

Saimaan ammattikorkeakoulu
Tekniikka Lappeenranta
Logistiikka

Aleksi Martikainen

LAATUKÄSIKIRJA SAIMAAN AMMATTIKOR- KEAKOULUN OPISKELIJAKUNNALLE

Opinnäytetyö 2011

Tiivistelmä

Aleksi Martikainen

Laatukäsikirja Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle, 46 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Tekniikka Lappeenranta

Logistiikka

Opinnäytetyö 2011

Ohjaajat: koulutuspäällikkö Raimo Päivärinta, Saimaan ammattikorkeakoulun Oy

yliopettaja Tuuli Mirola, Saimaan ammattikorkeakoulun Oy

puheenjohtaja Mikko Valtonen, SAIKO

pääsihteeri Susanna Kauppinen, SAIKO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle laatukäsikirja ja samanaikaisesti kehittää olemassa olevaa laatujärjestelmää. Laadittavan laatukäsikirjan tarkoitus oli konkreettisesti tavalla edesauttaa opiskelijakunnassa tehtävää laadunkehitystyötä, jossa samalla luotiin ISO 9001 -pohjainen laatujärjestelmä. Kokoamalla ja jalostamalla olemassa oleva tieto hyödylliseen muotoon sekä luomalla uutta materiaalia pyrittiin luomaan vahva pohja opiskelijakunnan laadunvarmistustyölle.

Opinnäytetyö oli muodoltaan kehittämistyötyyppinen toiminnallinen opinnäytetyö ja se muodostui kahdesta osiosta, laatukäsikirjasta ja opinnäytetyöraportista. Opinnäytetyössä kehitettiin opiskelijakunnan toimintaa luomalla uutta materiaalia aikaisempaan tukeutuen. Laatukäsikirja on laadittu tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa.

Opinnäytetyöraportissa on esitelty laatukäsikirjan luomisprosessin vaiheittaisen kuvaamisen lisäksi teoreettinen viitekehys, jonka valossa opinnäytetyö on suoritettu. Raportissa on selvennetty myös opiskelijakunnan laatuun liittyvät vaatimukset ja niiden mukaisesti kehitetty laatujärjestelmä.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi laadunvarmistusjärjestelmä ja sen mukainen laatukäsikirja, jotka täyttivät edellä määritellyt tavoitteet ja antoivat hyvän pohjan tulevalle laadunkehitystyölle. Lisäksi lopputuloksena tämä opinnäytetyöraportti auttaa hahmottamaan opiskelijajärjestöihin laatuun liittyvien tekijöiden merkitystä ja ymmärtämistä.

Asiasanat: laatu, laatujärjestelmä, laatukäsikirja, opiskelijakunta

Abstract

Aleksi Martikainen

Quality manual for Student Union of Saimaa University of Applied Sciences, 46

Pages, 1 Appendice

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Technology Lappeenranta

Degree Programme in Logistics

Bachelor's Thesis 2011

Instructor(s): Mr Raimo Päivärinta, Head of Degree Programme, Ms Tuuli Mirola, Principal Lecturer, Mr Mikko Valtonen, Chairman of the Board (SAIKO), Ms Susanna Kauppinen, Secretary General (SAIKO)

The purpose of this thesis was to develop a quality manual for Student Union of Saimaa University of Applied Sciences and at the same time to improve their quality management system. The goal of the manual was to put together all existing material related to quality assurance affairs in the student union and to create new material according to ISO 9001 quality standards. The aim of this thesis was also to promote in a concrete way the upcoming quality work in the student union.

The nature of this thesis was a functional development project. The thesis consists of two separate parts – the quality manual and the thesis report. The manual was constructed in a close co-operation with the assigning organisation.

The creation process of the quality manual is presented in this thesis report. It also presents the theory and argumentation that is used throughout the whole thesis work. Quality in general, the meaning of quality in organisations such as student unions and the quality assurance particularly in the Student Union of Saimaa University of Applied Sciences are also analysed in the thesis report.

As a result of this thesis a new quality management system and the quality manual matching the requirements of the student union were created. There for the student union now have better possibilities to uphold and to develop further their quality assurance in their work. In the final analysis of this thesis report it also helps to understand and comprehend the many aspects and meaning of quality assurance in the organisations such as student union.

Keywords: quality, quality system, quality manual, student union

Sisältö

1	JOHDANTO	5
1.1	Toimeksiantaja.....	5
1.2	Työn tausta	6
1.3	Työn rajausta ja tavoitteet.....	8
2	LAATU	10
2.1	Laadun käsite	10
2.2	Laadunhallinta	11
2.3	Laadukas johtamisjärjestelmä.....	13
2.3.1	EFQM – RADAR -arviointilogiikka	15
2.3.2	EFQM – erinomaisuuden tunnuspiirteet	17
2.4	Johtamisjärjestelmän rakenne	21
2.4.1	Dokumentointi	23
2.4.2	ISO 9000 -standardisarja	24
2.4.3	EFQM – toiminnan arviointimalli.....	26
2.5	Laatu yritystoiminnassa	28
3	LAATU OPISKELIJAKUNNASSA.....	30
3.1	Vaatimukset	30
3.1.1	Lain ja sääntöjen mukaiset vaatimukset.....	30
3.1.2	Strategia, toimintaohjeet ja -suunnitelmat	32
3.1.3	Sisäiset vaatimukset.....	33
3.1.4	Opiskelijoilta tulevat vaatimukset.....	33
3.1.5	Ammattikorkeakoulun asettamat vaatimukset	33
3.2	Laadunvarmistuksen tila ennen opinnäytetyöprosessia.....	34
3.3	Laadunvarmistuksen kehittyminen opiskelijakunnassa.....	35
3.3.1	Laadunvarmistusjärjestelmän rakenne.....	35
3.3.2	PDCA-menettely.....	36
3.3.3	Toiminnan seuranta, mittaaminen, analysointi ja kehittäminen	37
3.4	Laatukäsikirja.....	37
4	LAATUKÄSIKIRJAN LAADINTAPROSESSI	39
5	YHTEENVETO JA POHDINTA	41
5.1	Tavoitteet ja niiden toteutuminen	41
5.2	Ehdotukset laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseksi	43
5.2.1	Toiminnan mittaamisen ja tulosten arviointijärjestelmän kehittämisen	43
5.2.2	Prosessien kehittäminen	43
	KUVIOT.....	45
	LÄHTEET	46

LIITTEET

Liite 1 Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan laatukäsikirja

1 JOHDANTO

Laatu on ollut jo pitkään merkittävänä kilpailutekijänä yrityksille ja se ymmärretään osaksi kannattavaa liiketoimintaa. Voittoa tavoittelemattomien opiskelijajärjestöjen keskuudessa, joissa käytännön toiminta painottuu palvelemaan jäsenistön tarpeita ja henkilöstö koostuu pääsääntöisesti luottamusmiehistä, laatu on kaikessa monimuotoisuudessaan edelleen varsin tuntematon käsite eikä laadunvarmistuksen vaikutuksia ole tutkittu sen syvällisemmin. Nykytilanne on kuitenkin muuttumassa. Opiskelijajärjestöissä on huomattu, että laadukkaalla toiminnalla, kun se on järjestelmällisesti ja suunnitellusti toteutettu, on selkeitä positiivisia vaikutuksia lopputulokseen ja nähtävissä on selkeää halua laatuasioiden huomioimiselle ja niiden tutkimiselle omassa toiminnassa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on esitellä laadun monimuotoisuutta, laadunvarmistusta ja sen soveltamista opiskelijajärjestön toimintaan sekä lopputuloksena koota laatu-käsikirja toimeksiantajalle Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle.

1.1 Toimeksiantaja

Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunta (SAIKO) on koulun lähes 3000 opiskelijan yhteinen etu- ja palvelujärjestö, jolla on julkisoikeudellinen asema, ja jonka tavoitteena on toimia ja kehittyä opiskelijoiden ehdoilla opiskelijoita varten. Opiskelijakunnalla on kiinteät toimipisteet sekä Imatralla että Lappeenrannassa. Järjestö työllistää 3 palkattua henkilöä ja lisäksi sen ydintoiminnasta vastaavat vuosittain kymmenet luottamustehtävissä toimivat henkilöt.

Opiskelijakunnan historia juontaa juurensa vuoteen 1998, jolloin silloiseen Etelä-Karjalan ammattikorkeakouluun perustettiin opiskelijayhdistys (EKAMKO ry) kaikkien opiskelijoiden yhteiseksi etu- ja palvelujärjestöksi. Tällöin opiskelijatoiminnalla ei vielä ollut julkisoikeudellista asemaa, kuten tänä päivänä. Varsinainen opiskelijakunta (EKAMKO) perustettiin vuonna 2006, joka sittemmin Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulun muuttuessa Saimaan ammattikorkeakouluksi, sai nykyisen muotonsa ja nimensä (SAIKO) vuonna 2009.

Opiskelijakunnan asema ja tehtävät määritellään ammattikorkeakoululaissa (§ 42 a 24.7.2009/564), jonka mukaan ammattikorkeakouluissa on oltava opiskelijakunta. Sen tehtävänä on valmistaa omalta osaltaan opiskelijoita aktiiviseen,

valveutuneeseen ja kriittiseen kansalaisuuteen. Opiskelijakunnan tehtävänä on myös toimia jäsentensä yhdyssiteenä ja edistää heidän yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä sekä opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiään.

Lisäksi lain mukaan opiskelijakunnan tehtävänä on valita opiskelijoiden edustajat ammattikorkeakoulun hallitukseen ja muihin ammattikorkeakoululain 12 §:n 2 momentin 4 kohdassa tarkoitettuihin monijäsenisiin toimielimiin sekä osallistua ammattikorkeakoulun muuhun toimintaan.

Ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalla on itsehallinto, ja sen hallintoa varten on edustajisto ja hallitus. Edustajisto valitaan vuosittain opiskelijakunnan jäsenistä ja se käyttää opiskelijakunnan ylintä päätäntävaltaa. Käytännön toiminnasta, hallinnosta ja sen johtamisesta vastaa edustajiston nimittämä hallitus.

1.2 Työn tausta

Ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntatoiminta on vielä varsin nuorta verrattuna esimerkiksi yliopistojen ylioppilaskuntiin, jotka ovat olleet olemassa jo kymmeniä vuosia eikä opiskelijakuntiin ei liiemmin ole kohdistettu laatuvaatimuksia aikaisemmin. Nykytilanne on kuitenkin muuttunut huomattavasti aikaisemmasta.

Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto SAMOK ry toteutti vuosina 2008–2009 Vaikuttava opiskelijakunta -projektin, jonka tavoitteina oli kehittää opiskelijakuntia kohti parempaa hallintoa ja tunnettuutta sekä edesauttaa opiskelijakuntien lakisääteisten tehtävien toteutusta.

Vaikuttava opiskelijakunta -projektin yhteydessä nousi esiin useita kehittämiskohteita. Projektin kuluessa kävi selvästi ilmi, että kaikki opiskelijakunnat eivät ole selvillä toimintansa vaikuttavuudesta ja edunvalvonnassa on suuria eroja opiskelijakuntien välillä. Yksi kehittämiskohteista oli laadunvarmistusjärjestelmien systemaattinen kehittäminen. Yksittäisiltä opiskelijakunnilta ei välttämättä löytynyt tarvittavaa osaamista luoda itse kattavaa laadunarviointijärjestelmää, mutta sen tarpeellisuudesta vallitsi vankka yksimielisyys opiskelijakuntakentällä.

SAMOK ry totesi projektin yhteydessä, että opiskelijakunnat huolehtivat jo silloin eri tavoin toimintansa laadukkuudesta, mutta kaikki toiminnot läpäisevät laa-

dunvarmistusjärjestelmät puuttuivat kokonaan. Lähes kaikki opiskelijakunnat käyttivät jonkunlaisia mittareita toimintansa arvioinnissa (esim. jäsenmäärä, medianäkyvyys, palautteenkeruujärjestelmät) ja muutamassa opiskelijakunnassa oli aloitettu yhtenäisemmän järjestelmän kehittäminen. Käytäntöön asti ei kuitenkaan vielä ollut päästy. Opiskelijakunnat kokivat laadunvarmistuksen kehittämisen haastavaksi mutta tarpeelliseksi toimenpiteeksi.

Projektin tulosten seurauksena SAMOK ry käynnisti vuonna 2010 OLAVI-projektin opiskelijakuntien laadunvarmistusjärjestelmien kehittämiseksi. Projektin päätavoitteena on tuottaa ohjeistukset opiskelijakunnille laadunvarmistusjärjestelmän luomista ja käyttöönottamista varten sekä tukea opiskelijakuntia omien järjestelmien laatimisessa ja käyttöönotossa. Projektisuunnitelman mukaan projektin päättyessä useissa opiskelijakunnissa tulisi olla käytössä laadunvarmistusjärjestelmä.

Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunta näki suurta tarvetta laatuasioiden huomioimiselle omassa toiminnassaan ja halusi omalta osaltaan olla aktiivisesti mukana tässä projektissa.

Lisäksi Saimaan ammattikorkeakoulussa, kuten muissakin suomalaisissa korkeakouluissa, on pohdittu laadunvarmistustyötä. Korkeakoulujen arviointineuvosto toteutti vuoden 2010 aikana korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditoinnit, joiden tulosten tarkoituksena on muun muassa tukea koulujen laadunvarmistusjärjestelmien kehitystyötä. Koulun laadunvarmistustyön ajankohittaisuus on lisännyt opiskelijakunnan halukkuutta oman laadunvarmistustyön kehittämiseksi.

