



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Staran leikkivälinepalvelun vuositarkastusprosessin kuvaaminen ja kehittäminen

Kokko, Teemu

2014 Leppävaara



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Staran leikkivälinepalvelun vuositarkastusprosessin kuvaaminen ja kehittäminen

Kokko, Teemu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Kokko, Teemu

### Staran leikkivälinepalvelun vuositarkastusprosessin kuvaaminen ja kehittäminen

Vuosi 2014 Sivumäärä 45

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Staran leikkivälinepalvelun tarjoama asiakasta varten räätälöity ulkoleikkivälineiden vuositarkastusprosessi, ja selvittää siinä esiintyvät mahdolliset ongelmakohdat. Tavoitteena oli luoda havaittuihin ongelma-kohtiin vähäisillä resursseilla toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia, joita hyödyntämällä prosessista saataisiin muokattua aikaisempaa tehokkaampi ja laadukkaampi. Toinen opinnäytetyön tavoitteista oli selvittää, että onko prosessin parissa merkittävässä roolissa työskentelevillä leikkivälinetarkastajilla selkeä ja keskenään yhtenevä käsitys prosessin kulusta ja omasta roolistaan sen eri vaiheissa.

Leikkivälineiden vuositarkastus perustuu lainsäädäntöön. Ulkoleikkipaikkojen turvallisuudesta on säädetty kuluttajaturvallisuuslaissa (920/2011), johon Turvallisuus- ja kemikaaliviraston (2014) leikkialueita ja -välineitä koskeva turvallisuusvaatimus perustuu. Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Staran leikkivälinepalvelu toimii osana rakennustekniikan osaston korjausrakentamisen toimistoa, ja sen ydinosaamiseen kuuluu ulkoleikkivälineiden vuositarkastusten tuottaminen. Näiden tarkastusten lähtökohtana on lasten turvallisuus ja hyvinvointi. Taloudellisuus ja turvallisuus nousivat Staran leikkivälinepalvelussa keskeisiksi palvelun tuottamisen periaatteiksi, jotka näkyvät vahvasti myös opinnäytetyössä.

Valitsin opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen ja kokosin opinnäytetyön aineiston kirjallisuushaun lisäksi havainnoimalla, haastatteleamalla ja tutkimalla dokumentteja. Käytin opinnäytetyön prosessikuvausten pohjana Kai Laamasen & Markku Tinnilän (2009) mallia prosessikuvausten tekemisestä. Opinnäytetyön tapaustutkimuksen tuloksena syntyi Staran leikkivälinepalvelun tarkastusprosessin kuvaus. Tutkimustulosten perusteella merkittävässä rooleissa toimeksiantajaorganisaatiossa työskentelevät työntekijät olivat perillä omista rooleistaan ja vastuistaan prosessissa, mutta heidän tietämyksensä muiden toimijoiden rooleista oli puutteellista. Tutkimustulosten perusteella nousi tarve perehdyttää leikkivälinetarkastajat paremmin prosessin kulkuun ja sen eri vaiheisiin.

Tapaustutkimuksen myötä kehittämiskohteiksi nousivat tiedonkulun parantaminen asiakkaan ja tarkastajien välillä, tarkastuskohteiden reittisuunnittelu, raporttien systemaattinen tallentaminen huoltokirjaan ja Vesihäiri-järjestelmän leikkiväline seurannan uudistaminen käyttäjätasoisemmaksi. Helposti toteutettavissa olevilla muutoksilla prosessista saataisiin muokattua laadukkaampi, luotettavampi, taloudellisempi ja tehokkaampi.

Avainsanat: prosessi, prosessikuvaus, kehittäminen, leikkivälinetarkastus

Kokko, Teemu

**Describing and improving the core process of Stara's playground equipment service**

Year	2014	Pages	45
------	------	-------	----

---

This thesis was commissioned by Stara, the construction service of Helsinki. The aim of this thesis was to describe the core process of Stara's playground equipment service and identify possible problem areas. The objective was to create suggestions on how to improve the process by increasing the quality and the efficiency of the process and removing these problem areas. The second objective of this thesis was to determine whether the personnel with a substantial role in the process have a clear and unified understanding of the process in general and of their own roles in the different stages of the process.

Playground safety is regulated by the Consumer Safety Act (920/2011) and it is the basis of The Finnish Safety and Chemicals Agency's (2014) safety requirement. Stara's playground equipment service is a part of the renovation office of the Construction Engineering department, and one of the core competences of the service is to provide the annual inspections of the playground equipment. The basis of these inspections is the safety and the well being of the children using the equipment. Safety and economy are the main principles of producing the service and they have a large role also in this thesis. The empirical study of this thesis was carried out as a case study and the research data was gathered by observing, interviewing and examining existing documents. Kai Laamanen's model of creating of the process description was used as a basis for describing the service process of Stara's playground equipment services.

