

Opinnäytetyö (YAMK)

Rakentamisen koulutusohjelma

2019

Kerttu Tirronen

TURUN VESIHUOLTO OY:N TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Kerttu Tirronen

TURUN VESIHUOLTO OY:N TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Työn tavoitteena oli laatia Turun Vesihuolto Oy:lle käyttäjäystävällinen sekä ISO 9001-2015 standardin vaatimukset huomioiva menettelytapaohje toimintajärjestelmän kehittämistä varten. Vesihuollon nykyinen toimintajärjestelmä on ydintoimintojen sekä organisaation muuttumisen myötä vanhentunut ja sen sisältämät prosessikuvaukset ovat puutteellisia. Ohjeessa pyrittiin korostamaan erityisesti johdon sitoutumista sekä henkilöstön osallistamista toimintajärjestelmän kehittämistyöhön sekä päivittäiseen käyttöön.

Toimintajärjestelmän kehittämisessä käytettiin yhtenä menetelmänä toimintatutkimusta, jossa pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin sekä samaan aikaan haluttu muutos. Koska menetelmä vaatii sekä johdon että henkilöstön yhteistyötä ja osallistumista vastasi se erinomaisesti kehittämistyön tavoitteita. Kirjallisuustutkimuksessa keskityttiin toimintajärjestelmien ja prosessien hallinnan teoriaan sekä uuden työntekijän perehdyttämiseen ja muutoksesta viestittämiseen. Lisäksi osana työtä suoritettiin valtakunnallinen kyselytutkimus koskien vesihuoltolaitosten ja -yhtiöiden toimintajärjestelmiä sekä niiden käyttöä.

Osana menettelytapaohjeen kehittämistä laadittiin esimerkin omaisesti prosessikuvaukset suunnittelun ja rakennuttamisen prosesseista sekä toimintaohjeet kullekin prosessin työvaiheelle. Menettelytapaohjeessa peilataan Vesihuollon organisaatiota ja toimintakulttuuria laajaan teoriataustaan. Menettelytapaohje noudattelee kolmivaiheisen toimintajärjestelmän rakennetta, joka koostuu valmistelu-, toteutus- ja käyttöönottovaiheesta.

Suurimmat toimintajärjestelmän kehittämisestä saatavat hyödyt liittyvät Vesihuollon prosessien tunnistamiseen sekä kuvaamiseen, jonka seurauksena organisaation toiminta yhdenmukaistuu, selkiytyy ja tehostuu. Suurimmat haasteet toimintajärjestelmän kehittämisessä tulevat todennäköisimmin liittymään tiedottamiseen, resursointiin ja aikatauluttamiseen. Koska kyseessä on koko organisaatiota koskeva muutos, se vaatii paljon suunnittelua ja yhteistyötä. Kehitystyössä onnistuminen edellyttääkin erityisesti hyvin suunniteltua viestintää, johdon sitoutumista sekä henkilöstön osallistamista projektin kaikissa vaiheissa.

ASIASANAT:

toimintajärjestelmät, prosessit, vesihuolto, perehdyttäminen, johtaminen, osallistaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in construction

2019 | 56 pages, 17 pages in appendices

Kerttu Tirronen

DEVELOPING THE OPERATING SYSTEM OF TURUN VESIHUOLTO OY

The aim of the present master's thesis is was to create a user-friendly code of practice for Turun Vesihuolto Oy to develop the operating system. The guidelines for ISO 9001-2015 standards are also taken into account. The current operating system is outdated as the organization and its core functions have changed and in addition the process descriptions are incomplete. In particular, the guide emphasizes the commitment of the management and the involvement of the staff in the development of the operating system and in its daily use.

One of the research methods used in the development work is action research, which aims to search for the solutions together and thus achieve the desired change. The method works well for this type of study, because it requires collaboration and participation from both the management and the staff. Literature research focused on the theory of operating systems and process management.

As part of the study, process descriptions for the design and construction processes were developed and in addition instructions for different stages of work were written. The guide discusses the organization and its operating culture and reflects it against the theory as well as explains how to build an operating system consisting of a preparatory phase, an implementation phase and deployment.

The greatest benefits come from identifying and describing processes. As a result, the operations are streamlined and they become more explicit and efficient. The major challenges of the development work are information, resourcing and scheduling because the change is significant and requires planning and collaboration. When the management and the staff of the organization are committed to achieving a common goal, a good result is accomplished. Success requires, in particular, well-prepared communications, management commitment and employee involvement at all stages of the project.

KEYWORDS:

operating systems, process, water supply and sewerage, workplace instructions, leading, inclusion

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta	7
1.2 Kohdeyritys	8
1.2.1 Yleistä	8
1.2.2 Toimintajärjestelmän nykytila	8
1.2.3 GAP-analyysi	9
1.2.4 Toimialan erityispiirteiden huomioiminen	10
1.3 Tavoitteet	10
1.4 Menetelmät	11
1.4.1 Toimintatutkimus	11
1.4.2 Kyselytutkimus	12
1.4.3 Kirjallisuustutkimus	12
2 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ	13
2.1 Toimintajärjestelmän määrittelmä ja rakenne	13
2.2 Toimintajärjestelmän hyödyt	14
2.3 Henkilöstön osallistaminen	15
2.4 Johtaminen	16
2.5 Uuden työntekijän perehdyttäminen	18
2.6 Mittarointi	19
2.7 Toimintajärjestelmän sertifiointi	20
3 PROSESSIEN HALLINTA	22
3.1 Prosessin tunnistaminen ja määrittely	22
3.2 Prosessin asiakas	23
3.3 Prosessin omistaja	24
3.4 Rajapinnat	25
3.5 Prosessin kuvaustasot	26
3.6 Prosessin kuvaaminen	28
3.7 Esimerkkiprosessit	30
4 KYSELYTUTKIMUS	32
4.1 Kysymykset	32
4.2 Vastaukset	33

4.3 Tulosten analysointi ja johtopäätökset	33
5 MENETTELYTAPAOHJE TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEEN	36
5.1 Yleistä	36
5.2 Valmistelu	36
5.2.1 Lähtökohtien tunnistaminen	36
5.2.2 Organisaation ohjausmalli	37
5.2.3 Peruskoulutus	38
5.2.4 Resursointi ja aikataulutus	39
5.3 Toteutus	40
5.3.1 Prosessien tunnistaminen	40
5.3.2 Prosessin graafinen kuvaaminen	41
5.3.3 Toimintaohjeiden laatiminen	43
5.3.4 Prosessikuvausten sovittaminen prosessikarttaan	44
5.3.5 Toiminnan mittarit	44
5.3.6 Dokumenttien hallinta	45
5.4 Käyttöönotto	46
5.5 Toimintajärjestelmän jatkuva kehittäminen	47
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	50
7 YHTEENVETO	52
LÄHTEET	55

LIITTEET

Liite 1. MENETTELYTAPAOHJE – Turun Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittäminen

KUVAT

Kuva 1. Toimintajärjestelmän kolme kerrosta	13
Kuva 2. Kotterin muutosjohtamisen malli	18
Kuva 3. Esimerkki organisaation prosessikartasta	23
Kuva 4. Turun Vesihuolto Oy:n organisaatiokaavio	25
Kuva 5. Prosessin kuvaustasot	27

Kuva 6. Vaiheittain etenevä prosessien kuvaaminen	29
Kuva 7. Prosessikaavio, vesihuoltoverkoston saneeraus, suunnittelu	30
Kuva 8. Prosessikaavio, vesihuoltoverkoston saneeraus, rakennuttaminen	30
Kuva 9. Toimintaohjeen lomakepohja	31
Kuva 10. Demingin ympyrä	48

TAULUKOT

Taulukko 1. GAP-analyysi	9
Taulukko 2. Toimintajärjestelmät ja niiden sertifiointi	34
Taulukko 3. Toimintajärjestelmien käyttö ja tarpeellisuus	35

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Toimintajärjestelmän kehittäminen ja tähän liittyvä prosessien kuvaaminen on jo pitkään koettu sekä yrityksissä että julkishallinnossa erittäin tarpeellisiksi. Kun johdon ja työntekijöiden tavoitteet ovat selkeitä ja jokainen ymmärtää oman roolinsa matkalla tavoitteeseen, saadaan aikaan mahdollisimman laadukas lopputuote ja paras arvontuotto asiakkaalle. Tyytyväisten asiakkaiden lisäksi, organisaatioiden sisältä nousee usein tarve kehittää toimintajärjestelmää, jotta liiallinen ja kaikkalainen säheltäminen saataisiin pois. Kehittämistyön seurauksena oman työsuorituksen tunteminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen lisäävät työntekijöiden motivaatiota, tehostavat työntekoa sekä parantavat laatua.

Turun Vesihuolto Oy:llä, osana Turun kaupungin strategisia yhtiöitä, on tarve prosessien kuvaamiselle ja koko toimintajärjestelmän uudistamiselle. Vesihuolto toimialana poikkeaa monesta muusta julkishallinnon alasta, sillä siihen liittyy lukuisia erityispiirteitä, joita on vahvasti lailla säädelty. Vesihuoltolain lisäksi toiminnassa tulee ottaa huomioon myös osakeyhtiölaki, joka omalta osaltaan määrää Turun Vesihuolto Oy:n toimintaa. Koska samojen asioiden kanssa painii iso joukko erisuuruisia vesilaitoksia ja -yhtiöitä, toteutettiin osana tätä YAMK opinnäytetyötä webropol -kyselytutkimus koskien toimintajärjestelmien nykytilaa ja kehittämistä.

Tämän YAMK opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Turun Vesihuolto Oy:lle toimialan erityispiirteet huomioiva, koko organisaatioon sovellettava menettelytapaohje toimintajärjestelmän kehittämiseen. Ohjeessa pyritään prosessien tunnistamisen ja mallintamisen lisäksi antamaan ohjeita toimintajärjestelmän jalkauttamisesta ja henkilöstön sitouttamisesta. Osana tätä työtä on tehty Turun AMK:lle insinööriyö, jossa on keskitytty kuvaamaan Turun Vesihuolto Oy:n suunnittelun ja rakennuttamisen -prosessit.

1.2 Kohdeyritys

1.2.1 Yleistä

Turun Vesihuolto Oy (myöhemmin pelkkä Vesihuolto) on Turun kaupungin 100 %:sesti omistama yhtiö, jonka ydinliiketoimintaa on puhtaan veden toimittaminen asiakkaille sekä jäteveden kerääminen ja johtaminen jätevedenpuhdistamolle. Vesihuolto on aloittanut toimintansa 1.1.2017. Aiemmin vesihuoltopalveluiden tuottamisesta Turun kaupungissa vastasi Turun vesiliikelaitos. Vesihuolto ostaa puhtaan veden Turun Seudun Vesi Oy:ltä, joka on seudullinen tukkuvesiyhtiö. Jäteveden puhdistuksesta vastaa Turun Seudun Puhdistamo Oy, joka toimii myös seudullisena yhtiönä. (Turun Vesihuolto Oy 2018b.)

Vesijohto- ja jätevesiverkosto ovat Vesihuollon omistamia ja ylläpitämiä. Vesijohtoverkoston pituus vuoden 2017 lopussa oli noin 820 km, jätevesiverkoston noin 597 km ja sekavesiviemäriverkoston noin 46 km. Vesihuoltolain muuttuessa vuoden 2017 alussa, hulevesiverkosto siirtyi Turun kaupungille. Vesihuolto vastaa kuitenkin edelleen noin 558 km pitkän hulevesiverkoston ylläpidosta. Vesihuollolla on yhteensä noin 15 000 asiakasta (verkostoon liittyneet kiinteistöt). (Turun Vesihuolto Oy 2018b.)

Vesihuolto jakautuu kolmeen yksikköön, asiakaspalvelu, hallinto ja verkostot. Näiden lisäksi organisaatioon sijoittuu matriisinomaisesti myös tukipalvelut sekä laatu ja viestintä. Yhtiön palveluksessa oli ensimmäisen toimintavuoden (2017) päättyessä 76 vakituisessa työsuhteessa olevaa henkilöä, joista yli puolet verkostot -yksikössä. Vesihuollon liikevaihto vuonna 2017 oli noin 41 milj.€ (Turun Vesihuolto Oy 2018c.)

1.2.2 Toimintajärjestelmän nykytila

Vesihuollossa on tapahtunut viimeisen kuluneen kymmenen vuoden aikana merkittäviä muutoksia, eikä toimintajärjestelmää ole päivitetty muutosten yhteydessä. Vesihuollon toimintajärjestelmä on edellisen kerran tarkastettu vuonna 1998, jolloin vesilaitos vastasi nykyisten toimintojen lisäksi myös veden tuotannosta sekä jäteveden puhdistuksesta omalla puhdistamolla. Edellä mainitut prosessit ovat siirtyneet vuonna 2012 Turun Seudun Vesi Oy:n ja vuonna 2009 Turun Seudun Puhdistamo Oy:n hoidettaviksi.

Vesihuollon organisaatio on toimintojen ja henkilövaihdosten myötä kokenut täydellisen muutoksen, joten toimintajärjestelmän kaikki osat on päivitettävä. Nykyinen toimintajärjestelmä on sertifioitu ISO 9001 (1994) standardin mukaisesti, mutta siihen liittyviä auditointoja ei ole tehty vuoden 1998 jälkeen. Koska toimintajärjestelmä on suurelta osin vanhentunut, eikä se sisällä prosessikuvauksia, on sen käyttö jokapäiväisessä työssä lähes olematonta.

1.2.3 GAP-analyysi

GAP-analyysin eli puuteanalyysin avulla voidaan hahmottaa jonkin asian nykytilan ja tavoitetilan välinen ero (JUHTA, 2012a). Taulukkoon 1 on koottu Vesihuollon nykyisen toimintajärjestelmän ero kehitettävään toimintajärjestelmään nähden.

Taulukko 1. GAP-analyysi

	Nykytila	Tavoitetila
Prosessien tunnistaminen	Ydin- ja tukiprosessit tunnistettu, mutta eivät ajan tasalla.	Tunnistetaan kaikki organisaation prosessit sekä määritellään prosesseille omistajat.
Prosessien kuvaus ja mallinnus	Ylätason prosessikuvaus tehty, mutta ei mallinnettu.	Määritellään kuvaustaso ja laaditaan kaikista prosesseista kuvaukset.
Dokumentit	Dokumentit ovat puutteellisia sekä kokonaisuudesta irrallaan.	Dokumentit tallennetaan M-filesiin siten, että ovat kaikkien käytössä.
Toimintaohjeet	Tiettyjen toimintojen kohdalla hyvinkin tarkkoja, kytketty varautumiseen, suuri osa puuttuu kokonaan.	Laaditaan kaikista prosessin vaiheista toimintaohjeet loma-keuhjalle. Tallennetaan M-filesiin.
Käyttö	Vain pieni osa toimintaohjeista käytössä.	Koko organisaatio käyttää päivittäisessä työssä.
Yhtenäisyys	Prosessit tunnistettu samalla periaatteella.	Laaditaan yhtenäiset kuvaukset.
Ajantasaisuus	Muutamia dokumentteja lukuun ottamatta vanhentunut.	Prosessikuvauksia ja toimintaohjeita päivitetään jatkuvasti. Koko järjestelmän ajantasaisuus tarkistetaan vuosittain johdon katselmuksessa.
Toimintajärjestelmä	Käsikirja, muutamia toimintaohjeita.	Prosessien hallintaan perustuva toimintajärjestelmä, jossa dokumentit löytyvät prosessien alta.

1.2.4 Toimialan erityispiirteiden huomioiminen

Vesihuollon tehtävänä on tuottaa vesihuoltopalveluja kuntalaisille. Yhtiön toimintaa ohjaa vesihuoltolaki sekä vuodesta 2017 alkaen myös osakeyhtiölaki. Samaan aikaan, kun yhtiön tulee järjestää vesihuoltopalvelut kaikille toiminta-alueella oleville kuluttajille, tulee sen tuottaa omistajalle voittoa. Koska yhtiö on julkishallinnon 100 %:sesti omistama, tulee sen täyttää sille laissa määrättyt tehtävät, vaikkei toiminta aina olisi taloudellisesti kannattavaa. Toisaalta palvelut tuottaa osakeyhtiö, jolla on julkishallintoon verrattuna huomattavasti vapaammat kädet hyödyntää eri toimijoita sille määrättyjen palveluiden tuottamiseksi. Lisäksi vesihuolto toimialana kuuluu nk. huoltovarmuusketjuun, jonka toiminta tulee olla turvattu kaikissa yhteiskunnan poikkeusoloissa.

Vaikka vesihuoltopalveluiden tuottaminen on laissa määrättyä toimintaa, ei vesihuoltoverkostojen rakentamista ja ylläpitämistä valvo yksikään viranomainen. Puhtaanveden tuotanto sekä jäteveden puhdistaminen ovat ympäristöluvan vaativaa toimintaa, jota valvotaan jatkuvasti. Vesihuollon ydinprosessien toteutumiseen liittyvä valvonta on puhtaasti omavalvontaa, johon yhtiöllä tulee olla selkeä toimintamalli sekä resurssit. Toimintajärjestelmän saattaminen ajan tasalle on myös tältä osin erittäin tärkeää.

Sen lisäksi, että Vesihuollon tulee toteuttaa sille laissa määrättyä tehtävää, tulee sen samanaikaisesti tuottaa omistajalleen voittoa. Tämä on ajoittain vaikea yhtälö, jonka toteuttaminen lisää haastetta myös johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Oman erityispiirteen toimintaan tuo myös monopoliasema, joka toisaalta vapauttaa kilpailusta ja antaa siltä osin yhtiölle työrauhan. Samaan aikaan kilpailun puute voi myös sokaista yrityksen johdon ja työntekijät. Herkästi syntyy tilanne, jossa omaa toimintaa ei arvioida kriittisesti ja kehitys pysähtyy. Siksi onkin tärkeää, että myös Vesihuollossa keskitytään vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin. Tähän päästään luomalla toimintajärjestelmä, jossa pyritään jatkuvasta kehittämään ja parantamaan toimintaa.

1.3 Tavoitteet

Tämän YAMK-opinnäytetyön lähtökohtana on Vesihuollon toimintajärjestelmän päivittämiseen liittyvä kehitystyö. Vesihuollossa on tarve yhtenäistää toimintatapoja, tunnistaa ja kuvata prosessit, luoda toimintaohjeet sekä kehittää dokumenttien hallintaa.

Tavoitteena on luoda Vesihuollolle käyttäjätystävällinen sekä ISO 9001-2015 standardin vaatimukset huomioiva menettelytapaohje toimintajärjestelmän rakentamiseen. Ohjeen tärkeimpinä osina ovat prosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja kehittäminen sekä ohjeet toimintajärjestelmän käyttöönotosta ja jatkuvasta kehittämisestä. Toimintajärjestelmästä on tarkoitus luoda mahdollisimman helposti muokattava, jotta parannusehdotukset ja muutokset voidaan jatkossa päivittää vaivattomasti.