Opiskelijakunnalta puuttui kuitenkin riittävää asiantuntemusta ja ammattitaitoa laadunvarmistustyön kokonaisvaltaiselle kehittämiseksi sekä resursseja siihen vaadittavan pohjatyön tekemiseksi.

Itseäni on aina kiinnostanut oman koulutusohjelmani saralla erityisesti laatu- ja kehitystyöhön liittyvät asiat. Lisäksi olen tehnyt monen vuoden vaikutustyön opiskelijatoiminnassa toimien muun muassa hallituksen puheenjohtajana, joten opiskelijakunnan asiat olivat minulle läheisiä. Näistä syistä johtuen minun ei kauan tarvinnut miettiä opinnäytetyön aihetta, kun tämä mahdollisuus ilmaantui.

1.3 Työn rajaus ja tavoitteet

Sain toimeksiantona tehtäväkseni opinnäytetyönä koota Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalle laatukäsikirjan. Tämän laatukäsikirjan tarkoitus on rakentaa paremmat edellytykset ja konkreettisella tavalla edesauttaa opiskelijakunnassa tehtävää laadunvarmistustyötä.

Laadunvarmistustyön tavoitteena on kehittää mahdollisimman kevyt ja helposti toteutettava järjestelmä. Järjestelmän on kuitenkin oltava mahdollisimman kattava niin kuin se resurssien puitteissa on mahdollista. Laatukäsikirjan tulee antaa kuva tällaisesta järjestelmästä niin kuin se on opiskelijakunnassa käytössä ja luoda pohja sen jatkuvalle kehittämiselle.

Laadunvarmistusjärjestelmällä haetaan opiskelijakunnan toimintaan erityisesti jatkuvuutta. Nykyään tilanteen tekee haasteelliseksi jatkuvasti vaihtuvat luottamustoimijat sekä vähäiset työntekijäresurssit.

Lähtökohtina laatutyölle opiskelijakunta on määrittänyt asiakaskeskeisyyden, prosessipohjaisen toimintamallin, organisaation johdon ja henkilöstön toiminnan järjeistämisen, toiminnan jatkuvuuden takaamisen, sen jatkuvan parantamisen ja kehittämisen mahdollistamisen, toiminnan mittaamisen, tiedon keräämisen ja analysoinnin järjestelmällisyyden ja näin ollen tosiasioihin perustuvan päätöksenteon. Laadunvarmistusta käsitellään tarkemmin luvussa 3 Laatu opiskelijakunnassa.

Edellä mainittujen tietojen pohjalta tässä tulevassa laadunkehitystyössä luodaan ISO 9000 -pohjainen laatujärjestelmä, jonka standardeja sovelletaan opiskelijakunnan käyttöön sopivaksi. ISO 9000 -standardisarjassa korostuvat erityisesti asiakaskeskeisyys, prosessiajattelu ja jatkuva parantaminen sekä organisaation johdon ja henkilöstön toiminta.

Laatukäsikirjalla pyritään luomaan vahva pohja opiskelijakunnan laadunhallinnan toteuttamiselle ja sen jatkuvalle kehittämiselle, kokoamalla olemassa oleva tieto, jalostamalla se hyödylliseen muotoon sekä luomalla uutta aineistoa. Kuvaan opinnäytetyöraportissa työn tekemisen prosessia sekä tuon esiin laatukäsikirjan tekemiseen vaikuttavia asioita. Raportissa esittelen teoreettisen viiteke-

hyksen, jonka valossa tulen luomaan edellä mainittua uutta materiaalia käsikirjaan ja jalostamaan vanhaa.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt jaetaan Hakalan (2004) mukaan joko tutkimustyö- tai kehittämistyötyyppisiksi opinnäytetöiksi (Hakala 2004, 21). Näistä vaihtoehdoista opinnäytetyöni on selkeästi kehittämistyötyyppinen, koska tarkoituksena on aikaisempaan tukeutuen luoda uutta ja kehittää vanhaa ja näin ollen parantaa opiskelijakunnan toimintaa. Vilkka ja Airaksinen (2003) määrittelevät ammattikorkeakoulujen tutkimukselliselle opinnäytetyölle vaihtoehdoksi toiminnallisen opinnäytetyön ja ammatillisessa kentässä tämä tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä ja järjeistämistä (Vilka & Airaksinen 2003, 9).

Edelliset määritelmät sopivat hyvin opinnäytetyöni tavoitteisiin. Erityisesti toiminnallisuuden korostaminen on tarpeen, sillä merkittävä osa opinnäytetyön prosessissa on toimeksiantajalle käyttöön jäävän materiaalin toiminnallista kehittämistä. Näistä määritelmistä muotoutui opinnäytetyöni muodoksi kehittämistyötyyppinen toiminnallinen opinnäytetyö.

2 LAATU

2.1 Laadun käsite

Laatu on haastava, monipuolinen, ja itseäni filosofisestikin kiinnostava termi, jota käytetään hyvin monenlaisissa yhteyksissä. Laatu liitetään usein automaattisesti osaksi yritystoimintaa tai teknisiä ratkaisuja.

Yksi laatuajattelun edelläkävijöistä Philip B Crosby (1986) on todennut laadun olevan mitattavissa täsmällisesti vanhimmalla ja arvostetuimmalla mitalla eli rahalla (Crosby 1986, 19).

Laatu on käsitteenä moniulotteinen, suhteellinen ja siksi usein vaikea hahmottaa. Yhdestä kulmasta katsomalla ei saa laadun koko kuvaa. Laadun suhteellisuus tarkoittaa sitä, että laatu ilmaisee erilaisten vertailujen tuloksia, kuten toteumaa verrataan tavoitteeseen ja tarvetta tyydytykseen. Mitä lähempänä ne ovat toisiaan, sitä parempi laatu. (Lillrank 1998, 19.)

Konsultti ja laatujohtamisen asiantuntija Olli Lecklin (2006) toteaa laadulla yleisesti ymmärrettävän asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laadun määritelmään sisältyy myös se, että ei tehdä virheitä. Tehdään asiat oikein jo ensimmäisellä keralla ja joka kerta. Vielä virheettömyyttäkin tärkeämpää kokonaislaadun kannalta on oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2006, 18–19.)

Yksi Suomen kokeneimmista ja arvostetuimmista laatukonsulteista Herkko Pesonen (2007) nostaa tuotteen tai palvelun ominaisuuksien suhteen asiakkaaseen keskeiseksi käsitteeksi ja määrittelee laadun näin:

”Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai toivomuksia, olivatpa ne ilmaistu tai piilossa olevia”. (Pesonen 2007, 36.)

Laatu on siis sitä, mitä asiakas haluaa. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä. Erityisen tärkeää on pystyä ottamaan huomioon asiat, joita asiakkaan ei osaa ajatella tarvitsevansa ennen kuin tuotteen tai palvelun saadessaan, jolloin asiakastyytyväisyys kasvaa nopeasti positiivisten yllätysten kautta.

2.2 Laadunhallinta

Lecklin (2006) havainnollistaa laatuajattelun kehittymistä talouselämän kehityksen mukana. Vaihdamataloudessa, jossa laatua arvioitiin heti vaihdantahetkellä kauppapaikalla, siirryttiin ammattikuntien ja mestari-kisälli-järjestelmän takaa-aman laadun kautta massateollisuuteen. Työn pilkkouduttua pieniin vaiheisiin pyrittiin laatua hallitsemaan laaduntarkastajien avulla. Tarkastajien tehtävä oli eri työvaiheissa tarkastaa, että raaka-aineet, puolivalmisteet ja lopputuotteet vastasivat niille asetettuja vaatimuksia ja spesifikaatioita. (Lecklin 2006, 16.)

Laadun tarkkailussa siirryttiin laadunohjaukseen, jossa hyödynnettiin tilastollisia menetelmiä pyrkimyksenä tasalaatu ja vaihtelun pienentäminen. Laadunohjauksen kohteena oli yleensä yksittäinen tavaratuote teollisuusprosessissa kattaen näin vain pienen osan yrityksen toiminnasta. (Lecklin 2006, 17.)

Seuraavassa kehitysvaiheessa toisen maailmansodan jälkeen pyrittiin laadunvarmistuksen avulla koordinoimaan koko yrityksen toimintaa järjestelmällisesti. Tällä järjestelmällisellä tavalla pyrittiin pääsemään eroon laatuvirheistä ja kustannuksia ennaltaehkäisevään työtapaan. (Lecklin 2006, 17.)

Laadun käsite on entisestään laajentunut kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan (Total Quality Management, TQM), mikä sisältyy myös johtamiseen, strategiiseen suunnitteluun ja organisaation kehitykseen. Aikaisemmasta teollisuudesta lähteneestä laadun hahmottamisesta on etäännytty. Tuotteiden laadun lisäksi tarkastellaan koko toimintaprosessin laatua ja laatukonsepti pitää sisällään myös yrityksen sidosryhmät. (Lecklin 2006, 17.)

Suomen standardoimisliiton Internet-sivuilla on kuvattu kahdeksan laadunhallinnan periaatetta. Periaatteet on kerätty oheiseen kuvioon (kuvio 2.1). Näiden periaatteiden sisältämät käsitteet muodostavat perustan ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmänstandardeille. Olemassa on useita tapoja soveltaa esiteltyjä periaatteita, mutta periaatteiden tarkoitus on auttaa käyttäjiä saavuttamaan organisaation jatkuva menestys. (ISO 9000 – Laadunhallinnan periaatteet 2011.)

1 Asiakaskeskeisyys

Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset.

2 Johtajuus

Johtajat määrittelevät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua Organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

3 Henkilöstön osallistuminen

Henkilöstö organisaation eri tasoilla on olennainen osa organisaatiota. Henkilöstön Täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa.

4 Prosessipohjainen toimintamalli

Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina.

5 Järjestelmällinen johtamistapa

Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa.

6 Jatkuva parantaminen

Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen.

7 Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin.

8 Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

Organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa.

Kuvio 2.1 Laadunhallinnan periaatteet (ISO 9000 – Laadunhallinnan periaatteet 2011)

Tulen käyttämään edellisessä kuviossa esiteltyjä laadunhallinnan periaatteita laatukäsikirjan laadintatyön pohjana. Seuraavassa kappaleessa kerron laadunhallintajärjestelmistä.

2.3 Laadukas johtamisjärjestelmä

Laatujärjestelmä tarkoittaa laadun aikaan saamiseksi käytössä olevia organisaation osia, vastuunjakoa, menettelytapoja, prosesseja ja resursseja. Kaikilla toimitteilla aikaansaavilla organisaatioilla on jonkinlainen laatujärjestelmä. Se voi perustua näppituntumaan ja ammattilypeyteen tai olla joukko yksityiskohtaisia käsikirjoja. Laatujärjestelmä voi olla parhaassa tapauksessa selkeä ja tarkoituksen mukainen tai pahimmillaan sekava ja jopa toiminnalle haitallinen. Laatujärjestelmä on laadunkehittämisen työkalu. (Lillrank 1998, 132–133.)

Jotta organisaation johtaminen ja toiminta olisivat menestyksellistä, on niitä tarpeen suunnata ja ohjata järjestelmällisesti ja avoimesti. Menestyminen voi olla tulosta sellaisen laadunhallintajärjestelmän toteuttamisesta ja ylläpidosta, joka on suunniteltu parantamaan jatkuvasti suorituskykyä kaikkien sidosryhmien tarpeet huomioon ottaen. Organisaation johtaminen, muiden johtamismenetelmien ohella, käsittää myös laadunhallinnan. (MacNee, Pyle & Sutherland 2001, 97.)

Laadunhallintajärjestelmä on samanlainen kuin muutkin johtamisjärjestelmät. Se tuottaa tietoa, jonka pohjalta asianomaiset henkilöt tekevät johtopäätöksiä ja reagoivat, jos on tarvetta reagoida. Järjestelmässä on oltava toimintaprosessien lisäksi myös toiminnan parantamisen prosessit. Laadunhallintajärjestelmässä on olennaista, että siinä on mukana toiminnan parantamisen lenkki eli niin sanottu silmukka. (Pesonen 2007, 50–51.)

Pesonen (2007) havainnollistaa kirjassaan laadunhallintajärjestelmän ja siihen liittyvän silmukan toteutumista seuraavan kuvion (kuvio 2.2) avulla:



Kuvio 2.2 Mikä on laadunhallintajärjestelmä? (Pesonen 2007, 51)

Kuviosta voimme havaita laadunhallintajärjestelmän toiminnan. Ensin toiminnasta kerätään tietoa ja kerätty tieto analysoidaan. Tästä tehdään johtopäätöksiä ja niiden pohjalta tehdään toiminnallisia päätöksiä. Lopuksi päätökset toteutetaan. Senkin seuraavalla kierroksella tarkastetaan toteutettujen muutosten tulokset ja tehdään tarvittavat toimenpiteet uudestaan. Näin toimii jatkuvan kehityksen malli, jossa toiminnan parantaminen lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista.

Lecklin (2006) tukee Pesosen esittämää silmukkamallia ja esittelee sen kirjassaan Demingin PDCA-johtamispyyränä (Plan, Do, Check, Act), jossa silmukan vaiheet toteutetaan aivan samalla tavalla ja näin ollen se ei käytännössä eroa Pesosen esittelemästä mallista lainkaan. (Lecklin 2006, 49.)

Pesosen (2007) täydentää Lillrankin (1998) sanoja, että kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen laadunhallintajärjestelmä ja nostaa esiin laadunhallintaan yleensä liittyvät ongelmat. Asioiden oikeasta tekemisestä on sovittu, niitä seurataan ja niihin puututaan. Ongelmana yleensä on, että yllättävistä tilanteista, niiden paikkaamisesta ja toiminnan parantamisesta ei jää mitään jälkeä. Tällöin mitään ei opita ja ongelma yleensä toistuu. (Pesonen 2007, 51.)

