
**PROSESSIEN KEHITTÄMINEN
SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN
TOIMISTO- JA KIRJASTOPALVELUISSA**

Tiina Toriseva

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Tradenomi (ylempi AMK)	
Työn tekijä(t) Tiina Toriseva	
Työn nimi Prosessien kehittäminen Savon koulutuskuntayhtymän toimisto- ja kirjastopalveluissa	
Päiväys	18.10.2011
Sivumäärä/Liitteet	69
Ohjaaja(t) Antti Iire	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon koulutuskuntayhtymä	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Savon koulutuskuntayhtymän toimisto- ja kirjastopalvelujen prosessikuvausten nykytilanne. Kartoituksen pohjalta kehitettiin uusi prosessimalli, joka ohjaa toimisto- ja kirjastopalvelujen toimintaa tehokkaammin. Prosessimalli jalkautettiin myös henkilöstölle.</p> <p>Tutkimus on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen toteutus perustui aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuden tutustumisen lisäksi konstruktivisen tutkimusotteen käyttämiseen sekä dialogiin eri henkilöstöryhmien kanssa.</p> <p>Prosessimallin (konstruktion) rakentaminen noudatteli Kasasen, Lukan ja Siitosen (1993) esittämän konstruktivisen tutkimusprosessin pääosin kolmea ensimmäistä vaihetta, jotka ovat 1) relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman esittäminen, 2) esiyymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta ja 3) innovaatio, ratkaisumallin konstruointi.</p> <p>Prosessimallin (konstruktion) jalkauttaminen tapahtui erilaisilla foorumeilla, joissa prosessiin kuuluvilla henkilöillä sekä toimisto- ja kirjastopalveluja käyttävillä oli mahdollisuus esittää kommentteja mallin rakenteesta ja toimivuudesta.</p> <p>Tämän tutkimuksen aikana syntyneet tulokset lisäävät toiminnan tehokkuutta. Korkea luottamustaso sopijapuolten välillä mahdollistaa prosessien kehittämisen hyvässä kumppanuushengessä ja tästä on hyötyä myös koko Savon koulutuskuntayhtymälle.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen pohjalta yhdeksi jatkotutkimuksen aiheeksi esitän seurantatutkimuksen toteuttamista uuden prosessimallin toimivuuden selvittämiseksi toimisto- ja kirjastopalveluissa. Toiseksi jatkotutkimuksen aiheeksi esitän koko Savon koulutuskuntayhtymää koskevaa seurantatutkimusta prosessien toimivuuden osalta, kun prosessit on kuvattu vuoden 2011 loppuun mennessä.</p>	
Avainsanat Laadullinen tutkimus, prosessi, prosessijohtaminen, prosessimalli	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration			
Author(s) Tiina Toriseva			
Title of Thesis Process development in the office and library services within Savo Consortium for Education			
Date	18.10.2011	Pages/Appendices	69
Supervisor(s) Antti Iire			
Project/Partners Savo Consortium for Education			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this study was to map out the current state of the process descriptions of the office and library services within Savo Consortium for Education. Based on this study, a new process model (construction) was developed, which will enhance the efficiency of the office and library services. The process model has been deployed for personnel use.</p> <p>This was a qualitative study with a constructive research approach. The study was carried out based on prior research and literature as well as dialogues with the personnel groups.</p> <p>Building the process model (construction) followed mainly the first three steps of the constructive research process model presented by Kasanen, Lukka and Siitonen (1993): 1) presenting a relevant and scientifically interesting research problem, 2) acquiring preliminary understanding of the research subject and 3) innovation, constructing a model (solution).</p> <p>Deploying the process model (construction) took place in several forums, in which both the personnel involved with the process and people using the office and library services had an opportunity to comment on the structure and functionality of the model.</p> <p>The results of this study contribute to the interaction between the contracting parties, which can be seen in an increased level of efficiency. The high level of trust between the contracting parties creates an environment of a strong partnership, which enables the development of processes. This will benefit the whole Savo Consortium for Education.</p> <p>As a further research topic, I propose a follow-up on the implementation of the process model in order to find out its functionality in the office and library services. As another topic of research I propose a follow-up study on the functionality of the processes in the entire Savo Consortium for Education after the processes have been described by the end of 2011.</p>			
Keywords Qualitative research, process, process management, process model			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	<u>6</u>
1.1	Tutkimuksen tausta.....	<u>6</u>
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus.....	<u>7</u>
1.3	Keskeiset käsitteet.....	<u>8</u>
1.4	Tutkimuksen lähestymistapa.....	<u>9</u>
1.4.1	Laadullinen tutkimus.....	<u>9</u>
1.4.2	Konstrukttiivinen tutkimusote.....	<u>10</u>
1.5	Tutkimuksen rakenne	<u>13</u>
1.6	Kohdeorganisaation esittely ja tutkimuskohde	<u>15</u>
2	PROSESSIJOHTAMINEN	<u>19</u>
2.1	Prosessiajattelun taustaa.....	<u>20</u>
2.2	Prosessilähtöisyyden haasteet	<u>22</u>
2.3	Kohti prosessiorganisaatiota.....	<u>24</u>
2.3.1	Organisaatorakenteiden vahvuudet ja heikkoudet.....	<u>27</u>
3	PROSESSIJOHDETTUUUN ORGANISAATIOON SIIRTYMINEN	<u>29</u>
3.1	Prosessien tunnistaminen.....	<u>30</u>
3.2	Prosessien määrittely ja kuvaaminen.....	<u>31</u>
3.3	Prosessien omistajien nimeäminen ja tehtävät	<u>33</u>
3.4	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	<u>35</u>
3.5	Prosessien jatkuva kehittäminen.....	<u>36</u>
3.6	Yksin työskentelystä ryhmätoimintaan	<u>38</u>
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	<u>41</u>
4.1	Nykytilanteen kartoitus.....	<u>42</u>
5	TULOKSET	<u>45</u>
5.1	Prosessimallin jalkauttaminen.....	<u>52</u>
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	<u>56</u>
6.1	Tulosten luotettavuuden arviointi	<u>60</u>
6.2	Jatkotutkimuksia	<u>62</u>
	LÄHTEET.....	<u>63</u>

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimukseni liittyy toiminnan kehittämiseen Savon koulutuskuntayhtymässä ja se on yksi osa kuntayhtymän laajempaa kehittämiskokonaisuutta. Tavoitteena on varmistaa ja kehittää kilpailukykyä kiristyvillä koulutusmarkkinoilla. Keskeisimpiä haasteita on innovatiivisten tuotteiden ja palvelujen kehittäminen asiakastarpeiden mukaan, ennakoinnin kehittäminen, henkilöstön ennakoiva osaamisen kehittäminen, oppimisprosessien ja tilojen nykyaikaistaminen, viestintä- ja markkinointipalvelujen kehittäminen ja prosessien kuvaaminen.

Liiketoimintaympäristössä tuotteiden ja palvelujen kehittämisestä on tullut tärkeä toiminto organisaatiolle. Tuotteiden ja palveluiden on tyydytettävä asiakkaiden tarpeet laadun ja hinnan suhteen. Toinen merkittävä syy tuotteiden ja palvelujen kehittämiselle on kiristyvä kilpailu markkinoiden globalisoituessa (Hannus 2004, 165; Möller, Rajala & Svahn 2004, 7; Peltonen 2010, 92.) Nämä vaatimukset eivät koske pelkästään yksityissektoria. Julkissektoreille on asetettu samansuuntaisia vaatimuksia palvelun laadun ja hinnan suhteen sekä asiakaslähtöisyyden suhteen. Toisaalta julkisorganisaatioille on esitetty vaatimuksia toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Tämä keskustelu koskee koulutuksenjärjestäjiä koulutustasosta riippumatta. Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus osaltaan luovat paineita rahoitusjärjestelmien kautta toiminnan tehostamiseen. Toiminnan tehokkuutta mitataan tuloksellisuusmittareilla. Tullevaisuudessa koulutuksenjärjestäjien rahoitus saattaa painottaa vielä nykyistä enemmän tuloksellisuusrahoitukseen perustuvaksi.

Koulutuksenjärjestäjiä, kuten Savon koulutuskuntayhtymää, voidaan luonnehtia asiantuntijaorganisaatioksi. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamiseen on esitetty kritiikkiä siksi, että niitä on johdettu samalla tavalla kuin perinteisiä organisaatioita. Esimerkiksi Farnhamn (1999, 18) on esittänyt johtamisjärjestelmien ideaalimallin vahvuuksineen ja heikkouksineen. Ideaalimallissa esitettyjen perusteiden mukaan prosessimainen toiminta asiantuntijuuteen nojautuen tukee organisaation tulokselliseen toimintaan pyrkimistä.

Kaplanin ja Nortonin mukaan (2004, 31) julkisten organisaatioiden ja asiantuntijaorganisaatioiden menestyminen perustuu sisäisten prosessien toimivuuteen. Prosessien toimivuuden kehittäminen onnistuu parhaiten, kun organisaatiot keskittyvät toteuttamaan perustehtäväänsä.

Tuomisen mukaan (2001, 165) organisaation kannattavuus riippuu prosessien kustannustehokkuudesta. Kustannustehokkuutta tulee tarkastella asiakkaiden tarpeiden ja odotusten tyydyttämisen näkökulmasta. Keskeinen kysymys onkin, miten organisaatiossa pystytään organisoimaan prosessit ja varmistamaan niiden kehittyminen asiakkaiden tarpeita ja odotuksia vastaaviksi.

Tutkimusaiheeni on ajankohtainen, koska Savon koulutuskuntayhtymän toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuonna 2009 on esitetty sitä, että toimintamme organisoidaan prosessimaiseksi. Prosessimaiseen toimintatapaan siirtymisen tavoitteena on toiminnan läpinäkyvyys ja kustannustehokkuus.

Rajaan tutkimukseni koskemaan Savon koulutuskuntayhtymän hallinto- ja tukipalvelujen tulosalueelta toimisto- ja kirjastopalveluiden toimialueen prosessin kehittämistä ja mallin rakentamista, joka on osa koko kuntayhtymän kehittämiskokonaisuutta. Haen ratkaisua konstruktiiivisella tutkimusotteella. Konstruktiiivista tutkimusta pidetään yhtenä liiketoiminnan kehittämisen tutkimusotteena.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus

Savon koulutuskuntayhtymässä 1.8.2009 toteutetun organisaatiomuutoksen yhtenä perustana oli, että siirrytään yhä enemmän prosessimaiseen ajattelutapaan. Kuntayhtymässä valmisteltiin ja hyväksyttiin kehitysohjelma vuosille 2009–2012, jossa yhtenä painopistealueena johtamisen ja suunnittelun sekä tukipalvelujen linjauksissa on prosessijohtaminen. Kehitysohjelma vuosille 2011–2013 jatkaa aloitettua prosessijohtamiseen liittyvää kehitystyötä.

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan muun muassa prosessien tunnistamista, määrittelyä ja nimeämistä. Virtasen ja Wennbergin mukaan (2007, 77) prosessien kehittämisessä voidaan etsiä myös jotain sellaista mitä ei vielä ole.

Prosessien uudelleensuunnittelu ja jatkuva parantaminen eivät ole toisiaan poissulkevia lähestymistapoja. Ne sopivat erilaisiin tilanteisiin ja täydentävät toisiaan. Aika ajoin olemassa olevat toimintamallit on syytä kyseenalaistaa ja tarvittaessa uudelleen suunnitella. Jatkuva parantaminen on nimensä mukaisesti jatkuvaa toimintaa. (Hannus 2003, 103.)

Prosessien kehittämisen ja uudistamisen edellytyksenä on nykyisen toimintatavan ymmärtäminen ja olemassa olevien ongelmien syiden sekä seurausten analyysi. Se, että toimintaa tarkastellaan organisaatiota leikkaavina ydinprosesseina eikä pelkästään yksiköiden sisäisinä asioina, saattaa jo paljastaa ongelmia ja tehottomuutta. Ongelmat ja kehittämistarpeet liittyvät monesti eri toimintojen rajapintoihin. (Hannus 2003, 293.)

Savon koulutuskuntayhtymää ei ole aikaisemmin tutkittu prosessijohtamisen näkökulmasta, joten tämä tutkimus tuo uutta tietoa johtamisen nykytilasta ja kehittämisen haasteista. Savon koulutuskuntayhtymä aloitti virallisesti toimintansa 1.1.2004. Kuntayhtymässä toteutettiin organisaatiomuutos 1.8.2009 alkaen. Tukipalvelujen prosesseja kuvattiin osittain jo ennen tätä organisaatiomuutosta, mutta kehittämistyö oli jäänyt tältä osin kesken.

Tutkimukseni tarkoituksena on jatkaa prosessien kehittämiseen liittyvää kehitystyötä. Tutkimukseni etenemistä ohjaa kolme tutkimuskysymystä, joihin vastaamalla saadaan kokonaisnäkemys prosessien kehittämiseksi tukipalveluissa. Nämä tutkimuskysymykset ovat:

1. Ovatko olemassa olevat prosessikuvaukset ajan tasalla?
2. Millainen prosessimallin (konstruktion) pitäisi olla?
3. Miten jalkauttaminen (juurruttaminen) toteutetaan?

Tutkimus aloitetaan kartoittamalla ensin toimisto- ja kirjastopalvelujen prosessikuvausten nykytilanne. Kartoittamisen jälkeen tarkistetaan prosesseihin liittyvät mahdolliset korjaavat toimenpiteet, joiden pohjalta olemassa olevaa prosessimallia uudistetaan tarpeen mukaan. Tutkimukseen kuuluu myös prosessimallin jalkauttaminen toimijoille sekä prosessimallin hyödyntäminen ja seuranta jatkossa.

1.3 Keskeiset käsitteet

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

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaation ydinprosessien uudistamista ja sitä kautta tapahtuvaa suorituskyvyn paranemista. Prosessijohtamisella tarkoitetaan lisäksi prosesseittain organisoitumista ja valittujen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessijohtamisen ytimenä ovat tavoitteellisuus, asiakaslähtöisyys, kokonaisvaltaisuus ja suunniteltu toimintatapa.

Prosessikartalla tarkoitetaan organisaation tasolla tehtyä yleistä, usein graafista kuvasta organisaation tärkeimmistä prosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä.

Prosessimalli on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot, tietovirrat ja tuotteet kuvataan sovitulla symboleilla. Prosessimalli auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia.

Prosessin omistaja on prosessin toiminnasta, tuloksesta ja kehittämisestä vastuussa oleva henkilö.

1.4 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapoja sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä on useita. Niiden käyttäminen ja soveltaminen tutkimuksessa riippuu muun muassa tutkimuksen luonteesta, laajuudesta ja tutkimusongelmasta, johon tutkimuksella haetaan vastausta.

Tässä tutkimuksessa käytetään kahta lähestymistapaa, laadullinen tutkimus ja konstrukttiivinen tutkimusote, jotka jäsentävät tutkimuksen toteuttamista. Tiedonkeruumenetelmänä käytetään dialogia, jota sovelletaan tilannekohtaisesti ilman strukturoitua tai puolistrukturoitua haastattelua.

1.4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksessani käytän kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Eskola (1973) on todennut laadullisesta tutkimuksesta seuraavaa: "Liikkeelle lähdetään tilanteen analyysistä ja tosiasioiden havainnoinnista. Sitä seuraa ongelman käsitteellinen ja teoreettinen muotoilu sekä toimenpiteiden suunnittelu. Seuraavaksi suoritetaan nuo toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikutukset. Tämä ehkä aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin, eli spiraali alkaa toisen kierroksensa." Metsämuurosen mukaan (2005, 43–44) laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ollaan kiinnostuneita asioista, jotka eivät ole suoraan mitattavissa tai halutaan selvittää tosiasioita kohteesta.

Laadullisen aineiston analyysissä tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Analyysin tekemistä suuntaa tutkimusongelma. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin tai miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2009, 221.) Laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen miksi, millainen ja miten.

Eskola ja Suoranta (2000, 79–83) ovat tarkastelleet teoriaa laadullisesta näkökulmasta seuraavasti. Teoria välineenä auttaa tutkijaa tekemään tulkintoja aineistosta ja kehittää teoriaa edelleen riippuen tapauksesta. Analysoinnissa tarvitaan joko taustateoriaa tai tulkintateoriaa. Taustateoria tarkoittaa sitä, että aineistoa tulkitaan taustateoriaa vasten ja tulkintateoria ohjaa tutkijaa tekemään valintoja tai ohjaa etsimään vastausta tutkimusongelmaan.

Laadullisen tutkimuksen näkökulma poikkeaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että laadullisessa tutkimuksessa ei etsitä tilastollisia yhteyksiä muuttujien välillä (Alasuutari 1995, 49). Laadullisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain tietyssä tutkimusprosessin vaiheessa vaan aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain samanaikaisesti.

Lopussa tutkija luo kokonaisvaltaisen tulkinnallisen selityksen tutkimalleen ilmiölle (Hirsjärvi ym. 2009, 223; Hirsjärvi & Hurme 2010, 152.) Laadullinen tutkimus ja sen tulokset voivat antaa siten uusia näkökulmia ajatteluun ja kehitystyöhön.

Tutkimuksessani korostuu prosessien kehittämiseen liittyvän ilmiön ja ihmisten toiminnan ymmärtäminen, mikä näkyy kuvattavassa prosessimallissa. Olennaista on tuotettavan aineiston monipuolinen tarkastelu. Tässä tutkimuksessa monipuolisen tarkastelun vaatimus täyttyy eri toimijoiden kanssa käytävillä ryhmäkeskusteluilla (dialogit).

1.4.2 Konstruktiivinen tutkimusote

Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on ratkaista ongelma. Ongelman ratkaisu esitetään yleensä konstruktiona. Ratkaisu perustuu olemassa olevan tietämyksen lisäksi innovatiiviseen ja heuristiseen tutkimusprosessiin. Konstruktiivisessa tutkimuksessa itse konstruktion kehittäminen on koko tutkimusprosessin avainkohta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 301–329.) Konstruktiivista tutkimusotetta on käytetty paljon esimerkiksi teknisissä tieteissä, matematiikassa, lääketieteessä ja liiketaloustieteessä (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 245; Lukka 2000, 113).

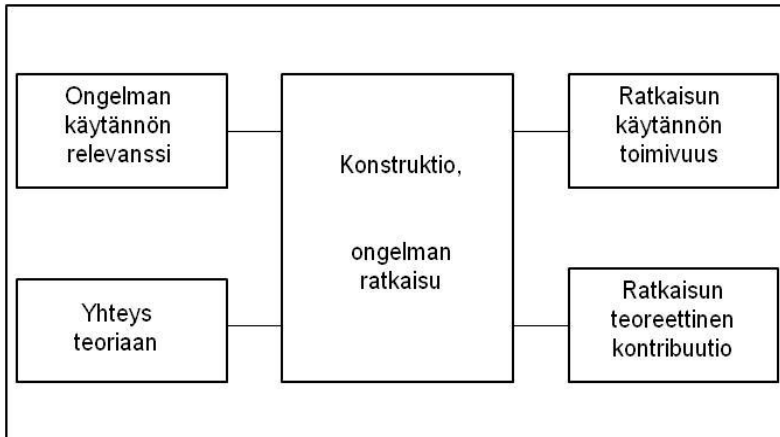
Konstruktiiivinen tutkimus on soveltavaa ja se on yhteydessä luonteensa vuoksi toiminta-tutkimukseen. Tutkimusprosessin aikana testataan kehitettävän konstruktion toimivuutta ja tehdään tarvittavat muutokset lopullisen ratkaisumallin löytämiseksi. Tutkimusprosessin lopuksi arvioidaan ratkaisumallin laajempaa soveltamismahdollisuutta ja sitä, miten se lisää nykytietämystä tutkivalla alueella. (Kasanen ym. 1993, 246; Lukka & Tuomela 1998, 25.)

Kasanen, Lukka ja Siitonen (1993, 246) ovat jakaneet konstruktiiivisen tutkimusprosessin seuraaviin vaiheisiin:

1. Relevantin ja tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman esittäminen
2. Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta
3. Innovaatio, ratkaisumallin konstruointi
4. Ratkaisun toimivuuden testaus eli konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja ratkaisun tieteellisen uutuusarvon osoittaminen
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.

Lukka (2000) on tiivistänyt konstruktiiivisen tutkimusotteen seuraavasti. Konstruktiiivinen tutkimusote keskittyy tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista. Tarkoituksena on tuottaa innovatiivinen konstruktiio, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma. Se sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittä, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta. Tämä merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista. Konstruktiiivisessä tutkimusotteessa ongelman ratkaisu on kytketty olemassa olevaan tietämykseen ja siinä kiinnitetään erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan.

