiskelija-aktiivien rekrytoimisen ja sitouttamisen vaikeudet. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 4.)

OSAKOn visiona vuodelle 2009 on olla ”Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden näköinen opiskelijakunta ja heidän arvostettu äänitorvensa ammattikorkeakouluyhteisössä, Oulun seudulla ja valtakunnallisesti”. Vision saavuttamisen kannalta olennaisia strategisia painopistealueita on määritelty kahdeksan: 1) opiskelijälähtöinen toimintakulttuuri, 2) moniarvoinen ja monimuotoinen opiskelijatoiminta, 3) sitoutuneet ja osaavat toimijat, 4) vastuullinen taloudenpito ja ammattimaiset toimintatavat, 5) riippumaton Osakolainen, 6) yhteistyö Oamkin kanssa, 7) yhteistyö alueen nuorten vaikuttajien kanssa sekä 8) asema valtakunnallisella opiskelijakuntakentällä. Strategisten painopistealueiden onnistumista mitataan strategiassa määritellyillä mittareilla. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 8–10.)

2.2 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Prosessiajattelun käyttöönotto on osa opiskelijakunnan kolmivuotisen strategian jalkauttamista käytäntöön. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttaa opiskelijakuntaa mittaamaan ja kehittämään toimintansa tehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Myös opiskelijakunnan taloudessa on

kehittävää kahden merkittävästi tappiollisen tilikauden jälkeen. Prosessikäsi kirja palvelee lisäksi toimijoiden perehdyttämisen ja työnjaon tarpeita, ja oman prosessiajattelun sisäistämisen myötä toimijoiden on helpompaa toimia ja vaikuttaa esimerkiksi ammattikorkeakoulun prosesseissa sekä osallistua ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda opiskelijakunnan prosessikäsi kirja, joka sisältää prosessikartan, pääprosessit ja niiden osaprosessit, prosessiorganisaation määrittelyn sekä tietoa prosessiajatteluun ja -johtamiseen liittyvistä työkaluista. Opinnäytetyöraportti muodostaa toimijoille lisäksi teoriapakettin aiheeseen perehtymistä varten. Prosessiajattelun käyttöönoton helpottamiseksi opiskelijakunnan toimijoiden käytössä oleva verkkoasema järjestetään prosessikartan mukaan. Kaikista pääprosesseista on tarkoitus tunnistaa ja määritellä osaprosessit ja niiden alaprosessit. Varsinainen prosessien kuvaaminen työnkukkaavioiksi saakka vaatii tärkeimpien kehittämiskohteiden valitsemista yhdessä vastuullisten toimijoiden kanssa.

2.3 Kehittämistehtävän rajaukset

Kehittämistehtävän ulkopuolelle rajataan toimijoiden kouluttaminen, mikä on kuitenkin välttämätöntä toteuttaa prosessiajattelun käyttöönoton onnistumiseksi. Toimijat perehtyvät prosessiajatteluun ja osallistuvat prosessikartan laatimiseen omien tehtäviensä puitteissa. Varsinaiset koulutustilaisuudet toteutetaan opinnäytetyön ulkopuolella.

Rajauksena voidaan pitää myös yksinkertaisuuden ja omaksuttavuuden vaatimusta; prosessityökalujen tulee olla niin helppotajuisia, että usein jopa vuosittain vaihtuvat luottamushenkilöt ja työntekijät voivat soveltaa niitä nopeasti työskentelyynsä. Tämä asettaa haasteen terminologian ja prosessihierarkian kirkastamiselle sekä prosessiorganisaation toimijoiden tehtävien ymmärrettävälle esittämiselle.

3 PROSESSIJOHTAMINEN JA JÄRJESTÖTOIMINTA

Ennen prosessijohtamisen käsitteen avaamista kiinnitetään huomiota järjestötoiminnan kehittämishaasteisiin ja niihin vastaamiseen. Prosessijohtamisen yhteydessä tarkastellaan myös prosessiajatteluun läheisesti liittyvän laatujohtamisen tietoperustaa. Lisäksi prosessiajattelun käyttöönotto vaatii pohtimaan muutosjohtamista, koska kyseessä on uuden ajattelutavan omaksuminen. Luvussa esitettävän tietoperustan rinnalla pohditaan lyhyesti sen soveltamista ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntiin.

Järjestötoiminta eroaa liiketoiminnasta pääasiassa voittoa tavoittelemattoman luonteensa vuoksi. Toimijoiden nopea vaihtuminen on toinen kulunut mutta todellinen ominaispiirre, joka tekee järjestötoiminnan suunnittelusta ja kehittämisestä haasteellista. Julkisoikeudellisten järjestöjen toiminta muistuttaa jossain määrin julkishallinnon organisaatioita. Valtion- ja kuntahallinnon laitokset ja virastot käyttävät kansalaisiin kuitenkin enemmän pakkovaltaa kuin järjestöt eikä yksittäisen kansalaisen asema niiden kaikkivoipana asiakkaana ole yhtä selkeä. Taustaa järjestön prosessiajattelun tueksi kannattaa hakea sekä julkishallinnon prosessien että liiketoimintaprosessin johtamisesta.

3.1 Järjestötoiminta ja sen kehittämisen haasteet

Sanonnan mukaan Suomi on yhdistysten luvattu maa. Yhdistyksen perustaminen vaatii vain kolme täysivaltaista ihmistä eikä viralliseen rekisteröitymiseenkään liittyvä byrokratia ole kohtuuttoman hankalaa. Erään luokituksen mukaan 125 000 suomalaisesta yhdistyksestä yli 40 prosenttia on kulttuuri- ja harrastusjärjestöjä. Muut pääryhmät ovat ammatti- ja elinkeinoyhdistykset, kansalais- ja edunvalvontayhdistykset, terveys- ja sosiaalialan yhdistykset sekä koulutus- ja tutkimusyhdistykset. (Patentti- ja rekisterihallitus, hakupäivä 20.5.2007; Harju 2003, 31.) Julkisoikeudelliset yhdistykset ovat lainsäädäntötoimin perustettuja yhdistyksiä kuten kalastuskunnat, kauppakamarit, riistanhoitoyhdistykset, paliskunnat, ylioppilas- ja opiskelijakunnat sekä raha-automaattiyhdistys. Julkisoikeudelliset yhdistykset eivät yleensä voi vapaasti määrätä tarkoitustaan eivätkä valita jäseniään. (Lehtonen & Kortetjärvi-Nurmi 1993, 76–77.)

Järjestötoimintaa laajempi käsite on kansalaistoiminta, jonka Harju määrittelee ihmisen aktiiviseksi toiminnaksi itsestä ulospäin, yhdessä toimien yhteiseksi hyväksi. Se vaatii ihmiseltä työpanosta, ei pelkkää osallistumista esimerkiksi tapahtumiin sekä suuntautuu ihmisestä ja hänen välttämättömästä lähipiiristään – kuten perheestä ja työyhteisöstä – ulospäin. Lisäksi Harjun määritelmän mukaan kansalaistoimintaa tehdään muiden kanssa yhdessä ja yhteiseksi hyväksi. Erotukseksi muusta vapaaehtoistyöstä Harju korostaa kansalaistoiminnan organisoitua luonnetta. (Harju 2003, 10–12.)

Kansalais- ja järjestötoiminta perustuu ihmisen haluun toimia. Vaikka järjestö olisi lainsäädännöllä perustettu tai sen toimijat saisivat toiminnastaan korvausta, peruslähtökohtana on halu toimia yhdessä yhteiseksi hyväksi. Harju luettelee yksilöllisiä syitä kansalaistoimintaan: Syyinä voi olla kiinnostus tiettyyn asiaan eli harrastus, halu auttaa muita tai oppia itse sekä mahdollisuus hankkia uusia ystäviä tai kuulua johonkin, osallistua ja saada kokemuksia. Muita mahdollisia syitä ovat tarve hankkia vastapainoa työlle tai vaihtelua elämään, halu vaikuttaa tärkeiksi kokemiinsa asioihin tai velvollisuuden tunne ja sosiaalinen paine osallistua yhteisön toimintaan. Nämä tekijät eivät ole tärkeysjärjestyksessä, koska sellaista tuskin voi laatiakaan. Harju tiivistää näiden motiivien muodostaman motivaation säilyttämisen neljään vaatimukseen: tarvitaan hyvää suunnittelua ja organisointia, mahdollisuutta oppia uutta, kiittämistä ja kannustamista sekä miellyttävää yhdessäoloa. (Harju 2003, 39–42.)

