



## **Prosessin haltuunotto: kuvaus, mittaus ja johtaminen**

### **Tapaustutkimus: Yritys X**

Jukka Ruotsalainen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-  
osaamisen koulutusohjelma

2010

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p><b>Tekijät</b> Jukka Ruotsalainen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> YLI09</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Prosessin haltuunotto: kuvaus, mittaus ja johtaminen Tapaustutkimus: Yritys X</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 89 + 154</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Riitta Rautava, Mari Takko</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan produktio, jossa Yritykselle X rakennettiin korttiprosessin johtamismalli kuvaamalla ja käyttöönottamalla prosessi, sen mittarit ja johtamisen malli. Käsiteltävän asian luonteesta johtuen yrityksen nimi ja liitteet ovat salaiset. Tässä työssä yrityksestä käytetään nimeä Yritys.</p> <p>Yritys oli aikaisemmin toiminut perinteisen linjaorganisaatiomallin mukaisesti. Yrityksessä oli päätetty siirtyä prosessimaiseen toimintatapaan. Päätös prosessimaiseen toimintatapaan siirtymisestä ajoittui tämän opinnäytetyön kannalta erinomaisesti. Tämän opinnäytetyön avulla edistettiin Yrityksen siirtymistä prosessimaiseen toimintatapaan rakentamalla konstruktio yhdelle Yrityksen pääprosessille: korttiprosessille.</p> <p>Työn tavoitteena oli luoda ja käyttöönottaa korttiprosessin johtamismalli rakentamalla seuraavat konstruktio: korttiprosessin kuvaus, mittaus ja johtamismalli. Työ rajattiin koskemaan vain korttiprosessin konstruktioiden rakentamista ja käyttöönottoa - työn ulkopuolelle jäivät muut prosessit sekä rakennettujen konstruktioiden pohjalta tapahtuva operatiivinen johtaminen.</p> <p>Työ tehtiin tapaustutkimuksena ja konstruktiiivisella tutkimusotteella. Konstruktiiivista tutkimusotetta käytettiin, koska työssä luotiin uusia konstruktioita Yritykselle. Konstruktioiden valmistumisen jälkeen konstruktioiden toimivuutta tutkittiin tutkijan havainnoinnin sekä teemahaastattelun keinoin. Palautteen pohjalta konstruktioihin tehtiin muutoksia. Ennen varsinaisten konstruktioiden rakentamisen aloittamista tehtiin kehittämissuunnitelma, joka toimi ohjenuorana tämän työn tekemiselle. Kehittämissuunnitelma valmistui elokuussa 2009 ja varsinainen opinnäytetyön tekeminen kesti 14 kuukautta: elokuusta 2009 lokakuuhun 2010.</p> <p>Työ saavutti tavoitteensa: korttiprosessin konstruktio rakennettiin ja otettiin Yrityksessä käyttöön ja ne todettiin käytännössä toimiviksi. Työ tuotti teoreettista kontribuutiota tuomalla esiin prosessijohtamiseen siirtymiseen liittyvän valtakysymyksen. Konstruktioiden ja teorian välinen kytkentä onnistui työssä luodun ja käyttöönotetun nelivaiheisen mallin avulla, jossa toisessa ääripäässä oleva puhdas teoria muutettiin käytännön konstruktioiksi kattaen väliin jäävä alue. Konstruktioiden yleistettävyyden osalta löytyi organisaation rakenteeseen liittyvä ratkaisumalli, joka voidaan yleistää muihin yritysisiin.</p>	

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

**Asiasanat**

Prosessit, prosessijohtaminen, prosessien mittaus, prosessien kuvaus, prosessien käyttöönotto

Master's Degree in Business Administration  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p><b>Authors</b></p> <p>Jukka Ruotsalainen</p>	<p><b>Group or year of entry</b></p> <p>YLI09</p>
<p><b>The title of thesis</b></p> <p>Taking process into possession: description, measurement and management. Case-study: Company X</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b></p> <p>89 + 154</p>
<p><b>Supervisors</b></p> <p>Riitta Rautava, Mari Takko</p>	
<p>This thesis is a production, where card process and its meters and management model is described and implemented. Because thesis deals with a real company's information, this thesis and attachments are confidential. In this thesis the company is referred to as the Company.</p> <p>Earlier the Company had operated according to a traditional line organisation model. It was decided that the Company should change to a process-based model. The decisions to move to the process-based model coincided well with the development of this thesis. This thesis assisted The Company to move to the process-based model by building constructions to one of the Company's main process: card process.</p> <p>The goal of this thesis was create and implement card process management model by building following constructions: a description of the card process, card process` meters and management model. The thesis was defined as a study only of the card process model and implementation - topics such as other processes and management by implemented models, were considered to fall outside the scope of this thesis.</p> <p>The study was conducted as a case study by using constructive research method. The constructive research method was used in the research because method was suitable for building new constructions for the company. When the constructions were ready, they were tested by a researcher's observations and through theme interviews. Constructions were changed on the basis of the feedback. Before starting to build the actual constructions, a development plan was made, which then functioned as a guide for this thesis. The development plan completed in August 2009 and the building of the actual thesis took 14 months: from August 2009 to October 2010.</p> <p>The thesis reached its goal: the card process constructions were built and implemented in the Company and were recognised as functioning well. The thesis provided theoretical contribution by stating problem which relates to the power when company implements process management. Connection between theory and the constructions succeeded well by using four step method, which was created and implemented during the research. By using the method, theory was able to move to the concrete construction covering area between theory and concreteness. Research ad-duced solutions relating to the structure of organisation. The solution can be generalised to other companies.</p>	

Master's Degree in Business Administration  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

**Key words**

Processes, process management, measurement of process, process description, process implementation

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Raportin rakenne.....	3
3	Keskeiset käsitteet.....	6
4	Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa.....	9
4.1	Lähtötilanne .....	9
4.2	Tutkimuksen tavoite .....	17
4.3	Tutkimuksen rajaukset.....	18
5	Toteutussuunnitelma.....	20
5.1	Aikataulu ja työvaiheet.....	20
5.2	Resurssit ja työryhmä.....	21
5.3	Toteutusympäristö .....	23
5.4	Riskit ja niiden hallinta.....	23
6	Tutkimusmenetelmät.....	25
6.1	Tutkimusmenetelmä .....	25
6.2	Haastattelu ja havainnointi tiedonkeruumenetelmänä.....	28
6.3	Tutkimusmenetelmän riskit ja niiden hallinta .....	30
7	Prosessiteorian kirjallisuuskatsaus .....	33
7.1	Prosessiajattelu yleisesti.....	35
7.2	Prosessien kuvaaminen.....	38
7.3	Prosessien mittaaminen.....	42
7.4	Prosessijohtaminen .....	49
7.4.1	Prosessijohtaminen, yleistä.....	49
7.4.2	Prosessijohtaminen, koulukunnat .....	52
7.4.3	Prosessijohtaminen, vinkkejä käytännön rakentamiseen.....	55
8	Viitekehys.....	62
9	Konstruktoiden toteutus ja käyttöönotto.....	69
9.1	Tutkimuksen toteutuminen suunnitelmaan nähden.....	69

9.1.1	Aikataulut ja työvaiheet .....	69
9.1.2	Resurssit ja työryhmä.....	70
9.1.3	Riskit ja niiden hallinta.....	70
9.1.4	Haastattelun ja havainnoinnin käytännön toteutus .....	70
9.2	Korttiprosessin kuvaukset.....	72
9.3	Korttiprosessin mittariston suunnittelu, dokumentointi ja käyttöönotto..	74
9.4	Johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto .....	78
9.5	Konstruktioiden toimivuuden arviointi ja korjaaminen .....	82
10	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	85
10.1	Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen .....	85
10.2	Konstruktioiden teoriakytkennät ja teoreettinen kontribuutio.....	87
10.2.1	Konstruktioiden teoriakytkennät .....	87
10.2.2	Teoreettinen kontribuutio.....	88
10.3	Konstruktioiden yleistettävyys .....	91
10.4	Suositukset jatkotoimenpiteiksi.....	91
10.5	Loppusanat.....	92
11	Lähteet.....	94
12	Liitteet.....	96

# 1 Johdanto

Tutkimuksen kohdeyritys oli vuoden 2009 alkuun saakka toiminut perinteisten linjaorganisaatiomallien mukaisilla ryhmittymällä. Yrityksessä haluttiin kuitenkin saada muutos: linjaorganisaatioon haluttiin saada myös horisontaalinen ulottuvuus. Ydinajatus oli, että horisontaalisesti kulkeva prosessiulottuvuus kytketään osaksi linjaorganisaatiota ja johtamismallia. Ydinajatukseseen sisältyi myös ajatusmalli, että keskeistä ei ole yksityiskohtaisien, laatujärjestelmätasoisien prosessikuvauksien tekeminen, vaan prosessien hahmottaminen, mittaaminen ja johtaminen ja sitä kautta suorituskyvyn kehittäminen. Pohdinnan tuloksena Yrityksessä tehtiin päätös prosessiulottuvuuden lisäämiseksi uudeksi johtamisulottuvuudeksi olemassa olevaan linjaorganisaatioon. Tuon päätöksen myötä ammuttiin lähtölaukaus tälle opinnäytetyölle, jäljempänä tutkimukselle. Yrityksessä aloitettiin panostus prosessimaisen johtamismallin käyttöönottamiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että Yrityksessä tarvittiin rakenteet, konstruktiot, jotta prosessimainen johtamismalli voitiin käyttöönottaa. Kun samaan aikaan tutkimuksen tekijä työskenteli Yrityksessä ja oli vastuussa oman tehtäväalueensa osalta prosessiasioista, syntyi innostava yhtälö: tarvittiin työelämän todellisiin tarpeisiin tarvittava muutos, toteuttajana opiskelija, joka vielä itse työskentelee Yrityksessä ja vielä oman vastualueen osalta vastaa prosessiasioita. Tällä kokonaisuudella oli kylvetty suotuisa maaperä tutkimuksen tekemiselle, joka näkyikin tutkimuksen intensiivisenä tekemisenä koko tutkimuksen ajan, luovana tutkimusotteena ja tutkimuksen nopeana valmistumisena opiskelun aloittamisesta tarkasteltuna.

Rajasin tutkimuksen koskemaan Yrityksen korttiprosessia ja asetin tutkimuksen tavoitteeksi muutoksen aikaan saamisen: prosessiulottuvuuden kytkemisen osaksi johtamisjärjestelmää luomalla ja käyttöönottamalla korttiprosessin johtamisjärjestelmä. Käytännössä edellä oleva tarkoitti, että tutkimuksessa mallinnetaan, toteutetaan ja otetaan käyttöön korttiprosessin johtamisen toteuttamiseksi seuraavat konstruktiot:

- korttiprosessin prosessikuvaukset (sisältäen prosessien kuvaamisen mallipohjien tekemisen, varsinaisten prosessikuvauksien tekemisen)
- korttiprosessin mittarien suunnittelu, dokumentointi ja käyttöönotto
- korttiprosessin käytännön johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto pohjautuen Yrityksessä määriteltyyn johtamisviitekehykseen.

Rajasin tutkimuksen koskemaan vain korttiprosessia, joka on yksi Yrityksen keskeinen prosessi ja jonka piirissä työskentelee Yrityksen henkilömäärässä mitattuna keskeinen osa henkilöstä.

Tutkimuksen punaisena lankana oli saada aikaan konkreettisia asioita, jotka palvelevat Yritystä käytännön työssä. Tämän periaatteen pohjalta tein tutkimuksen tapaustutkimuksena konstruktiiivisella tutkimusotteella. Konstruktiiivinen tutkimusote teki tutkimuksesta mielenkiintoisen: konstruktiiivinen tutkimusote on tieteen piirissä uutta, jopa kiistanalaista ja tästä johtuen jouduin perehtymään konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen perusteellisesti. Konstruktiiivisen tutkimusotteen kautta nousi esiin perinteisen tutkimusraportin ja konstruktiiivisen tutkimusotteen haaste: perinteinen tutkimus ja tutkimusraportti eivät sellaisinaan taivu helposti konstruktiiivisen tutkimuksen raportoimiselle. Tästä syystä olen tässä tutkimuksessa luonut rakenteita, joiden avulla konstruktiiivinen tutkimusote on saatu soveltumaan paremmin perinteiseen tutkimusraporttimalliin. Tästä esimerkkeinä ovat teorian siirto käytännön konstruktioihin nelivaiheisen mallin avulla sekä teoria-, viitekehys- ja toteutuksen arviointia käsittelevien lukujen loppuihin tehdyt taulukkomuotoiset kiteytykset.

Tarkasteltaessa tuloksia, arvioin, että tutkimus onnistui arvosanalla kiitettävä miinus. Perustelu arvosanalle on se, että tutkimus saavutti tavoitteensa niin konstruktioiden toteuttamisen näkökulmasta kuin tutkimusotteen näkökulmasta tarkasteltuna. Arvosana ei ollut täysi kymmenen, joka kertoo myös epäonnistumisesta. Tutkimuksen epäonnistumisiin voidaan lukea se, että kustannustehokkuutta kuvaavaa mittaria ei saatu otettua käyttöön suunnitellun mukaisesti.

Tutkimuksessa käyttämäni konstruktiiivinen tutkimusote oli toimiva. Tutkimusote sopi hyvin tutkimukseen, koska se tukee konkreettisten asioiden toteuttamista - sitä tämä tutkimus on hyvin pitkälle.

## 2 Raportin rakenne

Tässä luvussa esitän, miten tämä tutkimus rakenteellisesti koostuu. Tämän luvun tavoitteena on havainnollistaa lukijalle tutkimuksen punainen lanka kertomalla kunkin luvun keskeinen sisältö sekä miten luvut kytkeytyvät toisiinsa muodostaen tutkimuskokonaisuuden. Kuviossa 1 havainnollistan tutkimuksen rakenteen ja eri lukujen kytkennät toisiinsa alhaalta ylöspäin huipentuen kokonaisuuden onnistumisen arviointiin.

Luvusta yksi löytyy tutkimuksen johdanto ja luvusta kaksi (Raportin rakenne) löytyy tutkimuksen rakenne. Luvussa kolme (Keskeiset käsitteet) käsitellen tähän tutkimukseen ja aihealueeseen liittyvät keskeiset käsitteet.

Luku neljä (Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa) kertoo taustatiedot Yrityksessä olleista tapahtumista, jotka olivat tämän tutkimuksen taustalla tutkimuksen aloittamisen ajankohtana ja jotka johtivat tämän tutkimuksen lähtötilanteeseen. Lukua neljä voidaan pitää kuvainnollisesti juoksukilpailun lämmittelynä – luvussa lämmitellään kertomalla lähtötilanteen taustatapahtumat, tutkimuksen tavoite ja rajaukset.

Luvussa viisi (Toteutussuunnitelma) selostan keskeiset seikat tutkimuksen taustalla olleesta toteutussuunnitelmasta. Toteutussuunnitelman tein ennen tutkimuksen aloitusta ja siinä suunnittelin miten tulen viemään tämän tutkimuksen lävitse. Luku neljä kytkeytyy lukuun viisi siten, että luvusta neljä löytyy tutkimuksen taustatiedot ja luvussa viisi kerron miten taustatietojen pohjalta tein toteutussuunnitelman tutkimuksen konstruktioiden rakentamiselle.

Luvussa kuusi (Tutkimusmenetelmät) käyn lävitse ja perustelen tutkimusmenetelmät, joita tässä tutkimuksessa käytän. Luku kuusi täydentää lukua neljä ja viisi tuomalla toteutuksen suunnitteluun mukaan tutkimusmenetelmät.

Luvussa seitsemän (Prosessiteorian kirjallisuuskatsaus) esitän kirjallisuudesta löytyvä teoretieto, joka liittyy tutkimuksen aiheeseen. Luvuissa neljä, viisi ja kuusi kuvattu tutkimuksen tausta, toteutussuunnitelma ja käytettävät menetelmät täydentyvät luvun seitsemän teoretiedolla. Teoretietoa toimii pohjana viitekehyselle, joka puolestaan kuvataan luvussa kahdeksan.

Luvussa kahdeksan (Viitekehys) kuvaan viitekehysten, joka on toiminut pohjana rakennettaville konstruktioiden. Viitekehys on mallini, joka pohjautuu luvun seitsemän teoriapohjaan, kokemuksiini ja omiin pohdintoihini. Viitekehys toimii sananmukaisesti viitteellisenä kehyksenä konstruktiota rakennettaessa.

Luvussa yhdeksän (Konstruktioiden toteutus ja käyttöönotto) arvioin, miten varsinainen toteutus sujui. Arviointia peilaan alkuperäiseen toteutussuunnitelmaan, josta kerron luvussa viisi. Lisäksi luvussa kerron, mitä konstruktiota toteutuksen aikana rakennettiin.

Luvussa kymmenen (Yhteenveto ja johtopäätökset) on tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Tässä luvussa kerron, miten tutkimuksen tavoitteista onnistuttiin niin käytännössä kuin tieteellisesti. Lisäksi luvussa pohdin tutkimuksen aikana esiin nousseita havaintoja, joita suositellen jatkotoimenpiteiksi Yritykselle.

Luvussa 11 (Lähdeluettelo) luettelen tutkimuksen lähteet.

Luvussa 12 (Litteet) esitän tutkimuksen varsinaiset konstruktiot, jotka rakennettiin tämän tutkimuksen aikana. Litteet ovat salaisia, niin arkaluonteisuuden takia.

Kuvio 1. Tutkimuksen rakentuminen luku luvulta päättyen lukuun 10: onnistumisen arviointi

### 3 Keskeiset käsitteet

Prosesseihin liittyy paljon käsitteistöä – puhuttiin sitten mittaamisesta, johtamisesta tai kuvaamisesta. Prosessisanastoa on paljon ja joillekin asioille on jopa useita termejä käytössä. Olen tähän lukuun kerännyt keskeiset käsitteet, jotka esiintyvät tässä tutkimuksessa. Olen käyttänyt keskeisten prosessikäsitteiden määrittelyyn tietoisesti vain pääasiassa Laamasen ja Tinnilän julkaisua. Syynä tähän on se, että Laamanen ja Tinnilä ovat prosessiajattelun syvällisiä asiantuntijoita. Toinen syy on se, että julkaisu on keskittynyt puhtaasti prosessikäsitteistön selittämiseen, jolloin se palvelee tarkoitustaan erinomaisesti.

**Arvoketjulla** prosessiajattelussa kuvataan yhteistyötä organisaatioiden rajat ylittävissä prosesseissa. (Laamanen ja Tinnilä 2009,142).

**Asiakas** on taho, joka hyödyntää organisaation tuotteita ja palveluja (Laamanen ja Tinnilä 2009,99).

**Konstruktio** on konstruktivisen tutkimuksen ydinkäsite. Konstruktiolla tarkoitetaan oliota, joka antaa ratkaisun johonkin yksiselitteiseen ongelmaan. Tarkoituksena on saavuttaa tietystä lähtötilanteesta liikkeelle lähtien jokin lopputila. Konstruktioiden kehittäminen on ongelmaratkaisua, jonka tuloksena syntyy jotakin uutta, aikaisemmasta poikkeavaa. Esimerkkinä konstruktioista voidaan mainita Morse-aakkoset. (Kasanen ym. 1991, 302 ja Lukka 2006, 112)

**Laadun** Laamanen ja Tinnilä (2009, 130) määrittelevät seuraavasti:

Laatu on se, missä määrin tarkastelun kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset tai tarkoitus toteutuu.

**Läpimenoaika** on se kalenteriaika, joka menee tiettyjen toimintojen toteuttamiseen. Prosessiajattelussa läpimenoaika lasketaan ensimmäisen vaiheen aloittamisesta viimeisen vaiheen lopettamiseen (Laamanen ja Tinnilä 2009,101).

**Prosessi** on Laamasen ja Tinnilän (2009, 121) mukaan määritetty seuraavasti:

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi.

Organisaation menestymisen kannalta keskeisiä prosesseja kutsutaan usein nimillä liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit (Laamanen ja Tinnilä 2009,121).

**Prosessijohtaminen** on tiettyjen toimintojen ketjun johtamista siten, että toimintojen ketjun avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja arvon luomisesta syntyy organisaation operatiivinen tulos (Laamanen ja Tinnilä 2009,10).

**Prosessikartta** on graafinen kuvaus, jossa esitetään toiminta-alueen avainprosessit ja niiden välinen yhteys (Laamanen ja Tinnilä 2009,126).

**Prosessin kuvauksella** tarkoitetaan prosessin kuvaamista siten, että prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja määrittelyt löytyvät kuvauksesta. Kuvauksessa voi olla seuraavia osa-alueita: sovellusalue, asiakkaat ja heidän tarpeensa / vaatimuksensa, prosessin tavoite, syötteet ja tuotokset, prosessin karkea vaiheistus, vastuut (Laamanen ja Tinnilä 2009,123-124).

**Prosessin omistaja** on henkilö, joka on vastuussa prosessin toimintatavasta (Laamanen ja Tinnilä 2009,127).

**SLA**, Service level agreement tarkoittaa sovittua palvelutasoa. Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan Yrityksen ja sen asiakkaan välille sopimuksessa sovittua palvelutasovaatimusta, jota Yrityksen tulee noudattaa tuottaessaan palveluja asiakkaalle (Ruotsalainen).

**Suorituskyky** on toteennäytettyä kykyä toimia tarkoituksenmukaisella ja tuloksia tuottavalla tavalla. Suorituskyky voi liittyä moneen asioihin, kuten asiakkaisiin, prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin, talouteen, markkina-asemaan, henkilöstöön, toimittajiin ja yhteistyökumppaneihin. Suorituskykyä voidaan ilmaista esimerkiksi seuraavilla tunnusluvuilla: tehokkuus ja läpimenoaika (Laamanen ja Tinnilä 2009,116).

**Syöte / Input** voidaan määritellä tietona tai materiaalina, jota tarvitaan prosessin tai sen seuraavan vaiheen toteuttamiseen. Syöte voidaan nähdä myös impulssina, joka käynnistää prosessin. Esimerkkinä syötteestä on tarjouspyyntö. Se käynnistää jonkin prosessin. (Laamanen ja Tinnilä 2009,108).

**Tehokkuus** on tunnusluku, joka kertoo saavutetun arvon ja sen aikaansaamiseen käytettyjen panosten suhdetta. Prosessiajattelussa tehokkuus on keskeinen prosessin suorituskyvyn mittari. Esimerkkinä tehokkuuden tunnusluvusta voidaan mainita työn tehokkuus, joka voidaan ilmaista vaikka tuotteita ja palveluja / työtunti. (Laamanen ja Tinnilä 2009,102).

**Tuotos / Output** on prosessin toteutuksen tuloksena syntyvää tietoa tai materiaalia. Esimerkkinä tuotoksesta voidaan mainita myyntiprosessissa syntyvä sopimus. Tärkeä ero on tehtävä tuotoksen ja prosessin suorituskyvyn välillä. Asiakastyytyväisyys ei ole prosessin tuotos – se on osoitus prosessin suorituskyvystä (Laamanen ja Tinnilä 2009,116).

**Toiminto** on tehtävien joukko, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos. Jokainen prosessi koostuu toiminnoista, joiden määrä vaihtelee prosesseittain. Toiminnot koostuvat tehtävistä. Prosessin toiminnot yleensä esitetään prosessikaaviona (Laamanen ja Tinnilä 2009,87).

## 4 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa kerron tämän tutkimuksen lähtötilanteen. En kuvaa lähtötilannetta staattisena lähtöhetken pysähdyskuvana, vaan se taustoitan kertomalla, mitä Yrityksessä kronologisesti tapahtui ennen kuin tultiin tutkimuksen lähtötilanteeseen. Tällä rakenteella pyrin selvittämään kokonaisu muutoksen, jotta lukijan olisi helpompi havaita missä kohtaa tämä tutkimus kytkeytyy mukaan muutokseen. Lähtötilanteen kuvauksen jälkeen esitän tutkimuksen tavoitteen ja tutkimukseen liittyvät rajaukset.

### 4.1 Lähtötilanne

Aikaisemmin Yrityksen organisaatio oli perinteinen linjaorganisaatiomalli sekä rakenteeltaan että johtamisjärjestelmältään. Rakenteellisesti linjaorganisaatio rakentui neljästä yksiköstä. Yksiköt puolestaan rakentuivat toiminnoista. Toiminnot rakentuivat osastoista tai ryhmistä tapauskohtaisesti. Osastot ja ryhmät jakaantuivat vielä tapauskohtaisesti pienempiin yksiköihin: tiimeihin.

Johtamisjärjestelmän näkökulmasta tarkasteltuna johtaminen rakentui ylhäältä alaspäin kulkevaan esimies-alainen rakenteeseen. Ylimpänä elimenä oli Yrityksen johtoryhmä. Kullakin yksiköllä oli oma johtoryhmä, joka koostuu pääasiassa toimintojen vetäjistä. Toiminnoilla oli omat johtoryhmänsä. Lisäksi toimintojen sisällä osastoilla tai ryhmillä ja tiimeillä oli omat hallintomallinsa.

Linjaorganisaatioiden yksiköt olivat koottu selviksi linjakokonaisuuksiksi, joiden sisällä tehtävät työt muodostivat prosessin kaltaisia asiakokonaisuuksia. Tekemistä ei kuitenkaan tarkasteltu prosessin näkökulmasta, jolloin tarkastelu olisi tietoisesti ulottunut yli oman yksikön tai toiminnon, vaikka prosessinäkökulmasta tarkasteltuna prosessi näin tosiasiasa kulkikin. Systemaattista horisontaalista tekemistä oli lähinnä projektityön kautta, mutta mitään virallisesti määriteltyä horisontaalista ulottuvuutta ei organisaatiossa ollut. Yli yksikkörajojen tapahtuvan tekemisen suunnitelmallinen johtaminen puuttui Yrityksestä. Kuviossa 2 havainnollistan edellä kerrotun yksikköpohjainen linjaorganisaatiomallin kaaviokuvana kuvaamalla yhden yksikön rakenteen tarkemmin. Muiden yksikköjen rakenne vastasi kuviossa 2 esitettyä rakennetta.

## Kuvio 2. Yrityksen linjaorganisaatiomalli tutkimuksen aloitusvaiheessa

Vuoden 2009 ensimmäisellä kvartaalilla Yrityksessä tarkasteltiin johtamisjärjestelmää. Vertikaaliseen johtamiseen haluttiin mukaan horisontaalinen ulottuvuus. Keskeinen johtoajatus prosessiulottuvuuden kytkemiseksi osaksi johtamismallia oli se, että johtamalla prosesseja voitaisiin toimintaa kehittää ja suorituskkyä lisätä yli yksikkörajojen. Haluttiin saada johtamiseen prosessiulottuvuus. Kun prosessiulottuvuuden kytkemistä johtamismalliin pohdittiin, niin tällöin Yrityksessä myös linjattiin, että keskeistä ei ole tarkkojen laatuja järjestelmätasoisien prosessikuvausten tekeminen, vaan prosessien johtaminen prosessimittarien kautta. Tämän ajatuksen taustalla oli ajatusmalli, että prosessien johtaminen mittareiden kautta johtaa prosessien suorituskkyyn kehittämiseen ja sitä kautta prosessin suorituskkyyn paranemiseen. Keväällä 2009 Yrityksessä tehtiin päätös prosessiulottuvuuden lisäämiseksi uudeksi johtamisulottuvuudeksi.