Konstruktiiivinen tutkimusote sisältää siten käytännöllisen ja tieteellisen hyötynäkökulman, joka syntyy ongelman ratkaisun yhteydessä (konstruktiio). Kuviossa 1 on esitettyä konstruktiiivinen tutkimusote tiivistettynä.

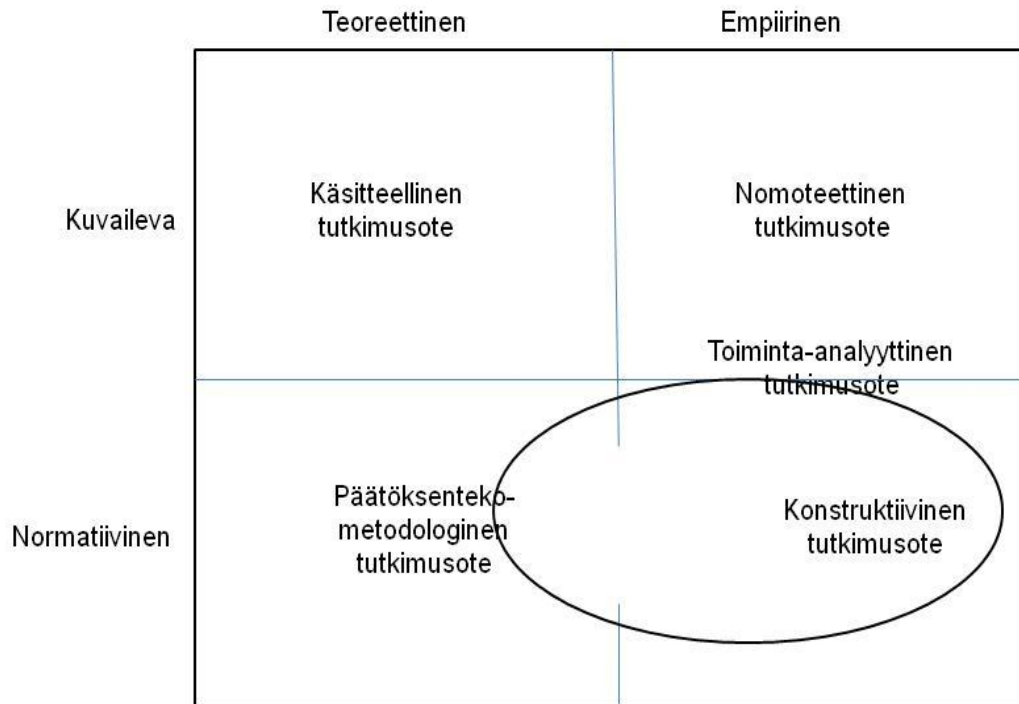


KUVIO 1. Konstrukttiivinen tutkimusote (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 246)

Kuviossa 2 on esitetty konstruktivisen tutkimusotteen suhde muihin tutkimusotteisiin. Konstruktivistista tutkimusotetta voidaan pitää empiirisenä ja normatiivisena. Se lähestyy osittain päätöksentekometodologista tutkimusotetta ja toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. (Kasanen ym.1993, 257.)

Konstrukttiivinen tutkimusote on useiden tutkimusotteiden yhdistelmä. Käsiteanalyysi pitää sisällään asiantuntijoiden tekemän analysoinnin ja mittaamisen tutkittavasta ilmiöstä. Sen perusteella määritellään käsitejärjestelmä ja teoriakehikko. Empiirinen aineisto kerätään ja käsitellään teoriakehikon kautta. Tutkimusta voidaan pitää luonteensa perusteella lähempänä käytännönläheistä ongelmanratkaisua kuin uutta tieteellistä tietoa tuottavana. Toiminta-analyttisellä tutkimusotteella määritellään organisaation menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Näistä luodaan konstruktio. Konstruktiota ei kuitenkaan testata kattavasti, jota puhdas konstruktivinen tutkimusote edellyttää (Olkkonen 1994, 76.)

Tulokset perustuvat tutkijan muodostamaan käsitykseen organisaation toiminnan keskeisistä menestystekijöistä. Tutkimuksen edetessä käydään asiantuntijoiden, johtoryhmien ja henkilöstön kanssa dialogia mallin rakenteesta ja toimivuudesta.



KUVIO 2. Konstruktiiivisen tutkimusotteen suhde muihin tutkimusotteisiin (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993, 257)

Tutkimuksessani olen pääasiallisesti keskittynyt konstruktiiivisen tutkimusprosessin kolmeen ensimmäiseen vaiheeseen (kts. s. 11). Tämän lisäksi olen joitakin osin ottanut kantaa myös vaiheisiin neljä ja viisi. Vaiheeseen yksi ja kaksi olen vastannut asettamalla kolme tutkimuskysymystä, joihin vastaan esiymmärryksen hankinnalla tutkimuskohteesta. Tämä tapahtuu käymällä toimisto- ja kirjastopalveluhenkilöstön kanssa dialogia tutkitavasta ilmiöstä ja esittelemällä eri foorumeilla kehitettävää konstruktiiota. Lisäksi alan julkaisuihin tutustuminen syventää ilmiön ymmärtämistä. Vaiheen kolme, ratkaisumallin konstruointi, esitän tutkimuksen tuloksia käsittelevässä luvussa. Vaihetta neljä eli mallin testausta tutkimuksessani esitellään siltä osin kuin konstruktiiivisen tutkimusotteen mukaan sitä voi käsitellä. Vaiheessa viisi esitellään mallia, joka on konstruoitu teoreettisen keskustelun tuloksena.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoluvussa käsittelen työn taustoja, tavoitteita ja tarkoitusta sekä tutkimuksessa käytettävää lähestymistapaa. Tutkimuksessani käytän laadullista tutkimusta, koska siinä vastataan kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimusote, jonka tarkoituksena on ongelman ratkaiseminen.

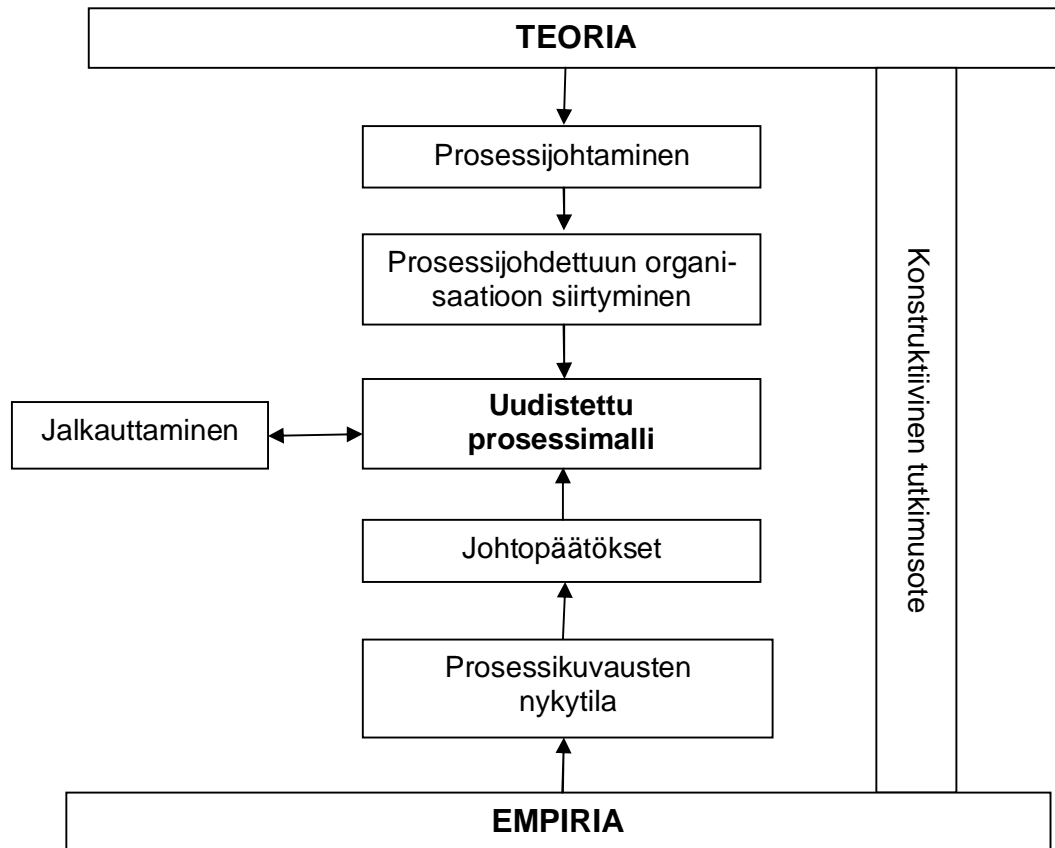
Näiden lisäksi esitän tutkimukseen liittyvät rajaukset ja kuvaan kohdeorganisaation Savon koulutuskuntayhtymän sekä tutkimuskohteena olevan toimisto- ja kirjastopalvelut. Luvuissa kaksi ja kolme käsittelem prosessijohtamista ja prosessijohdettuun organisaatioon siirtymistä. Prosessijohtamisessa käyn läpi prosessijohtamisen taustaa ja prosessitoimintaan liittyviä haasteita. Lisäksi käsittelem sitä, miten edetään kohti prosessiorganisaatiota sekä eri organisaatiomuotojen vahvuuksia ja heikkouksia. Prosessijohdettuun organisaatioon siirtymistä kuvaan eri vaiheina, joita ovat prosessien tunnistaminen, määrittely ja kuvaaminen, prosessinomistajien nimeäminen ja tehtävät, prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja jatkuva kehittäminen sekä yksin työskentelystä ryhmätoimintaan siirtyminen.

Luvussa neljä esitetään tutkimuksen toteuttaminen. Luvun alussa esitän kuntayhtymän prosessien ja tutkimuskohteen prosessikuvausten nykytilan.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tuloksena syntynyt toimisto- ja kirjastopalvelujen uudistettu prosessimalli. Tämän lisäksi kuvaan mallin jalkauttamista toimialueeni henkilöstölle ja muille toimijoille.

Luvussa kuusi käyn läpi tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Lisäksi esitän tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimuksen aiheita.

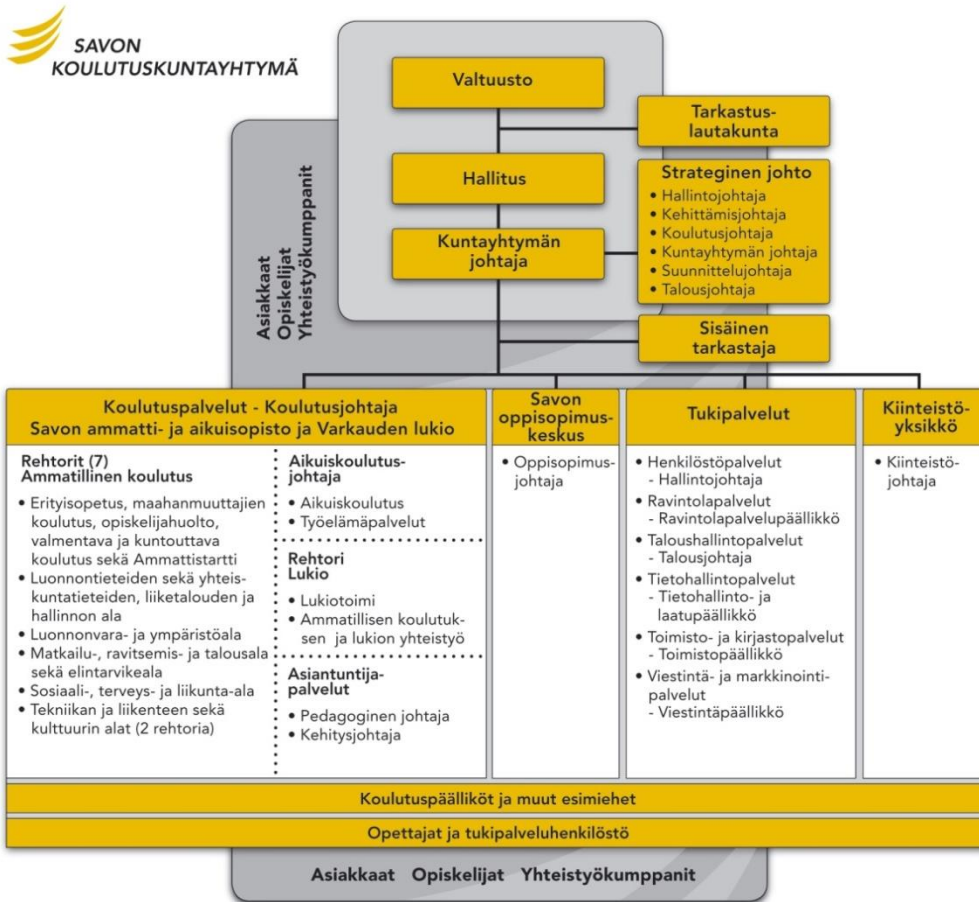
Oheisessa kuviossa (kuvio 3) on esitetty toimisto- ja kirjastopalvelujen prosessien kehittämiseen liittyvä tutkimuksen rakenne (ts. tutkimuksen viitekehys), jonka mukaisesti työ etenee.



KUVIO 3. Tutkimuksen rakenne

1.6 Kohdeorganisaation esittely ja tutkimuskohde

Kyseisessä osiossa esittelen tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatiota Savon koulutuskuntayhtymää, jotta lukijalle selventyisi käytössämme oleva organisaatorakenne (kuvio 4). Kuviossa esitetystä mallista voidaan havaita, että tukipalveluprosessit palvelevat koulutuspalveluita. Tämän tyyppinen ratkaisu on tyypillinen isoille asiantuntijaorganisaatioille.



KUVIO 4. Savon koulutuskuntayhtymän organisaatorakenne (Toiminta- ja taloussuunnitelma 2011–2013, 15)

Savon koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on järjestää ammatillista peruskoulutusta, ammatillista aikuiskoulutusta ja lukiokoulutusta sekä vastata työelämän kehittämis- ja palvelutehtävästä. Koulutusta järjestetään ja kehitetään tulos- ja toimialueiden yhteistyönä asiakaslähtöisesti elinikäisen oppimisen, tasa-arvoisuuden, yhdenvertaisuuden ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Savon koulutuskuntayhtymän koulutustoiminta järjestetään Savon ammatti- ja aikuisopistossa sekä Varkauden lukiossa. Oppisopimuskoulutusta hallinnoi Savon oppisopimuskeskus. Koulutustoiminnan lisäksi Savon koulutuskuntayhtymä harjoittaa matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusta tukevaa hotelli- ja ravintolatoimintaa.

Savon koulutuskuntayhtymä on jaettu tulosalueisiin, joita ovat Koulutuspalvelut (Savon ammatti- ja aikuisopisto, Varkauden lukio), Savon oppisopimuskeskus, Kiinteistöyksikkö (muu taseyksikkö) ja Hallinto- ja tukipalvelut.

Koulutuspalveluiden tulosaluetta johtaa koulutusjohtaja. Tulosalue jakautuu toimialueisiin, joita rehtorit johtavat. Toimialueita ovat

- Luonnonvara- ja ympäristöala mukaan lukien opetusmaatilat ja -puutarhat
- Matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä elintarvikeala mukaan lukien opetushotelli ja -ravintola
- Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
- Luonnontieteiden sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alat
- Tekniikan ja liikenteen ala sekä kulttuuriala
- Erillisryhmien toimialue
- Varkauden lukio.

Toimialueet jakautuvat koulutuspäälliköiden johtamiin vastuualueisiin. Opetushotelli- ja -ravintolaa johtaa hotellin johtaja.

Savon oppisopimuskeskuksen tulosaluetta johtaa oppisopimusjohtaja. Kiinteistöyksikköä johtaa kiinteistöjohtaja.

Hallinto- ja tukipalveluiden tulosaluetta johtaa kuntayhtymän johtaja. Hallinto- ja tukipalvelut jakautuvat toimialueisiin:

- Johtamis- ja kehittämispalvelut; johtaa kuntayhtymän johtaja
- Henkilöstöpalvelut; johtaa hallintojohtaja
- Ravintolapalvelut; johtaa ravintolapalvelupäällikkö
- Taloushallintopalvelut; johtaa talousjohtaja
- Tietohallintopalvelut; johtaa tietohallinto- ja laatu-päällikkö
- Toimisto- ja kirjastopalvelut; johtaa toimistopäällikkö
- Viestintä- ja markkinointipalvelut; johtaa viestintä-päällikkö.

Toimisto- ja kirjastopalvelut on siis yksi Savon koulutuskuntayhtymän hallinto- ja tukipalvelujen tulosalueen toimialueesta. Toimisto- ja kirjastopalvelut tuottavat Savon koulutuskuntayhtymän sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarvitsemat asiakaspalvelut, hallinnolliset sihteeripalvelut, opiskelijahallintoon liittyvät koulutussihteeripalvelut, projektisihteeripalvelut, vahtimestaripalvelut sekä asiakirja- ja arkistotoimeen liittyvät palvelut. Lisäksi toimisto- ja kirjastopalvelut tuottavat oppilaitosten tarvitsemat kirjastopalvelut. Toimisto- ja kirjastopalvelut on henkilöstömäärältään hallinto- ja tukipalvelujen isoin toimialue, henkilöstöä eri toimipisteissä on noin 70–80.

Tutkija toimii toimisto- ja kirjastopalvelujen toimialueella lähiesimiehenä ja on toiminut esimiestyössä noin seitsemän vuotta. Tutkijan vastuualue koostuu toimisto- ja asiakaspalveluista sekä kirjasto- ja tietopalveluista. Vastuualueella toimii noin 40 henkilöä. Toimisto- ja kirjastopalvelujen toimialueella ei ole tehty toimintakulttuuriin liittyviä kehittämishankkeita Savon koulutuskuntayhtymän olemassaolon aikana.

2 PROSESSIJOHTAMINEN

Keskityn tutkimuksessani käsittelemään prosessijohtamista pääasiassa julkisorganisaation näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on tukiprosesseihin kuuluva toimisto- ja kirjastopalvelut Savon koulutuskuntayhtymässä. Toimisto- ja kirjastopalvelut tuottavat palveluja ydinprosesseille ja muille tukiprosesseille.

Tutkimukseni keskeinen käsite konstruktivisen tutkimusotteen lisäksi on prosessijohtaminen. Laamasen ja Tinnilän (2002, 12–13); Mäkelinin (2007, 101) mukaan sillä tarkoitetaan menettelyjä, joilla tunnistetaan ja kehitetään menestykselle tärkeitä toimintojen ketjuja eli prosesseja. Prosessijohtaminen kohdistuu ensisijaisesti toimintaan. Lähtökohdana on organisaation tehokkuuden paraneminen. Tehokkuuden paraneminen edellyttää sitä, että prosessien suorituskyky tehostuu. Tämä edellyttää toimintatapojen kriittistä arviointia ja muuttamista.

Prosessijohtamisen tehtävänä on poistaa lisäarvoja tuottamattomia toimintoja prosesseista ja lisätä prosessin tehokkuutta yli toimintorajapintojen. Prosessijohtamisen taustalla on siten kysymys siitä, miten arvo luodaan asiakkaalle? Mikäli tämä ajatus voidaan hyväksyä, pitää mallintaa ja kuvata tämä toimintojen ketju prosessiksi. Taloudellisen menestymisen näkökulmasta prosessijohtamisen lähtökohdaksi muodostuu periaate, jossa prosessien on tuotettava lisäarvoa asiakkaalle suhteessa prosessissa syntyviin kustannuksiin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Leen ja Dalen mukaan (1998, 215) liiketoiminnan prosessijohtamisella voidaan yhdistää teoreettinen ja käytännöllinen tieto yhteen. Tästä syntyy yhtenäinen käsitys johtamisen tilasta ja siitä, mihin suuntaan organisaation muutos painottuu.

Prosessijohtamiseen siirtyminen edellyttää usein työtapojen muutosta. Työtapojen muutos aiheuttaa painetta johtamiskulttuurin muutokseen. Esimiehellä saattoi aiemmin olla kaikki tarvittava tieto ja osaaminen työn suorittamiseksi. Tämä antoi mahdollisuuden valvoa ja kontrolloida työtä. Nyt tämä esimiehellä ollut tieto on yhä enemmän siirtynyt asiantuntijoiden haltuun. Esimiehen tehtävänä onkin saada asiantuntijat käyttämään tietoa ja osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen rooli on muuttunut valvojasta ja kontrolloijasta valmentajaksi.

Esimiehen asiantuntemuksella on kuitenkin edelleen tärkeä osa, mutta nyt sitä tarvitaan yhä enemmän oikeiden kysymysten esittämiseen ja työryhmien kehittämiseen itsenäisempään suuntaan. (Havunen 2007, 45; Stacey, Griffin & Shaw, 2000, 60.)