Lakisääteisestä asemastaan huolimatta ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnat toteuttavat aiemmin mainittua Harjun määritelmän mukaista kansalaistoimintaa. Kokemuksen mukaan opiskelijakuntatoimijoiden motiivit vapaaehtoistyöhön eivät juuri eroa muusta kansalaistoiminnasta, mutta poliittisen kokemuksen hankkiminen tulevaisuuden tehtäviä silmällä pitäen saattaa olla vahvemmin vaikuttava tekijä opiskelijajärjestöissä kuin muualla poliittisesti sitoutumattoman kansalaistoiminnan kentällä.

Järjestötoimintaan vaikuttaa kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan muutos, jonka yhtenä tekijänä mainitaan yleensä yhteisöllisyyden häviäminen. Voidaan kuitenkin sanoa, ettei yhteisöllisyys ole häviämässä vaan muuttumassa väljemmäksi ja monimuotoisemmaksi. (Harju 2005, 72.) Yleisiä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ovat väestön ikääntyminen, globalisaatio, tietotekniikan kehitys sekä koulutus- ja elintason nousu, jotka kaikki heijastuvat tavalla tai toisella opiskelijajärjestöjenkin toimintaan (Harju 2003, 143–151). Itse toimijoiden kannalta suuri muutos on tapahtumassa vapaaehtoisuudessa, joka muuttuu Nylundin ja Yeungin (2005, 27–28) mukaan

episodiseksi, pätkävapaaehtoisuudeksi. Korkeakoulujen opintoaikojen rajaaminen lainsäädännöllä vaikuttanee tulevaisuudessa myös opiskelijoiden mahdollisuuksiin käyttää aikaansa opiskelijajärjestötoiminnassa.

Järjestötoiminnan kehittäminen ei eroa periaatteiltaan yrityksen strategiatyöstä. Ensin selvitetään yhdistyksen nykytila, seuraavaksi tehdään strategisella tasolla pitkäjänteisiä suunnitelmia, jotka viimeisessä vaiheessa jalkautetaan vuositason suunnitelmaan (Loimu 2005, 158). Esimerkiksi SAMOK ry ja useat sen jäseninä olevat ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnat ovat viime vuosina laatineet pitkäaikaisia strategioita. Järjestötoiminnan kehittämisen tiellä saattaa olla joitakin tyypillisiä haasteita: Selkeitä tavoitteita ei ole ja toiminnan tulosten mittaaminen on vaikeaa. Toisaalta tavoitteita ei välttämättä uskalleta asettaakaan, koska pelätään vapaaehtoistyön mielekkyyden katoavan. Pienessä järjestössä - tai järjestössä, jonka aktiivisia toimijoita on vähän - sorrutaan myös helposti laatimaan strategioita pienessä ryhmässä ja odotetaan, että muut sitoutuvat ryhmän ilmoittamiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin. (Loimu 2005, 158–159.)

3.2 Prosessijohtaminen

Organisaatiot ovat yleensä funktionaalisia, mutta prosessit leikkaavat funktioiden läpi. Prosessijohtamisen lähtökohtana on ohjata toimintaa horisontaalisten prosessien mukaan. Esimerkiksi tilaus- ja toimitusketju muodostaa usein yhden yrityksen ydinprosesseista, ja se kulkee lähes kaikkien perinteisten osastojen läpi asiakkaaseen saakka. Prosessien johtajia ovat ydinprosessien omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä. (Hannus 2003, 31–32.) Prosessiajattelun takana on ajatus työn suunnitelmallisesta järjestämisestä siten, että tehtäville syntyy looginen järjestys, niiden määrä minimoidaan ja jokainen työvaihe tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Organisoinnin kannalta tavoitteena on myös teettää työ niillä, joille se parhaiten sopii, siellä, missä se on järkevintä. (Qualitas Fennica Oy, hakupäivä 15.9.2007.)

Organisaatioiden ja työelämän muutoksessa on piirteitä, joihin prosessiajattelulla vastataan. Palmerin ja Hardyn (2000, 13–14) mukaan kolme merkittävää muutospirrettä ovat hierarkian väheneminen, muutoksen jatkuvuus ja tiimiytymisen lisääntyminen. Puhtaasti prosessilähtöisessä organisaatiossa linjaesimiehet väistyvät tiimien tieltä ja työtä tehdään yhä itseohjautuvammissa tiimeissä. Asiakslähtöiset prosessit mukautuvat helposti jatkuvaan muutokseen ja etsivät yhteis-

työkumppaninsa sieltä, missä tarvittava osaaminen on. Prosessit myös ylittävät usein organisatoriset rajat eivätkä ole riippuvaisia organisaatorakenteista (Hannus 2003, 41).

Asiakas on kuningas prosessiajattelussakin. Julkishallinnon prosessiorganisaatioita kehittäneet Virtanen ja Wennberg (2005, 119–120) korostavatkin asiakkaan asemaa: prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy sen tyydyttämiseen. Jopa sisäisillä tukiprosesseilla on asiakkaansa, ja esimerkiksi Oulun seudun ammattikorkeakoulun soveltaman prosessiajattelun mukaan jokainen prosessi on sitä edeltävän prosessin asiakas, jonka tarpeiden mukaan toimintaa kehitetään.

3.2.1 Prosessiajattelun termejä

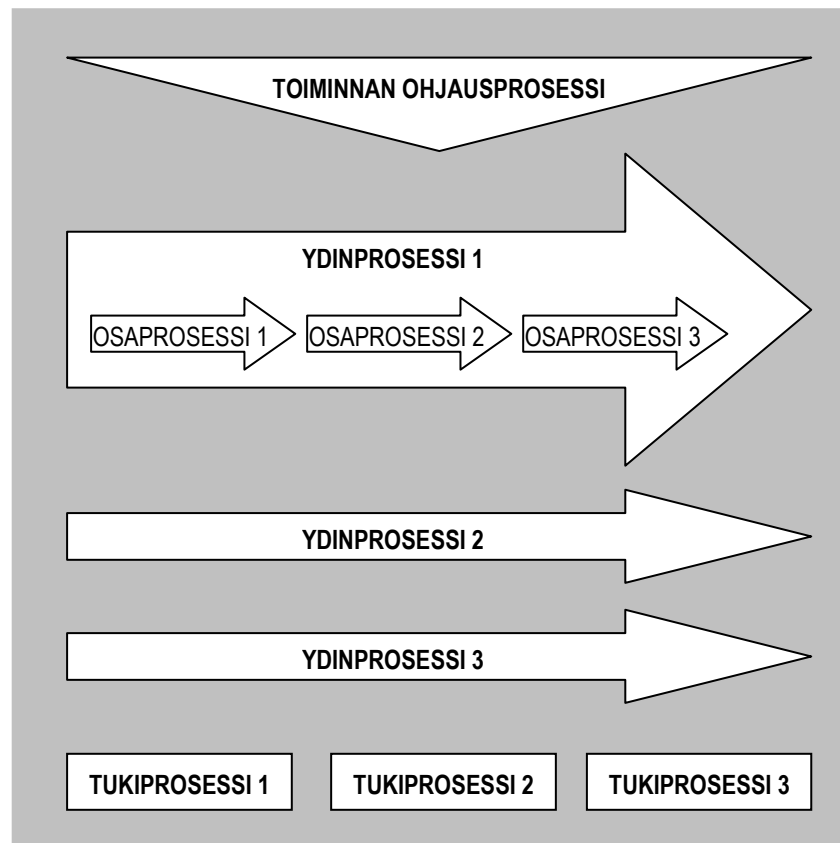
Prosessi tarkoittaa tapahtumien ketjua – teollisuudessa se on perinteisesti tarkoittanut raaka-aineen muuttumista lopputuotteeksi ja siinä välillä tapahtuvia, arvoa lisääviä toimintoja (Karjalainen 2007, hakupäivä 20.5.2007). Sillä on alku ja loppu, ja sen jokainen vaihe tuottaa suoritteita eli tuotoksia. Myös Lecklin näkee prosessit toimittajien syötteiden muuttamisena asiakkaiden tuotteiksi. *Prosessijohtaminen* on prosessien muodossa toimivan organisaation johtamista. Tällainen organisaatio ei hahmota – ja kehitä – toimintaansa funktionaalisen ajattelun kautta vaan asiakkaaseen päättyvien toimintojen sarjoina, prosesseina. (Lecklin 2006, 123–127.)