Menettelytapaohjetta on sen kehittämisen aikana tarkoitus testata myös käytännössä. Ohjeen käyttökelpoisuus testataan kuvaamalla suunnittelun ja rakennuttamisen prosessit sekä laatimalla näiden prosessien työvaiheille toimintaohjeet. Työryhmään nimetään kaikki Vesihuollon suunnittelu- ja rakennuttamistehtävissä olevat insinöörit.

1.4 Menetelmät

1.4.1 Toimintatutkimus

Toimintajärjestelmän kehittämistyön lähtökohdaksi sopii erinomaisesti toimintatutkimuksen kaltainen lähestymistapa, jossa pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saamaan aikaan haluttu muutos. Sen sijaan, että keskityttäisiin siihen miten asiat ovat, pyritään toimintatutkimuksessa miettimään miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimus on ongelmakeskeistä ja voimakkaasti käytäntöön suuntautuvaa kehittämistyötä, jossa pyritään tavoittamaan kaikki työntekijät ja heidän jokapäiväiset toimintatapansa. Kaikki tutkimukseen osallistuvat ovat tasa-arvoisessa asemassa riippumatta heidän asemastaan kyseisessä organisaatiossa. Lyhyesti sanottuna, toimintatutkimus keskittyy tiettyyn tilanteeseen, vaatii yhteistyötä, osallistumista ja edellyttää itsensä tarkkailua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, s. 58-60.)

Työyhteisön jäsenet tuntevat oman työnsä ja siihen liittyvät haasteet aina paremmin kuin ulkopuolinen asiantuntija. Kehittämistyössä onnistumisen edellytyksenä on, että työntekijät ovat valmiita muutokseen, jolloin he kykenevät vastaanottamaan ehdotetut toimintatapojen muutokset. Tässäkin kynnystä madaltaa oman työyhteisön löytämä ratkaisu. Toimintatutkimuksessa ei välttämättä aina tapahdu muutosta. Tilanteiden läpikäyminen kuitenkin avaa toimintatapaa ja yhtenäistää käytäntöjä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, s. 59.)

Toimintatutkimuksen kriittisiä kohtia ovat tavoitteiden ja aikataulujen määrittely, jotka tehdään usein liian löyhästi tai epärealistisesti. Toimintatutkimus vaatii aikaa, koska kyse on toimintatapojen todellisesta muutoksesta, johon osallistuvat aktiivisesti tutkittavan organisaation työntekijät. Osallistujien välillä saattaa myös olla voimakkaita näkemyseroja tai ristiriitoja, jotka vaikeuttavat kehittämistyön etenemistä. Näissä tilanteissa avainroolissa ovat esimiehet ja johto, jotka sitoutumisellaan ohjaavat kehityshankkeen maaliin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, s. 59-61.)

Toimintajärjestelmän kehittämistyössä on tärkeää käydä läpi myös työpaikan visio, strategia, arvot ja toimintakulttuuri kokonaisuudessaan. Organisaation johdon on hyvä pysähtyä miettimään, minkälainen kuva yrityksestä halutaan antaa ulospäin. Johto ja esimiehet ovat omalla toiminnallaan avainasemassa edistämässä arvojen ohjaavuutta ja strategian toteutumista. (Tanskanen 2013, s. 8.)

1.4.2 Kyselytutkimus

Tähän YAMK-opinnäytetyöhön lähdemateriaalia etsiessäni en löytänyt minkäänlaista tutkimusta tai muutakaan kirjallisuutta, joka olisi koskenut vesihuoltoalan toimintajärjestelmiä. Koska aiheesta ei ollut saatavilla aiempaa tutkimusmateriaalia, päätin itse tutkia aihetta oman kehittämistyöni taustaksi. Koska halusin sekä määrällistä että laadullista tietoa toimintajärjestelmiin liittyen, päätin valita menetelmäksi ennalta valikoidulle joukolle sähköpostilla lähetettävän kyselytutkimuksen.

1.4.3 Kirjallisuustutkimus

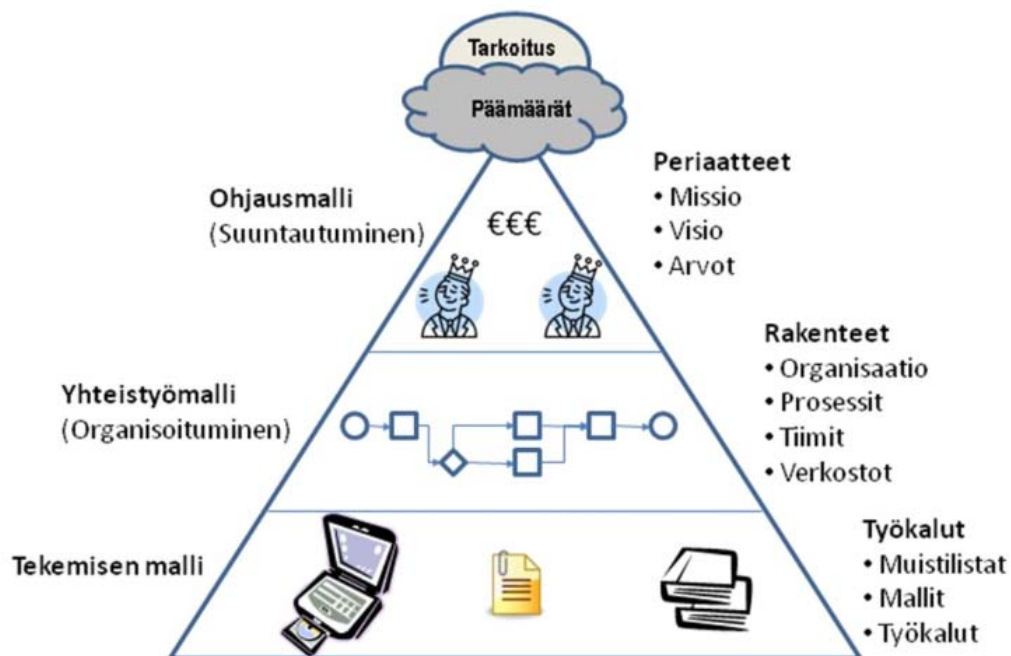
Kehittämistyön aluksi tutustuin toimintajärjestelmiä ja prosessien hallintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Pyrin löytämään erityisesti johdon sitoutumiseen, henkilökunnan osallistamiseen ja uuden toimintamuodon jalkauttamiseen liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi paneuduin uuden työntekijän perehdyttämiseen ja muutoksesta viestittämiseen.

2 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ

2.1 Toimintajärjestelmän määritelmä ja rakenne

”Toimintajärjestelmä tarkoittaa organisaation päämäärien saavuttamiseksi tarvittavaa organisaatorakenteiden, toimintaperiaatteiden, menettelyiden, prosessien ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta.” (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 113.)

Yleisesti katsotaan, että toimintajärjestelmät ovat kuvan 1 mukaisesti jaettavissa kolmeen kerrokseen. Eri kerroksissa sijaitsevat ohjausmalli, yhteistyömalli sekä tekemisen malli. Näiden yläpuolella ovat tarkoitus ja päämäärä, joiden tunnistaminen ja tiedostaminen ovat toimintajärjestelmän kehittämisen edellytyksiä.



Kuva 1. Toimintajärjestelmän kolme kerrosta (Laamanen 2005.)

Ohjausmallilla tarkoitetaan organisaation toimintatapaa ja suuntaa. Tähän sisältyy mm. organisaation arvojen tunnistaminen, vision kirkastaminen, tavoitteiden asettaminen, palkitsemisjärjestelmä ja strategioiden määrittely. Ohjausmallin tavoitteena on saada ihmiset tuntemaan oma työnsä organisaatiossa merkitykselliseksi ja sitä kautta tuntemaan ylpeyttä omasta työstään. (Laamanen 2001, s. 36.) Tämä lisää ihmisten sitoutumista ja

parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun jokainen tunnistaa oman paikkansa toimintojen ketjussa.

Yhteistyömalli kertoo tavan, jolla yritys on organisoitunut. Nykyään painotetaan tiimejä ja verkostoja perinteisen funktionaalisen organisaation sijaan. Kun organisaation tavoitteet ja pelisäännöt on yhteisesti sovittu, pystyvät vahvasti itseohjautuvat tiimit työskentelemään tehokkaasti yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Itseohjautuvat tiimit ovat omiaan lisäämään luovuutta ja innovaatioita. Usein tällaisissa tiimeissä työskentelevät ihmiset nauttivat työstään, kokevat voimakasta yhteisöllisyyden tunnetta ja saavat aikaan erinomaisia tuloksia. (Laamanen 2001, s. 36-37.)

Prosessit ovat merkittävä osa yhteistyömallin rakennetta. Prosessien tehtävä on kuvata toimintojen sarjaa, jolla organisaation tulokset käytännössä saavutetaan. Prosessikuvausten avulla on tarkoitus hahmottaa mitkä ovat kaikkein kriittisimpiä vaiheita organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta prosessien sisältämät tehtävät voitaisiin suorittaa, tarvitaan työkaluja, tietojärjestelmiä, toimintaohjeita, tekniikoita ja menetelmiä, joista tekemisen malli koostuu. (Laamanen 2001, s. 37.)

2.2 Toimintajärjestelmän hyödyt

Huolellisesti laadittu ISO 9001:n vaatimukset täyttävä toimintajärjestelmä auttaa yrityksen johtoa ja henkilöstöä hahmottamaan organisaation vision ja strategian sekä antaa työvälineet näiden toteuttamiseen. Päivittäin käytössä oleva ja jatkuvasti kehittyvä toimintajärjestelmä lisää asiakastyytyväisyyttä, sillä yritys pystyy toimittamaan sovitut tuotteet tai palvelut asiakkaalle ennalta määrättyssä aikataulussa kustannustehokkaasti. Mikäli toimitusketjussa ilmenee ongelmia, on niihin helppo päästä käsiksi, kun koko ketju on tarkasti kuvattu. Tällöin pystytään myös tekemään tarvittavat korjausliikkeet nopeasti. (Pesonen 2007, s. 79.)

Toimintajärjestelmä takaa organisaatiolle yhtenäiset toimintatavat, päällekkäisten työvaiheiden vähenemisen sekä työn tuottavuuden paranemisen. Kun edellä mainitut seikat toteutuvat, saadaan aikaan entistä laadukkaampia työsuoritteita. Myös työtapaturmien määrä ja niistä johtuvat sairauspoissaolot vähenevät, kun prosessien kulku ja käytettävät välineet ovat työntekijän hallinnassa. (Pesonen 2007, s. 79.)

Toimintajärjestelmä, joka pitää sisällään yrityksen arvojen ja strategian määrittelyn, oikeudenmukaisen, selkeän ja sitoutuneen esimiestyön, mielekkäät tehtävänkuvat, aidon

mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, vuorovaikutteisen viestinnän sekä terveellisen ja turvallisen työympäristön, lisää automaattisesti työhyvinvointia. Hyvin voiva työyhteisö lisää henkilöstön motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä sekä parantaa stressin hallintaa ja yleistä tyytyväisyyttä työhön. Työyksikötasolla työhyvinvointia voidaan lisätä kiinnittämällä huomiota prosessien kulkuun ja resursointiin. (Suonsivu 2014, s. 59-60.)

Merkittävässä roolissa on myös viestintä, jonka avoimuutta toimintajärjestelmä lisää ja parantaa näin osaltaan työhyvinvointia, kun henkilöstö on ajan tasalla omista töistään sekä organisaation yhteisistä asioista. Toimintajärjestelmästä on hyötyä myös muutostilanteessa. Kun toiminnot on selkeästi kuvattu ja työntekijät ovat perillä omasta roolistaan, pystytään työrauha säilyttämään isojenkin myllerrysten keskellä. (Virtanen & Wennberg 2005, s. 160.)

2.3 Henkilöstön osallistaminen

Työ näyttölee ihmisen arjessa isoa roolia, eivätkä työssä tapahtuvat muutokset ole yksilön kannalta yhdentekeviä. Paras tapa sitouttaa henkilöstö toimintajärjestelmän kehittämistyöhön ja päivittäiseen käyttöön, on käydä läpi prosessit ja luoda toimintaohjeet yhdessä henkilöstön kanssa. Kun yksilö pääsee tiettyjä reunaehtoja noudattaen itse vaikuttamaan jokapäiväisen työn suorittamiseen, on erittäin todennäköistä, että henkilö myös noudattaa toimintatapaa ja hahmottaa jatkossa paremmin roolinsa työyhteisön jäsenenä.

Johdolla ja henkilöstöllä tulee olla yhteinen ymmärrys muutoksen perusteista. Henkilöstön on paljon helpompaa sitoutua työyksiköiden käytännön töissä tapahtuviin muutoksiin, kun henkilöstöllä ja johdolla on samat tiedot toimintaympäristön haasteista sekä yhteinen keskustelufoorumi. (Tanskanen 2013, s. 8.) Muutosvastarinta vähenee huomattavasti, kun henkilöstö otetaan mukaan vaikuttamaan muutoksen sisältöön (Tanskanen 2013, s. 11).

Henkilöstön osallistamisessa avainasemassa on tiedottaminen. Luottamus työntekijöiden ja johdon välillä syntyy ennen kaikkea avoimen kommunikoinnin kautta. Esimiesten on huolehdittava, että jokainen toimintajärjestelmän kehittämiseen osallistuva henkilö saa äänensä kuuluviin. Tässä yhteydessä on tärkeää käsitellä kehittämistarpeiden lisäksi myös muutokseen liittyviä pelkoja, epävarmuuksia ja odotuksia. (Tanskanen 2013,

s. 17.) Koska muutos herättää henkilöstössä valtavasti tunteita, tulee viestinnästä tehdä ihan oma osaprojekti, joka suunnitellaan tarkasti. Kun viestintä muutosprojektin aikana on suunniteltu, resursoitu ja aikataulutettu huolellisesti, vähenee väärin tietojen sekä huhujen leviäminen työntekijöiden keskuudessa, ja henkilöstö voi turvallisin mielin keskittyä varsinaiseen työhönsä. (Nurmi 2012, 124.) Myös henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeää. Jokainen työntekijä on oma persoonansa ja joillekin muutoksen käsittelemisen vaatii myös kahdenkeskistä viestintää. Tähänkin tulisi viestintäsuunnitelmaa laadittaessa varautua.

2.4 Johtaminen

“Johtamisella vaikutetaan ihmisten käyttäytymiseen. Se on taitoa saada tehtävät suoritetuksi ihmisten avulla ja heidän kanssaan.” (Tanskanen 2013, s. 7.)

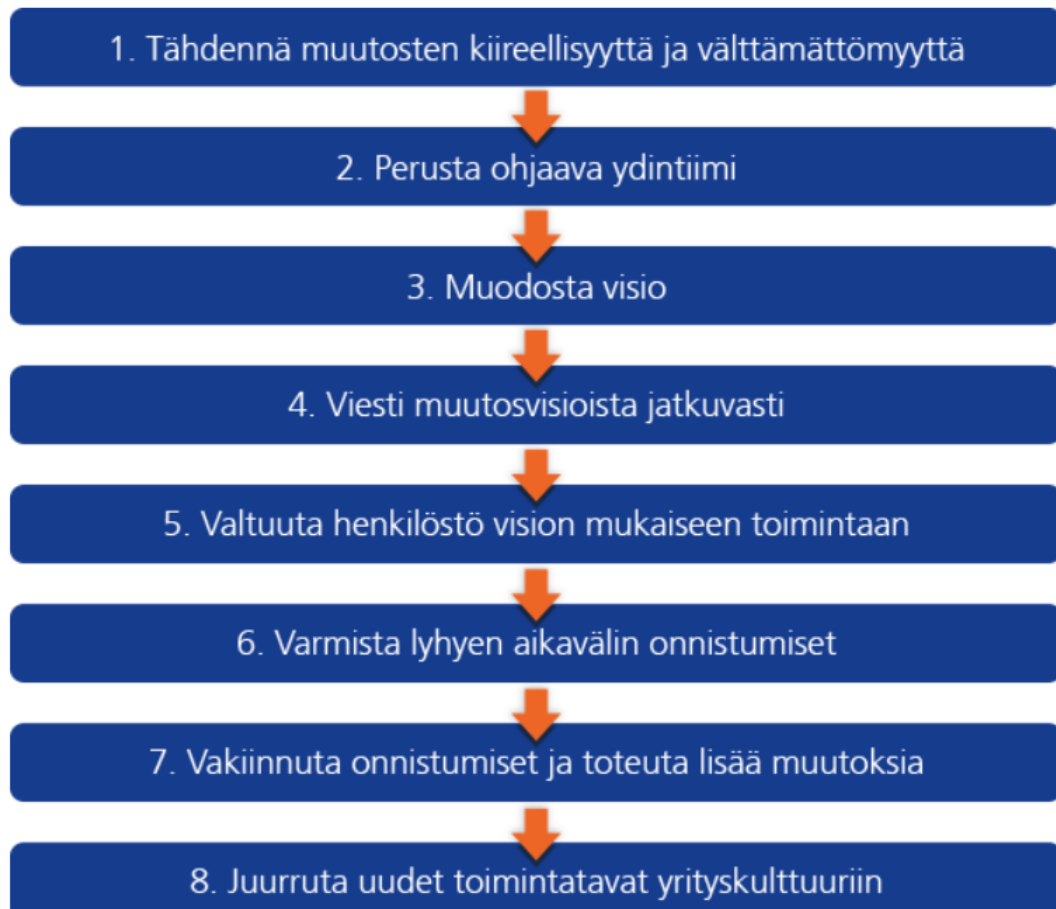
Menestykseen vaaditaan toimintakykyisten ja osaavien työntekijöiden lisäksi myös hyvää ja tavoitteisiin sitoutunutta johtamista. Johdon ja henkilöstön molemminpuolinen luottamus, joka ansaitaan ennen kaikkea arvostuksen ja kunnioituksen kautta, on hyvän johtamisen selkäranka. (Tanskanen 2013, s. 10.) Arvostuksen tunne saa ihmisen kokemaan ammattitaitoisuutta ja tekemään työnsä niin hyvin ja ammattitaitoisesti kuin mahdollista. Hyvä esimies saa omalla esimerkillään ja käytöksellään työntekijän parhaat puolet esiin ja ikään kuin itsestään pyrkimään hyvään tulokseen. Esimiehen oma asenne ja tapa, jolla hän viestii esim. muutoksesta, vaikuttaa merkittävästi työntekijän suhtautumiseen. Mikäli esimies on motivoitunut, viestii hän muutoksesta positiiviseen sävyyn ja todennäköisesti muutos tulee onnistumaan paremmin. (Pirinen 2014, s. 116.)