Kehittämistyön organisointi edellyttää aina tavoitetietoista johtamista. Prosessilähtöisyyteen liittyvä muutosprosessin suunnittelu, prosessien tunnistaminen, määrittely ja kuvaaminen sekä niiden suorituskyvyn mittaaminen ovat organisaation johtamiseen oleellisesti liittyviä toimenpiteitä. Ilman johtajuutta ei siis voi olla prosessilähtöisyyttä. (Virtanen & Wennberg 2007, 98.)

2.1 Prosessiajattelun taustaa

Prosessiajattelulla on pitkä historia organisaatioiden toiminnassa. Prosessilähtöistä toimintaa on siis ollut olemassa jo pitkään, mutta siitä on puhuttu prosessilähtöisellä käsitteistöllä vasta suhteellisen vähän aikaa.

Prosessiajattelu alkoi juurtua julkisella sektorilla johtamisen käytäntöihin ja toiminnan kehittämiseen 1980- ja 1990-luvuilla. Julkishallinnossa prosessikehittämisellä on omat erityistekijänsä, sillä julkishallinnon organisaatioiden prosessiajattelu kytkeytyy suoraan hallinnon tuloksellisuusvaatimukseen nimenomaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta. Tämä on selkeä ero yksityisen sektorin prosessiajatteluun. (Virtanen & Wennberg 2007, 64–65.)

Prosessiajattelun siirtymistä helpottaa huomattavasti, mikäli organisaatiolla on kykyä luopua vanhoista rakenteista. (Hannus 2000, 16; Virtanen & Wennberg 2007, 32.) Prosessiajattelussa joudutaan täten pohtimaan useita organisaation perusolemuksen liittyviä kysymyksiä (Virtanen & Wennberg 2007, 106).

Prosessijohtamisen onnistumisen kannalta vanhoista rakenteista luopuminen on välttämätöntä, mutta yleensä yritykset siirtyvät prosessimaiseen toimintaan vaiheittain. Varsinkin asiantuntija- ja julkisissa organisaatioissa siirtymävaiheessa voidaan kuvata matriisiorganisaatioksi, josta voidaan löytää funktionaalisia ja prosessimaisia piirteitä. Siirtymävaiheessa olevassa organisaatiossa toiminnan tehokkuus ei välttämättä ole parhain mahdollinen. Prosessiorganisaatiossa tavoitteen asetanta perustuu toiminnan tehokkuuden kokonaisuutena eikä yksittäisten tehtävien optimointiin. (www.kookas.fi)

Prosessikehittäminen on esimerkki luovuuden merkityksestä. Prosesseja kehittäessä organisaation tulee keskittyä pohtimaan, miten kehittämistyötä voitaisiin tehdä uudella tavalla ja miten koko organisaatio voitaisiin uudistaa. Prosessit tulee löytää oman organisaation toiminnasta, tavoitteista, ihmisistä ja organisaation palveluja käyttävien ihmisten kokemuksista. (Tuominen 2001, 172; Virtanen & Wennberg 2007, 78.)

Organisaation on pohdittava nykyistä toiminta-ajatustaan, visiotaan ja strategiaansa ennen kuin se ryhtyy kehittämään prosessilähtöistä toimintamallia. Visio- ja strategialähtöinen organisaatio tietää, mitä varten se on olemassa, mihin se on menossa ja mitä sen täytyy tehdä tavoitteet saavuttaakseen. Prosessien kehittäminen edellyttää muutosjohtajuutta, johon sisältyy kyky hahmottaa kokonaisuus, muutoksen vaiheistus, riskien ennakointi ja muutoksessa tarvittavien johtamismenettelyjen sopivuus. (Harrison 1998, 138; Virtanen & Wennberg 2007, 75.)

Organisaation toiminta-ajatus, visio ja strategiset päämäärät ovat organisaatiotoiminnan kehittämisen perusta. Ilman organisaation selkeää toiminta-ajatusta ja tulevaisuuteen suuntautuvan strategisen tahtotilan pohtimista on vaikea löytää niitä tavoitteita ja vaatimuksia, joiden pohjalta prosesseja voidaan tunnistaa, nimetä ja määritellä. (Lee & Dale 1998, 215; Virtanen & Wennberg 2007, 79.)

Prosessien määrittely ja prosessijohtaminen edellyttävät, että organisaation strategiset päämäärät ovat riittävän selkeät. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, joiden perustalta ne tunnistetaan ja määritetään. Prosessit taas asettavat tavoitteet ja vaatimukset resursseille eli millaista osaamista, tiloja ja tietotekniikkaa prosessit tarvitsevat tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessit siis muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Hammond 2003, 66; Virtanen & Wennberg 2007, 114.)

”Oppivan organisaation viitekehys sopii hyvin prosessikeskeisen ajattelun viitekehyyksi siinä, että se perustuu systeemiteoreettiseen ajatteluun. Organisaatio on erilaisista vuorovaikutusjärjestelmistä koostuva monitulkintainen systeemi, jossa ihmiset toimivat ja luovat merkityksiä, havainnoivat ja oppivat. Aivan sama pitää paikkansa prosessikeskeisessä organisaatiokehittämisessä.” Prosessit muodostuvat toimintojen sarjoista, jotka puolestaan koostuvat pienemmistä toimintakokonaisuuksista. Prosessi voidaan niin halutessa pilkkoa marginaalisen pieniksi tehtäviksi, joita organisaatiossa tehdään ja suoritetaan. (Virtanen & Wennberg 2007, 36.)

Prosessien pilkkomisessa pitää tunnistaa prosessien luonne. Esimerkiksi ihmisten vuorovaikutuksessa tapahtuva palveluprosessi on luonteeltaan vaihteleva ja luova, joten sitä ei kannata pilkkoa liian pieniksi tehtäviksi. Liiallinen pilkkominen saattaa aiheuttaa prosessissa tehottomuutta (Hall & Johnson 2009, 60.)

2.2 Prosessilähtöisyyden haasteet

Prosessilähtöisyys avaa mahdollisuuksia muuttaa julkishallinnon toimintatapoja ja vanhoiksi koettuja organisaatorakenteita. Prosessilähtöisyydessä avainsana on vaikuttavuus. Prosessilähtöisyys kirkastaa julkishallinnon tilintekovastuullisuutta ja pakottaa kiinnittämään huomiota vaikutusten mittaamiseen. Prosessilähtöistä kehittämistä kannattaa yrittää jo sen vuoksi, että sillä julkinen hallinto lunastaa paremmin olemassaolon oikeuden. (Virtanen & Wennberg 2007, 145.)

Prosessilähtöinen ajattelutapa julkishallinnolle on haastavaa, koska joissakin tapauksissa selkeää asiakasta ja asiakkaan tarvetta on vaikea tunnistaa. Laamasen mukaan (2007, 21) asiakkaan määrittely ja tarpeiden tunnistaminen on tehtävä ensin, jonka jälkeen mietitään sitä, millaisilla tuotteilla ja palveluilla voidaan asiakkaan tarve tyydyttää. Vasta tämän jälkeen suunnitellaan prosessit, joilla toteutetaan palvelut. Lopuksi selvitetään mitä tietoja ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan.

Yksi keskeisimmistä haasteista on, miten prosessilähtöisyydellä tai yksittäisillä prosesseilla voidaan vähentää kustannuksia. Kustannusten vähentäminen voi tapahtua tehostuneena ajankäyttönä, tuotteen laadun tai työelämän laadun parantumisena. (Davenport & Short 1990, 14; Laamanen & Tinnilä 2002, 9.)

Lin, Yang ja Pai (2002, 29–31) toteavat, että liiketoimintaprosessin toimintaan vaikuttaa neljä keskeistä näkökulmaa, joilla on oma merkityksensä prosessin tehokkuuden kannalta. Nämä tekijät ovat informaatio, henkilöstön käyttäytyminen, organisaatio ja toiminnallisuus. Tämän lisäksi liiketoimintaprosessissa pitää huomioida informaation sisältö, organisaation rakenteet, resurssit, henkilöstön aktiivisuus vuorovaikutukseen, suhteiden luominen muihin toimijoihin jne.

Toisaalta julkishallinnon kehittäminen ei pysähdy prosessiajatteluun vaan se on välietappi julkishallinnon rakenteellisessa kehittämisessä ja muutosprosessissa. Julkishallinnon organisaatiot joutuvat yhä enenevässä määrin mukautumaan ulkoiseen uudistuspaineeseen.

”Toimintaympäristö muuttuu, palvelujen käyttäjien vaatimukset kasvavat ja johtamistyö tulee vaativammaksi, monisäikeisemmäksi ja vuorovaikutuksellisemmaksi. Seuraava iso, ratkaisua vaativa kysymys julkishallinnon organisaatiossa tulee todennäköisesti olemaan oppiminen ja siihen läheisesti liittyvät teemat, kuten osaamisen johtaminen.” (Virtanen & Wennberg 2007, 146.)

Prosessilähtöinen organisaatio edellyttää myös tietämykseen perustuvaa johtamista. Kyse on siis siitä, miten prosessilähtöinen organisaatio mittaa omaa suoritustaan ja mihin se kohdentaa mittauksessa huomionsa. Olennaisia ovat erilaiset tehokkuutta, tuloksellisuutta, vaikutuksia ja vaikuttavuutta kuvaavat tunnusluvut. Tärkeä kysymys onkin, miten prosessilähtöinen organisaatio kehittää itselleen ja omalle toiminnalleen tarkoitukseenmukaiset tulostittarit, jotka kestävät kriittisen pätevyys-, luotettavuus- ja toistettavuustarkastelun? (Juran & Godfrey 2001; Virtanen & Wennberg 2007, 104–105.)

Prosessilähtöinen organisaatio tähtää menestykseen. Menestyminen julkishallinnossa voi tarkoittaa monia asioita kuten tulostavoitteiden saavuttamista, henkilöstön työhyvinvointia ja osaamisen kasvua, asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin tai julkisuutta yhteiskunnallisen vastuun ottamisesta. Organisaatioiden sisällä menestymistä vauhdittaa kehittämistyön jalkauttaminen niin, että koko henkilöstö voivat tuntea osallisuutta muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Virtanen & Wennberg 2007, 149.)

Armisteadin & Machinin mukaan (1997, 888) liiketoimintapohjaisessa prosessiorganisaatiossa löytyy kuusi tekijää, joihin pitää kiinnittää huomiota jalkautettaessa prosessi johtaminen operatiiviseksi johtamiseksi. Nämä kuusi tekijää ovat koordinointi, prosessin määrittely, organisaation struktuuri, kulttuuri, jatkuva parantaminen ja mittaaminen.

Operatiivisen johtamisen näkökulmasta prosessilähtöisen organisaation johtaminen tulee rakentaa ainakin kolmen peruspilarin varaan. Nämä keskeiset pilarit ovat organisaation ylin johto, jonka vastuulla on kokonaisuuden toimiminen ja menestyminen koko organisaation tasolla. Prosessinomistajat, joiden vastuulla on heille vastuutettujen prosessien toimivuus ja menestyminen prosessien johtamisessa ja kolmanneksi tiiminvetäjät, jotka johtavat vastuulleen annettuja tiimejä prosessiorganisaation sisällä. (Virtanen & Wennberg 2007, 158.)

2.3 Kohti prosessiorganisaatiota

Virallinen organisaatio kuvaa organisaation rakennetta ja sitä, miten ryhmä sijoittuu organisaatiossa. Organisaation virallisiin rakenteisiin kuuluvat yksilölliset työnkuvaukset, organisaatiomallit sekä valta- ja vastuusuhteet. (Havunen 2007, 119.) Organisaatiokenteen tarkoituksena onkin kuvata organisaation muodollisia valta- ja vastuusuhteita ja kunkin hierarkkisen tason sisäistä työnjakoa eli erikoistumista osastoihin ja osastojen välistä vuorovaikutusta ja kommunikointia. Valta- ja vastuusuhteet osoittavat, kenelle työntekijät ovat raportointivelvollisia ja kuinka monta alaista kullakin esimiehellä on. Organisaation rakenne on yleensä kuvattu organisaatiokaaviona, mutta se voi olla myös kaavioesitystä monimutkaisempi. (Peltonen 2008, 33.) Olemassaolollaan virallinen rakenne ei vain puserra ryhmiä tiettyyn muottiin, vaan antaa myös tietoa siitä, miten ja mihin suuntaan tekemistä pitää ohjata. Voi myös olla, ettei olemassa oleva organisaatiomalli enää palvele asiakkaan etua vaan enemmänkin häiritsee toimintaa. (Havunen 2007, 120.)

Prosessijohtaminen edellyttää perinteisen organisatoristen rakenteiden uudelleenajattelua. Tämä tarkoittaa muun muassa organisaatorakenteiden madaltamista ja vastuun viemistä etulinjaan. Hyvin toimivaa prosessia voidaan kuvata muun muassa avoimella tiedonkululla, osaamisen jatkuvalla kehittämisellä ja itseohjautuvilla ryhmillä (Hannus 2003, 55.)

Stacey (2001) korostaa sitä, että rakenteiden uudelleenajattelussa (vrt. Hannus 2003) tulisi luoda suotuisia olosuhteita monitulkintaiselle ja merkitykselliselle vuorovaikutukselle ja itseorganisoitumiselle. Tällä menettelyllä varmistetaan henkilöstön sitoutuminen ajateltuun muutokseen.

Prosessien tavoitteena on tuottaa asiakkaille hyötyä joko tuotteena tai palveluna, josta tämä on valmis maksamaan. Tällöin voidaan puhua asiakkaan saamasta lisäarvosta. (Laamanen 2002.) Siirtyminen funktiojohtamisesta prosessijohtamiseen muokkaa organisaatorakenteita myös muilta osin kuin lisäarvon muodostumisketjuja. Keskijohdolle siirtyminen prosessimalliin tarkoittaa usein perinteisen esimiehen roolin muuttumista valmentajaksi ja mahdollistajaksi aiemman ohjaavan ja sanelevan roolin sijaan. Esimies ei enää tee jokaista yksittäistä päätöstä ja organisoi työtehtäviä, vaan vastuu tästä on siirtynyt työntekijöille. Tämä nopeuttaa prosessien läpivientiä ja laskee kustannuksia.

Esimiestyö nähdäänkin prosessijohtamisessa osaamisen hankkimisena (uudet osaajat ja taidot), resurssien ylläpitämisenä ja ihmisten johtamisena (henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, konfliktien ratkominen ja varmistaminen, että kaikki työt tulevat tehtyä). (Laamanen 2002, 119.)

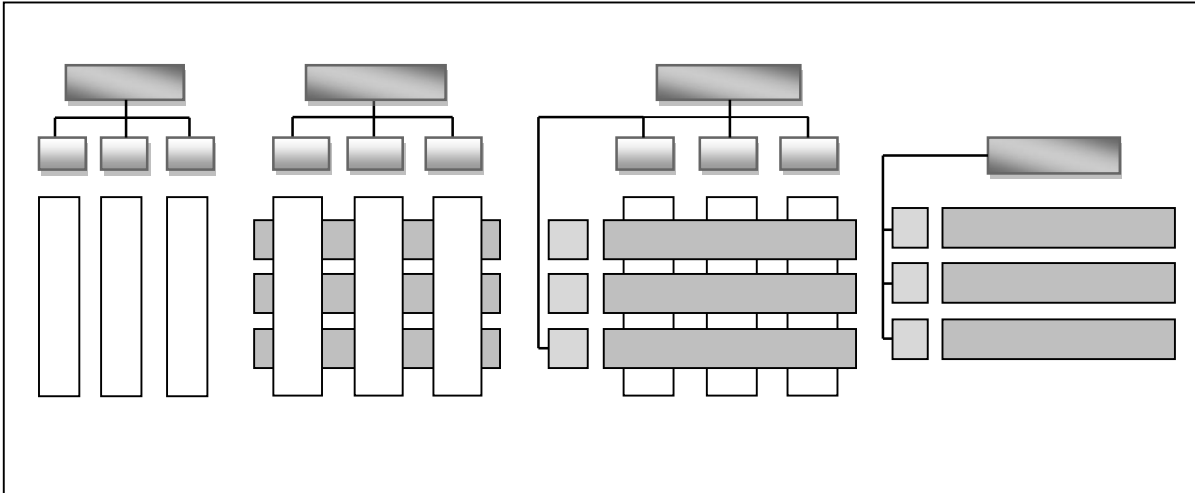
Esimieskeskeisyyden vähetessä muun muassa tehtäväkentät laajenevat, päätöksenteko ja vastuu omasta työstä sekä sen kehittamisestä lisääntyy. Itseohjautuvuus myös selkiyttää omaa työnkuvaa ja vaikutusmahdollisuus omiin työtehtäviin kasvaa. Prosessijohtamisen myönteisimmät tekijät liittyvätkin työntekijöiden asemaan, sillä vastuun kasvassa lisääntyy myös oman aseman ymmärtäminen organisaatiokokonaisuudessa ja organisaation menestyksen luomisessa. (Laamanen 2002, 129; www.veini.net.)

Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että organisaatorakenteen muuttaminen prosessiorganisaatioksi edellyttää sitä, että organisaation ydin- ja tukiprosessit tunnistetaan ja kuvataan. Prosessien kuvaaminen edellyttää organisaation toimintoketjujen mallintamista yleisesti ymmärrettävään ja hallittavaan muotoon.

Prosessijohtaminen perustuu ajatukseen, jossa prosessit valtuutetaan tietyille henkilöille tai tahoille. Organisaation rakenteet vaihtelevat tyypillisesti organisaation koon, toimialan ja tehtävien mukaan. Prosessien mukaisesti toimintaansa järjestävällä organisaatiolla on käytännön johtamis- ja organisaatorakenteen muodostamisessa oheiset vaihtoehdot:

- Tulosyksikköorganisaatio
- Matriisiorganisaatio
- Prosessiorganisaatio.

(Virtanen & Wennberg 2007, 138.)



KUVIO 5. Muutos kohti prosessiorganisaatiota (Virtanen & Wennberg 2007, 140)

Kuviossa 5 vasen reuna kuvaa funktionaalista toimintamallia, jossa resurssit ovat eri toiminnoista vastaavilla osastonjohtajilla (tulosityksiköillä). Tässä vaiheessa prosessit ovat vielä tunnistamatta ja toiminnot määrittelemättä.

Seuraavassa vaiheessa organisaatio on tunnistanut ja määritellyt keskeiset prosessinsa, mutta resurssit ja vastuu toiminnasta ovat edelleen osastoilla. Johtoryhmä koostuu osastojen johtajista. Tuloksia mitataan osastoittain, ei prosesseittain. Tässä vaiheessa prosessinomistajat on mahdollisesti jo nimetty, mutta heidän roolinsa on lähinnä prosessikuvausten ylläpito.

Seuraavassa vaiheessa (kuviossa toinen oikealta) on tehty jo huomattava askel kohti prosessiorganisaatiota. Organisointi tapahtuu pääasiallisesti prosesseittain, joiden tarpeita taustalla olevat funktiot tukevat. Funktioiden olennaisena tehtävänä on turvata prosessien tarvitsemat osaamisresurssit. Tässä vaiheessa organisaation suorituskykyä mitataan prosesseittain ja prosessinomistajat kuuluvat organisaation johtoryhmään.

Viimeinen vaihe on täysin prosessiorganisaatio, jossa funktionaalinen organisaatio on häivytetty kokonaan. Suomalaisessa julkishallinnossa puhtaita prosessiorganisaatioita löytyy hyvin harvoin. Yleensä kyse on prosessipainotteisesta matriisiorganisaatiosta. Paine siirtyä kohti matriisiorganisaatiota ja mahdollisesti jopa kohti puhdasta prosessiorganisaatiota on kaikkialla julkishallinnossa ilmeinen erityisesti hallinnon tehostamis- ja tuloksellisuuspaineiden myötä. Prosessien mukainen organisoituminen lisää hallinnon tehokkuutta ja tätä kautta tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Virtanen & Wennberg 2007, 141.)

Funktiomallista prosessiorganisaatioon siirtyminen on arvioitu kestävän viitisen vuotta. Tähän lasketaan mukaan prosessien virtaviivaistaminen ja jatkuvan parantamisen mallin käyttöönotto (Zairi 1997). Zairin esittämä arvio siitä, että siirtyminen vie aikaa viisi vuotta on kuitenkin hypoteettinen. Siirtymisen aika riippuu mm. organisaation koosta, toimialasta, valmiudesta ja tahtotilasta.

Tästä esimerkkinä voi olla, että organisaation prosessijohtamisen jalkauttaminen jää kuitenkin usein kesken pysähtyen prosessien kuvaamiseen ja dokumentointiin, jolloin toivottuja hyötyjä ei saavuteta ja paluu vanhaan malliin on todennäköistä (Armistead 1996). Muutos suorituskykyisempään toimintaan ei aina vaadi prosessijohtamisen täydellistä jalkauttamista vaan harkitulla ja loppuunviedyllä yhdistelmällä funktio- ja prosessimallia voidaan saavuttaa hyviä tuloksia (Prosessiesimerkkejä 1999). (www.veini.net.)