Lecklin (2006) mainitsee laadunhallinnan tarkoittavan ISO 9000 -standardissa koordinoituja toimenpiteitä organisaation suuntaamiseksi ja ohjaamiseksi laatuun liittyvissä asioissa. Laadunhallintajärjestelmällä puolestaan tarkoitetaan johtamisjärjestelmää, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa. Laatujärjestelmä-termi korvattiin laadunhallintajärjes-

telmällä (Quality Management System) ja laadunhallintajärjestelmä-termiäkään ei suositella, koska on tarkoitus kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää (Quality of Management System). Johtamisjärjestelmä voidaan määritellä rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaatioon. (Lecklin 2006, 29.)

Lecklin (2006, 29–30.) listaa laadukkaan johtamisen tavoitteita ja hänen mukaan sillä halutaan esimerkiksi:

- saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan
- varmistaa asiakastyytyvyys
- varmistaa tuotteiden, palveluiden ja prosessien korkea ja tasainen laatu
- parantaa työn tuottavuutta
- tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa
- kehittää uusia innovatiivisia menetelmiä ja ratkaisuja
- luoda yhtenäinen käytäntö
- dokumentoida hyväksytyt menettelytavat.

Kaikki edellä mainitut asiat voidaan soveltaa myös opiskelijakunnan tavoitteisiin ja kehitystarpeisiin.

Järjestelmästä ei pidä Lecklinin (2006) mukaan tehdä erillistä eikä liian raskasta, jolloin sen käytännönläheisyys ja käytettävyys kärsii. Myöskään järjestelmällisyyden etua ei saa tavoiteasettelussa hukata liiallisiin yksityiskohtiin. (Lecklin 2006, 30.)

2.3.1 EFQM – RADAR -arviointilogiikka

Erinomaisuutta kestäväällä pohjalla tavoittelevien organisaatioiden yhteisö EFQM on jakanut laadunvarmistukseen jo 20 vuotta jäsenorganisaatioiden kesken toimivia käytäntöjä maailman laajuisesti, ja nostan sen esille omana lukuun, sillä se tarjoaa ISO-organisaation lisäksi ajantasaista tietoa laatuun liittyvissä asioissa. Yhteisö ylläpitää ja kehittää aika-ajoin EFQM Excellence-mallia, jonka viitekehys on suunniteltu kehittämään erinomaisuuden kulttuuria, auttamaan pääsyä käsiksi hyviin käytäntöihin, edistämään innovointia ja paranta-

maan tuloksia. EFQM käyttää laadunhallinnassa RADAR-arviointilogiikkaa, joka toimii Pesosen (2007) edellä mainitsemien silmukkamallin mukaisesti.

EFQM määrittelee RADAR-logiikan muuntuvaksi arviointimalliksi ja vahvaksi johtamistyökaluksi, joka tarjoaa jäsenyteen suoritustavan organisaation suorituskyvyn arviointiin. Ensin määritellään strategian mukaiset tulokset, joita halutaan saavuttaa. Tämän jälkeen suunnitellaan ja kehitetään kokonaisvaltaiset toimintamallit tulosten aikaan saamiseksi. Seuraavaksi toimintamallit otetaan käyttöön ja samalla varmistetaan niiden toimeenpano. Lopuksi arvioidaan ja parannetaan käyttöönotettuja toimintamalleja saavutettujen tulosten ja meneillään olevien oppimistoimintojen seurannan ja analyysin avulla. (EFQM Excellence -model 2010, 22.)

RADAR-arviointilogiikassa määritellään tarkemmin arvioinnin ominaisuudet. Toimintamallien on oltava järkeviä ja niille on oltava olemassa selkeä peruste. Lisäksi niiden on oltava yhtenäisiä ja niille on oltava selkeä strategiapohja ja niiden on muodostettava keskenään tarkoituksenmukainen kokonaisuus. Toimintamallit on toteutettava järjestelmällisesti ja niiden muutokset on kyettävä johtamaan hallitussa ajassa. Toimintamalleja on mitattava säännöllisesti niin tehokkuuden kuin vaikutusten osalta. Organisaatiossa on pidettävä yllä oppimistoimintaa ja käytäntöjä uusien toimintatapojen tuottamiseksi luovalla tavalla. Tämä tarkoittaa, että saatuja mittaus- ja oppimistuloksia sekä luovuutta hyödynnetään parannustoimenpiteiden ja innovaatioiden tunnistamiseen, priorisointiin, suunnitteluun ja käytäntöön viemiseen. Tulosten analyysissä on tärkeää kerätä tietoa olennaisista asioista, niistä on saatava luotettavaa ja kattavaa tietoa, ne on osattava segmentoida asianmukaisesti ja niiden on oltava johdonmukaisia suhteessa strategiaan. Suorituskyvyn esittämisessä on olennaista asianmukaiset tavoitteet, kehityssuunnan osoittaminen ja tuloksille on pystyttävä löytämään riittävät vertailukohtat sekä niiden seurausvaikutuksia on kyettävä arvioimaan. (EFQM Excellence -model 2010, 23.)

2.3.2 EFQM – erinomaisuuden tunnuspiirteet

EFQM:n on määrittänyt laadukkaalle toiminnalle erinomaisuuden tunnuspiirteet, jotka on tarkoitettu käytettäväksi organisaation toimintamallien ja johtamisjärjestelmän laadunarvioinnin perustana. Näitä tunnuspiirteitä ovat

- tasapainoisten tulosten saavuttaminen
- arvon tuottaminen asiakkaalle
- visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus
- prosessijohtaminen
- henkilöstö menestyksen tekijänä
- luovuuden ja innovoinnin vaaliminen
- kumppanuuksien rakentaminen
- vastuu kestävästä tulevaisuudesta. (EFQM Excellence -model 2010, 4–8.)

Seuraavaksi on määritelty tarkemmin, mitä erinomaisuuden tunnuspiirteet pitävät sisällään ja mitä organisaation on tehtävä päästäkseen tavoiteltuihin tuloksiin.

Tasapainoisten tulosten saavuttaminen

Erinomainen organisaatio toteuttaa missiotaan ja etenee kohti visioitaan suunnitteleamalla ja saavuttamalla tasapainoisia tuloksia, joissa on huomioitu sidosryhmien sekä lyhyen että pitkän ajan tarpeet. Tämän saavuttaakseen on organisaation tunnistettava ja ymmärrettävä vaadittavat tulokset mission toteutumiseksi, osattava arvioida vision ja strategisten tavoitteiden toteutumista, oltava perillä sidosryhmien tarpeista ja odotuksista sekä osattava asettaa ne kehittämisen lähtötiedoiksi. Organisaation on käytettävä edistymisensä tarkkailuun tasapainoisia tulostittareita, joista syy-seuraussuhteet käyvät selkeästi ilmi, ja tavoitteiden on perustuttava missioon ja visioon sekä suoritustason vertailuun muiden organisaatioiden kanssa. Organisaation on osattava jalkauttaa strategia ja sitä tukevat toimintaperiaatteet järjestelmällisesti käytäntöön saavuttaakseen halutut tulokset samalla arvioiden saavutettuja tuloksia. Lisäksi on pystyttävä raportoimaan läpinäkyvästi sidosryhmille ja tarkastuselimille niiden odotusten

mukaisesta ja varmistettava, että johdolla on tarkat ja riittävät tiedot oikea-aikaiseen päätöksentekoon, jotta se voi tehokkaasti ennakoida organisaation tulevaisuuden päätöksentekoa. (EFQM Excellence -model 2010, 4.)

Arvon tuottaminen asiakkaille

Erinomainen organisaatio tiedostaa, että asiakkaat ovat sen ensisijainen olemassaolon syy ja tuottaa heille arvoa ymmärtäen ja ennakoiden heidän tarpeensa ja odotuksensa jo etukäteen. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakasryhmien tuntemista ja vuoropuhelun rakentamista heidän kanssaan, jossa avoimuus ja läpinäkyvyys korostuvat. Organisaation on varmistettava, että omalla henkilöstöllä on tarvittavat välineet, osaaminen, tieto ja valtuudet asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseen. Asiakkaiden kokemuksia on pystyttävä seuraamaan ja tarkastelemaan jatkuvasti ja heidän palautteeseen on pystyttävä reagoimaan nopeasti. Lisäarvoa asiakkaille tuottaa myös heidän ottaminen mukaan kehittämään uusia tuotteita, palveluita ja kokemuksia. Lisäksi organisaation on osattava löytää sopivat vertailukohteet omalle suorituskyvyllään ja ymmärrettävä omat vahvuutensa tuottaakseen asiakkaalle mahdollisimman suurta arvoa. (EFQM Excellence -model 2010, 5.)

Visionäärinen, innostava ja vastuullinen johtajuus

Erinomaisen organisaation johtajat osaavat muokata tulevaisuutta ja saavat asiat tapahtumaan toimimalla arvojen ja eettisyyden perikuvina. Visionääriset johtajat asettavat ja viestivät selvän suunnan ja strategiset painopisteet, jolloin heidän johdollaan henkilöstö ymmärtää organisaation perustehtävän ja saavuttaa päämäärän. He pystyvät osoittamaan kykynsä tehdä viisaita ja oikea-aikaisia päätöksiä saatavilla olevan tiedon, aikaisemman kokemuksen päätösten arvioitujen vaikutusten pohjalta. Lisäksi he omaavat kyvyn oppia nopeasti ja luoda uusia toimintatapoja, joista kestävä kilpailuetu riippuu. Innostavat johtajat ymmärtävät toiminnan keskeiset motivaatiotekijät ja vaikuttimet, jolloin he tasa-painottavat organisaation ja sidosryhmien tarpeet suunnitellessaan nykyisten ja tulevien päämäärien toteutumista. He ovat joustavia, arvioivat, sopeuttavat ja muuttavat organisaation suuntaa vahvistaen luottamusta sekä innostavat ihmisiä ja pystyvät luomaan kaikilla organisaatiotasoilla toimintakulttuurin, jota ku-

vaavat osallistuminen, vastuunotto, valtuuttaminen, kehittäminen ja luottamus. Lisäksi he edistävät toimintakulttuuria, joka tukee uusien ajatusmallien synnyttämistä ja kehittämistä. Vastuullinen johtaja puolestaan osaa puolustaa organisaation arvoja ja osaa olla oikeudenmukaisuuden, yhteiskuntavastuun ja eettisyyden esikuvia sekä organisaation sisällä että ulkopuolella näin vahvistaen organisaation mainetta. (EFQM Excellence -model 2010, 5.)

Prosessijohtaminen

Erinomaisessa organisaatiossa päätöksenteko perustuu tosiasioihin ja toimintaa johdetaan prosesseina, jotka ovat strategian mukaisia ja tuottavat tasapainoisia tuloksia. Käytännössä organisaation on johdettava ja kehitettävä prosessejaan siten, että ne ovat määriteltyjä, priorisoituja, analysoituja ja ne tuottavat strategian mukaista todellista lisäarvoa asiakkaalle ja että käyttöön on otettu asianmukaiset toimintamallit voidakseen tehokkaasti johtaa niitä. Prosesseille on määriteltävä mielekkäät suorituskyvyn mittarit ja niihin liittyvät tulokset, jotka ovat selkeästi yhdistettävissä strategisten tavoitteiden mittausprosessiin. Päätökset on perustuttava asiapohjaiseen, luotettavaan tietoon ja niissä on käytettävä kaikkea saatavilla olevaa tietämystä keskeisten prosessien nykyisen ja tulevan suorituskyvyn tulkitsemiseen. Henkilöstö on otettava mukaan prosessien tehokkuuden ja vaikuttavuuden jatkuvaan arviointiin, parantamiseen ja optimointiin. (EFQM Excellence -model 2010, 6.)

Henkilöstö menestyksen tekijänä

Erinomainen organisaatio osaa arvostaa henkilöstöään ja luo valtuuttavan kulttuurin, jossa organisaatio- ja henkilökohtaiset tavoitteet ovat tasapainossa keskenään. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio ymmärtää, mitä taitoja ja osaamista tarvitaan mission, vision ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaation on luotava kulttuuri, jossa ihmisten sitoutumista, taitoja, kykyjä ja luovuutta kehitetään ja arvostetaan. On siis johdettava asiat niin, että henkilöstöllä on mahdollisuus myötävaikuttaa sekä omaan että organisaation jatkuvaan menestykseen. Tämä tapahtuu esimerkiksi luomalla strategisten päämäärien mukaisia henkilökohtaisia ja tiimitavoitteita sekä luomalla mahdollisuus maksimaaliseen myötävaikuttamiseen valtuuttamalla. Organisaation on

myös osattava toimia vastuullisesti henkilöstön työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseksi sekä turvata ja hyväksyä henkilöstön moninaisuus ja erilaisuus. Lisäksi organisaation tulee huolehtia sen kehittämisestä tukenaan yhteiset arvot, vastuullisuus ja etiikka sekä luottamuksen ja avoimuuden kulttuuri. Organisaation on osattava määritellä selvästi, millaista suoritustasoa henkilöstöltä vaaditaan tavoitteiden saavuttamiseksi ja rohkaistava heitä olemaan organisaation jatkuvan menestyksen luoja ja edistäjiä. (EFQM Excellence -model 2010, 6.)