Tämän päätöksen jälkeen Yrityksessä pohdittiin millaisella ideologialla prosessiulottuvuus kytkeään nykyiseen organisaatioon. Yrityksessä peilattiin vaihtoehtoja oheiseen taulukon 1 pohjalta. Yrityksessä päädyttiin vasemmalta lukien vaihtoehtoon neljä: prosessilähtöinen malli, prosessit operatiivisen toiminnan perustana.

## Taulukko 1. Prosessiulottuvuus matriisi organisaatioissa

	Perinteinen yksikköpohjainen malli	Yksikköpohjainen malli, prosessit tunnistettu	Prosessisuuntautunut malli, prosessit kehittämisen työkaluna	Prosessilähtöinen malli, prosessit operat. toiminnan perustana	Prosessipohjainen malli Huom. Tämä vain harvoilla käytössä
<b>Vaihtoehto:</b>					
<b>Kuvaus ja johtamismalli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yksiköiden sisäisiä ja välisiä prosesseja ei ole tunnistettu.</li> <li>➤ Yksiköillä on resurssit, toiminnallinen vastuu sekä ihmisten johtamisen ja kehittämisen vastuu</li> <li>➤ Taloudellinen vastuu liiketoimintayksiköillä, muutoin vain tjl:llä tai vastaavalla</li> <li>➤ Osaoptimointia, sisäisiä synergioita ei hyödynnetä, prosessitulottuvuutta ei viety johtamisjärjestelmään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yksiköiden sisäiset ja väliset prosessit on tunnistettu, ja niitä on kuvattu yksiköiden sisällä.</li> <li>➤ Yksiköillä on resurssit, toiminnallinen vastuu sekä ihmisten johtamisen ja kehittämisen vastuu</li> <li>➤ Taloudellinen vastuu liiketoimintayksiköillä, muutoin vain tjl:llä tai vastaavalla</li> <li>➤ Osaoptimointia, prosessitulottuvuutta ei viety johtamisjärjestelmään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prosessit on määritetty koko organisaation tasolla</li> <li>➤ Yksiköillä on resurssit, toiminnallinen vastuu sekä ihmisten johtamisen ja kehittämisen vastuu</li> <li>➤ Taloudellinen vastuu liiketoimintayksiköillä, muutoin vain tjl:llä tai vastaavalla</li> <li>➤ Prosesseilla kehittämisvastuulliset omistajat, jotka keskittyvät erityisesti rajapintoihin ja yhteistyön kehittämiseen sekä seuraavat prosessin kokonais-suorituskykyä</li> <li>➤ Osaoptimointi vähentyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prosessit on määritetty koko organisaation tasolla</li> <li>➤ Yksiköillä on resurssit, toiminnallinen vastuu sekä ihmisten johtamisen ja kehittämisen vastuu</li> <li>➤ Taloudellinen vastuu liiketoimintayksiköillä, muutoin vain tjl:llä tai vastaavalla</li> <li>➤ Prosesseille suorituskykyvastuulliset omistajat, joiden tehtävänä on varmistaa asetettujen suorituskykytavoitteiden toteutuminen</li> <li>➤ Huom. Rodilla useuulimittarit tjl:llä kesämalleissa on eri yksienhuolella!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prosessit on määritetty koko organisaation tasolla</li> <li>➤ Yksiköt muuntuvat "osaamiskeskusiksi / kotipesiksi", joilla on ihmisten johtamisen ja kehittämisen vastuu</li> <li>➤ Taloudellinen vastuu tjl:llä tai vastaavalla</li> <li>➤ Prosesseille on määritelty suorituskykyvastuulliset omistajat, joiden tehtävänä on varmistaa asetettujen suorituskykytavoitteiden toteutuminen.</li> <li>➤ Prosessinormistajilla valtuus ohjata resursseja yli yksiköiden</li> </ul>
<b>Suoritusmittarit ja johtamisjärjestelmä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perinteiset funktionaaliset mittarit</li> <li>➤ Koko organisaation mittareista ja tavoitteista johdetaan yksiköiden mittarit ja tavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perinteiset funktionaaliset tavoitteet; koko organisaation tavoitteista johdetaan yksiköiden tavoitteet</li> <li>➤ Joitain prosessimittareita, mutta irrallaan johtamisjärjestelmästä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ensimmäisesti funktionaaliset tavoitteet ja mittarit, joita täydentävät prosessilähtöiset mittarit</li> <li>➤ Prosessit viety johtamisjärjestelmään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sekä funktionaaliset että prosessimittarit ja -tavoitteet johdettuna strategiasta ja koko organisaation mittareista ja tavoitteista, prosessit viety johtamisjärjestelmään</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sekä funktionaaliset että prosessimittarit ja -tavoitteet johdettuna strategiasta ja koko organisaation mittareista ja tavoitteista, prosessit viety johtamisjärjestelmään</li> </ul>
<b>Prosessinormistajat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Joitain kehittämisvastuullisia prosessinormistajia mahdollisesti määritetty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prosesseilla kehittämisvastuulliset omistajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prosesseilla suorituskykyistä vastaavat omistajat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prosesseilla suorituskykyistä ja resursseista vastaavat omistajat</li> </ul>

Valitussa mallissa korostuu se, että linjaorganisaatiolla on resurssit, toiminnallisen tekemisen vastuu sekä ihmisten johtamisen ja kehittämisen vastuu. Prosesseilla on omistajat, jotka vastaavat prosessin suorituskyvystä. Malli neljä vastasi hyvin prosessitulottuvuudella haettavaa johtoajatusta: johtamalla prosesseja voidaan toimintaa kehittää ja suorituskykyä lisätä yli yksikkörajojen.

Tämän päätöksen jälkeen Yrityksessä aloitettiin valmistelut uuden johtamisulottuvuuden käyttöönottamiseksi nykyiseen organisaatorakenteeseen. Käytännön työn periaatteeksi asetettiin seuraava logiikka. Prosessit pitää kuvata, jotta ne voidaan tunnistaa. Prosessien tunnistaminen mahdollistaa prosessien mittaamisen. Mittaamisen avulla prosesseja voidaan johtaa. Johtamalla voidaan kehittää prosesseja ja parantaa suorituskykyä. Mainittujen periaatteiden pohjalta lähdettiin rakentamaan prosessijohtamista.

Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että Yrityksessä piti toteuttaa seuraavat tehtävät:

Yritystason peruslinjaukset / pohjatyö:

1. Määritellä Yrityksen pääprosessit ja niihin sisältyvät varsinaiset prosessit.
2. Valita Yrityksen pääprosesseille ja prosesseille omistajat.
3. Määritellä Yrityksen johtamisjärjestelmä uudestaan: kytkeä prosessijohtamisen ulottuvuus olemassa olevaan linjaorganisaatioon ja sen johtamismalliin.

Prosessitason käytännön työ / konstruktiot:

4. Kuvata prosessit.
5. Suunnitella ja toteuttaa prosesseille mittarit.
6. Suunnitella prosessien johtaminen ja ottaa suunniteltu malli käyttöön.

Yrityksen johto päätti, että peruslinjaukset, tehtävät 1-3 toteutetaan Yrityksen johdon ja suunnittelutoiminnon tekemänä ja prosessitason käytännön työt, tehtävien 4-6 toteutuksesta vastaa kunkin prosessin omistaja.

Seuraavaksi kerron miten edellä kerrotut tehtävät etenivät ja miten tämän tutkimus kytkeytyi osaksi valitun muutoksen toteuttamista.

### **Pääprosessien ja prosessien määrittely (tehtävä 1)**

Ensimmäinen tehtävä toteutettiin kevään 2009 aikana. Tällöin Yrityksessä määriteltiin Yrityksen pääprosessit. Tämä tehtävä toteutettiin Yritystasolla ja toteutuksesta vastasi Yrityksen suunnittelu- toiminto. Pääprosessit esitetään Yrityksen prosessikartassa. Prosessikartta on liitteessä 1 (salainen). Pääprosesseja on n kappaletta. Yksi niistä on nimeltään Palveluprosessi, jonka yhtenä prosessina on korttiprosessi. Korttiprosessin mainitsen tässä tietoisesti, koska se on tämän tutkimuksen kohde ja tässä tutkimuksessa toteutetaan keskeiset korttiprosessiin liittyvät, jäljempänä tutkimuksen tavoitteissa mainitut konstruktiot. Luottamuksellisuuden vuoksi en esitä pääprosessien määrää enkä erittele pääprosesseja nimeltä muuta kuin Palveluprosessi ja sen yksi prosessi: korttiprosessi.

## **Pääprosessien ja prosessien omistajuuden valinta (tehtävä 2)**

Toinen tehtävä, pääprosessien ja prosessien omistajuudet määriteltiin myös kevään 2009 aikana Yrityksessä. Pääprosessien omistajaksi tulivat Yrityksen johtoryhmän eri jäsenet. Yritys valitsi prosessien omistajiksi avainhenkilöitä organisaation eri osista. Tämän tutkimuksen kirjoittaja valittiin palveluprosessin sisältyvän korttiprosessin omistajaksi. Myös tämä tehtävä 2, omistajuuteen liittyvä tehtävä toteutettiin Yritystasolla ja toteutukseen osallistui suunnittelutoiminto ja Yrityksen johtoryhmä.

## **Prosessijohtamisulottuvuuden kytkeminen linjaorganisaatioon (tehtävä 3)**

Kolmas tehtävä oli määrittellä johtamisjärjestelmä uudelleen: kytkeä prosessijohtamisen ulottuvuus olemassa olevaan linjaorganisaatioon pohjautuvaan johtamismalliin. Yrityksessä määriteltiin kirjallisesti Yrityksen johtamisjärjestelmä – syntyi kirjallinen yritystason johtamisjärjestelmän kuvaus. Johtamisjärjestelmässä kuvataan ylätasolla johtamiseen liittyvät elementit, toimielimet ja perusvastuut. Uutena elementtinä johtamisjärjestelmään lisättiin prosessiulottuvuus. Jäljempänä keskityn vain johtamisjärjestelmän prosessi- ja linjajohtamisulottuvuuteen, koska ne ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia. Johtamisjärjestelmän kuvaus valmistui kevään 2009 aikana ja se hyväksyttiin Yrityksessä syksyllä 2009. Toteutuksesta vastasi Yrityksen suunnittelutoiminto.

Johtamisjärjestelmään määritellyt keskeiset periaatteet olivat prosessijohtamisen osalta seuraavat. Prosessijohtaminen on kaksitasoista: pääprosesseja johdetaan pääprosessin ohjausryhmässä ja prosesseja johdetaan prosessin kehitysryhmässä. Pääprosessien ohjausryhmien puheenjohtajana toimii kyseisestä prosessialueesta vastaava johtoryhmän jäsen. Prosessin kehitysryhmän puheenjohtajana toimii prosessin omistaja. Prosesseissa keskeiset tavoitteet ja mitattavat asiat ovat asiakastyytyväisyys ja prosessin sisäinen suorituskyky/tehokkuus. Prosessi vastaa prosessin tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen liittyvien mittareiden tavoitearvojen toteutumisesta. Prosesseissa ei ole henkilöstä, vaan kaikki henkilöstö sijaitsee linjaorganisaatiossa. Prosessia johdetaan päästä päähän yli yksikkörajojen ja kaikki varsinainen tekeminen tapahtuu linjaorganisaatiossa.

Linjaorganisaation osalta keskeiset periaatteet olivat seuraavat. Linjaorganisaatioiden osalta hallinnollinen esimiestyö tapahtuu linjaorganisaatiossa eli yksiköissä. Linjaorganisaation tehtävänä on huolehtia, miten tekeminen on organisoitu: kuka vastaa ja kuka tekee. Keskeiset mittarit linjaor-

ganisaatiossa liittyvät henkilöstöön ja talouteen. Linjaorganisaatio vastaa taloudellisten ja henkilöstöön liittyvien mittareiden/mittariarvojen toteutumisesta. Prosessien, linjaorganisaation ja niiden johtamisen välinen yhteys kuvataan kuviossa 3.

Kuvio 3. Linjaorganisaation ja prosessien roolit ja keskinäinen kytkentä

## Lähtötilanne

Tehtävien 1-3 toteutuksen kautta Yrityksessä oltiin tultu tämän tutkimuksen lähtötilanteeseen.

Lähtötilanteessa oli:

- määritelty Yrityksen pääprosessit ja niihin sisältyvät varsinaiset prosessit
- valittu Yrityksen pääprosesseille ja prosesseille omistajat
- määritelty Yrityksen johtamisjärjestelmään prosessiulottuvuus.

Tehtävät 1-3 muodostivat pohjan tutkimukselle. Tutkimuksen tehtävänä oli jatkaa lähtötilanteesta ja toteuttaa puuttuva palanen johtamisjärjestelmän muutoksesta: suunnitella ja toteuttaa korttiprosessin käytännön konstruktiot. Tutkimus voidaan kuvata myös jatkumona, jossa aikaisemman pohjatyön pohjalta oli saavuttu lähtötilanteeseen, josta tutkimuksen kautta jatketaan eteenpäin, kohti tavoitetta. Kuviossa 4 havainnollistan lähtötilannetta edeltävien vaiheiden, lähtötilanteen ja tutkimuksen yhteyden. Lisäksi kuvassa esitän tutkimuksen tavoitteen. Seuraavassa luvussa kuvaan tavoitteen.

Kuvio 4. Tutkimuksen lähtötilannetta edeltävät vaiheet

### 4.2 Tutkimuksen tavoite

Luvussa 2.1 kerroin taustan, josta korttiprosessin johtamisjärjestelmää lähdettiin rakentamaan. Tässä luvussa konkretisoin tutkimuksen tavoitteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli aikaan saada muutos: prosessiulottuvuuden kytkeminen osaksi johtamisjärjestelmää **luomalla ja käyttöönottamalla korttiprosessin johtamisjärjestelmä.**

Käytännössä edellä oleva tarkoitti, että **tutkimuksessa mallinnetaan, toteutetaan ja otetaan käyttöön korttiprosessin johtamisen toteuttamiseksi seuraavat konstruktiot:**

- korttiprosessin prosessikuvaukset (sisältäen prosessien kuvaamisen mallipohjien tekemisen, varsinaisten prosessikuvauksien tekemisen)
- korttiprosessin mittarien suunnittelu, dokumentointi ja käyttöönotto
- korttiprosessin käytännön johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto pohjautuen Yrityksessä määriteltyyn johtamisviitekehykseen.

Tavoite havainnollistetaan kuviolla 5. Tutkimuksessa suunnitellaan, rakennetaan ja käyttöönotetaan korttiprosessin konstruktiot, jotka ovat kuvassa esitetty kursivilla.

Kuvio 5. Tutkimuksen tavoite

### 4.3 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus rajattiin koskemaan seuraavien konstruktioiden mallintamiset, toteutukset ja käyttöönotot:

- korttiprosessin prosessikuvaukset (sisältäen prosessien kuvaamisen mallipohjien tekemisen, varsinaisten prosessikuvauksien tekemisen)
- korttiprosessin mittarien suunnittelun, dokumentoinnin ja käyttöönottamisen
- korttiprosessin käytännön johtamismallin suunnittelun, toteutuksen ja käyttöönoton pohjautuen Yrityksessä määriteltyyn johtamisviitekehykseen.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin seuraavat asiat:

- operatiivinen johtaminen eli varsinainen päätöksen teko rakennettujen konstruktioiden pohjalta
- yrityksen organisaatorakennetta ja henkilöiden kyvykkyksiä koskevat päätökset
- muut kuin ne linjaorganisaation tahot, jotka eivät osallistu korttiprosessiin.

Tutkimus päättyy, kun:

- prosessikuvaukset ovat valmiit ja mittareista on tehty ensimmäisen vaiheen konstruktio ja sen parannettu versio
- johtamisjärjestelmästä on tehty ensimmäisen vaiheen konstruktio ja sen parannettu versio.

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tiedettiin, että toimintaympäristö on vahvassa muutosvaiheessa. Tästä syystä tutkimuksen projektisuunnitelmaan kirjattiin ja sitä kautta tutkimuksen tekemiseen hyväksyttiin se tosiasia, että työmenetelmien osalta ei noudateta tarkasti projektihallinnan menetelmiä.

Työmenetelmien osalta perusvaatimus on keveys. Kohdeorganisaation liiketoimintaympäristö on tällä hetkellä ja projektin keston ajan merkittävässä muutoksessa. Tästä johtuen työmenetelmille asetetaan jo tässä vaiheessa projektin hallinnan ja tekemisen kannalta keveyden vaatimus. Tämä vaatimus tarkoittaa käytännössä, että asiat tehdään hyvin pragmaattisesti, jossain tilanteissa jopa hyvän projektitavan vastaisesti. Keskeistä on tavoitteiden saavuttaminen aikataulussa. (Ruotsalainen 2009, 8.)

## 5 Toteutussuunnitelma

Tässä luvussa kerron millaisella toteutussuunnitelmalla Yrityksessä tehtävää kehittämistehtävää lähdettiin toteuttamaan. Tässä luvussa en toista kaikkea asioita, jotka ovat varsinaisessa toteutussuunnitelmassa. Tässä esitän vain keskeisimmät asiat, jotta lukija hahmottaa miten toteutus pääpiirteissään oli ajateltu tehtävän.

### 5.1 Aikataulu ja työvaiheet

Tutkimuksen alkuvaiheessa Yrityksessä tehtävän kehityshankkeen toteuttamiseksi tein toteutussuunnitelman. Tein suunnitelman kirjallisesti ja projektisuunnitelman muotoon. Suunnitelma toimi ohjenuorana Yrityksessä tehtävälle toteutukselle. Taulukossa 2 esitän suunnitelmasta karkea tehtäväluettelon ja suunnitellun toteutusaikataulun. Tämän tutkimuksen myöhemmässä luvussa 9 kerron miten tämä suunnitelma käytännössä toteutui.

Suunnitelma jakautuu viiteen osakokonaisuuteen. Ensimmäinen osakokonaisuus on tämän tutkimuksen käynnistäminen. Tämä vaihe koostuu kehittämistehtävän projektisuunnitelman tekemisestä ja tutkimuksen käynnistyskokouksesta. Osakokonaisuudet kaksi, kolme ja neljä ovat varsinaista tekemistä, jonka aikana tutkimuksen päätyö tehdään. Osakokonaisuudessa kaksi mallinnetaan ja tehdään korttiprosessin prosessikuvaukset. Osakokonaisuudessa kolme luodaan ja käyttöön otetaan prosessin mittaristo. Osakokonaisuudessa neljä luodaan ja käyttöön otetaan korttiprosessin johtamismalli. Viimeinen osakokonaisuus liittyy tutkimuksen lopetukseen. Keskeistä on havaita, että vaiheet eivät ole peräkkäisiä, vaan osittain rinnakkaisia.



Toteutuksen tärkein resurssi on henkilöt ja sitä kautta henkilöiden ajankäyttö toteutuksen hyväksi. Henkilöt jaetaan kahteen ryhmään. Primääriryhmässä ovat ne, jotka osallistuvat ja tulevat käyttämään jokapäiväisenä työvälineinä prosessijohtamista. Sekundaariryhmässä ovat ne, jotka ovat mukana rakentamassa prosessijohtamista, mutta eivät jokapäiväisessä työssä osallitu prosessijohtamiseen.

Primääriryhmään sisältyvät seuraavat henkilöresurssit:

- Luottohallinto: toiminnon vetäjä + tiimien vetäjät
- FDM: toiminnon vetäjä + tiimien vetäjät
- Asiakaspalvelu: toiminnon vetäjä + tiimien vetäjät
- Issuing-palvelutuotanto: toiminnon vetäjä, korttilogistiikan henkilö, laskutuksen henkilö, issuing-palveluhallinnan henkilö, prosessivastaava.

Sekundaariryhmään sisältyvät seuraavat henkilöresurssit:

- Järjestelmäyksikön henkilöitä: ei erittelyä henkilötasolle
- Yrityksen suunnittelutoiminnoista prosessihenkilö
- Palvelutuotannon yksikön johtaja
- Taloushallinto-toiminnoista henkilöitä: ei erittelyä henkilötasolle.

Tärkein rahallinen panostus on henkilöstön käyttö projektiin. Käytännössä rahallinen panostus on laskennallinen kulu, sillä henkilöstön käytöstä ei aiheudu projektista johtuvia ylimääräisiä kassasta maksuja.

Tietojärjestelmäresursseja käytetään varusohjelmien muodossa. Käytännössä nämä ohjelmistot ovat jo olemassa, joten kyse on vain olemassa olevien resurssien hyödyntämisestä.

Käytännön toteutusta viedään eteenpäin mallilla, jossa työryhmä suunnittelee ja valmistelee asioita. Työryhmän vetäjänä toimii tämän tutkimuksen tekijä. Apunaan hänellä on Issuing-palvelujen prosessivastaava henkilö X.

### **5.3 Toteutusympäristö**

Tutkimus tehdään työnantajayrityksessäni. Yritys sijaitsee Helsingissä. Tutkimus on Yrityksen sisäinen ja tutkimuksessa ei ole mukana ulkopuolisia sidosryhmiä. Tutkimukseen osallistuu edellä luvussa kerrotut henkilöresurssit.

### **5.4 Riskit ja niiden hallinta**

Projektin toteuttamisen ja toteutumisen osalta tein riskikartoituksen. Tein riskikartoituksen siten, että ensin arvioin mahdollinen riskin. Tämän jälkeen arvioin riskin todennäköisyyden ja vakavuuden. Kummassakin ulottuvuudessa (todennäköisyys, vakavuus) skaala oli 1-5, jossa arvo yksi tarkoittaa pientä ja arvo viisi tarkoittaa suurta. Kun tiedossa oli todennäköisyys ja vakavuus, arvioin riskin vaikutuksen. Vaikutus saatiin todennäköisyyden ja vakavuuden tulona.

Korkeimmiksi riskeiksi nousivat riskit, että linjaorganisaatio ei sitoudu prosessityöhön ja että mit-tariarvoja ei saada järjestelmästä. Kummankin vaikutuksen lukuarvo oli 15. Projektiriskien ehkäi-miseksi ja vähentämiseksi varauduttiin taulukossa 3 kerrotuin toimenpitein. Riskit ja niihin va-rautuminen esitetään taulukossa laskevasti siten, että ylimpänä vaikutukseltaan suurin riski ja alim-pana on vaikutukseltaan pienin riski.

Taulukko 3. Riskien hallinta

Riskit	Riskin hallinta
Mittariarvoja ei saada järjestelmistä	Lähdetään tekemään muutosta, jotta mittarit saadaan järjestelmistä, tarvittaessa haetaan korvaavat mittarit.
Linjaorganisaatio ei sitoudu pros. työhön	Tehdään prosessijohtamisen pelisäännöt -kirja, joka hyväksytetään sekä linjaorganisaatiossa että prosessijohtamisen foorumeissa (sitouttaminen). Prosessijohtamisen koulutus. Linjajohdon osallistuminen tekemiseen. Johdon tuen varmistaminen prosessityölle.
Mittarit liian monimutkaisia, vaikeaselkoisia	Mittarit dokumentoidaan ja harjoitellaan niiden käyttö, tutkitaan käyttäjien kokemuksia ja sen pohjalta muutetaan mittareita.
Linjaorganisaation ja prosessijohtamisen ristiriita	Prosessijohtamisen pelisääntökirjaan kirjataan selvästi mitä asioita johdetaan missäkin foorumissa, kenen toimesta, millä valtuuksilla.
Prosessityöhön ei riittävästi aikaa	Prosessityöhön vapautuu aikaa, kun linjatyön rooli muuttuu prosessin työn käynnistyttyä. Haetaan nopeita voittoja, jotta saadaan näyttöjä prosessityön eduista. Prosessityön etujen ja hyötyjen läpinäkyväksi tekeminen > ymmärrys > toiminta. Koulutus.
Mittarit ovat liian työläitä saada aikaan	Alkuvaiheessa mittareiden tekeminen on manuaalista työtä. Projektin edetessä pyritään automatisoimaan mittareiden arvojen saamista. Kohtuullinen määrä manuaalista työtä sallitaan.
Prosessia ohjataan linjasta, ei prosessista	Prosessijohtamisen pelisääntökirjaan kirjataan selvästi mitä asioita johdetaan missäkin foorumissa, kenen toimesta, millä valtuuksilla.
Mittarit eivät mittaa oikeita asioita	Harjoitellaan niiden käyttö, tutkitaan käyttäjien kokemuksia ja sen pohjalta muutetaan mittareita.
Yrityksen johto ei tue riittävästi prosessityötä	Hyväksytetään projekti johdon edustajalla (sitouttaminen), kytketään projekti osaksi toimintasuunnitelmaa, seurataan johdon edustajan kanssa säännöllisesti projektin etenemistä. Kytetään johto osaksi mukaan tekemistä.
Prosessikuvaukset liian epätarkkoja	Riittävä tarkkuustaso varmistetaan osaprosessien omistajilta ja asiantuntijoilta.

## 6 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvaan ja perustelen käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi käsittelen luvussa valittuun tutkimusotteeseen liittyviä riskejä tieteellisestä näkökulmasta.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä alaluvussa käyn lyhyesti lävitse tutkimusstrategiat ja valitsemani menetelmät perusteluineen. Tutkimuksessa käytettävää konstruktivistista tutkimusotetta kuvaan tarkemmin, koska konstruktivistinen tutkimusotteella ei ole tieteen piirissä pitkää historiaa, siitä ei ole paljon kirjallisuutta saatavilla, eikä se myöskään ole kovin tunnettu.

Tutkimusstrategioina traditionaalisesti pidetään kokeellista tutkimusta, Survey-tutkimusta ja tapaustutkimusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.)

Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujan. Tyypillisiä piirteitä kokeelliselle tutkimukselle on, että siinä tietystä populaatiosta otetaan näyte. Näytettä analysoidaan erilaisten koejärjestelyjen valossa harkitusta ja systemaattisesti olosuhteita muunnellen. Tutkimuksessa suunnitellaan miten saadaan aikaan muutos yhdessä tai useammassa muuttujassa. Edelleen tutkimuksessa tuloksia mitataan numeraalisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 125.)

Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tälle tutkimukselle on tyypillistä, että tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos yksilöitä. Kerätään aineisto. Aineisto on jokaiselta yksilöltä strukturoidussa muodossa. Tavallisesti käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi ym. 2004, 125.)

Tapaustutkimuksen tutkimukselle on tyypillistä, että siinä käsitellään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne, jonka kohteena on ryhmä tai yhteisö. Yksittäistapausta tutkitaan luonnollisessa tilanteessa. Aineistoa kerätään useita metodeja käyttäen, mm. havainnoimalla, haastatteluun ja dokumentteja tutkimalla. (Hirsjärvi ym. 2004, 125-126.)

Tapaustutkimuksen alta löydetään vielä erilaisia tutkimusotteita. Yksi niistä on konstruktiiivinen tutkimusote. Lukka (2006, 111) toteaa, että konstruktiiivinen tutkimusote on eräs, ongelmalähtöinen tapa tehdä tapaustutkimusta. Edelleen Lukka (2006, 111–112) toteaa, että konstruktiiivisen tutkimuksen ydinpiirteet ovat seuraavat:

- keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeelliseksi ratkaisuksi
- tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma
- sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyriksen, jolla testataan sen soveltuvuutta käytäntöön
- merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa tavoitteena on kokemuksellinen oppiminen
- on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen
- kiinnittää erityistä huomioita tutkimuksen tuottamaan teoreettiseen kontribuutioon.