Seuraavaan on koottu tärkeimpien prosessiajattelun termien lyhyitä selityksiä (Virtanen & Wennberg 2005, 118–119, 127; Lecklin 2006, 123–134, 140–141):

- *Pääprosesseihin* sisältyvät ydin-, ohjaus- ja tukiprosessit. Vastineena saatetaan käyttää myös ydinprosessi-sanaa.
- *Ydinprosessit* ovat organisaation varsinaisiin tehtäviin liittyviä prosesseja.
- *Ohjausprosessit* ovat johtamiseen ja toiminnanohjaukseen liittyviä toimintokokonaisuuksia.
- *Tukiprosessit* varmistavat ydinprosessien vaatimat resurssit.
- *Osa- tai alaprosessit* ovat pääprosesseja alempia prosessihierarkian taso. Muita tasoja voidaan kutsua esimerkiksi *toiminnoiksi* tai *tehtäviksi*. Prosessihierarkiassa voi olla vaihteleva määrä tasoja, joten nimitykset vaihtelevat organisaation sovelluksen mukaan. Tämän opinnäytetyön myöhemmissä pääluvuissa prosessihierarkia muodostuu neljästä

tasosta: 1) pääprosessit (ohjaus-, ydin- ja tukiprosessit), 2) osaprosessit, 3) alaprosessit ja 4) tehtävät.

- *Prosessikaaviossa* yksittäinen prosessi tai toiminto ja siihen liittyvät toimijat esitetään piirroksena. Tätä voidaan kutsua myös vuo- tai työnkulkukaavioksi tai esimerkiksi tehtävälisäksi.
- Tärkeimpiin menestystekijöihin liittyviä prosesseja kutsutaan *avainprosesseiksi*.
- *Suoritteet* ovat prosessien tuotoksia, jotka siirtyvät prosessiketjussa eteenpäin.
- *Prosessinomistajan* vastuulla on yleensä yksi pääprosessi.
- *Prosessitiimiksi* voidaan kutsua yhtä prosessia toteuttavaa tiimiä tai prosessien kehittämiseen keskittyvää tiimiä.
- *Prosessikartta* on yleiskuvaus organisaation prosessirakenteesta (kuvio 2).



KUVIO 2. Prosessikartta korvaa perinteisen organisaatiokaavion (Virtanen & Wennberg 2005, 127)

3.2.2 Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen

Ydinprosessien tunnistamisen lähtökohtana on organisaation perimmäisten tavoitteiden selvittäminen. Tämä vaatii myös organisaation asiakkaiden määrittelemistä. Prosessilähtöisen toiminnan edellytyksenä on vision ja strategisten painopistealueiden tunnistaminen, koska prosessit ovat paitsi tunnistettavissa organisaation toiminnasta myös johdettavissa sen tavoitteista. Prosessien määrittelyssä auttaa myös asiakkaiden antamien panosten – alkuherätteiden – sekä asiakkaalle tuotettavien suoritteiden – lopputuotosten – pohtiminen. Ydinprosessilla on aina asiakas, se alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy sen tyydyttämiseen, ja se toteuttaa jotakin organisaation olemassaolon perusteena olevaa tavoitetta. (Virtanen & Wennberg 2005, 82, 119–121; Hannus 2003, 44–47.)

Prosessien määrittelyssä on kyse niiden sisällön täsmentämisestä. Virtanen ja Wennberg (2005, 121–122) listaavat prosessimäärittelylle neljä keskeistä vaihetta: prosessin vaiheiden tunnistaminen, keskeisten toimintojen ja niiden vastuuhenkilöiden tunnistaminen, keskeisten suoritteiden tunnistaminen sekä sidosryhmäkohtaisten vaatimusten ja mittarien määrittely kullekin prosessille. Hannuksen (2003, 46–47) mukaan perinteinen tapa kuvata prosesseja on prosessikaavio, jossa prosessiin sisältyvät toiminnot esitetään kronologisesti etenevinä toimintoina. Tarkoituksena on kuvata prosessi asiakkaan näkökulmasta siten, että kuvauksen avulla prosessia voidaan muuttaa ja parantaa.

Prosessin etenemisen määrittelyssä on hyvä huomata, että kaikki prosessit eivät ole samanlaisia. Koulutusorganisaation prosesseja tutkinut Karjalainen erittelee neljä prosessityyppiä: *Vaiheittain etenevässä prosessissa* tapahtumat kehittyvät määriteltävissä olevien vaiheiden kautta – esimerkkinä mainitaan opintosuorituksen arvostelun tentin korjauksesta aina opintorekisteriin merkitsemiseen saakka. *Teleologisissa prosesseissa* edetään kohti asetettua päämäärää resurssien ja erilaisten tilannetekijöiden rajoissa eikä yksi prosessikuvaus sovi pysyväksi toimintaohjeeksi. Opettaja esimerkiksi tekee erilaisia opetusratkaisuja tilanteista riippuen, vaikka oppikurssille on määritelty yhteiset oppimistavoitteet. *Dialektisissa prosesseissa* toiminta syntyy kahden tai useamman toimijan tai voiman kohtaamisesta, ja niiden mahdollisia lopputuloksia on useampi kuin yksi. Tyypillinen dialektinen prosessi on opetustilanne, jossa opiskelijan ja opettajan toiminta johtaa parhaimmillaan molempia hyödyttävään lopputulokseen. *Evolutiivinen prosessi* on mukautuva ja oppiva prosessi, joka kehittyy ympäristön ja asiakkaiden asettamien vaatimusten myötä. Karja-

laisen mukaan evolutiivinen toimintamalli on prosessijohtamisen periaatteellinen johtojatus. (Karjalainen 2007, hakupäivä 20.5.2007.)

3.2.3 Organisoituminen prosesseihin

Käytännön työssä tiimit ovat näkyvin prosessiajattelun mukanaan tuoma elementti. Tiimit muodostetaan prosessien vaatimien osaamisalueiden mukaan siten, että sen jäsenet täydentävät osaamisellaan toisiaan. Osaamisalueet voidaan jakaa kolmeen osaan: substanssiosaamiseen, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyyn sekä vuorovaikutustaitoihin. Prosessilähtöisen tiimiytymisen tuottamia etuja ovat oppimismahdollisuuksien lisääntyminen, asiakaskeksisyyden korostuminen käytännön työskentelyssä sekä reagoitavuuden ja joustavuuden kasvaminen. (Hannus 2003, 63–64.) Prosessitiimit vastaavat prosessien jatkuvasta kehittämisestä ja toteuttamisesta. Prosessitiimi voi tarkoittaa yksinomaan prosessien kehittämiseen ja esimerkiksi prosessiajattelun käyttöönoton koordinoimiseen keskittyvää tiimiä, mutta nimitystä voidaan käyttää myös yleisesti tiimistä, jonka vastuulla on jokin tietty ydinprosessi. (Virtanen & Wennberg 2005, 118–119, 127; Lecklin 2006, 131–132.)

Prosessinomistajan vastuulla on ydinprosessin ja kaikkien sen osaprosessien suorituskyvystä vastaaminen. Prosessinomistajan tehtävänä on paitsi kehittää prosesseja myös koordinoita niitä muiden prosessien kanssa. Yleensä prosessinomistajat toimivat johtoryhmätason linjaesimiehinä, sillä puhtaasti prosessilähtöisenä toimivassa organisaatiossa prosessinomistaja ohjaa myös henkilöstöresursseja. (Virtanen & Wennberg 2005, 142–144; Lecklin 2006, 130–131.) Organisoituminen prosesseihin vaihtelee sen mukaan, millainen organisaatiomalli vaikuttaa taustalla. Esimerkiksi julkisyhteisöjen päätöksentekorakenne muistuttaa usein poliittista järjestelmää, jossa prosessiorganisaatiota täytyy soveltaa lakisääteiseen organisaatorakenteeseen.

3.2.4 Prosessien laatu

Laatu tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä oikein ja laatujohtaminen laatupolitiikan määrittelymistä ja toteuttamista tämän turvaamiseksi. Laajasti hyväksytyyn määritelmän mukaan laatu on *soveltuvuutta käyttötarkoitukseen*. (Lipponen 1993, 218; Lecklin 2006, 18–20.) Laatu voi olla

myös esimerkiksi toteennäytettyä tavoitteiden saavuttamista (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2005, 34).

Laatujohtamisen keskeinen nykysite on kokonaisvaltainen laadunhallinta (Total Quality Management, TQM), joka on tuonut laadunvarmistukseen organisaation koko toiminnan, myös johtamisen ja toiminnan kehittämisen. (Lecklin 2006, 15–17.) Laajimmin hyväksytty laatuajattelun näkökulma on asiakaskeskeinen laatu, joka korostaa tuotteen kykyä täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset (Lipponen 1993, 35–36). Suomalaisten yritysten laatutoimintaa selvittäneen tutkimuksen mukaan asiakas on laatutoiminnan kehittämisen kannalta keskeisessä asemassa (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 96–97).