Johtamisen tavoitteena on, että työntekijät ymmärtävät toimintansa merkityksen, ottavat siitä vastuun ja pyrkivät kehittämään työtään. Hyvän johtamisen perustana on selkeä johtamisjärjestelmä, joka reagoi muutoksiin riittävän ajoissa ja pystyy hyödyntämään organisaation vahvuudet sekä ennakoimaan mahdolliset toiminnan uhat. Johtamisjärjestelmän tulisi olla samanlainen yrityksen kaikissa yksiköissä, esimiehestä riippumatta. (Tanskanen 2013, s. 7-8.) Oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu takaa työrauhan, jolloin jokainen työyhteisön jäsen kykenee keskittymään omaan työhönsä ja näin saavuttamaan yhteisen päämäärän. Hyvin toimiva järjestelmä takaa, että johtamisessa voidaan keskittyä vuorovaikutusjohtamiseen, jonka tavoitteena on esimiehen ja työntekijöiden motivoituminen, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen sekä kehittämiseen panostava työilmapiiri. (Tanskanen 2013, s. 8.)

Hyvässä johtajuudessa on pitkälti kyse vuorovaikutuksesta, jonka perusteella johtamistyylit voidaan jakaa autoritääriseen, demokraattiseen ja antaa mennä -johtajuuteen. Isotalus ja Rajalahti toteavat Vuorovaikutus johtajan työssä -kirjassaan, että niin kutsuttu demokraattinen johtamistapa koetaan edellä mainituista parhaaksi, sillä siinä johtajan viestintätyyli kannustaa alaisia osallistumaan keskusteluun ja asettamaan yhdessä toiminnan tavoitteet. Toimintajärjestelmän kehittämistyötä johdettaessa olisikin tärkeää saada aikaan keskustelun ilmapiiri, joka on tutkimuksissa todettu lisäävän henkilöstön tuottavuutta, tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. (Isotalus & Rajalahti 2017, s. 39-40.)

Koska toimintajärjestelmän kehittäminen vaatii uudenlaista ajattelua ja asennoitumista, vaaditaan onnistumisen tueksi myös muutosjohtamista. On ymmärrettävää, että uusien toimintatapojen kehittäminen herättää henkilöstössä innostuksen lisäksi myös muutosvastarintaa. Pelkoja ja vastustusta ei pidä vähätellä, vaan asioihin tulee suhtautua inhimillisesti ja pyrkiä lievittämään epätietoisuutta avoimella viestinnällä. Muutostilanteessa esimiehen tulee kuunnella alaisiaan, sallia epäonnistumiset, kannustaa ja toimia positiivisena esimerkkinä. Näin henkilöstö saadaan pikku hiljaa ymmärtämään muutoksen tuomat positiiviset vaikutukset omaan työhön ja koko työyhteisöön. (Jones ym. 2004.)

Yksi tunnetuimmista muutosjohtamista tukevista malleista on kuvassa 2 esitetty John Kotterin vuonna 1995 kehittämä malli, jossa neljä ensimmäistä vaihetta valmistelevat muutoshanketta ja auttavat organisaatioon juurtuneen nykytilan purkamisessa. Jos muutokset olisivat yksinkertaisia toteuttaa, ei neljää ensimmäistä vaihetta tarvittaisi ollenkaan. Vaiheiden 5-7 aikana toteutetaan itse muutos ja otetaan uusi toimintamalli käyttöön. Vaiheessa 8 muutokset juurrutetaan organisaation jokapäiväiseen toimintakulttuuriin. Onnistuneessa muutosprosessissa jokainen yllä esitetty vaihe käydään läpi oikeassa järjestyksessä. Usein henkilöt, joilla on kiire saada aikaan tuloksia, yrittävät jättää joitakin vaiheita väliin. Tämän seurauksena välttämättömyyden tunne häviää ja muutosta ohjaava tiimi hajoaa. (Kotter 1996, s. 19-20.)



Kuva 2. Kotterin muutosjohtamisen malli (Kotter 1996, s. 18.)

2.5 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Perehdytyksen tärkeimpänä tavoitteena voidaan yleisesti pitää riittävien valmiuksien antamista tulevaa työtehtävää varten. Lisäksi perehdytyksen tavoitteena on vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän asenteeseen työtä, työyhteisöä ja yritystä kohtaan. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen parantaa työntekijän sitoutumista yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin, jonka seurauksena myös poissaolojen määrä vähenee ja työn tuottavuus paranee. (Poutiainen & Vanhala 1999, s. 21.) Sen lisäksi, että uusi työntekijä perehdytetään työtehtäviin, tulee hänet perehdyttää myös työyhteisöön (Ranki 1999, s. 110). Töiden aloitus uudessa organisaatiossa on aina jännittävä tilanne. Siksi onkin tärkeää, että madalletaan uuden tulokkaan kynnyistä tutustua työyhteisöön. Tämä

onnistuu hyvin esim. yhteisillä ruoka- ja kahvitauoilla sekä erilaisissa työhyvinvointia ylläpitävissä tapahtumissa, joissa pääsee tutustumaan uusiin työkavereihin myös työpaikan ulkopuolella.

Tervetuloa Vesihuollon pariin -henkilöstöoppaassa on kuvattu yhtiön perehdytysohjelma, joka nykyisellään keskittyy yhtiön ja sen työntekijöiden esittelyyn sekä palvelussuhdeasioihin. Oppaaseen on myös koottu kattavasti yrityksen yleiset käytännöt sekä ohjeet. (Turun Vesihuolto Oy, 2018a.) Vesihuollolla ei ole käytössä varsinaista työtehtäviin perehdyttämistä koskevaa ohjeistusta, vaan uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä, joka opastaa uutta työntekijää työsuhteen alkumetreillä. Toimintajärjestelmän kehittämistyön yhteydessä laadittavat prosessikuvaukset tulevat jatkossa toimimaan työtehtävään perehdyttämisen työkaluna. Lisäksi yhtiön olisi hyvä luoda perehdyttämisprosessissa käytettävä lomake, joka toimisi ikään kuin tsekkauslistana sekä uudelle työntekijälle että perehdyttäjälle. Samalla tulisi varmistettua, että työturvallisuuslain edellyttämät vaatimukset täyttyvät (Työturvallisuuslaki 14§).

2.6 Mittarointi

Organisaation toimintaa ja prosessien toteutumista on hyvä mitata, jotta saadaan konkreettista tietoa mm. toiminnan kannattavuudesta, yrityksen strategian toteutumisesta ja asiakastyytyvyydestä. Yrityksessä, organisaation koosta riippumatta, menestyminen kiinnostaa etupäässä omistajia. Julkisella sektorilla, jolla ei ole omistajaa, ovat toiminnan onnistumisesta kiinnostuneita poliittiset päättäjät, virkamiehet, veronmaksajat sekä äänestäjät. (Kauhanen 2010, s. 36.) Toimialasta ja prosessista riippuen mittavälit voivat olla hyvinkin tarkkoja. Toiminnan mittaamisessa taas on kyse asioiden seuraamisesta ja havainnoinnista. Mittaamisen välineinä voidaan käyttää esim. tarkastuksen tulosta, toiminnasta tehtyä havaintoa tai tiettyä tunnuslukua. (Pesonen 2007, s. 154.)

Toiminnan mittaamisesta on hyötyä monessakin mielessä. Yleensä, kun jotakin asiaa aletaan seurata, se alkaa parantua kuin itsestään. Ilmiö toimii myös toisin päin, jos toimintaa ei seurata, henkilöstölle syntyy käsitys, että asia ei ole johdon mielestä tärkeä. Johdon esimerkki on siis tässäkin asiassa hyvin merkityksellinen. Mittaaminen lisää myös tilanteen tuntemista. Kun tiedetään, mikä on nykytilanne, voidaan tavoitteet asettaa realistisesti. Mikäli toimintaa halutaan kehittää, on erityisen tärkeää, että organisaatio on asettanut toiminnalleen tavoitteita, joita seuraamalla nähdään, kuinka toiminta kehittyy. Neljäs tärkeä syy mittaamiseen liittyy osaamisen osoittamiseen sekä organisaation

sisällä että ulkopuolisia tahoja ajatellen. Organisaation sisällä osaamisen mittaaminen voidaan liittää esim. palkkioiden saamiseen. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden suuntaan osaamisen todistaminen tuo uskottavuutta ja nostaa yrityksen arvoa. (Pesonen 2007, s. 154-155.)

Alla on lueteltu muutamia ohjeita, joita noudattamalla saadaan aikaan toimiva mittaristo:

- mittareiden määrään tulee kiinnittää huomiota, koko organisaatiossa korkeintaan 12-20 mittaria
- mittarit tulee tasapainottaa suhdelukuina
- mittarit pitää aina olla verrattavissa lähtöarvoon, suunnitelmaan tai tavoitteeseen
- vastuuhenkilön pitää pystyä vaikuttamaan mittarin tulokseen
- mittareita käytetään suorituksen parantamiseen, ei epäonnistumisesta rankaisemiseen (Niemelä ym. 2008, s. 102.)

Yksittäistä prosessia mitattaessa olisi hyvä miettiä mistä huomaa, että prosessi toimii oikein. Asiaa kannattaa lähestyä mahdollisimman yksinkertaisesti, eli miettiä, mitä prosessin asiakas odottaa saavansa sekä mitä prosessia tekevä organisaatio itse odottaa prosessilta. Lisää näkökulmia ja mittareita löytyy, kun miettii mikä on kyseisen prosessin tarkoitus, mitkä ovat asiakkaan tarpeet, vaatimukset, odotukset ja tottumukset sekä mitkä ovat prosessin menestystekijät. (Pesonen 2007, s. 156-158.)

2.7 Toimintajärjestelmän sertifiointi

Kansainvälisistä standardeista ja sertifiointeista puhuttaessa toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation laatimaa järjestelmää, joka käsittää laadun-, ympäristö- sekä työterveys- ja turvallisuushallinnan standardien ohjeet ja vaatimukset (Moisio & Tuominen 2008, s. 5). Standardi ei määrittele tuotteen tai palvelun tasoa, vaan yritys määrittelee sen itse. ISO standardissa asiakas on kaiken keskiössä, joten noudattamalla standardin vaatimuksia, yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. ISO 9001 laadunhallintastandardi käsittää kaiken toiminnan prosesseina ja korostaa niiden jatkuvaa parantamista. (Pesonen 2007, s. 75.) Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittämisessä keskitytään nimenomaan laadunhallintaa käsittelevän standardin teemoihin, joita ovat prosessien tunnistamiseen, määrittelyyn ja kuvaamiseen liittyvät asiat, toimintaympäristön huomioiminen, johdon sitoutuminen, resurssienhallinta, toiminnan arviointi sekä jatkuva parantaminen (Moisio & Tuominen 2015, s. 8-9).

Yritys voi hakea laadunhallintajärjestelmälleen sertifikaattia, joka tarkoittaa, että organisaatio pystyy osoittamaan, että järjestelmä täyttää ISO 9001 standardin vaatimukset. Usein yritykset hakevat standardia, jotta voivat osoittaa ulkopuolisille tahoille kuten asiakkaille, sidosryhmille ja viranomaisille, että organisaation asiat ovat standardien vaatimalla tasolla. (Pesonen 2007, s. 221.) Vesihuoltoalalla sertifikaatti ei ole suoranainen kilpailuvaltti, koska vesihuoltolaitokset ja -yhtiöt toimivat monopoliasemassa. Turun Vesihuollon kohdalla nykyinen toimintaympäristö on kuitenkin suurella todennäköisyydellä muuttumassa seudullisempaan suuntaan, jonka seurauksena alueen vesihuoltopalveluista vastaavat toimijat yhdistetään. Sertifioidusta toimintajärjestelmästä olisi Vesihuololle merkittävästi etua määritettäessä minkä olemassa olevan organisaation mallilla toimintaa jatketaan.

Yritys voi hakea sertifiointia myös pelkästään omaan käyttöönsä. Tällöin suurin hyöty saadaan ulkopuolisesta arvioinnista, joka tarkastaa, että:

- prosessit on tunnistettu ja määritelty asianmukaisesti
- vastuualueet ja roolit on selkeästi jaoteltu
- prosessit toimivat myös käytännössä
- prosessien vaikuttavuus ja tehokkuus on halutun mukainen

Vesihuollon toimintaa ohjaa yhtiön hallitus, joka on luonnollisesti kiinnostunut siitä miten yhtiön toiminta on organisoitu. Sertifioitu toimintajärjestelmä olisi erinomainen työkalu myös hallitukselle raportoidessa. Tällöin voidaan osoittaa, että toiminta on hyvin ja järjestelmällisesti johdettua, prosessit on tunnistettu ja kuvattu tarkoituksen mukaisesti, toimintaa pyritään jatkuvasti kehittämään ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. (Rostedt, Henkilökohtainen tiedonanto, 2019.)

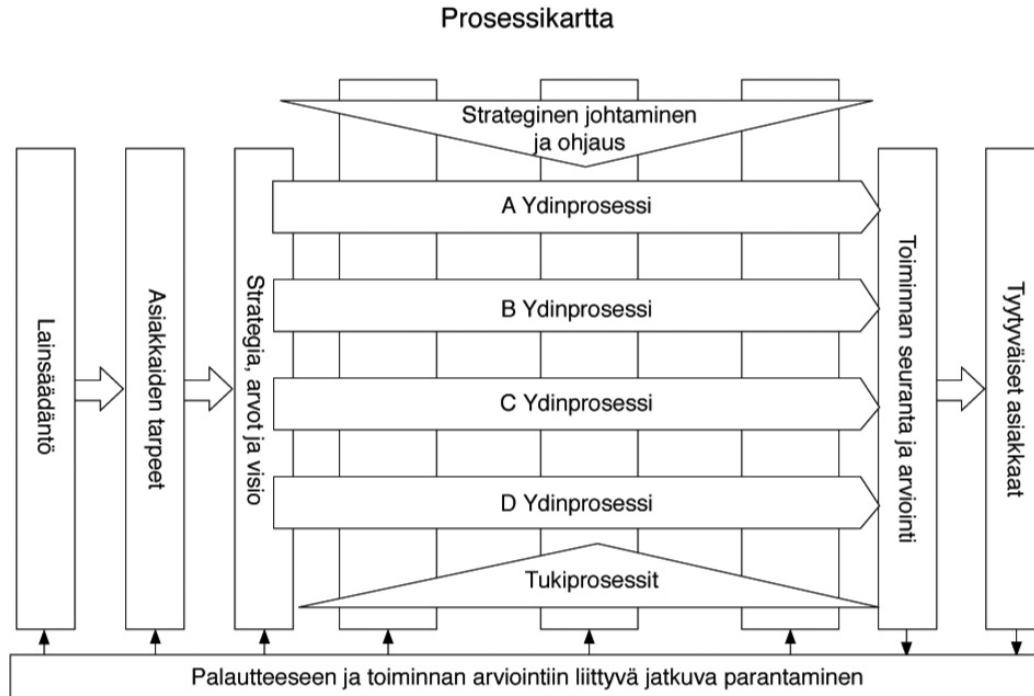
3 PROSESSIEN HALLINTA

3.1 Prosessin tunnistaminen ja määrittely

Yksinkertaisesti ilmaistuna, prosessi on tapahtumasarja, joka muodostuu vaiheista. Prosessi koostuu syötteistä (input), resursseista ja tuotoksista (output). Ennen kuin prosessia voidaan tarkemmin määrittellä tai kuvata, tulee prosessi tunnistaa. Tunnistaminen alkaa prosessin rajaamisella organisaation muista prosesseista. Tämän jälkeen prosessille määritellään tavoitteet, omistaja, asiakas, toiminnot sekä suoritteet. Prosessin tunnistamisessa on tärkeää, että ei lähdetä liikkeelle lopputuotteesta, vaan keinoista, joilla haluttuun lopputulokseen päästään. Jotta kokonaisuus hahmottuu selkeänä, on tärkeää määrittellä myös prosessin alku ja loppu. (Virtanen & Wennberg 2005, s. 115-119.)

Organisaation prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit liittyvät oleellisesti ulkoisiin asiakkaisiin. Tyypillisesti tällaisia ovat myynti- ja muut asiakasprosessit, tuotantoprosessit sekä tuotekehitysprosessit. Tukiprosessit taas ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, eikä niillä yleensä ole suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen, vaan asiakas löytyy organisaation sisältä. Tukiprosessien tehtävä on nimensä mukaisesti tukea ydinprosesseja. (Pesonen 2007, s. 131.)

Kuvassa 3 on esimerkki prosessikartasta, josta voidaan hahmottaa organisaation kokonaiskuva. Prosessikartassa esitetään ydin- ja tukiprosessien linkittyminen organisaatorakenteeseen ja muihin toimintaa ohjaaviin seikkoihin, kuten lainsäädäntöön, asiakkaiden tarpeisiin, organisaation strategiaan ja toiminnan seurantaan. Myös asiakaspalautteisiin reagoiminen ja jatkuva parantaminen tulisi huomioida prosessikartan kaikilla osa-alueilla. (JUHTA 2012b, s. 6-7.)



Kuva 3. Esimerkki organisaation prosessikartasta (JUHTA 2012b, s. 7.)

Vesihuollon ydinprosesseja ovat puhtaan veden toimittaminen asiakkaille sekä jäteveden kerääminen ja johtaminen jätevedenpuhdistamolle (Turun Vesihuolto Oy 2018c). Tukiprosesseihin lukeutuvat kaikki ne toiminnot, jotka mahdollistavat ydinprosessien toteutumisen. Tällaisia ovat mm. vesihuoltoverkoston suunnittelu- ja rakennuttaminen, vesijohdon asennustyöt, vuotokorjaukset, asiakkaiden liittymissopimusten tekeminen sekä vesilaskutus.

3.2 Prosessin asiakas

Kun prosessia mietitään tarkemmin, joudutaan pohtimaan kuka haluaa ja mitä eli määrittelemään kuka on asiakas. Jotta prosessista tulisi mahdollisimman hyvä, tulee pohdiskelu myös päättää asiakkaaseen, eli siihen vaiheeseen, jossa asiakas on saanut haluamansa. Vaikka lopputulos, eli asiakastytyväisyys onkin tärkeintä, on hyvä seurata myös itse prosessia. Tämä voidaan tehdä miettimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin. Onko lopputulos saavutettu tehokkaasti? Onko saatu aikaan kaikki se, mitä alun perin oli suunniteltu? (Pesonen 2007, s. 129.)

Prosesseilla voi olla ulkoisia ja sisäisiä asiakkaita. Ulkoinen asiakas on se taho tai henkilö, jonka kanssa on tehty sopimus palvelun tai tavaran toimittamisesta. Jokainen organisaation työntekijä tekee työtä ulkoiselle asiakkaalle joko suoraan tai välillisesti. Sisäisestä asiakuudesta taas puhutaan silloin, kun tavara tai palvelu kulkee organisaation sisällä työntekijältä toiselle. Sisäisistä asiakkaista puhuttaessa, saattaa organisaatiossa olla vallalla asenne, jossa omaa työsuoritetta ei tehdä yhtä hyvin ja huolellisesti kuin ulkoiselle asiakkaalle. Jos jossakin vaiheessa välituotetta ei toimiteta sovitun mukaisesti, joutuu seuraava sisäinen asiakas korjaamaan edellisen toimittajan virheen ja pääsee vasta sitten tekemään omaa osuuttaan. Tällöin koko ketju viivästyy tai pahimmassa tapauksessa virhe jää korjaamatta ja ulkoiselle asiakkaalle toimitetaan huonolaatuinen tuote. On siis erittäin tärkeää, että sisäistä asiakasta kunnioitetaan yhtä paljon kuin ulkoista asiakasta. (Pesonen 2007, s. 232-234.)