Kasanen ym. (1991, 302) toteavat ytimekkäästi, että konstruktiiivisella tutkimus tuottaa konstruktioita. Konstruktiolla tarkoitetaan oliota, jolla voidaan ratkaista jokin eksplisiittinen ongelma. Tavoitteena on saavuttaa tietystä lähtötilanteesta liikkeelle lähtien haluttu lopputila.

Lukka kuvaa konstruktiiivisen tutkimusotteen tärkeimmät elementit kuvion 6 mukaisesti.

Kuvio 6. Konstruktiivisen tutkimusotteen elementit ( Lukka 2006, 113)

Kuviota elementit muodostavat konstruktiivisen tutkimusotteen ja niitä voidaan täsmentää seuraavasti.

Keskellä on tutkimuksen / tutkijan toteuttama konstruktio. Konstruktiolla tulisi olla selvä yhteys aikaisempaan teoriaan - toisin sanoen aikaisempi teoria toimii alustana rakennettavalle konstruktiolle (vasen alalaatikko).

Konstruktiolla tulisi ratkaista ongelma, jolla on selvästi käytännön elämälle merkitystä. Tällä tarkoitetaan sitä, että konstruktioita ei tehdä vain tekemisen ilosta, vaan se ratkaisee ongelman, jota varten sen on tehty (vasen ylalaatikko).

Toteutetun konstruktion tulisi toimia myös käytännössä. Usein käytännön toimivuutta arvioidaan tutkimalla tai mittaamalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että konstruktio pitäisi saada toimimaan siinä ympäristössä, jossa se on tarkoitettu toimivan (oikea ylalaatikko).

Tutkimuksen tulisi tuottaa tieteellistä kontribuutiota. Tällä tarkoitetaan, että tutkimus tuo tieteelle jotakin uutta (oikea alalaatikko).

Ojasalo ym. (2006, 66) toteavat, että konstruktiivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävän on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Edelleen he toteavat, että tuotokseksi saadaan merkityksellinen ja käytännöllinen rakenne, joka on uusi ja aiempaa parempi ratkaisu ongelmaan.

Lukka (2006, 113) toteaa, että konstruktiiviselle tutkimusotteelle on luonteenomaista, että tutkijan empiirinen interventio on voimakasta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tutkija on vahvasti mukana tutkimuksen tekemisessä.

Valitsin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi tapaustutkimuksen ja konstruktiiivisen tutkimusotteen seuraavin perusteluin. Konstruktiiivisen tutkimuksen perusideana on luoda jokin uusi käytännön ratkaisu käytännön ongelmaan sen luonnollisessa ympäristössä. Tämä perusajatus sopii erinomaisesti tähän tutkimukseen: Yrityksellä oli tarve luoda ja käyttöönottaa korttiprosessin johtamismalli. Kun Yrityksen tahtotilana oli saada aikaan toimiva ja koeteltu malli, niin konstruktiiivinen tutkimusote tukee näitä ajatuksia, koska sen piirteisiin kuuluu, että rakennetun konstruktion toimivuutta tulee vielä arvioida ja teoreettista tietoa hyödyntää konstruktion luomisessa. Lisäksi konstruktiiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu se, että tutkija on vahvasti mukana organisaatiossa toteutuksessa. Tämäkin ehto toteutuu erinomaisesti, sillä olen itse osa organisaatiota ja vastuullani on toteuttaa korttiprosessin johtamismalli.

## **6.2 Haastattelu ja havainnointi tiedonkeruumenetelmänä**

Tämän tutkimuksen toteutussuunnitelma oli rakennettu siten, että tutkimuksen aikana toteutetaan ensimmäiset konstruktiot (konstruktio 1) johtamismallin sekä prosessin mittarien osalta. Kun ensimmäiset konstruktiot ovat olleet käytössä toteutussuunnitelmassa (taulukko 2 luvussa 5.1.) kuvattun ajan, niin sen jälkeen tutkitaan konstruktioiden toimivuutta ja mahdollisen palautteen pohjalta korjataan alkuperäisiä konstruktioita toteuttamalla kakkosvaiheen konstruktiot (konstruktio 2). Johtamismallin ja prosessin mittarien toimivuutta tutkitaan kahdella eri menetelmällä. Menetelmiksi valitsin perustutkimusmenetelmistä (kysely, haastattelu, havainnointi, dokumentit) haastattelun ja havainnoinnin. Miksi konstruktioiden toimivuutta pitää tutkia? Toimivuuden tutkimisen tarve lähtee konstruktiiivisen tutkimusotteen perusideologista. Perusideologian mukaan (taulukko 2) konstruktioiden tulisi:

- ratkaista ongelma, jolla on selvästi käytännön elämälle merkitystä
- toimia myös käytännössä. Usein käytännön toimivuutta arvioidaan tutkimalla tai mittaamalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että konstruktio pitäisi saada toimimaan siinä ympäristössä, jossa se on tarkoitettu toimivan.

Edellä olevasta selviää, että konstruktiiivisen tutkimusotteen keskeisiä piirteitä on käytännön toimivuus. Toimivuuden tutkimisella saadaan ensikäden tietoa, miten konstruktiot toimivat ja miten niitä pitää mahdollisesti kehittää.

Edellä totesin, että tutkimusmenetelminä käytän haastattelua ja havainnointia. Seuraavaksi käyn lävitse perustelut miksi valitsin havainnoinnin ja haastattelun. Alkuaan lähdin ajatuksesta, että käytän tutkimusmenetelmänä vain haastattelua, mutta totesin, että havainnointi täydentää hyvin haastattelua. Havainnoinnin mukaan ottaminen toiseksi tutkimusmenetelmäksi haastattelun lisäksi perustuu seuraaviin syihin. Ensinnäkin havainnointi soveltuu hyvin konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen, jonka keskeinen piirre on se, että tutkija on vahvasti mukana toteutuksessa. Koska tässä tutkimuksessa olen kiinteästi mukana osana tutkittavaa organisaatiota ja mukana toteuttamassa konstruktioita, niin on luontevaa käyttää havainnointia haastattelua täydentävänä menetelmänä. Toiseksi useamman tutkimusmenetelmän käyttöä suosittaa myös kirjallisuus. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, teoksissa Brannen 1992, Robson 1995) mukaan laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Edelleen Hirsjärven ja Hurmeen (2004, teoksessa Brannen 1992) mukaan useamman tutkimusmenetelmän käyttö on suositeltavaa, koska kenttätutkimukset, joissa ei yhdistellä esimerkiksi havainnointia ja haastattelua, nähdään kapeina ja heikkoina tutkimuksina.

Havainnoinnissa on useita eri lajeja. Hirsjärven ym (2008, 209) mukaan havainnoinnimenetelmiä voidaan kuvata kahdella jatkumolla. Ensimmäisessä jatkumossa ääripäät ovat systemaattinen ja tarkasti jäsenneily sekä täysin vapaa ja luonnolliseen toimintaan mukautunut. Toinen jatkumo kuvaa sitä minkälainen rooli havainnoitsijalla on tilanteessa. Havainnoitsija voi olla ryhmän jäsen tai hän voi olla täysin ulkopuolinen. Tässä tutkimuksessa olen osallistuvana havainnoitsijana, joka osallistuu ryhmän toimintaan.

Haastattelun valitsin toiseksi tiedonkeruu muodoksi siksi, että saan suoraa ja välitöntä tietoa konstruktioiden toimivuudesta niiden käyttäjiltä. Toinen syy valintaan on se, että perustutkimusmenetelmistä kysely tai dokumentit eivät ole vuorovaikutteisia tiedonkeräystapoja. Haastattelussa voi tarkentaa vastauksia ja porautua syvemmälle, jos tarve vaatii. Kolmas syy on se, että tutkimusmenetelmänä haastattelu oli helppo ja edullinen toteuttaa, koska toimin kohdeorganisaatiossa.

Haastattelun lajeista (strukturoidu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu) valitsin teemahaastattelun. Haastattelun toteutustavoista (yksilö-, pari- tai ryhmähaastattelu) valitsin ryhmähaastattelun. Edellä olevan perusteella kombinaatioksi muodostui siis teemahaastattelu, joka toteutetaan ryhmähaastatteluna. Valitun kombinaation käyttöä voidaan tässä tutkimuksessa Hirsjärven ym. (2008, 203-207) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 47 ja 63) mukaan seuraavin perusteluin:

Teemahaastattelu:

- haastattelun aihepiiri eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat
- yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan
- teemahaastattelu ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa.

Ryhmähaastattelu:

- saadaan tietoja nopeasti usealta vastaajalta
- halvempi toteuttaa verrattuna yksilöhaastatteluihin
- ryhmä voi auttaa väärinymmärrysten korjaamisessa.

### **6.3 Tutkimusmenetelmän riskit ja niiden hallinta**

Tutkimuksen tekemiseen liittyy aina riskejä. Tässä luvussa käsittelen tutkimusriskejä nimenomaan tutkimuksen tieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna. Luvussa 3.4 käsitelin tutkimuksen toteutukseen liittyvät riskit.

Lukka (2006, 128-129) toteaa, että konstruktivisen tutkimuksen tekemiseen liittyy riskejä, joista tutkijan tulee olla tietoinen. Lukan mukaan keskeisimmät riskit ovat seuraavat:

1. Tutkimuksen aikana saattaa paljastua asioita, jotka voivat olla esimerkiksi liikeyrityksen johdon kannalta liian arkaluontoisia julkaistavaksi.
2. Kohdeorganisaation sitoutuminen hiipuu.
3. Kohdeorganisaatio pelkää, että liikesalaisuuksia menetetään.
4. Kohdeorganisaatio pelkää, että prosessi ei pystykään tuottamaan ratkaisua alkuperäiseen ongelmaan.

5. Tutkijan pitää pystyä tietyssä projektin vaiheessa sitoutumaan innovatiiviseen kehitystyöhön ja kohdeorganisaation motivoimiseen, kun samaan aikaan tutkijan pitää pystyä säilyttämään neutraali akateeminen yleisasenne.
6. Konstruktiiivinen tutkimus on melko vakiintumaton tutkimusote.

Kun pohdin edellä olevia riskejä tätä tutkimusta vasten, niin riskit ovat pieniä ja eivät vaadi erityisiä toimenpiteitä. Perusteluina ovat seuraavat asiat (yllä olevien kohtien mukaisesti):

1. Tässä tutkimuksessa mahdolliset liikesalaisuudet ja arkaluontoiset asiat voidaan rajata liitteisiin, jotka ovat salaisia.
2. Kohdeorganisaatiossa on tehty päätös muutoksesta Yrityksen johtoryhmässä ja muutoksen toteuttaminen on aloitettu laaja-alaisesti. Riski, että sitoutuminen hiipuu, on käytännössä lähinnä teoreettinen.
3. Tutkija on osa kohdeorganisaatiota ja on tehnyt vaitiolositoumuksen. Myös tutkimuksen valvojat ovat tehneet vaitiolositoumuksen.
4. Riski, että prosessi ei pystykään tuottamaan ratkaisua alkuperäisen ongelmaan on pieni, koska prosessijohtaminen yleistasolla ei ole uusi ja tuntematon asia. Näin ollen riski on lähinnä se, että kuinka hyvin rakennettu konstruktio saadaan toimimaan.
5. Tutkijan sitoutuminen innovatiiviseen kehitystyöhön ja motivoimiseen on varmistettu siten, että tutkija on osa kohdeorganisaatiota ja tutkimuksen kohde on osa tutkijan tehtäväkenttää. Tutkijan neutraalisuus ja kriittisyys voivat vaarantua, mutta siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota siinä kohtaa, kun tuloksia arvioidaan.
6. Konstruktiiivisen tutkimusotteen soveltuvuus perusteluineen tähän tutkimukseen on käyty huolella lävitse edellä. Riskiksi jää, että pystyykö tämä tutkimus tuottamaan tieteellistä kontribuutiota akateemiselle yleisölle.

## 7 Prosessiteorian kirjallisuuskatsaus

Perehtyessäni kirjallisuuteen, havaitsin, että kirjallisuus jakaantuu melko selvästi prosessijohtamisesta, prosessikäytännöistä ja johtamisesta yleisesti kertovaan kirjallisuuteen. Johtamisesta yleisesti kertovassa kirjallisuudessa prosessiasioista kirjoitettiin melko yleisellä tasolla. Sen sijaan prosessijohtamisen ja prosessikäytäntöjen kirjallisuus pureutui syvällä prosesseihin liittyvissä asioissa.

Kun tämän tutkimuksen tavoite oli hyvin konkreettisten prosesseihin liittyvien asioiden toteuttaminen, paneuduin kirjallisuuden osalta prosessijohtamiseen ja prosessikäytäntöihin keskittyvään kirjallisuuteen ja jätin vähemmälle johtamisesta yleisesti kertovan kirjallisuuden.

Tutkin kirjallisuutta neljällä pääteemalla:

- prosessiajattelu yleisesti
- prosessijohtaminen
- prosessien kuvaaminen
- prosessien mittaaminen.

Valitut neljä pääteemaa valitsin siksi, että ne tukevat alla vielä toistettuna tutkimuksen tavoitetta mallintaa, toteuttaa ja käyttöönottaa:

- korttiprosessinjohtamismalli
- korttiprosessin kuvaus
- korttiprosessin mittaristo.

Kirjallisuuskatsausta en ole rakentanut perinteisen tutkimuksen tapaan: esitetään teoria ja siinä kaikki. Olen rakentanut kirjallisuuskatsauksen siten, että teorian esittämisen jälkeen, kunkin alaluvun loppuun olen kiteyttänyt kyseisen teorian keskeiset ajatukset taulukkomuotoon. Teoria koosteista (taulukoista) olen johtanut viitekehysmallin, jonka avulla / josta olen edelleen rakentanut konstruktioita. Tämä looginen ketju perustuu kehittämäni ajatteluun, jossa toisessa ääripäässä on puhdas teoria ja toisessa ääripäässä on konkretia eli toteutetut konstruktioita. Näiden väliin jää alue, jossa tapahtuu teorian muuttaminen käytännön konstruktioiksi. Tähän tutkimukseen olen kehittä-

nyt nelivaiheisen mallinnuksen, jonka avulla voidaan toisessa ääripäässä oleva puhdas teoria muuttaa toisen ääripään käytännön konstruktioiksi kattaen ääripäiden väliin jäävä alue. Tutkimuksen loppuosa noudattelee tätä mallia. Mallin avulla lukijan on helppo havaita kytkeä kirjallisuuskatsauksen, viitekehysten ja käytännön toteutuksen väillä. Kuvaan mallin kuviossa 7. Kuviossa 7 esitän myös kutakin mallinnusvaihetta vastaavan tutkimuksen luvun. Mallinnusajattelun taustalla on se, että voin siirtää teorian käytäntöön ja pystyn toteuttamaan konstruktivisen tutkimusotteen keskeisen vaatimuksen: tutkimus nojaa teoriaan.

Kuvio 7. Luomani malli puhtaan teorian muuttamisesta käytännön konstruktioiksi kattaen näiden ääripäiden väliin jäävä alue.

## 7.1 Prosessiajattelu yleisesti

Tässä luvussa käyn lävitse syitä, jotka ovat johtaneet prosessiajattelun voimistumiseen. Lisäksi tuon esiin prosessiajattelun yleisiä piirteitä.

Laamasen ja Tinnilän (2009, 6) mukaan toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Taustalla jatkuvaan muutokseen ovat muun muassa globaali kansainvälinen kilpailu, nopea tiedon siirto tietoverkkojen ja digitalisoinnin kautta, kuljetusjärjestelmien parantuminen ja sitä kautta liikkuvuuden parantuminen, ympäristömuutokset, saastuminen ja raaka-aineiden saatavuuden vaikeutuminen, uudet internet -pohjaiset liiketoimintamallit, pääomien nopea voittoa tavoitteleva liikkuvuus, kiristyvät tuottovaatimukset, asiakkaiden uudenlainen ostokäyttäytyminen ja ikärakenteen muutos. Kaikki edellä oleva kertoo, että monimutkaisuus lisääntyy. Ihmiset ja organisaatiot reagoivat monimutkaisuuden kasvuun erikoistumalla. Erikoistuminen puolestaan vaatii asiantuntijoita ja heidän välistä yhteistyötä. Funktionaaliset organisaatiot saattavat olla este luovalle yhteistyölle. Yhteistyön ongelmat näkyvät asiakkaille hitautena, virheinä ja huonona palveluna. Kasvavaa monimutkaisuutta ei voi hallita yhä uudestaan ja uudestaan organisoimalla. Tarvitaan muunlaista lähestymistapaa. Yksi tällainen lähestymistapa on nähdä organisaation toiminta arvoa luovana prosessien verkkona. Arvoa luovalle verkolle on ominaista, että organisaation avainprosessit tunniste-

taan, kuvataan ja prosesseja parannetaan jatkuvasti, jotta asiakas saa enemmän arvoa. Tarvitaan siis prosessiajattelusta ja -johtamisesta.

Edellä oleva kappale kuvaa yritysten toimintaympäristön muutoksia, jonka johdosta yrityksissä on tullut tarve tarkastella tekemistä prosessien kautta. Jäljempänä tässä luvussa pureudutaan tarkemmin prosessiajatteluun ja prosesseihin liittyviin piirteisiin.

Laamasen ja Tinnilän (2009, 121-122) mukaan prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Organisaatioiden kannalta keskeisiä ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Tällaisia prosesseja kutsutaan useasti nimillä liiketoimintaprosessit, pääprosessit tai avainprosessit. Tärkeimmät prosessit esitetään yleensä prosessikartassa. Prosessit kulkevat asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti poikki eri yksiköiden, osastojen ja organisaatorajojen. Arvo asiakkaalle muodostuu asiakkaan prosessissa ja siksi on tärkeä tuntea asiakkaan prosessit. Asiakas on yleensä kiinnostunut vain häntä koskevista ja hyödyntävistä prosesseista. Asiakkaan kiinnostus ja tarpeen juontavat siitä, että hän pyrkii toteuttamaan omia prosessejaan. Organisaatio voi tuottaa asiakkaan prosessiin arvo kahdella eri tavalla. Organisaatio voi toimittaa asiakkaalle tuotteita ja palveluja, joita asiakas tarvitsee oman prosessin toteuttamiseen tai organisaatio voi auttaa asiakasta muuttamaan omaa prosessiaan. Suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi tai jossain yhteyksissä liiketoimintaprosesseiksi.

Hannuksen ja Blåfieldin teoksista löytyy samat teemat kuin Laamasen ja Tinnilän teoksesta, mutta hivenen eri tavalla ilmaistuna. Hannuksen (2004,41) ja Blåfieldin (1996,31) mukaan prosessijohtamisessa on kyse koko yrityksen toimintatapaa koskevasta merkittävästä uudelleen ajattelusta, jossa prosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Liiketoimintaprosesseille on olennaista, että:

- prosesseilla on aina asiakas, sisäinen tai ulkoinen, joka saa prosessin tuloksena määritellyn lopputuloksen
- prosessit ylittävät organisatoriset rajat, ja ovat yleensä riippumattomia organisaatorakenteista
- prosessin suorituskykyä tulee aina arvioida asiakkaan näkökulmasta.

Samat teemat toistuvat myös Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan kirjassa. Kiiskisen, Linkoahon & Santalan (2002, 27- 28) mukaan prosesseja on perinteisesti pilkottu ja organisoitu tehtävien mukaan eri osastoille. Kun asia ajatellaan asiakkaan näkökulmasta, niin haasteeksi voi tulla se, että kukaan ei tunne omaksi tehtäväkseen johtaa osastojen läpi leikkaavia prosesseja, joiden kautta asiakkaan lopullinen lisäarvo tuotetaan. Kun prosesseja kehitetään ja prosesseja johdetaan, niin tällöin perinteisen organisaatioiden funktioiden ja osastojen sijaan pääpaino on prosesseissa.

Laatukeskuksen julkaisu kiteyttää samat teemat. Prosessijohtamisessa keskeistä on kokonaisuuden näkeminen. Perinteisessä johtamisessa kukin osasto tai funktio on itse johtanut osuuttaan tapahtumasarjassa eli prosessissa. Kukaan ei ole johtanut tapahtumasarjaa kokonaisuutena. (Laatukeskus 2002)

Edellä olevan kirjallisuuden keskeinen teema on, että prosessissa on vahva asiakasnäkymä ja prosessia tulee tarkastella kokonaisuutena asiakkaalta asiakkaalle organisaatorakenteista välittämättä. Nämä ja muut havainnot olen kiteyttänyt taulukossa 4.

Taulukko 4. Keskeiset havainnot yleisestä prosessiajattelusta

Keskeiset havainnot käytännön konstruktioiden rakentamiseen	Havainto liittyy prosessin		
	johtamismalliin	kuvaamiseen	mittaamiseen
Organisaation tekeminen on koko organisaation poikkileikkavaa tapahtumaketju, jonka avulla palvellaan asiakasta.	X	X	X
Tapahtumaketju ylittää organisaatorajat ja jättää organisaation tausta-alalle	X	X	X
Prosessi lähtee asiakkaalta ja päättyy asiakkaalle	X	X	X
Tapahtumaketjun kautta nähdään kokonaisuus	X	X	X

## 7.2 Prosessien kuvaaminen

Tässä luvussa keskityn prosessien kuvaamiseen. Luvussa tuon esiin perusteluita kuvaamiselle sekä millaisia asioita tulee pohtia, kun kuvaamista suunnitellaan.

Laamanen ja Tinnilä (2009, 10) toteavat prosessin kuvaamisen hyödyistä seuraavaa. Asiakkaan kokema arvo ei tulisi lähestyä suoraan, vaan ensin tulisi mallintaa arvonluontiin liittyvä toiminta. Mallintamista kutsutaan prosessin kuvaamiseksi. Mallintamisen avulla pyritään ymmärtämään, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta tarkasteltuna. Jos mallintaminen onnistuu, voidaan löytää seuraavia hyötyjä:

- asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, joka vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen ostaa vastaavia palveluja jatkossakin
- ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuutta ja omaa rooliaan arvonluonnissa, jolla on vaikutusta heidän motivaatioonsa ja yhteistyöhön läpi koko organisaation
- asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden merkitys kehittämissä päätöksissä vahvistuu, jolloin seurauksena saadaan parempia tuotteita ja palveluja sekä tehokkaampi toimitus.

Prosessin kuvaamisen osalta Laamanen ja Tinnilä esittävät seuraavaa. Prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty esitys, jossa graafisesti esitetään tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit ja henkilöt. Prosesseja kuvataan eri tarkoituksia varten. Näitä tarkoituksia ovat muun muassa johtaminen, ongelmien ratkaisu, tietojärjestelmien kehittäminen. Prosessin johtaminen vaatii karkean tason kuvauksia, jossa prosessien pääkohdat ja logiikka on kuvattu. Jos kuvauksia tarvitaan muihin

tarkoituksiin, niin silloin tarvitaan yksityiskohtaisempia kuvauksia. Prosessin kuvauksen osalta on tärkeää, että siinä esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määritellyt. Kuvauksessa tulee olla mukana prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstö, menetelmät ja työkalut, tuotokset, ympäristökuvaukset sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123-124.)

Laamanen ja Tinnilä ovat ryhmitelleet prosessikuvauksen asiat kokonaisuuksiksi. Taulukossa 5 esitän mukaillun taulukon Laamasen ja Tinnilän listaamista asioista, joita voidaan käsitellä prosessin kuvauksessa (Laamanen ja Tinnilä 2009, 124.)

Taulukko 5. Prosessikuvauksessa käsiteltävät keskeiset asiat

<p>Soveltamisalue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mihin prosessia sovelletaan ja mitä jää prosessin ulkopuolelle?</li> <li>– Mistä asiakkaan prosessi alkaa ja mihin se päättyy?</li> <li>– Miten prosessin toimintaa suunnitellaan ja sen tehokkuutta arvioidaan?</li> </ul>
<p>Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?</li> <li>– Mikä on asiakkaan prosessi ja millaisia vaatimuksia he asettavat?</li> </ul>
<p>Tavoite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mikä on prosessin tavoite (päämäärä, tehtävä ja missio)?</li> <li>– Mitkä ovat tarkoituksen toteuttamisen kannalta kriittiset vaiheet ja miten niissä onnistumista mitataan?</li> </ul>
<p>Syötöt ja tuotokset:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitkä ovat prosessin syötöt ja tuotokset?</li> <li>– Kuka säilyttää tietoja ja miten niitä hallitaan?</li> </ul>
<p>Prosessikaavio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mikä on prosessikaavion karkea vaiheistus?</li> <li>– Millainen on prosessikaavio?</li> </ul>
<p>Vastuut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mitkä ovat keskeiset roolit, niihin liittyvät tärkeimmät tehtävät ja päätökset?</li> <li>– Mitkä ovat prosessiin liittyvät tiimit, niiden tehtävät ja keskeiset pelisäännöt?</li> </ul>

Laamanen ja Tinnilä ovat myös pohtineet mihin loogiseen tasoon prosessikuvaukset voivat kohdistua. Laamasen ja Tinnilän (2009, 14) mukaan prosesseista voi löytää viisi loogista tasoa. Taulukossa 6 on esitetty loogiset tasot. Taulukon kolme ylintä tasoa liittyy johtamiseen ja kaksi alinta tasoa liittyy kehittämiseen.

Taulukko 6. Prosessin loogiset tasot (Laamanen ja Tinnilä 2009,14)

1. Business
– tarve, ratkaisu, jakelu
– arvoketjujen tai arvoa luovien verkostojen kuvaus
– asema verkostossa
2. Ostologiikka vs. ansaintalogiikka
– prosessikartta kuvaa asiakkaan ja organisaation prosesseja
– johtaminen kohdistuu kriittisiin avainprosesseihin
– arvoa luvan (ydin)prosessit ja edellytyksiä luovat (tuki)prosessit
3. (Liike)toiminta
– prosessikuvaus kuvaa sen, mikä on kriittistä ymmärtää prosessissa
– johtaminen kohdistuu kriittiseen toimintaan
4. Palvelut ja tuotteet
– tuotekuvaukset, palvelukuvaukset, konseptit, spesifikaatiot
5. Työnkulku
– työn tarkka kuvaus tavoitteena mm. toiminnan kehittäminen, tietojärjestelmien kehittäminen, osaamisen kehittäminen

Kun pohdin tätä tutkimusta, niin taso kolme on se taso, joka vastaa tämän tutkimuksen kuvauksen tasoa ja antaa syötettä konkreettiseen tekemiseen. Tätä puoltaa aikaisemmin todettu, että prosessin johtamisen näkökulmasta tärkeää sellainen taso, jolla prosessia voi johtaa.

Kvistin, Arhomaan, Järvelinin ja Räikkösen (1995, 77-78) mukaan prosessin kuvaus ei ole itsetarkoituksena. Kuvauksen tarkoituksena on helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteita. Jos kuvaus on vaikeaa, niin se kertoo todellisen prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta. Kuvaus auttaa myös mittareiden tunnistamisessa ja vastuiden määrittämisessä. Kuvaamisella saavutetaan seuraavia hyötyjä:

- toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät
- sisäinen työnjako tarkentuu
- saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas keskusteluihin
- tarpeettomien toimintojen karsinta helpottuu
- uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu
- ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu.