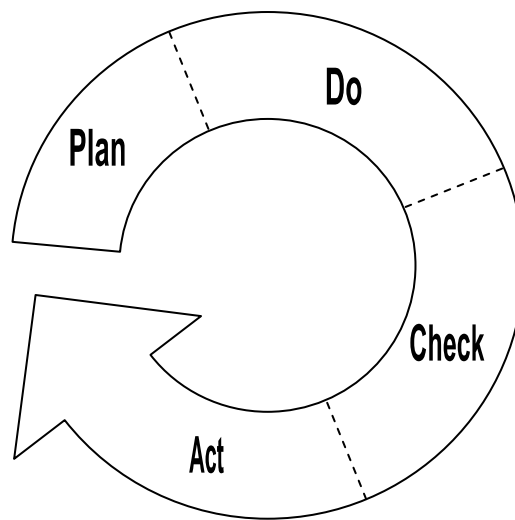
Laadunvarmistuksen käsite on yhä aktiivisessa käytössä TQM-ajattelun rinnalla. Korkeakoulujen arviointineuvosto määrittelee korkeakoulujen toimintaa arvioidessaan laadunvarmistuksen menettelytavoiksi, prosesseiksi ja järjestelmiksi, joiden avulla ylläpidetään ja kehitetään toiminnan laatua. Laadunvarmistusjärjestelmä puolestaan tarkoittaa neuvoston toiminnassa laadunhallintaa ja laadun kehittämistä; laadunvarmistuksen organisaatiosta, vastuunjaosta, menettelytavoista, prosesseista ja resursseista muodostuvaa kokonaisuutta. (Korkeakoulujen arviointineuvosto 2005, 12, 34.)

Prosessien laatu näyttää olevan toiminnan laatua, sillä suurin osa laadunhallintajärjestelmistä ja laatujohtamisen työkaluista perustuu prosessilähtöiseen ajatteluun. Myös asiakaskeskeisyys yhdistää prosessi- ja laatuajattelua. Toimintaprosesseja tulee tarkastella asiakkaan silmin siten, että se käynnistyy asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakastyytyvyyteen. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi on siis laadun parantamiseen tähtäävän tiedon hankkimista. (Hannus 2003, 49; Virtanen & Wennberg 2005, 130.)

Lecklin ennakoi prosessien laadun korostuvan tulevaisuudessa. Yrityksen toiminta hahmotetaan toimittajien, yrityksen, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien yhteiseksi prosessiketjuksi, jonka ongelmakohtiin on helppo kiinnittää huomiota. Toiminta muotoutuu tärkeimpien prosessien mukaan, ja prosessitiimit tekevät työtä yhä itseohjautuvammin ja tiimeissä tehtävä työ lisääntyy esimiesten ja johtajien vähentyessä. (Lecklin 2006, 21–23.) Prosessien laadun kehittäminen on jatkuva osa prosessijohtamista. Prosessiajattelu alkaa prosessien tunnistamisella asiakkaiden tarpeiden ja organisaation perustehtävän perusteella. Yksityiskohtaisempien kuvausten ja määrittelyjen jälkeen nimetään prosessien omistajat. Tätä seuraa prosessien mittaaminen ja jo mainittu

jatkuva kehittäminen. (Virtanen & Wennberg 2005, 115, 119–121.) Useat laatujärjestelmät perustuvatkin prosessilähtöisen organisaation laadun varmistamiseen.

Laadun ylläpitämiseen ja parantamiseen on käytössä erilaisia menetelmiä, laatu työkaluja. Yleisesti käytössä oleva laadunparantamisen menetelmä on niin sanottu Demingin ympyrä (kuvio 3), jota kutsutaan myös PDCA-malliksi (Plan, Do, Check, Act, suomeksi suunnittele, tee, tarkista, toimi). Mallissa kehitys nähdään kehämäisenä – oikeammin sanottuna spiraalisena – prosessina. (Laatuakatemia, hakupäivä 3.12.2007.) Esimerkiksi Kajaanin ammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmästä voi tunnistaa laatu ympyrän neljä vaihetta.



KUVIO 3. Demingin PDCA-ympyrä (Lipponen 1993, 143)

Laatu työkaluina voidaan pitää monenlaisia toimintojen standardoimiseen, tiedon hallintaan, kehittämispalautteen keräämiseen ja muuhun toiminnan kehittämiseen liittyviä menetelmiä. Laatuakatemia-sivustolla laatu työkaluiksi mainitaan muun muassa aivoriihi tai vastaava kokoustekniikka, asiakaspalaute, tarkistuslistat ja mittauskortit, vuokaavio sekä eri organisaatioiden toimintoja vertaileva benchmarking. Menetelmille on tunnusomaista visuaalisuus, sillä kuvallinen esittäminen auttaa asioiden havaitsemisessa ja omaksumisessa. (Laatuakatemia, hakupäivä 3.12.2007.) Suomalaisten yritysten laatu toimintaa selvittäneen tutkimuksen mukaan yrityksissä sovelletuista laatu työkaluista hyödyllisimpinä nähdään tarkistuslistat, yrityksen omat kehitysohjelmat sekä aivoriihen kaltaiset ideoinnin ryhmä työkalut (Andersson ym. 2004, 3). Kukapa ei olisi kokenut ajatuksella koottua muistilistaa hyväksi työkaluksi esimerkiksi toistuvia työtehtäviä suorittaessaan?

3.2.5 Prosessiajattelun käyttöönotto ja muutoksen johtaminen

Prosessiajattelun käyttöönotto on sananmukaisesti ajattelun muutos, ja muutokset vaativat aina erityisponnisteluja. Muutosta joudutaan perustelemaan eri tavoin ja eri tilanteissa eikä muutosvastarinnalta voi yleensä välttyä. Virtanen ja Wennberg esittävät, että muutoksen läpiviemiseksi pieniä ja suuria onnistumisen kokemuksia tulisi levittää organisaatiossa koko muutosprosessin ajan. Muutoksen vaikutuksia yleensä liioitellaan, onpa kyseessä sen puolustaminen tai epäileminen. Tämän vuoksi tilanteen jatkuva tiedostaminen ja sen realistinen arviointi ovat tarpeen. Onnistumisen kokemusten levittämisen lisäksi tarvitaan organisatoristen edellytysten luomista muutokselle. Muutosjohtaminen ja esimiestyö ovat tällaisia edellytyksiä, joiden avulla niin sanottu kriittinen massa saadaan reagoimaan muutostarpeeseen ja aloittamaan siten varsinaisen muutoksen. (Virtanen & Wennberg 2005, 93–97.) Tuominen (1999, 293) kutsuu hyvää muutosjohtajaa halujohtajaksi, jolla on oltava halua johtaa muutosta ja taitoa pysyä poissa muutoksen tieltä, kun se pääsee alkuun.

Muutosprosessin vaarana on muutosmallien ali- tai ylisosiaalistaminen. Alisosiaalistetussa muutoksessa lähestymistavat muutokseen kopioidaan organisaation ulkopuolelta. Ylisosiaalistetut muutosmallit puolestaan kehitetään keinotekoisesti yhteisön sisältä ja kokonaistavoite hukkuu raskaan prosessin alle. Prosessiorganisaatioon siirtymisen muutosta käsitellessään Virtanen ja Wennberg erittelevät realistisen muutosmallin osatekijöitä: tarvitaan muutostekijöiden analysoimista, lähestymistapojen kriittistä soveltamista sekä henkilöstön osallistumista. Muutosjohtajan vaatimuksiksi he esittävät kahdeksaa eri osaamisalajia: *Visiojohtajat* näyttävät toiminnalle suunnan kohti yhteistä tavoitetta. *Strategian rakentajat* etsivät keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. *Organisaationmuokkaajat* näkevät strategian pohjalta organisaatorakenteen muutostarpeet. *Prosessinomistajat* vastaavat prosessien toiminnasta ja niiden resursseista. *Tiiminvetäjät* johtavat käytännön työtä ja työn tekijöitä. *Verkonkutojat* levittävät osaamista ja oppimisen mahdollisuuksia sekä kehittävät systeemiälykkyyttä. *Asiakaslisäärvon tuottajat* ovat organisaation avaintoimijoita, jotka luovat mielikuvaa edustamastaan yhteisöstä tai muulla tavoin tukevat jatkuvasti organisaation asiakaslähtöisyyttä. Kausaalianalyttikot mittaaavat ja kehittävät prosessiorganisaatiota etsimällä prosessien kytkentöjä ja vaikutuksia toisiinsa. (Virtanen & Wennberg 2005, 99, 106–109.)