Prosessilähtöisen organisaatorakenteen kehittämiseen liittyy usein pelkoja ja ne tulee ottaa huomioon vietäessä läpi muutosta. Epäluulo tulee olettamuksesta, että prosessilähtöisyys tarkoittaa hierarkkisen linjaorganisaation täydellistä hautaamista ja siirtymistä suoraan prosessiperusteiseen organisaatioon, jossa prosessit korvaavat kokonaan linjaorganisaation tulosyksiköt. Organisaation toimintamallin valinta ei kuitenkaan koskaan ole kategorisesti kaksijakoinen vaan aina on olemassa välimuotoja. (Virtanen & Wennberg 2007, 59.)

2.3.1 Organisaatorakenteiden vahvuudet ja heikkoudet

Tehtävien määrittelyssä yleensä päädytään toimintolähtöiseen eli funktionaaliseen malliin. Funktionaalisen ja prosessiorganisaation väliin sijoittuvassa matriisiorganisaatiossa pyritään yhdistämään prosessimuotoisen ja funktionaalisen organisaation parhaat tekijät. Matriisiorganisaation etuna on joustavuus työtehtäviin ja ympäristöön sopeutumisessa. (Virtanen & Wennberg 2007, 138.)

Prosessirakenteen vahvuutena on organisaation eri toimintojen näkeminen osina laajemmassa prosessissa, jolloin organisaation toiminnot voidaan kohdistaa lisäarvon tuottamiselle asiakkaalle. Työntekijät voivat nähdä oman tehtävänsä yhteyden asiakastyytyväisyyden ja laadun tuottamiseen. Hierarkkisesta mallista poiketen prosesseja rakennetaan usein työryhmissä ja poikkifunktionaalisissa tiimeissä. Prosessirakenteen heikkouutena puolestaan on rakenteen vaatima laaja muutos toiminta- ja asennoitumistavoissa ja rakennetta tukevissa järjestelmissä (mm. palkitsemisjärjestelmissä).

Asiakkaita palvelevien ydin- ja tukiprosessien määrittäminen ja kuvaaminen vaatii aikaa ja työtä, joka usein käytännössä tarkoittaa pitkää suunnitteluprosessia. (Peltonen 2008, 40–41.)

Oheisessa taulukossa (taulukko 1) luetellut heikkoudet tulee käsittää kunkin organisaatiomuodon erityishaasteiksi, joihin on kiinnitettävä normaalia enemmän huomiota. Erityisesti matriisiorganisaatioihin liittyen on tärkeää huomioida, että vastuiden epäselvyys ei ole matriisiorganisaatiossa oleva ehdoton ominaisuus, vaan vastuurajojen täsmällinen määrittely on erityinen haaste, johon tässä mallissa tulee panostaa muita malleja enemmän. (Virtanen & Wennberg 2007, 141–142.)

TAULUKKO 1. Eri organisaatiomuotojen vahvuudet ja heikkoudet (Virtanen & Wennberg 2007, 142)

	Funktionaalinen organisaatio	Tuloyksikkölähtöinen matriisiorganisaatio	Prosessilähtöinen matriisiorganisaatio	Prosessiorganisaatio
VAHVUDET	<p>Mahdollistaa syvällisen erikoisosaamisen syntymisen</p> <p>Selkeät valta- ja vastuusuhteet</p>	<p>Toimintatapojen yhdenmukaistuminen</p> <p>Yksittäisten toimintojen roolin selkeytyminen organisaation kokonaistavoitteiden näkökulmasta</p>	<p>Toimintatapojen yhdenmukaistuminen</p> <p>Asiakas- ja vaikuttavuuslähtöinen toimintatapa</p>	<p>Kohdistaa huomion toiminnan tavoitteisiin ja asiakkaan tarpeisiin</p> <p>Selkeät vastuu- ja valtarajat</p> <p>Joustava ja nopea reagointi asiakastarpeiden muutoksiin</p>
HEIKKOUEDET	<p>Eri yksiköiden välisen koordinaation vaikeus</p> <p>Osaston tavoitteet asiakkaiden tarpeita tärkeämpiä</p> <p>Ei selvää vastuuta kokonaisuudesta</p>	<p>Prosessien asema usein epäselvä</p> <p>Tuloyksiköiden omat tavoitteet osastorajat ylittävien prosessien sujumista tärkeämpiä</p> <p>Prosessien vajavainen seuranta</p>	<p>Prosessinomistajien ja yksiköiden johtajien vastuunjaon epäselvyys</p> <p>Päällekkäisyydet ohjaus- ja seurantajärjestelmissä</p>	<p>Vaatii suuria muutoksia toimintatavoissa</p> <p>Organisaatio ei tue syvällisen erikoisosaamisen syntymistä.</p>

3 PROSESSIJOHDETTUUN ORGANISAATIOON SIIRTYMINEN

Tässä luvussa käsitellään konstruktiivisen tutkimusotteen mukaisesti ongelmanratkaisuun liittyvää teoriaa, jonka pohjalta tehdään analyysi. Analyysin perusteella rakennetaan konstruktio, jota arvioidaan eri henkilöstöryhmien toimesta. Laaja teoreettinen tarkastelu ongelman ratkaisemiseksi luo edellytyksen syvälliselle analyysille, jonka pohjalta on mahdollista rakentaa toimiva konstruktio.

Ennen ydin- ja tukiprosesseihin pureutumista tulee varmistua siitä, että organisaatio hahmottaa toimintaympäristöään tarkoituksenmukaisella tavalla eli on muun muassa valinnut strategiset painopistealueensa, suuntaa toimintansa niiden perusteella ja on tunnistanut menestystekijänsä. Prosessien kehittäminen (tunnistaminen, määrittely ja nimeäminen) tapahtuu vasta sen jälkeen, kun organisaatio on hahmottanut toimintaympäristönsä haasteet, miettinyt strategiset valintansa ja organisaatiota koskevat rakenteelliset ratkaisunsa. (Armistead & Machin 1997, 890–891; Virtanen & Wennberg 2007, 82.)

Julkishallinnossa prosessien tunnistaminen, määrittelemine ja nimeäminen lähtevät liikkeelle ulkoisten asiakkaiden palvelutarpeista ja tähtäävät organisaation vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen. Yksityisellä sektorilla puolestaan tavoite on yleensä kohdistettu taloudellisen lisäarvon tuottamiseen yrityksen omistajille. (Mäkelin 2007, 101; Virtanen & Wennberg 2007, 91.)

Prosessijohdettuun organisaatioon edetään yleensä seuraavien vaiheiden kautta:

- Prosessien tunnistaminen
- Prosessien määrittely ja kuvaaminen
- Prosessien omistajien nimeäminen
- Prosessien suorituskvyn mittaaminen
- Prosessien jatkuva kehittäminen.

Ennen kuin prosesseja voidaan kuvata ja määritellä, tulee ne tunnistaa. Prosessien tunnistamista seuraa niiden sisällön täsmällinen määrittely ja kuvaaminen. Viimeistään tällöin nimetään prosessin omistajat, joiden vastuulla on prosessikuvauksiin liittyvä toiminnan toimeenpano, prosessikuvausten ylläpito ja edelleen kehittäminen (prosessin johtaminen). Kun toiminta on organisoitu suunniteltujen prosessien mukaisesti, voidaan prosessien suorituskvyn mitata ja edelleen kehittää. (Virtanen & Wennberg 2007, 115–116.)

3.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen tarkoittaa prosessien rajaamista muista prosesseista. Prosessien tunnistaminen muodostuu tärkeimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Tärkeää on heti alkuun määritellä, mihin prosessilla pyritään sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. (Virtanen & Wennberg 2007, 116.)

Asiakaslähtöinen ajattelutapa julkishallinnossa on myös vaikuttavuuskeskeinen ajattelutapa. Kaikella toiminnalla on yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite. Onnistuminen siinä tarkoittaa samaa kuin asiakastarpeiden tyydyttäminen yksityisellä sektorilla. (Virtanen & Wennberg 2007, 117.)

Prosesseja voidaan ryhmittää monella tavalla. Prosesseja ryhmittäessä tärkeä lähtökohhta on prosessin laajuus ja kattavuus. Ydinprosessit ovat organisaation ja sen tärkeimpien sidosryhmien toimintaa läpileikkaavia toimintoketjuja. Ne voidaan jakaa kahteen pääryhmään: suoraan asiakkaalle arvoa tuottavat ydinprosessit ja varsinaista toimintaa tukevat ydinprosessit eli tukiprosessit. Ydinprosessit koostuvat joukosta pienempiä prosesseja, joita voidaan kutsua esimerkiksi aliprosesseiksi. (Hannus 2003, 41; Skyttä 2005, 53.)

Joskus erotellaan omaksi ryhmäkseen myös johtamisprosessi. Käytännössä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä sillä, miten prosessit luokitellaan, kunhan prosessien tunnistaminen aloitetaan organisaation ydintoiminnasta. (Virtanen & Wennberg 2007, 118.)

Ydinprosessit ilmaisevat siis sen, miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa. Tukiprosessit puolestaan luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosessit eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydinprosessit, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosessejaan vaan tukiprosessit ovat tukemassa ydinprosessien toimintaa. (Skyttä 2005, 53; Virtanen & Wennberg 2007, 118–119.)

Prosessien tunnistaminen edellyttää selkeää käsitystä organisaation päämääristä ja tavoitteista. Ydinprosessien tunnistamisessa on tarkoituksena etsiä sellaiset prosessit, joilla nämä päämäärät voidaan tavoittaa. Käytännössä työ kannattaa aloittaa määrittelemällä organisaation asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet liittyen organisaation toimintaan. Tätä kautta edetään prosesseihin, joilla niihin voidaan vastata. Organisaation prosessien tunnistaminen aloitetaan siis ydinprosessien pohtimisella. Prosessiorganisaatio nimenomaan rakennetaan ydinprosessien ympärille. (Pesonen 2007, 131; Skyttä 2005, 52; Virtanen & Wennberg 2007, 119.)

3.2 Prosessien määrittely ja kuvaaminen

Prosessien tunnistamisen jälkeen on vuorossa prosessien määrittely ja kuvaaminen. Prosessien kuvaaminen tarkoittaa prosessien sisällön täsmentämistä.

”Käytännössä tämä tapahtuu kuvaamalla prosessien keskeiset vaiheet ja niiden väliset yhteydet sekä kuhunkin prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessin kannalta kriittiset suorituskykytekijät.” (Virtanen & Wennberg 2007, 121–122.)

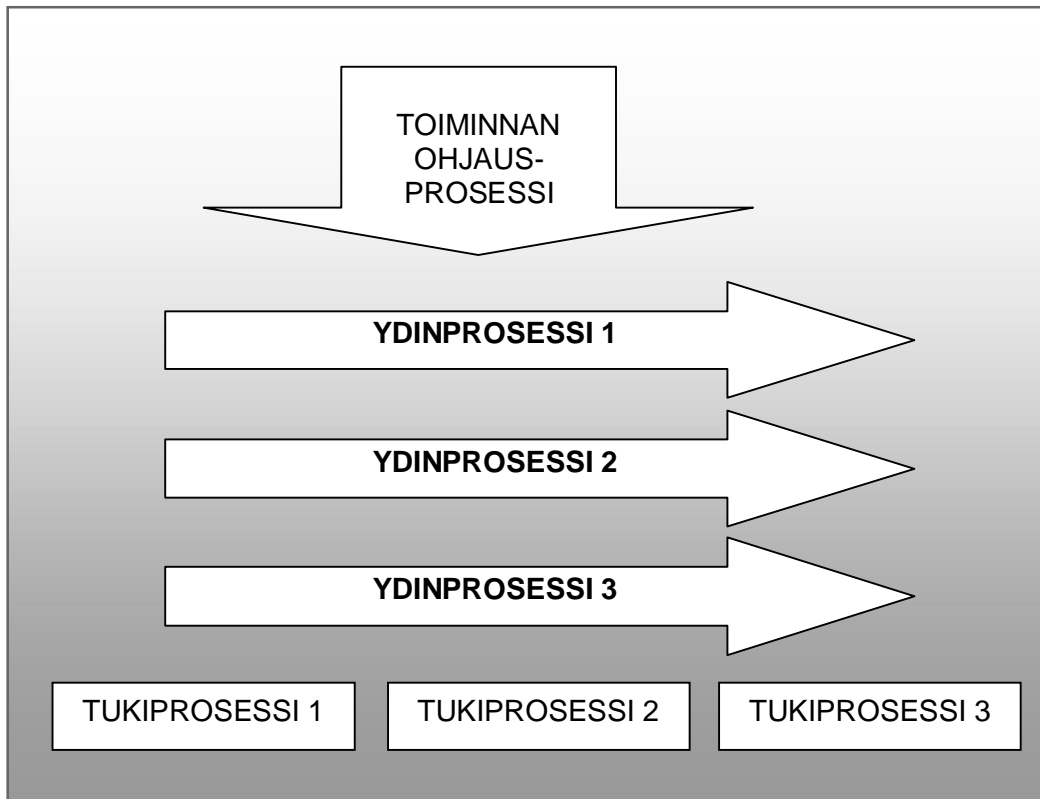
Prosessien kuvaamisella organisaation toimintatavat pyritään systematisoimaan ja tekemään näkyviksi. Vasta kun tunnetaan nykyinen toimintatapa, voidaan pohtia toiminnan kehittämistä. (Virtanen & Wennberg 2007, 115.)

Prosessijohtaminen ei kuitenkaan tarkoita vain prosessin määrittelyä ja kuvaamista. Käytännössä prosessijohtaminen toki edellyttää, että prosessit on määritelty ja kuvattu riittävän selkeästi. Helposti saattaa käydä niin, että prosessien kuvaamisesta tulee itsetarkoitus. Prosessijohtamisen näkökulmasta prosessikuvauksilla on vain välinearvoa. (Virtanen & Wennberg 2007, 117.) Prosessien kuvaukset ovat muun muassa prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen apuvälineitä. Ennen prosessien kuvauksen aloittamista tulee tarkkaan miettiä, minkä tason prosessikuvauksia tarvitaan. Jos prosesseja tarvitaan organisaation toiminnan yleisesittelyssä, riittää prosessikartta, jossa esitetään organisaation ydinprosessit. Mikäli prosessikuvauksia tarvitaan puolestaan toiminnan kehittämiseen ja mittariston kehittämiseen, tulee ydinprosessit kuvata ja määrittää. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 77; Virtanen & Wennberg 2007, 122.) Prosesseja kuvatessa on myös vältettävä liian yksityiskohtaista kuvaamista, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen voi vaikeutua ja osaoptimoinnin vaara kasvaa (Laamanen 2002) (www.veini.net).

Prosessien kuvaamisessa on koko ajan oltava selvillä siitä, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja mihin ylätason prosessiin se liittyy. Prosessien kuvausta ja määrittelyä edeltää aina prosessien sisällön ja työkulujen selvittäminen eli prosessikaavioita ei voida laatia ennen kuin tiedetään miten työvaiheet etenevät.

Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta. Prosessikartassa näkyvät organisaation ydinprosessit sekä keskeisimmät tukiprosessit.

Prosessikarttaa voidaan pitää yleiskuvauksena organisaation toiminnasta ja sitä tukevista prosessirakenteesta. Prosessikartta on mahdollista tehdä pääprosessien tunnistamisen jälkeen. Esimerkkinä oleva prosessikartta (kuvio 6) muodostuu kolmesta ydinprosessista sekä neljästä tukiprosessista. Yksi tukiprosesseista on eroteltu toiminnan ohjausprosessiksi. (Hannus 2000, 43–44; Virtanen & Wennberg 2007, 123–124.)

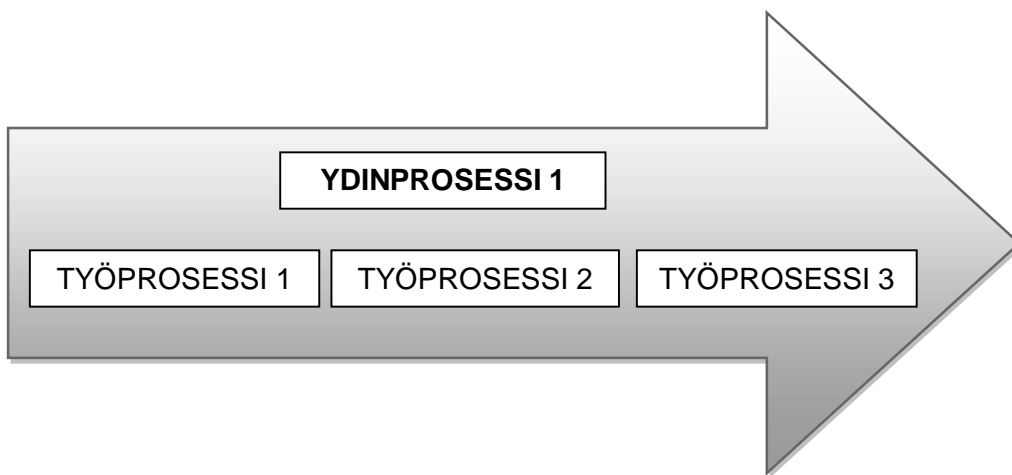


KUVIO 6. Esimerkki organisaation prosessikartasta (Virtanen & Wennberg 2007, 123)

Prosessikartassa kuvataan siis organisaation pääprosessit (ydin- ja tukiprosessit). Prosessikartasta ei kuitenkaan vielä selviä, minkälaisista toimintojen sarjoista eli osaprosesseista ydin- tai tukiprosessit muodostuvat. (Hannus 2000, 43–44.)

Prosessien tunnistamisen lisäksi prosessien kuvaus edellyttää tarkempaa prosessien sisällön määrittelyä. Ydin- ja tukiprosessien kuvaus edellyttää ensimmäisen tason osaprosessien tunnistamista, joka tarkoittaa osaprosessien olennaisimpien tavoitteiden, toimenpiteiden ja suoritteiden määrittämistä.

Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa liittyvistä työprosessien sarjoista, jotka puolestaan muodostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista. Ydinprosessien kuvaustaso on useimmiten se taso, josta organisaatioissa lähdetään liikkeelle (kuvio 7). Työprosessit kuvataan työkulkukaavioina, jotka kuvaavat toimintojen etenemisen organisaatioyksikön sisällä ja kertovat myös eri toiminnoista vastaavat henkilöt. Työkulkukaavioita laadittaessa on hyvää pitää mielessä niiden helppolukuisuus. (Virtanen & Wennberg 2007, 124–125; vrt. Hannus 2000, 44, vrt. Pesonen 2007, 131.)



KUVIO 7. Ydinprosessien kuvaustaso (Virtanen & Wennberg 2007, 124)

3.3 Prosessien omistajien nimeäminen ja tehtävät

Prosessinomistajien tehtävät vaihtelevat sen mukaan, millaiseen organisaatiomalliin päädytään. Tuloksikköorganisaatiossa prosessinomistajan vastuu on kaikkein suppein ja prosessiorganisaatiossa puolestaan laajin.

Tuloksikköorganisaatiossa prosessinomistajan vastuulle kuuluu vastata prosessien kehittämisestä ja toiminnan seurannasta. Prosessinomistaja varmistaa prosessien mukaisen toiminnan toimeenpanon sekä seuraa prosessin suorituskykyä. Prosessinomistaja kerää myös tietoa kehittämistarpeista, koordinoi kehittämishankkeita ja pitää yllä prosessikuvauksia. Tässä toimintamallissa prosessinomistajalla ei ole esimiesasemaa prosessin toimijoihin nähden, eikä prosessinomistajan hallussa ole myöskään prosessien toteutukseen tarvittavia resursseja.

Matriisiorganisaatiossa prosessinomistajien vastuu on jo huomattavasti laajempi. Matriisiorganisaatiossa prosessinomistajat omistavat osan resursseista ja päättävät itsenäisesti resurssien käytöstä. Prosessinomistajille voi myös kuulua esimiesasema. Tässä mallissa toiminnan tuloksellisuutta seurataan sekä prosessien että tulosyksikköjen näkökulmasta. ”Prosessinomistajat päättävät niiden toimintamallien soveltamisesta, jotka on annettu niiden vastuulle, ja prosessinomistajien tuloksellisuutta seurataan näissä tehtävissä onnistumisen perusteella.”

Prosessiorganisaatiossa kaikki resurssit on vastaavasti annettu prosessinomistajien käyttöön. Prosessinomistajat korvaavat osastonjohtajat ja vastaavat organisaation toiminnasta kokonaisuudessaan. Toiminnan tuloksellisuutta seurataan nimenomaan prosessien näkökulmasta ja prosessinomistajat ovat tulosvastuussa samalla tavalla kuin tulosyksiköiden johtajat tulosyksikköorganisaatiossa. (Virtanen & Wennberg 2007, 142–143.)