Edelleen Kvist ym. (1995, 77-82, 83) toteavat, että prosessin kuvaamisessa haasteellinen tekijä on kuvausten tarkkuus. Jos kuvaukset ovat liian tarkkoja, haasteeksi tulee kuvaamisen työläys ja toisaalta kokonaisuus voi hävitä. Toisaalta taas liian yleisellä tasolla olevat kuvaukset eivät ole riittävän konkreettisia, jolloin kehittämiskohteita voi olla vaikeata havaita. Kuvaamistekniikoiden osalta Kvist ym. esittävät kalanruototekniikkaa, resurssi- ja aikajanakaavioita sekä vuokaavioita. Vaikka kuvaamistekniikoita on erilaisia, niin Kvist ym. toteavat, että ei pidä liiaksi jumittua kuvaamistekniikoihin. Tärkeää on, että prosessit kuvataan tapauskohtaisesti parhaaksi katsotulla tavalla. Nyrkisääntönä on hyvä pitää kuitenkin sitä, että kuvaus tehdään enintään kahta kuvaustapaa käyttäen. Kuvaamisen tarkkuuden osalta he toteavat seuraavaa. Kaikki prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssien kuten järjestelmät, henkilöt ja koneet tulisi näkyä kuvauksessa. Myös tavaroiden ja palvelujen, tiedon kulun sekä prosessin aikana suoritettavan tehtävän pitäisi näkyä kuvauksissa.

Myös Laamasella on käsitys, että liiallinen tarkkuus ei välttämättä ole hyvä. Laamasen (1993, 27) toteaa, että keskeistä prosessien kuvaamisessa on se, että niistä ei tule liian yksityiskohtaisia. Laamanen toteaa, että sanoma hukkuu detaljeihin. Päättavoite on ymmärryksen lisääminen. Millaisia asioita liiketoimintaprosessin kuvaamiseen sisältyy, riippuu kuvattavasta prosessista, yrityksen liiketoiminnasta sekä päämääristä. Muun muassa seuraavia aiheita on koettu hyödylliseksi:

- sovellusalue
- avainasiakkaat ja heidän tarpeensa
- tavoite ja mittarit
- input tiedot
- tulospöytäkirjat ja niiden hallinta
- vuokaavio päävaiheista
- ympäristötekijöiden vaikutus
- työkalut ja laitteet
- vastuut
- liittyvät dokumentit.

Lecklinin käsitys ei poikkea aikaisemmista: yleistason prosessikuvaus riittää. Lecklinin (2002, 155-156) mukaan prosessikuvauksista on suositeltavaa laatia kuvallisen esityksen lisäksi sanallinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan prosessin keskeiset asiat. Lecklin esittää, että prosessikuvaukseen voidaan sisällyttää soveltamisalue, asiakkaat ja suoritteiden (tulosten) hyödyntäminen, tavoitteet ja

mittarit, syötteet ja suoritteet, prosessikaavio, liittymät muihin prosesseihin sekä vastuut ja tarkennukset.

Edellä kerrotut kirjallisuusotteet toistivat hyvin nopeasti itseään: kuvaamisen taso ja kuvaukseen mukaan otettavat asiat nähtiin hyvin samankaltaisesti. Keskeiset havainnot olen tiivistänyt taulukoon 7.

Taulukko 7. Keskeiset havainnot prosessien kuvaamisesta

Keskeiset havainnot käytännön konstruktioiden rakentamiseen	Havainto liittyy prosessin		
	johtamismalliin	kuvaamiseen	mittaamiseen
Kuvaustapa ei ole tärkeintä, vaan se, että kuvaamisen avulla nähdään prosessi kokonaisuutena	X	X	X
Kuvauksen ei tule olla liian tarkka, mutta ei myöskään liian karkea: sopiva kuvaustaso mahdollistaa prosessin ymmärtämisen ja antaa mahdollisuuden prosessin kehittämiseen sekä mittaamiseen	X	X	X
Kuvaustapoja on useita: ei ole oikeita tai vääriä – on valittava yritykselle sopiva tapa. Tyypillisesti kuvaustavat ovat kaavioita ja tekstipohjaisia esityksiä.		X	
Tapahtumaketjun kautta nähdään kokonaisuus	X	X	X
Kuvauksien sisällölle ei ole selvää määrittystä, mutta usein niissä on seuraavia elementtejä: sovellusalue, asiakkaat, tavoite, mittarit, roolit ja vastuut, inputit ja outputit.		X	

### 7.3 Prosessien mittaaminen

Tämä luku keskittyy prosessin mittaamiseen. Ensin tutkin mittaamista yleisellä tasolla. Sen jälkeen käyn lävitse yksityiskohtaisempia vaatimuksia mittaamisesta ja mittareista.

#### Mittaamisesta yleisesti

Hannuksen (2004, teoksissa Lynch & Cross 1991, Stewart 1992, Ericsson 1992, Kaplan & Murdock 1991) mukaan operatiivinen toiminta kytketään strategiaan tavoitteisiin yhtenäisen mittariston avulla. Mittariston periaate rakentuu peruseriaatteisiin:

1. Suoritustavoitteet ja mittarit asetetaan sekä funktionaalisesti että ydinprosessikohtaisesti. Operatiivisen tason mittarit muodostuvat prosessilähtöisesti kunkin ao. yksikön ydinprosessin lä-

pivientiin liittyvän yksikön, osaston tai vastaavan tasolla. Laatuun ja aikaan perustuvia avainmittareita tarkastellaan rinnan kustannustehokkuutta kuvaavien mittarien kanssa.

2. Kaikki ydinprosessit ja niiden prosessit tähtäävät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen.
3. Ydinprosessien mittarien tiedot kootaan ja kommunikoidaan siten, että ydinprosessin omistaja ja kaikki operatiivisesta toiminnasta vastaavat henkilöt voivat tehokkaasti käyttää tietoa hyödykseen.
4. Suoritustekijät kytketään kannustusjärjestelmään.
5. Suoritustavoitteiden asettamisessa avainlähtökohtana on huippuyritysten ja alan parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ydinprosessien osalta.

Edelliset tekijät toivat esiin mittauksen periaatteita ja että mittaaminen pitää kytkeytyä yrityksen ohjaustekijöihin: strategiaan, kannustejärjestelmiin ja operatiiviseen toimintaan. Lisäksi he toivat esiin suoritustavoitteiden asettamisessa vertailun alan parhaisiin käytäntöihin. Seuraavan kirjallisuuden kirjoittajat nostavat myös esiin kytkennän ylätasoon tavoitteisiin tuomalla esiin mittauksen kytkennän liiketoiminnan vaatimuksiin. Lisäksi he esittävät, että erillinen mittaussuunnitelma on hyvä tehdä.

Laamasen, Laineen, Pääkkösen, Vakkurin, Vallinojan & Väyrysen (1999, 17, 37) mukaan pohdittaessa mittaamista, tulee mittaamisen pohjautua liiketoiminnan vaatimuksista. Mittaamisen suunnittelu tuottaa mittaussuunnitelman, joka tulee dokumentoida. Suunnitelma prosessin mittaamisesta kertoo, miten tietotarpeet voidaan tyydyttää. Suunnitelman tekemisestä vastaa prosessin omistaja. Prosessin omistaja vastaa myös mittaustulosten saatavuudesta, luotettavuudesta sekä analysoinnista että tulosten pohjalta päätettävistä toimenpiteistä.

Laamanen (2008,350) esittää, että mittaamisella ja mittareilla tulee olla selvä kytkös yrityksen strategiaan ja mittauksessa pitää olla porautuvuus. Porautuvuudella pyritään löytämään syy, minkä takia jokin ylemmän tason arvo muuttuu. Kun ymmärretään syyt, voidaan tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi.

Hannus (2004, 288) esittää mittareille vaatimuksia. Myös hänen mukaansa mittarit eivät voi olla irrallisia asioita, vaan niillä tulee olla selvä kytkentä: hänen mukaansa yksikön kriittisiin menestystekijöihin. Hannuksen mukaan suoritustavimittariston lähtökohtana on kolme vaatimusta:

1. Mittariston avulla voidaan tarkastella kolmen avainsidosryhmän asiakkaiden, omistajien ja henkilöstön kannalta keskeisiä suoritustekijöitä.
2. Mittaristo yhdistää tehokkaalla tavalla operatiivisen ja taloudellisen seurantatiedon.
3. Mittarit kytkevät operatiivisen tason tekijät yksikön kriittisiin menestystekijöihin.

Myös Niemelä ym. (2008, 113) näkevät, että mittaristo ei ole irrallinen asia. He esittävät, että mittaristo pitää olla kytketty yrityksen käytäntöihin ja että mittaristolla selvän kytkentä henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Mittarien käyttöönotosta saadaan maksimaalinen hyöty, kun mittarit ovat integroitu organisaation kokouskäytäntöihin, raportointiin, suunnitteluun ja henkilökohtaisten tavoitteiden asettamiseen. Mittarien käyttöönoton jälkeen mittareita tulee validoida ja ylläpitää. Toimintaympäristössä, sisäisessä tai ulkoisessa, tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutoksista johtuen myös mittaristo voi vanhentua ja tätä kautta kannustaa organisaatiota tekemään huonoja ratkaisuja tai siirtää huomiota vähemmän tärkeisiin asioihin.

Kiuru (1994, 14) tuo prosessimittaukseen näkökulman, joka usein mittauksessa jää taka-alalle: kustannusnäkökulman toimintolaskennan avulla. Kiuru toteaa, että perinteisesti toimintalaskenta on mielletty tuotekustannusten laskentaa varten. Kun yrityksessä on tavoitteena tehostaa toimintaa kokonaisuutena, tarvitaan ymmärrys koko toimintaketjusta eli prosessista. Jotta toimintaa voidaan tehostaa kokonaisuutena, ovat kustannukset voitava kohdistaa prosessille ja sen osille tarkasti. Toimintolaskennan avulla voidaan kustannuksia kohdistaa prosesseille. Perusidea tässä lähestymistavassa on se, että perinteisen kulujen kohdistamisen tuotteille ja palveluille lisäksi kulut kohdistetaan niiden käytön mukaan eri toiminnoille. Näin kaksivaiheisen laskennan avulla saadaan kulut kohdistettua prosesseille. Tällöin pystytään näkemään prosessien kustannukset paremmin.

Kiuru (1994, 22) kuvaa esitettyä periaatetta kuviossa 8. Pysty-akselilla näkyy perinteinen kustannuslaskentänäkökulma. Vaaka-akselilla näkyy prosessinäkymä. Prosessinäkymän kautta saadaan prosessinkulut kohdistettua prosessille. Tällä tavoin pystytään kustannusajattelu tuomaan myös prosessiajatteluun.

Kuvio 8. Toimintalaskenta hyödyntäminen prosessiajattelussa (Kiuru 1994, 22)

Luvussa on tähän mennessä esitetty, että mittaaminen tulee olla suunniteltua ja dokumentoitua, se tulee olla kytketty prosessin ja funktioon, mittaamisessa tulee olla selvä asiakasnäkymä, talouspuoli tulee olla huomioitu ja mittaus tulee olla helposti kommunikoitavissa. Lisäksi tuotiin esiin, että mittaaminen ei voi olla irrallista toimintaa, vaan sillä pitää olla selvä kytkeä yrityksen ylätasoon tavoitteisiin ja mittaaminen tulee olla porautuvaa. Näistä saa selviä aineksia tutkimuksen käytännön toteutukseen. Luvun loppuosassa pureudun syvemmälle mittaamiseen sekä mittariston ja mittariston vaatimuksiin.

### **Mittaaminen ja mittaristoon liittyviä vaatimuksia**

Laamanen (2008, 352-353) esittää vaiheistuksen, jonka mukaan tunnuslukuja tulee kehittää. Kuviossa 9 kuvaan Laamasen mallin tunnuslukujen kehittämiseksi.

Kuvio 9. Tunnuslukujen käyttöönottoprosessi (Laamanen 2008, 353)

Kvistin ym. (1995, 84 - 85) mukaan mittareita tarvitaan, jotta prosessia voidaan analysoida ja sitä kautta kehittää sekä ohjata. Kehittämiskohteiden havaitsemiseen tarvitaan useimmiten mittareita. Hyvän mittarin tulee olla sellainen, että se johtaa oikeaan toimintaan, se on oikeaan osuva eli mittari mittaa haluttua asiaa kattavasti ja se on helppokäyttöinen: mittariin tarvittava tieto on helposti saatavilla ja tiedon analysointi on yksinkertaista. Prosesseille voi olla yhteisiä mittareita, kuten asiakastyytyväisyys, kustannukset ja läpimenoaika. Prosesseja voidaan kuitenkin mitata prosessikohtaisilla mittareilla.

Hannuksen (2004, 86 ja 343) mukaan keskeisimmät ydinprosessien mittarit ovat jaettavissa kolmeen ryhmään:

- asiakastyytyväisyys
  - kuvaa kuinka hyvin sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden odotukset hallitaan ja toteutetaan. Jatkuva menestyminen asiakastyytyväisyyden osalta on kriittistä yrityksen toiminnassa.
- reagointi ja joustavuus

- reagoinnilla ja joustavuudella tarkoitetaan prosessin kykyä sopeutumiskykyä asiakkaiden tarpeiden ja toimintaympäristön muuttuessa. Joustavuuden ja nopean reagointikyvyn perustana on osaamisen jatkuva kehittäminen. Joustavuudessa nähdään ulkoinen ja sisäinen elementti. Ulkoinen liittyy asiakkaiden tarpeisiin ja sisäinen muutoksen toteuttamiseen tehokkaasti. Näin ollen joustavuus kytkeytyy sekä asiakastyytyväisyyteen että tehokkuuteen.
- tehokkuus
  - tehokkuus kuvaa kuinka tehokkaasti resursseja käytetään asiakastyytyväisyyteen ja joustavuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen. Tuottavuus nähdään sisäisenä tekijänä, jota asiakas ei suoraan huomaa. Korkean tuottavuus mahdollistaa kuitenkin kustannustehokkaan toiminnan, joka näkyy etuna asiakkaalle halvempina hintoina. Peruslähtökohtana tulisi olla mahdollisimman kustannustehokas ja oikea-aikainen tapa toteuttaa asiakkaan tarpeet ja joustavuuteen liittyvät tavoitteet.

Niemelän, Pirkerin & Westerlundin (2008, 101) mukaan hyvän mittariston tunnusmerkit ovat seuraavat:

- mittarit ovat tasapainossa
  - mittaamisen kohteena on koko arvoketju
- mittarit ovat avainmittareita
  - valitaan selkeästi keskeiset toimintaa mittaavat mittarit
- mittarit ovat yksiselitteisiä
  - mittarit ovat helposti ymmärrettäviä ja ne pystytään helposti kommunikoimaan läpi organisaation
- mittarit ovat helposti käyttöönotettavissa
  - mittariarvojen saaminen, seuraaminen ja analysointi tulee olla helppoa
- vastualueiden selkeys
  - henkilöillä, joiden vastuualueille kuuluvia prosesseja tai tehtäviä mitataan, on valtaa tehdä yhtäältä mittauskohtiin vaikuttavia päätöksiä.

Niemelä ym. (2008, 102) toteavat, että mittareita käyttöönotettaessa tulee pohtia seuraavia asioita. Mikä on yrityksen visio ja strategia ja mitä tavoitetta mittari tukee. Mikä on mittarin mittayksikkö – mitataanko kappaleita, prosentteja, indeksejä vai jotakin muuta? Mitä mittarin on tarkoitus mita-

ta ja miten mittarin tulos lasketaan? Mistä tietolähteestä mittarin tiedot saadaan ja mikä on mit-  
taamisen ja mittaustuloksien tarkastelun frekvenssi? Kuka vastaa mittarista, asettaa sille tavoitteet  
ja suunnittelee toimenpiteet mittarin perusteella sekä vastaa tarvittavien toimenpiteiden läpivien-  
nistä? Missä foorumissa mittarien tuloksia käsitellään ja päätetään toimenpiteistä?

Lecklinin (2002, 170-171) mukaan hyvän mittarin tulee olla:

- luotettava
- yksiselitteinen
- ymmärrettävä ja helppokäyttöinen
- oikeudenmukainen
- edullinen
- nopea
- olennainen.

Prosessin mittaamiseen ja mittareihin liittyvät havainnot olen kiteyttänyt taulukkoon 8.

Taulukko 8. Havainnot prosessin mittaamiseen ja mittareihin

Keskeiset havainnot käytännön konstruktioiden rakentamiseen	Havainto liittyy prosessin		
	johta- mismal- liin	kuvaa- miseen	mittaa- miseen
Mittaaminen tulee olla johdettu / kytketty yrityksen ohjausteki- jöihin kuten strategiaan, kannustejärjestelmiin ja operatiiviseen toimintaan.	X		X
Suoritustavoitteiden asettamisessa tulee vertailu tapahtua alan parhaisiin käytäntöihin.			X
Mittaamisesta tulee tehdä kattava mittaussuunnitelma, joka on dokumentoitava	X		X
Mittaaminen ja mittareiden rakentaminen tulee tehdä vaiheiste- tusti.	X		X
Mittarien tulee olla muun muassa selkeitä, yksinkertaisia, olennai- seen keskittyviä, helposti saatavia ja helppokäyttöisiä, luotettavia, oikeita asioita mittaavia	X		X
Pelkkä mittaaminen ei riitä, vaan myös mittareiden tuloksia on analysoitava ja analysoinnin on johdettava tarvittaviin toimenpi- teisiin.	X		
Mittareilla tulee olla selvä omistajuus	X		

## 7.4 Prosessijohtaminen

Tämä prosessijohtamista käsittelevä luku on jaettu kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa (7.4.1 Prosessijohtaminen, yleistä) käyn lävitse asioita, jotka yleisesti liittyvät prosessijohtamiseen. Toisessa alaluvussa (7.4.2 Prosessijohtaminen, koulukunnat) tarkastelen millaisia prosessijohtamiseen liittyviä suuntauksia kirjallisuudesta löytyy. Viimeisessä luvussa (7.4.3 Prosessijohtaminen, käytännön mallit) tutkin millaisia malleja, ohjeita, näkökulmia tai vinkkejä kirjallisuudesta löytyy, kun mallinnetaan prosessijohtamista käytäntöön vietäväksi.

### 7.4.1 Prosessijohtaminen, yleistä

Hannuksen (2004,31- 32) mukaan prosessijohtamisessa keskeinen periaate on se, että ohjauksen lähtökohtana on toimintaa läpileikkaavat prosessit. Prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti. Lähtökohtana prosessijohtamisessa on prosessien ja niiden suoritusmittarien tunnistaminen. Prosessijohtamisessa on olennaista horisontaalinen, asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Yrityksen ydinprosesseille määritellään prosessin omistajat, jotka vastaavat koko prosessin suorituskyvystä.

Blåfieldin (1996, 30) näkee prosessijohtamisen samalla tavoin kuin Hannus: palvelut tuotetaan prosessien kautta, joita tulee ohjata suorituskykyä mitaten. Blåfieldin toteaa, että useimmissa tapauksissa palvelua ja palvelun toimittamisen ominaisuuksia voidaan ohjata vain ohjaamalla prosessia, jolla palvelu toimitetaan. Prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja ohjaaminen ovat keskeinen keino palvelulaadun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.

Myös Lecklinin (2002, 140 - 142) näkee, että prosessijohtaminen on organisaatiossa toteutettavien prosessien johtamista. Lecklin tuo esiin myös prosessinomistajan roolit, kuten Hannus edellä esitti. Lecklin esittää, että osastorajat ylittävälle prosesseille määrätään prosessin omistajat, joiden tehtävänä on vastata koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. Prosessijohtaminen antaa prosessista vastaavalle henkilölle paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena.

Edellä Hannus, Blåfield ja Lecklin totesivat prosessijohtamisen näkökulmasta ajatellen, että organisaation poikittain kulkevilla prosesseilla tuotetaan asiakkaalle palvelut. Näitä prosesseja pitää

johtaa ja kehittää suorituskykyä jatkuvasti mitaten. Prosesseilla pitää olla vastuuhenkilöt, prosessin omistajat.

Voidaanko prosessijohtamiseen siirtyä vain toteamalla, että nyt yrityksessä alkoi prosessijohtaminen? Varmastikaan näin ei voida tehdä. Jäljempänä tuon esiin muutamia kysymyksen liittyviä huomioita, joita saattaa esiintyä, kun yrityksessä ollaan siirtymässä prosessijohtamiseen.

Blåfieldin (1996, 39) toteaa, että prosessijohtamiseen ei voi vain hypätä: se vaatii uutta ajattelutapaa, mutta ei kuitenkaan välttämättä edellytä uudelleen organisoitumista. Kun organisaatio muuttuu perinteisestä organisaatioajattelusta prosessijohtamiseen, tarkoittaa se ensisijaisesti uusien toimintatapojen omaksumista. Prosessijohtamisessa ajatellaan omia toimintoja osana suurempaa kokonaisuutta, jonka muodostavat mm. asiakkaat, kilpailijat, liiketoimintakumppanit ja yhteiskunta. Kun yritys siirtyy prosessitoimintatapaan, niin se ei edellytä organisaation muuttamista vertikaalisesta horisontaaliseksi. Keskeistä tällöin kuitenkin on se, että prosessia ohjataan prosessilähtöisesti ja että ohjauksen tavoitteena prosessin kokonaistulos.

Laamanen (1993, 26) toteaa, että prosessien haltuunotto vaatii ymmärryksen lisäämistä organisaatiossa. Laamasen mukaan liiketoimintaprosessi voidaan todeta olevan hallinnassa, kun kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät prosessin toiminnan ja oman roolinsa siinä. Lisäksi he toimivat niin, että prosessi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Laatukeskuksen artikkelissa kuvataan haasteita, joita voi syntyä, kun siirrytään prosessijohtamiseen. Artikkelissa tuodaan myös esiin miten haasteita voisi välttää. Artikkelin mukaan ristiriitoja syntyy, kun yritys on siirtymässä tai siirtynyt prosessijohtamiseen. Tällöin vallat ja vastuut usein pidetään erillään ja resursseista päättää edelleen linjaorganisaatio. Keskeistä olisi selkeyttää prosessien ja linjaorganisaation roolit. Jotta muutos olisi todellinen, niin prosessia pitää johtaa prosessin lähtökohdista, ei linjaorganisaation lähtökohdista. Molemmilla sekä linjaorganisaatiolla että prosesseilla on tarkoituksensa prosessijohtamisessa: asiakkaille tuotettava lisäarvo syntyy prosessissa kun taas linjaorganisaatio tarjoaa osaamista ja resursseja prosessien käyttöön. Keskeistä on ymmärtää, että prosessi ei ole organisaatio, vaan organisaation tapa tehdä asioita – tapa johtaa tekemistä asiakkaan näkökulmasta. Jos prosessia ei johdeta, niin tekeminen tapahtuu linjaorganisaation näkökulmasta ja sen lähtökohdista, jolloin on vaara, että asiakkaan etu unohtuu. (Laatukeskus. 2002)

Tämä prosessijohtamisesta yleisesti kuvaavan luvun keskeiset havainnot kuvaan alla olevassa taulukossa 9.

Taulukko 9. Keskeiset havainnot prosessijohtamisesta yleisellä tasolla

Keskeiset havainnot käytännön konstruktioiden rakentamiseen	Havainto liittyy prosessin		
	johtamismalliin	kuvaamiseen	mittaamiseen
Prosessien ohjaus ja organisointi tapahtuu prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti.	X		
Prosessien johtamisen lähtökohtana on prosessien ja suoritusmittarien tunnistaminen.	X		X
Prosesseilla tulee olla vastuuhenkilöt, prosessin omistajat.	X	X	
Prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja ohjaaminen ovat keskeisiä keinoja palvelulaadun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi.	X		X
Prosessimaiseen toimintatapaan siirtyminen tarkoittaa uusien toimintatapojen omaksumista. Prosessia ohjataan prosessilähtöisesti ja tavoitteena on prosessin kokonaistulos.	X		
Prosessin haltuunotto vaatii sen, että kaikki prosessissa toimivat henkilöt ymmärtävät prosessin toiminnan ja oman roolinsa siinä.	X		
Prosessin ja linjaorganisaation roolit tulee selkeyttää.	X		

#### 7.4.2 Prosessijohtaminen, koulukunnat

Tässä alaluvussa esittelen johtamisen koulukuntia, jotka voidaan kytkeä prosessijohtamiseen. Yhdenkään näistä suuntauksista ei voida sanoa ole toista parempi. Kaikkia niitä voidaan hyödyntää prosessijohtamisessa, kysymys on vain, mitä halutaan painottaa.

Aikaisemmissa luvuissa olen esittänyt keskeiset teorianhavainnot, joita pystyn hyödyntämään tutkimuksen konstruktion rakentamisessa. Tässä luvussa en sitä niin selvästi kuitenkaan tee, koska tutkimuksen tavoite ei ole johtamisperiaatteiden valitseminen, vaan enemmänkin käytännön prosessijohtamismallin rakentaminen. Prosessijohtamisen koulukuntien esittelyn poisjättäminen tästä tutkimuksesta olisi kuitenkin ollut mahdotonta, sillä puhuttaessa prosessijohtamisesta, koulukunnat ovat keskeinen osa kirjallisuutta. Koulukunnista voidaan kuitenkin löytää ajatuksia syötteinä konstruktioiden rakentamiseen. Näitä ajatuksia sivuan luvun lopussa.

Laamasen ja Tinnilän (2009,12) mukaan prosessiajattelu kytetään vahvasti mukaan laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen sekä logistiikkaan. Ajansaatossa on prosessiajattelu pohjalta kehittynyt useita johtamismalleja. Ne ovat toimintojohtaminen (ABM, ABC); liiketoimintaprosessien uudistaminen (BPR); tarjontaketjun, toimitusketjun, kysyntäketjun hallinta (SCM, DCM).

Edellä kerrotut prosessijohtamismallit löytyvät myös Hannuksen kirjasta. Hannus (2004, 259-261) toteaa, että prosessijohtamisesta löytyy eri koulukuntia, joiden peruskäsitteet ovat pitkälti samat ja koulukunnilla on hyvin vähän käytännön eroja. Hannuksen (2004, 259) mukaan prosessijohtamismallit ovat:

Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa (TQM, total quality management) tarkastellaan sisäisistä asiakas/toimittaja -suhteista koostuvia prosesseja. Avainmittareina ovat asiakastyytyväisyys ja laatu-kustannukset. TQM -lähestymistavan lähtökohtana on Kaizen eli jatkuva parantaminen pienin askelin mobilisoimalla koko henkilökunnan osaaminen. TQM korostaa evoluutiota, ei revolutiota

Aikaan perustuvassa johtamisessa (TBM, time based management) lähtökohtana on lähinnä teollisen tuotannon ja tuotekehityksen ydinprosessien läpäisyajojen minimointi. Tuottamaton aika on hukkaa, joka tulee eliminoida. TBM -konseptia on sovellettu myös palvelualoilla. Keskeisenä mittarina ovat läpimenoajat. TBM -koulukunnassa lähtökohtana on yleensä vaatimus läpimenoajojen leikkaamisesta puoleen tai jopa 1/10:aan. Näin TBM korostaa isojen kertaparannusten tärkeyttä eli revolutiota.

Tarjontaketjun hallinta (SCM, supply chain management) pohjautuu arvoketjuajattelulle, jossa tarkastellaan logistisia ketjuja tietyllä toimialalla. Tässä lähestymistavassa pyrkimyksenä on vähentää osa-optimointia koko ketjussa yritysten välistä yhteistoimintaa kehittämällä. Tärkeimpinä mittareina ovat pääoman tuotto ja läpäisyajat. SCM -lähestymistapa voidaan nähdä logistisiin prosesseihin keskittyvänä TBM koulukuntana, joka kohdistuu yhden yrityksen asemasta koko toimialan arvoketjuun. Logistiset allianssit liittyvät siten läheisesti SCM – konseptin soveltamiseen. SCM – lähestymistapa, samoin kuin TBM:kin, edellyttää olemassa olevien rakenteiden ja ydinprosessien uudelleen ajattelua eli revolutiota.