Luovuuden ja innovoinnin vaaliminen

Erinomainen organisaatio tuottaa kasvavaa arvoa ja suorituskykyä jatkuvalla ja järjestelmällisellä innovoinnilla ja ottamalla käyttöön sidosryhmiensä luovuuden. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaatio perustaa ja johtaa verkostoja löytääkseen mahdollisuuksia sisäisen ja ulkoisen ympäristön signaaleista nousville innovaatioille. Innovoinnille asetetaan selvät päämäärät ja tavoitteet ja strategiaa uudistetaan innovoinnin tulosten perusteella. Käyttöön otetaan toimintatavat, joilla henkilöstö, kumppanit, asiakkaat ja yhteiskunta saadaan mukaan luomaan uusia ideoita. Innovoinnin avulla kasvatetaan organisaation mainetta ja imagoa, joka puolestaan houkuttelee uusia asiakkaita, kumppaneita ja osaavaa henkilöstöä. (EFQM Excellence -model 2010, 7.)

Kumppanuuksien rakentaminen

Erinomainen organisaatio hakee, kehittää ja ylläpitää keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja avoimuuteen perustuvia suhteita erilaisten kumppanien kanssa, joiden tähtäimenä on molemminpuolinen menestyminen. Käytännössä organisaatio tunnistaa, missä asioissa menestyminen riippuu toimivista kumppanuussuhteista, toimii laajasti verkostoituneena tunnistaakseen kumppanuusmahdollisuuksia, ymmärtää kumppanuuksiin sisältyvän pitkäaikaisen kestävän arvon lisääntymisen, tunnistaa kumppanuudet, jotka täydentävät toistensa vahvuuksia ja kyvykkyksiä, sekä kehittää kumppanuuksia, jotka järjestelmällisesti kykenevät tuottamaan kasvavaa arvoa sidosryhmille osaamisella, synergioilla ja saumattomilla prosesseilla. (EFQM Excellence -model 2010, 7.)

Vastuu kestävästä tulevaisuudesta

Erinomaisen organisaation kulttuuriin kuuluvat eettinen ajattelu, selkeät arvot ja vaativimmat käyttäytymisnormit, jotka mahdollistavat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestävästä kehityksen. Käytännössä organisaatio turvaa tulevaisuuttansa määrittelemällä ja viestimällä perustehtävän, joka tarjoaa perustan sen visiolle, arvoille, etiikalle ja toiminnalle. Organisaatio kykenee osoittamaan, että se on ottanut huomioon toimintansa, tuotteiden elinkaaren ja palveluiden vaikutukset kansalaisten terveyteen, turvallisuuteen ja ympäristöön sekä varmistaa turvallisen ja terveen työympäristön omalle henkilöstölleen. Organisaatio huolehtii, että henkilöstö toimii vastuullisesti ja eettisesti sekä rohkaisee sitä ja sidosryhmiä osallistumaan laajemmin yhteiskuntaa tukevaan toimintaan. (EFQM Excellence -model 2010, 8.)

EFQM on hiljattain uudistanut Excellence-mallinsa. Uudistamisen yhtenä päämääränä oli sovittaa yhteen edellä mainitut erinomaisuuden tunnuspiirteet. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tunnuspiirteet tarkastettiin ja päivitettiin, jonka jälkeen niitä käytettiin EFQM Excellence -mallin arviointikohtien tarkastelukohtien perustana. (EFQM Excellence -model 2010, 21.)

2.4 Johtamisjärjestelmän rakenne

Luvussa 2.3 esiteltiin laadukkaan johtamisjärjestelmän tunnuspiirteitä ja siihen liittyen Pesosen (2007) havainnoima silmukka-malli laadunhallintajärjestelmästä, jossa keskeisintä oli toiminnallisten prosessien lisäksi asiakkaan tarpeista lähtevät toiminnan parantamisen prosessit sekä alustettiin johtamisjärjestelmän määrittelyä rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään koko organisaation läpi. Lisäksi tuotiin esiin Pesosen esittelemän mallin tueksi EFQM Excellence -mallin RADAR-arviointilogiikka ja erinomaisuuden tunnuspiirteet, jotka toimivat erinomaisuutta tavoittelevan organisaation toiminnan arviointimallin perustana. Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin laadunhallintajärjestelmän rakennetta.

Pesonen (2007) määrittää kirjassaan laadunhallinnan ja järjestelmän osien muodostumisen ohessa olevan kuvion (kuvio 2.3) mukaisesti:

1 Toiminnan kuvaukset

- Varsinaisen toiminnan kuvaukset: ennen kuin voi kuvata, on sovittava ja päätettävä oikeasta tavasta toimia eri tilanteissa..
- Toiminnan ohjaamisen ja parantamisen kuvaukset: ennen kuin voi kuvata, on sovittava ja päätettävä oikea tapa ohjata toimintaa eri tilanteissa

2 Varsinainen toiminta

- Toimintaan sovitulla ja kuvatulla tavalla kussakin tilanteessa.
- Toimitaan maalaisjärjen mukaisesti niissä tilanteissa, joita ei ole kuvattu.

3 Näytöt toiminnasta

- Aluksi toimintaa kuvattaessa on kerrottu, mitä näyttöjä syntyy toiminnan aikana, millaisia jälkiä ja tallenteita siitä jää.
- Tallenteiden avulla voidaan osoittaa, että on toimittu kuten on sovittu ja että on saavutettu suunnitellut tulokset.

Kuvio 2.3 Laadunhallintajärjestelmän rakenne (Pesonen 2007, 53–54)

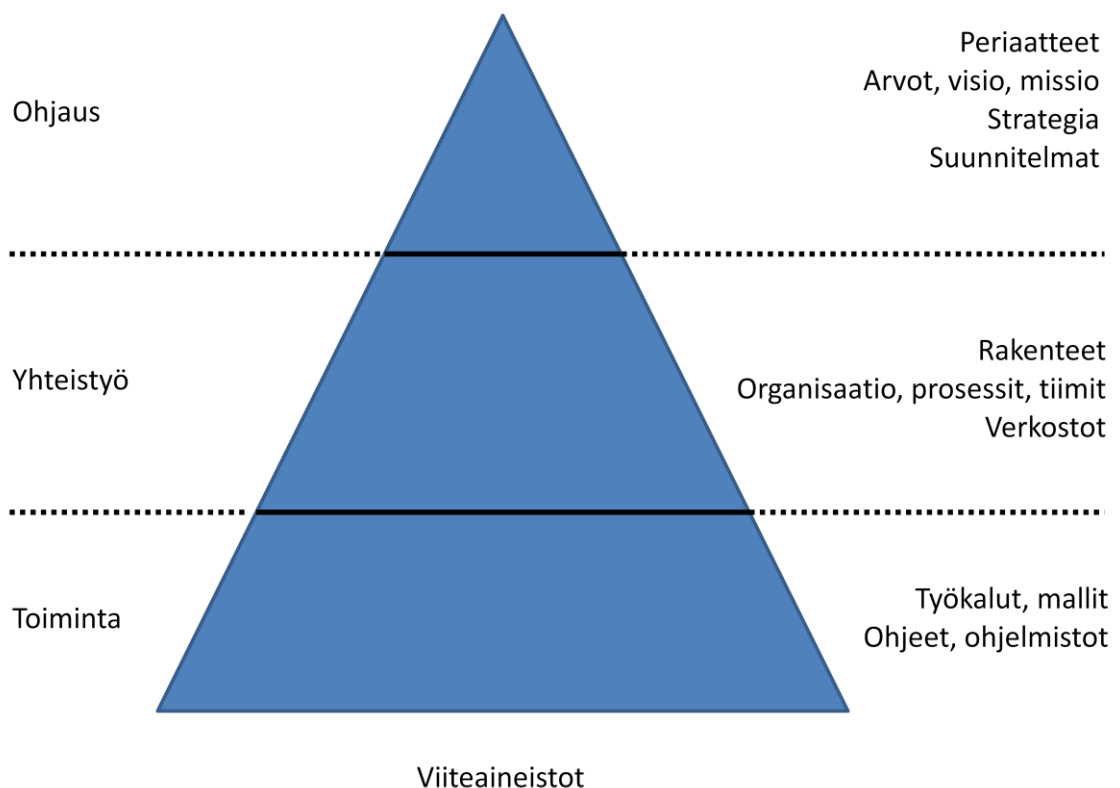
Kuviosta voidaan havaita, että laadunhallintajärjestelmä rakentuu kaikessa yksinkertaisuudessaan neljästä osasta. Ensin kehitetään oikea ja hyvä tapa toimia, joka sitten kuvataan. Tämän jälkeen toimitaan, kuten on kuvattu, ja lopuksi pitää pystyä osoittamaan toiminta kuvatulla tavalla.

Pesonen (2007) selvittää kirjassaan kuvausten tarkkuudesta ja syvyydestä, että ainoastaan oleellisen tärkeät asiat tulee kuvata, jotka vaikuttavat prosessien

toimivuuteen ja niissä saavutettaviin tuloksiin. Itsestäänselvyyksiä ei kannata kuvata.

2.4.1 Dokumentointi

Järjestelmä tulee dokumentoida ja sen voi toteuttaa missä muodossa tahansa ja mitä tahansa tietovälinettä käyttäen, kunhan se palvelee organisaation tarpeita. Yleisesti käytetään useampitasoista mallia, joka sisältää neljä tasoa. Ylin taso sisältää organisaation ohjaukseen liittyvät asiat, kuten periaatteet, arvot ja strategiat. Seuraavalla tasolla kuvataan yhteistyötä ja organisaatiota. Tähän kuuluvat muun muassa prosessikuvaukset, jotka ovat tärkeä osa järjestelmää. Seuraavalta tasolta löytyvät työpaikkakuvaukset ja yksityiskohtaiset työhöjeet. Laatuvaatimukset, vastuut ja valtuudet liitetään usein myös tähän tasoon. Alimpana tasona ovat viiteaineistot, joilla tarkoitetaan työnkulkuihin ja prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa, kuten viranomaisohjeet ja määräykset, normit, suositukset ja lainsäädäntö. Lecklin (2006) havainnollistaa alla olevalla kuviolla (kuvio 2.4) dokumentoinnin tasorakennetta. (Lecklin 2006, 30–31.)



Kuvio 2.4 Johtamisjärjestelmän dokumentointi (Lecklin 2006, 31)

Kuvio selventää dokumentoinnin kautta laadunhallintajärjestelmän rakennetta jakaen sen osat selkeisiin kokonaisuuksiin. Olennaista on se, että laadukkaan johtamisjärjestelmän luomisessa on otettava huomioon kaikki kuviossa esitetyt asiat ja niistä on laadittava toimintaa palvelevat dokumentit. Dokumentointi luo pohjan järjestelmän käytölle ja sen kehittämiseksi.

2.4.2 ISO 9000 -standardisarja

ISO (International Organization for Standardization) on kansainvälinen standardoimisjärjestö ja Suomea siinä edustaa SFS (Suomen Standardoimisliitto). Laadunhallinnan standardeja laativa ISO:n tekninen komitea, joka koostuu eri puolilla maailmaa toimivista liike-elämän ja muiden organisaatioiden asiantuntijoista, seuraa standardien käyttöä määritelläkseen, miten niitä voidaan entisestään parantaa. (ISO 9000 esittely 2011.)

Maailman ehkä tunnetuimmat standardit, ISO 9000-sarja, julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1987 (Moisio & Ritola n.d., 7). ISO 9000 -sertifikaatteja oli myönnetty jo yli miljoona kappaletta (Lecklin 2006, 314–315). Monilla tahoilla tätä sertifikaattia pidetäänkin merkinä laatuorganisaatiosta ja ISO 9000-sertifikaatista on muodostunut merkittävä tekijä kansainvälisessä kaupassa (Lecklin 2006, 314–315) .