Vaikka prosessinomistajan roolit ovat useimmiten erilaisia eri organisaatioissa, on tästä huolimatta tiettyjä prosessinomistajien vastuulla olevia asioita. Näitä ovat muun muassa seuraavat asiat:

- Prosessikuvausten laadinta ja ylläpito
- Prosessimäärittelyjen mukaisen toiminnan toimeenpano
- Prosessin suorituskyvyn seuranta
- Prosessin kehittäminen
- Prosessin koordinointi muiden prosessien kanssa.

(Lecklin 2002, 145–146; Virtanen & Wennberg 2007, 143–144.)

Prosessin ohjaustyöstä suurin osa tehdään päivittäisen työn ohessa, ilman että se aiheuttaa erillistä lisätyötä. Prosessille on määritelty asiakastarpeiden perusteella vaatimukset ja luotu toiminnalle edellytykset. Toiminnan seurauksena saadaan tulos, jonka vastuuta asetettuihin rajoihin prosessin omistaja seuraa mittareilla. Suuri merkitys mitaustulosten käsittelyssä ja toiminnan seurannassa on palautteella, joka tukee prosesseissa työskentelevien henkilöiden ja tiimien itseohjautuvuutta.

Prosessinohjaaminen on jatkuvaa toimintaa ja usein yksittäisiin toimintoihin liittyvää, prosessia katselmoidaan myös kokonaisuutena esimerkiksi johdon katselmuksissa ja auditoinneissa. (Laamanen 2002, 110–111; www.veini.net.)

3.4 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Laamanen (2005, 18–19) on määritellyt suorituskyvyn seuraavasti: ”Suorituskyky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla”. Osoitetulla kyvyllä Laamanen tarkoittaa mitattua tai jollain muulla tavalla todennettua suorituskykyä. Systemaattinen suorituskyvyn mittaaminen ja sen kehittymisen seuranta mahdollistaa toiminnanohjauksen näkökulmasta ohjata organisaation toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Suorituskyvyn mittaaminen ja arviointi voidaan ulottaa joko yksittäiseen prosessiin tai koko organisaatioon. Prosessien suorituskyvyn mittaamisella on tarkoitus tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi. Prosessien mittaaminen on siis osa prosessien kehittämistä. Mittaamisen tärkeyden korostaminen osana johtamista on aivan liian usein johtanut siihen, että mittaamisesta on tullut itsetarkoitus ja on unohdettu, miksi mittausta tehdään. Prosessimittarit ovat hyödyttömiä, mikäli ne eivät tuota relevanttia informaatiota prosessien kehittämistyölle. (Lecklin 2002, 173; Virtanen & Wennberg 2007, 130.)

Organisaatiossa, jossa prosessimittarit on määritelty ja prosessien suorituskykyä seurataan, ollaan jo pitkällä prosessien kehittämistyössä. Jos prosessien suorituskykyä ei seurata, eikä prosesseja kuvata ja määritellä tai kuvaukset on tehty vain pöytälaatikkoon, on käytännössä sama kuin jos niitä ei olisikaan. Organisaatio, joka mittaa vain mittaamisen vuoksi, ei todennäköisesti ole alun perin lähtenyt prosessien määrittelytyössään liikkeelle yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden pohtimisesta vaan halusta tuottaa vain prosessien kuvaamiseen liittyviä dokumentteja. (Lecklin 2002, 173; Virtanen & Wennberg 2007, 131.)

Prosessien suorituskykymittareiden pohtiminen on pohjimmiltaan asiakkaiden ja muiden prosessin sidosryhmien prosessille asettamien vaatimusten pohtimista. Mittareilla tulisi mitata sitä, mitä asiakkaamme odottavat meiltä ja mistä vaikuttavuutemme syntyy. (Virtanen & Wennberg 2007, 132.)

Prosessimittarit kannattaa jaotella asiakas- ja sidosryhmäkohtaisesti. Tällöin varmistetaan, että prosessien mittaaminen kohdistetaan niihin tekijöihin, joita eri sidosryhmät pitävät tärkeinä prosessien toiminnassa eli varmistetaan asiakaslähtöisyys. Mittareiden pitää tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi ja auttaa kiinnittämään huomio oikeisiin asioihin. Prosessien kehittämistyössä pyritään muun muassa oheisten päämäärien toteutumiseen:

- Läpimenoaikojen nopeutuminen
- Laadun paraneminen
- Säästöjen aikaansaaminen
- Toiminnan tehostuminen
- Kustannusvaikuttavuuden paraneminen.

Jokaisen mittarin kohdalla kannattaa miettiä tuottaako tämä sitä informaatiota, jota tarvitaan prosessin kehittämistyössä. Tavoitearvojen asettaminen mittareille ja suorituskyvyn vertaaminen niihin auttaa kiinnittämään huomion oikeisiin asioihin. Mitattaviin asioihin kannattaa ottaa vain strategisesti tärkeimmät asiat, ei siis kaikkia mahdollisia. (Lecklin 2002, 173; Virtanen & Wennberg 2007, 132–133.)

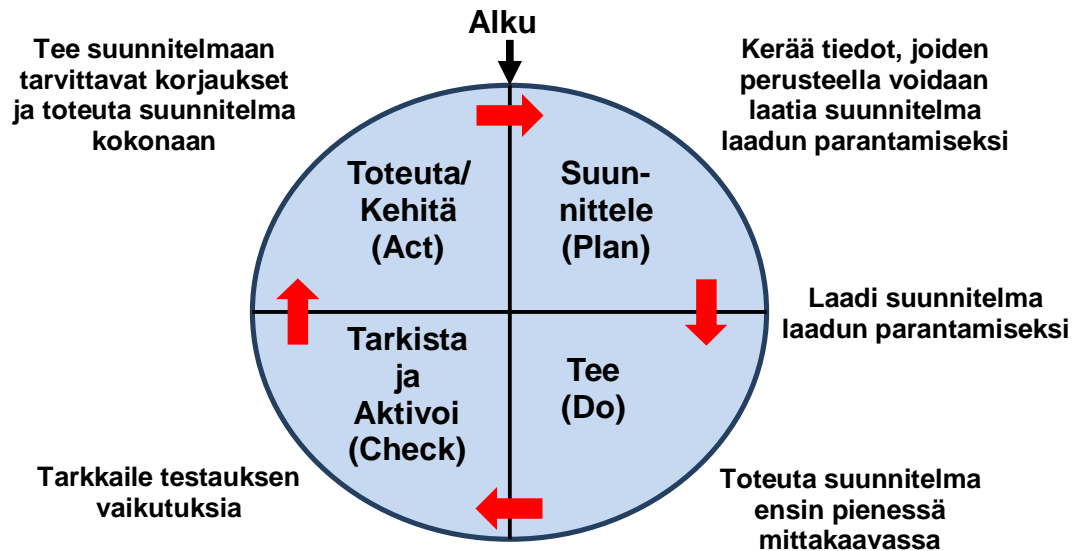
Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen mukaan (2005, 230) mittaamisen pitää olla jatkuvaa, jos aiotaan saada suurin mahdollinen hyöty kehittämistoiminnalle. Jatkuva mittaaminen on liitettävä osaksi normaalia toimintaa prosessissa ja toisaalta jatkuva mittaaminen helpottaa mittausjärjestelmän kehittämistä.

3.5 Prosessien jatkuva kehittäminen

ISO 9000 laadunhallinnan periaatteissa on mainittu jatkuva parantaminen. Jatkuva parantaminen sisältää ajatuksen siitä, että organisaation pysyvänä tavoitteena on kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen (www.sfs.fi).

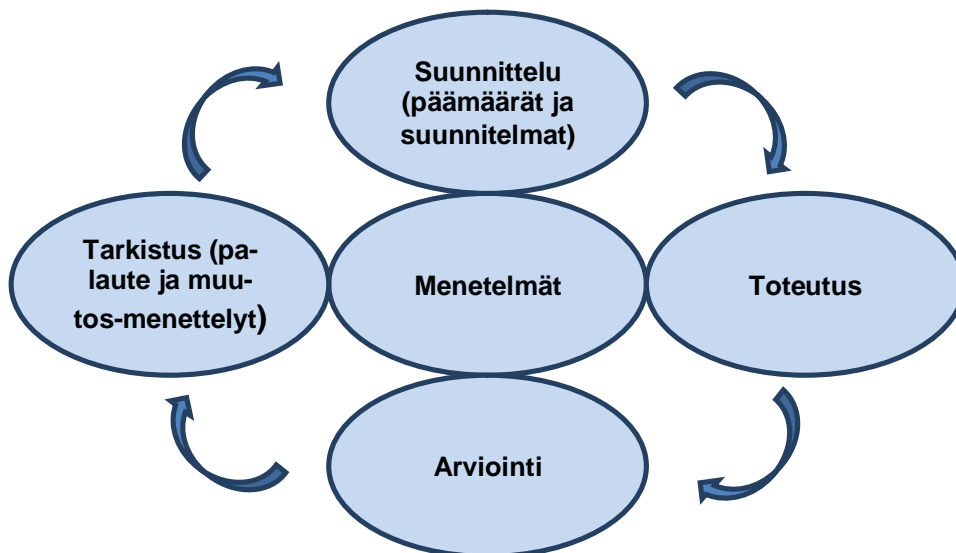
Jatkuvan kehittämisen tai parantamisen lähestymistapoja on paljon. Yhteistä näille lähestymistavoille on kuitenkin sama tavoite eli toiminnan kehittyminen. Kaizen-ajattelun mukaan organisaation kaikkia toimintoja voidaan kehittää. Tästä syystä prosessien kehittäminen ei ole sidonnainen prosessien aikaan, laatuun, tarkoitukseen ja toimintatasoon. Kaizen-ajattelu lähtee siitä, että organisaation koko henkilöstö osallistuu jatkuvan kehittämiseen. (www.mindtools.com.)

W. Edwards Deming julkaisi 1950-luvulla laatuympyrän (kuvio 8). Laatuympyrä pitää sisällään suunnittelun (plan), tekemisen (do), tarkistamisen ja arvioinnin (check) sekä toteuttamisen ja kehittämisen (act). Demingin ajattelu perustuu siihen, että toimintaa voidaan kehittää palautteen perusteella. Deming kuitenkin edellyttää sitä, että toimintaa voidaan mitata ja siten voidaan reagoida asiakkailta tulleisiin palautteisiin.



KUVIO 8. Laadun parantaminen Demingin ympyrän vaihein kuvattuna (Suomen kunta-liitto 1998)

Eurooppalaisen laadunvarmistuksen viitekehyksen (EQARF The European Quality Assurance Reference Framework, EQARF for Vocational Education and Training) tarkoituksena on auttaa kehittämään, seuraamaan, arvioimaan ja parantamaan koulutuksenjärjestäjiä omaa toimintaansa (kuvio 9).



KUVIO 9. Eurooppalainen laadunvarmistuksen viitekehys (EQARF 2009)

Palaute- ja muutosmenettelyt toimivat syötteenä jatkuvalla kehittämiselle. Jatkuvalla kehittämisellä pyritään siihen, että organisaatio pääsee haluttuihin tavoitteisiin ja toisaalta voidaan asettaa myös uusia tavoitteita.

Yhtenä ajatuksena on se, että kehittämisen yhteydessä syntyy oppimista eri tavoin hankitun tiedon käsittelystä keskustelemalla niistä ja analysoimalla niitä yhdessä keskeisten toimijoiden kanssa.

Savon koulutuskuntayhtymässä kerätään jatkuvan kehittämisen näkökulmasta tietoa muun muassa sisäisillä ja ulkoisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä, sidosryhmäkyselyillä, henkilöstökyselyillä ja opiskelijakyselyillä. Tämän lisäksi toimintaamme arvioi Opetus- ja kulttuuriministeriö ja Opetushallitus. Kyselyjen tuloksia käsitellään yhtymähallituksessa ja johtoryhmissä, joiden kautta tulee strategisia kehittämistarpeita. Strategiset kehittämistarpeet kirjataan toiminta- ja taloussuunnitelmaan.

3.6 Yksin työskentelystä ryhmätoimintaan

Prosessiorganisaatioon siirtymisen yhdeksi vaiheeksi nostan myös siirtymisen yksin työskentelystä ryhmätyöskentelyyn. Prosessit sinällään eivät lisää tehokkuutta, vaan keskeiseksi kysymykseksi voidaan nostaa se, miten onnistumme valitsemaan henkilöt prosesseihin. Tämän lisäksi on huomioitava se, miten ihmiset pystyvät tekemään yhteistyötä prosessien sisällä sekä miten eri prosessien ihmiset tekevät yhteistyötä keskenään.

Menestyvältä organisaatiolta vaaditaan nimenomaan tehokkuutta, uudistumiskykyä ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista. Organisaatiot koostuvat erilaisista ryhmistä, joten menestyvän organisaation perustana on se, miten hyvin nämä asiat saadaan ratkaistua ryhmissä. Olennaista on, saadaanko tulos pitkällä tähtäimellä aikaan niin, ettei se vie halua uudistua ja aiheuta jaksamiseen liittyviä ongelmia. (Havunen 2007, 211.)

Ensisijaisen tärkeää on selkiyttää ryhmän tarkoitus, perustehtävä ja tavoitteet. Tehtävään kuuluvien roolien ja vastualueiden määrittely sekä niistä yhdessä sopiminen on mahdotonta, jos esimiehellä ei ole katsantokulmaa niiden täsmentämiseksi. Samoin pelisääntöjen määrittely ilman tietoa toiminnan suunnasta ja tavoitteista on mahdotonta. Kun edelliset on tiedossa, voidaan miettiä, mitä toiminnan kehittäminen tarkoittaa osaamisen kehittämisen kannalta. (Havunen 2007, 149–150.)

Ryhmän toimintaan vaikuttaa aina ympäristö, jossa ryhmä toimii. Organisaatiomallit koostuvat erilaisista ryhmistä, ja ryhmien välillä vallitsee luonnostaan epäluuloisuutta. Epäluuloisuuden kitkeminen on kuitenkin mahdollista yhteisten tavoitteiden ja vuorovaikutuksen avulla. Epäluuloisuus vaikuttaa erityisesti hajautetuissa tavoissa työskennellä.

Mitä harvemmin ryhmä tapaa kasvokkain, sitä tärkeämpää sen on pitää toimintaan vaikuttavat perusedellytykset mielessä, jotta turha epäluuloisuutta ei pääsisi syntymään. (Havunen 2007, 150.)

Havunen (2007) nostaa esille johtamistavan, joka perustuu enemmän kysymysten esittämiseen kuin valmiiden vastausten antamiseen. Tämän tueksi hän esittää tavoite- ja ratkaisukeskeisyyteen perustuvan OTTO-mallin arjen esimiestyön helpottamiseksi. OTTO-mallin tavoitteena on auttaa esimiestä kiinnittämään huomio ryhmässä olevan osaamisen hyödyntämiseen sekä täsmentämään tavoitteet ja toimintamallit, niin että ne todella ohjaavat toimintaa.

- Huomio onnistumisiin O
- Tarkenna tavoite T
- Täsmennä toimintamallit T
- Onnittele oma-aloitteisuudesta O

(Havunen 2007, 26.)

Edellä esitetty malli tukee hyvin ryhmien toimintaa prosessimaisessa toimintamallissa. Monet asiat tarvitsevat kehittyäkseen ja muuttuakseen toimintaa systematisoivan tavan ja rakenteen.

Valmentavan esimiestyön mieltäminen osaksi suorituksen johtamisen prosessia linkittää sen osaksi strategian toimeenpanemista ja jatkuvaa kehittämistä. Valmentava esimiestyö ei saa olla irrallinen kehityshanke vaan pysyvä osa suorituksen johtamista. (Havunen 2007, 212.)

Pelkästään toimintaa kuvaavia tuloslukuja katsomalla ei saada aikaan tehokkuutta lisäävää käyttäytymisen muutosta. Silloin uudistumiseen ja hyvinvointiin liittyvät kysymykset jäävät tavallisesti ratkaisematta. Hyviin tuloksiin päästäkseen valmentavan esimiehen tulee ratkaista tehtävädynamiikkaan ja sosiaaliseen dynamiikkaan liittyvät tekijät. Tehtävädynamiikkaan kuuluvat ”toiminnan tarkoitukseen, tavoitteisiin, rooleihin, vastuukysymyksiin, pelisääntöihin ja osaamisen kehittämiseen kuuluvien asioiden suunnittelu ja yhteiset toimintatavat”. (Havunen 2007, 212.) Sosiaaliseen dynamiikkaan puolestaan kuuluvat ”luottamus, motivaatio, avoimuus, yhteistyö ja toisten kunnioittaminen”. Työntekijöillä pitää olla mahdollisuus tutustua toisiinsa, oppia tuntemaan ryhmän jäsenten vahvuudet ja kehittämisalueet. (Havunen 2007, 213.)

Hyvien tulosten aikaansaamiseksi esimiehen pitää toimia valmentajana ja työolosuhteiden luoja. Näin hän voi mahdollistaa sellaisen toiminnallisen kokonaisuuden, joka tähtää tehokkuuteen ja taloudelliseen menestykseen pitämällä huolta jatkuvasta uudistumisesta ja työhyvinvoinnista. (Havunen 2007, 213.)

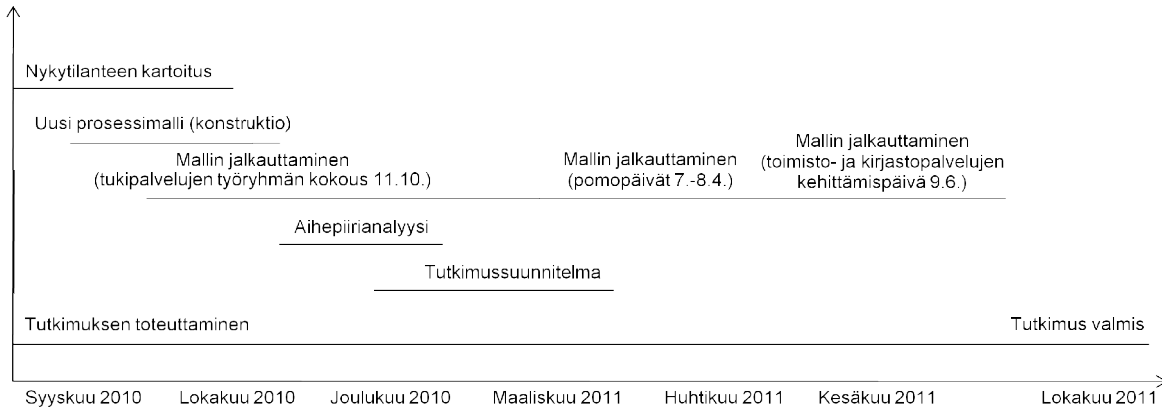
Käytännön kokemukset puhuvat tiimiytämisen ja valtuuttamisen puolesta. Kun ryhmille on annettu vastuu toiminnan tuloksellisuudesta, tiimin itse asettamat tavoitteet ja aikarajat ovat yleensä olleet tiukempia kuin ennen ylhäältä annetut. Myös itseohjautuvuudella saadut tulokset ovat olleet hyviä. (Andersen & Fagerhaug 2002, 9; Kivelä 25.9.2006; www.veini.net.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Savon koulutuskuntayhtymässä on käynnissä koko kuntayhtymää koskeva prosessien kuvaaminen. Prosessien kuvaamisessa keskeinen henkilö on järjestelmäasiantuntija, koska hän ohjaa eri prosessiryhmiä prosessien kuvauksissa. Tästä syystä otin häneen aluksi yhteyttä ja keskustelin hänen kanssaan tutkimukseeni liittyvistä asioista.

Varsinainen tutkimuksen toteuttamisvaihe eteni kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa vuorossa oli toimisto- ja kirjastopalvelujen toimialueen prosessikuvausten nykytilanteen kartoitus. Seuraavassa vaiheessa kartoituksen perusteella tehtiin johtopäätös tarpeesta uudistaa toimisto- ja kirjastopalvelujen kuvattavaa prosessimallia. Edellä mainittujen vaiheiden työstämiseen osallistui lisäksi toimisto- ja kirjastopalveluista toimistopäällikkö, toimistopalveluesimies (opiskelijahallintopalvelut), suunnittelija (opiskelijahallinto), arkistosuunnittelija sekä järjestelmäasiantuntija. Tehtävänäni oli suunnitella palaverien sisältö etukäteen ja lähettää käytävä sisältö osallistujille. Palaverissa keskusteltiin (dialogi) etukäteen määritellyistä aiheista. Järjestelmäasiantuntija keräsi dialogin aikana syntyneet asiat, jotka hän koosti minulle jatkotyöstämistä varten yhteiseksi sovittuun mallipohjaan. Palaverien sisällöt noudattelivat edellä mainittuja tutkimuksen vaiheita.