Toimintoperusteisessa johtamisessa (ABM, activity base management) lähtökohtana on perinteisen kustannuslaskennan ongelmien eliminointi toimintoperusteisen eli ns. ABC, Activity based costing laskennan avulla. Pohjalla on toimintaprosessien analysointi, kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperusteisesti kustannuksia synnyttävälle toiminnolle, arvoa tuottavien ja arvoa tuottamattomien toimintojen tunnistaminen sekä viimeksi mainittujen eliminointi. Tässä lähestymistavassa keskeinen mittari on kustannukset. ABM on alun perin kehitetty teollisuudessa, mutta se on saavuttanut suosiota myös palvelualoilla. ABM on rationalisoinnin ja kustannusraportoinnin työväli-

ne. Sitä yleensä sovelletaan aliprosesseihin, jolloin kyse on enemmän evoluutiosta kuin revoluutiosta.

Kevyt ja joustava toimintatapa (Lean management) on käytännössä suurelta osin kattotermi edellä esitetyille koulukunnille. Samalla Lean managementissa korostetaan vastuun viemistä etulinjaan ja lattiatasolle. Tässä johtamistavassa keskeistä on kyky saada aikaan enemmän arvoa asiakkaalle käyttämällä vähemmän resursseja. Lean management voidaan nähdä prosessijohtamisen eri koulukuntien (TQM, TBM, ABM, SCM) kattokäsitteenä siten, että samalla korostetaan voimakkaasti itseohjautuvien ryhmien merkitystä ja henkilöstön kyvykkyyden vapauttamista valtuuksia lisäämällä.

Liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu (Business process redesign, re-engineering) johtamistapa korostaa radikaalia uudelleen suunnittelua eli revoluutiota, prosessi-innovaatiota teknologian antamien mahdollisuuksien pohjalta. Konsepti on suunnattu sekä yritysjohdolle että tietohallintojohdolle.

Kvistin ym. (1995, 26-29) esittävät johtamisoppeja, jotka liittyvät prosessijohtamiseen. Heidän teoksestaan löytyy myös jo mainitut johtamisopit: TQM, laatujohtaminen; ACB, toimintojohtaminen; Lean management, ”laiha johtaminen” sekä TBM, aikaan perustuva johtaminen.

Edellä kerrotuista johtamisopeista, koulukunnista on löydettävissä selvät teemat, joista saa syötteitä konstruktion rakentamiseen Taulukkoon 10 olen vetänyt yhteen tärkeimmät teemat edellä kerrotusta. Merkittävä havainto on se, että jotkut johtamismallit johtavat pieneen kehitykseen eli evoluutioon. Toiset johtavat taas nopeaan tiikerinloikka tyyliin kehitykseen eli revoluutioon.

Taulukko 10. Prosessijohtamisen koulukuntien keskeiset teemat

Keskeiset havainnot käytännön konstruktioiden rakentamiseen	Havainto liittyy prosessin		
	johtamismalliin	kuvaamiseen	mittaamiseen
Laatujohtaminen korostaa laatua, laadun mittaamista ja koko henkilöstön osaamisen valjastamista.	X		X
Aikaan perustuvassa johtamisessa korostetaan läpimenoaikaa ja sen parantamista.	X		X
Tarjontaketjun hallinnassa korostetaan jonkin tietyn alan arvoketjua, jossa pyritään katsomaan logistinen ketju kokonaisuutena osaoptimoinnin välttämiseksi.	X	X	X
Toimintoperusteisessa johtamisessa pyritään toimintolaskennan avulla kohdistamaan kulut toiminnoille, jolloin voidaan arvioida eri toimintojen kuluja ja merkitystä ja tehdä näiden tietojen pohjalta toimenpiteitä prosessin tehostamiseksi.	X		X
Lean Managementissa pyritään henkilöstön itseohjautuvuuden korostamisella ja henkilöstön osaamisen hyväksikäyttämistä valtuuksia lisäämällä saamaan paremmat tulokset vähemmällä resursseilla.	X		

### 7.4.3 Prosessijohtaminen, vinkkejä käytännön rakentamiseen

Mitkä ovat kirjallisuuden käytännön vinkkejä prosessijohtamisen rakentamiseen ja mitkä eivät? Laajasti ajatellen kaikki luvussa 7 aikaisemmin esitetyt asiat antavat vinkkejä käytännön rakentamiseen. Näin asia onkin. Päätin kuitenkin sisällyttää tähän tutkimukseen yhden alaluvun, joka on nimeltään: Prosessijohtaminen, vinkkejä käytännön rakentamiseen. Syynä tähän on se, että kirjallisuudesta löytyi muutamia ajatuksia ja prosessijohtamisen rakentamismalleja, jotka olivat jo kirjallisuudessa kirjoitettu sellaisella ajatuksella, että ne ovat ”ohjeita”. Päätin hyödyntää näitä ohjeita ja esittää ne tässä luvussa samalla hengellä: vinkkejä käytännön rakentamiseen. Osa tässä luvussa esitetyistä asioista esiintyy jo joissakin aikaisemmissa luvuissa. Esimerkki tällaisesta asiasta on prosessin omistajuus. Ratkaisuni on tietoinen valinta ja tässä luvussa esitetään ne kirjallisuuden viitteet, jotka olen tulkinnut selvästi ”ohjeistukseksi”, vaikka sama asia olisi jo esiintynytkin aikaisemmin.

Kvistin ym. (1995, 63 - 99) mukaan oikeaa tai väärää prosessijohtamisen mallia ei ole olemassa. Prosessijohtamista toteuttavissa yrityksissä on käytössään kunkin yrityksen oma malli tai sitten muilta kopioitu prosessin kehittämismalli. Kvist ym. esittävät kuviossa 10 oman mallin, kuinka prosessijohtaminen rakennetaan.

Kuvio 10. Prosessijohtamisen käyttöönottoaminen (Kvist ym. 1995, 63-69)

Prosessijohtamisen malli vaiheittain:

**Vaihe 1 on edellytysten luominen.** Siinä perusajatuksena on, että henkilöstön motivoituminen prosessien kehittämiseen on mahdollista vain, jos jokainen tietää, mitä häneltä halutaan ja mitä hän saa tehdä. Keskeiset asiat edellytysten luomisessa ovat: odotukset ja niiden viestiminen henkilöstölle, tarvittava prosessikoulutus ja muutoksen johtaminen.

**Vaihe 2 on prosessien nimeäminen ja kehitettävien prosessien valinta.** Prosessien nimeäminen nähdään tärkeänä asiana, koska se on strateginen asia. Strategiseksi asian tekee se, että nimeytyille prosesseille lähtökohtaisesti osoitetaan resursseja, kehittymistä seurataan ja kehitymisestä palkitaan. Kehitettävien prosessien valinnalla tarkoitetaan sitä, että kaikki prosesseja ei voida resurssirajoitteiden takia kehittää täysipainoisesti yhtä aikaa. On pakko valita mihin prosesseihin panostetaan kulloinkin.

**Vaihe 3 on prosessivastuullisten ja prosessitiimien nimeäminen.** Prosessivastuullisen nimeäminen on johtamisen näkökulmasta keskeistä, sillä vaikka vastuu kuuluu prosessista kaikille prosessin työntekijöille ja yrityksen johdolle, niin usein vastuu kokonaisuudesta on yhdellä henkilöllä. Prosessin kehittämisestä vastaavaa kutsutaan usein prosessivastaavaksi tai prosessin omistajaksi. Prosessitiimin nimeäminen tarkoittaa sitä, että prosessivastuullisen avuksi nimetään prosessitiimi. Prosessitiimi tulisi koota siten, että se tuntee prosessin hyvin päästä päähän. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että prosessitiimin henkilöt ovat eri puolelta ja eri tasoilta organisaatiota. Prosessitiimi kokoontuu säännöllisesti. Tiimin perustamisvaiheessa prosessivastaavan tehtävänä on nimetä tiimin jäsenet sekä tehtävien jakaminen ja aikatauluttaminen. Prosessivastaava seuraa prosessin kehittymistä, vastaa prosessitiimin työn tulosten dokumentoinnista ja raportoi tuloksista prosessien johtoryhmälle. Prosessitiimin jäsen osallistuu muun muassa prosessien kuvaamiseen, kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja kehittämiskohteiden toteuttamiseen. Prosessitiimin jäseneltä työskentely vaatii itsenäistä ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa kykyä. Tiimin jäsen toimii yhdyshenkilönä tiimin ja oman osastonsa välillä.

**Vaihe 4 on prosessien kuvaamisen, mittaamisen ja analysoinnin toteuttaminen.** Prosessin kuvaamiseen ja mittaamiseen liittyvät Kvistin ym. näkemykset olen kuvannut luvussa 5.2 Prosessin kuvaaminen ja vastaavasti prosessin mittaamiseen liittyvät näkemykset olen kuvannut luvussa 5.3 Prosessien mittaaminen. Näin ollen en tässä kohtaa käsittele uudestaan kuvaamista ja mittamista vaan ainoastaan analysoinnin. Prosessin analysoinnilla tarkoitetaan sanan mukaisesti prosessin analysointia. Kvistin ym. esittävät analysoinniksi käytettävän seuraavia menetelmiä:

- analysointi jo nimeämisvaiheessa:
  - nimeämisvaiheessa analysoidaan prosessia seuraavien asioiden suhteen
    - ketkä ovat prosessin asiakkaita?
    - mikä on prosessin tuote?
    - mitä työvaiheita prosessi sisältää?
    - kuka vastaa prosessista ja sen vaiheista?
    - mitä laatu on tässä prosessissa? Laadulla tarkoitetaan niitä asioita, joita tulee mitata, kuten asiakastytyväisyys, kustannukset, aika, virheiden määrä, hajonta jne.
    - miten mittaus tuloksia hyödynnetään toiminnan ohjauksessa ja parantamisessa?
- tarkastaminen
  - prosessiin eri vaiheisiin sisältyvät tarkastukset, joissa tarkoituksena on varmistaa, että prosessin lopputuote tai prosessin tietyn vaiheen välituotos täyttää sille asetetut vaatimusanalysointi jo nimeämisvaiheessa
- tulosten analysointi mittarien pohjalta
  - prosessin tuloksia analysoidaan mittarien pohjalta; tässä tapauksessa mittareiksi esitetään asiakastytyväisyyttä, läpimenoaikaa, prosessin kustannuksia ja suorituskykyä
- ennätystasoverailu
  - ennätystasoverailun ideana on verrata omaa tekemistä alan parhaisiin. Vertaamalla omia tuloksia alan parhaisiin, havaitaan kehityspotentiaali ja toisaalta ei tuudittauduta hyvän olon tunteeseen niin kauan kuin joku toinen on parempi
- prosessien auditointi ja sertifiointi johdon toimesta

- auditoinnin ideana on varmistua, että prosessitiimi toimii perustehtävänsä mukaisesti. Lisäksi auditoinneilla voidaan kehittää prosessia sellaisissa asioissa, joihin prosessitiimillä ei ole valtuuksia, voidaan palkita ja antaa tunnustusta prosessin toiminnasta, voidaan ehkäistä laadun puutteesta johtuvia kustannuksia.

**Vaihe 5 on prosessin parantaminen**, kuviossa 9 nimellä prosessin yksinkertaistaminen, parantaminen ja tehostaminen. Prosessin parantamisessa tavoitellaan sanan mukaisesti prosessin parantamista. Parantaminen voi koskea yhtä työvaihetta tai koko prosessia. Parantaminen voi olla esimerkiksi läpimenoaikojen lyhentämistä, työvaiheiden yhdistämistä, asiakastyytyväisyyden parantamista, kustannusten pienentämistä, tuotannon pullonkaulojen poistamista tai työn tuottavuuden parantamista.

**Vaiheessa 6 eli kuudennessa vaiheessa on prosessin dokumentointi.** Tässä dokumentoinnilla tarkoitetaan syvällisempää dokumentointia kuin edelle kerrottu prosessin kuvaus. Analysointivaiheessa tehdyt prosessikuvaukset muodostavat pohjan syvemmälle dokumentoinnille.

Laamanen (2008, 156 – 157) esittää mallia, jolla organisaatiossa voidaan edetä vaiheittain prosessipohjaiseen toimintajärjestelmään. Laamasen malli on karkeampi kuin edellä esitetty Kvistin ym. malli, mutta toistaa samat kehitysvaiheet. Laamasen mukaan organisaatiolla menee 3-5 vuotta prosessimaisen toimintamallin omaksumiseen. Kehityskulku / prosessimallin rakentaminen on kuvion 11 mukainen.

Kuvio 11. Prosessipohjaisen toimintajärjestelmän käyttöönotto (Laamanen 2008, 156-157)

Blåfield (1996, teoksessa Brache ym. 1991, 39) toteaa, että prosessinjohtaminen tulee jokapäiväistä ja tuo esiin, että tällöin tärkein yksittäinen tekijä on prosessin omistajan nimeäminen. Prosessin omistaja valvoo toimintojen välisten prosessien toimintaa. Hänen tehtävänä on tarkkailla prosessia ja arvioida kuinka hyvin se vastaa asiakkaiden tarpeita ja yrityksen omia tarpeita. Edelleen prosessin omistajan tehtäviin kuuluu prosessin kehittäminen pysyvän työryhmän puitteissa. Prosessin omistajan motivaatio prosessityöhön täytyy olla hyvä, jotta prosessia voidaan ylläpitää ja kehittää. Vakiintunut prosessin hallinta ja prosessin johtaminen ei tarkoita tiettyjä proseduureja, vaan pro-

sessiajattelu on tärkeä osa yrityskulttuuria, jossa prosesseissa mukana olevat ihmiset jatkuvasti kehittävät toimintoja ja prosesseja pelkän satunnaisen ongelmien ratkaisemisen sijaan.

Kiiskisen ym. (2002, 36) tuovat myös esiin prosessin omistajuuden ja prosessin omistajan tehtävät. Heidän mukaan prosessinomistajan vastuut vaihtelevat riippuen siitä onko kysymyksessä tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio vai prosessiorganisaatio. Kuitenkin kaikissa mainituissa organisaatiomalleissa, prosessinomistajan vastaa prosessin toiminnan seurannasta, prosessien kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjauksesta. Matriisiorganisaatiossa prosessinomistajalla ei ole pääasiallisesti ole esimiesasemaa suhteessa prosessissa toimiviin henkilöiden nähden. Prosessinomistajalla on useita tehtäviä, josta keskeisiä ovat mm. seuraavat:

- määrittellä prosessille mittarit ja tavoitteet organisaation strategian pohjalta
- seurata prosessin suorituskyyä mittaamalla ja havainnoimalla
- poistaa mahdolliset pullonkaulat
- informoida organisaation muuta johtoa ja sidosryhmiä prosessin tarpeista, suorituskyyvystä ja kehitymisestä
- kannustaa ja ohjata prosessihenkilöstön palkitsemista.

Myös Lecklinin (2002, 145) tuo esiin prosessin omistajan roolin. Hänen mukaan sessiajattelu tuo mukanaan uuden johtamisen roolin: prosessin omistajuuden. Prosessin omistajan tehtävänä on varmistaa liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskyyky koko prosessin osalta.

Laatukeskuksen artikkelissa myös korostetaan prosessin omistajan roolia. Prosessin omistaja on keskeisessä roolissa. Prosessin omistajalla on vastuu omistamastaan prosessista. Vastuu ei ole yhtään pienempi verrattuna linjaorganisaation esimiesvastuuseen, vaikka prosessin omistajalla ei olisiakaan yhtään alaista. Liiketoimintaprosessin omistajalla tulisi olla veto-oikeus johtoryhmän päätöksiin, jotta päätökset eivät olisi haitallisia prosessin kannalta, vaikka ne olisi ”viisaita” linjaorganisaation kannalta. Prosessin johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Yksilöille annetaan oikeus ajatella ja tehdä päätöksiä – näin saadaan kaikki osaaminen käyttöön. (Laatukeskus, 2002).

Prosessijohtamisen käytännön vinkit ovat koosteena jäljempänä olevassa taulukossa 11.

Taulukko 11. Prosessijohtamisen rakentamisen käytännön vinkkejä

Keskeiset havainnot käytännön konstruktioiden rakentamiseen	Havainto liittyy prosessin		
	johtamismalliin	kuvaamiseen	mittaamiseen
Prosessijohtamisen malli tulee rakentaa vaiheittain. Keskeiset vaiheet ovat: <ul style="list-style-type: none"> <li>– prosessien tunnistaminen ja nimeäminen</li> <li>– prosessien kuvaaminen</li> <li>– prosessin omistajien ja tiimien nimeäminen</li> <li>– prosessin mittaaminen ja analysointi</li> <li>– prosessien parantaminen</li> <li>– toiminnan organisoiminen prosessien mukaan.</li> </ul>	X		
Prosesseilla tulee olla vastuulliset omistajat, joiden tehtävänä on valvoa prosessien toimintaa ja suorituskykyä, kehittää prosessia, huolehtia käynnistettyjen kehityshankkeiden etenemisestä, määrittellä prosesseille mittarit ja tavoitteet, informoida organisaation muuta johtoa ja sidosryhmiä prosessin tarpeista.	X		

## 8 Viitekehys

Tässä luvussa esitän viitekehukset (etenemismallit), jotka ovat ohjanneet tutkimuksen konstruktivisten toteutusta tässä tutkimuksessa. Etenemismallit pohjautuvat teoriasta esiin nostamiin keskeisiin asioihin sekä omiin kokemuksiini ja tietämykseeni.

Viitekehyksinä toimivien etenemismallien avulla olen tavoitellut konstruktivisen tutkimusotteen keskeistä tavoitetta: toteutus nojaa aikaisempaan teoriaan ja konstruktio tuo toimivan käytännön ratkaisun ongelmaan. Etenemismallien esitystavaksi valitsin taulukkomuodon.

### **Prosessin kuvaamisen viitekehys**

Prosessien kuvaaminen tehdään taulukon 12 etenemismallin mukaan. Vaiheet kulkevat kronologisesti ja niiden paikkaa ei juuri voi vaihtaa.

Taulukko 12. Prosessin kuvaamisen viitekehys

Vaiheet	Sisältö	Tuotos	Hyöty
Mallinnetaan ja nimetään prosessin vaiheet eli osaprosessit.	Prosessin jaetaan osaprosesseihin ja nimetään ne. Kokonaisuus muodostaa prosessin asiakkaalta asiakkaalle.	Prosessi on ositettu järkeviin osakokonaisuuksiin l. osaprosesseihin.	Selkeä näkemys miten kokonaisuus muodostuu.
Kuvataan kokonaisprosessi yhteen A4-kokonaisuuteen.	Kuva kattaa osaprosesseista muodostuvan kokonaisuuden l. prosessin.	Käytössä on visuaalinen kuva, josta näkyy kuinka kokonaisprosessi etenee.	Prosessi on helpompi ymmärtää ja kommunikoida yrityksessä.
Mallinnetaan kuvaustapa ja kuvaamisen taso.	Mallinnetaan kuvaustapa ja -taso. Kuvaukseen otetaan mukaan prosessin kannalta keskeiset, kuten: <ul style="list-style-type: none"> <li>– mikä on kokonaisprosessi; mistä se alkaa ja mihin se päättyy</li> <li>– miten prosessi kulkee / mitkä ovat prosessin vaiheet</li> <li>– prosessin asiakasnäkymä</li> <li>– mikä on prosessin tavoite</li> <li>– mitkä ovat prosessin mittarit ja tavoitteet sekä missä mittarien toteumaa analysoidaan</li> <li>– mitkä ovat prosessin resurssit, henkilöstö, tietojärjestelmät, syötteet ja tuotokset</li> <li>– roolit ja vastuut</li> <li>– kuka prosessin omistaa.</li> </ul>	Käytössä on mallipohja ja on sovitettu soveltuva kuvaamistaso osaprosessien kuvaamiseen.	On olemassa yhtenäinen, selkeä tapa kuvata.
Kuvataan prosessi linjaorganisaation asiantuntijoiden avustuksella.	Kuvataan prosessit mallipohjaa hyödyntäen.	Käytössä on osaprosessien kuvauksien 1. versiot.	Saadetaan asiantuntijat mukaan > sitouttaminen, tietämys.
Tarkastetaan kuvaukset.	Tarkastetaan kuvaukset sopivalla menettelyllä.	Käytössä on tarkennetut kuvaukset.	Kuvausten oikeellisuus.
Hyväksytään kuvaukset prosessin omistajan toimesta.	Prosessin omistaja tarkastaa kuvaukset läpikäymällä ne ja hyväksyy tai hylkää kuvaukset	Käytössä on prosessin omistajan hyväksymät kuvaukset.	Prosessin omistajan sitoutuminen ja vastuunotto paranee.
Siirretään kuvausten ylläpito osaprosessin omistajille.	Hyväksytyjen kuvausten ylläpitovastuu siirretään osaprosessin omistajille.	Kuvausten vastuu on osaprosessin omistajilla.	Osaprosessin omistajien sitoutuminen ja vastuunottaminen paranee.

## **Mittareiden suunnittelun, dokumentoinnin ja käyttöönoton viitekehys**

Prosessimittareiden rakentaminen koostuu otsikon mukaisesti kolmesta päävaiheesta. Ensin on mittareiden suunnittelu. Mittareiden suunnittelun aikana tai viimeistään välittömästi sen jälkeen mittarit dokumentoidaan mittarisuunnitelmaan. Viimeisenä ja haastavimpana vaiheena on mittarien käyttöönotto. Jäljempänä, taulukossa 13 on etenemismalli mittareiden suunnittelulle, dokumentoinnille ja käyttöönotolle.

Taulukko 13. Mittareiden suunnittelun, dokumentoinnin ja käyttöönoton viitekehys

Vaiheet	Sisältö	Tuotos	Hyöty
Määritetään kuka vastaa mittareiden suunnittelusta.	Mittareiden suunnittelusta vastaa prosessin omistaja.	Nimetty vastuuhenkilö.	Vastuu on selvä. Jaettua vastuuta olemassa.
Tehdään mittaussuunnitelma.	Suunnitellaan mittarit ja dokumentoidaan ne mittaussuunnitelmaksiksi. Dokumentointi tapahtuu suunnittelun edetessä. Mittaussuunnitelmassa tulee olla ainakin seuraavat asiat: <ul style="list-style-type: none"> <li>– mikä on mitattava osaprosessi</li> <li>– mitä aihealuetta mittari mittaa, esim. laatu, kustannukset jne.</li> <li>– mikä on mittarin tarkoitus ja miten mittarin tulos lasketaan</li> <li>– miten tiheästi mittaus tapahtuu.</li> </ul>	Käytössä on dokumentoitu mittaussuunnitelma.	Mittarit ovat dokumentoitu ja ne helpompi informoida organisaation tilanteissa kuten uuden henkilön sa. Tarvittaessa voidaan tarkastella todella mitataan (asiat eivät ole varassa). Mittausta suunniteltaessa mentin avulla tulee ohjatusti poimittamien kannalta tärkeät asiat.
Kytetään mittarit yrityksen päälinjoihin.	Mitattavat asiat tulee johtaa strategiasta tai muista yrityksen ylätasoon tavoitteista.	Mittareille on olemassa selvät kytkennot yrityksen ylätasoon ohjaustekijöihin.	Mitataan yrityksen kannalta tärkeät oikeita asioita.
Suunnitellaan ja päätetään mitattavien asiat ja mittarit.	Johdetaan mitattavat asiat prosessille yrityksen ylätasoon linjauksista. Yleisellä tasolla mittarit usein kattavat seuraavia osa-alueita: <ul style="list-style-type: none"> <li>– laatu</li> <li>– asiakastyytyväisyys</li> <li>– tehokkuus</li> <li>– talous/kustannustehokkuus.</li> </ul> <p>Käytännöllisyyden vuoksi mittareiden tulisi olla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– helposti saatavilla</li> <li>– selkeitä, yksiselitteisiä</li> <li>– nopeita, edullisia ja olennaisia</li> <li>– tasapainossa keskenään</li> <li>– reagoivia: muutokset näkyvät mittarissa.</li> </ul>	Prosessille on määritelty mittarit.	Pystytään mittaamaan prosessin kykyä oikeilla ja järkevillä mittareilla.
Vaiheet	Sisältö	Tuotos	Hyöty
Poraututaan mittareissa.	Prosessintason mittareista johdetaan osaprosessitasolle menevät mittarit, jotta mittareiden porautuvuus saadaan toteutettua.	Mittarit ovat porautuvia prosessitasolta osaprosessitasolle.	Havaitaan mitkä syyt ”heiluttavat” prosessintason mittareita.
Otetaan mittarit käyttöön.	Mittarien tietojen hankkiminen, visualisointi ja käyttöönotto, jolloin mittareilla on: <ul style="list-style-type: none"> <li>– malli, jolla mittareita esitetään</li> </ul>	Mittarit ovat käytettävissä johtamisen välineenä.	Saadaan lukuaroja ja tietoja prosessin suorituskyvystä.

	– arvot olemassa.		
Kytetään mittarit osaksi yrityksen johtamismallia.	Kytetään prosessimittarit kiinteäksi osaksi linjajohtamista ja tavoiteasetantaa.	Mittareiden tarkastelu, analysointi ja toimenpiteiden suunnittelu on kytetty yrityksen johtamisjärjestelmään ja toimii käytännössä. Yrityksessä on olemassa selvä foorumi, jossa mittareiden tuloksia tarkastellaan.	Mittareita analysoidaan säännöllisesti ja johdetaan mittareiden tulosten perusteella toimenpiteitä. Vastuut ovat selvät.
Kytetään mittarit osaksi yrityksen tulospalkkiojärjestelmää.	Mittarit kytetään linjajohtamisen kautta osaksi yrityksen tulospalkkiojärjestelmää.	Mittarit ovat henkilöstön tulospalkkiotavoitteita.	Sitoutetaan organisaatio ja henkilöstö tavoitteisiin.

## **Prosessin johtamismallin viitekehys**

Prosessin johtaminen on prosessikäytännöissä tärkein asia. Jos prosessikuvaukset ovat puutteelliset tai mittarit vajavaiset, niin se tulee esiin hyvin toimivassa prosessijohtamisessa. Sen sijaan, jos prosessijohtaminen on puutteellista, niin prosessikuvausten ja mittaamisen puutteet eivät nouse esiin. Vastaavasti hyvät kuvaukset ja toimiva mittaus ei korjaa puutteellista prosessin johtamista. Prosessijohtamisen onnistuminen kiteytyy pitkälti organisaation kykyyn siirtyä prosessiajatteluun sekä kykyyn kytkeä prosessijohtamisen ulottuvuus organisaation johtamiseen. Taulukossa 14 on kiteytetty keskeiset vaiheet prosessijohtamisen kytkemisestä osaksi organisaation toimintaa.