Sarjassa on uudistettu ja edellisten painosten kritiikkiä saaneita kohtia on korjattu. Uudistusten jälkeistä ISO 9000 -ajattelua kuvastaa hyvin asiakaskeskeisyys, prosessien hallinta ja monipuoliset palautejärjestelmät. Uudistusten jälkeen ISO 9000-sarjaan tuli kolme uusittua standardia:

- *ISO 9000:2000, joka esittää johdannon uudistettuun ajattelutapaan ja käsitteisiin;*
- *ISO 9001:2000, joka esittää sopimustilanteisiin ja sertifiointiin soveltuvan, laadunvarmistusvaatimukset esittävän mallin;*
- *ISO 9004:2000, joka esittää laadunhallinnan kokonaisuutena ja ohjaa organisaatiota monipuoliseen suorituskyvyn kehittämiseen kohti erinomaisuutta. (Moisio & Ritola n.d., 8.)*

ISO 9001 ja ISO 9004 on rakennettu yhteensopivaksi pariaksi, joilla on sama perusrakenne. Moisio ja Ritola kuvaavat tämän uudistuneen standardiparin ajatusmaailmaa seuraavasti:

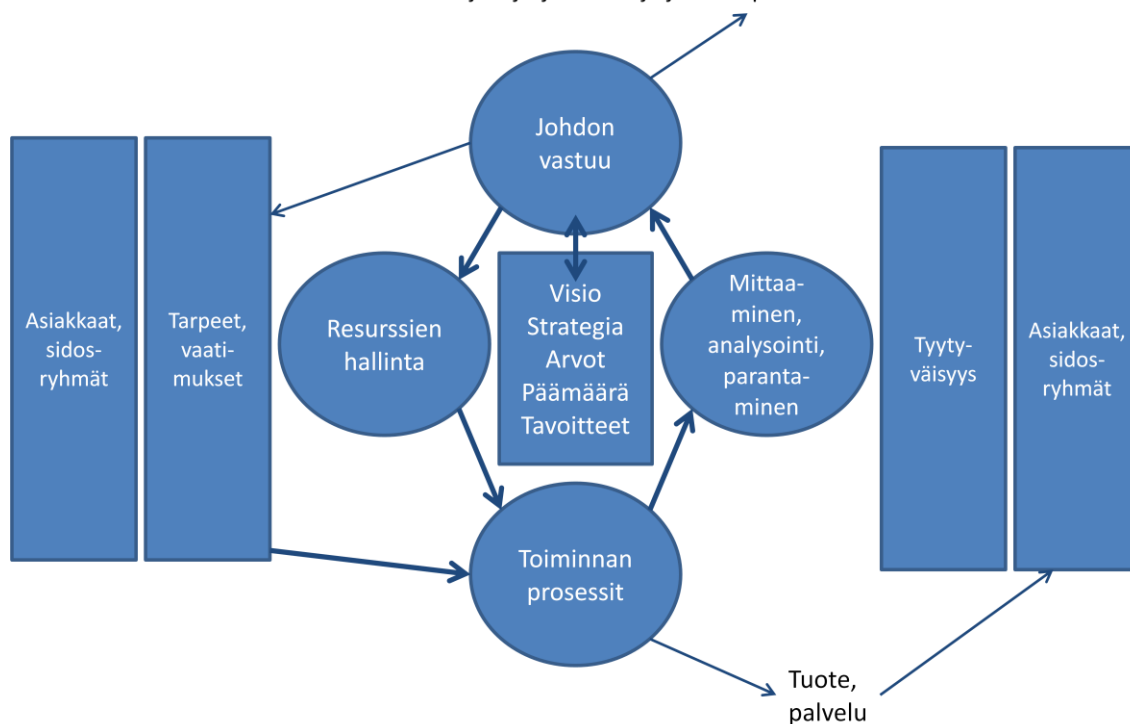
- *Miten meitä johdetaan?*
- *Miten resursseja suunnitellaan, ylläpidetään ja kehitetään?*
- *Miten prosesseja hallitaan, ylläpidetään ja kehitetään?*
- *Miten hankitaan aktiivisesti palautetta ja kuinka siitä otetaan jatkuvasti opiksi?* (Moisio & Ritola n.d., 8.)

ISO 9001:2000 kattaa lähes kaikki toiminnan alueet ja se on enemmänkin luetelo asioista, joiden täytyy olla kunnossa kuin niiden määräämisestä, miten asioita pitää hoitaa. Vaatimukset pitävät sisällään toiminnalliset prosessit, kuten suunnittelun, myynnin ja viestinnän, hankinnat sekä tavaran tai palvelun tekemisen. Lisäksi ne kattavat hallinnolliset päätösaasiat, kuten organisaation sisäiset asiat, vastuut ja valtuudet sekä tavoitteet. ISO ei ota kantaa organisaation toimittaman tavaran tai palvelun tasoon, vaan sen on itse päätettävä se. Taso näkyy laatupolitiikassa ja -tavoitteissa. Järjestelmän ajatuksena on ensin määrittää mitä halutaan, ja sen jälkeen saavuttaa haluttu taso hoitamalla tietyt asiat kuntoon. ISO:ssa asiakas ja asiakkaan vaatimukset ovat keskeisiä. Järjestelmä ohjaa organisaatiota siinä, miten ja mitä asiakas saa. Näin ollen noudattamalla ISO:n vaatimuksia asiakas saa sen, mitä uskoo saavansa. (Pesonen 2007, 74–75.)

ISO 9001:2000 -standardin soveltuvuus opiskelijakunnassa

ISO 9001:2000 -standardin vaatimuksia voidaan soveltaa kaikissa organisaatioissa – isoissa ja pienissä, tavaratuotannossa ja palveluorganisaatioissa, business-maailmassa ja julkisrahoitteisissa organisaatioissa sekä järjestöissä ja yhdistyksissä. Laajan soveltamistarpeen vuoksi vaatimukset on jouduttu kirjoittamaan tavalla, mikä sopii kaikkiin organisaatiotyyppeihin. ISO 9001 kannustaa omaksumaan prosessipohjaisen toimintamallin. Prosessissa panokset muuttuvat resurssien avulla tuloksiksi. Toimintamallin etuna on yksittäisten prosessien yhdistäminen ja sitä kautta niiden jatkuva ohjaaminen. ISO korostaa erityisesti vaatimusten ymmärtämistä ja täyttämistä, prosessien suorituskykyä ja niiden tiedostamista tulosten kautta sekä mittauksen pohjalta tapahtuvaa jatkuvaa prosessien parantamista. (Pesonen 2007, 75.)

Seuraavassa kuvio (kuvio 2.5), jossa Pesonen (2007) kuvaa koko ISO 9001:2000 -laadunhallintajärjestelmän toimivuutta:



Kuvio 2.5 ISO 9001:2000 Laadunohjausjärjestelmä ja jatkuva parantaminen (Pesonen 2007, 76.)

Kuviosta voimme nähdä laatujärjestelmän toimivuuden. Se toteuttaa Pesosen (2007) aikaisemmin mainitsemaa silmukka -mallia. Toiminnan suunnittelu lähtee asiakkaan ja sidosryhmien tarpeista, jotka muutetaan johdon visioiden mukaisien strategioiden kautta toimintaprosesseiksi ja edelleen tuotteiksi tai palveluiksi tavoitteena hyvä asiakastyytyvyys. Prosessit kuvataan, jotta tiedetään, miten tulisi toimia ja miten on toimittu. Prosessien onnistumista seurataan asettamalla suoritusmittareita, joita tulosten antaman palautteen kautta analysoidaan ja niiden pohjalta parannetaan toimintaa. Itse käytännön toiminnan on pohjaututtava organisaation arvoihin, ja olennaista on, että johto tekee päätöksiä ajantasaisen tiedon perusteella. Näin jatkuvan parantamisen kautta päästään kohti parempaa lopputulosta.

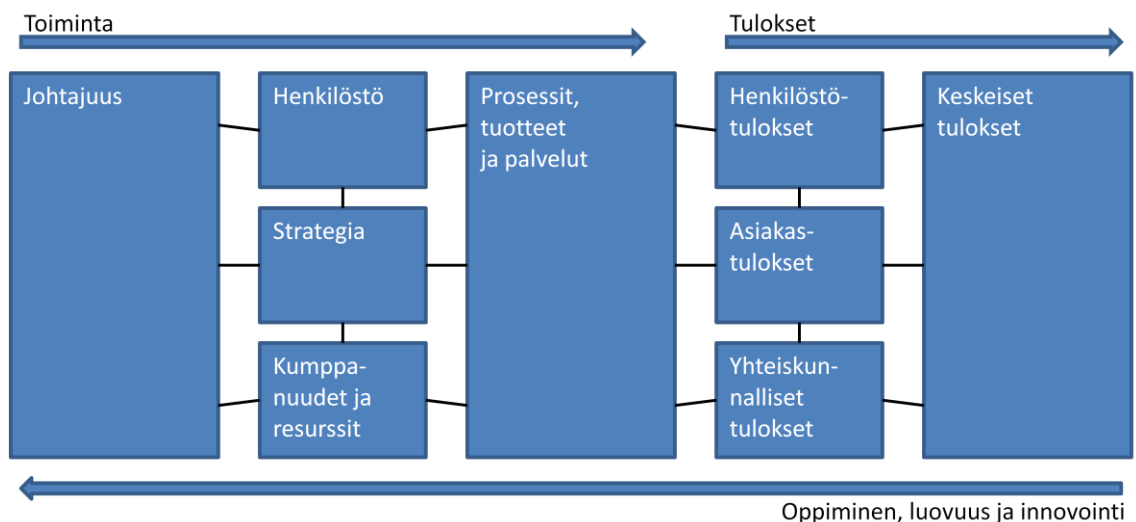
2.4.3 EFQM – toiminnan arviointimalli

Laadukkaaseen johtamisjärjestelmään kuuluu olennaisena osana ajantasaisen tiedon kerääminen toiminnasta, sen arviointi ja toiminnan kehittäminen saatujen tulosten pohjalta. EFQM on laatinut viitekehysten, jota erinomaisuutta tavoittelevat organisaatiot käyttävät oman toimintansa arviointiin, joko kokonaan tai

soveltaen, ja joka on tutkitusti auttanut yhteisön jäsenorganisaatioita saavuttamaan parempia tuloksia erinomaisuutta tavoitellessaan.

EFQM Excellence -mallin viitekehys koostuu yhdeksästä arviointialueesta, jossa ei esitetä valmiita ratkaisuja vaan ne on suunniteltu hyvin erilaisten organisaatioiden itsensä sovellettaviksi. Viisi osa-alueista edustaa ”toimintaa” ja neljä ”tuloksia”. Toiminnan alueet käsittävät organisaatiossa mitä ja miten se tekee. Tulosalueilla tarkastellaan mitä se saa aikaan. Tulokset ovat seurausta toiminnasta ja toimintaa parannetaan tuloksista saatavaa palautetta hyödyntämällä.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2.6) on esitetty EFQM Excellence -mallin toimivuus. Nuolet korostavat mallin dynaamista luonnetta. Ne osoittavat, että oppiminen, luovuus ja innovointi auttavat parantamaan toimintaa, ja näin saavuttamaan parempia tuloksia. Kaikkiin yhdeksään arviointialueeseen liittyy kuvaus, joka kiteyttää kyseisen alueen sisällön. Jokaisen arviointialueen perusajatuksen syvempää käsittelyä tuetaan useammilla tarkentavilla arviointikohdilla. Arviointikohdat ovat väittämiä, jotka kuvaavat yksityiskohtaisemmin erinomaisia organisaatioita, ja mitä asioita arvioinnin yhteydessä tulisi tarkastella. Jokaisessa arviointikohdassa on lisäksi lueteltu tarkastelukohtia. Monet tarkastelukohdista liittyvät suoraan luvussa 2.3 mainittuihin erinomaisuuden tunnuspiirteisiin. (EFQM Excellence -model 2010, 9.)

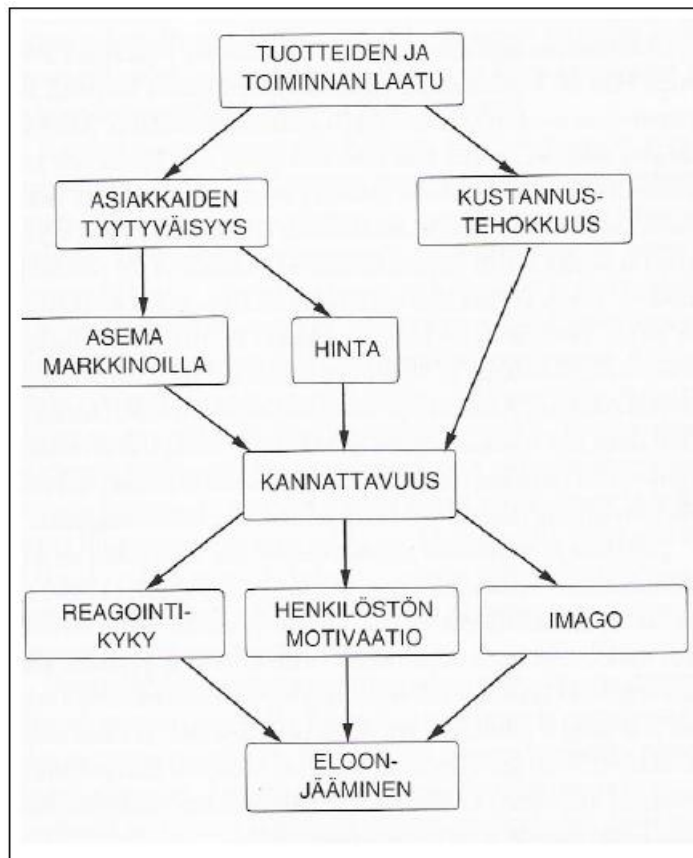


Kuvio 2.6 EFQM Excellence -malli. (EFQM Excellence –model 2010, 9.)

Kuviosta voimme havaita, että EFQM-malli toimii hyvin samalla periaatteella kuin ISO-standardipohjainen järjestelmä. Kummassakin mallissa toteutuu Pesosen (2007) määrittelemä silmukka. Johto määrittää suunnan, jota johdetaan prosesseina. Prosesseista kerätään tulokset, ja niiden kautta opitaan uutta ja parannetaan toimintaa. EFQM-malli eroaa kuitenkin ISO:sta siten, että se nostaa henkilöstön vastuun korkeammalle, ja huomio luovuuden ja innovoinnin erittäin tärkeänä osana oppimisprosessien mukanaan tuomia kehitysmahdollisuuksia sekä kiinnittää ISO:a laajemmin huomiota yhteiskuntavastuuseen. Näitä päätelmiä tukee aiemmin mainitut erinomaisuuden tunnuspiirteet, jotka toimivat Excellence-mallin arvioinnin perustana.

2.5 Laatu yritystoiminnassa

Laatu on voimakkaasti mukana menestyvässä yritystoiminnassa, joten laadulla on suuri merkitys yritysten toiminnalle. Yritysten pääasiallinen tarkoitus on tuottaa voittoa omistajilleen. Laadun merkitys yritysten kannattavuuteen vaatii hyötyjen ja kustannusten selvittämistä. Lecklin (2006) on havainnollisesti tiivistänyt kuvioon (2.7) laadun merkityksen yritystoiminnalle.



Kuvio 2.7 Laadun merkitys yritystoiminnalle. (Lecklin 2006, 25.)