3.3 Prosessin omistaja

Prosessin toimivuuden kannalta on oleellisen tärkeää määritellä prosessille omistaja, eli henkilö tai tiimi, jonka vastuulla prosessi on. Vastuulla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla prosessin omistaja varmistaa, että prosessia kehitetään, parannetaan ja ylläpidetään niin, että se tuottaa halutun lopputuloksen tarkasti ja tehokkaasti. Prosessin omistajan ei välttämättä tarvitse itse osallistua prosessiin, mutta hän päättää, miten prosessissa tulee toimia. (Pesonen 2007, s. 132.) Joissakin tilanteissa prosessi ylittää myös organisaatorajat ja prosessin eri vaiheilla on eri omistajat. Tällöin on ensiarvoisen tärkeää varmistua, että jollakin on kokonaisvastuu prosessista. (JUHTA 2012b, s. 4.) Mikäli prosessille ei ole nimetty omistajaa, voidaan olla lähes varmoja, että prosessia ei seurata eikä kehitetä. Tämän seurauksena prosessissa työskentelevä henkilöstökään ei suhtaudu prosessiin vakavasti ja tuotteen laatu kärsii.

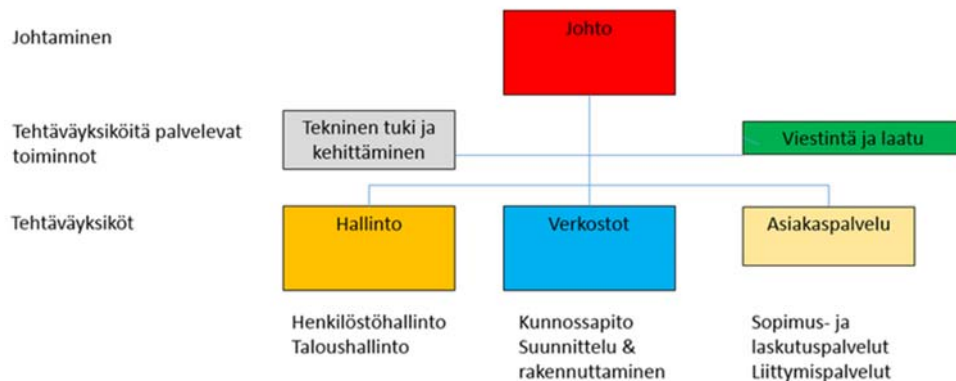
Prosessin omistajan ei tarvitse olla esimiesasemassa, vaan omistajaksi valitaan henkilö, joka tuntee prosessin hyvin ja ymmärtää vastuunsa prosessin ylläpidossa ja kehittämisessä. Prosessinomistajan rooli vaihtelee riippuen siitä, minkälainen organisaatiomalli yrityksessä on käytössä. Tulosityksikköorganisaatiossa prosessin omistajan valtuudet ovat suppeimmat. Tehtäviin kuuluu lähinnä prosessien kehittäminen sekä toiminnan seuranta. Prosessiorganisaatiossa, jossa prosessin omistajan valtuudet ovat laajimmat, on myös kaikki resurssit annettu prosessien omistajien käyttöön. Toisin sanoen prosessien

omistajat vastaavat organisaation toiminnasta kaikilta osin. (Virtanen & Wennberg 2005, s. 143.)

3.4 Rajapinnat

Perinteisessä organisaatiomallissa toiminta on organisoitu yksiköittäin, jolloin yksiköt huolehtivat vain omista toiminnoistaan. Todellisuudessa toiminnot kuitenkin ylittävät yksiköiden välisiä rajapintoja, joka onkin asiakkaan toiveiden toteutumisen kannalta usein välttämätöntä. Prosessimaisessa ajattelussa ketju ei katkea, vaan asiakkaan etu pysyy aina kaiken edellä, riippumatta minkä yksikön toimialueella ollaan. (Pesonen 2007, s. 130.) Yksiköt ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita, joiden yhteinen tavoite on tuottaa ulkoiselle asiakkaalle mahdollisimman hyvä tuote tai palvelu. Toisinaan on tärkeää miettiä myös laajempia kokonaisuuksia, ja sen vuoksi prosessikuvaukset tulisi laatia yhdenmukaisella tavalla, jotta prosessit jatkuisivat jouhevasti myös eri organisaatio- ja toimialarajapinnoilla. (JUHTA 2012b, s. 3.)

Vesihuollon organisaatio (Kuva 4) koostuu johdon lisäksi viidestä yksiköstä. Hallinto, verkosto ja asiakaspalvelu ovat niin kutsuttuja tehtäväyksiköitä, joita palvelee matriisin omaisesti tekninen tuki ja kehittäminen sekä viestintä ja laatu -yksiköt.

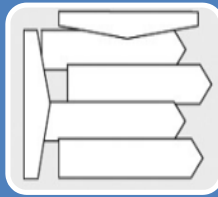


Kuva 4. Turun Vesihuolto Oy:n organisaatiokaavio (Turun Vesihuolto Oy 2018b)

3.5 Prosessin kuvaustasot

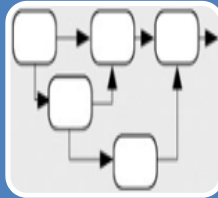
Prosesseja kuvataan sekä sanoilla että piirroksilla. Tavallisesti kuvaukset ovat paperisia tai sähköisiä dokumentteja. Kaikkia organisaation prosesseja ei tarvitse kuvata yhtä tarkasti, vaan jokaisen prosessin kohdalla tulee miettiä, mitä käyttötarkoitusta varten kuvaukset laaditaan ja määritellä sen mukaan, mikä on tarkoituksen mukainen kuvauksen taso. Tasoja voidaan tarpeen mukaan yhdistellä tai käyttää vain yhtä kuvaustasoa. Toisinaan tasojen väliset erot ovat hyvin pieniä ja kuvaukset voivat mennä jopa päällekkäin riippuen organisaation koosta ja toimintojen määrästä. Lähtökohtana kaikissa tilanteissa on kuitenkin pidettävä sitä, miksi prosessi kuvataan. (JUHTA 2012b, s. 6.)

Kuvassa 5 on esitetty Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) JHS-152 suosituksen mukaiset prosessikuvauksen tasot sekä kunkin kuvaustason sisältö. Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso ja tästä eteenpäin mentäessä prosessin kuvauksen yksityiskohtaisuus lisääntyy edelliseen tasoon verrattuna.



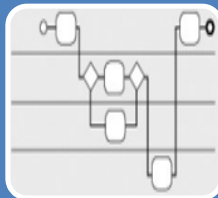
Prosessikartta

- Ylin taso
- Yleisin prosessien kuvaamisen taso
- Esitetään organisaation ydinprosessit sekä keskeisimmät tukiprosessit
- Tarkoituksena esittää kokonaiskuva organisaation toiminnasta



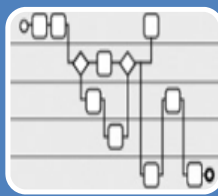
Toimintamalli

- Kuvataan prosessien jakautuminen osaprosesseiksi (prosessihierarkia)
- Määritellään prosessien tarkoitus sekä lopputulokset
- Määritellään osaprosessien tavoitteet sekä mittarit
- Määritellään prosessin omistaja sekä vastuut
- Nimetään osaprosessit
- Määritellään osaprosessien välinen vuorovaikutus ja työnohjauksen kulku
- Kuvataan liittymät asiakkaiden prosesseihin, asiakasrajapintaan, sidosryhmiin sekä taustajärjestelmiin



Prosessin kulku

- Esitetään vastaavat asiat kuin edellisessä vaiheessa, mutta tarkemmin
- Kuvataan työvaiheet, toiminnot sekä niistä vastaavat toimijat
- Nimetään toimijat
- Tarkastellaan prosessien ja osaprosessien jakautumista toimintoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi ja toimenpiteiksi



Työn kulku

- Tarkin prosessin kuvauksen taso
- Esitetään toimintojen vuorovaikutus sekä työn ohjauksellinen kulku
- Kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet tietotyypeittäin
- Kuvataan toimintojen eteneminen organisaatiosyksikön sisällä
- Kuvataan omistajat, vastuut sekä tehtävien osalta suorittajan roolit

Kuva 5. Prosessin kuvaustasot (JUHTA 2012b, s. 6-10.)

3.6 Prosessin kuvaaminen

Prosessikuvaukset ovat sekä johdon että kaikkien työntekijöiden yhteinen työväline. Ne toimivat erinomaisena apuvälineenä työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssien määrittelyssä, ongelmatilanteiden selvittämisessä sekä mahdollisten päällekkäisten työvaiheiden poistamisessa ja uuden työntekijän perehdyttämisessä. Prosessikuvauksia voidaan käyttää myös asiakkaille tarjottavien palvelujen kehittämisessä, työn tulosten ja laadun mittaamisessa sekä tietoturvariskien arvioinnissa. (JUHTA 2012b, s. 3.)

Ennen prosessien kuvaamista, tulee tarkkaan miettiä, minkä tasoinen prosessikuvaus tarvitaan. Kuvaustavasta tai tarkkuudesta riippumatta, tulee olla selvillä mihin ylätason prosessiin kuvaus liittyy. Lisäksi ennen prosessin kuvausta ja määrittelyä, tulee selvittää prosessin sisältö sekä työnkulun eteneminen. (Virtanen & Wennberg 2005, s. 122-123.)

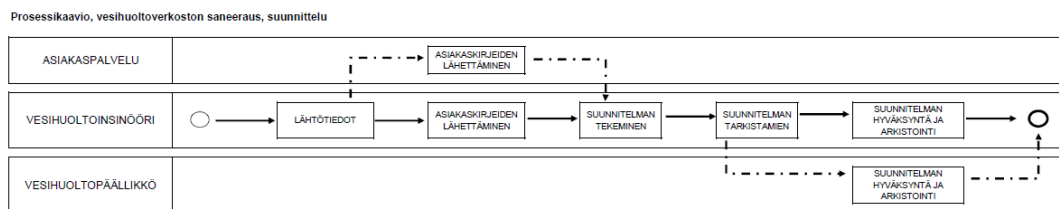
Kuvassa 6 on esitetty Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (JUHTA) JHS-152 suositusta mukailleen prosessin kuvaamisen eteneminen vaiheittain sekä kunkin vaiheen sisältö.



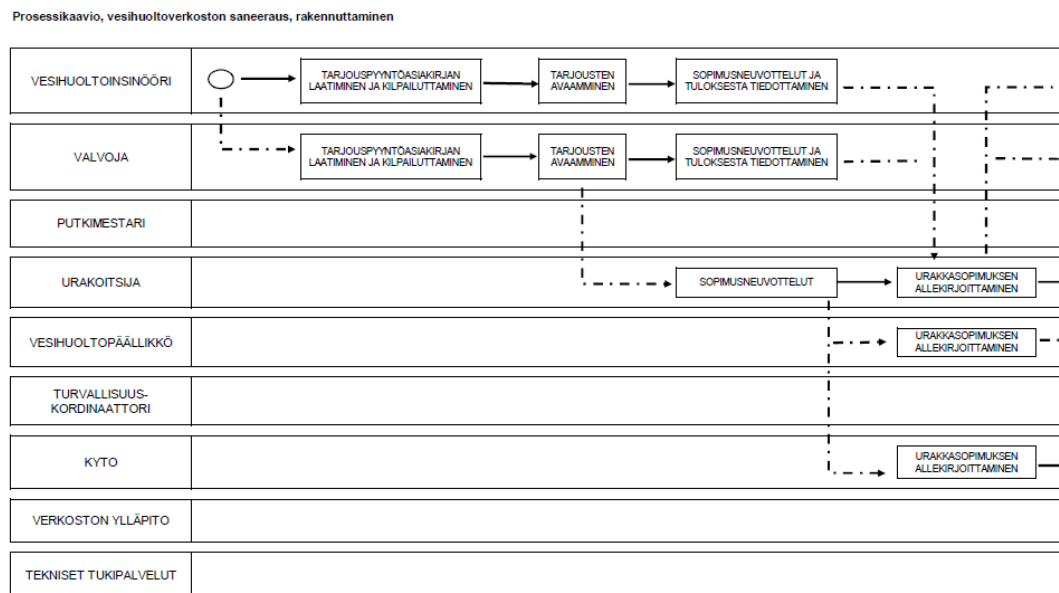
Kuva 6. Vaiheittain etenevä prosessien kuvaaminen (JUHTA 2012b, s. 4-6.)

3.7 Esimerkkiprosessit

Osana Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittämistä laadittiin Turun AMK:lle insinööri-työ, jossa keskityttiin prosesseihin ja niiden kuvaamiseen. Prosesseihin tutustuminen tapahtui käytännön suunnittelutyön kautta, eli prosessikuvauksia ja toimintaohjeita laadittiin yhtä aikaa suunnitelmien kanssa. Koska vesihuollon saneeraushanke pitää sisällään kaksi erillistä vaihetta, suunnittelun ja rakennuttamisen, päätettiin näistä laatia erilliset prosessikuvaukset, joista kummastakin esimerkit kuvissa 7 ja 8. Lisäksi laadittiin prosessikuvaukset hankkeista, joissa saneerataan vesihuollon lisäksi myös kadun rakenteet.



Kuva 7. Prosessikaavio, vesihuoltoverkoston saneeraus, suunnittelu



Kuva 8. Prosessikaavio, vesihuoltoverkoston saneeraus, rakennuttaminen

Graafisten prosessikuvausten lisäksi kustakin prosessin vaiheesta tulee laatia toimintaohje. Näitä ohjeita varten insinööri-työssä kehitettiin kuvan 9 mukainen lomakepohja, joka

löytyy toimintajärjestelmän kehittämisen menettelytapaohjeen liitteistä. Jotta prosessikuvaukset olisivat täydellisiä, laadittiin kustakin insinööriyössä kuvatussa suunnittelun ja rakennuttamisen vaiheesta toimintaohjeet lomakepohjalle.

TOIMINTAOHJE

Prosessin nimi:

Prosessin omistaja:

Prosessin vaihe:	Versio:	Hyväksyjä ja päivämäärä:
------------------	---------	--------------------------

Osapuolet:

Menettelytapaohje:

Kuva 9. Toimintaohjeen lomakepohja

4 KYSELYTUTKIMUS

4.1 Kysymykset

Kysymysten valmistelun lähtökohtana oli laatia kysymyspatteristo, jonka vastauksista pystytään koostamaan vesihuolto-organisaatioiden kokemukset liittyen toimintajärjestelmän käyttöön ja kehittämiseen. Koska vesihuoltoa hoidetaan Suomessa hyvin erikokoisissa ja toimintamuodoiltaan erilaisissa organisaatioissa, oli organisaatiota koskevia taustakysymyksiä tehtävä riittävästi. Tärkeää oli myös pitää kysely vastaajalle mielekkäänä ja riittävän ytimekkäänä. Kysely koostui kahdenlaisista kysymyksistä; taustakysymyksistä ja varsinaisista toimintajärjestelmää koskevistä kysymyksistä. Kysymykset olivat sekä määrällisiä että laadullisia.

Varsinaisten toimintajärjestelmään liittyvien kysymysten lisäksi oli erittäin tärkeää kartoittaa vastaajaorganisaatioihin liittyviä tunnuslukuja. Näitä taustatietoja selvitettiin seuraavilla kysymyksillä.

1. Vesihuoltolaitoksen nimi
2. Vastaajan nimi
3. Vastaajan rooli organisaatioissa
4. Toimintamuoto
5. Koko organisaation henkilöstömäärä
6. Vesihuollossa työskentelevä henkilöstömäärä
7. Jakelualueen koko (vedenkäyttäjien määrä)
8. Palvelut
9. Liikevaihto, milj.€

Itse toimintajärjestelmän käyttöä, tarpeellisuutta, jalkauttamista ja kehittämistä selvitettiin seuraavilla monivalintakysymyksillä.

10. Onko organisaatiossanne käytössä toimintajärjestelmä?
11. Onko toimintajärjestelmänne sertifioitu?
12. Mikä tai mitkä standardit ovat organisaationne käytössä?
13. Kuinka hyvin toimintajärjestelmä on käytössä vesihuollon toiminnoissa?
14. Kuinka tärkeäksi koet toimintajärjestelmän vesihuoltoon liittyvien töiden kannalta?

15. Kuinka hyvin koko vesihuollon parissa toimiva henkilöstö tuntee toimintajärjestelmänne?
16. Kuinka laajasti vesihuollon prosessit on kuvattu toimintajärjestelmässänne?
17. Osallistuuko koko vesihuollon henkilöstö toimintajärjestelmänne kehittämistyöhön?

Kyselyn lopuksi laadittiin vielä muutama tarkentava kysymys, joihin vastattiin vapaamuotoisesti.

18. Mitä muita ajatuksia toimintajärjestelmän käyttö vesihuollossa herättää? Mitä kehitettävää? Mitä vahvuuksia
19. Missä vaiheessa työ on? Minkä standardin mukainen toimintajärjestelmä on valmisteilla? Miksi päätitte aloittaa toimintajärjestelmän valmistelun?
20. Miksi organisaatiossanne ei ole käytössä toimintajärjestelmää? Onko tulevaisuudessa tarkoitus alkaa valmistella toimintajärjestelmää?

4.2 Vastaukset

Kyselytutkimus (webropol) lähetettiin sähköpostilla yhteensä 22 vesihuoltolaitokseen. Joukossa oli hyvin erikokoisia ja toimintamuodoltaan erilaisia vesihuolto-organisaatioita. Kyselytutkimus haluttiin pitää lyhyenä, jotta ajankäyttö ei nostaisi kyselyyn vastaamisen kynnystä. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä yhteensä 6 kpl. Ensiarvion mukaan vastaajien määrä tuntui kovin pieneltä, mutta vastaajien taustakysymysten perusteella sain selville, että kyselyyn vastaajien joukko edusti hyvin kattavasti erikokoisia toimijoita.

4.3 Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Koska vastauksia saatiin vain 6 kpl, ei ole mielekästä esittää tulosten prosentuaalista jakautumista, vaan keskityn kuvaamaan tuloksia ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä sanallisesti. Lisäksi toimintajärjestelmiin liittyvien kysymysten vastaukset on koottu tiivistetysti taulukoihin 2 ja 3.