Taulukko 14. Prosessijohtamisen käyttöönoton viitekehys

Vaiheet	Sisältö	Tuotos	Hyöty
Vastuutetaan prosessi selkeästi.	Määritetään prosessille omistaja, joka on vastuussa prosessista.	Prosessilla on yksiselitteinen vastuullinen omistaja.	Vastuu on selvä. Jaettua vastuuta on olemassa.
Nimetään prosessitiimi.	Nimetään prosessille tiimi, joka toimii prosessin omistajan apuna prosessia johdettaessa ja kehitettäessä. Tiimin jäsenet ovat prosessin asiantuntijoita.	Prosessille on olemassa oma prosessitiimi, jolla on selvä tehtävä olemassa.	Saadaan kytketty prosessin kehittämiseen myös muu organisaatiota. Tällä rakenteella prosessin omistajan apuvoimia ja kytkettyä linjan resurssien käyttöön mukaan. Näitä resursseja käytetään myötämielisyyttä / ymmärrystä taustalla erityisesti silloin kun prosessissa tehdään muutoksia.
Kuvataan ja käyttöönotetaan prosessin johtamismalli.	Määritellään prosessin johtamismalli kirjallisesti. Johtamisdokumentin sisältöä vaihtelee organisaatiokohtaisesti, mutta ainakin seuraavat asiat ovat syytä käsitellä dokumentissa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prosessijohtamisen kytkeä organisaation johtamisjärjestelmään</li> <li>– Organisaation prosessien kytkeä toisiinsa / prosessikartta</li> <li>– Kuvaus tarkasteltavan prosessin rakenteesta eli mistä osaprosesseista/kokonaisuuksista prosessi muodostuu</li> <li>– Osaprosessien omistajuudet</li> <li>– Prosessin kytkös strategiaan tai muihin ylätasoon</li> <li>– Prosessin johtamisen ja linjajohtamisen välinen työnjako</li> <li>– Prosessin johtamiseen osallistuvat ja heidän roolit, tehtävät ja vastuut</li> <li>– Prosessin johtamiskäytännöt, eri foorumit ja niiden tehtävät</li> <li>– Prosessin mittaaminen ja mittauksen kytkeytyminen linjajohtamiseen</li> <li>– Prosessin kehittämisen periaatteet.</li> </ul>	Saadaan prosessijohtamismalli käyttöön ja organisaatiolla on käytössä kirjallinen prosessin johtamismallin kuvaus, jonka pohjalta toimitaan.	Vältetään epäselvyydet, joita voi tulla asioista, kuten: <ul style="list-style-type: none"> <li>– mikä on linjajohtamisen rooli</li> <li>– mikä on prosessijohtamisen rooli</li> <li>– mitä asioita linjajohtamisessa ja mitataan</li> <li>– mitä asioita prosessijohtamisessa ja mitataan</li> <li>– miten toimitaan linjan ja prosessin välillä riittävässä</li> <li>– missä foorumeissa päätetään asioista</li> <li>– mitkä ovat prosessinomistajan ja vastuut</li> <li>– mitkä ovat linjaesimien tehtävät ja vastuut.</li> </ul>
Viestitään prosessi organisaatioon.	Tehdään prosessista ja prosessiajattelusta viestintämateriaali, jolla prosessiajattelu viestitään organisaatioon.	Prosessiajattelu on sisäistetty organisaatiossa.	Organisaatio tuntee prosessin ja prosessiajattelun mukaisesti.
Vakioidaan uuden prosessijohtamismallin mukainen toiminta.	Opetellaan johtamismallin mukainen toiminta, säädetään sitä tarpeen mukaan ja muodostetaan siitä arkipäivän käytäntö organisaatioon.	Prosessijohtaminen on luonnollinen ja totuttu toimintatapa organisaatiossa.	Organisaatio alkaa ajatella prosessia ja niiden johtaminen on normaalia. Aletaan saada prosessijohtamisen hyötyä.

## 9 Konstruktioiden toteutus ja käyttöönotto

Tässä luvussa kuvaan, kuinka toteutus tapahtui. Alaluvussa 9.1 tarkastelen, kuinka toteutus sujui ennen tutkimuksen aloittamista tehtyyn suunnitelmaan nähden. Alaluvuissa 9.2 - 9.4 kuvaan, kuinka tutkimuksen tavoitteina olleet ensimmäiset konstruktiot toteutettiin. Kuvaustapana käytän taulukkoja. Taulukkojen ensimmäinen ja toinen sarake ovat kopioitu viitekehysten kuvaamisessa käytetyistä taulukoista. Sarakkeiden viereen olen lisännyt uudet sarakkeet, joissa kuvaan kyseisen vaiheen toteutusta ja sen ajankohtaa. Jos toteutus eroaa viitekehysten mallista, niin nämä tilanteet olen kuvannut. Tällä esitystavalla tavoittelen sitä, että punainen lanka tutkimusongelman, teorian, viitekehysten ja toteutuksen välillä säilyy. Toteutuksen kuvaus perustuu tutkimuksen aikana pitämäni päiväkirjaan, johon kirjasin keskeiset tapahtumat toteutuksen aikana.

### 9.1 Tutkimuksen toteutuminen suunnitelmaan nähden

Ennen tutkimuksen aloittamista tein kehittämistehtävän toteutussuunnitelman. Suunnitelman tarkoituksena oli ohjata itseäni orientoitumaan tutkimukseen ja pohtimaan ennakkoon tutkimuksen kannalta keskeiset asiat, jotta tutkimuksen toteutus sujuisi hyvin. Suunnitelma ei ollut tiukka ohjenuora, jota noudatin tinkimättömästi. Suunnitelma oli enemmänkin kartta, joka ohjasi tekemistäni, mutta jätti varsinaiselle tekemiselle, tutkimukselle vapautta, jotta käytännön konstruktiota rakennettaessa tarvitaan muuttuvien tilanteiden, työtapojen ja aikataulujen suhteen. Tässä alaluvussa käyn suunnitelman keskeiset kohdat lävitse peilaten niitä toteutuneeseen.

#### 9.1.1 Aikataulut ja työvaiheet

Suunnitelmassa aikataulut ja työvaiheet olivat sidottu yhteen. Suunnitteluvaiheessa oli ajatus, että ensimmäiset konstruktiot tehdään selvästi peräkkäisinä vaiheina, jossa seuraava vaihe alkaa vasta, kun edellinen päättyy. Ajatus oli, että suunnittelu tehdään valmiiksi ja sitten aloitetaan toteutus. Ja kun toteutus valmistuu, aloitetaan käyttöönotto. Tämä malli ei toiminut käytännössä. Toteutusta tehtäessä havaittiin toimivaksi malliksi, että suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto menevät osittain päällekkäin. Tämä toteutustapa osoittautui hyväksi toimintatavaksi ja siitä ei ollut mitään haittaa tutkimukselle - päinvastoin. Tutkimuksen kokonaisaikataulussa pysyttiin ja ensimmäisen vaiheen konstruktiot valmistuivat määräajassa.

### **9.1.2 Resurssit ja työryhmä**

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa olin kartoittanut resursseja, joita tarvitaan toteutuksessa. Resurssit olivat jaettu ensisijaisiin ja toissijaisiin resursseihin. Tutkimuksella oli käytettävissä suunnitellut resurssit ja he osallistuivat työhön hyvin. Resurssien osalta toteutus sujui suunnitelman mukaisesti. Toteutuksen työjako oli seuraava. Minä vastasin koko toteutussuunnittelun onnistumisesta sekä kaikkien konstruktioiden mallien suunnittelusta, poikkeuksena johtamismallin kuvaus, jonka suunnittelin ja toteutin kokonaisuudessaan itse. Vastuullani oli myös kaikkien toteutusten hyväksyminen. Käytännön toteutuksessa apuna oli projektiryhmä ja Issuing-palvelujen prosessivastava.

### **9.1.3 Riskit ja niiden hallinta**

Suunnitelma sisälsi riskiarvion. Riskiarvioissa olin analysoinut useita riskejä ja miettinyt niille ehkäisevät toimenpiteet. Riskit olin luokitellut neljään luokkaan: pieni riski, kohtuullinen riski, melko vakava riski ja erittäin vakava riski. Vakavimmiksi riskeiksi suunnitteluvaiheessa arvioin linjaorganisaation sitoutumattomuutta ja sitä, että mittariarvoja ei saada. Näiden riskien vakavuudeksi arvioin: melko vakava riski. Toteutuksessa näistä riskeistä realisoitui jonkin verran linjaorganisaation sitoutumattomuus. Muut riskit eivät nousseet esille. Linjaorganisaation sitoutumattomuus ei estänyt tutkimuksen etenemistä, mutta se näkyi selvästi edistäessäni tutkimusta. Sitoutumattomuus ei kohdistunut vain tähän tutkimukseen, vaan se esiintyi yritystasolla olevana haasteena, johon yritystasolla puututtiin. Riskien osalta voidaan todeta, että riskit hallittiin ja niistä ei noussut tämän tutkimuksen tekemiselle estettä.

### **9.1.4 Haastattelun ja havainnoinnin käytännön toteutus**

Toteutussuunnitelmassa olin määritellyt, että konstruktioiden ensimmäisten versioiden toimivuutta tutkitaan käyttäjien kokemuksia tutkimalla. Konstruktioiden toimivuutta tutkittiin haastattelulla ja omin havainnoin keinoin, kuten tutkimuksessa oli määritelty tiedonkeruumenetelmiksi. Ensimmäiseksi käyn läpi haastatteluun liittyvän toteutuksen. Sen jälkeen esitän, miten havainnointi toteutettiin.

Haastateltaviksi henkilöiksi valitsin ne henkilöt, jotka ovat osallisina korttiprosessin johtamismallissa ja tätä kautta myös käyttävät korttiprosessin mittareita. Käytännössä nämä haastateltavat henkilöt olivat Issuing-palvelutuotannon johtoryhmän jäsenet. Haastattelun tein 6.9.2010 Yrityksen tiloissa. Haastateltavia oli viisi henkilöä. Haastatteluajankohta oli varattu noin 3 viikkoa aikaisemmin ennen haastattelun toteuttamista. Kaikille haastateltaville olin ennakkoon kertonut haastattelun tarkoituksen ja pyytänyt heitä valmistautumaan pohtimalla korttiprosessin johtamismallin ja mittariston toimivuutta ja mahdollisia niihin liittyviä kehitysehdotuksia. Nauhoitin haastattelun. Haastattelu kesti noin tunnin verran. Haastattelua varten olin tehnyt haastattelu suunnitelman (liite 2 salainen). En tehnyt haastattelua alkuperäisen toteutus suunnitelman mukaisina ajankohtina. Alkuperäisen aikataulun mukaan johtamismalliin liittyviä käyttäjien kokemuksia olisi pitänyt tutkia huhtikuussa 2010 ja mittareihin liittyviä käyttäjien kokemuksia olisi pitänyt tutkia elokuussa 2010. Näin ei kuitenkaan tapahtunut. Johtamismallia ja mittareita koskevat käyttäjien kokemuksen tutkiminen tapahtui syyskuussa ja toteutin sen yhdellä haastattelulla.

Alkuperäistä aikataulua ei noudatettu koska:

- huhtikuussa olisi ollut liian aikaista tutkia johtamista, koska yrityksessä tapahtui samaan aikaan korttiprosessin johtamiseen vahvasti vaikuttanut organisaatiomuutos. Haastattelutulos olisi ollut tutkimuksen kannalta virheellinen, jos haastattelu olisi tehty alkuperäisen aikataulun mukaan. Organisaatiomuutoksesta ja sen syistä kerrotaan tarkemmin luvussa 9.4.
- koska edellä kerrottu johtamiseen liittyvä käyttäjien kokemusten tutkiminen siirtyi, oli tehokasta ajankäytön takia yhdistää haastattelun yhdeksi tapahtumaksi (johtaminen + mittarit) ja toteuttaa se lomista johtuvista syistä vasta lomakauden jälkeen. Päädyin ratkaisuun, että haastattelu tehdään syyskuussa, kun alkuperäisen suunnitelman mukainen mittareita koskeva haastattelu oli tarkoitus toteuttaa elokuussa.

Havainnointi tapahtui toimestani. Olen kohdeorganisaation jäsen, korttiprosessin omistaja ja samalla myös organisatorisesti vastuussa korttiprosessista ja sen toimivuudesta esimiehenä. Tätä taustaa vasten minulla oli aitiopaikka havainnoida asioita, mutta myös intressi tutkimuksen ja organisaatioaseman kautta tehdä havainnot. Kun johtamismallia ja mittareita alettiin käyttää, niin havainnointiani tapahtui joka kerta, kun mittareita käytettiin ja johtamismallia sovellettiin. Käytännössä havainnointini oli viikoittaista kokousrytmin mukaisesti.

## 9.2 Korttiprosessin kuvaukset

Prosessin kuvaaminen alkoi syksyllä 2009. Kuvausta tehtiin päivittäisen työn rinnalla. Tästä johtuen työ ei edennyt kovin rivakasti. Alkuperäiseen aikataulusuunnitelmaan oli kirjattu, että kuvaukset (ensimmäiset konstruktiot) olisivat olleet valmiina vuoden vaihteessa 2009 / 2010. Tähän ei kuitenkaan päästy. Kuvaukset valmistuivat lopulliseen muotoonsa huhtikuussa 2010. Kuvausten ensimmäiset versiot olivat kuitenkin valmiina tavoiteajassa (vuoden vaihteessa 2009 / 2010), mutta sen jälkeen niitä stilisoitiin ja paranneltiin kevään 2010 aikana siten, että lopulliset versiot valmistuivat huhtikuussa 2010: 4 kuukautta myöhässä tavoiteaikataulusta. Kuvaamista hidasti se, että sitä tehtiin päivittäisen työn ohessa, mutta myös se, että kuvaamisen yhteydessä päätettiin toteuttaa walk the process. Walk the process tarkoittaa sitä, että kuvauksissa kuvattuun tekemiseen tutustutaan menemällä paikan päälle seuraamaan asioiden toteuttamista. Prosessien läpikävely osoittautui erinomaiseksi toimintatavaksi, kun haluttiin tarkastaa kuvauksia ja toisaalta tutustua prosessiin. Prosessien läpikävelyä ei ollut suunniteltu ennakkoon osaksi kuvauksia, mutta idea syntyi kuvausten aikana ja se osoittautui oivalliseksi keinoksi prosessien ja kuvausten tarkastamiseen. Muilta osin prosessien kuvaaminen toteutui viitekehyksessä kuvatun etenemismallin mukaan. Tarkemmat yksityiskohdat toteutuksen etenemisestä kuvaan taulukossa 15. Toteutuksessa syntyneet tuotokset esitän liitteissä, koska niitä on määrällisesti paljon ja toisaalta ne ovat salaisia.

Taulukko 15. Prosessikuvausten toteutus viitekehysten etenemismallin mukaan

Viitekehysmallin vaiheet	Viitekehysmallin sisältö	Käytännön toteutus	Toteutuksen ajankoh- ta
Mallinnetaan ja nimetään prosessin vaiheet eli osaprosessit.	Prosessin jaetaan osaprosesseihin ja nimetään ne. Kokonaisuus muodostaa prosessin asiakkaalta asiakkaalle.	Korttiprosessi ”hajotettiin” osaprosesseihin ja kukin osaprosessi nimettiin. Osaprosessit muodostivat korttiprosessin kokonaisuuden. Mallinnus vei aikaa ja pitkien pohdintojen jälkeen päästiin yksimielisyyteen osaprosesseista. Käytäntö kuitenkin osoitti, että mallinnuksen 1. versio oli puutteellinen. Kun prosessia aloitettiin kuvamaan, nopeasti havaittiin, että kokonaisuudesta puuttui yksi osaprosessi. Sama ilmiö toistui, kun prosessijohtaminen oli jo täydessä käynnissä keväällä 2010.	8-9/2009
Kuvataan kokonaisprosessi yhteen A4-kokonai-	Kuva kattaa osaprosesseista muodostuvan kokonaisuuden l. prosessin.	Edellisen vaiheen pohjalta korttiprosessi kuvattiin yhteen A4-kuvaan. Kuvauksesta tehtiin useita versioita, mutta lopulta päädyttiin vahvasti visuaalisesti kuvaavaan esitystapaan, jossa prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaa-	8-9/2009

suuteen.		seen. Kuvausta jouduttiin matkan varrella muuttamaan, koska osaprosessien määrä muuttui, kuten edellä kerrottiin. Prosessikonaisuuden kuvaus on liitteessä 3 (salainen).	
Mallinnetaan kuvaustapa ja kuvaamisen taso.	Mallinnetaan kuvaustapa ja -taso. Kuvaukseen otetaan mukaan prosessin kannalta keskeiset, kuten: <ul style="list-style-type: none"> <li>– mikä on kokonaisprosessi; mistä se alkaa ja mihin se päättyy</li> <li>– miten prosessi kulkee / mitkä ovat prosessin vaiheet</li> <li>– prosessin asiakasnäkymä</li> <li>– mikä on prosessin tavoite</li> <li>– mitkä ovat prosessin mittarit ja tavoitteet sekä missä mittarien toteumaa analysoidaan</li> <li>– mitkä ovat prosessin resurssit, henkilöstö, tietojärjestelmät, syötteet ja tuotokset</li> <li>– roolit ja vastuut</li> <li>– kuka prosessin omistaa.</li> </ul>	Yrityksen suunnittelu-toiminnossa oli suunnittelu yritystasoinen kuvauksen malli, jotta Yrityksessä päästään liikkeelle kuvauksissa. Korttiprosessi kuvasi suunnittelu-toiminnon mallin pohjalta korttiprosessin, mutta pian havaittiin, että malli oli liian karkea taso. Tästä syystä korttiprosessi mallinsi tarkemman kuvaustavan ja tason huomioiden mitä kirjallisuudessa esitetään huomioon otettavaksi mallinnuksessa. Kuvauksen sisältö, kuvaustapa ja kuvaamisen taso suunniteltiin. Mallinnus ja myöhemmin tehtävät kuvaukset päätettiin tehdä MS Office Word-tekstinkäsittely-ohjelmalla. Syynä tähän kuvaustapaan oli se, että se kaikkien saatavilla ja kaikki hallitsevat sen käytön. Tuotoksena oli mallipohja, johon osaprosessien kuvaukset voitiin tehdä. Mallipohja sisältää viitekehyksessä esitetyn sisällön, mutta myös joitakin muita asioita, jotka todettiin hyödylliseksi mallinnusta suunniteltaessa.	9/2009
Kuvataan prosessi linjaorganisaation asiantuntijoiden avustuksella.	Kuvataan prosessit mallipohjaa hyödyntäen.	Word-pohjaisen mallinnuksen pohjalta tehtiin osaprosessikohtaiset kuvaukset. Kuvausten tekeminen oli hidasta, sillä tietojen kerääminen vaati aikaa. Kuvaamista hidasti myös se, että samaan aikaan organisaatio hoiti päivittäisiä työtehtäviään. Kuvausta tehtiin iteroiden, osaprosessi osaprosessilta. Osaprosessien kuvaukset esitetään liitteessä 4 (salainen).	9/2009-4/2010
Tarkastetaan kuvaukset.	Tarkastetaan kuvaukset sopivalta menettelyllä, esim. prosessien läpikävelyllä.	Tehty kuvaukset tarkastutettiin osaprosessin omistajilla sekä tarvittaessa heidän asiantuntijoillaan. Tässä vaiheessa kuvauksiin tuli muutoksia ja tarkennuksia. Kuvausten tarkastuksen yhteydessä havaittiin erinomainen keino kuvausten tarkastamiseksi ja toisaalta prosesseihin tutustumiseksi. Korttiprosessin kehitysryhmä suoritti ”walk the processin”, joka tarkoittaa sitä, että kuvausten pohjalta käveltiin prosessit lävitse ja todennettiin kuvausten ja prosessin paikkansa pitävyys. Näissä tilaisuuksissa havaittiin useita asioita, jotka oli kuvattu huonosti, osittain jopa puuttuivat. Prosessien läpikävely oli erinomainen keino kuvausten tarkastamiselle.	9/2009-4/2010
Hyväksytään kuvaukset prosessin omistajan toimesta.	Prosessin omistaja tarkastaa kuvaukset läpikäymällä ne ja hyväksyy tai hylkää kuvaukset	Kun kuvaukset olivat valmiit, tarkasti prosessin omistaja kuvaukset. Tässä yhteydessä niihin tehtiin vielä korjauksia.	2-4/2010
Siirretään kuvausten ylläpito osaproses-	Hyväksytyjen kuvausten ylläpitovastuu siirretään osaprosessin omistajille.	Kuvausten ylläpitovastuu siirrettiin osaprosessin omistajalle. Sitä ennen konkreettisesta kuvausvastuusta oli huolehtinut projektissa kuvauksista vastannut henkilö. Kuvaus vas-	5/2010

sin omistajille.		tuun siirto oli tärkeä askel myös sitouttamisen mielessä: vastuu konkretisoitui.	
------------------	--	--	--

Edellä, taulukossa 15 esitettyjen toimenpiteiden lisäksi tehtiin prosessin viestiminen organisaatioon. Joulukuun 2009 ja maaliskuussa 2010 välisenä aikana korttiprosessi esiteltiin Yrityksen eri osastoilla. Osaprosessien omistajat eivät kuitenkaan huolehtineet vastuullansa olevan osaproessin viestittämisestä riittävän hyvin. Tältä osin prosessien kuvaamiseen kytketty prosessien viestittäminen organisaatioon epäonnistui. Tämä tapahtuma oli heikko signaali prosessijohtamiseen liittyvästä ongelmasta, jota käsittelem prosessijohtamismallin kuvaamiseen liittyvässä alaluvussa 9.4.

### 9.3 Korttiprosessin mittariston suunnittelu, dokumentointi ja käyttöönotto

Prosessin mittareiden suunnittelu aloitettiin samaan kuin prosessin kuvaukset käynnistyivät. Mittareiden suunnittelu toteutettiin siten, että niiden suunnittelua, dokumentointia ja käyttöönottoa tehtiin rinnan toistensa kanssa. Tämä rinnakkainen tekemisen toimintamalli osoittautui hyväksi. Kun jossakin työn osassa (suunnittelu, dokumentointi, käyttöönotto) havaittiin huono suunnitelma tai toteutus, niin korjausliike pystyttiin tekemään välittömästi ja välttämään virheen toistamiselta muissa työn osissa. Jos työ olisi ositettu siten, että mittarit olisivat suunniteltu paperilla täysin valmiiksi ja sitten niitä olisi vasta lähdetty toteuttamaan, olisi mahdollisesti tehty monikertaisesti turhaa työtä.

Mittareiden suunnittelu osoittautui vaikeaksi tehtäväksi. Jälkeenpäin voidaan todeta, että yksittäisten mittareiden suunnittelussa epäonnistuttiin seuraavan tyyppisten asioiden osalta:

- tavoiteltiin liian monimutkaista mittareita
- mittaria oli vaikea tulkita
- mittari ei mitannut sitä, mitä sen piti mitata - ei pystytty tekemään johtopäätöksiä mittarin avulla.

Kaikista edellä olevista haasteista mainitaan teoriassa, mutta käytännössä näiden haasteiden välttäminen oli vaikeata. Toisaalta näihin haasteisiin törmääminen vahvisti sen käsityksen, joka minulla oli ennen mittareiden suunnittelun ja käyttöönottamisen alkamista ja joka oli otettu suunnitelmassa huomioon: mittarit saavat lopullisemman muodon vasta, kun ne niitä on käytetty jonkin

aikaan ja niiden pohjalta aletaan johtamaan toimintaan. Lopullista muotoa ei ole koskaan olemassaakaan, koska mittarit elävät tarpeiden mukaan. Tämä kokemuksen kautta saatu tieto auttoi myös tutkimuksen mittareiden toteutuksessa. Mittareita otettiin käyttöön sitä mukaan, kun ne valmistuivat. Näin mittareiden toimivuudesta / toimimattomuudesta saatiin nopeasti kokemuksia, jolloin korjausliikkeitä päästiin tekemään välittömästi.

Kun pohdin toteutuksen aikataulua, niin totean, että mittarien suunnittelussa, käyttöönotossa ja dokumentoinnissa oli käytössä ensimmäiset versiot tavoiteaikataulujen mukaisesti. Ensimmäiset versiot mittareista valmistuivat joulukuussa 2009 ja ne otettiin käyttöön välittömästi. Mittareita on käytetty tammikuusta 2010 alkaen ja niihin on tehty tarvittavia muutoksia käytössä havaittujen tarpeiden pohjalta ajan kuluessa. Mittaridokumentaatiota pidettiin yllä heti ensimmäisten mittareiden toteutuksesta alkaen ja muutokset ovat päivitetty dokumentaatioon aina muutoksen myötä.

Voinko sanoa, että mittarit ja mittarisuunnitelma valmistui aikataulussa? Näin en voi sanoa, sillä valmistumiselle ei ollut täsmällistä ajankohtaa, jolloin suunnittelu, käyttöönotto ja dokumentointi olisivat olleet valmiit. Valmistuminen tapahtui pikku hiljaa työn edetessä. Kuten edellä todettiin, mittarit eivät ole ikinä täysin valmiita, vaan ne elävät käytännön tarpeiden mukaan. Jos kuitenkin halutaan jokin ajankohta selvästi nostaa valmistumisajankohdaksi, niin se on toukokuu 2010. Tällöin mittarit olivat sellaisessa muodossa, että ne alkoivat palvella johtamistyössä ja mittareihin ei tehty enää suurempia muutoksia. Mittarien suunnittelun, käyttöönoton ja dokumentoinnin yksityiskohdat kuvataan taulukossa 16.