Aiemmin mainitussa halujohtaja-mallissa muutosjohtaja synnyttää muutoksen ja vie sen loppuun henkilökohtaisilla ominaisuuksillaan. Halu-ajattelu pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan yhteinen

muutoshalu ei synny ilman johtajan omaa muutoshalua. Hän visioi ja välittää visiot muille – hän jalostaa muutostarpeen alaistensa henkilökohtaisiksi haasteiksi, joihin nämä voivat sitoutua. Muutosjohtaja tunnistaa haasteisiin sitoutuvat henkilöt, jotka näyttävät esimerkkiä ja ottavat toteuttamisvastuun muutoksista. (Tuominen 1999, 293–300.) Sekä Tuominen että Virtanen ja Wennberg muistuttavat muutosvistarinnan merkityksestä. Jos koko organisaatio ei ole muutoksessa mukana, muutosvistarinta saattaa tukahduttaa kehittämisen. Varauksellinen suhtautuminen muutokseen on kuitenkin myös merkki terveestä organisaatiosta, jossa luotetaan pitkäjänteiseen suunnitteluun ja strategioiden asettamiseen. Muutosvistarinnan lisäksi myös muutoksen aikana syntyvät ristiriidat ovat enemmän myönteinen kuin kielteinen ilmiö. Ilman ristiriitoja ei synny uusia ideoita ja ratkaisuja. (Tuominen 1999, 301–303; Virtanen & Wennberg 2005, 94.)

4 OULUN SEUDUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNNAN PROSESSIKÄSIKIRJAN LAATIMINEN

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena on laadittu prosessikäsi kirjaksi (liite 1) nimetty asiakirja, joka kuvaa Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakuntaa prosessilähtöisenä organisaationa ja jonka avulla prosessiajattelu otetaan käyttöön opiskelijakunnassa. Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävän tekemisen vaiheet. Tehtyjä ratkaisuja havainnollistavat kuviot ja taulukot esitetään liitteenä olevassa prosessikäsi kirjassa.

Prosessikäsi kirjän laatiminen aloitettiin huhtikuussa ja saatiin valmiiksi joulukuun alussa. Työsken-telymuodoksi valittiin itsenäisen kehittämistyön lisäksi työpalaverit, joihin osallistui tarpeen mukaan opiskelijakunnan puheenjohtajisto, hallituksen ja vaalilautakunnan jäseniä sekä sihteeristöä ja Osakolaisen päätoimittaja. Työpalavereita järjestettiin useita, ja niiden lisäksi työn etenemisestä tiedotettiin hallituksen ja edustajiston kokouksissa. Yksittäisiä valintakysymyksiä kehittämistehtävän edetessä ratkaistiin yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa.

4.1 Kehittämismenetelmät

Prosessien tunnistamisessa, määrittelyssä ja kuvaamisessa hyödynnettiin Virtasen ja Wennbergin (2005, 119–136) soveltamaa menetelmää, joka pohjautuu julkishallintoa varten laadittuun JHS 152 -suositukseen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutustuttiin myös Oulun seudun ammattikorkeakoulun omaksumaan prosessiajatteluun ja käytössä olevaan laadunvarmistusjärjestelmään. Tietoperustan organisaation toiminnasta loivat sekä opiskelijakunnan strategia että tekijän oma kokemus ja kehittämispalavereissa käydyt keskustelut. Julkishallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan JHS 152 -suositus jakaa prosessin kuvaamisen kolmeen osaan, joista ensimmäisessä määritellään sidosryhmien vaatimukset ja organisaation tavoitteet ja toisessa piirretään prosessista toimintoverkko eli kaavio. Kolmannessa vaiheessa laaditaan prosessin toiminnoista taulukko, josta ilmenee prosessin nimi, tehtävät ja osalliset, lähtötila ja panokset sekä tulostila ja suoritteet. (Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, hakupäivä 20.5.2007.)

Lopullinen opiskelijakunnan prosessien määrittelyssä käytetty taulukko on yhdistelmä Virtasen ja Wennbergin sovellusta sekä ammattikorkeakoulun käyttämää niin sanottua kolmisivutekniikkaa (liite 2). Pääprosessien määrittelyssä käytettiin taulukkoa, johon kirjattiin prosessin nimi, asiakas, asiakkaan tarve, prosessin alku ja loppu sekä tuotos. Opiskelijakunnan omat tavoitteet ja missio vaikuttavat työskentelyn taustalla ja olivat mukana keskusteluissa vaikka niitä ei taulukkoon kirjattukaan. Valmiissa taulukossa OSAKOn missiosta johdetut tavoitteet tai tehtävät ovat luettavissa ydinprosessien nimistä.

4.2 Pääprosessien tunnistaminen ja määrittely

Pääprosessit määriteltiin ensimmäisen kerran heti ensimmäisessä kehittämispalaverissa hallituksen puheenjohtajan kanssa ja niitä tarkennettiin myöhemmin keskusteluissa muiden toimijoiden kanssa. Taustalla oli ajatus ammattikorkeakoulun prosessikartasta, jossa esitetään toimintaan vaikuttavien normien sekä työelämätarpeen ja siihen vastaavien tuotosten lisäksi ohjaus-, ydin- ja tukiprosessit (Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategia 2010, hakupäivä 20.5.2007). Terminologisesti opiskelijakunnan pääprosesseiksi määriteltiin ohjausprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit.

Prosessien tunnistaminen aloitettiin *asiakkaiden ja heidän tarpeidensa* määrittelystä. Opiskelijakunnan merkittävimpiä sidosryhmiä ovat ammattikorkeakoulun opiskelijat, ammattikorkeakoulun hallinto ja muu henkilökunta, koulutusalanjärjestöt, SAMOK ry ja eräät muut opiskelijakunnan strategiassa määritellyt sidosryhmät. (Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009, 7.)

Opiskelijakunta muodostuu opiskelijoista, mutta heidän määrittelemisen ulkoiseksi, ensisijaisiksi asiakkaiksi on yksinkertaista ja helpottaa prosessiajattelun omaksumista. Laissa määritellystä tehtävästä on erotettavissa ammattikorkeakoululle ja opiskelijoille suunnattu toiminta. Vaikka opiskelijakunnan toimintaa ohjaavat ja toteuttavat sen henkilöjäsenet normaalin yhdistyksen tapaan, asema lakisäätöisenä ja lainsäädännöllä perustettuna organisaationa viittaa myös yhteiskunnalliseen tehtävään, joka on nähtävissä niin ikään opiskelijakunnan missiossa ja strategisissa painopistealueissa. Asiakkaiden määrittelyä selkeyttää kuitenkin asiakaslähtöisyyden pohtiminen: miten kukin asiakas ilmaisee tarpeensa opiskelijakunnalle ja kenen tarpeiden perusteella toimintaa ensisijaisesti kehitetään. Näiden kysymysten perusteella opiskelijakunnan välittömiksi ulkoi-

siksi asiakkaiksi määriteltiin opiskelijakunnan jäsenet ja ammattikorkeakoulu. Välillisiä asiakkaita ovat muut ammattikorkeakoulun opiskelijat ja laajemmassa merkityksessä myös yhteiskunta. Sisäisiä asiakkaita ovat organisaation omat toimijat ja toimielimet.

Asiakkaiden tarpeiden määrittely aloitettiin ammattikorkeakoulusta. Laki vaatii opiskelijaedustusta ammattikorkeakoulun hallitukseen ja muihin monijäsenisiin toimielimiin ja osoittaa opiskelijakunnan tämän edustuksen toteuttajaksi. Ammattikorkeakoulu tarvitsee opiskelijakunnan siis opiskelijoiden edustajaksi, nimeämään opiskelijaedustajat. Ensimmäiseksi *ydinprosessiksi* tunnistettiin opiskelijoiden edustaminen ja sen asiakkaaksi ammattikorkeakoulu.

Jäsenen tarpeet opiskelijakunnan asiakkaana ovat moninaisemmat. Missiossa puhutaan opiskelijoiden yhdysiteenä toimimisesta ja jäsenten pyrkimysten edistämisestä. Luvussa 2 esitelty opiskelijakunnan sektorijako on sovellus opiskelijajärjestöjen toiminnan perinteisestä jaosta koulutuspoliittiseen ja sosiaalipoliittiseen etu- ja palvelutoimintaan sekä niiden kansainväliseen ulottuvuuteen. Ydinprosessien avainsanoiksi määriteltiin opiskeluhyvinvoinnin edistäminen ja koulutuksen kehittäminen. Lisäksi opiskelijakunta tarjoaa avustuksia, koulutuksia ja muita konkreettisia palveluja jäsenilleen ja näiden muodostamille opiskelijayhteisöille sekä pyrkii tuottamaan jäsenyydestä erityistä hyötyä. Opiskelijan tarpeisiin vastaaviksi *ydinprosessiksi* tunnistettiin siten opiskeluhyvinvoinnin edistäminen, koulutuksen kehittäminen sekä opiskelija- ja järjestöpalvelut.