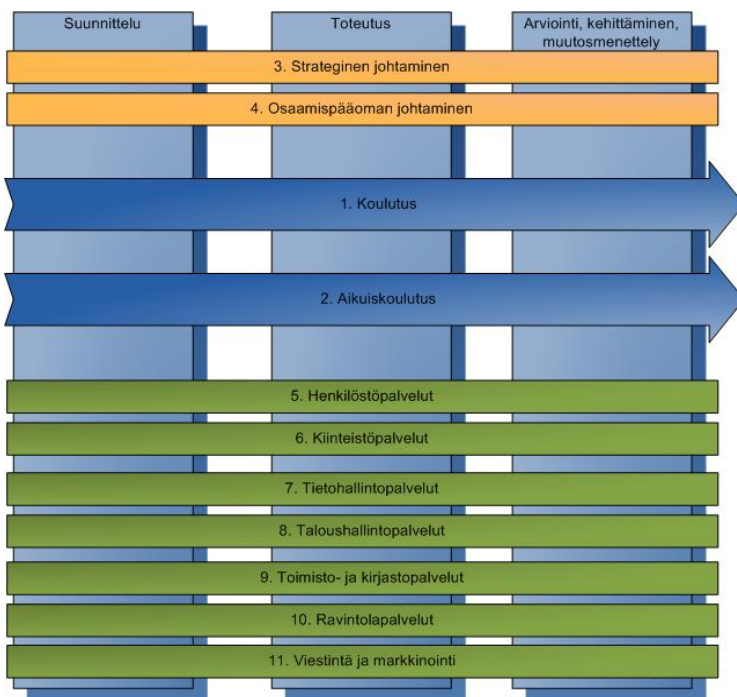
Lopuksi oli vuorossa mallin jalkauttamisvaihe. Mallin jalkauttamisessa hyödynsin ryhmäkeskusteluja (dialogit). Keskustelut avasin esittelemällä lyhyesti tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet. Sen jälkeen esittelin tutkimuksen lähestymistapaa ja rakennetta. Näiden jälkeen esittelin uudistetun prosessimallin. Keskustelu prosessimallista perustui niin sanottuun avoimeen haastatteluun, etukäteen valmiiksi laadittuja kysymyksiä ei ollut, vaan ryhmäkeskustelut pohjautuivat vapaamuotoiseen keskusteluun esitellyn uudistetun prosessimallin pohjalta. Kuviossa 10 olen esittänyt yhteenvedon tutkimuksen kulusta.



KUVIO 10. Tutkimuksen kulku

4.1 Nykytilanteen kartoitus

Savon koulutuskuntayhtymän ydinprosessit on nimetty ja niitä ollaan parhaillaan kuvaamassa. Jäljempänä olevassa kuntayhtymän prosessikartassa (kuvio 11) prosessit ”koulutus” ja ”aikuiskoulutus” ovat ydinprosesseja. ”Strateginen johtaminen” ja ”osaamispääoman johtaminen” ovat johtamis- ja ohjausprosesseja. Henkilöstöpalvelut, kiinteistöpalvelut, tietohallintopalvelut, taloushallintopalvelut, toimisto- ja kirjastopalvelut, ravintolapalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut ovat puolestaan tukiprosesseja. Kuntayhtymän pääprosessit (ydin- ja tukiprosessit) on siis tunnistettu ja määritelty (vrt.Hannus 2000, 44).



KUVIO 11. Savon koulutuskuntayhtymän prosessikartta

Konstruktivisen tutkimusotteen mukaan ennen uuden prosessimallin (konstruktion) rakentamista on kartoitettava sen hetkinen nykytilanne. Kartoituksen tuloksena syntyy esiyymmärrys nykytilanteesta, jonka pohjalta lähdetään ideoimaan ja rakentamaan uutta mallia (konstruktiota). Esitän seuraavaksi muutamia tuloksia nykytilanteen kartoituksen tuloksena.

Tehtäessä kartoitusta toimisto- ja kirjastopalvelujen toimialueen prosessikuvausten nykytilanteesta voitiin todeta, että olimme alun perin valinneet vääränlaisia prosesseja kuvattaviksi. Esimerkiksi sihteeri- ja puhelinvaihdopalvelut sekä vahtimestaripalvelut eivät ole kuvattavia prosesseja, vaikka joskus olimme näin ajatelleet olevan. Toisaalta myös kirjastopalvelut siirtyivät osaksi prosessiamme 1.1.2011, joten näistä palveluista ei ollut kuvauksia saatavilla.

Toimisto- ja kirjastopalveluissa opiskelijahallintopalveluiden osalta olimme kuvanneet muun muassa opiskelijavalintaan ja opiskelijatilastointiin liittyvät työvaiheet erillisinä työnkulkukaavioina. Näiden osalta lopputulemana voi kuitenkin todeta, että nämä eivät ole toimisto- ja kirjastopalveluiden vastuulla olevia tehtäviä vaan ne koskevat pääasiassa ydinprosesseja eli ovat siis kiinteästi koulutuspalveluihin kuuluvia vastuualueita. Savon koulutuskuntayhtymän toimintasäännön mukaan esimerkiksi rehtorit vastaavat opiskelijatilastoinnista, joten tämä on selkeästi koulutuspalveluille kuuluva työprosessi.

Koulutuspalvelut ostavat toimisto- ja kirjastopalveluilta ne koulutus- ja toimistosiihteeri-palvelut mitä ne opiskelijavalinnassa ja opiskelijatilastoinnissa tukipalvelujen tuottamina tarvitsevat. Tästä johtuen edellä mainittuja työprosesseja toimisto- ja kirjastopalvelujen ei ole syytä jatkossa erikseen kuvata, koska ne kuuluvat nimenomaan koulutuspalvelujen vastuulle.

Lisäksi olimme kuvanneet päätöksentekoprosessin, jonka olimme katsoneet kuuluvaksi asiakirja- ja arkistopalveluihin. Kyseisessä työprosessissa on vaihteita, joita toimisto- ja kirjastopalvelut tuottavat, mutta ei voi sanoa, että päätöksentekoprosessi olisi yksinomaan toimisto- ja kirjastopalvelujen työprosessi vaan se koskettaa yhtä hyvin sekä koulutuspalveluita että muita tukipalveluita. Tässä tapauksessa voi todeta sen, että toimisto- ja kirjastopalvelut tuottavat päätöksentekoprosessiin liittyviä palveluja, kuten päätösten valmistelua ja ohjeistusta asiakirjojen säilytystä varten. Näitä palveluja koulutuspalvelut ostavat toimisto- ja kirjastopalveluilta.

Nykytilanteen kartoituksen pohjalta toimisto- ja kirjastopalvelujen kuvattavaa prosessimallia on selkeä tarve uudistaa. Kuvattava prosessimalli perustuu palveluiden tuottamiseen, joka pitää sisällään palveluiden tuottamiseen liittyvän suunnittelun, toteutuksen sekä arvioinnin ja kehittämisen. Yhtenä syynä tämän tyyppiseen prosessimallin kuvaamiseen päätymisenä voidaan pitkälti pitää sitä, että Savon koulutuskuntayhtymässä on meneillään tuotteistamiseen liittyvä kehitystyö. Tuotteistamisen tavoitteena on muun muassa lisätä läpinäkyvyyttä kustannusrakenteista, jotka syntyvät tukipalveluissa. Tukipalvelujen kustannukset kohdistetaan ydinprosesseille, joten kustannusten läpinäkyvyys on erittäin tärkeää niin budjetoinnin kuin toiminnan kehittämisenkin kannalta. Toimisto- ja kirjastopalveluissa ei ole varsinaisesti sellaista työprosessia, jonka voisi kuvata prosessikaavion muotoon lukuun ottamatta asiakirja- ja arkistopalveluita. Toimisto- ja kirjastopalveluissa arkistosuunnittelija toimii arkistolain mukaisena viranhaltijana, joka johtaa kuntayhtymän arkistotointa ja arkistonmuodostusta sekä huolehtii kuntayhtymän pysyvästi säilytettävistä asiakirjoista.

5 TULOKSET

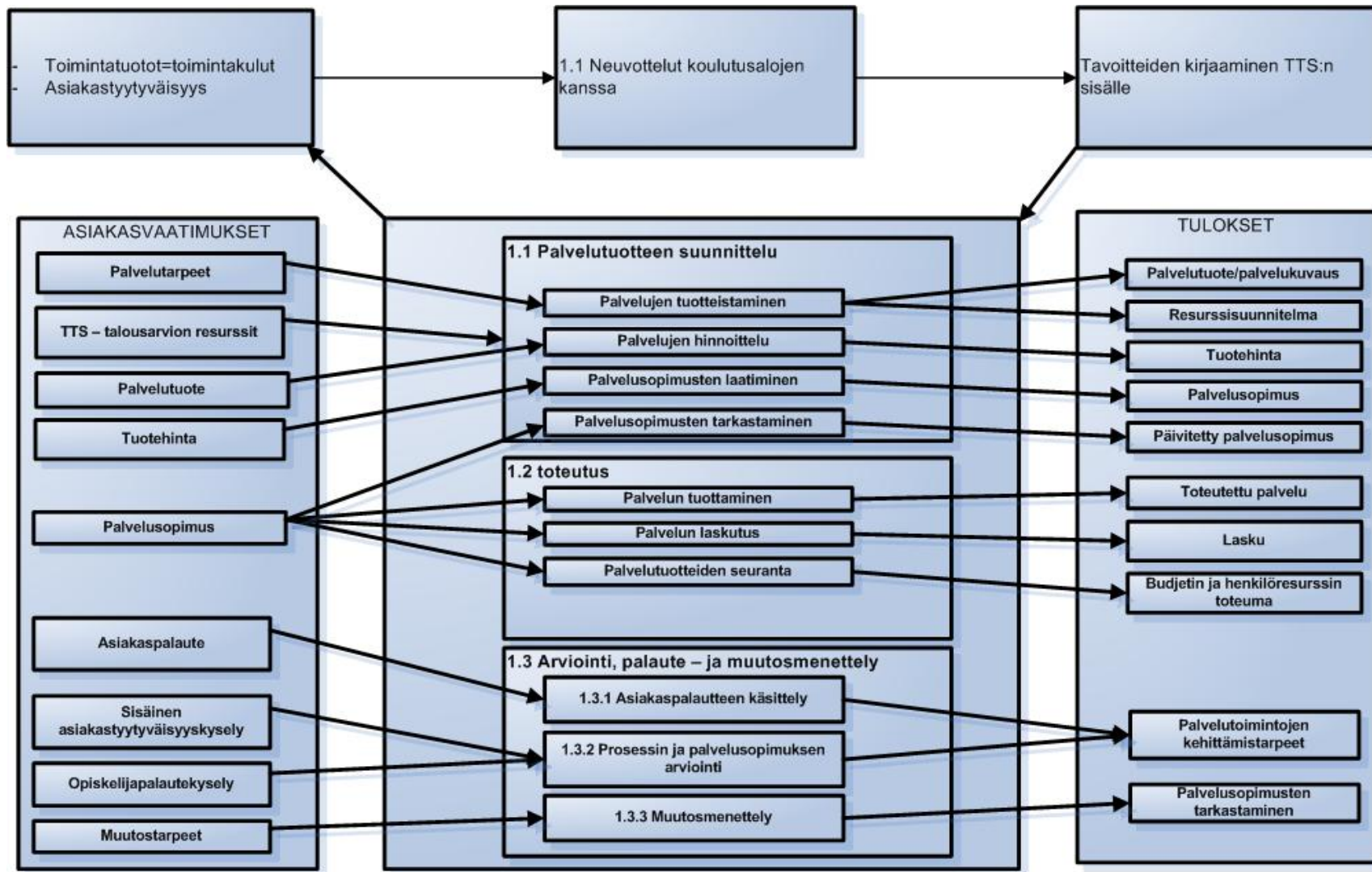
Johdannossa esitetyn työn tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti esitän tutkimukseni tulokset. Tutkimukseni tarkoituksena oli jatkaa toimisto- ja kirjastopalvelujen prosessien kehittämiseen liittyvää kehitystyötä tutkimuskysymysten ohjaamina. Tutkimuskysymyksiin 1) ovatko olemassa olevat prosessikuvaukset ajan tasalla ja 2) millainen prosessimallin pitäisi olla, hain vastaukset kartoittamalla ensin toimisto- ja kirjastopalvelujen prosessikuvausten nykytilanteen. Tämän jälkeen selvitin prosesseihin liittyvät korjaavat toimenpiteet, joiden pohjalta uudistin olemassa olevaa prosessimallia. Tutkimuskysymykseen 3) miten jalkauttaminen toteutetaan, jalkautin uudistettua prosessimallia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Mallin toimivuutta seurataan ja kehitetään jatkossa.

Tutkimuksessani olen toteuttanut konstruktivisen tutkimusotteen mukaista etenemistä. Laaja teoreettinen tarkastelu tutkittavasta ilmiöstä ja kartoitus prosessikuvausten nykytilanteesta osoitti, että prosessikuvaukset eivät sisältäneet prosessikuvauksille asetettuja vaatimuksia. Prosessikuvaukset eivät muodostaneet selkeää yhtenäistä kuvausta palvelun tuottamisesta asiakkaalle vaan ne olivat irrallisia kuvauksia prosessien eri vaiheista. Tämän perusteella voidaan tutkimuskysymykseen yksi vastata siten, että prosessikuvaukset eivät olleet ajan tasalla.

Vastauksen tutkimuskysymykseen kaksi sain kartoittamalla prosessikuvausten nykytilan ja yhdistämällä saadut tulokset teoriaosuudessa esitettyihin vaatimuksiin, mitä prosessikuvauksissa tulisi olla kuvattuna. Kartoitus paljasti puutteita prosessikuvausten määrittelyn perusteista. Toimisto- ja kirjastopalvelujen prosessikuvauksissa ei ollut määritelty yksiselitteisesti asiakasvaatimuksia, jonka seurauksena prosessissa syntyneen palvelun laatu saattoi vaihdella. Asiakasvaatimusten määrittelyn puuttuminen mahdollisti erilaisien toimintatapojen käytön palvelun tuottamisessa, joka puolestaan saattoi aiheuttaa tehottomuutta palvelun tuottamisessa. Asiakkaan samaa lopputuotteen/palvelun laatu saattoi myös vaihdella, koska kuvauksissa ei ole määritelty tulosta, mitä missäkin prosessissa syntyy. Prosessimittareiden puutteen vuoksi ei ole päästy arvioimaan prosessien tehokkuutta ja toisaalta prosessien kehittämistyötä ei ole päästy tekemään. Kartoituksen perusteella prosessit eivät olleet läpinäkyviä, selkeitä ja mitattavia.

Kartoituksessa havaittuihin puutteisiin vastasin käymällä dialogia toimisto- ja kirjastopalvelujen henkilöstön kanssa. Dialogia käytiin pienissä tiimeissä normaalin palaverikäytännön mukaisesti. Ensimmäiseksi määriteltiin keskeisimmät palvelut/tuotteet ja niiden sisällöt, joita palvelujen käyttäjät tarvitsevat. Tämän jälkeen määriteltiin asiakasvaatimukset, jotka ohjaavat prosessin toteuttamisen siten, että asiakas on tyytyväinen lopputulokseen. Näiden määrittelyjen jälkeen asetettiin mittarit, joilla mitataan prosessin tehokkuutta ja onnistumista.

Kuviossa 12 esittelen tutkimukseni tuloksena syntyneen toimisto- ja kirjastopalvelujen uudistetun prosessimallin. Tämän jälkeen esitän prosessimallin toimintaperiaatteen.



KUVIO 12. Toimisto- ja kirjastopalvelujen uudistettu prosessimalli

Mallissa vasemman puoleinen sarake antaa syöteen keskimmäiseen sarakkeeseen, missä tapahtuu varsinainen toiminta. Keskimmäisestä sarakkeesta syntyy tuotos, joka on kuvattu oikeanpuoleiseen sarakkeeseen. Vasemman puoleinen laatikko ilmaisee mittarit, joilla arvioidaan toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Keskimäinen laatikko ilmaisee sen, mitä tämä prosessi tarkoittaa ja oikeanpuoleisessa laatikossa on ilmaistuse, mitä prosessissa tavoitellaan eli tavoiteasetanta. Kuvattu malli perustuu Opetushallituksen laadunhallintasuositukseen (ammattillisen koulutuksen laadunhallintasuositus 2008). Esittämäni prosessimalli on kuitenkin tehty suhteellisen väljäksi, koska tilanteet voivat vaihdella eri koulutusaloilla. Liian tiukasti ohjattu palvelutuotanto voi aiheuttaa sen, että palvelua toteuttavat henkilöt eivät uudistu työssään vaan rutinoituvat toteuttamaan prosessissa kuvattua toimintamallia.

Prosessimallin keskimäinen laatikosto on vakioitu kaikissa Savon koulutuskuntayhtymän prosessikuvauksissa. Se sisältää suunnittelun ja toteutuksen lisäksi arvioinnin, palaute- ja muutosmenettelyt. Palvelutuotteen suunnitteluun kohdistuvat asiakasvaatimukset ovat palvelutarpeet, talousarvion resurssit, palvelutuote ja -hintaa. Suunnittelun tuloksena syntyy palvelutuote, resurssisuunnitelma, tuotehintaa ja palvelusopimus.

Palvelun toteutukseen liittyy yksi asiakasvaatimus, joka on palvelusopimus. Toteutuksen tuloksena syntyy toteutettu palvelu, lasku sekä budjetin ja henkilöresurssin toteuma. Arviointi, palaute- ja muutosmenettelyn asiakasvaatimuksia ovat sisäinen asiakastytyväisyyskysely, opiskelijapalautekysely ja muutostarpeet. Näiden tuloksena syntyvät palvelutoimintojen kehittämistarpeet ja palvelusopimusten tarkastaminen.

Palvelutarpeet syntyvät ydinprosessien tarpeista. Tämän perusteella syntyy tarve tuottaa palvelu. Tuloksena syntyy tuote kuvauksineen ja resurssisuunnitelma. Toimisto- ja kirjastopalvelujen tuotteet on tarkemmin kuvattu taulukossa 2. Toimisto- ja kirjaspalveluissa toiminnot on jaettu opiskelijahallintopalveluihin, toimisto- ja asiakaspalveluihin sekä kirjasto- ja tietopalveluihin.

TAULUKKO 2. Toimisto- ja kirjastopalvelujen tuotteet

<ul style="list-style-type: none"> - opiskelijahallintopalvelut/ammattillinen peruskoulutus - opiskelijahallintopalvelut/lukio - opiskelijahallintopalvelut/työelämäpalvelut - opiskelijahallintopalvelut/lukujärjestykset
<ul style="list-style-type: none"> - toimisto- ja asiakaspalvelut/hallintosihteeripalvelut - toimisto- ja asiakaspalvelut/oppisopimuskoulutus - toimisto- ja asiakaspalvelut/asiakaspalvelut - toimisto- ja asiakaspalvelut/puhelinvaihte - toimisto- ja asiakaspalvelut/vahtimestaripalvelut - toimisto- ja asiakaspalvelut/muut sihteeripalvelut (esimerkiksi projektisihteeripalvelut) - toimisto- ja asiakaspalvelut/kirjaamo- ja arkistopalvelut - toimisto- ja asiakaspalvelut/luottamustoimielinten sihteeripalvelut - toimisto- ja asiakaspalvelut/erillist tuotteet (esimerkiksi postimaksut, kopiopaperit, opiskelijakortit)
<ul style="list-style-type: none"> - kirjasto- ja tietopalvelut/tietopalvelusihteeripalvelut

Tuotteiden hinnoittelu voidaan toteuttaa sisäisen laskutuksen periaatteella esimerkiksi kuukausittain. Toisaalta tulee pohtia sitä, onko järkevää toteuttaa sisäistä laskutusta tuotetuista palveluista palvelun tilaajille. Tämä aiheuttaa lisätyötä palvelun tuottajalle muun muassa toiminnan seurannan takia. Nykyinen vyörytykseen perustuva kustannusten kohdistaminen palvelun tilaajille on ollut toimiva ratkaisu, koska palvelujen määrä on suhteellisen vakioitu.

Tässä vaiheessa tuotteen hinnoittelua ei ole syytä lähteä pilkkomaan pienempiin osiin, vaan sitä on järkevää tarkastella laajempina kokonaisuutena. Seuraavassa esitellään esimerkki (taulukko 3) yhdestä toimisto- ja kirjastopalvelujen tuotteesta (opiskelijahallintopalvelut/ammattillinen peruskoulutus) sisältöineen ja se miten tuotteen hinta muodostuu.