Taulukko 16. Prosessin mittareiden suunnittelu, käyttöönotto ja dokumentointi viitekehyksen etenemismallin mukaan

<b>Viitekehysmallin vaiheet</b>	<b>Viitekehysmallin sisältö</b>	<b>Käytännön toteutus</b>	<b>Toteutuksen ajankoh- ta</b>
Määritetään kuka vastaa mittareiden suunnittelusta.	Mittareiden suunnittelusta vastaa prosessin omistaja.	Mittareiden toteutuksen alussa prosessin johtamismallissa määritettiin, että prosessin omistaja vastaa mittareiden suunnittelusta ja toteutuksesta.	9/2009
Tehdään mittaus-suunnitelma.	Suunnitellaan mittarit ja dokumentoidaan ne mittaussuunnitelmaiksi. Dokumentointi tapahtuu suunnittelun edetessä. Mittaussuunnitelmassa tulee olla	Kuten edellä tekstissä todettiin, prosessille ei tehty valmiiksi mittaussuunnitelmaa, jota lähdettiin sen jälkeen toteuttamaan. Mittaussuunnitelma eli ja kehittyi sitä mukaan kun mittareita suunniteltiin, otettiin käyttöön ja	9/2009 > jatkuu

	<p>ainakin seuraavat asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mikä on mitattava osaprosessi</li> <li>– mitä aihealuetta mittari mittaa, esim. laatu, kustannukset jne.</li> <li>– mikä on mittarin tarkoitus ja miten mittarin tulos lasketaan</li> <li>– miten tiheästi mittaus tapahtuu</li> </ul>	<p>käytettiin. Mittauksesta kuitenkin tehtiin mitausdokumentaatio, joka toimi suunnitelmana ja asioiden dokumenttijärjestelmänä. Dokumentaatio toteutettiin excel-taulukko-ohjelmaan. Dokumenttiin kirjattiin jokaisesta mittarista seuraavat tiedot:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– mittari</li> <li>– osaprosessin nimi</li> <li>– prosessimittari /SLA-mittari</li> <li>– laatu- / kustannustehokkuusmittari</li> <li>– määritelmä</li> <li>– miten mitataan</li> <li>– kaava / konkreettinen mittaustapa</li> <li>– mittauksentekninen kuvaus</li> <li>– onko mittari toiminnassa Y /N</li> <li>– onko mittari sla-mittari</li> <li>– mittarin tarkastelutaso</li> </ul> <p>Mittaussuunnitelma/-dokumentaatio on liitteessä 5 (salainen).</p>	
Kytetään mittarit yrityksen päälinjoihin.	Mitattavat asiat tulee johtaa strategiasta tai muista yrityksen ylätason tavoitteista.	Mittarien ylätason ohjaus johdettiin yritystason tavoitteista. Strategiasta korttiprosessille johdettiin seuraava tavoite: asiakkaille merkittävien ja jatkuvien hyötyjen / palveluiden tuottaminen kilpailukykyisesti, kustannustehokkaasti optimaalisella laadulla. Tästä määräytyksestä johdettiin keskeisiksi mitattaviksi asioiksi laatu ja kustannustehokkuus.	9/2009
Suunnitelmaan ja päätetään mitattavien asiat ja mittarit.	<p>Johdetaan mitattavat asiat prosessille yrityksen ylätason linjauksista. Yleisellä tasolla mittarit usein kattavat seuraavia osalueita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– laatu</li> <li>– asiakastyytyväisyys</li> <li>– tehokkuus</li> <li>– talous/kustannustehokkuus.</li> </ul> <p>Käytännöllisyyden vuoksi mittareiden tulisi olla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– helposti saatavilla</li> <li>– selkeitä, yksiselitteisiä</li> <li>– nopeita, edullisia ja olennaisia</li> <li>– tasapainossa keskenään</li> <li>– reagoivia: muutokset näkyvät mittarissa.</li> </ul>	<p>Mittarit suunniteltiin ylätason tavoitteista. Mittarit suunniteltiin suoraan osaprosesseille. Jokaiselle osaprosessille suunniteltiin omat mittarit, koska jokainen osaprosessi oli oma itsenäinen kokonaisuus. Koko prosessia kuvaavia mittareita ei suunniteltu muuta kuin kustannustehokkuuden osalta.</p> <p>Mittauksen suunnittelussa ja mittareiden päättämässä ei ollut selvää pistettä tai ajankohtaa jolloin ne olisivat olleet suunniteltu ja päätetty. Suunnittelu tapahtui pikku hiljaa iteroiden useiden tapaamisten ja keskustelujen tuloksena.</p>	9/2009 - 5/2010
Poraudutaan mittareissa.	Prosessintason mittareista johdetaan osaprosessitasolle menevät mittarit, jotta mittareiden porautuvuus saadaan toteutettua.	<p>Mittareiden porautuminen toteutettiin joidenkin mittareiden kohdalta. Useimpien mittareiden kohdalta se ei ollut mahdollista, koska useat mittarit mittaavat vain kullekin osaprosessille tyypillistä asiaa eivätkä ne tällöin ole prosessikokonaisuutta kuvaavia mittareita.</p> <p>Porautuvien mittarien osalta porautuminen ei ollut puhdasoppista porautumista, jossa prosessikokonaisuutta mittaava mittari, jaetaan</p>	9/2009 - 5/2010

		<p>pienempiä kokonaisuuksia kuvaaviksi mittareiksi. Syynä tähän oli se, että prosessissa ei ollut selkeitä sellaisia mittareita, jotka olisivat mitanneet koko prosessia. Porautuvuus toteutettiin tavanomaisesta tavasta poiketen alhaalta ylöspäin. Toisin sanoen useista pienempää kokonaisuutta mittaavista mittareista muodostettiin ylätasoin mittari. Tämän toteutuksen taustalla oli tarve nähdä kokonaisuus yhdellä mittarilla. Tällaisia mittareita olivat mm. puhelinpalvelun laatu sekä SLA -mittarit.</p>	
Otetaan mittarit käyttöön.	<p>Mittarien tietojen hankkiminen, visualisointi ja käyttöönotto, jolloin mittareilla on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- malli, jolla mittareita esitetään</li> <li>- arvot olemassa.</li> </ul>	<p>Kuten aikaisemmin kerrottiin, muodostui mittareiden rakentamisesta iteratiivinen työ. Tämä työtapo tuli käytännön sanelemana, vaikka näin ei alun pitäen ollut tarkoitus toimia. Mittareiden ensimmäiset versiot otettiin käyttöön tammikuussa 2010 ja toukokuussa 2010 pystyttiin ensimmäisen kerran toteamaan, että mittarit alkoivat löytää lopullisemman muotonsa. Näin ollen mittarien käyttöönotolle ei ole osoitettavissa yksittäistä päivää tai ajankohtaa.</p> <p>Mittarien tiedot kerätään eri järjestelmistä, raporteista ja tilastoista. Niistä tiedot kootaan mittari -exceeliin, joka toimii mittarien teknisenä koosteena. Mittarien esitys tapahtuu power point -ohjelmalla, jolloin visuaalisuus saadaan haluttuun muotoon. Mittarit esittävä power point on liitteessä 6 (salainen).</p>	9/2009 - 5/2010
Kytetään mittarit osaksi yrityksen johtamis-mallia.	Kytetään prosessimittarit kiinteäksi osaksi linjajohtamista ja tavoiteasetantaa.	<p>Mittarit otettiin heti käyttöön, kun niistä ensimmäiset versiot valmistuivat tammikuussa 2010. Mittareita tarkasteltiin säännöllisesti palveluprosessin ohjausryhmässä. Vuoden 2010 alkupuolella mittareiden tarkastelu oli lähinnä seuraamista ja mittareiden toimivuuden tarkastelua. Varsinaiseen johtamiseen mittareiden avulla ei päästy vielä alkukevään 2010 aikana. Organisaatorakenne muuttui toukokuussa 2010, jolloin korttiprosessin mittareiden seuranta siirtyi Issuing-liiketoiminnan johtoryhmään. Tällöin mittarit olivat vakiintuneet ja niiden pohjalta aloitettiin aktiivinen johtaminen.</p>	1/2010 - 5/2010
Kytetään mittarit osaksi yrityksen tulospalkkiojärjestelmää.	Mittarit kytetään linjajohtamisen kautta osaksi yrityksen tulospalkkiojärjestelmää.	<p>Mittarien ensimmäiset versiot valmistuivat tammikuussa 2010. Tällöin oli juuri alkamassa tavoitekeskustelut, joissa sovittiin tulospalkkiot. Tutkija nosti esiin prosessimittareiden kytkeksen osaksi tulospalkkiojärjestelmää tammikuussa 2010 Yrityksen johtoryhmässä pitämässään esityksessä. Esitys hyväksyttiin. Prosessimittarit saatiin osaksi tulospalkkiojärjestelmää. Kesäkuussa 2010 otetun tilaston mukaan prosessitavoitteiden osuus oli 11.5 % kaikista asetetuista tavoitteista. Luku on alhainen, koska tulospalkkiokeskustelut olivat lähdössä liikkeelle ja prosessitavoitteet tuotiin mukaan hivener myöhässä. Tärkeänä positiivisena havaintona voidaan kuitenkin pitää sitä,</p>	1-3 / 2010

		että prosessitavoitteet olivat löytäneet henkilöstön tulospalkkiotavoitteisiin, vaikka koko prosessijajattelu oli uutta.	
--	--	--	--

#### 9.4 Johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto

Kun lähdin suunnittelemaan korttiprosessin johtamismallia, oli taustalla yritystason linjaukset johtamisesta. Keskeinen sisältö linjauksissa oli:

- linjaorganisaatiolla on resurssit, toiminnallisen tekemisen vastuu sekä ihmisten johtamisen ja kehittämisen vastuu
- prosesseilla on omistajat, jotka vastaavat prosessin suorituskyvystä
- johtamalla prosesseja voidaan toimintaa kehittää ja suorituskykyä lisätä yli yksikkörajojen.

Käytännössä edellinen tarkoitti sitä, että organisaatorakenne oli linjaorganisaatio, johon tuodaan prosessijohtamisen ulottuvuus siten, että prosesseja johdetaan horisontaalisesti prosessin omistajan toimesta ja prosessien avulla, resurssien ja heidän esimiesten toimiessa linjaorganisaatiossa.

Sama asia voidaan kuvata myös sanomalla: linjaorganisaatio säilyy, mutta linjaorganisaation johtamismalliin tuotiin prosessijohtamisen ulottuvuus.

Lähtökohtana korttiprosessin johtamismallille oli edellä kuvattu tilanne. Tässä tilanteessa tutkijana, ja tässä tapauksessa myös prosessin omistajana oivalsin, että keskeinen kysymys prosessijohtamisen kannalta oli: kuinka saada linjaorganisaatiossa toimivat, mutta prosessia palvelevat ihmiset toimimaan prosessin tavoitteiden mukaisesti, vaikka heidän esimiehenään ei ole prosessinomistaja, vaan linjaorganisaation esimies? Tästä johtuen johtamismallin kuvaus oli hyvin pitkälle kuvausta, miten hallinnoida ja johtaa resursseja, jotka eivät ole suoraan korttiprosessin omistajan alaisuudessa.

Edellä kuvatusta, haasteellisesta lähtökohdasta alettiin rakentaa johtamismallia korttiprosessille. Ensimmäiseksi prosessinomistaja määritteli johtamismallin korttiprosessille. Se oli kirjallinen dokumentti, jossa oli käsitelty keskeiset asiat korttiprosessin johtamiseksi. Siinä oli käsitelty myös edellä kerrottu haaste: miten johtaa prosessia, kun kaikki prosessiin liittyvä tekeminen tapahtuu

linjaorganisaation henkilöiden toimesta ja linjaorganisaatiossa toimivia henkilöitä ohjaa linjaorganisaation esimies.

Korttiprosessin johtamismallin kuvaus valmistui joulukuussa 2009 aikataulun mukaisesti. Se hyväksyttiin palveluprosessien ohjausryhmässä joulukuussa 2009. Johtamismallissa kuvatut asiat vietiin käytäntöön ja korttiprosessin kehitysryhmä käynnistyi joulukuussa 2009. Korttiprosessin johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto kuvataan vaiheittain taulukossa 17.

Käytännön toiminta yrityksessä kuitenkin osoitti, että prosessien johtaminen tilanteessa, jossa prosessin omistaja ei ollut linjaorganisaation esimies, oli haastavaa. Linjaorganisaatiossa oli toimittu pitkän aikaa ja linjaorganisaation ohjaus säilyi vahvana, vaikka yritystasolla oli siirrytty matriisijohtamiseen ja prosessinomistajan/prosessin piti ohjata linjaorganisaation tekemistä. Käytännössä tämä ei toiminut suunnittelulla tavalla ja haaste näkyi siten, että resurssien sitoutuminen prosessin ja prosessien kautta johtamiseen oli puutteellista. Tämä haaste ei ollut pelkästään korttiprosessin ongelma, vaan se näkyi haasteena yritystasolla.

Tutkimuksen kannalta tarkasteltuna korttiprosessin osalta johtamismalli suunniteltiin ja saatiin kylläkin käyttöön suunnitellun mallin mukaisesti, mutta edellä kerrotun mukaisesti siinä oli havaittavissa edellä kerrottu haaste: prosessia ja sitä palvelevia ihmisiä oli hankala johtaa, kun prosessinomistajalla ei ollut esimies-alaisuhdetta heihin. Teoriassa mallin piti toimia: prosessia johdetaan matriisissa horisontaalisen ulottuvuuden kautta prosessinomistajan toimesta. Käytännössä tämä ei toiminut: linjaorganisaatio ei osannut riittävästi luopua vallasta. Puutteellinen vallasta luopuminen näkyi arjen työssä. Linjaorganisaatio ei mieltänyt, että johtaminen tapahtuu kahden ulottuvuuden kautta: sekä linjan että prosessin. Tämä aiheutti käytännön työssä hankaluuksia, mutta se myös näkyi siten, että organisaation oli hämmennyksessä: miten toimintaa ohjataan - linjasta vai prosessista.

Tämä haaste havaittiin nopeasti myös yritystasolla. Toukokuussa 2010 organisaatio vastuita muutettiin niin, että prosessia palvelevien keskeisten linjaorganisaatioiden resurssien esimieheksi tuli prosessin omistaja. Tämä tapahtui siten, että prosesseja palvelevat linjaorganisaation osat siirrettiin prosessin omistajan alaisuuteen. Uusittu toimintamalli, jossa prosessin omistaja toimi yrityksessä prosessin keskeisten palvelujen tuottamisesta vastaavan linjaorganisaation ja resurssien esimiehenä, poisti aikaisemmassa mallissa olleen ongelman. Jo suunniteltua ja käyttöönotettua korttiproses-

sin johtamismallin periaatteita ei kuitenkaan tarvinnut muuttaa, sillä siihen oli jo alun perin rakennettu ajatus, että prosesseja palvelevia resursseja ohjataan prosessin kautta, vaikka heidän esimiehensä ovatkin linjaorganisaation esimiehet. Yritystasolla tehty organisaatio- ja johtamismallin muutos vain poisti käytännön ongelman - nyt prosessin omistaja pääsi suoraan ohjaamaan linjaorganisaation toimintaan. Yrityksessä tehdyn muutoksen keskeiset vaikutukset korttiprosessiin olivat edellä kerrottu organisatorisen esimiesaseman saaminen korttiprosessin resursseihin, kehitysryhmän muuttuminen palvelutuotannon johtoryhmäksi sekä kehitysryhmän käyttämän johtamismallin muuttuminen normaaliksi linjaorganisaation johtamistyöskentelyksi.

Kesäkuussa 2010 tarkastelin korttiprosessin johtamismallin päivittämistä uudistuneessa organisaatorakenteessa. Aloitin päivittämisen, mutta totesin sen tarpeettomaksi, koska johtamismallissa kuvattu toiminta oli muuttunut normaaliksi linjaorganisaatiossa tapahtuvaksi johtamistyöksi ja poistanut johtamispäselvyyden prosessi- ja linjajohtamisen väliltä. Käytännössä tämä tarkoitti myös sitä, että korttiprosessin johtamismallissa kuvatut prosessijohtamisen keskeiset ajatukset ja rakenteet muuttuivat yritystason organisoinnin kautta yritystasoisiksi päivittäisiksi periaatteiksi ja toimintamalleiksi ja erillistä johtamismallin kuvausta ei tarvittu erikseen.

Voidaan todeta, että korttiprosessin johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto onnistuivat alkuperäisten tavoitteiden mukaan hyvin ja toivat ratkaisun korttiprosessin johtamisen aloittamiseen alkuperäisessä organisaatiomallissa. Yritystason muutoksen myötä korttiprosessin johtamismallin kuvaus kuitenkin menetti sellaisenaan merkitystään, koska tehdyt yritystason muutokset toivat korttiprosessille yritystasolta tarvittavat johtamisen elementit, jotka olivat kuvauksessa. On kuitenkin syytä todeta, että korttiprosessin kautta havaitut linjaorganisaation ja prosessijohtamisen haasteet olivat vaikuttamassa yritystason muutokseen. Toin vahvasti esiin linja- ja prosessijohtamisen välisen haasteen. Osallistuin organisaatiomuutokseen osallistuvaan keskusteluun ja toin esiin näkemyksen, että prosessissa työskentelevien henkilöiden tulee olla prosessinomistajan alaisuudessa, jotta vältetään linjaorganisaation ja prosessin johtamisen ristiriidalta. Tältä osin tutkimus oli edesauttamassa yritystasolla tehtyä muutosta.

Taulukko 17. Korttiprosessin käytännön johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto viitekehysten mukaan

<b>Viiteke-</b>	<b>Viitekehysmallin sisältö</b>	<b>Käytännön toteutus</b>	<b>Toteutuk-</b>
-----------------	---------------------------------	---------------------------	------------------

hysmallin vaiheet			sen ajan-kohta
Vastuutetaan prosessi selkeästi.	Määritetään prosessille omistaja, joka on vastuussa prosessista.	Prosessin omistaja määritettiin ja hyväksyttiin yrityksen johtoryhmässä	10/2009
Nimetään prosessitiimi.	Nimetään prosessille tiimi, joka toimii prosessin omistajan apuna prosessia johdettaessa ja kehitettäessä. Tiimin jäsenet ovat prosessin asiantuntijoita.	Prosessin omistaja muodosti korttiprosessille kehitysryhmän, jonka jäsenet kattoivat asiantuntemuksellaan korttiprosessin.	12/2009
Kuvataan ja käyttönoteetaan prosessin johtamismalli.	Määritellään prosessin johtamismalli kirjallisesti. Johtamisdokumentin sisältöä vaihtelee organisaatiokohtaisesti, mutta ainakin seuraavat asiat ovat syytä käsitellä dokumentissa: <ul style="list-style-type: none"> <li>– prosessijohtamisen kytkentä organisaation johtamisjärjestelmään</li> <li>– organisaation prosessien kytkentä toisiinsa / prosessikartta</li> <li>– kuvaus tarkasteltavan prosessin rakenteesta eli mistä osaprosesseista/kokonaisuuksista prosessi muodostuu</li> <li>– osaprosessien omistajuudet</li> <li>– prosessin kytkös strategiaan tai muihin ylätason tavoitteisiin</li> <li>– prosessin johtamisen ja linjajohtamisen välinen työnjako</li> <li>– prosessin johtamiseen osallistuvat ja heidän roolit, tehtävät ja vastuut</li> <li>– prosessin johtamiskäytännöt, eri foorumit ja niiden tehtävät</li> <li>– prosessin mittaaminen ja mittauksen kytkeytyminen linjajohtamiseen</li> <li>– prosessin kehittämisen periaatteet.</li> </ul>	Korttiprosessille suunniteltiin ja käyttönotettiin johtamismalli, joka hyväksyttiin palveluprosessin ohjausryhmässä joulukuussa 2009. Johtamismalliin sisältyy viitekehyksen asiat. Johtamismalli kuvataan liitteessä 7 (salainen). Johtamismallin kuvaus rakentui alla olevan sisällysluettelon mukaisesti: <p>1 DOKUMENTIN TARKOITUS</p> <p>2 TAUSTA</p> <p>2.1 Yrityksen johtamismalli</p> <p>2.2 Yrityksen prosessit ja prosessikartta</p> <p>3 KORTTIPROSESSIN JOHTAMISMALLI</p> <p>3.1 Korttiprosessin rakenne, omistajuudet ja linjaorganisaatio</p> <p>3.2 Korttiprosessin kytkös strategiaan, tavoitteet ja kriittisen menestystekijät</p> <p>3.3 Korttiprosessin ja linjaorganisaatioiden välinen työnjako</p> <p>3.4 Korttiprosessin johtamismalli</p> <p>3.4.1 Korttiprosessin johtamisen roolit, tehtävät ja vastuut</p> <p>3.4.2 Korttiprosessin johtamiskäytännöt</p> <p>3.4.3 Korttiprosessin ja linjajohtamisen mittarit ja niiden välinen kytkös</p> <p>3.4.4 Korttiprosessin kehittäminen</p>	12/2009
Viestitään prosessi organisaatioon.	Tehdään prosessista ja prosessiajattelusta viestintämateriaali, jolla prosessiajattelu viestitään organisaatioon.	Korttiprosessista tehtiin esittelymateriaali. Materiaalin avulla korttiprosessia esiteltiin organisaation eri osissa. Esittely ei kuitenkaan edennyt siten kuin olisi pitänyt. Mm joidenkin korttiprosessin osaprosessin omistajat eivät hoitaneet prosessiesittelyä sovituksessa ajassa. Tämä kertoi matriisijohtamiseen liittyvästä ongelmasta, jota edellä sivuttiin.	1/2010-2/2010
Vakioidaan uuden prosessijohtamismallin mukainen toiminta.	Opetellaan johtamismallin mukainen toiminta, säädetään sitä tarpeen mukaan ja muodostetaan siitä arkipäivän käytäntö organisaatioon.	Korttiprosessin johtamismalli otettiin käyttöön heti. Johtamismallin mukainen toiminta käynnistyi tammikuussa 2010. Alku oli selvästi opettelua. Prosessiajattelu oli uutta. Myös aikaisemmin kerrottu haaste, linjaorganisaation vahvasta otteesta hidasti muutosta ja	1/2010 >

		siirtymistä prosessin kautta tapahtuvaan johtamiseen. Tammikuusta toukokuuhun 2010 korttiprosessia johdettiin mallin mukaan ja tuona ajankohtana käytettiin erityisen paljon aikaa prosessin mittareihin. Edellä on kuvattu, että prosessin mittarit eivät valmistuneet tietynä hetkenä, vaan pikku hiljaa. Mm. prosessi-johtamisen kokouksissa käytettiin paljon aikaa, kun pohdittiin ja kehitettiin mittareita paremmiksi.	
--	--	---	--

## 9.5 Konstruktioiden toimivuuden arviointi ja korjaaminen

Konstruktioiden käytännön toimivuutta arvioin käyttäjien kokemuksia haastattelemalla ja havainnointini keinoin. Käytännön toimivuuden arvioinnilla keräsin tietoa ensimmäisen vaiheen konstruktiosta, jotta palautteen pohjalta voisin tehdä korjauksia kakkosvaiheen konstruktioihin. Käytännön toimivuutta arvioin korttiprosessin mittarien osalta ja johtamisjärjestelmän toimivuuden osalta. Ensin esitän ne seikat, jotka nousivat esiin haastattelussa. Sen jälkeen tuon esiin havainnot.

Mittarien osalta haastattelussa selvitin käyttäjien kokemuksia mittareista. Käyttäjät kokivat korttiprosessin mittarien toimivuuden seuraavasti. Yleisesti ottaen mittarit koettiin toimiviksi. Mittareita pidettiin selkeinä, tulkittavina. Vastajat arvioivat mittarien toimivuutta kouluarvosanoilla 4-10: keskiarvoksi tuli 8,4. Mittarien tulkinnan ja tavoitearvojen asettamisen osalta koettiin, että ne vaativat vielä työtä / opettelua, joka kuitenkin koettiin normaaliksi kehittymiseksi, kun uusia mittareita otetaan käyttöön ja opetellaan niiden käyttöä. Mittarien kehittämisen näkökulmasta tuotiin seuraavat kehitysehdotukset:

- osaprosessien tehokkuusmittarien mukaanotto
- euromääräisten mittarien mukaan otto ja mahdollinen kytkeminen mukaan osaksi tehokkuusmittareita
- puhelinpalvelun saatavuutta kuvaavan indeksin vaikeaselkoisuus. Haastateltavat halusivat, että, että jatkossa käytettäisiin indeksin rinnalla vahvemmin indeksin laskemiseen käytettävää vastausprosentti-mittaria ja odotusaika-mittaria sellaisinaan.

Havainnoin näkökulmasta arvioin, että mittarit ovat pääsääntöisesti toimivia ja palvelevat liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Yksittäisissä mittareissa on tarpeen säätää tavoitearvoa. Tämä on ymmärrettävää, sillä historiadataa ei ole ollut käytössä riittävän pitkältä ajalta, jolloin alun perin aset-

tut tavoitearvot ovat olleet liian löyhiä tai liian tiukkoja. Mittarikokonaisuutta arvioin siten, että mittaristossa on selvä puute tehokkuutta kuvaavien mittarien puuttuessa. Ne ovat jääneet aivan liian pienelle huomiolle prosessin toimivuutta ja laatua kuvaavien mittareiden saadessa merkittävän painoarvon prosessimittareita käyttöönotettaessa. Tämä on luonnollista ja johdonmukaista sen takia, että prosessimittareiden rakentaminen lähti noltilasta. Tällöin pääpainopiste oli laatua kuvaavissa mittareissa, jotta prosessin toimivuudesta ja laadusta saataisiin nopeasti tietoa. Tämä ei kuitenkaan poissulje sitä tosiasiaa, että tehokkuutta pitää mitata ja nykyisessä mittaristosta se puuttuu. Tosiasiaa tällainen koko korttiprosessin tehokkuutta kuvaava mittari rakennettiin, mutta sitä ei otettu aktiiviseen käyttöön. Havaintona voinkin edellisen pohjalta todeta, että jo rakennettu mittari pitää ottaa aktiiviseen käyttöön sekä rakentaa myös muita puhtaasti tehokkuutta kuvaavia mittareita.

Korttiprosessin johtamismalli muutti muotoaan tutkimuksen aikana yrityksessä tapahtuneen organisaatiomuutoksen takia. Organisaatiomuutoksesta ja sen taustoista kerroin luvussa 9.4. Organisaatiomuutoksesta johtuen en haastattelussa tutkinut käyttäjien kokemuksia alkuperin suunnitellun johtamismallin toimivuudesta, vaan nykyisin käytännössä toimivan korttiprosessin johtamismallin toimivuudesta. Haastateltavat toivat esiin, että perusjohtamismalli, joka käytännössä on Palvelutuotannon johtoryhmän kokouskäytäntömalli, on toimiva. Kokouksen rytmi, agenda, osallistujat, pöytäkirjat, tehtävälistat, mittarien ja kehityskohteiden läpikäynti ynnä muut perusrakenteet koettiin toimivaksi. Haastattelun keskeiset kehittämiskohteet liittyivät pienimuotoisiin asioihin - kokouskäytäntöjen tarkentamiseen. Haastateltavat nostivat esiin seuraavat muutostarpeet:

- kerran viikossa olevaa kokousrytmitystä muutetaan siten, että mittareihin ja kehityskohteisiin keskittyvät kokoukset ovat pidempiä kokouksia. Niiden välissä olevat kokoukset ovat lyhyempiä kokouksia.
- Mittarien tarkastelua tehostetaan siten, että tavoitteiden yläpuolella olevat mittarit sivuutetaan nopeasti ja keskitytään tavoitteiden alapuolella oleviin mittareihin.

Havainnoin kautta tehtyjen huomioiden johtopäätös vahvisti haastateltavien näkemystä. Nykyinen korttiprosessin johtamismalli toimii. Keskeinen ja moneen kertaan edellä kerrottu organisaation muutos oli korttiprosessin kannalta kulta-avain. Ilman tätä muutosta olisi korttiprosessin johtaminen ja kehittäminen ollut käytännössä hyvin vaikeaa. Nykyinen korttiprosessin johtamismalli on toimiva: korttiprosessin omistaja on samaan aikaan korttiprosessiin osallistuvien resurssien esimies. Tällä rakenteella vältetään alaluvussa 10.2.2 esitetyltä valtaristiriidalta.

Haastattelun ja havainnoinnin pohjalta korttiprosessin mittareihin tehtiin seuraavat muutokset:

- mittareihin tuotiin mukaan keskeisten osaprosessien tehokkuutta kuvaavat mittarit, joissa mukana euromääräinen ulottuvuus (liite 8, salainen).

Korttiprosessin johtamisjärjestelmään liittyvää kokouskäytäntöä muutettiin haastattelun ja havainnoinnin kautta siten, että kokoukset rytmitettiin lyhyempiin ja pidempiin kokouksiin. Pidemmissä kokouksissa keskitytään vuorotellen kehitysasioihin ja mittareihin. Lyhyemmissä kokouksissa ei käsitellä mittareita eikä kehitysasioita, vaan muita ajankohtaisia asioita. Myös mittareiden tarkastelua tehostettiin siten, että tarkastelussa keskitytään vain tavoitteiden alapuolella oleviin mittareihin.

## 10 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastelen kuinka tutkimus onnistui saavuttamaan tavoitteensa. Tavoitteen saavuttamisen lisäksi arvioin konstruktioiden teoriakytkentää sekä tutkimuksen tuottamaa teoreettista kontribuutiota. Lisäksi pohdin tutkimuksen yleistettävyyttä. Lopuksi, ennen loppusanoja, suosittelem yritykselle joitakin jatkotoimenpiteitä tämä tutkimuksen pohjalta.