Toimintaa ohjaamaan tarvitaan *ohjausprosesseja*, joiden määrittely opiskelijakunnan prosessikäsikirjaan osoittautui haastavaksi tehtäväksi. Mallia haettiin lopulta ammattikorkeakoulun ohjausprosesseista. Ohjausprosessien määrittelyyn vaikutti työskentelyn aikana myös työnjaon ja toimivaltakysymysten pohtiminen, sillä opiskelijakunnan puheenjohtajan tehtävien ja toimivallan suhde hallituksen ja vaalilautakunnan puheenjohtajiin konkretisoituu juuri opiskelijakunnan toiminnan ohjaamisessa.

Tukiprosesseja tunnistettiin opiskelijayhdistysten perinteisen tehtäväjaon pohjalta. Edunvalvonnan, palvelutoiminnan ja opiskelijakulttuurin lisäksi ammattikorkeakoulun opiskelijajärjestöissä on yleensä tiedottamisesta ja markkinoinnista, taloudesta sekä jäsenasioista vastaavat henkilöt. Ammattikorkeakoulun prosessikartta antoi joitakin vinkkejä tukiprosesseista. Lähtökohtana tukiprosessien tunnistamisessa oli kuitenkin ydinprosessien vaatimien resurssien varmistaminen ja olemassa olevien toimintokokonaisuuksien selkeyttäminen vastuujakoa ajatellen. Lisäksi strategiseksi painopistealueeksi nimetty opiskelijalehti Osakolainen haluttiin sijoittaa erikseen prosessi-

karttaan vaikka sitä ei opiskelijakunnan varsinaisena ydintehtävänä pidetäkään. Opiskelijakunnan tukiprosesseiksi määriteltiin hallintopalvelut (talous-, henkilöstö- ja tietohallinto), viestintä (jäsenrekrytointi, yhteisöviestintä ja suhdetoiminta) sekä Osakolainen.

4.3 Prosessihierarkia

Ydinprosessien tunnistamisen jälkeen havaittiin tarpeelliseksi kirkastaa prosessihierarkia. Ylimmän tason prosessikartassa esitetään ammattikorkeakoulun sekä Virtasen ja Wennbergin mallien mukaan pääprosessit eli ohjaus-, ydin- ja tukiprosessit. Pääprosessit jaetaan osaprosesseihin, joille voidaan nimetä prosessien kehittämisestä ja toteuttamisesta vastaavat toimijat. Osaprosessit muodostuvat alaprosesseista, jotka voidaan avata vielä yksityiskohtaisempina prosessikaavioina.

Neljän tason – pääprosessi, osaprosessi, alaprosessi, tehtävä – prosessihierarkia on tarpeeksi monikerroksinen toiminnan kokonaisuuden hahmottamiseen ja hallittavien toimintokokonaisuuksien erottamiseen toisistaan. Useamman tason sisällyttäminen prosessihierarkiaan voisi kuitenkin tehdä kokonaisuudesta liian yksityiskohtaisen ja siten hajanaisen. Neljäkerroksinen hierarkia tuntui alusta lähtien luontevalta valinnalta, ja päätös vahvistui prosessien määrittelyn aikana, kun prosessiajattelun perusteiden selittäminen käytännössä osoittautui suhteellisen helpoksi valitun prosessihierarkian avulla.

4.4 Osa- ja alaprosessien tunnistaminen

Osaprosesseja lähdettiin tunnistamaan ydinprosessien tavoitteiden sekä vakiintuneet työnjaon ja siinä havaittujen kehitystarpeiden pohjalta. Ydinprosessien nimet havaittiin hyväksi lähtökohdiksi osaprosessien määrittelyssä; toimijoiden kanssa pidetyissä palavereissa kysyttiin esimerkiksi usein, ”kehittääkö tämä koulutusta vai miksi sitä pidetään meidän tehtävänämme”. Myös prosessihierarkia täytyi pitää esillä jatkuvasti, jotta löydettäisiin osa- ja alaprosessin erot eikä yksittäisiä prosesseja pidettäisi osaprosessi-tason toimintokokonaisuuksina.

Osaprosessit esitetään prosessikäsitelmissä. Joidenkin pääprosessien kohdalla jouduttiin ratkaisemaan, voiko pääprosessi muodostua vain yhdestä osaprosessista. Osaprosessien lopulliseen esittämiseen vaikuttavat ennen kaikkea toiminnan kokoaminen työnjaon kannalta luonnollisiksi ja mielekkäiksi kokonaisuuksiksi sekä opiskelijakunnan toiminnan rajaaminen strategian ja olemassa olevien resurssien pohjalta. Alaprosessien listaamiseen ja vastuutahojen määrittelyyn osallistuivat kaikki prosessien aktiiviset toimijat ja tämä työvaihe oli ensimmäinen merkittävä askel prosessiajattelun integroimisessa käytännön työskentelyyn.

4.5 Prosessiorganisaation hahmottelu

Pääprosessien määrittelyn jälkeen ilmeni tarve selkiyttää työn- ja vastuunjakoa hahmottelemalla prosessiorganisaatiota käytännössä. Prosessitiimien ja prosessinomistajien sijoittaminen laki- ja sääntömääräisten toimielinten joukkoon vaati kahden eri organisaation asettamista vierekkäin: OSAKOlla on toisaalta päätöksenteko-organisaatio, toisaalta toimintaorganisaatio. Organisaatio on kuvattu prosessikartassa ja määritelty sanallisesti prosessien määrittelytaulukoissa.

Jokaiselle ydinprosessille määriteltiin *prosessitiimi*, jonka jäsenet ovat osaprosessien vastuullisia toimijoita. Prosessitiimien vastuulla on prosessin koko toiminta. Käytännössä tiimeihin kuuluvat siis hallituksen puheenjohtajisto ja jäsenet, vaalilautakunnan puheenjohtajisto sekä opiskelijakunnan sihteeristö. Ydinprosessien *omistajiksi* sijoitettiin hallituksen puheenjohtaja, hallituksen varapuheenjohtaja ja vaalilautakunnan puheenjohtaja. Tukiprosessien omistajaksi määriteltiin pääsihteeri ja Osakolainen-prosessin osalta lehden päätoimittaja. Ohjausprosessit osoitettiin opiskelijakunnan puheenjohtajan omistukseen.

Prosessitiimien päätöksentekovaltaa määritellään opiskelijakunnan ohjesäännöissä, joiden päivittäminen ja muokkaaminen prosessiorganisaation tarpeisiin tehtiin marraskuun aikana. Kun määrätty rahasumma ylittyi tai säännöt muuten niin vaativat, päätös tuodaan prosessia valvovan toimielimen tehtäväksi. Ydinprosessien ja toiminnan kokonaisuuden ohjaamiseksi nähtiin tarpeelliseksi perustaa *johtoryhmä*, joka vastaa prosessitiiminä ohjausprosessista ja hallintopalveluista. Johtoryhmä muodostuu ydin- ja tukiprosessien omistajista. Viestintä-prosessista vastaa pääsihteerin johdolla viestintätiimi, ja Osakolaisen prosessit ovat päätoimittajan ja hänen valitsemansa toimituskunnan vallassa.

Ohjausprosessien yhteyteen kuuluu myös *ohjausryhmä*, jolla ei ole muodollista päätäntävaltaa ja joka muodostuu edustajiston ja edustajistoryhmien puheenjohtajistoista. Edustajiston kokouksia valmisteleva keskustelu- ja neuvotteluryhmä on koettu hyväksi käytännöksi, jolla helpotetaan edustajiston työskentelyä ja jonka välityksellä saadaan laajempaa näkemystä joihinkin ajankoh-
tasiin kysymyksiin. Ilman muodollista valtaa toimivan ohjausryhmän on myös ajateltu mittaavan organisaation sisäistä luottamusta ja toimintakykyä; jos ryhmän toiminta lisää keskustelua ja asi-
antuntemusta edustajiston päätöksenteossa ja vie asioita joustavasti eteenpäin niin edustajiston kuin prosessiorganisaationkin suuntaan, OSAKOn sisäinen toimintakulttuuri on suurelta osin kun-
nossa.