TAULUKKO 3. Tuotteena opiskelijahallintopalvelut/ammattillinen peruskoulutus

Tuotteen sisältö	
Opiskelijarekisterin ylläpito <ul style="list-style-type: none"> - Opiskelijatiedot - Opinnot - Arviointioikeudet - Raportit 	Opiskelijavalinta <ul style="list-style-type: none"> - Yhteishakuun, täydennys- ja lisähakuun, erillishakuun liittyvät sihteeripalvelut - Ohjaus- ja neuvonta
Opettajien ohjaus ja neuvonta (Primus)	Todistukset <ul style="list-style-type: none"> - Päättötodistukset ja opintokortit - Toimikuntien asiakirjojen valmistelu
Arkistointi <ul style="list-style-type: none"> - Todistukset - Tilastot - HOJKS:t - Valinta-asiakirjat 	Opiskelijatilastointi <ul style="list-style-type: none"> - Tarkistuslistat ja tilastojen tuottaminen
Koulutustarjonta <ul style="list-style-type: none"> - Aloituspaikat (KOULUTA, KELA) - www-sivujen päivitys - Hakuoppaiden tarkistus 	Opiskelijapalautteet/-kyselyt <ul style="list-style-type: none"> - Tunnusten luominen ja jakelu
Hinnan muodostuminen	
<ul style="list-style-type: none"> - Palkkakustannukset sivukuluneen, työaika työehtosopimuksen mukainen (eli palvelun saatavuudessa otettava huomioon muun muassa lomat) - Sihteereiden työterveyshuolto, koulutus-, matka- yms. kustannukset - Käytössä olevat kalusteet ja koneet ja niihin kuuluvat maksut - Poistot - (Tilavuokrat) - Toimistotarvikkeet (sis. myös todistus- ja lomakkeet, kirjekuo- ret) - Kopiointikustannukset - Esimiestyö, asiantuntijapalvelut ja koordinointi 	

Jos tuotteiden hinnoittelua halutaan lähteä pilkkomaan pienempiin osiin, voidaan tällöin esimerkiksi päättötodistusta pitää yhtenä tuotteena, jolloin määriteltäisiin hinta todistukselle, eli se mitä todistuksen tekeminen prosessin tuottamana lopulta maksaa.

Kustannusten jakoperusteena kyseisessä tuotteessa käytetään ammatillisen peruskoulutuksen opiskelijamäärää, yhden koulutussihteerin voidaan ajatella hoitavan noin 700–800 opiskelijaa. Erityistehtäviä vaativilla koulutusaloilla yksi koulutussihteerin voi hoitaa noin 500 opiskelijaa. Tämä siis tarkoittaa sitä, että osa koulutusaloista on työllistävempiä kuin toiset.

Prosessien kuvaamisen yhtenä tarkoituksena on lisätä läpinäkyvyyttä palvelujen tuottamisessa. Prosessien läpinäkyvyys mahdollistaa tuotteen oikean hinnoittelun. Tuotteen hintaa voidaan vertailla muihin ulkopuolisiin palvelujen tuottajiin. Vertailutieto antaa informaatiota oman prosessin tehokkuudesta, jonka perusteella voidaan tarvittaessa tehdä tehostamistoimenpiteitä.

Hinnoittelun jälkeen laaditaan palvelusopimus. Palvelusopimukset on mahdollista tehdä siten, että laaditaan niin sanottu pääsopimus, joka on yhteinen kaikille tukipalvelujen toimialueille. Pääsopimus on niin sanotusti vakioitu eli sitä ei tarvitse päivittää joka vuosi. Kyseisen pääsopimuksen liitteiksi liitetään tukipalveluiden tuottamat palvelut/tuotteet kuvauksineen ja vuosittain tehtävät sopimukset tukipalvelujen toimialueiden ja koulutuspalvelujen toimialueiden kesken.

Tuotettujen palveluiden ylläpito tapahtuu vuosittain palvelusopimuksen tarkistamisen yhteydessä aloitettaessa seuraavan vuoden toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelu. Tällöin käydään neuvottelut koulutusalojen kanssa. Neuvotteluissa käydään läpi toimisto- ja kirjastopalvelujen henkilöstö- ja muut resurssit seuraavan vuoden talousarviota varten. Lisäksi neuvotteluissa pyydetään koulutusaloilta palautetta kuluneen vuoden toiminnasta. Tämä menettely ei ole uusi, vaan se on nyt kirjattu näkyväksi prosessimalliin. Toimisto- ja kirjastopalvelut on pyytännyt koulutusalojen kanssa käydyissä neuvotteluissa palautetta osaksi myös muiden tukipalveluiden toimialueiden palveluista. Toimisto- ja kirjastopalvelut toimivat pilottina prosessikuvausten laatimisessa hallinto- ja tukipalvelujen tulosalueella (kts. s. 52 kohta 5.1/prosessimallin jalkauttaminen). Palvelusopimusta tulee voida tarkistaa myös muuna aikana, sillä esimerkiksi uuden työntekijän palkkaamiselle voi tulla tarve kesken vuoden, johon ei talousarvion valmisteluvaiheessa ole ennalta osattu varautua.

Prosessien kuvausten tarkoituksena on parantaa toiminnan tehokkuutta. Tehokkuuden parantaminen on mahdollista siksi, että prosessiin liittyvät toiminnot kuvataan halutulla tasolla. Toimintojen kuvaus paljastaa mahdolliset osaamisvajeet henkilöstön osaamisessa ja toisaalta sieltä nousevat esille kehittämistarpeet prosessin tehokkuuden lisäämiseksi.

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa työntekijöiden jaksamisessa ja työhön motivoitumisessa. Osaamisella ja motivaatiolla on selkeä yhteys toisiinsa. Kun on käsitys siitä, miten oma osaaminen ja työ liittyvät isompaan kokonaisuuteen, voi ymmärtää paremmin työn merkityksen. Toisaalta jos huomaa, että työ on menossa suuntaan, joka ei vastaa enää omia odotuksia osaamisen kehittämisessä, on ehkä oikea aika miettiä uusia työtehtäviä. Yksilön ja ryhmän tasolla on olennaista saada oikeaa tietoa toiminnan suunnasta ja osaamisen kehittämisestä tämän suunnan mukaisesti. (Havunen 2007, 111.)

Oppimisen tulee olla jatkuvaa. Osa aiemmin opitusta saattaa olla turhaa, joten tärkeä osa ryhmän oppimista on poisoppiminen. Kerran opitut, niin sanotut hyvät rutiinit, eivät välttämättä toimi uusissa tilanteissa, vaan niitä pitää kehittää ja miettiä suhteessa päämääriin ja tavoitteisiin. On olennaista välillä pysähtyä määrittelemään, millä osaamisella pystytään saavuttamaan meille asetetut tavoitteet. (Havunen 2007, 103–104.)

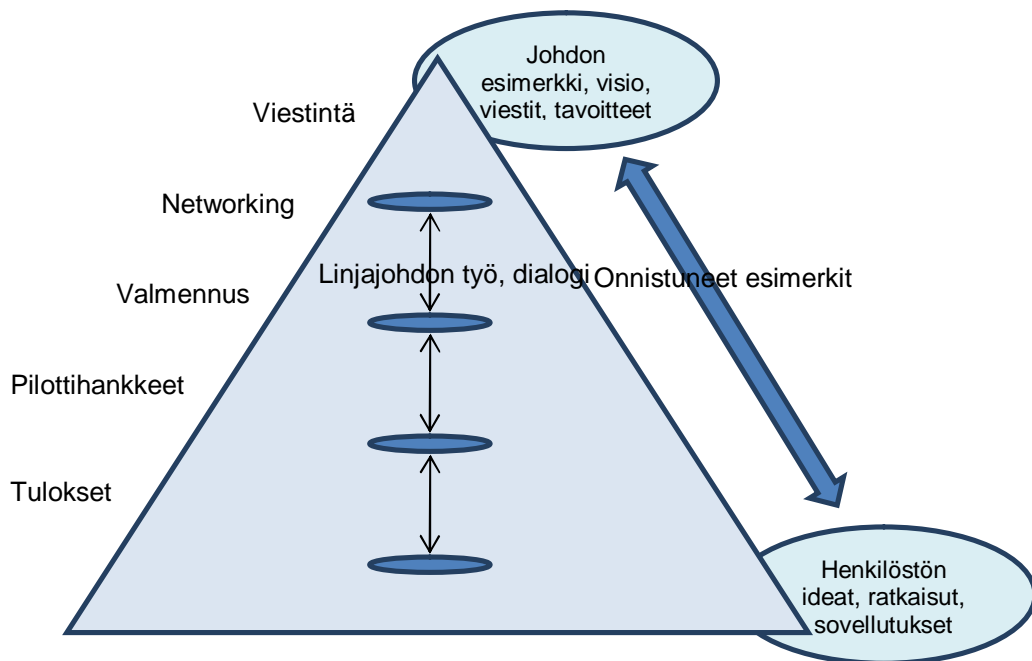
5.1 Prosessimallin jalkauttaminen

Laamasen mukaan (2005) edellytys onnistuneelle jalkauttamiselle on käydä läpi organisaation koko toiminta. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation perustehtävän, vision, kriittisten menestystekijöiden, toimintaperiaatteiden ja organisaatiokulttuurin pitää tukea prosesseja.

Uusi toimintamalli edellyttää ajattelutavan omaksumista sekä vanhoista käytänteistä ja rutiineista poisoppimista. Uusien toimintatapojen käyttöönotto edellyttää henkilöstön sitouttamista. Sitouttamisessa tärkeää on muun muassa osaamisen kehittäminen koulutuksen kautta, jonka avulla vaikutetaan asenteisiin sekä annetaan osallistujille muutoksen toimeenpanossa tarvittavia työvälineitä. (Hannus 2003, 330.)

Valpola (2004, 43–44) on tiivistänyt kuviossa 13 erilaisia keinoja, joilla voidaan varmistaa toimintatapojen juurruttaminen henkilöstölle. Onnistunut muutos vaatii viestintää muutoksen tarpeesta ja johdon esimerkkiä muutoksen toteuttamisen eri vaiheissa. Yhteisen näkemyksen luominen muutoksen tarpeesta ja muutoskyvystä huolehtiminen vaatii linjajohdolta dialogin käymistä henkilöstön kanssa.

Keskusteluissa otetaan huomioon henkilöstön ideat, ratkaisut ja sovellutukset uusien toimienpitemiden käyttöönottamiseksi ja sitä, että ne ovat linjassa organisaation vision ja tavoitteiden kanssa. Esimiesten tehtävänä onkin erilaisten valmennusten ja pilottihankkeiden avulla lisätä henkilöstön tietämystä ja kokemuksia muutoksen juurruttamisen kohteena olevasta asioista. Valmennuksista ja pilottihankkeista saatavien tulosten tiedottaminen henkilöstölle on tärkeää, koska tietämyksen ja kokemuksen kasvaminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutostarve sekä hyväksymään uudet toimintatavat.



KUVIO 13. Muutosten juurruttamiseen tarvitaan erilaisia keinoja (Valpola 2004, 43)

Plowmanin mukaan (1997, 62, 206–209) henkilöstön mukaan ottaminen prosessien kehitysohjelmaan sitouttaa uusien toimintamallien käyttöönottoa ja helpottaa siten prosessin jalkauttamista. Toisaalta henkilöstön mukaan ottaminen saattaa lisätä prosessin ”innovatiivisuutta”, joka voi lisätä prosessin tehokkuutta. Tämä edellyttää sitä, että henkilöstölle on kerrottava laaja-alaisista muutoksista ja uusi periaate on saatava yleiseen tietoisuuteen koko yrityksessä. Tällöin on huolehdittava henkilöstön osaamisesta ja osaamisen kehittämishankkeet on pidettävä samassa tahdissa muutosten kanssa. Tällä varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus.

Mallin jalkauttamisessa olen edennyt Valpolan (2004) ja Plowmanin (1997) esittämien tekijöiden mukaisesti. Mallin jalkauttamisen olen toteuttanut kolmessa vaiheessa, mikä ei pidä sisällä prosessimallin testausta.

Ensimmäisessä vaiheessa esittelin toimisto- ja kirjastopalvelujen uudistetun prosessimallin tukipalvelujen työryhmän kokouksessa lokakuussa 2010. Tukipalvelujen työryhmä muodostuu tukipalvelujen johtajista/päälliköistä (hallintojohtaja, kiinteistöjohtaja, ravintolapalvelupäällikkö, tietohallinto- ja laatu-päällikkö, talousjohtaja, toimistopäällikkö ja viestintä-päällikkö). Kyseiset henkilöt ovat siis tukipalveluprosessien omistajia.

Työryhmä piti esiteltyä prosessimallia kaikille tukipalvelujen prosesseille sopivana hyvänä, yleispätevänä (standardi) mallina. Työryhmässä todettiin, että kyseistä prosessimallia tullaan pitämään hallinto- ja tukipalvelujen tulosalueella pilottikokeiluna. Työryhmässä tärkeiksi tekijöiksi koettiin muun muassa mallin jalkauttaminen eli miten saadaan koulutusalat sitoutettua mallin mukaiseen toimintaan. Ohessa on myös olennainen kommentti tukipalvelujen työryhmästä:

”Alkuvaiheessa ei ainakaan kannata mennä yksityiskohtaiseen tuotteiden hinnoitteluun”

Seuraavassa vaiheessa esittelin prosessimallin kuntayhtymän pomopäivillä huhtikuussa 2011. Pomo-päivillä oli muun muassa koolla koulutuspalvelujen edustajat (rehtorit), joilla on tärkeä rooli tukipalvelujen tässä tapauksessa toimisto- ja kirjastopalvelujen tuottamien palvelujen ostamisessa.

Rehtorit kommentoivat pomopäivillä esitettyä mallia hyväksi. He esittivät, että tätä mallia tulee käydä rehtoreiden kanssa läpi henkilökohtaisesti, jolloin jokainen rehtori voi muodostaa oman käsityksen mallista ja siitä, miten prosessikuvaus palvelee käytännön tasolla palvelun tuottajan ja ostajan välillä. Ohessa on muutama kommentti pomo-päiviltä:

”Malli näyttää hyvälle”

”Ei kannata tehdä liian tarkkaa mallinnusta”

”Pitää päästä testaamaan ennen kuin pystyy sanomaan mitään varmaa”

”Tätä pitää käydä läpi tarkemmin toimijoiden kanssa”

Kolmannessa vaiheessa esittelin mallin koko toimisto- ja kirjastopalvelujen henkilöstölle kesäkuussa 2011 pidetyssä kehittämisspäivässä. Kaiken kaikkiaan toimialueemme henkilöstö piti mallia onnistuneena. Mallia pidettiin käytännönläheisenä ja helposti ymmärrettävänä. Ohessa on pari kommenttia toimisto- ja kirjastopalvelujen henkilöstöltä:

”Malli näyttää hyvältä ja ymmärrettävältä”

”Työtehtävä voi koostua usean tuotteen sisällöstä, miten malli toimii käytännössä”

Tutkimusekonomisista syistä tutkimuksessani ei voi testata prosessimallin toimivuutta pitkällä aikavälillä. Mallin toimivuus tulee kuitenkin arvioiduksi Savon koulutuskuntayhtymässä lukuvuonna 2011–2012 toteutettavassa johtamisjärjestelmän toimivuuteen liittyvässä selvityksessä.

Tämän pääluvun alussa esitin vastaukset kolmeen asettamaani tutkimuskysymykseen. Olen kuvannut viitekehyksessä esitetyn empiirisiin menetelmin seikkaperäisesti sen, miten uudistettu malli on konstruoitu, millainen se on ja miten sitä jatkossa arvioidaan.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessani olen käsitellyt prosessijohtamista, prosessien kuvaamista ja tuotteistamista. Haluan korostaa sitä, että asiantuntijaorganisaation henkilöstöllä on vahva osaaminen ja jokainen tiedostaa oman identiteettinsä. Morganin mukaan (2006, 22) ihmisiä ei voida ajatella koneen tai järjestelmän osana. Järjestelmä tai systeemi ei ota huomioon virallisten vuorovaikutusten ulkopuolelta tulevia asioita. Tästä syystä Savon koulutuskuntayhtymässä prosessikuvaukset on tehty väljiksi, koska koulutusalojen erilaisuus ja epävirallisten vuorovaikutussuhteiden hallinta on mahdotonta.

Hannus (1994, 100–102; 2000, 100–103) on luokitellut prosessien kehittämisen luonteensa perusteella jatkuvaan parantamiseen ja radikaaliin uudelleen suunnitteluun. Jatkuva parantaminen tarkoittaa ”loppumatonta” uudistamista pienin askelin, kun radikaalilla uudelleen suunnittelulla pyritään reagoimaan nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin ja yleensä organisaation ylin johto toimeenpanee muutoksen. Jatkuvalle parantamiselle ja radikaalille uudelleen suunnittelulle on kuitenkin yksi yhteinen tekijä. Oli muutos sitten jatkuvaa parantamista tai radikaalia uudelleen suunnittelua, niin molempien menetelmien onnistunut käyttäminen edellyttää hyvää nykytilan tuntemusta. Nykytilan tuntemus nostaa esille sen, kumpaa menetelmää tulisi käyttää. Tästä syystä onkin nähtävä, että jatkuvan parantamisen ja radikaalin uudelleen suunnittelun välillä tulisi käydä kiihkeitä keskustelua.

Radikaali uudelleen suunnittelu voi laajimmillaan kyseenalaistaa koko liiketoiminnan, joka johtaa väistämättä liiketoiminnan uudelleen määrittelyyn. Uudelleen määrittely kohdistuu yhteen tai useampaan liikeidean osa-alueeseen kuten asiakkaisiin, tuotteisiin, palveluihin ja toimintatapoihin. Tutkimukseni keskittyi jatkuvaan parantamiseen, jota voidaan perustella toimintaympäristön muutoksen ennakoitavuudella ja henkilöstön sitouttamisella.

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen perustui Eskolan ja Suorannan (2000, 79–83) esittämän luokituksen mukaan taustateoriaan. Taustateoriaa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi on esitetty luvuissa kaksi, kolme ja viisi. Luvun neljä sisältöä ei voida pitää taustateorianana, vaan se on kuvailevaa tekstiä tutkittavan kohteen nykytilasta.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää nykyisen prosessimallin toimivuus ja kehittää tarvittaessa toimivampi malli. Asetetun tavoitteen perusteella valitsin lähestymistavaksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Paunosen & Vehviläinen-Julkusen mukaan (1997, 20) kvalitatiivisen tutkimuksen peruspiirteitä ovat muun muassa tulkitseva tai ymmärtävä tiedekäsitys, holistisuus, induktiivisuus sekä subjektiivisuus.

Tulkitsevaa tiedekäsitystä käytetään tilanteissa, joissa halutaan tutkia inhimillistä toimintaa tutkittavassa ilmiössä (Malkki 1999, 26). Toinen peruste kvalitatiivisen tutkimuksen valinnalle oli se, että ymmärtävän tiedekäsityksen mukaan tutkija ja tutkittavat eivät voi irtaantua arvoistaan (Rissanen 1999, 144; Syrjäläinen 1995, 102–103). Kolmas peruste kvalitatiivisen tutkimuksen valinnalle oli se, että kvalitatiivinen tutkimus antaa syvällisempää tietoa tutkimuskohteesta kuin kvantitatiivinen tutkimus (Hirsjärvi ym. 1998, 61).

Uudistetun prosessimallin kehittyminen toimivaksi malliksi edellyttää sitä, että arvostetaan prosessissa toimivien henkilöiden osaamista ja innovatiivisuutta. Esimerkiksi nuorten erilainen arvomaailma tai uusien työntekijöiden näkemysten huomioiminen toiminnan kehittämisessä sitouttaa henkilöstöä toimimaan ja kehittämään prosessia. (Halava & Pantzar 2010, 54.)

Druckeria (2008, 24–25) mukaillen uudistetun prosessimallin onnistunut kehittäminen vaatii kolmea asiaa: mahdollisuus, osaaminen ja sitoutuminen. Mikäli nämä asiat eivät toteudu, niin prosessille asetetut tavoitteet eivät toteudu.

Prosessimaiseen toimintatapaan siirtyminen edellyttää työkuultuurin muutosta, joka vastaavasti edellyttää uudenlaista johtajuutta. Tällaista johtajuutta edustaa jaettu johtajuus (vuorovaikutteinen johtajuus), jossa vuorovaikutus ja vastuun ottaminen lisääntyy. Tämä voi merkitä sitä, että ihmiset osallistuvat vuorovaikutussuhteisiin yli yksikkörajojen. Druckerin (2008, 24–25); Leppilammen ja Neuvonen-Rauhalan (2007, 339) viittaamaan kolmeen asiaan, jotka vaikuttavat prosessimallin kehittämiseen, voidaan lisätä motivaatiotekijä. Ihmisten motivaatiota voidaan lisätä kertomalla ne hyödyt, jotka saavutetaan siirtymällä uudistettuun prosessimalliin sekä ottamalla ihmiset mukaan prosessimallin kehittämistyöhön.