Kahdella suurimmalla vastaajaorganisaatiolla on käytössä toimintajärjestelmä ja yhdessä se on valmisteilla. Molemmille käytössä oleville toimintajärjestelmille on haettu

sekä ISO 9001 että ISO 14001 standardit. Lisäksi toisella on myös OHSAS 18001 standardi. Tästä voidaan päätellä, että toimintajärjestelmän sertifiointia pidetään tärkeänä. Vaikka vesihuollosta vastaavilla organisaatioilla on Suomessa luonnollinen monopoli, on tänä päivänä tärkeää osoittaa asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan, että vesihuoltoon liittyvää palvelua tuotetaan laadukkaasti, ympäristöystävällisesti sekä työturvallisuus huomioon ottaen.

Puolella kyselyyn vastanneista, eli kolmella organisaatioilla ei ole käytössä toimintajärjestelmää. Kysyttäessä syitä miksi toimintajärjestelmää ei ole, kaksi vastaajaorganisaatiota kertoi, että kirjallisia toiminta- ja työohjeita on olemassa, mutta kokonaisvaltaista standardit täyttävää toimintajärjestelmää ei ole koettu tarpeelliseksi, eikä sellaisen valmisteluakaan ollut näköpiirissä. Yksi kuudesta vastaajasta kertoi, ettei organisaatiossa ole käytössä minkäänlaista toimintaa ohjaavaa järjestelmää, eikä sitä olla myöskään kehittämässä.

Yhdessä vastaajaorganisaatiossa oli toimintajärjestelmä valmisteluvaiheessa. Kysyttäessä syitä toimintajärjestelmätöön aloittamiseen, saatiin vastaukseksi hyvin samankaltaiset tarpeet kuin Turun vesihuollossakin, eli organisaatiossa koettiin tarve prosessien kuvaamiselle ja sitä kautta henkilökunnan tehtävien ja vastuiden selkeyttämiseksi. Tässä vastaajaorganisaatiossa oli myös tunnistettu toimintajärjestelmän rooli asiakaspalvelun laadun parantamisessa.

Taulukko 2. Toimintajärjestelmät ja niiden sertifiointi

Kysymys	Kyllä	Ei	Valmistelussa
Onko organisaatiolla toimintajärjestelmä?	2	3	1
Onko toimintajärjestelmä sertifiointi?	2	-	-

Molemmat vastaajaorganisaatiot kokivat, että toimintajärjestelmä on lähes päivittäin käytössä vesihuollon toiminnoissa. Lisäksi toinen vastaajista koki toimintajärjestelmän erittäin tärkeäksi ja toinen melko tärkeäksi vesihuollon töiden kannalta. Molemmissa organisaatioissa oli kuvattu kaikki vesihuollon prosessit laajasti. Kysyttäessä henkilöstön osallistumisesta toimintajärjestelmän kehittämistyöhön, molemmat organisaatiot vasta-

sivat, että vain osa henkilöstöstä osallistuu. Samaan tapaan vastattiin myös kysymyseen, joka koski toimintajärjestelmän tuntemista. Edellä mainituista vastauksista voidaan todeta, että henkilöstön osallistuminen toimintajärjestelmän kehittämistyöhön korreloi suoraan siihen miten hyvin henkilöstö tuntee toimintajärjestelmän sisällön ja periaatteet. Kyselyssä pyydettiin vielä lopuksi kertomaan vapaamuotoisesti toimintajärjestelmän heittämistä ajatuksista. Myös näissä kommentteissa kävi ilmi, että jalkauttaminen koettiin haastavana. Kokonaisuudessaan kuitenkin vastaajat kokivat, että toimintajärjestelmä tuo ryhtiä ja edesauttaa toiminnan kehittämistä.

Taulukko 3. Toimintajärjestelmien käyttö ja tarpeellisuus

Kysymys	1	2	3	4	5	6
Kuinka hyvin toimintajärjestelmä on käytössä?					2	
Kuinka tärkeäksi koet toimintajärjestelmän?			1			1
Kuinka hyvin henkilöstö tuntee toimintajärjestelmän?			2			
Kuinka laajasti prosessit on kuvattu?						2

Vastaukset annettiin numeroarvosanoin, joista 1 = ei ollenkaan ja 5 = erittäin hyvin / tärkeä, 6 = en osaa sanoa.

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimushypoteesissa määritellyt oletukset pitivät melko hyvin paikkansa. Kahdessa suurimmassa kyselyyn vastanneessa organisaatioissa on käytössä standardoitu toimintajärjestelmä. Myös oletamus toimintajärjestelmätyöhön osallistuvien henkilöiden sitoutumisesta järjestelmän päivittäiseen käyttöön piti paikkansa. Vastaajien vähäisen määrän vuoksi, ei tutkimuksen tuloksista voi tehdä kovin laajoja yleistyksiä, mutta mielestäni vastaukset ovat sen suuntaisia kuin odotinkin ja siten antavat tukea Turun Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittämistyön tarpeellisuudelle.

5 MENETTELYTAPAOHJE TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEEN

5.1 Yleistä

Turun Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittämisen apuvälineeksi päätettiin laatia yksinkertainen ja selkeä menettelytapaohje, jota seuraamalla saadaan rakennettua ISO 9001-2015 standardin vaatimukset täyttävä toimintajärjestelmä. Menettelytapaohje pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan kaikki organisaatiossa tapahtuva toiminta voidaan kuvata prosesseina. Menettelytapaohjeessa korostetaan organisaation johdon sitoutumista sekä henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön. Menettelytapaohje on laadittu hyvin tiiviiseen, tarkistuslistaa muistuttavaan muotoon, jotta sen käyttö olisi helppoa ja jokaiseen prosessiin sovellettavissa.

Tässä osiossa käsitellään menettelytapaohjeen sisältöä laajemmin ja peilataan teoriataustaa Turun Vesihuolto oy:n organisaatioon ja toimintakulttuuriin. Menettelytapaohjeessa on pyritty huomioimaan Vesihuollon tarpeet mahdollisimman hyvin, jotta ohjeet olisivat käytännön kehittämistyöhön sovellettavissa ja niitä seuraamalla päästäisiin mahdollisimman hyvin organisaatiota palvelemaan lopputulokseen.

5.2 Valmistelu

5.2.1 Lähtökohtien tunnistaminen

Toimintajärjestelmän kehittäminen lähtee liikkeelle tarpeesta määrittellä organisaatiolle yhteiset toimintatavat. Kun tarve on tunnistettu, tulee yrityksen johdon tehdä päätös kehittämistyön käynnistämisestä. Päätöksen jälkeen aloitetaan työn valmistelu, jonka ensimmäisessä vaiheessa yrityksen johto eli toimitusjohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa määrittelee kehittämistyölle päämäärän ja tavoitteet. (Pesonen 2007, s. 161.)

5.2.2 Organisaation ohjausmalli

Kun päämäärä ja tavoitteet on määritelty, voidaan siirtyä itse kehittämistyön ensimmäiseen vaiheeseen, jossa pohditaan organisaation johtamisen lähtökohtia. Kun henkilöstöllä on tiedossa millä periaatteella toimintaa johdetaan, mihin se pohjautuu ja mihin suuntaan sitä ollaan lähivuosina viemässä, on organisaation johtaminen huomattavasti helpompaa.

Toiminta-ajatus (missio), arvot, visio ja strategiset päämäärät, eli organisaation ohjausmalli tulee olla selvillä, jotta tiedetään mihin suuntaan toimintaan tulee ohjata. Toiminta-ajatus kertoo organisaation perustehtävän, eli määrittää mitä asiakkaan tarpeita pyritään tyydyttämään. (Kauhanen 2010, s. 13.) Vesihuollon toiminta-ajatuksena on puhtaan veden toimittaminen asiakkaille ja jäteveden kerääminen sekä johtaminen jätevedenpuhdistamolle. Tänä päivänä lähes kaikki organisaatiot ovat määritelleet myös arvonsa. Niiden avulla pyritään kertomaan henkilöstölle, mikä on työyhteisössä tärkeää ja mihin toimintakulttuuri perustuu. (Kauhanen 2010, s. 14.) Vesihuollon tärkeimpiä arvoja ovat luotettavuus, asiakaslähtöisyys ja ympäristöystävällisyys.

Kaksi edellä mainittua osaa organisaation johtamisideologiasta pyrkivät vakauttamaan organisaation toimintaa. Visio taas kuvaa muutosta, eli sitä mihin suuntaan organisaatio haluaa viedä toimintaansa lähivuosina. (Kauhanen 2010, s. 14.) Vesihuolto pyrkii kehittämään toimintaansa niin, että sen on tulevaisuudessa mahdollista tarjota palveluja koko seutukunnalle. Vision toteutumisen kannalta on erityisen tärkeää, että yrityksen toimintajärjestelmä on kunnossa, jotta se pystyy näyttämään asiakkailleen, että toiminta on hyvin johdettua, laadukasta ja kaikin tavoin järjestelmällistä.

Osana organisaation ohjausmallia määritetään myös strategiset päämäärät. Yritysmailmassa nämä päämäärät liittyvät yleensä toiminnan kasvuun ja kannattavuuteen. Julkisella sektorilla päämäärät ovat ihmisläheisempiä ja liittyvät esim. oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen, palveluiden riittävyyteen jne. Yleisesti strategiset päämäärät voidaan jaotella neljään ryhmään: talouteen, ulkoiseen tai sisäiseen tehokkuuteen ja kehittämiseen. (Kauhanen 2010, s. 17.) Vesihuollon strategisissa päämäärissä yhdistyvät sekä yksityisen että julkisen sektorin päämäärät. Toiminnan tulee samanaikaisesti olla taloudellisesti kannattavaa ja kaikille asiakkaille tasapuolista. Vesihuoltolaki ja Turun kaupungin maankäytön strategiat ohjaavat yhtiön toimintaa merkittävästi, joten aina ei ole mahdollista kehittää toimintaa pelkästään taloudellisia mittareita seuraten.

Kaikessa työssä on tärkeää, että työn vaiheet (vähintään pääkohdat) ja lopputulos dokumentoidaan huolellisesti, niin myös ohjausmallin määrittelyssä. Organisaation ohjausmalli liitetään osaksi toimintajärjestelmää.

5.2.3 Peruskoulutus

Menettelytapaohjeen toinen punainen lanka johdon sitouttamisen lisäksi on henkilöstön osallistaminen, joka tulee huomioida jo kehittämistyöhön lähdettäessä. Organisaatioiden suurimpia haasteita on strategian sulauttaminen ydintoimintaan. Tässä korostuu ennen kaikkea avoin ja riittävä viestintä yrityksen johdolta henkilöstölle. Strategian toteutumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö sisäistää oman roolinsa, vastuunsa sekä mahdollisuutensa. (Niemelä ym. 2008, s. 11.)

Tehokkain keino viestiä Vesihuollon henkilöstölle toimintajärjestelmän kehittämisestä ja sen tavoitteista on järjestää peruskoulutus. Koulutus voidaan järjestää koko henkilöstölle yhtäaikaisesti tai esim. yksiköittäin. Koulutuksessa käydään läpi kehityshankkeen lähtökohdat ja päämäärä. Merkittävänä osana koulutusta esitellään organisaation ohjausmalli. Jotta ohjausmallin sisältö avautuisi kaikille mahdollisimman hyvin, tulisi varata aikaa keskustelulle ja miettiä yhdessä, miten yrityksen arvot näkyvät erilaisissa työtehtävissä. Toimintajärjestelmän kehittäminen perustuu ISO 9001- järjestelmään, jossa kaikki toiminnot käsitetään prosesseina. Standardeista, sertifioinneista ja prosesseista puhuttaessa, saattaa monelle syntyä käsitys raskaasta järjestelmästä, jolla ei ole mitään tekemistä todellisuuden kanssa. Vesihuollossa on kuitenkin tarkoitus lähestyä prosesseja kevyemmin ja luoda toimintajärjestelmästä koko henkilöstön apuväline. Jotta vanhoista käsityksistä päästään eroon, on hyvä avata myös ISO-9001 järjestelmän periaatteita ja kertoa, ettei työtä tehdä pelkästään talon johdolle tai ulkopuoliselle auditoijalle.

Kun hankkeen taustat ja lähtökohdat on käyty läpi, keskitytään koulutuksessa kertomaan henkilökunnan roolista kehitystyössä. Tämä vaihe on erityisen tärkeä koko kehitystyön onnistumisen kannalta. Toimintajärjestelmää kehitetään, jotta kaikkien työ sujuisi jouhevammin ja asiakkaan tarpeet tulisi tyydytettyä parhaalla mahdollisella tavalla. On siis tärkeää korostaa, että tässä ollaan luomassa omaa työtä helpottavaa työkalua, ei missään nimessä mitään mikä mutkistaa ja lisää raporttien tai muun toiminnassa usein kankeaksi koettujen asioiden määrää. Vaikka dokumentointi on tärkeä osa toimintajärjestelmän kehittämistä, tulee sekin käsitellä jatkuvaa kehittämistä helpottavana elementtinä.

Kuten Niemelä ja kumppanit kirjassaan Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä, toteaa: on lähes itsestään selvää, että mitä enemmän tehdään yhteistyötä, sitä parempi lopputulos syntyy. Paras näkemys esim. tonttijohtosuunnitelman hyväksymisprosessista on niillä henkilöillä, jotka tätä tehtävää päivittäin tekevät. (Niemelä ym. 2008, s. 81.)

Koulutuksessa on tärkeää kertoa myös prosessien jatkuvasta kehittämisestä, johon oleellisena osana kuuluu toiminnan seuraaminen ja mittaaminen. Tämä koetaan myös Vesihuollon henkilöstön keskuudessa negatiivisena asiana, siksi onkin hyvä korostaa, että henkilöstö pääsee osana työryhmiä itse kehittämään toiminnan mittareita. Mittarit eivät palvele pelkästään yrityksen johtoa ja budjetin laadintaa, vaan mittarit auttavat kehittämään omaa työtä ja tekemään siitä sujuvampaa.

5.2.4 Resursointi ja aikataulutus

Ennen kuin varsinainen prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen voidaan aloittaa, tulee työlle varata riittävät resurssit. Yksiköiden päälliköt ovat vastuussa alaistensa ajankäytöstä, joten heidän tulee miettiä henkilöt, jotka osallistuvat oman yksikön prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Tässä kohtaa tulee kiinnittää huomiota yksikkörajat ylittäviin prosesseihin, jotta kehitystyö ei pysähdy yksiköiden väliseen rajapintaan. Myös organisaation johdon tulee varata riittävästi aikaa ydin- ja tukiprosessien tunnistamiseen sekä prosessikartan laadintaan. Resursseja mietittäessä on pidettävä mielessä, että kehityshankkeeseen varattujen ajan ja resurssien tarve ei pääty toimintajärjestelmän valmistumiseen, vaan käyttönotolle, uusien toimintatapojen sisäistämiseksi ja koulutukselle on myös varattava riittävästi aikaa.

Onnistumisen edellytyksenä on hyvä alku, joten liikkeelle pitäisi päästä ilman pidempiä taukoja. Näin ollen kehitystyötä ei kannata ajoittaa vuoden kiireisimpään aikaan, eikä lomakaudelle. Jotta tarvittavat henkilöresurssit saadaan aidosti käyttöön, tulee kehittämistyössä mukana olevan henkilön työtehtävät siirtää osittain tai kokonaan toisen henkilön hoidettavaksi. Tässä kohtaa pitää olla tarkkana, ettei synny noidan kehää, jossa tehtäviä siirrellään jatkuvasti eri henkilöille tai ylikuormitetaan yhtä henkilöä uupumukseen asti. Eniten aikaa tulee varata kullekin prosessin omistajalle, esim. 1 pv / vko puolen vuoden ajan tai 1 kokonainen kalenterikuukausi, jolloin henkilö keskittyy pelkästään prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen. Muiden työryhmässä mukana olevien resurssit

tulee myös selkeästi varata ja kirjata yksikön työkalenteriin. Jotta kehittämistyö ei keskeydy pidempien poissaolojen takia, on hyvä miettiä myös sijaisjärjestelyt valmiiksi.

Toimintajärjestelmän kehittämiseksi tulisi varata kalenteriaikaa ½ - 1½ vuotta. Mikäli organisaation asiat ovat hyvässä järjestyksessä, on järjestelmä mahdollista saada sertifioitua puolessa vuodessa. Tällöin keskitytään ainoastaan nykyisten toimintatapojen kuvaamiseen. Jos taas organisaatiossa on runsaasti ongelmia ja joudutaan pohtimaan toimintatapoja uudelleen, kannattaa aikaa varata jopa kaksi vuotta. Tässäkin kohtaa projektiin sitoutunut johto voi esimerkiksi nopeuttaa hankkeen etenemistä. (Pesonen 2007, s. 161.)

Toisinaan on mahdollista, että kehittämistyössä pidetään yhteisellä päätöksellä esim. puolen vuoden tuumaustauko. Tällöin on kuitenkin tärkeää, että sovitaan selkeästi jatkamisen ajankohta. Huonoin mahdollinen tilanne on silloin, jos projekti pikku hiljaa hiipuu ja lopahtaa lopulta kokonaan. Tällöin henkilöt, jotka ovat tehneet projektin eteen töitä jäävät ilman projektilta odottamia hyötyjä ja kiitosta. Mikäli näin pääsee käymään, on projektia erittäin vaikea käynnistää uudelleen, koska henkilöstön usko hankkeen tarpeellisuuteen on kadonnut, eikä sitä pidetä enää tärkeänä. (Pesonen 2007, s. 161-162.) Jotta kehittämishanke ei pysähtyisi heti alkunostuksen jälkeen riittämättömiin resursseihin tai muihin työkiireisiin, on tärkeää määrittää hankkeelle välitavoitteet sekä valmistuspäivä. Jossain tapauksissa myös ohjaus- tai seurantaryhmän nimeäminen on paikallaan. Vesihuollossa tämä rooli kuuluisi luontevasti johtoryhmälle, jonka jäsenet suurimmaksi osaksi ovat vastuussa resursseista sekä koko kehittämishankkeen käynnistämisestä.

5.3 Toteutus

5.3.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation johto tunnistaa prosessit. Tämä tapahtuu rajaamalla prosessit toisistaan ja ryhmittelemällä ne ydin- ja tukiprosesseihin. Vesihuollolla ei ole kuin kaksi ydinprosessia ja kaikki muut prosessit ovat näiden tuki- tai osaprosesseja. Siksi onkin erittäin tärkeää ryhmitellä prosessit oikein. Johdon tehtävänä on tässä vaiheessa nimetä tunnistetuille prosesseille omistajat sekä laatia organisaation prosessikartta, josta saa yhdellä silmäyksellä käsityksen organisaation toiminnasta.

Prosessien kuvaamisen hedelmällisimpänä vaiheena voidaan pitää prosessikartan laatimista. Tässä kohdin nähdään toiminta kokonaisuutena ja onkin lähes varmaa, että kartta tulee muuttumaan monta kertaa kehittämishankkeen aikana. Tähän tulee suhtautua ennen kaikkea positiivisesti. On vain hyvä, että prosessikarttaa muutetaan sitä mukaan kun se kehittyy. Uuden kartan piirtäminen kertoo, että toimintatapaa ja -järjestystä on ollut tarpeen muuttaa. Tyypillisimmät syyt prosessikartan muokkaamiselle liittyvät prosessin alku- ja loppupisteiden määrittämiseen sekä prosessin nimeämiseen. Kun prosessien tunnistamisessa edetään osa- ja alaprosessien määrittelyihin tulee prosessikartta pitää koko ajan mielessä, sillä yksittäinen prosessi ei saa olla ristiriidassa prosessikartan kanssa. (Pesonen 2007, s. 133.)