4.6 Prosessien kehittäminen ja laadunvarmistus

Prosessien määrittelyn edetessä toiminnan laadun varmistaminen nousi toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen tärkeimmäksi aiheeksi. Prosessikuvaukset ja prosessikäsikirja tunnistettiin dokumentaariksi työkaluiksi, joita hyödyntämällä toimintaa voidaan kehittää vuodesta toiseen toimijoiden vaihtumisesta huolimatta. Tunnistamis- ja kuvaamistyön yhteydessä myös opiskelija-
kunnan toiminnan ohjaamiseen liittyvät asiakirjat ja niihin liittyvät valmisteluprosessit hahmottuivat toimijoille aiempaa selkeämmin. Tämän ansiosta alettiin pohtia, millaisia laatutyökaluja opiskelija-
kunnalla on jo käytössään ja miten niitä voisi kehittää. Prosessikäsikirjaan koottiin taulukko, jossa kuvataan opiskelijakunnan laatutyökaluja.

OSAKOn toimijoiden käytössä on noin vuoden ajan ollut suunnittelumuistio – projektisuunnittelun opein toteutettu asiakirjapohja, jonka avulla voidaan suunnitella projekteja ja tapahtumia. Suunnit-
telumuistio päivitettiin (liite 3) siten, että se ohjaa kokonaisvaltaisesti toiminnan suunnittelua, suunnitelman hyväksymistä ja toteuttamista sekä arviointia ja kehittämistä. Prosessiorganisaatio huomioitiin muistiossa muun muassa lisäämällä siihen kohdan, jossa prosessinomistaja hyväksyy suunnitelman oman toimivaltansa puitteissa. Suunnittelumuistion jälkeen kehittämistyötä jatkettiin matkustuslomakkeen (liite 4), henkilötietolomakkeen (liite 5) sekä muiden asiakirjapohjien päivit-
tämisellä. Samaan aikaan toteutettu ohjesääntöuudistus – voimassa olleita ohjesääntöjä tiivistet-
tiin ohjausprosessia ohjaavaksi johtosäännöksi (liite 6) ja hallintopalveluita koskevaksi hallintosäännöksi (liite 7) – osoittautui myös toiminnan laadun parantamiseksi, sillä ohjesääntöjen avulla tehdään näkyviksi hallinnon toimintaprosesseja, joita lomakkeet tuovat käytäntöön. Byro-

kraattiselta vaikuttaneen lomakepäivityksen jälkeen toimeksiantajan kanssa saatettiin todeta, että lopputulos selkeyttää opiskelijakunnan toimintatapoja.

Prosessikäsi­kirjan taulukkoon kootut laatutyökalut on suunnittelumuiston ja muiden lomakkeiden samalla tavoin tunnistettu opiskelijakunnan käytössä olevista työvälineistä tai tekijöistä, jotka syntyvät tämän opinnäytetyön ohessa. Lähes viimeisenä opinnäytetyön yhteydessä työstetyistä asioista hahmoteltiin palaute- ja arviointijärjestelmä. Toimeksiantajan kanssa pohdittiin prosessin suorituskyvyn mittaamista strategiassa asetetuilla mittareilla tai muilla keinoilla. Mittareiden kohdalla korostui selvästi kehittämistehtävän rajauksena esitetty helppotajuisuuden vaatimus. Strategisille painopistealueille määritellyt 22 mittaria ovat jo mittava patteristo, jonka kasvattaminen ei palvelisi prosessiajattelun käyttöönottoa ja prosessikäsi­kirjan hyödyntämistä. Pää- ja osaprosessien mittaaminen haluttiin siksi nähdä laajempaan arviointikulttuurin kehittymiseen liittyvänä kokonaisuutena. Ohjausprosesseissa määritellyt laadunvarmistuksen prosessit sekä esimerkiksi kehityskeskustelujen kaltaiset kehittämisen välineet muodostavatkin palaute- ja arviointijärjestelmän, jonka ulottaminen kattamaan opiskelijakunnan kaikki prosessit on toimintakulttuurin suurimpia käytännön haasteita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämistehtävän keskeisenä tuloksena syntyi opinnäytetyön liitteenä oleva prosessikäsikirja. Tässä luvussa vedetään johtopäätöksiä sekä prosessikäsikirjasta että yleisemmin prosessiajattelun käyttöönotosta opiskelijakunta OSAKOssa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa opiskelijan valmiuksia soveltaa tietojaan ja taitojaan ammattipintoihin liittyvässä käytännön asiantuntijatehtävässä (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352). Luvun jälkimmäisessä osassa pohditaan opinnäytetyön onnistumista tässä tehtävässään.

5.1 Kehittämistehtävän keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnassa on otettu opinnäytetyön myötä käyttöön prosessiajattelu – ainakin teoriassa. Käytännössä onnistuminen ajattelun muutoksessa näyttäytyy vasta ajan kuluessa. Prosessikäsikirja ja siinä esitellyt laatutyökalut tarjoavat opiskelijakunnalle välineitä toiminnan prosessilähtöiseen kehittämiseen, mutta päätöksen välineiden käyttöönotosta tekee jokainen toimija lopulta itse.

Prosessikäsikirjan tärkeimpinä saavutuksina voidaan pitää pääprosessien asiakaslähtöistä tunnistamista, käytettävissä olevien kehittämisvälineiden kokoamista sekä prosessikartan laatimista lopullisen muotoonsa. Asiakaslähtöisyyden pohtiminen on kirkastanut opiskelijakunnan suhdetta toisaalta jäseniinsä ja toisaalta muihin opiskelijoihin. Kehittämisvälineiden kokoamisen myötä on käynyt selväksi huomattu, ettei prosessiajattelu tarkoita uutta ja vaikeaa organisaatiomallia ja byrokratiaa vaan olemassa olevien elementtien asettamista tehokkaaseen järjestykseen mahdollisten uusien välineiden kanssa. Prosessikartassa on onnistuneesti esitetty opiskelijakunnan toiminnan olennaiset tekijät. Vaikka kuva ensi näkemältä vaikuttaa monimutkaiselta, opinnäytetyöprosessin aikana huomattiin usein, kuinka havainnollisesti prosessiajattelua voi avata sen välityksellä.

Prosessikäsikirja on esitystavaltaan tekijänsä näköinen. Siinä on pyritty ytimekkyyteen ja selkeyteen, jotta prosessiajattelu tulisi käytännön sovellutusten kautta omaksuttavaksi kaikille toimijoille. Sisällysluettelo on laadittu helpottamaan käsikirjan käyttöä. Tämän vuoksi taulukot ja ”karttamerkki” on nostettu sisällysluettelon otsikoiksi. Lukijalle-osiossa esitellään lyhyesti prosessikäsikirjan tarkoitus ja rakenne, avataan erityisesti asiakaslähtöisyyden käsitettä ja viitataan opinnäytetyössä esitettävään tietoperustaan. Luku 1 tiivistää laadun, sen mittaamisen sekä tiimityön käsitteitä soveltaen niitä opiskelijakuntaan. Toisen luvun muodostavat prosessikartta ja sen eri osien selitykset. Luvussa 3 esitetään taulukoina opiskelijakunnan pääprosessit aina osa- ja alaprosessien tasolle. Viimeisessä osassa avataan hieman prosessikaavion käyttöä prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyösuunnitelmassa kaavailut prosessikaaviokuvaukset tyypistyivät yhteen kahdesta syystä: Kaavioiden laatiminen on olennainen osa prosessiajattelun omaksumisen seuraavaa vaihetta, jossa opiskelijakunnan toimijat pääsevät tutustumaan prosesseihin ja laatutyökaluihin käytännön kautta. Lisäksi liitteenä oleva suunnittelumuistiopohja on monissa tapauksissa parempi väline kuin prosessikaavio. Opinnäytetyön liitteet 3–7 ovatkin mukana esimerkkeinä prosessi- ja laatuajattelun integroimisesta käytännön toimintaan. Prosessikäsikirjassa olevat taulukot ovat luonnoksia, sillä niitä ei ole vahvistettu opiskelijakunnan toimielimissä. Käsikirjan yksityiskohtia tuskin vahvistetaankaan virallisesti; se on ensisijaisesti työväline, jota tulee päivittää tarpeen mukaan. Esimerkiksi Osakolainen-prosessi on kokonaan kuvaamatta, ja tarkoituksena on ollut jättää sen työstäminen vuoden 2008 alussa aloittavan päätoimittajan päätettäväksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että prosessiajattelu soveltuu ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan toimintaan. Järjestötoiminnan kehittämisen perinteisenä vaarana on uusien rakenteiden ja rakennelmien piirteleminen pienessä toimijajoukossa, josta kehittämisen intoa ja yhteistä näkemystä ei päästetä ”karkaamaan” muualle organisaatioon. Prosessiajattelun käyttöönotossa täytyykin edetä oikeassa järjestyksessä. Kehittämisen taustalle tarvitaan strategia, josta kehittämisen suuntaviivat voidaan löytää. Vaikka uuden ajattelun omaksuminen vaatii rohkeutta uudistuksiin, kehittämisen täytyy lähteä organisaation olemassa olevista tarpeista ja strategiasta.