Leppilammen ja Neuvonen-Rauhalan mukaan (2007, 340) onnistuneen kehittämishankkeen tukena on oltava vahvat johtajat. Heidän on myönnettävä työyhteisön ja omat puutensa sekä näytettävä omalla käyttäytymisellään muutoksen suunta.

Savon koulutuskuntayhtymän hallitusseminaarissa toukokuussa 2011 on todettu, että henkilöstön valmennuksen yksi painopistealue on jaetun johtajuuden juurruttaminen Savon koulutuskuntayhtymässä. Suunnitelma jaetun johtajuuden juurruttamiseksi tehdään syksyllä 2011 ja sen toteutus aloitetaan vuoden 2012 alussa. Tämä luo osaltaan otollisen tilanteen jalkauttaa uudistettu prosessimalli onnistuneesti. Jaettu johtajuus käsittää kahden tai useamman henkilön vuorovaikutuksen kautta toisiin ihmisiin tapahtuvan vaikuttamisen suhteessa organisaation tavoitteisiin.

Lopuksi voidaan todeta, että se toimintatapa millä prosessien kuvaus, tuotteistaminen ja hinnoittelu on toteutettu toimisto- ja kirjastopalveluissa, mahdollistaa sopimuksellisuuden ja kumppanuuden syntyminen tilaajan (ydinprosessien) ja tuottajan (toimisto- ja kirjastopalvelujen) välillä. Sopimuksellisuutta ja kumppanuutta pidetään hyvän hallinnan ominaispiirteinä. (Kiviniemi & Saarelainen 2011, 114.)

Riskien näkökulmasta prosessien suorituskykyä on mitattava oikeilla mittareilla. Mittarit ohjaavat voimakkaasti ihmisten käyttäytymistä ja niillä voi olla psykologisia vaikutuksia heidän suoriutumiskykyyn työssään. Mittarit on suunniteltava siten, etteivät työntekijät koe olevansa henkilökohtaisen arvioinnin kohteena. Mittarit saatetaan kokea myös liian tarkkoiksi, joka voi estää luovuuden käytön työssä. Edellisten lisäksi mittarit tulisi rakentaa siten, ettei esimies voi käyttää mitattuja tuloksia väärin painostaessaan henkilöstöä tehokkaampaan suoritukseen valtuuttamisen ja kannustamisen sijasta. (Andersen & Fagerhaug 12, 2002.)

Myös Laamanen (2005, 28–34) on esittänyt haasteen mittariston suunnittelijoille ja ylläpitäjille, ettei edellä mainitut riskit toteudu. Laamasen mukaan seuraavat tekijät voivat aiheuttaa suorituskyvttömyyttä prosesseissa:

- Mittaaminen saa aikaan vääränlaista toimintaa.
- Mittaaminen ei ole linjassa strategian kanssa.
- Mittaaminen aiheuttaa ylisuorittamista.
- Pelkkien määrällisten tekijöiden seuranta vääristää kokonaiskuvaa.
- Mitataan asioita, joihin ei kuitenkaan voida vaikuttaa, tai asioita, joilla ei ole merkitystä yrityksen suorituskyvyn kannalta ("helppojen" kohteiden mittaaminen).
- Valvotaan liian pikkutarkasti tai mitataan kaikkea mahdollista.
- Reagoidaan väärin tuloksiin, minkä seurauksena suorituskyky laskee.
- Huonoa suorituskykyä selitellään, eikä toimintaa aleta kehittämään.
- Tavoitearvoista tulee yläraja suorituskyvylle, jolloin parantamista ei enää tapahdu.

Tutkimuksessani esittämäni uudistettu prosessimalli on kuvattu väljästi, koska se sisältää tehtäviä, joiden kuvaaminen pikkutarkasti voi itse asiassa johtaa tehottomuuteen eikä siten palvele prosessijohtamisen ideaa tehokkuuden parantumisesta.

Yksi merkittävä riski on, että tutkija toimii tiiviisti tutkimuskohteessa, johon ratkaisua haetaan. Ongelmaksi voi nousta se, että tutkija ei pääse irti nykyisestä toimintamallista (helikopterinäkökulma) eikä siten löydä uusia toimintamalleja ja -tapoja. Tästä voi seurata se, että malli ei tuota optimaalista tehokkuutta. Tämän riskin mahdollista toteutumista arvioidaan ulkopuolisen arvioitsijan toimesta muutaman vuoden päästä, kun on saatu kokemuksia mallin toimivuudesta.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta toimisto- ja kirjastopalvelujen uudistettua mallia voidaan hyödyntää perehdyttämisessä. Toimialueen uusille työntekijöille voidaan esittää mallin mukaiset asiakasvaatimukset sekä miten tuotteet/palvelut tuotetaan ja mitä tehtäviä ne pitävät sisällään.

Sopimuksellisuudella tarkoitetaan erilaisia sopimus pohjaisia toimintatapoja. Sopijapuolten korkeaa luottamustasoa on tässä tutkimuksessa pyritty nostamaan lisäämällä prosessien kuvauksen, tuotteistamisen ja hinnoittelun läpinäkyvyyttä, osallistumista ja vastuullisuutta. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että palvelujen tuottamisen kustannukset on esitetty aukottomasti. Osallistumisella tarkoitetaan tässä sitä, että ydinprosessien edustajat ja prosessissa toimivat henkilöt ovat osallistuneet prosessien kuvauksen ja tuotteistamisen eri vaiheisiin.

Vastuullisuus tarkoittaa tässä sitä, että palvelun tuottaja keskustelelee tilaajan kanssa tarvittaessa siitä, miten palvelu kannattaa toteuttaa ja mikä on palvelun kustannus. Tällainen menettely on välttämätöntä silloin, kun tilaaja ei ymmärrä tai tiedosta palvelun kustannusta (Kiviniemi & Saarelainen 2011, 114.)

Kiviniemeä ja Saarelaista (2011, 115–116) mukaillen kumppanuus syntyy tässä tutkimuksessa sisäisenä kehittämisenä, johon osallistuvat ydinprosessien ja tukipalveluprosessien edustajat. Kumppanuus vahvistaa korkeaa luottamustasoa. Tämä edellyttää avointa vuorovaikutusta osapuolten välillä.

Lopuksi haluan todeta sen, että tämän tutkimuksen aikana syntyneet tulokset edistävät sopijapuolten välistä toimintaa, joka näkyy toiminnan tehokkuuden lisääntymisenä. Korkea luottamustaso sopijapuolten välillä mahdollistaa prosessien kehittämisen hyvässä kumppanuushengessä ja tästä on hyötyä myös koko Savon koulutuskuntayhtymälle.

6.1 Tulosten luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivista tutkimusta arvioidaan tulosten sopivuuden, ymmärrettävyyden, yleisyyden ja kontrollin avulla. Vastaavasti kvantitatiivista tutkimusta arvioidaan perinteisesti reliaabeliuden ja validiuden käsitteillä. Validius eli pätevyys tarkoittaa, mittaako tutkimus juuri sitä, mitä sen oli tarkoitus mitata. Reliaabelius eli luotettavuus viittaa siihen, voidaanko samaa ilmiötä tutkittaessa saada kahdella tai useammalla tutkimuskerralla tai eri tutkijoiden suorittamana sama tulos. Reliaabelius ja validius perustuvat kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliselle käsitykselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–218; Heikkilä 2004, 29; Metsämuuronen 2005, 64–65.) Hirsjärvi ja Hurme (2010, 185–187) esittävät yhdeksi validointitavaksi vastaavuutta tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä. Yhteenvetona voidaan todeta, että kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samoilla kriteereillä, koska ne perustuvat erilaiseen lähtökohtaan tieteen tekemisessä.

Tulosten sopivuutta voidaan arvioida kysymällä, ovatko tulokset syntyneet kiinteästi empiiriseen aineistoon, dialogiin nojautuen. Tätä arviointikriteeriä olen pyrkinyt toteuttamaan käymällä dialogia eri ryhmien kanssa ja muodostamaan käsityksen siitä, millainen on toimiva prosessimalli.

Ymmärrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimusalueen tuntevat henkilöt ymmärtävät tutkimuksen tulokset eli uudistetun prosessimallin. Tähän tavoitteeseen olen päässyt, koska uudistettu malli on jo otettu käyttöön siltä osin, kun neuvottelut eri koulutusalojen kanssa on käyty. Tässä yhteydessä on vahvistunut käsitys siitä, että malli on ymmärrettävä ja siten myös uskottava.

Jatkuva reflektointi toimisto- ja kirjastopalvelujen henkilöstön kanssa ja heidän kanssaan käydyt dialogit lisäävät luotettavuutta tutkimustulosten suhteen. Uudistetun prosessimallin kehittäminen oli siinä mielessä helppoa, että toimisto- ja kirjastopalvelujen henkilöstö ja muut ”haastateltavat” ryhmät tiesivät prosessikuvausten heikkoudet ja vahvuudet, joiden pohjalta oli helppo esittää parannusehdotuksia. Toisaalta kritiikkiä voidaan esittää siihen, että tapahtuiko mallin jalkauttaminen oman toimialueen henkilöstölle liian suurelle ryhmälle. Riskinä on, että kaikkien henkilöiden mielipiteet eivät tule riittävästi esille.

Mallin yleistettävyyttä voidaan pohtia kahdesta näkökulmasta. Mallin käyttöönottamisen suoraan toiseen organisaatioon voi epäonnistua organisaatorakenteesta ja toimintakulttuurista johtuen. Mallin käyttöönottamisen omaan organisaatioon käy soveltaen muille tukipalvelujen toimialueille. Konstruktivisessa tutkimuksessa haetaan ratkaisua ongelmaan ja sen löydyttyä etsitään mahdollisuutta soveltaa ratkaisua laajemmin.

Kontrollilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa syntyneitä käsitejärjestelmää ja konkreettista uudistettua mallia voidaan kontrolloida ulkopuolelta. Esimerkkinä tästä voidaan todeta, että uudistetun mallin tuottama kustannustehokkuus voidaan todeta yksiselitteisesti resursseina, kuten euroina, tunteina ja/tai henkilöstömäärinä.

Alasuutarin mukaan (1994, 87; vrt. Soininen 2001, 97) tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tehokkaalla tiedottamisella. Keskustelin muun muassa vastuualueeni henkilöstön kanssa tutkimukseni aloittamisesta, sisällöstä ja tavoitteista.

Luotettavuuden arvioinnin lopuksi haluan nostaa esille sen, että olen käyttänyt monipuolisia ja luotettavia lähteitä, jotka tukivat uudistetun prosessimallin kehittämistä. Tältäkin osin voin todeta tutkimuksen täyttäneen validiuden määritelmän (Tuomi & Sarajärvi 2009, 149.)

Edellä olen esittänyt tekijöitä, joilla olen pyrkinyt mahdollisimman hyvään luotettavuuteen. Esitän tekemääni tutkimukseen joitakin kriittisiä kommentteja tutkimuksen toteuttamisen näkökulmasta katsottuna. Ensimmäinen huomio kiinnittyy tutkimusekonomisiin kysymyksiin. Tutkimuksen tekeminen vie aikaa, joka tässä tapauksessa tarkoittaa sitä, että uudistetun prosessimallin toimivuutta ei pystytä todentamaan tässä tutkimuksessa. Toimivuuden todentaminen edellyttää jalkauttamisen lisäksi muutaman vuoden käyttökokemusta.

Toinen tutkimusekonominen kysymys on se, onko tutkijalla taloudellisia mahdollisuuksia jäädä niin sanotulle tutkimusvapaalle tutkimuksen tekemisen ajaksi vai tehdäänkö tutkimus työn ohessa? Omalla kohdallani tämä tarkoitti juuri tätä viimeisintä vaihtoehtoa. Tämän vaihtoehdon riskinä on se, että ajan jakaminen työn ja tutkimuksen tekemisen välillä vaikeutuu. Pahimmillaan se voi johtaa siihen, että työn ja tutkimuksen laatu kärsii. Mielestäni olen kuitenkin pystynyt jakamaan ajankäyttöni suhteellisen tasapainoisesti.

Kolmas tutkimusekonominen kysymys liittyy edelliseen eli onko tutkijalla aikaa käyttää useampaa tutkimusmenetelmää tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi?

Voidaankin kysyä, olisiko triangulaation käyttö tuonut sellaista tietoa, joka muuttaisi nyt esitettyä uudistettua prosessimallia? Vastausta tähän kysymykseen ei kuitenkaan saada. Olen edellä kuitenkin esittänyt luotettavuuden arviointiin liittyvien kriteerien täyttymisen ja siltä osin tutkimustani voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen tekeminen on oppimisprosessi ja siinä mielessä opin paljon tutkimukseen liittyvistä lainalaisuuksista. Tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen määrittely sekä siihen liittyvä viitekehys ovat ratkaisevassa asemassa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Toisaalta oikean tutkimusmenetelmän tai -menetelmien valinta vaikuttaa siihen, että tutkimus tuottaa vastaukset tutkimuskysymyksiin.

6.2 Jatkotutkimuksia

Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena esitän seurantatutkimuksen toteuttamista uuden prosessimallin toimivuuden selvittämiseksi toimisto- ja kirjastopalveluissa. Tutkimus tulisi aloittaa heti, koska prosessimallin jalkauttaminen on käynnistynyt ja mahdollisten muutostarpeiden kirjaaminen ylös heti alkuvaiheessa on tärkeää. Tutkimuksen seurantajakso voisi olla kaksi vuotta, jolloin nähdään mallin todellinen toimivuus.

Toisena jatkotutkimuksen aiheena esitän koko Savon koulutuskuntayhtymää koskevaa seurantatutkimusta prosessien toimivuuden osalta, kun prosessit on kuvattu vuoden 2011 loppuun mennessä. Prosessien toimivuutta voitaisiin arvioida kolmen vuoden seurantajakson jälkeen.

Prossessimallin toimivuutta tulisi tutkia perinteisten tuottavuus ja taloudellisuus tunnuslukujen lisäksi henkilöstönäkökulmasta, jolloin kiinnostuksen kohteena voisi olla henkilöstön sitoutuminen työhön, osaamisen kehittäminen ja kehittämistyöhön osallistuminen.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 1995. *Qualitative method and cultural studies*. London: Sage Ltd.

Andersen, B. & Fagerhaug, T. 2002. *Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System*. Milwaukee: ASQ Quality Press.

Armistead, C. & Machin, S. 1997. Implications of Business process management for operations management. The Business School at Bournemouth University, UK. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 17 No 9, 886–898. MCB University press, 0144–3577.

Davenport, T.H. & Short, J.E. 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. Vol. 31 No 4, 11–27.

Drucker, P. 2008. *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

Eskola, A. 1973. *Sosiologian tutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Farnham, D. 1999. Managing universities and regulating academic labour markets. Teoksessa Farnham, D. (Ed.). *Managing academic staff in changing systems, international trends and comparisons*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education & Open University Press, 18–20.

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. *Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?* Helsinki: Taloustieto.

Hall, J. & Johnson, M.E. 2009. When should a process be art, not science? *Harvard Business Review*. Vol. 87 No 3, 58–65.

Hammond, D. 2003. *Science of synthesis: exploring the social implications of general systems theory*. Colorado: University press of Colorado.

Hannus, J. 1994. *Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannus, J. 2000. *Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannus, J. 2003. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. 6. painos. HM&V Research Oy.

Hannus, J. 2004. *Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Jyväskylä: ProTalent.

Harrison, A. 1998. Investigating business processes: does process simplification always work? Cranfield School of management, Bedford, UK. *Business Process Management Journal*. Vol. 4 No 2, 137–153. MCB University Press, 1355–2503.

Havunen, R. 2007. *Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 1998. *Tutki ja kirjoita*. 3–4. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. 6.–7. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juran, J.M. & Godfrey, A. 2001. *Process Management*. Osborne/McGraw-Hill [viitattu 19.5.2011]. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/home.action>

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. *Mittareilla menestykseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. *Strategiakartat*. Helsinki: Talentum.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä. *Liiketaloustieteellinen aikakauskirja* 3, 301–329.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, Fall 1993, 243–264.

Kiviniemi, M. & Saarelainen, T. 2011. Paikallinen kehittäminen ja sopimuspolitiikka – sopimusohjauksen suhde kumppanuuksiin. Julkaisussa *Hallinnon tutkimus 1/2011*. Hallinnon Tutkimus Seura r.y.:n julkaisu. Helsinki: Hakapaino Oy, 114–116.

Kookas www-sivut [viitattu 7.5.2011]. Saatavissa:
<http://www.kookas.fi/articles/read/6949>

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen J. 1995. *Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Laamanen, K. 2007. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. 7.painos. Keuruu: Laatu keskus Excellence Finland.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. *Prosessijohtamisen käsitteet*. 3. painos. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. *Prosessijohtamisen käsitteet*. 4. painos. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Lecklin, O. 2002. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Kauppakaari.

Lee & Dale. 1988. Lee Business process management: a review and evaluation *Business Process Management Journal*. Vol. 4 No 3, 214–225. MCB University Press, 1463–7154.

Leppilampi, A. & Neuvonen-Rauhala, M-L. 2007. Uudistavaa yhteistyötä: ammattikorkeakoulu ja konsultti työyhteisön tukena. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.). *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Raportteja 53. Helsinki, 339–340.

Lin, F., Yang, M-C. & Pai Y-H. 2002. A generic structure for business process modeling Department of Information Management, national Sun Yat-sen University, Kaohsiung, Taiwan, ROC *Business Press Management Journal*, Vol. 8 No 1, 19–41. MCP UP Limited, 1463–7154.

Lukka, K. 2000. The key issues of applying the constructive approach to field research. Teoksessa Reponen, T. (toim.). *Management expertise for the new millennium*. In commemoration of the 50th anniversary of the Turku School, 113-128.

Lukka, K. & Tuomela T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstrukttiivinen tutkimusote. *Yritystalous No 4*, 23–29.

Malkki, P. 1999. *Strategia-ajattelu yliopiston johtamisessa. Neljän yliopiston hallituksen jäsenten käsitykset strategia-ajattelun keskeisistä alueista*. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Metsämuuronen, J. 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

MindTools www-sivut [viitattu 19.5.2011]. Saatavissa:
http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm

Morgan, G. 2006. *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage.

- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkostot. Johtaminen ja arvonluonti*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mäkelin, M. 2007. *Visio 2007*. Espoo: Mäkelin Consulting Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyömenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro Oy
- Olkkonen, T. 1994. *Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön*. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu Report No 152. Otaniemi: TTK OFFSET, 143.
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY.
- Peltonen, T. 2008. *Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. 2. painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Peltonen, T. 2010. Julkisorganisaatioiden identiteetti globalisaation paineissa: tarkastelussa Veikkaus Oy. Julkaisussa *Hallinnon Tutkimus 2/2010*. Hallinnon Tutkimus Seura r.y.:n julkaisu. Helsinki: Hakapaino Oy, 91–110.
- Pesonen, H. 2007. *Laatua*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Plowman, B. 1997. *Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Rissanen, S. 1999. *Omaishoito ja hoivayritykset vanhusten huolenpidon ratkaisuina?* Kuopion yliopiston julkaisuja E. Kuopio: Yhteiskuntatieteet.
- SFS:n www-sivusto. [viitattu 19.5.2011). Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta>
- Skyttä, A. 2005. *Tiimitys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita*. Innotiimi.
- Soininen, J. 2001. *Henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisön murros. Tapaustutkimus Pohjois-Savon ammatillisen koulutuksen kuntayhtymästä*. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.

Stacey, R. 2001. *Complex responsive processes in organizations*. New York: Routledge.

Stacey, R., Griffin, D. & Shaw, P. 2000. *Complexity and management: far or radical challenge to systems thinking*. Washington DC: Routledge.

Suomen Kuntaliitto. 1998. *Laatutyökalut. Julkisten palvelujen laatustrategia*. Suomen Kuntaliiton ja Valtionvarainministeriön yhteinen julkaisu 4. Helsinki: Edita [viitattu 19.5.2011]. Saatavissa:

<http://www.balancedscorecard.org/thedemingcycle/tabid/112/default.aspx>

Syrjäläinen, E. 1995. Etnografisen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. *Laadullisen tutkimuksen työpajoja*. Rauma: Kirjapaino West Point Oy, 68–107.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2011. *Muutoshallinnan mestari*. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY.

Veinin www-sivusto [viitattu 30.8.2010]. Saatavissa:

<http://www.veini.net/liiketoimintaprosessit.html>

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

www.savonia.fi