Amerikkalainen tutkimusohjelma (Profit Impact of Marketing Strategies) on kerännyt vuodesta 1972 alkaen tietoja yli 2500 tuotteesta eri maissa, erityisesti USA:ssa. Kerätyn aineiston analyysit osoittavat, että suhteellinen laatu on yrityksen toimintaan eniten vaikuttava tekijä. Suhteellisella laadulla tarkoitetaan asiakkaan arviota tuotteen (tavara ja/tai palvelu) laadusta verrattuna vastaavan tuotteen laatuun. Lipponen (1993) on listannut Buzzelli ja Gale (1987) sekä Pirjetään (1984, 1–26) viitaten seuraavia johtopäätöksiä laadun merkityksestä tulokseen ja pääoman tuotto prosenttiin. Tuotteen laatutason paranemisella saavutetaan korkeampi pääoman tuotto prosentti toimialasta riippumatta. Tuotteen korkea laatu ja keskitasoa alempi hinta ovat paras yhdistelmä markkinaosuuden nopean kasvun ja korkean pääoman tuotto prosenttin kannalta. Asiakkaan kokemus hinta-laatusuhde takasi parhaimman pääoman tuotto prosenttin. (Lipponen 1993, 20.)

Yrityksen varmistessa tuotteiden vastaavan asiakkaiden vaatimuksia syntyy kustannuksia – laatukustannuksia. Lecklin (2006) on käyttänyt ryhmittelyä, jossa kustannukset jaetaan neljään ryhmään:

1. Ulkoiset virhekustannukset
2. Sisäiset virhekustannukset
3. Laadun ylläpitokustannukset
4. Huonon laadun ehkäisykustannukset

Ulkoiset virhekustannukset aiheutuvat siitä, kun asiakkaan havaitsema virhe tai laaduttomuus korjataan. Sisäiset virhekustannukset aiheutuvat virheistä, jotka havaitaan yrityksen sisällä ja korjataan ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle. Laadun ylläpitokustannukset liittyvät lopputuotteen tarkastukseen ja huonon laadun ehkäisykustannukset liittyvät enemmän prosessin suunnitteluvaiheeseen. (Lecklin 2006, 155–157.)

3 LAATU OPISKELIJAKUNNASSA

3.1 Vaatimukset

Opiskelijakuntaan kohdistuvat vaatimukset määräytyvät sekä lain että organisaation omien sääntöjen, toimintaohjeiden ja -suunnitelmien mukaan. Lisäksi opiskelijakuntaan kohdistuu itse toiminnasta syntyviä laatuvaatimuksia, jotka syntyvät toiminnan tarkoituksesta ja sen mukaisten tuotteiden ja palveluiden tuottamisesta.

3.1.1 Lain ja sääntöjen mukaiset vaatimukset

Ammattikorkeakoululaissa määritellään opiskelijakunnasta seuraavaa:

”Ammattikorkeakoulussa on opiskelijakunta, johon voivat kuulua ammattikorkeakoulun tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevat opiskelijat. Opiskelijakunta voi hyväksyä jäsenikseen myös muita ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Opiskelijakunnan tehtävänä on valita opiskelijoiden edustajat ammattikorkea-

koulun hallitukseen ja muihin 12 §:n 2 momentin 4 kohdassa tarkoitettuihin monijäsenisiin toimielimiin sekä osallistua ammattikorkeakoulun muuhun toimintaan. Opiskelijakunnan tehtävänä on omalta osaltaan valmistaa opiskelijoita aktiiviseen, valveutuneeseen ja kriittiseen kansalaisuuteen. Opiskelijakunnan tehtävänä on myös toimia jäsentensä yhdyssiteenä ja edistää heidän yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja henkisiä sekä opiskeluun ja opiskelijan asemaan yhteiskunnassa liittyviä pyrkimyksiään. Opiskelijakunnan tehtävien toteuttamisesta aiheutuvat menot suoritetaan opiskelijakunnan omaisuudesta ja toiminnasta saatavilla tuloilla sekä jäsenmaksuilla, joita opiskelijakunnalla on oikeus määrätä jäsentensä suoritettaviksi. Ammattikorkeakoulun opiskelijakunnalla on itsehallinto. Opiskelijakunnan hallintoa varten on edustajisto ja hallitus. Opiskelijakunnan hallinnosta määrätään tarkemmin opiskelijakunnan säännöissä, jotka vahvistaa rehtori.” (Ammattikorkeakoululaki § 42 a 24.7.2009/564.)

Lainauksen mukaisesti ammattikorkeakouluissa on oltava opiskelijakunta, ja sen tehtävänä on palvella sekä opiskelijoiden tarpeita että ammattikorkeakoulun toimintaa. Laissa määritellään yleisellä tasolla opiskelijakunnan toiminta-ajatus ja tehtävät, joita varten se on olemassa. Lakiasetus jättää kuitenkin opiskelijakunnille itselleen paljon liikkumavaraa järjestää toimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Ammattikorkeakoululain lisäksi opiskelijakunta toimii yhdistyslain alaisuudessa, josta se joutuu huomioimaan vaatimuksia muun muassa järjestöllisiin asioihin, kokouskäytäntöihin tai esimerkiksi sääntöjen laatimiseen. Opiskelijakuntien omat säännöt antavat tarkemmat määritykset yksittäisen opiskelijakunnan tarkoituksesta ja toiminnasta ammattikorkeakoulussa. Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt määrittelevät tarkoituksen ja toiminnan seuraavasti:

”Opiskelijakunnan tarkoituksena on toimia jäsenistönsä etujärjestönä, edistää ja valvoa heidän etujaan erityisesti koulutuspoliittisissa sekä sosiaalipoliittisissa asioissa. Tarkoituksensa toteuttamiseksi opiskelijakunta voi järjestää kokouksia, tiedotus ja keskustelutilaisuuksia sekä vapaa-ajan toimintaa ja harjoittaa julkaisutoimintaa. Opiskelijakunnan tehtävänä on valita opiskelijoiden edustajat ammattikorkeakoulun hallitukseen ja muihin ammattikorkeakoululain 12 §:n 2 momentin 4 kohdassa tarkoitettuihin monijäsenisiin toimielimiin sekä osallistua ammattikorkeakoulun muuhun toimintaan. Opiskelijakunta voi saada nimiinsä oikeuksia, tehdä sitoumuksia, omistaa kiinteää omaisuutta ja osakkeita, vastaanottaa jälkisäädöksiä ja lahjoituksia, kerätä asianomaisella luvalla varoja, harjoittaa taloudellista toimintaa toimintansa rahoittamiseksi sekä toimia kantajana ja vastaajana”. (Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt 2010.)

Säännöt painottavat ensisijaisesti toiminnan tarkoituksen edunvalvonnallista puolta, joten opiskelijakunta on ennen kaikkea asiantuntijaorganisaatio opiskeli-

joihin liittyvissä asioissa. Asiantuntijuuteen liittyvät laatuvaatimukset syntyvät sekä koulun odotuksista että opiskelijoiden omista tarpeista ja toivomuksista. Koulun odotukset liittyvät opiskelijaedustajien valintoihin ja opiskelijakunnan osallistumiseen koulun muuhun toimintaan, jossa esimerkiksi opiskelijoiden mielipidettä halutaan selvittää ennen päätöksentekoa. Opiskelijoiden tarpeet ja odotukset ohjaavat asiantuntijuuteen liittyviä laatuvaatimuksia eniten. Se, miten opiskelijakunta haluaa vaikuttaa koulun päätöksentekoon, on lähdettävä opiskelijoista. Tässä korostuu opiskelijakunnan sisäinen viestintä. Viestinnän on tavoitettava opiskelijat ja toisin päin.

3.1.2 Strategia, toimintaohjeet ja -suunnitelmat

Opiskelijakunta on määrittänyt toimintansa suuntaviivat ja laatinut vuosille 2011–2015 strategian, jossa on määritelty organisaation arvot, toiminta-ajatus, nykytilankuvaus, tavoitteet, strategiset painopisteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi sekä mittarit tulosten arvioimiseksi.

Opiskelijakunnan hallitus esittää ja edustajisto päättää vuosittain opiskelijakunnalle toimintasuunnitelman ja talousarvion, jotka ohjaavat ja sitovat toimintaa aina vuodeksi eteenpäin. Strategian lisäksi nämä dokumentit ovat tärkeitä toimintaa ohjaavia työkaluja opiskelijakunnan laadunvarmistuksessa. Toimintasuunnitelma tukee strategian toteutumista ja sieltä löytyvät vuosittaiset laatutavoitteet sekä toimenpiteet niiden toteuttamiseksi.

Opiskelijakunnalla on olemassa ohjesäännöstö ohjaamaan operatiivista toimintaa. Tämä dokumentti tarkastetaan vuosittain, jotta se tukee laatuvaatimusten täyttymistä. Ohjesäännöstö pitää sisällään ohjeet seuraavista asioista:

- hallituksen ja jaostojen työjärjestys
- henkilöstöohjesääntö
- varainhoidon ohjesääntö
- matkustusohjesääntö
- vaaliohjesääntö.

Lisäksi opiskelijakunta on määrittänyt tehtävänkuvat työntekijöille ja luottamushenkilöille. Nämä on määritelty tarkemmin laatukäsikirjan yhteydessä. Opiskelijakunnalla on myös käytössä vastuumatriisi, josta selviää tarkemmat vastuut ja

valtuudet sekä luottamushenkilöille että työntekijöille. Vastuumatriisi on laadittu laatukäsikirjan työstämisen yhteydessä.

3.1.3 Sisäiset vaatimukset

Opiskelijakunnan henkilöstö asettaa omat vaatimuksensa laadukkaalle toiminnalle. Laadunvarmistuksen kannalta tällaisia vaatimuksia ovat esimerkiksi turvallinen ja mielekäs työympäristö, asianmukaiset työskentelyvälineet ja perusteellinen perehdytys toimintaan. Johdon osalta tärkeitä ovat vastuullinen toiminta, innostava ja innovatiivinen johtajuus, jossa henkilöstölle luodaan motivoitunut ilmapiiri, ja joka perustuu keskinäiseen luottamukseen. Kehitysmahdollisuuksille annetaan parhaat edellytykset rohkaisemalla henkilöstöä luovaan toimintaan ja annetaan riittävät valtuudet sen totuttamiseen. Työntekijöiden osalta työolainsäädäntö ja käytettävä työehtosopimus asettavat lisäksi omat vaatimuksensa. Opiskelijakunta on huomionnut tämän omassa toiminnassaan ja toimenpiteet määritellään tarkemmin laatukäsikirjassa.

3.1.4 Opiskelijoilta tulevat vaatimukset

Opiskelijakunta on olemassa ensisijaisesti opiskelijoita varten, joten kaikkien opiskelijakunnan tekemien päätösten ja toteuttaman toiminnan on palveltava ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Tämän vuoksi opiskelijat asettavat organisaatiolle kriittisimmät toiminnalliset vaatimukset. Opiskelijakunta on huomionnut tämän toiminnassaan ja tekee mielipidekyselyitä sekä kerää tapauskohtaisesti palautetta toiminnastaan suoraan opiskelijoilta. Lisäksi opiskelijoilla on mahdollisuus osallistua itse moninaiseen toimintaan, ja päästä vaikuttamaan opiskelijakunnan asioihin. Nämä mahdollisuudet on esitelty lähemmin laatukäsikirjan yhteydessä.

3.1.5 Ammattikorkeakoulun asettamat vaatimukset

Koulu antaa ensisijaisesti tilaa opiskelijakunnan itsehallinnolle ja sen asettamat vaatimukset käsittävät lähinnä lakisääteisten tehtävien toteuttamisen, kuten opiskelijaedustajien valinnat koulun toimielimiin. Sen sijaan koululla on paljon odotuksia opiskelijakunnan toiminnasta, jotka laadunvarmistuksesta puhuttaessa voidaan rinnastaa toiminnallisiin vaatimuksiin. Koska ammattikorkeakoulu on

opiskelijakunnan tavoin olemassa opiskelijoita varten, on opiskelijoiden mielipide tärkeä myös koululle. Näin ollen on syytä saada valituksi motivoituneita asialleen omistautuneita opiskelijoita koulun toimielimiin ja työryhmiin. Edustajat vaikuttavat muun muassa opiskelun laatuun, yhteiseen hyvinvointiin tai tavoitteisiin. Lisäksi koululla on odotuksia sen muuhun toimintaan osallistumisesta, kuten tutoreiden kouluttamisesta ja erinäisten tapahtumien järjestämiseen osallistumisesta sekä muiden mahdollisten koulun ja opiskelijoiden yhdessä ideoiden asioiden toteuttamisesta.

3.2 Laadunvarmistuksen tila ennen opinnäytetyöprosessia

Opiskelijakunnassa ei ole ollut käytössä yhtenäistä järjestelmällisesti toteutettua laadunvarmistusjärjestelmää. Olemassa olevien toimintaa ohjaavien dokumenttien lisäksi toiminnasta on aikaisemmin sovittu paljon suullisesti, jolloin kaikista asioista ei esimerkiksi toiminnan jatkuvuuden kannalta ole laadittu asianmukaisia tallenteita. Viime vuosina tätä on kehitetty parempaan suuntaan. Opiskelijakunta on esimerkiksi laatinut perehdytyskansioita uusille toimintaan tuleville luottamushenkilöille ja työntekijöiden palkkaaminen on vaatinut organisaation toiminnallisten muutosten suunnittelua ja kirjaamista dokumentteihin.