### 10.1 Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen

Kun arvioin saavuttiko tutkimus tavoitteen, totean, että tavoitteena olleiden konstruktioiden toteutus onnistui tavoitteiden mukaisesti arvosanalla kiitettävä miinus. Tutkimuksen tavoitteena on aikaan saada muutos: prosessiulottuvuuden kytkeminen osaksi johtamisjärjestelmää luomalla ja käyttöönottamalla korttiprosessin johtamisjärjestelmä.

Käytännössä edellä oleva tarkoitti, että tutkimuksessa mallinnetaan, toteutetaan ja otetaan käyttöön korttiprosessin johtamisen toteuttamiseksi seuraavat konstruktiot:

- korttiprosessin prosessikuvaukset (sisältäen prosessien kuvaamisen mallipohjien tekemisen, varsinaisten prosessikuvauksien tekemisen)
- korttiprosessin mittarien suunnittelu, dokumentointi ja käyttöönotto
- korttiprosessin käytännön johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto pohjautuen Yrityksessä määriteltyyn johtamisviitekehykseen.

Lopputuloksen näkökulmasta tarkasteltuna muutos saatiin aikaan: kaikki konstruktiot suunniteltiin, rakennettiin ja käyttöönotettiin asetetun aikataulun ja sisällön mukaisesti.

Arvosanaa kiitettävä miinus perustelen seuraavasti. Kokonaisaikataulu piti hyvin, mutta yksittäisten osatöiden aikatauluissa oli haasteita. Haasteet johtuivat kuitenkin pääasiassa siitä, että ennen tutkimusta tehdyssä suunnitelmassa ajateltiin, että asiat tapahtuvat selvästi vaiheittain: ensin suunnitellaan, sitten toteutetaan ja lopuksi käyttöönotetaan. Kullekin näille vaiheille oli suunnitelmassa ajateltu selkeät valmistumisajankohdat. Konstruktiota rakennettaessa näin ei kuitenkaan tapahtunut. Eri vaiheita: suunnittelua, toteutusta ja käyttöönottoa tehtiin rinnakkain ja yksittäisille vaiheille ei ollut osoitettavissa selkeitä aloitus- tai päätepisteitä. Rinnakkaisen tekemisen malli kuitenkin

havaittiin hyväksi toteutusta tehdessä, vaikka se ei ollut suunnitelman mukaista. Tämä ei kuitenkaan haitannut kokonaisuutta - päinvastoin, sillä konstruktiot etenivät ja valmistuivat suunnitellun kokonaisaikataulun ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. Tavoitteiden saavuttamista arvosanalla kiitettävä miinus perustelen myös sillä, että tutkimuksen toteutuksen toimintaympäristö oli haastava. Toteutuksen aikana korttiprosessin liittyvä liiketoimintamalli muuttui sekä uusien asiakassopimusten kautta mittarikonstruktioiden rakentamiseen tuli ”annettuna” SLA -mittarien suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Mainitut seikat lisäsivät tutkimuksen toteutuksen vaikeutta. Toisaalta aina kun työskennellään liike-elämän toimintaympäristössä, niin aina tulee muutoksia - niihin vain pitää olla valmis. Kolmantena ja vertailupohjaa tuovana perusteluna arvosanalle on se, että yrityksessä samaan aikaan aloittaneiden muiden vastaavien prosessien osalta korttiprosessi toimi osittain suunnannäyttäjän yrityksen prosessityössä.

Miksi tutkimus ei saanut täyttä kymppiä arvosanaksi? Perustelu tähän on se, että tehokkuutta kuvaavaa mittaria ei saatu käyttöön ensimmäiseen mittarikonstruktioon. Mittari kyllä rakennettiin, mutta sitä ei otettu aktiiviseen käyttöön. Tehokkuutta kuvaava mittari on keskeinen prosessijohtamiseen ja mittaamiseen liittyvä asia ja sen puutteellisen käyttöönoton arvioin niin suureksi puutteeksi, että se tiputtaa kokonaisarvosanaa. Lieventävänä asiana on se, että tehokkuutta kuvaavat mittarit otettiin käyttöön toisen vaiheen mittarikonstruktiossa. Tässä mielessä konstruktiiivinen tutkimusote ja siihen sisältyvä ajatusmalli, että rakennettua konstruktiota arvioidaan ja sen jälkeen tehdään tarvittavat korjaukset, toimi niin kuin pitikin. Haastattelussa ja havainnoinnissa todettiin tehokkuusmittareihin liittyvä puute ja tutkimuksen päättyessä tehokkuusmittarit olivat käytössä.

Yhteenvetona totean, että tutkimus saavutti tutkimuksen aloitusvaiheessa asetetut tavoitettiin arvosanalla kiitettävä miinus. Seuraavissa kappaleissa käyn lävitse kunkin päätavoitteen ja sen toteutumisen.

Ensimmäinen tavoite oli korttiprosessin prosessikuvausten laatiminen sisältäen prosessien kuvaamisen, mallipohjien tekemisen ja varsinaisten prosessikuvauksien tekemisen. Tavoite saavutettiin: tutkimuksen aikana luotiin mallipohjat ja kuvaukset tehtiin mallipohjia hyödyntäen osaprosesseittain ja selkeätajuisesti. Mallipohjat ovat toimivat ja antavat laaja-alaisesti tietoa osaprosesseista. Pienenä miinusmerkkinä voidaan pitää sitä, että kuvausten syvyys / tarkkuus vaihtelee hivenen osaprosesseittain.

Toinen tavoite oli prosessin mittarien suunnittelu, dokumentointi ja käyttöönotto. Tavoite oli haastava, sillä prosesseja ei ollut aikaisemmin mitattu. Haastetta lisäsi myös mittareihin tarvittavan lähdeaineiston saaminen sekä se, että ennen tutkimuksen aloitusta ja tutkimuksen aikana tehtiin asiakassopimuksia, joista tutkimukselle tuli tehtäväksi SLA-mittareiden suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Mittarityö alkoi käytännöllisesti täysin tyhjästä. Tässä työssä kuitenkin onnistuttiin ja tavoite saavutettiin. Mittarit ovat käytössä, ne ovat dokumentoitu ja niistä on historiatietoa. Mittarit antavaa tärkeää tietoa johtamistyölle ja palvelevat yritystasolla johtamistyötä. Puutteena voidaan pitää sitä, että tavoitteena ollut porautumista ei pystytty toteuttamaan alkuperäisen ajatuksen mukaisesti. Myös kokonaisuutta kuvaavan muutaman mittarin luominen ei onnistunut hyvin. Rakennettu mittaristo kuitenkin palvelee tarkoitustaan hyvin ja se on osa arjen johtamiskäytäntöä.

Kolmas tavoite oli korttiprosessin käytännön johtamismallin suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto pohjautuen Yrityksessä määriteltyyn johtamisviitekehykseen. Korttiprosessin johtamismalli otettiin käyttöön hyvin, mutta ei erinomaisesti. Malli suunniteltiin ja suunnitelma kattoi keskeiset johtamiseen liittyvät asiat. Mallin mukainen toiminta alkoi heti ja toiminta oli säännöllistä sekä johdonmukaista. Haasteena voidaan pitää sitä, että prosessin johtaminen ei lähtenyt käyntiin odotetulla tavalla. Linjaorganisaation vahva ote näkyi ja osittain esti prosessijohtamisen toimimisen. Tätä ei kuitenkaan voida pitää yksinomaan tämän tutkimuksen epäonnistumisena, vaan yritystasoisena haasteena, josta kertoo se, että yritystason prosessijohtamisen mallia ja organisoitumista muutettiin toukokuussa 2010. Toisaalta korttiprosessin johtamismallin avulla voitiin esiin nostaa yritystason ongelmia ja edistää yritystasolla tapahtunutta muutosta, joka palvelee koko yritystä.

## **10.2 Konstruktioiden teoriakytkennät ja teorettinen kontribuutio**

Tässä alaluvussa tarkastelen rakennettujen konstruktioiden teoriakytkentää. Lisäksi käyn lävitse toiko tämä tutkimus jotain uutta olemassa olevaan teoriaan. Kumpikin asia käsitellään omilla alaluissaan.

### **10.2.1 Konstruktioiden teoriakytkennät**

Kun arvioin konstruktioiden ja teorian välistä yhteyttä, niin konstruktioiden teoriakytkentää voidaan pitää vahvana. Perusteluna tähän asiaan on se, että konstruktiosta löytyvät pääosin ne asiat, jotka teoriassa esitetään ja jotka ovat keskeisiä tälle tutkimukselle. Edellä oleva väite perustuu siihen, että teorian siirtymiseen konstruktioiden on kiinnitetty erityistä huomiota varmistamalla asia.

Teorian siirtyminen konstruktioihin varmistin siten, että teorian ja käytännön toteutuksen väliin rakensin mallin, jolla teorian asiat voitiin siirtää käytännön konstruktioihin. Malli on kuvattu luvussa 7. Luonnollisesti kaikkia asioita mitä teoriassa sanotaan, ei ole viety konstruktioihin. Kaikkien teoriassa mainittujen asioiden vieminen käytäntöön olisi mahdotonta useasta syystä. Ensinnäkin useista teoriaa käsittelevistä asioista löytyy useampia näkemyksiä / painotuksia esittäjästä riippuen. Ristiriitaisten näkemysten vieminen käytäntöön olisi hankalaa. Toiseksi teoriaa käsitellään yleisellä tasolla huomioimatta toimialalle tai yksittäiselle yritykselle ominaisia piirteitä, jotka vaikuttavat teorian käytäntöön vientiin. Avainkysymys onkin: miten löytää teoriasta tämän tutkimuksen kannalta keskeiset asiat sekä miten muuttaa ne konkreettiseen muotoon, konstruktioiksi. Näissä kysymyksissä tutkijan rooli, osaaminen ja kyvykkyys korostuvat. Yksiselitteistä vastausta kuinka hyvin konstruktiot ovat kytkeytyneet teoriaa, ei voida antaa. Näkemykseni on, että tässä tutkimuksessa on onnistuttu yhdistämään teoria ja käytäntö hyvin. Tätä puoltaa rakennettu malli, jolla on varmistettu, että teoria on voitu siirtää konkreettisiksi konstruktioiksi. Lisäksi tätä puoltaa haastattelussa tullut palaute: konstruktiot ovat käytännössä toimivia.

### **10.2.2 Teoreettinen kontribuutio**

Edellä pohdin teorian siirtymistä käytäntöön. Tutkimuksessa voi tapahtua myös vastakkainen liike: käytäntö tuo jotakin uutta jo tunnettuun teoriaan. Kun pohdin tätä tutkimusta, niin totean, että tämä tutkimus ei tuonut mitään mullistavaa, jota ei olisi aikaisemmin teoriassa tunnettu. Yksi asia kuitenkin nousi esiin, jota pidän pienimuotoisena löytönä, jonka tässä tutkimuksessa käytetty teoria sivuutti lähes tyystin - enintään kevyin maininnoin. Tämä asia on prosessinjohtamisen ja linjaorganisaation ristiriita. Kutsun tässä tutkimuksessa tätä löytöä valtaristiriidaksi. Seuraavassa selitän mistä valtaristiriidassa on kysymys.

Tutkimuksessa käytetty teoria esittää muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ajatuksen, että prosessiinjohtamiseen siirtyminen ei välttämättä tarkoita organisaation muuttamista, vaan enemmänkin horisontaalisesti organisaatorajojen yli kulkevien prosessien tunnistamisen ja johtamisen prosessinomistajan toimesta. Tätä näkemystä tukevat seuraavat Bläfield ja Laamanen. He esittävät seuraavaa:

Blåfieldin (1996, 30) mukaan palvelut tuotetaan prosessien kautta, joita tulee ohjata suorituskykyä mitaten. Blåfieldin toteaa, että useimmissa tapauksissa palvelua ja palvelun toimittamisen ominaisuuksia voidaan ohjata vain ohjaamalla prosessia, jolla palvelu toimitetaan.

Blåfieldin (1996, 39) toteaa, että prosessijohtamiseen ei voi vain hypätä: se vaatii uutta ajattelutapaa, mutta ei kuitenkaan välttämättä edellytä uudelleen organisoitumista. Kun organisaatio muuttuu perinteisestä organisaatioajattelusta prosessijohtamiseen, tarkoittaa se ensisijaisesti uusien toimintatapojen omaksumista. Prosessijohtamisessa ajatellaan omia toimintoja osana suurempaa kokonaisuutta, jonka muodostavat mm. asiakkaat, kilpailijat, liiketoimintakumppanit ja yhteiskunta. Kun yritys siirtyy prosessitoimintatapaan, niin se ei edellytä organisaation muuttamista vertikaalisesta horisontaaliseksi. Keskeistä tällöin kuitenkin on se, että prosessia ohjataan prosessilähtöisesti ja että ohjauksen tavoitteena prosessin kokonaistulos.

Laamanen (1993, 26) toteaa, että prosessien haltuunotto vaatii ymmärryksen lisäämistä organisaatiossa. Laamasen mukaan liiketoimintaprosessi voidaan todeta olevan hallinnassa, kun kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät prosessin toiminnan ja oman roolinsa siinä.

Tämä tutkimus osoitti, että kun taustalla on pitkäaikainen linjaorganisaation kulttuuri ja siirrytään prosessijohtamiseen, tulee **valtaristiriita**: linjaorganisaatio pitää kiinni linjajohtamisesta eikä osaa siirtyä / mukautua prosessin kautta tapahtuvaan johtamiseen eli horisontaaliseen johtamiseen. Tämä asia on tutkimuksen löytö, jota käyttämäni teoriakirjallisuus ei ole käsitellyt kunnolla. Prosessijohtamiseen ei voi siirtyä pelkästään kuvaamalla prosessit, nimeämällä prosessinomistajat, laittamalla mittarit kuntoon, kokoamalla prosessitiimi ja alkamalla johtaa prosessia. Prosessijohtamiseen siirtymisen yhteydessä tulee aktiivisilla toimilla ratkaista valtaristiriita. Se voidaan toteuttaa joko tekemällä valtasopimus tai muuttamalla organisaatorakennetta. Valtasopimus on kevyempi versio, jossa linjaorganisaatiota ei muuteta. Raskaammassa versiossa eli organisaatorakenteen muutoksessa muutetaan organisaatiota.

Valtasopimuksessa käydään valtakeskustelu ja sovitaan kuka johtaa ja mitä johtaa niin prosessin osalta kuin linjaorganisaation osalta. Samassa yhteydessä pohditaan ja laaditaan muutosohjelma, jossa suunnitellaan, miten linjajohtaminen luopuu vallasta ja vastaavasti miten prosessijohtaminen ottaa vastuulleen prosessinjohtamisulottuvuuden. Tämän muutosohjelman pitää kattaa johtamisjärjestelmä koko organisaation osalta aina ylimmästä johdosta kenttätason esimiehiin. Näin menet-

telemällä vallan siirto linjalta prosessijohtamiseen tapahtuu hallitusti ja valtakysymys on selvä jokaiselle organisaation jäsenelle. Prosessijohtaminen matriisissa on kuitenkin aina haastavaa, vaikka valtasopimus tehtäisiin. Nimittäin valtasopimuksessa linjaorganisaation esimiehet menettävät valtaansa ja heidän roolinsa pienenee merkittävästi. Myös henkilöstön voi olla vaikea mieltään, miten johtaminen tapahtuu. Onnistuessaan valtasopimus on toimiva, mutta se vaatii vahvaa henkistä kypsyyttä organisaatiolta.

Organisaatorakenteen muutoksessa muutetaan organisaatorakennetta siten, että prosessinomistaja toimii vastuullaan olevan prosessin organisaatio-osien esimiehenä. Näin hänen vastuullaan on koko prosessin tekeminen ja valtakysymys on selvä. Prosessinomistaja toimii samalla linjaorganisaation esimiehenä, jolloin valtaristiriitoja ei pääse kovin helposti syntymään. Tässäkin mallissa voi tulla ristiriitoja, mutta mallin etuna on se, että viimekäden vastuunottaja ja päättäjä on yksiselitteinen - se on yksi ja sama henkilö.

Kummallekin esittämälleni mallille on yhteistä se, että edellä kuvattu ongelma ratkaistaan osana prosessijohtamiseen siirtymistä. Jos organisaatio siirtyy prosessijohtamisen malliin eikä organisaatorakennetta muuteta tai tehdä valtasopimusta, niin tällöin prosessinjohtamisen onnistumisen mahdollisuudet heikkenevät ja toisaalta on riski, että organisaatio ei tiedä kuka / miten heitä ja tekemistä johdetaan. Syntyy valtaristiriita.

Valtaristiriita asiaa ei ole prosessijohtamisen kirjallisuudessa käsitelty riittävän painokkaasti. Tutkimuksessa käytetty teoria käsittelee enemmänkin ajattelutavan muutosta siirryttäessä prosessiajatteluun ja tuo malleja prosessien kuvaamiseen, mittaamiseen ja muihin prosessin perusasioihin. Teoria ei käsittele valtaristiriidan sudenkuoppaa riittäväällä painokkuudella.

Tämän havainnon pohjalta uskallan esittää, että tutkimus tuo esiin näkemyksen: prosessijohtamiseen siirryttäessä valta- / johtajuuskysymys pitää aktiivisesti käsitellä ja ratkaista asian toteuttaminen joko tutkijan esittämällä valtasopimuksella, organisaatorakenteen muutoksella tai muulla tavalla.

Käytetyssä teoriassa löytyy maininta, joka viittaa esittämäni asiaan. Hannus (2004,31- 32) esittää, että prosessijohtamisessa ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta, ei funktionaalisesti. Tämä lausuma viittaa vahvasti siihen, että organisoituminen tulisi tapahtua pro-

sessin tarpeiden pohjalta. Kuitenkin Hannuskaan ei puhu valtaristiriidasta suoraan ja sen aktiivisesta käsittelystä.

### **10.3 Konstruktioiden yleistettävyys**

Konstruktiota ei voida aivan sellaisenaan yleistää yrityksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa esittämäni valtaristiriita löydös on kuitenkin sellainen, joka voidaan yleistää jollakin tasolla. Tässä tutkimuksessa valtaristiriita ratkesi organisaatiomuutoksen myötä: prosessin omistajasta tuli prosessia palvelevan linjaorganisaation esimies. Jos muissa yrityksissä tehdään tämän tutkimuksen kaltaisia muutoksia, voidaan törmätä valtaristiriita asiaan. Jos prosessin omistaja on samalla myös prosessia palvelevan linjaorganisaation esimies, niin siihen sisältyy myös riskejä. Keskeisin riski on se, että prosessinomistaja keskittyy vahvasti linjaorganisaation johtamiseen ja prosessinomistajan rooli jää taka-alalle. Tällöin tavoitteena ollut prosessiulottuvuuden saaminen mukaan johtamiseen voi jäädä taka-alalle ja organisaatio toimiikin linjaorganisaatiojohtoisesti prosessijohtamisen jäädessä taka-alalle. Muilta osin tutkimuksen konstruktiot eivät pääsääntöisesti ole yleistettävissä tutkimuksen ulkopuolelle.

### **10.4 Suositukset jatkotoimenpiteiksi**

Tutkimus onnistui tavoitteessaan ja konstruktiot ovat olleet käytössä 2010 alusta lukien. Tutkimuksessa esitettävät liitteet ovat versioita, jotka olivat käytössä toukokuussa 2010, pois lukien liite 9, joka on toisen vaiheen konstruktiio. Toukokuun 2010 jälkeen konstruktiot ovat kehittyneet ja ovat näiden sanojen kirjoitushetkellä (lokakuu 2010) jo jonkin verran erilaiset. Tämä todistaa aikaisemmin kerrottua asiaa, että prosessit, mittarit ja niiden johtaminen kehittyvät koko ajan. Korttiprosessin ympärillä tapahtuvat työt eivät kuitenkaan lopu, vaan jatkuu Yrityksen arjessa, vaikka tämän tutkimuksen kirjan kannet laitetaankin kiinni. Seuraavaksi esitän suosituksia arjen kehittämistyöhön. Suositukseni perustuvat näkemyksiin, jotka ovat syntyneet kun olen päässyt läheltä näkemään ja osallistuttuaan itse konstruktioiden rakentamiseen.

Ensimmäinen suositukseni jatkotoimenpiteiksi on prosessin mittareiden hyödyntäminen laajemmin organisaatiossa, erityisesti informaation jakajana. Tutkimus kehitti ja käyttöönotti mittarit. Mittareita käytetään arjessa hyvin ja ne toimivat hyvin johtamisen välineenä. Käytössä on paljon hyvää ja merkittävää tietoa. Nyt tietoa käytetään lähinnä johtamiseen esimiesten toimesta. Tätä tietoa voisi hyödyntää laajemmin. Suosittelen, että mittaritietoa sellaisenaan tai sopivasti suodatet-

tuna hyödynnetään viemällä tietoa aina suoritusportaaseen saakka. Menettelyllä saadaan jaettua tietoa ja laajennettua ymmärrystä Yritykselle tärkeistä asioista, joissa pitää onnistua.

Toinen suositukseni liittyy mittareihin ja tulospalkkiomalliin. Toisen vaiheen konstruktiossa (liite 9) otettiin käyttöön tehokkuutta kuvaavat mittarit. Näiden mittareiden taustalla on operatiivisen tason suoritukset osastotasolla. Viemällä tehokkuutta kuvaavien mittareiden mittaus henkilötasolle saakka (liitteessä 9 osastotaso), saadaan tietoa yksilötason suorituksesta. Kun tämä tieto on käytössä, voidaan sitä hyödyntää ottamalla tulospalkkiojärjestelmään henkilökohtaisen tehokkuuden suoritus osaksi tulospalkkioperiaatetta. Tehokkuusmittarin vieminen henkilötason mittauksen tasolle, voidaan kytkeä prosessin johtamiseen käytettävän mittarin tulokset suoraan yksittäisen henkilön tekemiseen saakka. Kun mukaan otetaan vielä tulospalkkiomittaus, niin saadaan selvä ohjausmekanismi, jolla voi tukea suorituksia, joilla vaikutetaan prosessin tärkeisiin mittareihin.

## 10.5 Loppusanat

Tämä tutkimusmatka oli mielenkiintoinen ja innostava. Mielenkiintoisen siitä teki se, että prosessijattelu Yrityksessä tässä laajuudessa oli uutta. Matkaan sisältyi paljon haasteita, mutta kaikki ne olivat voitettavissa. Joskus se vaati pitkää pinnaa ja väsytystekniikkaa, mutta pitkäjänteisyys palkittiin. Mielenkiintoiseksi tutkimuksen teki myös se, että tutkimuksen aikana asiakassopimusten kautta tuli uusia vaatimuksia prosessin mittaamiselle. Sopimuksiin oli sisällytetty prosessien SLA -mittareita, jotka piti sisällyttää osaksi mittarikonstruktioiden toteuttamista. Niiden toteuttaminen antoi lisäpotkua tutkimukselle, sillä ne konkretisoivat aina asiakkaalle saakka näkyviksi prosessin mittarit ja niiden tulokset.

Innostavaksi tämän tutkimuksen teki se, että minulla oli monta intressiä edistää tutkimusta: oma opiskelu, toimiminen korttiprosessin omistajana ja samalla prosessissa toimivien henkilöiden esimiehenä. Tämä innostus auttoi jaksamaan - erityisesti silloin kun asiat junnasivat paikallaan ja tuntui, että edistystä ei tule. Innostavuutta lisäsi tuttavuus konstruktiiiviseen tutkimusotteeseen. Konstruktiiivinen tutkimusote on uusi tieteen piirissä ja osittain kiisteltykin. Tässä tutkimuksessa se toimi loistavasti. En voisi kuvitella, että millä muulla tutkimustavalla olisi pystytty yhdistämään tutkimusta ja käytännön työelämän tarpeita niin hyvin kuin konstruktiiivisella tutkimusotteella. Innostavaa oli myös löytö, jolla yhdistin teorian konkreettisiksi konstruktioiksi nelivaiheisen mallin avulla.

Tutkimus sai aikaan muutoksen, jota lähdettiin tavoittelemaan. Prosessinjohtaminen ja mittaaminen eivät koskaan asetu valmiiksi -tilaan, vaan kehittyvät koko ajan. Tämä tutkimuksen avulla Yrityksen pystyttiin toteuttamaan 1.0 versiot korttiprosessin kuvauksista, mittareista ja johtamismallista. Niistä on hyvä ponnistaa eteenpäin.

Kiitän tutkimuksen etenemisestä ja onnistumisesta erityisesti perhettäni, joka ymmärsi minua sulkeutuessani pois muusta maailmasta illoiksi ja viikonlopuiksi tämän tietokoneeni ääreen. Erityinen kiitos Yritykselle ja Petri Carpènille, joka mahdollisti tämän tutkimuksen tekemisen. Kiitos Haaga-Helian tutkimuksen ohjaajalle Riitta Rautavalle, joka auttoi ja ohjasi tutkimuksen tekemisessä. Kiitos myös Haaga-Helian Juhani Yläkerälälle innostavasta ja kannustavasta otteesta tutkimusotteisiin tutustuttaessani.

## 11 Lähteet

- Blåfield H.1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella, nro 56. Kuntaliiton painatuskeskus, Helsinki.
- Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. painos. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä
- Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara. P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10 uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara. P. 2008. Tutki ja kirjoita. 10 uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Kasanen, E. Lukka, K. Siitonen. A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja, 40, 301-326.
- Kiiskinen, S. Linkoaho, A. Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WSOY, Helsinki.
- Kiuru, M. 1994. Toimintolaskenta prosessijohtamisen työkaluna. Tummavuoren kirjapaino. Vantaa.
- Kvist, H-H. Arhoma, S. Järvelin, K. Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Laamanen, K. 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Metsäteollisuuden Kustannus Oy. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Laamanen, K. 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Suomen laatu keskus. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Laamanen, K. Laine, Risto O. Pääkkönen, Juha. Vakkuri, Jorma. Vallinoja, Veli. Väyrynen, Pekka. 1999. Mittaamisen parantaminen. 2 painos. Suomen laatu yhdistyksen Koulutus Oy. Oy Edita Ab.

Laamanen, K. Tinnilä, M. 2009. Terms and concepts in business process management; Prosessi-johtamisen käsitteet. 4 uudistettu painos. Teknologiateollisuuden julkaisu 2/2009. Espoo.

Laatukeskus 2002. Prosessijohtamisesta on lähdettävä liikkeelle tosissaan. Artikkelit. Linkissä: <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=31213>. (linkki vain laatukeskuksen jäsenille). Luettu 30.11.2009.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lukka K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusotteen luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Rolin ym. (toim). Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. Gaudeamus, Helsinki.

Niemelä, M. Pirker, A. Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro, Helsinki.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro, Helsinki.

Ruotsalainen, J. 2009. Kehittämistehtävän suunnitelma.

## 12 Liitteet

Liite 1. Prosessikartta (salainen)

Liite 2. Haastattelusuunnitelma (salainen)

Liite 3. Prosessikokonaisuus (salainen)

Liite 4. Osaprosessikuvaukset (salainen)

Liite 5. Mittarisuunnitelma (salainen)

Liite 6. Prosessimittarit (salainen)

Liite 7. Johtamismalli (salainen)

Liite 8. Tehokkuusmittarit (salainen)