Prosessien tunnistamisen toisessa vaiheessa prosessille nimetty omistaja määrittelee rajatulle prosessille asiakkaan, alun, lopun, syötteet, tuotokset ja käyttötarkoituksen. Jotta edellä mainitut määrittelyt tulevat oikein, on prosessin omistajan oltava täysin perillä prosessin kulusta. Kun yrityksen johto nimeää prosesseille omistajia, tulee kiinnittää huomiota myös prosessin omistajan tehtävään kokonaisuudessaan. Prosessin omistajan ei tarvitse olla esimiesasemassa, mutta on varmasti eduksi, mikäli henkilöllä on esimieheltä vaadittavia ominaisuuksia.

Toimintajärjestelmän kehittämisen ja käyttöönoton myötä Vesihuollossa on mahdollisuus siirtyä kohti prosessiorganisaatiota, jossa vastuu prosesseista on prosessin omistajalla, ei suoraan esimiehellä. Toisin sanoen määrättyä prosessia koskevissa asioissa prosessin omistaja voi olla jopa toimitusjohtajan yläpuolella. Siirryttäessä linjaorganisaatiosta kohti prosessiorganisaatiota tulee koko henkilöstön, johtoa myöden muuttaa ajattelumalli aivan toisenlaiseksi. Jatkossa organisaatiota johtaisivat toimitusjohtajan ja yksiköiden päälliköiden sijaan prosessien omistajat, joille on mahdollista antaa laajemmat valtuudet myös prosessin operatiivisessa johtamisessa.

5.3.2 Prosessin graafinen kuvaaminen

Prosessin graafinen kuvaaminen eli kaavion laatiminen alkaa kuvattavan prosessin valinnalla. Tämän jälkeen prosessin omistaja kokoaa työryhmän, joka laatii perustietolomakkeen ja hahmottelee prosessin kulun. Työryhmässä tulisi olla mahdollisimman laaja edustus prosessissa mukana olevista toimijoista. Prosessista ja siihen osallistuvien työntekijöiden määrästä riippuen, voi olla järkevää nimetä kaikki osalliset työryhmään. Mikäli

mahdollista, on kokoneiden tekijöiden rinnalle hyvä ottaa mukaan myös nuorempia työntekijöitä, joilla on usein oikealla tavalla kyseenalaistavia huomioita prosessin kulusta. Hiljattain toisesta organisaatiosta Vesihuollon palvelukseen tulleet henkilöt ovat myös oivallinen apu. Heillä saattaa olla kokemusta vastaavanlaisesta prosessista jossakin toisessa organisaatiossa. Mahdollisimman heterogeeninen työryhmä takaa parhaat mahdolliset lähtökohdat hedelmälliselle keskustelulle ja prosessien kehittämislle.

Työryhmän tulee ensimmäisenä määrittää miksi prosessi kuvataan. Tämän jälkeen valitaan sopiva kuvaustaso. Vaikka tässä kehittämissuosituksessa on käytetty pohjana JHS 152 Prosessien kuvaamisen -suositusta, ei Vesihuollossa kannata noudattaa ohjetta liian tiukasta. Jokainen organisaatio on erilainen ja JHS 152 on laadittu ensisijaisesti julkisen hallinnon prosessien kuvaamista varten. Koska Vesihuollon toiminnassa yhdistyvät sekä yksityisen että julkisen sektorin vaatimukset ja mahdollisuudet, kannattaa em. ohjetta noudattaa mukailien ja poimia sieltä organisaatiota parhaiten palvelevat osat.

Prosessin kuvaustapaa valittaessa tulee kiinnittää huomiota kenen tarpeeseen kuvausta ollaan tekemässä. Vesihuollossa yksi prosessien kehittämisen keskeisimpiä tavoitteita on saattaa prosessikuvaukset sekä toimintaohjeet ajan tasalle, jotta ne toimisivat mahdollisimman hyvin apuna uuden työntekijän perehdyttämisessä. Näiden prosessien kuvaamiseen tulee valita yksityiskohtainen kuvaustaso. Prosessien kuvaamiseen on mahdollista liittää paljon hiljaista tietoa, joka ei ehkä muuten tulisi dokumentoitua kaikkien työntekijöiden käyttöön. Toinen merkittävä tavoite on yhtenäistää toimintatapoja. Erityisesti asiakasrajapinnassa työskenneltäessä tulee kiinnittää huomiota prosessin kulkuun. Asiakkaan näkökulmasta katsottaessa, on tärkeää, että prosessi toistuu samanlaisena, riippumatta kuka Vesihuollon työntekijöistä työn suorittaa. Selkeä ja johdonmukainen toiminta antaa yrityksen toiminnasta hyvän laatuvaikutelman ja lisää uskottavuutta.

Kun työryhmä on määrittänyt prosessin käyttötarkoituksen, kuvauksen tason ja laatinut perustietolomakkeen, kannattaa graafisesta kuvauksesta laatia luonnos, johon kirjataan kaikki mahdolliset prosessiin osallistuvat henkilöt ja työvaiheet. Usein prosessit sisältävät päällekkäisiä toimintoja tai prosessissa mukana olevat henkilöt ovat tottuneet tekemään työvaiheet eri järjestyksessä. Luonnoksenomainen kuvaus, johon kaikki työryhmän jäsenet ovat saaneet antaa mielipiteensä, herättää keskustelua ja auttaa kehittämään prosessia. Kun prosessi on avattu mahdollisimman pieniksi palasiksi, havaitaan, että osa vaiheista on syytä yhdistää ja näin saadaan prosessista sulavampi. Toisinaan taas saatetaan todeta, että jokin työvaihe sisältää niin monta tehtävää, että sitä tulisi käsitellä ihan omana prosessina. Tällöin on järkevää laatia alaprosessille oma kuvaus ja

määrittellä sille asiakas, alku, loppu jne. Kun prosessikuvauksen sisällöstä vallitsee työryhmän kesken yksimielisyys, laatii prosessin omistaja tai laatupäällikkö lopullisen kaavion prosessin kulusta.

5.3.3 Toimintaohjeiden laatiminen

Prosessikuvaukset koostuvat perustietolomakkeen ja kaavion lisäksi sanallisesta kuvauksesta, josta käytetään JHS 152 -suosituksessa nimeä toiminnot-taulukko. Vesihuollossa on selkeämpää puhua toimintaohjeesta, joka täydentää prosessikaaviota ja kertoo lyhyesti mitä tehtäviä kuhunkin prosessin vaiheeseen sisältyy.

Aikoinaan, kun yrityksissä alettiin luoda ensimmäisiä toimintajärjestelmiä ja työohjeita, päädyttiin usein hyvin yksityiskohtaisiin ja raskaisiin ohjemappeihin. Alansa ammattilaiset kokivat ohjeet hyödyttöminä, joten niiden käytännön hyöty jäi usein hyvin vähäiseksi. Usein käytännön työt ovat monimutkaisia toimintojen sarjoja, joiden kuvaaminen on työlästä ja hankalaa. Voidaankin ajatella, että jos ihminen ei osaa työtään, yksityiskohtaisenkaan järjestelmä ei auta. Käytännön työtä voidaan helpottaa dokumenttilla, joka koostuu tarkistuslistoista sekä dokumenttipohjista. Toimintajärjestelmän tarkoituksena ei ole opettaa ihmisiä tekemään työtä, vaan tukea onnistumista. (Laamanen s. 37.) Toimintaohjeen laajuus ei myöskään ole itseisarvo, vaan pikemminkin olisi hyvä pyrkiä mahdollisimman tiiviiseen ja selkeään esitystapaan. Tarkistuslistojen on tarkoitus olla työntekijälle helppo ja vaivaton jokapäiväisen työn apuväline. Selkeä ja yksinkertainen esitysmuoto helpottaa myös dokumenttien päivitystä.

Tämän ajatuksen pohjalta kehitettiin myös Vesihuollon toimintaohjeen lomakepohja sekä laadittiin esimerkin omaisesti Vesihuollon suunnittelun ja rakennuttamisen toimintaohjeet. Jokainen suunnittelija ja rakennuttaja (vesihuoltoinsinööri) osaa työnsä, joten toimintaohjeissa ei ole tarpeen kertoa miten suunnitteluohjelmia käytetään tai miten jätevesiviemäri mitoitetaan. Tarkoituksena on tarjota työntekijälle tarkistus- ja muistilista, jossa kerrotaan, muun muassa mistä elementeistä suunnitelmapiirustus koostuu, mistä haetaan tarvittavat viranomaisluvut jne. Toimintaohjeiden on lisäksi tarkoitus palvella myös uusia työntekijöitä, jotta he hahmottaisivat prosessien kriittisimmät vaiheet.

Toimintaohjeita laadittaessa työryhmä laatii prosessin omistajan johdolla jokaisesta prosessin vaiheesta ohjeen Vesihuollon toimintaohjeen lomakepohjalle. Kun ohjekortit on luonnosteltu valmiiksi, olisi ne hyvä lähettää sähköpostilla kaikille kyseiseen prosessiin

osallistuville työntekijöille kommentoitavaksi. Tämän jälkeen kommentit käsitellään ja ohjekortteja muokataan palaverissa, jossa yhteisesti lyödään lukkoon käytettävät toimintatavat. Yhdessä tekemällä ja kaikkia kuulemalla saadaan työntekijät parhaiten sitoutumaan toimintaohjeiden noudattamiseen.

5.3.4 Prosessikuvausten sovittaminen prosessikarttaan

Jotta toimintajärjestelmästä saadaan mahdollisimman hyvin toimiva ja ehyt kokonaisuus, tulee prosessin omistajan sovittaa prosessikuvaukset organisaation prosessikarttaan. Tässä vaiheessa tarkistetaan rajapinnat sekä varmistetaan, ettei yksikään prosessikuvaus ole prosessikaaviosta irrallaan. Koska organisaatiossa on lähes aina eritasoisia prosessikuvauksia, tulee varmistaa, etteivät ne ole keskenään ristiriidassa. Kun kaikki prosessikaaviot on sovitettu prosessikarttaan, tarkistaa laatupäällikkö kokonaisuuden.

5.3.5 Toiminnan mittarit

Tyypillisesti organisaation johto määrittelee toiminnan mittarit ja tavoitteet. Menettelytapohjeen johtoajatusta, eli henkilöstön osallistamista noudattaen, tulisi Vesihuollossa prosessin kuvaamiseen osallistuneen työryhmän mieltä miten prosessin suorituskyky voitaisiin parhaiten mitata. Työryhmän ja koko henkilöstön tulee muistaa, että toimintaa ei mitata siksi, että etsittäisiin virheitä, vaan koska toimintaa halutaan kehittää.

Sopivia mittareita mietittäessä, tulee huomioida, että asiakas on kaiken toiminnan keskiössä. Ilman asiakkaita, koko Vesihuoltoa ei ole olemassa. Asiakastyytyväisyys lisää mahdollisuuksia laajentaa toimintaa ja näin turvata organisaation asema myös tulevaisuudessa toimintaympäristön kehittyessä seudullisempaan suuntaan. Siksi onkin tärkeää lähestyä mittareita asiakkaiden tarpeiden kautta.

Vesihuollossa konkreettisia ulkoisiin asiakkaisiin liittyviä mittareita voisivat olla:

- vuosittain saneerattu verkostopituus
- asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset
- vesikatkot / toimitusvarmuus
- aikataulut (suunnittelu, toteutus)
- reklamaatioiden määrä

Työhyvinvointiin liittyvien asioiden seuraaminen ja mittaaminen antavat myös tietoa prosessien toimivuudesta. Kun henkilöstö kokee, että työ on hyvin johdettua ja sujuvaa, ovat työntekijät tyytyväisiä työyhteisön toimintaan. Hyvä työilmapiiri ja henkilöstöasioiden hoito lisäävät työmotivaatiota ja näin myös työn laatua. Lisäksi mittaukset antavat tärkeää tietoa ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta. Tällöin on mahdollista havaita työilmapiirissä tapahtuvat muutokset ja tehdä korjaavat toimet riittävän ajoissa, ennen kuin tilanteesta muodostuu ongelma. Työhyvinvoinnin mittareiden tulisikin ensisijaisesti olla ennakoivia. (Suonsivu 2014, s. 97.)

Työhyvinvoinnin mittareita voisivat olla:

- työhyvinvointikysely, ilmapiirimittaus
- sairauspoissaolot
- eläkkeelle jäänti
- läheltä piti -ilmoitukset
- tapaturmat
- työntekijöiden turvallisuusaloitteet
- henkilöstön vaihtuvuus
- henkilöstön osaaminen
- ylitöiden määrä

Kun työryhmä on määritellyt kullekin prosessille sopivat mittarit, kirjataan ne menettelytapaohjeen liitteenä olevaan vaatimukset -taulukoon. Ajatuksena on, että taulukoon kirjataan prosessin asiakkaat, heidän vaatimuksensa, mittari kullekin vaatimukselle sekä tavoitearvot. Lisäksi tulee miettiä miten usein kutakin mittaria seurataan.

5.3.6 Dokumenttien hallinta

Koska Vesihuollon nykyinen laatujärjestelmä on suurelta osin vanhentunut, voidaan uutta toimintajärjestelmää lähteä rakentamaan puhtaalta pöydältä. Dokumentteihin liittyen olisi hyvä käydä edellisen laatujärjestelmän aineisto huolellisesti läpi ja tarkistaa löytyykö jotakin käyttökelpoista.

Vaikka Vesihuollon toimintaan ei suoranaisesti liity liikesalaisuuksia, on varmasti järkevää laatia toimintajärjestelmästä muutaman sivun lyhennetty versio, jota voidaan esitellä asiakkaille ja sidosryhmille. Sisältö koostuu lähinnä organisaation vision, strategian ja

toimintapolitiikan esittelystä. Vesihuollon rooli yhteiskunnallisesti merkittävänä toimijana olisi hyvä tuoda myös esille ja siihen soveltuisi hyvin prosessikartan esittely.

Vesihuollossa on käytössä M-files dokumenttien hallintajärjestelmä, jonne myös toimintajärjestelmä tallennetaan kokonaisuutena. Ajatuksena on, että toimintaohjeet linkitetään prosessikaavion kuhunkin työvaiheeseen, jolloin kenen tahansa on helppo löytää etsimänsä ohje. Dokumenttien päivittämisestä vastaavat ensisijaisesti laatupäällikkö sekä prosessien omistajat.

Koska M-filesissa ei ole perinteistä kansiorakennetta, tulee dokumenttien nimeämiseen kiinnittää erityistä huomiota, jotta oikea dokumentti löytyy helposti. Dokumenttien hallintaa varten olisi hyvä laatia erillinen ohje, jossa kerrotaan mitä dokumentteja M-filesiin viedään ja kuinka ne nimetään.

5.4 Käyttöönotto

Menettelytapaohjeen teemat, johdon sitoutuminen ja henkilöstön osallistaminen, korostuvat luonnollisesti myös toimintajärjestelmän käyttöönottovaiheessa. On tärkeää viestiä henkilöstölle kehittämistyön etenemisen eri vaiheista, jotta usko hankkeeseen säilyy, eivätkä epätietoisuuden aiheuttamat huhupuheet pääse viemään hankkeelta uskottavuutta. Kun toimintajärjestelmä on saatu valmiiksi, siitä tulee tiedottaa koko henkilöstölle. Takana on valtava työmäärä, joten käyttöönotto tulee suunnitella huolellisesti ja siihen pitää varata riittävästi aikaa.

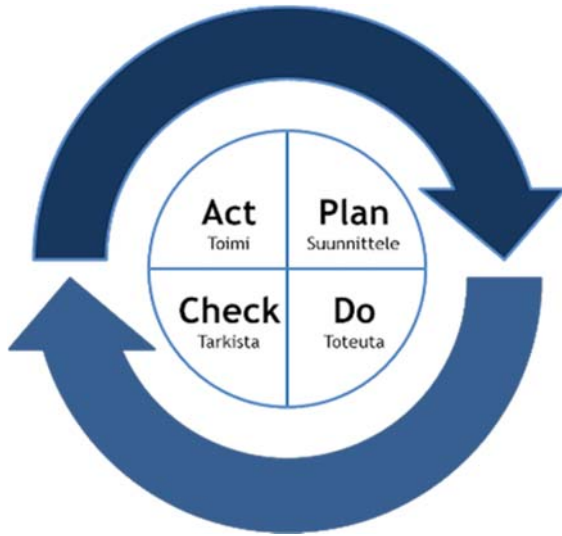
Vaikka Vesihuollon henkilöstö on otettu heti hankkeen alussa aktiivisesti mukaan kehitystyöhön, vaatii toimintatapojen muuttaminen uudenlaista ajattelua ja asennetta. Tässä ovat avainasemassa esimiehet, jotka voivat omalla esimerkillään johtaa muutosta haluttuun suuntaan. Myös Vesihuollossa kuten kaikissa organisaatioissa joukkoon mahtuu henkilöitä, jotka suhtautuvat muutokseen kielteisesti ja pitävät sitä joko täysin turhana tai asiana, joka ei koske heitä itseään. Osa henkilöstöstä saattaa kokea muutoksen uhkana omalle asemalleen ja siksi suhtautua muutokseen kielteisesti. Em. asenteita ja pelkoja voidaan vähentää hyvällä muutosjohtamisella, joka huomioi myös muutokseen liittyvät inhimilliset tekijät. Alle on listattu tärkeimpiä inhimilliseen muutokseen liittyviä periaatteita, joita Vesihuollossakin tulisi noudattaa:

1. Työntekijän on mahdollista sitoutua uusiin prosesseihin ja toimintatapoihin vain, jos hän ymmärtää ja hyväksyy ne. Lisäksi on huomioitava, että uudet toimintatavat vaativat uusia taitoja, joiden harjoitteluun vaaditaan aikaa.
2. Koska organisaation vaikutusvaltaisimmat henkilöt voivat estää muutoksen, on ensiarvoisen tärkeää saada heidän tukensa kehittämistyölle.
3. Työntekijät suhtautuvat asioihin tiedon lisäksi myös tunteella, siksi on tärkeää antaa riittävästi aikaa sopeutua muutokseen ja mahdollisuus vaikuttaa sen sisältöön.
4. Jokainen työntekijä on yksilö ja suhtautuu muutokseen eri tavalla. Toiset nauttivat seikkailusta ja toiset kaipaavat turvallisuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 41-42.)