Yksi ongelmista on ollut vastuiden ja valtuuksien epäselvyydet ja niiden järjestyksen puute, joka on heijastanut toiminnan suunnittelun ja järjestelmällisyyden puutetta. Käytettävissä olevien henkilöressurssien ohjausta, toimintaa ja hyödyntämistä ei näin ollen ole hiottu loppuun asti. Lisäksi suunniteltujen toimintamallien käyttöönotossa ja niiden toteutuksen varmistamisessa on ollut puutteita. Tämä on johtunut suurilta osin vapaaehtoiseen toimintaan perustuvista luottamushenkilöistä, jotka eivät ole ehtineet tai jaksaneet toteuttaa sovittuja asioita. Tässä korostuvat osittain myös johtotasolla järjestelmällisyyden ja suunnittelun puutteet, mikä antaa perustan johdon vastuun, toimintatapojen ja resurssien käytön tarkemmalle määrittelylle.

Suurin ongelma laadunvarmistuksen ja sen kehittämisen kannalta on ollut sekavuus toiminnan asianmukaisen seurannan, oikeanlaisten tulostietojen ja tulosten analysoimisen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä erityisesti strategisten tavoitteiden toteutumisen järjestelmällisen arviointijärjestelmän toteutuk-

sessä ja sen dokumentoinnin puutteessa. Tiedon kerääminen on pääosin perustunut erinäisistä tapahtumista kerättyyn palautteeseen sekä opiskelijoilta suullisesti tulevan palautteen tulkintoihin.

3.3 Laadunvarmistuksen kehittyminen opiskelijakunnassa

Opiskelijakunta on hyväksynyt ja ottanut käyttöönsä tämän opinnäytetyöprosessin aikana ISO 9001:2000 -standardipohjaisen laatujärjestelmän, johon on sovellettu EFQM Excellence -mallia sekä hyväksi katsottuja käytäntöjä Saimaan ammattikorkeakoulun toimintakäsikirjasta. Järjestelmän tarkoitus on saada opiskelijakunnan toiminta vastaamaan edellä esitettyjä vaatimuksia mahdollistaen jatkuvan parantamisen ja kehittymisen toteutumisen. Se on esitelty ja määritelty tarkemmin laatukäsikirjassa ja siihen on koottu kaikki opiskelijakunnan laadunvarmistukseen vaikuttavat dokumentit.

3.3.1 Laadunvarmistusjärjestelmän rakenne

Järjestelmän ytimenä on jatkuvaan seurantaan, mittaamiseen ja analysointiin sekä niiden tulosten pohjalta kehittämiseen perustuva prosessipohjainen toimintamalli, jossa toimintaa johdetaan prosesseina. Opiskelijakunta on tiedostanut toimintaan kohdistuvat vaatimukset sekä asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet, joiden pohjalta se on määrittänyt toiminnalleen ydin-, ohjaus- ja tukiprosessit. Jokaisen prosessin alle on johdettu alaprosesseja, joissa kuvataan pääprosessien toimintaan vaikuttavat kriittisimmät asiat, tavoitteet, mittaaminen, analysointi ja tulosten perusteella tehtävät toimenpiteet.

Missiota toteuttaakseen opiskelijakunta on määrittänyt ydinprosesseiksi

- opiskelijoiden edustamisen
- koulutuksen kehittämisen
- opiskelija hyvinvoinnin edistämisen
- opiskelija- ja järjestöpalvelut sekä
- järjestöpoliittisen toiminnan.

Opiskelijaedustaminen käsittää opiskelijakunnan lakisääteisen tehtävän, edustamisen koulun toimielimissä ja työryhmissä. Koulutuksen kehittämiseen sisäl-

tyvät rakenteelliseen koulutuspolitiikkaan vaikuttaminen, opinto-ohjaukseen vaikuttaminen ja tutortoiminnan koordinointi, palautekyselyiden kehittäminen ja tulosten analysointi sekä opintoasioihin vaikuttaminen. Opiskelijahyvinvoinnin edistämiseen sisältyvät hyvinvointia koskeviin päätöksiin vaikuttaminen sekä liikunnallisen toiminnan ja opiskelijakulttuurin edistäminen. Opiskelija- ja järjestöpalvelut sisältävät opiskelijajärjestötietouden lisäämisen ja jäsenetujen tarjoamisen sekä opiskelijatoiminnan että opiskelijajärjestötoiminnan tukemisen. Järjestöpoliittinen toiminta on jaettu koulun sisäiseen ja ulkoiseen sidosryhmäyhteistyöhön.

Ydintoimintaa ohjaamaan opiskelijakunta on määrittänyt pääprosesseiksi

- strategiaprosessin
- toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin
- päätöksentekoprosessin
- laadunvarmistuksen
- osaamisen johtamisen
- arvioinnin, seurannan, kehittämisen ja parantamisen.

Ydintoimintaa tukeviksi prosesseiksi opiskelijakunta on määrittänyt

- hallintopalvelut
- viestinnän

Hallintopalveluiden alle opiskelijakunta on määrittänyt taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon. Viestintä on jaettu hallinto- ja jäsenviestintään sekä sidosryhmäviestintään.

3.3.2 PDCA-menettely

Opiskelijakunta toteuttaa laadunvarmistusta PDCA-menettelyn (Plan, Do, Check, Act) avulla jokaisessa prosessissaan, jota muun muassa Pesonen (2007) kuvaa silmukka-malliksi ja EFQM Excellence -malli (2010) nostaa tämän esiin RADAR-arviointilogiikassaan. Se on ongelmanratkaisu ja kehittämismenettelmä, joka perustuu spiraalimaiseen toimintamalliin: ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do). Toiminnan jälkeen tarkistetaan ja analysoidaan (check) ja

tulosten pohjalta tehdään tarvittavat muutokset ja korjaukset (act). Korjausten jälkeen palataan suunnitteluvaiheeseen. Tämän päättymättömän syklin seurauksena toiminta seuraa kestävän kehityksen toimintamallia ja tähtää kohti optimaalista tavoitetta.

3.3.3 Toiminnan seuranta, mittaaminen, analysointi ja kehittäminen

Prosessien jatkuva seuraaminen, tulosten mittaaminen ja analysointi sekä päätösten tekeminen luotettavan, ajantasaisen tiedon pohjalta ovat laadunvarmistuksen ja jatkuvan kehittymisen mahdollistamisen kannalta elintärkeää. Opiskelijakunta on huomionnut tämän siten, että prosessikuvausten yhteyteen on laadittu sitä kuvaavat mittarit sekä niiden arviointitavat ja toimenpiteet tulosten parantamiseksi. Opiskelijakunta on myös laatinut mittaustaulukon strategisten tavoitteiden toteutumisen arviointiin. Mittaustaulukko on esitelty opiskelijakunnan strategia-asiakirjassa. Lisäksi opiskelijakunta laatii toimintasektorikohtaiset operatiiviset toimintasuunnitelmat edustajiston vuosittain hyväksymän toimintasuunnitelman pohjalta. Tätä tukemaan opiskelijakunta on laatinut Saimaan ammattikorkeakoulun toimintakäsikirjan mallin mukaisesti vuosikellot, joissa on määritelty toiminnan suunnittelusta ja seurannasta niin yleisen toiminnan ja talouden kuin sektorikohtaisen toiminnan osalta. Vuosikellot on työstetty laatukäsikirjan kokoamisen yhteydessä.

3.4 Laatukäsikirja

Opiskelijakunnan laatukäsikirjaan on koottu laadunvarmistukseen liittyvät osat sekä laadittu ohjeet sen toteuttamiseksi. Käsikirja koostuu runko-osasta, jossa on esitetty ISO 9001:2000 -standardin mukaiset laatuvaatimukset ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Tähän on sovellettu myös EFQM Excellence-mallia sekä Saimaan ammattikorkeakoulun toimintakäsikirjan käytäntöjä. Lisäksi käsikirjaan on koottu kaikki toimintaa ohjaavat dokumentit sekä selvennetty niiden yhteys laadunvarmistukseen. Runko-osassa on määritelty laadunvarmistusjärjestelmä kokonaisuudessaan, edellä mainittu prosessipohjainen toimintamalli ja siihen liittyvät toimenpiteet, johdon vastuu, resurssien hallinta, ydintoiminnan toteuttaminen sekä toiminnan mittaaminen, analysointi ja parantaminen. Runko-osa on suunniteltu siten, että sitä ei tarvitse heti päivittää. Osa käsikirjan liitteistä

sen sijaan on tehty päivitettäviksi toiminnan kehittämisen yhteydessä säännöllisin väliajoin, kuten laatutavoitteet, toiminnalliset prosessit ja toimintasuunnitelmat.

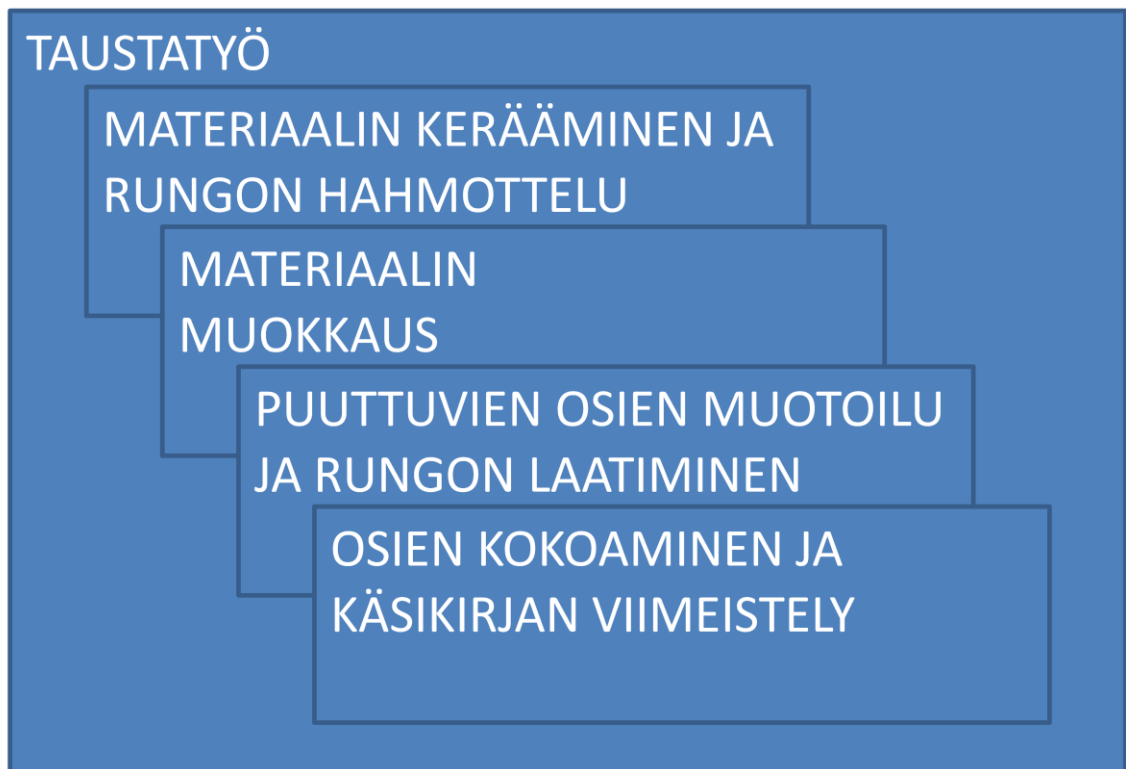
Laatukäsikirjaan kootut dokumentit

Laatukäsikirjasta löytyvät tai siinä on viitattu seuraaviin toimintaa ohjaaviin dokumentteihin:

- asiakirjojen, tallenteiden ja tunnisteiden määritelmät ja niiden arkistointi
- luottamushenkilöiden, työntekijöiden ja toimielimien tehtäväkuvaukset
- henkilötietojen ja opiskelijakorttien hallinta
- infrastruktuuri
- katselmuksen ohje
- laatupolitiikka ja -tavoitteet
- ohjesäännöstö
- opiskelijakunnan säännöt
- palveluiden tuottajat ja toimittaja-arvioinnin ohje
- PDCA-menettely
- projektisuunnitelma ja arviointi
- prosessikuvaukset sekä niiden mittaaminen, analysointi ja parantaminen
- strategia 2011–2015
- suunnittelun ja kehittämisen määritykset
- talousarvio 2011
- toimintasuunnitelma 2011
- toimittaja-arviointilomake
- vastuumatriisi
- vuosikellot
- yhdistyslaki.

4 LAATUKÄSIKIRJAN LAADINTAPROSESSI

Olen jakanut laatukäsikirjan laadintaprosessin viiteen toisiaan seuraavaan osioon (Kuvio 4.1). Vaikka osiot ovat omina kokonaisuuksinaan ja seuraavat loogisesti toisiaan, menivät osiot monessa vaiheessa myös päällekkäin ja lomittain. Jouduin useasti palaamaan osiossa taaksepäin, jotta sain työn etenemään. Jäljempänä olen selventänyt kaikkia osioita erillään, jotta työn etenemisestä saisi selkeän ja loogisen kuvan.



Kuvio 4.1 Laatukäsikirjan kokoaminen

Laatukäsikirjan kokoamisen prosessissa selkeästi työläin ja aikaa vievin osio oli taustatyö. Tällä taustatyöllä tarkoitan koko prosessin ajan tapahtunutta jatkuvaa perehtymistä aihetta käsittelevään teoriaan. Tutustuin ja otin selvää muun muassa laadusta ja laadunhallintajärjestelmistä yleensä, laadusta organisaatiossa ja laatustandardeista sekä niiden soveltamisesta opiskelijakunnan toimintaan. ISO 9001:2000 -laatustandardikehys, EFQM Excellence -malli ja vuoden 2010 aikana valmistunut Saimaan ammattikorkeakoulun toimintakäsikirja antoivat hyvän viitekehyksen, joiden mukaisiksi laatukäsikirja on laadittu. Tausta työ painottui alkuun, jolloin loin itselleni vahvan teoriapohjan ennen toiminnallista vai-

hetta ja laatukäsikirjan varsinaista kokoamista. Laaja tutustuminen aihetta käsittelevään kirjallisuuteen, opinnäytetöihin ja Internetin tarjoamaan tietoon edesauttoi suuresti laatukäsikirjan kokoamisessa sekä opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa.