Opinnäytetyöraportti lähdeluetteloineen muodostaa opiskelijakunnan toimijoille perehdytyspaketin prosessiajatteluun. Tämän vuoksi luvussa kolme esitetty tietoperusta on laajempi kuin prosessikäsikirjan laatiminen olisi todennäköisesti vaatinut. Muutosjohtamista käsittelevää osuutta ei ole juurikaan sovellettu työn toiminnallisessa osassa, mutta muutoksen johtamisen perusteita on

pyrity huomioimaan työskentelyn aikana. Toimeksiantajan kanssa on pidetty tärkeänä, että muutos ei tarkoita vanhan poistamista ja korvaamista uudella vaan muutosten täytyy näkyä pikemminkin toimintatapojen ja käytänteiden kriittisenä tarkasteluna ja kehittämisenä.

OSAKOn prosessiorganisaatio tarjoaa varmasti jatkossakin kehittämistehtäviä ja tutkimuskohteita. Tulevaisuuden opinnäytetyöissä voisi tutkia esimerkiksi, kuinka prosessiajattelun käyttöönotossa on onnistuttu. Mikäli prosessilähtöisyys istuu opiskelijakuntaan pysyvästi, kehittämistehtävänä voisi hahmotella jopa laadunvarmistusjärjestelmää.

5.2 Ammatillinen kasvu opinnäytetyöprosessissa

Opinnäytetyö ei prosessina juuri eroa muista ammattikorkeakouluopintoihin sisällyvistä harjoituksista. Eroa tekevät lähinnä opinnäytetyö laajuus ja lopullisen tuotoksen oikea käyttötarkoitus. Työn suunnitelmiin tuli yhtälailla muutoksia kuin minkä tahansa harjoitustyön suunnitelmiin, ja aikataulu venyi ja kiristyi totutulla tavalla. Alussa oli oma innostus ja usko lopputulokseen, lopussa innostuksen rinnalla on loppuunsaattamisen pakko.

Kuten saattoi odottaa, prosessikäsikirjan laatiminen oli työn mielenkiintoisin ja siksi mukavin osa. Opinnäytetyöraportin ja varsinkin tietoperustan kirjoittamisessa törmäsin perinteiseen ongelmaan: kuinka selvittää ja kuvata lähdeaineiston avulla asioita, jotka olen omaksunut siten, että oma ajatteluni on muodostanut niistä jo hiljaista tietoa? Aika ajoin raportin kirjoittaminen tuntui itsestäänselvyyksien kertaamiselta, mikä sotii luonnettani vastaan. Samalla kuitenkin otin kirjoittamistyön haasteena, sillä tunnen tarvetta osoittaa kykyäni tuottaa hyvää asiantuntijatekstiä eittämättä tutkimuksellisessa ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä.

Merkittävää apua työn aloittamiseen ja ongelmakohtien ylittämiseen sain tiivistä yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa. Vaikka olen itse johtavassa asemassa opiskelijakunnassa, muut prosessinomistajat ovat osallistuneet prosessiorganisaation, prosessien ja niihin liittyvien kysymysten ratkaisemiseen. Suurin kannuste ennen työn aloittamista oli kuitenkin Vilkan ja Airaksisen (2003) Toiminnallinen opinnäytetyö -kirjan lukeminen. Opinnäytetyöraportin rakenteeseen liittyviä valintoja tein ohjaavan opettajan tuen lisäksi Opinnäytetyön laadun tekijät ammattikorkeakoulussa -julkaisun (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2006, 11–13) avulla. Osa tekemistäni valinnoista ei ole Liiketalouden yksikön voimassa olevan opinnäytetyöohjeistuksen mukaisia. Opinnäytetyöpro-

sessiani on kuitenkin ohjannut ajatus siitä, että jokainen uusi opinnäytetyö luo nuoren ammatti-
korkeakoulujärjestelmän opinnäytetyökulttuuria.

Opinnäytetyö on tehnyt ammatillista kasvuani näkyväksi. Prosessiorganisaation hahmotteleminen ja prosessikäsikirjan laatiminen kehittivät kykyäni hahmottaa kokonaisuuksia ja löytää asioiden välisiä yhteyksiä. Merkittävin huomio opinnäytetyöprosessin aikana oli jatkuva yksinkertaistuminen: prosessikartta on elänyt kuukausien aikana jatkuvasti ja pääprosesseja on ollut välillä lähes kaksinkertainen määrä lopputulokseen verrattuna. Kun viime vaiheessa alettiin pohtia prosessien mittareita, osasin jo ensimmäisessä keskustelussa ennakoida, että lopulta päädyttäisiin hyvin yksinkertaiseen ratkaisuun. Laadun mittaamisesta esitetäänkin selkeä kuvaus ja ratkaisu prosessikäsikirjan toisessa luvussa. Ammatilliseen kasvuun sisältyy yleisten kehittämistoiminnan lainalaisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen. On hyödyllistä huomata, kuinka organisaation kehittäminen on oikeastaan palapelin kokoamista – ymmärrettävän kuvan muodostamiseen tarvitaan sekä hahmottamiskykyä että toisiinsa sopivia palasia.

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351

Andersson, P. H., Hiltunen K. & Villanen, H. 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Helsinki: Edita Publishing Oy, 2004. KTM Rahoitetut tutkimukset 7/2004.

Hannus, J. 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: HM&V Research.

Harju, A. 2005. Kansalaisyhteiskunta vapaaehtoistoiminnan innoittajana. Teoksessa Nylund, M. & Yeung A.B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta - Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 120–150.

Harju, A. 2003. Yhteisellä asialla. Kansalaistoiminta ja sen haasteet. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA). 2002. JHS 152. Prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. [Http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152](http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152). Hakupäivä 20.5.2007.

Karjalainen, A. 2007. Koulutusorganisaatioiden prosessit. Oulu: Oulun yliopiston opetuksen kehittämisyksikkö. [Http://www oulu.fi/opetkeh/julkaisu/index.html](http://www oulu.fi/opetkeh/julkaisu/index.html). Hakupäivä 20.5.2007.

Korkeakoulujen arviointineuvosto. 2005. Korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointi. Auditointikäsikirja vuosille 2005–2007. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto. 4:2005.

Laatuakatemia. [Http://www.kotiposti.net/tuurala/](http://www.kotiposti.net/tuurala/). Hakupäivä 3.12.2007.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Lehtonen, J. & Kortetjärvi-Nurmi, S. 1993. Neuvotellen tulokseen. Ryhmätyö-, neuvottelu- ja koustaito. Porvoo: WSOY.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio: A. Financier Oy.

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

Nylund, M. & Yeung A. B. 2005. Vapaaehtoisuuden anti, arvot ja osallisuus murroksessa. Teoksessa Nylund, M. & Yeung A. B. (toim.) Vapaaehtoistoiminta - Anti, arvot ja osallisuus. Tampere: Vastapaino, 8–37.

Opinnäytetyön laadun tekijät ammattikorkeakoulussa. Suosituksia opinnäytetyötä ohjaaville. 2006. Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Oulun seudun ammattikorkeakoulun henkilökunnan intranet. Oulun seudun ammattikorkeakoulun strategia 2010. <https://intraweb.oamk.fi/private/intra/new/yhteiset/strategiat/?PHPSESSID=903b35fa0bc1be8d54ee9f878a1be79d>. Hakupäivä 20.5.2007.

Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2007–2009. Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt. Oulun seudun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta.

Palmer, I. & Hardy, C. 2000. Thinking About Management. London: Sage Publications.

Patentti- ja rekisterihallitus. <http://www.prh.fi>. Hakupäivä 20.5.2007.

Qualitas Fennica Oy. 1999. Prosessijohtaminen ja prosessien uudistaminen – radikaalin muuttamisen näkökohtia. Helsinki: Qualitas Fennica Oy, 1999. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/radikaali.html>. Hakupäivä 15.9.2007.

Tuominen, K. 1999. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoi-
ta nopeammin? Helsinki: Laatu keskus.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima
Oy.