Kun toimintajärjestelmän valmistumisesta on tiedotettu koko henkilöstölle, on syytä järjestää tilaisuus, jossa uusi järjestelmä esitellään. Tämän lisäksi laatupäällikkö suunnittelee ja koordinoi toimintajärjestelmän käyttöön liittyvät koulutukset pienryhmille. Kun koulutukset on pidetty, olisi hyvä kerätä henkilöstöltä palautetta toimintajärjestelmästä.

5.5 Toimintajärjestelmän jatkuva kehittäminen

Vesihuollon toimintajärjestelmää ja prosesseja on tarkoitus kehittää asiakkaiden näkökulmasta käsin, eli miettiä miten yritys pystyy parhaiten vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Edellä kuvattu toiminta vaatii jatkuvaa kehittämistä, joka perustuu prosessissa havaittujen virheiden korjaamiseen. Prosessien toimivuudesta saadaan tietoa prosessimitareiden avulla. Tätä jatkuvan kehittämisen periaatetta kuvaa hyvin Demingin ympyrä (kuva 10.).



Kuva 10. Demingin ympyrä (Laamanen & Tinnilä 2009, s. 39-40)

PDCA-ympyrä on ennen kaikkea johtajan apuväline, mutta sen periaatteiden omaksuminen koko organisaatiossa helpottaa omaksumaan jatkuvan kehittämisen mallin omaan joka päiväiseen työhön. (Pesonen 2007, s. 64.) Käytännössä, kun prosessissa havaitaan virhe, kutsuu esimies prosessissa mukana olevat henkilöt (tai heidän edustajansa) pala-veriin, jossa tutkitaan prosessivirheen syyt ja mietitään miten prosessia muutetaan, ettei virhe toistu. (Tanskanen 2013, s. 9.) Kun korjaavat toimenpiteet on tehty, suunnitellaan toiminta uudet tiedot huomioiden, jatketaan toteutusvaiheeseen ja siitä taas eteenpäin.

PDCA-ympyrän lisäksi Vesihuollossa tulisi suorittaa säännöllisesti myös johdon katselmus, jossa tarkastetaan, että toimintajärjestelmä toimii koko ajan tehokkaasti ja tuottaa odotettuja tuloksia. Säännöllisyys tarkoittaa vähintään kerran vuodessa. Katselmuksiin osallistuvat sellaiset henkilöt, jotka voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa toimintajärjestelmän sisältöön. Katselmuksessa on tarkoitus arvioida Vesihuollon toiminnan laatuun liittyviä asioita, tavoitteita, parantamista sekä tarvittavia muutoksia. Tarkoitus ei ole keskittyä yksittäisiin asioihin, vaan pyrkiä luomaan kokonaisnäkemys toiminnasta. Vesihuollossa johdon katselmus voitaisiin toteuttaa johtoryhmän kokouksen yhteydessä. (Pesonen 2007, s. 97.)

Ennen johdon katselmusta tulee kokoukseen osallistuvilla henkilöille toimittaa raportit nykytilasta. Näiden perusteella johtoryhmän pitäisi pystyä vastaamaan seuraaviin keskeisiin toimintajärjestelmän toimivuutta koskeviin kysymyksiin:

- Onko toimintajärjestelmä tarkoituksenmukainen, täyttyvätkö odotukset?

- Onko toimintajärjestelmän laajuus ja vaatimustaso määritetty oikein?
- Onko toimintajärjestelmä tehokas?
- Ovatko resurssit riittävät?
- Saadaanko toimintajärjestelmän avulla aikaan haluttuja tuloksia?

Johdon katselmuksesta laaditaan raportti, johon kirjataan käsitellyt asiat sekä päätökset.
(Pesonen 2007, s. 98.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimintajärjestelmän kehittämisellä saavutetaan lukuisia hyötyjä, joista Vesihuollolle merkittävimpiä tulevat varmasti olemaan prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen liittyvät hyödyt. Näiden avulla koko organisaation toiminta yhdenmukaistuu, selkiytyy, tehostuu ja sitä pystytään jatkuvasti kehittämään paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Prosessien kuvaaminen selkiyttää myös vastuita ja rajapintoja, jotka nykyisin ovat melko epäselviä ja sen vuoksi moni kehittämistä vaativa työvaihe jääkin hoitamatta. Vaikka prosessin omistajan nimeäminen selkiyttää tilannetta huomattavasti, voitaisiin Vesihuollossa miettiä organisaatiomuutosta kohti prosessiorganisaatiota, jossa vastuu jakautuu yksiköiden päälliköiden ja esimiesten sijaan prosessien omistajille.

Vaikka Vesihuollon toiminta on melko säädeltyä, voidaan lain edellyttämät palvelut tuottaa monin eri tavoin. Mikäli organisaatio pystyy toimintajärjestelmän avulla osoittamaan, että palvelut tuotetaan kustannustehokkaasti, laadukkaasti ja ympäristöystävällisesti, on sen asema vahva myös mahdollisessa kilpailutilanteessa. Vesihuoltoon on lisäksi viimeisen parin vuoden aikana rekrytoitu paljon uutta henkilökuntaa, jonka perehdyttäminen tai pikemminkin perehdytyksen puute ovat nousseet keskusteluun. Uskon, että hyvin organisoitu toiminta sekä ajantasaiset prosessikuvaukset ja niihin liitettävät toimintaohjeet tulevat toimimaan kilpailuvalttina muuttuvassa toimintaympäristössä sekä helpottamaan tulevaisuudessa myös uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

Tätä YAMK opinnäytetyötä tehdessä tutustuin myös työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen, jossa toistuvasti korostettiin johdon sitoutumisen, prosessien toimivuuden ja henkilöstön osallistumisen merkitystä osana hyvin voivaa ja tehokasta työyhteisöä. Oman kokemukseni mukaan Vesihuollossa ei ole vielä riittävästi tunnistettu jatkuvasti kehittyvän toimintajärjestelmän ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin yhteyttä. Tässä onkin oman näkemykseni mukaan yksi Vesihuollon merkittävimmistä tulevaisuuden kehittämiskohteista, johon toimintajärjestelmätyö tarttuu jo nyt vahvasti. Uskon, että tulevaisuudessa, kun toimintajärjestelmä tullaan ottamaan käyttöön, parantuu toiminnan organisointi ja sen mukana johdon tuki sekä työntekijöiden kokemus oman työn merkityksellisyydestä.

Samanaikaisesti tämän YAMK opinnäytetyön kanssa laadittiin Turun AMK:lle insinööri-työ, jossa kuvattiin Turun Vesihuollon suunnittelun- ja rakennuttamisen prosessit sekä

laadittiin prosessikuvauksen liitteeksi toimintaohjeet. Prosessikuvauksia laadittaessa haluttiin testata menettelytapaohjeen toimivuutta koskien prosessin kuvaamista. Tarkoituksena oli selvittää kuinka innokkaasti prosessin osalliset lähtevät mukaan kehitystyöhön ja miten yhteistyö tiimissä sujuu. Johtopäätöksenä tästä kokeilusta voidaan todeta, että työskentelytapa vaikuttaisi pääpiirteissään olevan oikea. Kaikki saivat kommentoida luonnoksia ja yhteisen keskustelun perusteella prosessikuvausta muokattiin selkeämpään ja tarkoituksenmukaisempaan suuntaan. Innostuksesta päätellen, kaikki mukana olleet vesihuoltoinsinöörit kokivat prosessien kuvaamisen tärkeäksi. Uskonkin, että erityisesti hiljattain Vesihuoltoon töihin tulleet henkilöt osallistuvat mielellään prosessien kuvaamiseen, koska heille työvaiheet ja toimintaohjeet eivät ole itsestään selviä. Kokeilemisten työntekijöiden kohdalla onkin mielenkiintoista nähdä miten heidät saadaan mukaan kehitystyöhön. Tässä tärkeää osaa näyttelevät onnistunut viestintä ja koulutus.

Suurimmat haasteet toimintajärjestelmän kehittämistyöhön lähdetessä tulevat varmasti olemaan riittävä ja oikea-aikainen viestintä sekä resursointi ja aikataulutus. Koko organisaation toimintajärjestelmän kehittämisen aikataulua suunniteltaessa voidaan nyrkkisääntönä pitää yhtä vuotta. Tämän vuoksi todettiin heti tähän kehitysprojektiin lähdetessä, että projekti on aivan liian laaja toteutettavaksi YAMK opinnäytetyönä. Koska organisaatiolla kuitenkin on tarvetta selkeälle ohjeistukselle toimintajärjestelmätyötä koskien, oli tavoitteena saada toimintajärjestelmää koskeva kehittämistyö hyvälle alulle ja kehittää menettelytapaohje ISO 9001 -standardit täyttävän toimintajärjestelmän rakentamiseen.

7 YHTEENVETO

Turun Vesihuolto Oy:n toimintaympäristö on muuttunut kuluneen kymmenen vuoden aikana merkittävästi. Organisaatio on muuttunut liikelaitoksesta osakeyhtiöksi ja sen aiemmista ydintoiminnoista veden tuotanto ja jätevedenpuhdistus ovat siirtyneet kahden seudullisen yhtiön hoidettavaksi. Nykyään Vesihuollon ydinprosesseja ovat ainoastaan puhtaan veden toimittaminen asiakkaille sekä jäteveden kerääminen ja johtaminen jätevedenpuhdistamolle.

Yhtiön nykyistä toimintajärjestelmää ei ole päivitetty toiminnassa ja organisaatiossa tapahtuneita muutoksia vastaavaksi. Vesihuollossa on lisäksi tunnistettu tarve yhtenäistää toimintatapoja ja laatia prosessikuvaukset sekä toimintaohjeet kaikista yhtiössä tehtävistä töistä. Toimintajärjestelmien laatimiseen ja kehittämiseen on olemassa lukuisia ohjeita, joihin perehtymällä organisaatio saa varmasti rakennettua itselleen tarkoituksenmukaisen järjestelmän. Vesihuollossa kuitenkin haluttiin varmistaa, että organisaation toimintajärjestelmästä tulee aidosti käyttäjäystävällinen, toimialan ja toimintamuodon erityispiirteet huomioiva sekä jokapäiväiseen käyttöön soveltuva työkalu. Tämän YAMK-opinnäytetyön tavoitteena olikin laatia ISO 9001-2015 standardin vaatimukset huomioiva, tiiviiseen muotoon kirjoitettu menettelytapaohje, jota noudattamalla Vesihuollon on mahdollista rakentaa yhtenäinen, edellä luetellut seikat sekä asiakkaiden tarpeet huomioiva toimintajärjestelmä.

Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin toimintajärjestelmiä ja prosessien hallintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi syvennyttiin erityisesti johdon sitouttamista ja henkilöstön osallistamista käsitteleviin teemoihin. Kirjallisuustutkimuksen ohella kehittämistyötä tukeväksi tutkimusmenetelmäksi soveltui erinomaisesti toimintatutkimus, jossa pyritään saamaan kaikkien työntekijöiden ääni kuuluviin, löytämään yhdessä ratkaisuja käytännön ongelmiin ja saamaan aikaan haluttu muutos. Koska vesihuoltoalan toimintajärjestelmistä ei löytynyt minkäänlaista tutkimustietoa, päätettiin tämän YAMK-opinnäytetyön taustaksi toteuttaa myös kyselytutkimus koskien muiden vesihuoltolaitosten ja -yhtiöiden toimintajärjestelmiä. Kyselyyn vastanneet organisaatiot, joilla on käytössään toimintajärjestelmä, kokivat sen tarpeelliseksi. Tämä oli mielestäni rohkaiseva tulos ja antoi pohjaa tämän kehityshankkeen tarpeellisuudelle.

Yleisesti toimintajärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu organisaation päämäärien saavuttamiseksi tarvittavista organisaatorakenteista, toimintaperiaatteista, prosesseista sekä resursseista. Huolellisesti rakennettu yhtiön ja toimialan erityispiirteet huomioiva toimintajärjestelmä auttaa sekä yrityksen johtoa että henkilöstöä toimimaan organisaation strategiaa ja visiota parhaiten tukevalla tavalla. Lisäksi jatkuvasti kehittyvä toimintajärjestelmä lisää asiakastyytyväisyyttä, takaa yhtenäiset toimintatavat, parantaa tiedonkulkua, vähentää päällekkäisiä työvaiheita, lisää työn tuottavuutta sekä työhyvinvointia. Uuden järjestelmän kehittämisessä ja käyttöönotossa on kyse koko organisaatiota koskevasta muutoksesta, joka vaatii paljon suunnittelua ja yhteistyötä. Jotta näissä voitaisiin onnistua, tulee johdon sitoutua kehittämishankkeeseen ja siten näyttää esimerkkiä koko henkilöstölle. Kun työntekijät otetaan mukaan kehitystyöhön jo alkumetreillä, saadaan aikaan järjestelmä, jonka hyödyt ovat koko organisaation nähtävillä. Loppujen lopuksi koko projektissa on kyse vain kahdesta asiasta, siitä miten johto sitoutuu muutokseen ja kuinka henkilöstö saadaan osallistumaan. Mikäli näissä kahdessa tehtävässä onnistutaan, voidaan olla varmoja, että lopputuloksena on hyvä ja tarkoituksenmukainen toimintajärjestelmä, jonka käyttöön kaikki ovat sitoutuneet.

ISO 9001-2005 standardin mukainen toimintajärjestelmä käsittää kaikki toiminnot prosesseina. Kullekin prosessille valitaan tarkoitukseen parhaiten sopiva kuvaustaso. Tällöin varmistetaan, että laadittava prosessikuvaus on käyttötarkoitukseen sopiva. Prosessien kuvaaminen etenee vaiheittain ja se alkaa prosessien tunnistamisella ja rajaamisella muista prosesseista. Organisaation johto määrittelee yhtiön ydin- ja tukiprosessit sekä nimeää näille omistajat, joiden tehtävänä on määrittellä prosessille asiakas, toiminnot sekä suoritteet. Prosessin kuvaaminen etenee prosessin kehittämisestä vastaavan prosessin omistajan kokoaman työryhmän yhteistyöllä. Keskusteleva ja kaikki näkökulmat huomioiva työskentelytapa takaa lopputuloksen, johon kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä ja sitoutuvat noudattamaan laadittua prosessikuvausta.

Menettelytapaohjeessa kuvataan toimintajärjestelmän kehitystyö projektina, joka koostuu neljästä eri vaiheesta: valmistelu, toteutus, käyttöönotto sekä jatkuva parantaminen. Valmisteluvaiheessa määritellään kehittämistyön päämäärä ja tavoitteet sekä organisaation ohjausmalli, joka koostuu strategian, arvojen ja vision määrittelystä. Ensimmäisessä vaiheessa järjestetään myös peruskoulutus koko henkilöstölle. Tämän tarkoituksena on kertoa kehittämishankkeen sisällöstä ja tavoitteista sekä saada henkilöstö mukaan projektiin heti alusta asti. Ennen varsinaiseen toteutusvaiheeseen siirtymistä tulee hankkeelle varata myös resurssit sekä laatia aikataulu.

Toteutusvaiheessa keskitytään tunnistamaan prosessit ja sekä laaditaan niille kuvaukset ja toimintaohjeet. Tässä yhteydessä prosessin kuvaamiseen nimetty työryhmä määrittelee myös prosessimittarit. Kun prosessikuvaukset on saatu valmiiksi, siirrytään toimintajärjestelmän käyttöönottovaiheeseen. Kehitysprojektin valmistumisesta tiedotetaan koko henkilöstölle sekä järjestetään eritasoisia koulutuksia kunkin ryhmän tarpeen mukaan. Jotta Vesihuollossa pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin jatkossakin, on tärkeää, että prosesseja kehitetään jatkuvasti, niissä havaittujen virheiden pohjalta.

Opinnäytetyönä Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittäminen oli erittäin mieluisa ja opettavainen projekti. Koska työskentelen itse Vesihuollon palveluksessa, on organisaatio, sen toimintatavat, johtamiskulttuuri ja henkilöstö minulle tuttuja. Työn edetessä peilasin toimintajärjestelmiä sekä prosessien hallintaa käsittelevää kirjallisuutta Vesihuollon nykyiseen organisaatioon, toimintapolitiikkaan sekä toimialan erityispiirteisiin. Tämän tutkimuksen tuloksena oli mahdollista laatia Vesihuollolle heidän tarpeitaan parhaiten palveleva menettelytapaohje.

LÄHTEET

Henkilökohtainen tiedonanto. Rostedt, E-L. 19.2.2019. Turun Vesihuolto Oy:n toimintajärjestelmän sertifiointi.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012a. JHS 171 ICT-palvelujen kehittäminen: Kehittämiskohteiden tunnistaminen. Versio 1.2. Saatavilla: <http://www.jhs-suositukset.fi>. Viitattu 10.1.2019.

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2012b. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Saatavilla: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. Viitattu 15.1.2019

Isotalus, P & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum media Oy.

Jones, J., Aguirre, D. & Calderone, M. 2004. 10 Principles of Change Management. Saatavilla: <https://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0>. Viitattu 13.2.2019.

Kauhanen, Juhani. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor Oy.

Kotter, John. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4., uudistettu painos. Espoo: Redfina Oy.

Moisio, J. & Tuominen, K. 2008. Johtamisstandardit Osa 1 Toimintajärjestelmän standardivaatimukset, Laatu, terveys, turvallisuus ja ympäristö, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Itsearviointin työkirja. Turku: ChangeManager Pro.

Moisio, J & Tuominen, K. 2015. Johtamisstandardit Laatu, luotettavuutta ja varmuutta, ISO 9001:2015, Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd.

Niemelä, M.; Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Startegiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.

Nurmi, Kari. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – Kohti parempia muutoksia. Infor Oy.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYPro Oy.

Pesonen, Herkko. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum media Oy.

Poutiainen, M-R & Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-26.

Ranki, Anneli. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Suonsivu, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Unipress.

Tanskanen, R. 2013. Menestyvä työpaikka – tuottavuus ja työhyvinvointi. Työturvallisuuskeskus TTK.

Turun Vesihuolto Oy. 2018a. Henkilöstöopas, Tervetuloa Vesihuollon pariin!.

Turun Vesihuolto Oy. 2018b. Tilinpäätös 2017 Turun Vesihuolto Oy.

Turun Vesihuolto Oy. 2018c. Turun Vesihuolto Oy Toimintasuunnitelma 2019-2022.

Työturvallisuuslaki. 2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> Viitattu 7.1.2019.