Toimeksiantajalta valmiina löytyvän opiskelijakunnan laatuun liittyvän tai sitä käsittelevän olemassa olevan materiaalin kerääminen oli prosessin seuraava vaihe. Olemassa olevan materiaalin kerääminen oli sinänsä helppoa, sillä lähes kaikki dokumentit oli arkistoitu sähköisen muotoon. Tällaista materiaalia olivat esimerkiksi toimintasuunnitelmat, strategia ja koulutus- ja perehdytyskansiot sekä muut toimintaa ohjaavat dokumentit. Laadunvarmistuksen kehittämiseen tähtäävää materiaalia ei opiskelijakunnalla juurikaan ollut vaan olemassa oleva materiaali keskittyi tukemaan nykyistä toimintaa. Nämä olivat kuitenkin tärkeitä dokumentteja, sillä ne luovat perustan laadunvarmistukselle. Opinnäytetyön tarkempi rajaaminen onnistui vasta tässä vaiheessa, kun selvisi, mitä materiaalia oli käytettävissä valmiina ja missä muodossa nämä olivat. Materiaalin kokoamisen ja sen lähemmän tutkimisen jälkeen pystyin sovittamaan laatukäsikirjan laajuuden vastaamaan opinnäytetyön laajuutta.

Kolmantena työn vaiheena oli materiaalin muokkaus. Kerätty materiaali oli muokattava kaikilta osin ajan tasalle ja yhdenmukaiseen muotoon. Tämä oli työn vaiheista nopein. Materiaalia ei esimerkiksi tarvinnut siirtää käsinkirjoitetusta enää sähköiseen muotoon, sillä kaikki olemassa olevat olennaisimmat dokumentit oli arkistoitu asianmukaisesti tietokoneelle. Ryhdyin määrittelemään puuttuvia osia ja kokoamaan käsikirjaa, kun kerätystä materiaalista oli nähtävissä käyttökelpoinen aineisto. Laatukäsikirjan rungosta minulla oli jo tässä vaiheessa olemassa visio tutustuttuani aikaisemmin ISO-standardiin, EFQM-malliin sekä koulun toimintakäsikirjaan.

Neljäntenä työn vaiheena oli puuttuvien osien muotoilu. Muotoilussa oli tavoitteena luoda ehdotus siitä, miten puuttuvat tai puutteelliset osiot voisivat tulla hoidetuksi, tämän jälkeen keskustella ja työstää hyväksytyt ehdotukset valmiiksi. Prosessin alkaessa korostui, että laadunhallintajärjestelmän todellinen muoto oli vielä määrittelemättä. Tarkoituksena oli tuoda esiin ja hahmotella laatukäsikirjan osiota, jotka ovat olennaisia laadunvarmistuksen kannalta. Pidin laa-

dunvarmistuksesta noin parin tunnin mittaisen perehdytyksen aiheeseen opiskelijakunnan hallitukselle ja työntekijöille. Ehdotusten hyväksymisen jälkeen työstimme opiskelijakunnalle prosessikuvaukset kriittisistä toiminnoista, laadimme vuosikellot sekä kehitimme palaute- ja dokumentointijärjestelmän, jotka tulisivat olemaan tärkeinä osina laadunvarmistuksessa ja sen kehittämisessä. Lisäksi opiskelijakuntaa jo pitkään vaivannut vastuiden ja valtuuksien epäselvyydet korjattiin, kun laadimme vastuumatriisin selkeyttämään nykyistä toimintaa.

Viimeisenä työvaiheena oli osien kokoaminen laatukäsikirjan rungon ympärille yhdeksi paketiksi, jota aloin hahmottelemaan jo aikaisemmin ja työstämään heti opiskelijakunnan laadunvarmistukseen liittyvän materiaalin keräämisen jälkeen. Lopputuloksena sain ISO 9001:2000 -standardipohjaisella rungolla kootuksi laatukäsikirjan, jossa on myös huomioitu opiskelijakunnalle sopivat EFQM Excellence -mallin tuomat näkökulmat sekä koulun toimintakäsikirjasta poimitut asiat. Käsikirjan runko on laadittu siten, että se pysyisi mahdollisimman muuttumattomana tulevaisuudessa. Tätä varten sen ympärille on luotu liitteiksi osia, jotka yhdessä rungon kanssa muodostavat laadunvarmistuksen kokonaisuuden ja paremmat edellytykset laadunhallintajärjestelmän kehittämiseksi. Osa liitteistä on tarkoitettu - toiminnan muuttuessa nykymuodosta - päivitettäviksi toimintaa palveleviksi osiksi, kuten toimintaa ohjaavat dokumentit, prosessikuvaukset, vastuut ja valtuudet sekä palaute- ja dokumentointimenetelmät. Laatukäsikirjan runko antaa raamit ja käsikirjan muut osat toiminnalliset edellytykset paremmalle laadunvarmistukselle.

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

5.1 Tavoitteet ja niiden toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteina oli tuoda esiin laadun monimuotoisuutta ja sen soveltamista opiskelijajärjestötoimintaan sekä lopputuloksena edesauttaa Saimaan

ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan laadunvarmistusta kokoamalla opiskelijakunnalle laatukäsikirja ja kehittää samanaikaisesti olemassa olevaa johtamisjärjestelmää palvelemaan entistä paremmin sen tarpeita.

Tavoitteet saavutettiin mielestäni mallikkaasti, joskin välillä suuren työstämisen ja selvittelyn jälkeen. Olen esitellyt teoreettisessa viitekehyksessä laatua eri näkökulmista, nostanut esiin laadunhallinnan tekijät ja mallit laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamiseksi. Viitekehysten jälkeen olen määrittänyt opiskelijakuntaan kohdistuvat laatuvaatimukset ja esittänyt miten teorian tuomien näkökulmien mukaisesti organisaatiossa on laadunvarmistuksesta huolehdittu. Lopuksi olen esittänyt koko opinnäytetyön etenemisen sekä laatukäsikirjan koakoamisprosessista että tehdyistä kehittämistoimenpiteistä laadunvarmistusjärjestelmän parantamiseksi.

Opiskelijakunnan asettamat tavoitteet saatiin täytettyä niin kuin se opinnäytetyön laajuuden huomioiden oli ajan puitteissa mahdollista. Tärkein tavoite eli laatukäsikirja saatiin koottua ja siihen kuuluvat puuttuvat osat työstettyä. Näitä olivat prosessijohtamiseen liittyvät toimintaa ohjaavat dokumentit, vastuumatriisi ja vuosikellot sekä muut ohjeet ja määritelmät. Laadunvarmistusjärjestelmää onnistuttiin kehittämään siten, että opiskelijakunnalla on nyt käytössään järjestelmällisyyteen perustuva ja opiskelijakunnan tarpeita paremmin palveleva laadunvarmistusjärjestelmä, jonka kehittämiseen on annettu hyvät mahdollisuudet ja joka on kokonaisuudessaan koottu yksiin kansiin laatukäsikirjaan.

Opinnäytetyöprosessista minulle jäi käteen paljon uutta asiaa, ja sain luotua kokonaisvaltaisemman kuvan laadun merkityksestä sekä yritys- että järjestömaailmassa. Järjestötoimintaan liittyvän laatua käsittelevän olemassa olevan materiaalin vähyyden vuoksi pidän erittäin tärkeänä oppimisprosessina saatavilla olleen tiedon soveltamista ja käytäntöön asettamista opiskelijakuntaa palvelevaksi laadunvarmistamisen kokonaisuudeksi. Tätä jouduin vahvasti opinnäytteen aikana pohtimaan monessa kohtaa.

Uskon, että tästä oppimisprosessista on minulle hyötyä myös opintojen jälkeen tulevassa liike-elämässä, mikäli kohtaan laadun parantamiseen tai erinäisiä toiminnan kehitykseen liittyviä haasteita ja ongelmia. Aihetta käsitteleviin aineis-

toihin tutustuminen on antanut minulle hyvän kuvan sekä laadunhallinnasta että sen sovellusmahdollisuuksista mitä erilaisimpiin organisaatioihin.

5.2 Ehdotukset laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseksi

Esittelen tässä luvussa opiskelijakunnan laadunvarmistuksen parantamiseksi parannusehdotukset, joita ei mielestäni ajan puitteissa ehditty hiomaan täysin loppuun asti.

5.2.1 Toiminnan mittaamisen ja tulosten arviointijärjestelmän kehittämisen

Opinnäytetyöprosessin aikana laadittiin määritelmät arvioinninjärjestelmästä ja sen toteuttamisesta. Opiskelijakunta laati mittarit ja määritteli niiden arviointitavat sekä tulosten pohjalta tehtävät toimenpiteet. Samalla luotiin yhtenevä systeemi, jossa mitattavat asiat ja niiden arviointi kohtaavat strategisten tavoitteiden kanssa. Mitattavia asioita tarkasteltiin käytössä olevan ajanpuitteissa eikä kaikki näkökulmia ehditty käymään riittävästi läpi. Mielestäni sitä olisi syytä vielä tarkastaa uudestaan ja ehdotan, että opiskelijakunta tutkii EFQM Excellence-mallin arviointijärjestelmän ominaisuuksia ja siinä esiin tuotuja asioita. Arviointijärjestelmän viitekehys on todettu toimivan hyvin moninaisissa organisaatioissa, ja se on tutkitusti auttanut niitä paremmin pääsemään kohti tavoitteitaan erinomaisuutta tavoitellessaan. EFQM on koonnut arviointijärjestelmän osista taulukon, jossa on hyvin kattavasti ja selkeästi esitetty erinomaisuutta tavoittelevien organisaatioiden toiminnan arvioinnin oikeat perusteet, arviointitekijöihin vaikuttavat asiat, syy-seuraussuhteet, järjestelmän osien yhdenmukaisuus ja sen vieminen järjestelmällisesti läpi koko organisaatiossa.

5.2.2 Prosessien kehittäminen

Opinnäytetyöprosessin aikana saatiin kehitettyä opiskelijakunnalle prosessipohjainen toimintamalli sekä siihen liittyen prosessikuvaukset ja muut sitä ohjaavat dokumentit. Prosesseja tulee tarkastella säännöllisin väliajoin toiminnan mittaamisen ja tulosten arvioinnin yhteydessä, jotta toimintaa voidaan ajantasaisesti kehittää. Oulun seudun ammattikorkeakoulussa on tehty opinnäytetyönä vuonna 2007 valmistunut prosessikäsikirja kyseisen ammattikorkeakoulun opis-

kelijakunnalle. Prosessikäsitteissä on esitetty prosessipohjaisen mallin toimivuus ja prosessien hallinta nimenomaan opiskelijakuntatoiminnassa. Ehdotan, että SAIKO tarkastelee tätä dokumenttia kehittäessään omia prosessejaan tulevaisuudessa, sillä käsikirja ei pelkästään keskity käsittelemään prosessien hallintaa vaan siinä on määritelty kattavasti opiskelijakuntatoiminnassa käytettävät prosessit, niiden arviointi ja kehittäminen.

KUVIOT

Kuvio 2.1 Laadunhallinnan periaatteet, s. 12

Kuvio 2.2 Mikä on laadunhallintajärjestelmä?, s. 14

Kuvio 2.3 Laadunhallintajärjestelmän rakenne, s. 22

Kuvio 2.4 Johtamisjärjestelmän dokumentointi, s. 23

Kuvio 2.5 ISO 9001:2000 Laadunohjausjärjestelmä ja jatkuva parantaminen, s. 26

Kuvio 2.6 EFQM Excellence –malli, s.26

Kuvio 2.7 Laadun merkitys yritystoiminnalle, s. 29

Kuvio 4.1 Laatukäsikirjan kokoaminen, s. 39

LÄHTEET

Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351.

Crosby, P. 1986. Laatu on ilmaista. 2. Painos. Helsinki: Laatuteema

Laatukeskus. 2010. EFQM Excellence -model. Espoo: Laatukeskuksen julkaisu.

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Tammer-Paino.

ISO 9000 esittely. SFS Suomen standardoimisliiton Internet-sivut. <http://www.sfs.fi/iso9000/>. Viitattu 2.3.2011.

ISO 9000 Laadunhallinnan periaatteet. SFS Suomen standardoimisliiton Internet-sivut. <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/periaatteet>.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

Lilrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja ajattelu yhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

MacNee, C., Pyle, J. & Sutherland, S. 2001. ISO 9001:2000 Laadunhallintajärjestelmät – Vaatimukset – Siirtymävaihe ja käyttö. Gummerus Kirjapaino.

Moisio, J. & Ritola, O. n.d. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – Vinkkejä pohdiskelijoille. Gummerus Kirjapaino.

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Saimaan ammattikorkeakoulun Toimintakäsikirja. 2010. Koulun sisäinen asiakirja.

Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan strategia 2011–2015. 2010. Opiskelijakunnan sisäinen asiakirja.

Saimaan ammattikorkeakoulun opiskelijakunnan säännöt. 2010. Opiskelijakunnan sisäinen asiakirja.

Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto – SAMOK ry, 2010. OLAVI -projektisuunnitelma. Liiton sisäinen asiakirja.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503.