MENETTELYTAPAOHJE

Turun Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittäminen

pvm. 30.1.2019

versio 1.0

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 VALMISTELU	4
2.1 Organisaation ohjausmalli	4
2.2 Peruskoulutuksen järjestäminen	4
2.3 Resurssointi	5
2.4 Aikataulut	6
3 TOTEUTUS	7
3.1 Prosessien tunnistaminen	7
3.2 Prosessin graafinen kuvaaminen	8
3.3 Toimintaohjeiden laatiminen	8
3.4 Prosessikuvausten sovittaminen prosessikarttaan	9
3.5 Toiminnan mittarit	9
3.6 Dokumenttien hallinta	10
4 KÄYTTÖÖNOTTO	12
5 JATKUVA KEHITTÄMINEN	13

KUVAT

Kuva 1. Jatkuvan parantamisen kehä	13
------------------------------------	----

LIITTEET

- Liite 1. Perustietolomake (pohja)
- Liite 2. Prosessikaavion graafinen kuvaus (malli)
- Liite 3. Toimintaohjelomake (pohja)
- Liite 4. Vaatimukset -taulukko (pohja)

1 JOHDANTO

Turun Vesihuolto Oy:ssä on tunnistettu tarve ajantasaisen ja jatkuvasti kehittyvän toimintajärjestelmän rakentamiselle. Tästä tarpeesta on syntynyt myös oheinen dokumentti, jonka tarkoituksena on toimia menettelytapaohjeena Vesihuollon toimintajärjestelmän kehittämistyössä. Ohje on laadittu huomioiden ISO 9001-2015 standardin vaatimukset, joiden mukaan kaikki organisaation toiminnot käsitetään prosesseina. Ohjeesta on pyritty tekemään mahdollisimman selkeä ja tiivis kokonaisuus, jossa käydään vaihe vaiheelta, tarkastuslistan omaisesti läpi toimenpiteet, jotka jokaisen prosessin kohdalla tulee tehdä. Prosessin omistajan tulee huolehtia, että jokainen kohta on käyty läpi ja dokumentoitu tarvittavassa laajuudessa.

Tärkeimpinä periaatteina ohjeen sisällölle ovat ajatus organisaation johdon sitouttamisesta ja koko henkilöstön osallistamisesta toimintajärjestelmän kehittämistyöhön sekä aktiiviseen käyttöön. Prosesseihin osallistuvat henkilöt otetaan mukaan kehitystyöhön jo valmisteluvaiheessa ja heidät pidetään ajan tasalla koko prosessin ajan. Kaikille annetaan mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä. Näin luodaan mahdollisimman hyvät edellytykset laadun parantamiseen ja toimintajärjestelmän jokapäiväiseen käyttöön.

2 VALMISTELU

2.1 Organisaation ohjausmalli

Osalliset: toimitusjohtaja, johtoryhmä

Koko toimintajärjestelmän rakentaminen lähtee liikkeelle tarpeesta määritellä yhteiset toimintatavat. Kun tarve on tunnistettu, tekee yrityksen johto päätöksen kehittämistyön aloittamisesta. Tässä yhteydessä määritellään kehittämistyölle selkeä päämäärä ja tavoitteet.

Ensimmäinen varsinainen valmisteluvaihe pitää sisällään organisaation ohjausmallin määrittämisen. Ohjausmalli koostuu yrityksen periaatteista eli visiosta, missiosta, strategiasta ja arvoista. Yhtiön toimitusjohtaja määrittelee ohjausmallin yhdessä johtoryhmän (yksikön päälliköt) kanssa.

Toimintajärjestelmän kehittämistyön käynnistäminen:

- tunnistetaan tarve
- tehdään päätös kehittämistyön aloittamisesta
- määritellään päämäärä ja tavoitteet
- määritellään ohjausmalli
- dokumentoidaan määrittelytyön tulokset

2.2 Peruskoulutuksen järjestäminen

Osalliset: laatupäällikkö, toimitusjohtaja, koko henkilöstö

Kun ohjausmalli on määritetty ja kirjattu, laatupäällikkö suunnittelee ja järjestää laatuajatteluun ja toimintajärjestelmiin liittyvän peruskoulutuksen koko henkilöstölle. Koulutus voidaan jakaa yksiköittäin pidettäväksi tai koko henkilöstölle samanaikaisesti. Tarkoituksena on valmistella henkilöstöä koko organisaatiota koskevaa kehitysprojektia varten.

Koulutuksessa käydään läpi:

- kehityshankkeen lähtökohdat sekä päämäärä
- yrityksen ohjausmalli
 - sisältö
 - perusteet
 - miten yrityksen arvot näkyvät omassa työssä
 - keskustelua
- ISO 9001 -järjestelmän vaatimukset toiminnalle ja sen kuvaamiselle
- prosessien hallinta
- toiminnan seuranta ja mittaaminen
- jatkuvan kehittämisen periaate

2.3 Resursointi

Osalliset: yksiköiden päälliköt

Ennen kuin varsinainen prosessien tunnistaminen ja kehittäminen aloitetaan, tulee kussakin yksikössä miettiä ja varata kehittämistyön vaatimat resurssit.

Resursoinnissa huomioitavia seikkoja:

- kehittämistyöhön ei kannata ryhtyä vuoden kiireisimpänä aikana tai lomakaudella
- kullekin henkilölle varataan prosessin laajuudesta riippuen kehittämistyön vaatima työaika, joka rauhoitetaan muilta töiltä
- kehittämistyötä varten laaditaan yksikön työkalenteri, johon kirjataan kullekin työntekijälle kehittämistyöhön varattu aika
- sijaisjärjestelyt
- työryhmien alustavat kokoonpanot

2.4 Aikataulutus

Osalliset: laatupäällikkö, yksiköiden päälliköt

Kun kehittämistyölle on varattu yksiköstä tarvittavat resurssit, tulee miettiä tarkempi toteutusaikataulu. Aikataulu voi työryhmästä riippuen olla hyvinkin tiivis, jos muut työtävät sen sallivat.

Valmisteluvaiheessa tulee kirjata kehittämistyön aikataululle:

- aloituspäivämäärä
- valmistumispäivämäärä
- välitavoitteet

3 TOTEUTUS

3.1 Prosessien tunnistaminen

Osalliset: toimitusjohtaja, yksiköiden päälliköt, prosessin omistaja

Prosessien tunnistaminen aloitetaan tunnistamalla ensin organisaation ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosesseja ovat ne toiminnot, joilla saavutetaan organisaation toiminnan päämäärä ja vastataan asiakkaiden tarpeisiin. Tukiprosesseihin taas lukeutuvat kaikki ne toiminnot, jotka mahdollistavat ydinprosessien toteutumisen. Ydin- ja tukiprosessit saattavat jakautua useisiin osaprosesseihin ja niiden alaprosesseihin. Kaikki prosessitasot tulee tunnistaa ja kuvata tämän ohjeen kohdan 3.1 ja 3.2 mukaisesti.

Prosessien tunnistaminen koostuu kahdesta osasta:

1. Organisaation johto, eli toimitusjohtaja yhdessä yksiköiden päälliköiden kanssa:
 - rajaa prosessit toisistaan
 - luokittelee prosessit ydin- ja tukiprosesseihin
 - ryhmittelee ja nimeää prosessit
 - nimeää prosesseille omistajat
 - laatii organisaation prosessikartan
2. Prosessin omistaja määrittelee rajatulle prosessille:
 - asiakkaan
 - alun
 - lopun
 - syötteen
 - tuotokset
 - käyttötarkoituksen

3.2 Prosessin graafinen kuvaaminen

Osalliset: prosessin omistaja, työryhmä, laatupäällikkö

Prosessin omistaja nimeää työryhmään prosessin laajuudesta riippuen 3-7 henkilöä. Työryhmä tulisi koostaa niin, että kaikki toimijat ovat edustettuina. On suositeltavaa valita työryhmään edustajia kaikista ikäluokista ja ammattiryhmistä.

Prosessin kuvaaminen etenee seuraavalla tavalla:

Prosessin omistaja:

1. Valitsee kuvattavan prosessin
2. Kutsuu koolle työryhmän, joka:
 - määrittää prosessin käyttötarkoituksen
 - määrittää kuvauksen tason
 - laatii perustietolomakkeen (liite 1)
 - miettii prosessien vaiheistuksen ja työvaiheet
 - määrittää ketkä prosessiin osallistuvat
 - miettii asiakkaan rooli
 - laatii prosessikaavion graafisen kuvauksen (liite 2) yhdessä laatupäällikön kanssa

Prosessin työvaiheita mietittäessä työryhmä saattaa tunnistaa jonkin työvaiheen omaksi prosessiksi. Tällöin laaditaan prosessille kuvaus yllä mainitun ohjeen mukaisesti.

3.3 Toimintaohjeiden laatiminen

Osalliset: prosessin omistaja, työryhmä, prosessissa mukana olevat henkilöt

Graafisen prosessikaavion tueksi laaditaan toimintaohjeita, joissa kerrotaan tarkemmin työvaiheen:

- sisältö

- tarvittavat yhteystiedot
- dokumenttien hallinta

Ohjeen laatii prosessin kuvaamiseen nimetty työryhmä. Toimintaohjeet laaditaan erilliselle lomakepohjalle (liite 3) ja lähetetään kommentoitavaksi kaikille prosessissa mukana oleville henkilöille. Kommenttien jälkeen toimintaohjetta täydennetään tarvittaessa.

Ennen dokumentin liittämistä prosessikaavioon, prosessin omistaja varmistaa, että perustietolomake ja toimintaohje tukevat toisiaan.

3.4 Prosessikuvausten sovittaminen prosessikarttaan

Osalliset: prosessin omistaja, laatupäällikkö

Prosessikuvauksen viimeisessä vaiheessa prosessin omistaja:

- liittää kuvauksen / kuvaukset organisaation prosessikarttaan
- tarkistaa rajapinnat
- tarkistaa, ettei kokonaisuudessa ole irrallisia prosessikuvauksia
- varmistaa, etteivät eritasoiset prosessikuvaukset ole ristiriidassa keskenään

Lopuksi laatupäällikkö tarkastaa kokonaisuuden.

3.5 Toiminnan mittarit

Osalliset: toimitusjohtaja, yksikön päälliköt, laatupäällikkö, prosessin omistaja, työryhmä

Kun prosessit on määritelty ja kuvattu, tulisi prosessien suorituskykyä myös mitata, jotta saadaan tietoa jatkuvan kehittämistyön taustaksi sekä osataan kiinnittää huomio oikeisiin asioihin. Ei kannata mitata mitään sellaista, mitä ei tarvita prosessien kehittämistyössä.

Kullekin prosessikuvauksen tasolle määritetään mittarit erikseen. Mittareiden määrittämisestä vastaa kyseisen prosessikuvauksen laadinnassa mukana olleet henkilöt.

Prosessimittareita mietittäessä tulisi ihan ensin vastata seuraaviin kysymyksiin:

- ketkä ovat asiakkaita?

- mitä asiakkaat toiminnalta odottavat?
- miten näiden odotusten toteutumista voitaisiin mitata?
- mikä on tavoitetilä kunkin mittarin osalta?

Prosessimittarit on hyvä jaotella asiakasryhmittäin, näin varmistetaan, että mittaaminen kohdentuu asiakkaan näkökulmasta oikeisiin tekijöihin. Koska prosesseja kehitetään ennen kaikkea siksi, että pystyttäisiin paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, tulee prosesseja kehittää siten, että:

- läpimenoajat nopeutuvat
- laatu paranee
- palvelutaso paranee
- saadaan aikaan säästöjä
- toiminta tehostuu
- kustannusvaikuttavuus paranee

Prosessin omistaja laatii yhdessä työryhmän kanssa kullekin prosessille vaatimukset - taulukon (liite 4). Taulukkoon kirjataan seuraavat asiat:

- asiakkaat (sidosryhmät) ja kunkin asiakkaan vaatimukset
- mittari kullekin vaatimukselle
- kukin mittarin tavoitearvot

Mittareita seurataan kuukausittain, puolivuositain tai vuosittain.

3.6 Dokumenttien hallinta

Osalliset: laatupäällikkö, hankintasihteeri, prosessien omistajat

Tärkeimpänä dokumenttien hallinnan periaatteena on, että kaikki toimintajärjestelmään liittyvä aineisto tallennetaan M-filesiin, josta kuka tahansa voi käydä niitä lukemassa. Toimintajärjestelmän kehittämisen tuloksena syntyvät dokumentit säilytetään ensisijaisesti sähköisessä muodossa. Tarvittaessa päälliköt ja henkilöstö voivat tulostaa esim.

prosessikaavion tai toimintaohjeet itselleen. Suositeltavaa kuitenkin on, että toimintaohjeet katsotaan M-filesta, jonne on aina tallennettu viimeisin versio.

Toimintajärjestelmän sähköisiä dokumentteja hallitaan seuraavasti:

- aineistolle luodaan yhtenäiset hakusanat
- kutakin kaaviota, taulukkoa tai lomaketta / ohjetta on olemassa vain yksi kappale, jota päivitetään (aiemmat versiot jäävät muistiin)
- mahdollisia luonnos- / työversioita ei viedä M-filesiin
- organisaation prosessikartta sekä prosessikaaviot laaditaan excel -muodossa
- toimintaohjeet laaditaan word -lomakepohjalle
- toimintaohjeet linkitetään prosessikaavioon
- prosessimittareiden seurantataulukko laaditaan excel -pohjalle
- kun dokumenteissa havaitaan päivittämistarpeita, ne tehdään viipymättä
- päivittämisestä vastaa prosessin omistaja

4 KÄYTTÖÖNOTTO

Toimintajärjestelmän käyttöönotto on aloitettu jo kehittämistyön alkuvaiheessa, jolloin järjestettiin koko henkilöstölle toimintajärjestelmiä ja prosessien hallintaa koskeva peruskoulutus. Kun toimintajärjestelmä on saatu valmiiksi, tulee se ottaa viipymättä osaksi joka päiväistä toimintaa.

Valmiin toimintajärjestelmän käyttöönotto tapahtuu vaiheittain:

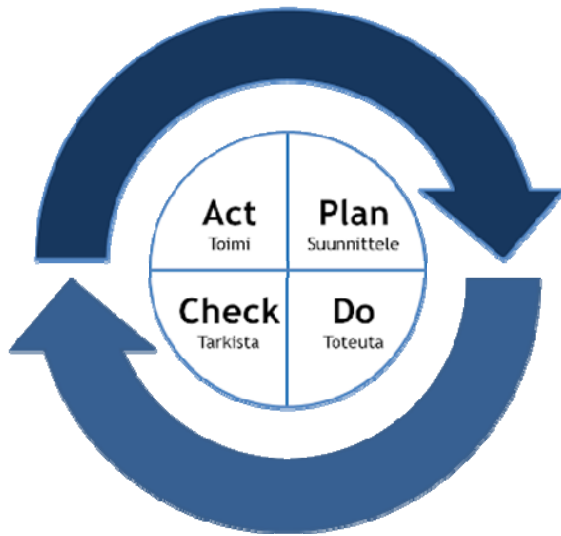
1. Viestitetään koko henkilöstölle toimintajärjestelmätyn valmistumisesta sekä käyttöönotosta. Asiasta tiedotetaan henkilöstötiedotteessa.
2. Laatupäällikkö järjestää koko henkilöstölle tilaisuuden, jossa uusi toimintajärjestelmä esitellään.
3. Laatupäällikkö suunnittelee ja järjestää toimintajärjestelmän käyttöön liittyvän koulutuksen. Koulutus koskee koko henkilöstöä, mutta tapahtuu pienryhmissä, esim. yksiköittäin / tiimeittäin.
4. Koulutuksen jälkeen kerätään henkilöstöltä kommentteja toimintajärjestelmästä. Tällä varmistetaan järjestelmän toimivuus.

5 JATKUVA KEHITTÄMINEN

Asiakaslähtöinen ajattelutapa vaatii toimintajärjestelmän jatkuvaa kehittämistä. Jatkuvan parantamisen periaate koostuu alla esitetyn kuvan mukaisesti neljästä vaiheesta:

1. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen (PLAN)
2. Toteutus ja kokeilu (DO)
3. Tehtyjen muutosten tarkistaminen (CHECK)
4. Toiminnan korjaaminen / parantaminen (ACT)

Neljännän vaiheen jälkeen aloitetaan alusta, eli asetetaan uusi tavoite, toteutetaan se jne.

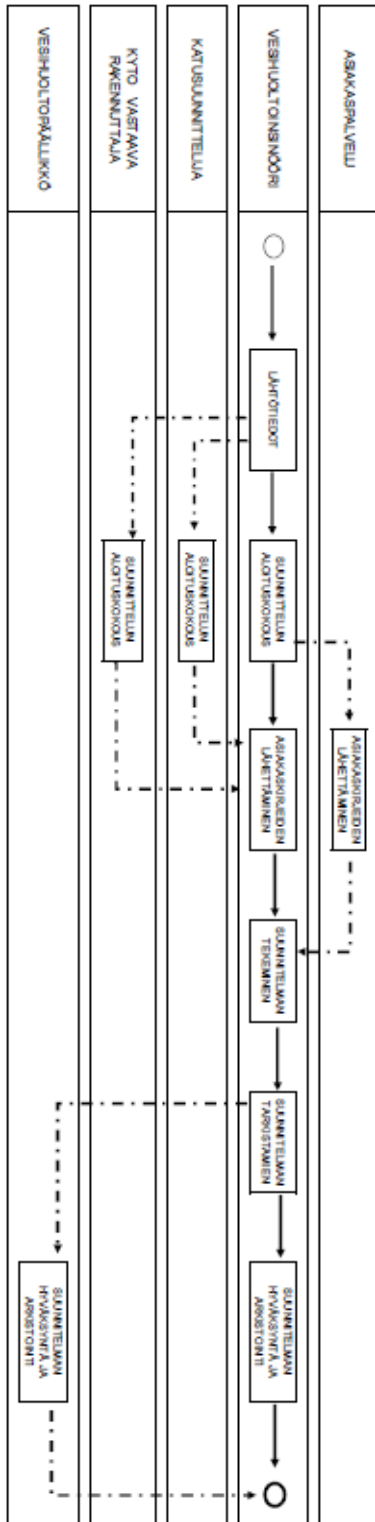


Kuva 1. Jatkuvan parantamisen kehä

PROSESSIN KUVAAMISEN PERUSTIETOLOMAKE

1	Prosessin nimi	
2	Kuvauksen laatija ja pvm	
3	Kuvauksen hyväksyjä ja pvm	
4	Versio	
5	Prosessin tarkoitus	
6	Prosessin omistaja	
7	Prosessin mallintaja ja pvm	
8	Prosessin lähtötilanne	
9	Prosessin lopputilanne	
10	Prosessin asiakas	
11	Prosessin sidosryhmät	
12	Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	
13	Prosessin menestystekijät	
14	Prosessin mittarit	
15	Prosessin resurssit	
16	Prosessin ohjaus ja kehittämismenetely	
17	Rajapinnat muihin prosesseihin	

PROSESSIKAAVION GRAAFINEN KUVAUS (MALLI)



TOIMINTAOHJE

Prosessin nimi:

Prosessin omistaja:

Prosessin vaihe:

Versio:

Hyväksyjä ja päivämäärä:

Osapuolet:

Menettelytapaohje:

VAATIMUKSET

Prosessin nimi:

Prosessin omistaja:

Pvm:

SIDOSRYHMÄT JA VAATI- MUKSET	MITTARIT	TAVOITEARVOT
Sidosryhmä 1		
1.		
2.		
3.		
Sidosryhmä 2		
4.		
5.		
6.		
Sidosryhmä 3		
7.		
8.		
9.		