This thesis was carried out in three different phases during spring 2014. In the first phase the knowledge base of this thesis was formed by consulting the literature concerning process management, processes and the development and description of different processes. Relying on this theoretical framework, the process description of Stara's playground equipment service's core process was made. The interviews of the personnel in substantial roles were carried out at the same time as the process description. The last phase included the analysis of the process description and locating the problem areas in it. Development ideas for removing the problem points were also created in this phase.

The result of this case study is a detailed process description of Stara's playground equipment service's annual inspection process. The case study also revealed that the personnel in substantial roles within the process are well aware of their own roles and responsibilities in the different phases of the process, but there is a lack of understanding the process as a whole. The case study brings out that there is a need of more thorough orientation for the personnel about the process and it's different phases. With small and reasonably easy measures, such as improving the information flow between the client and the inspectors and modifying the currently used software to be more user-friendly the process can be developed into a better flowing process, that has a better quality and is more efficient at the same time.

Keywords: processes, process description, improve, playground

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara .....	7
2.1	Leikkivälinepalvelu .....	9
2.2	Ulkoleikkivälineiden tarkastaminen .....	9
2.2.1	Kuluttajaturvallisuuslaki .....	9
2.2.2	Standardit .....	10
3	Prosessijohtaminen ja prosessiajattelu .....	11
3.1	Organisaation prosessit .....	12
3.2	Erlaisia prosesseja .....	14
3.3	Prosesseihin liittyviä käsitteitä .....	15
3.3.1	Prosessin omistaja .....	15
3.3.2	Prosessitiimi .....	16
3.3.3	Prosessihierarkia .....	16
4	Prosessien kehittäminen .....	18
4.1	Prosessien kehittämisen lähtökohdat ja hyödyt .....	18
4.2	Prosessien mallintaminen .....	20
4.2.1	Tunnistaminen ja rajaaminen .....	20
4.2.2	Kuvaaminen .....	21
4.2.3	Toiminnan organisointi prosessin mukaiseksi .....	24
4.2.4	Jatkuva parantaminen .....	25
5	Toimeksianto .....	25
5.1	Tapaustutkimus .....	26
5.2	Tiedonhaku .....	26
5.3	Prosessikuvauksen tekeminen .....	27
5.4	Tarkastajien prosessin hahmottaminen .....	28
5.5	Ongelmakohtien selvittäminen .....	29
6	Tutkimustulosten analysointi ja kehitysehdotukset .....	29
7	Pohdinta .....	31
	Lähteet .....	33
	Kuviot .....	35
	Taulukot .....	36
	Liitteet .....	37

## 1 Johdanto

Helsingin kaupungissa toteutetaan vuosina 2013-2016 kokonaisvaltainen tuottavuusohjelma. Laadun kehittämässä painottuu seuraavina vuosina palveluprosessien parantaminen sekä johtamisen ja toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Tuottavuusohjelman yksi päätavoitteista on, että talous pysyy tasapainossa ja tuottavuutta saadaan parannettua. (Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskus 2013, 47; Helsingin kaupunki strategiaohjelma 2013-2016, 6,24,26,33.)

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, jolla on monimuotoisin, työssään hyvinvoiva ja hyvin johdettu henkilöstö. Se perustuu kaupungin hyvään tietopohjaan ja muutosvalmiuteen. Kustannustehokkuus asettaa tiukat puitteet toiminnan suunnittelulle Helsingin kaupungissa lähivuosina, ja sen parantaminen tulee olemaan jatkuva haaste. Tavoitteen saavuttamiseksi Helsingin kaupunki on asettanut strategiseksi tavoitteekseen kehittää tasapainoista taloutta ja hyvää johtamista, joiden tasapainottuessa myös tuottavuus paranee. (Helsingin kaupunki strategiaohjelma 2013-2016.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee Helsingin kaupungin rakentamispalvelun Staran leikkivälinepalvelun tarjoamaa asiakasta varten räätälöityä ulkoleikkivälineiden vuositarkastusprosessia. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja merkityksellinen, koska siitä syntyvän prosessikuvausten tarkoituksena on parantaa leikkivälinepalvelun vuositarkastusprosessin laatua, luotettavuutta ja kustannustehokkuutta.

Ajatus opinnäytetyön tekemisestä Staran leikkivälinepalvelulle syntyi henkilökohtaisesta työkokemuksestani siellä sekä toimeksiantajan tarpeesta. Prosessikuvausten laatiminen koettiin Staralla tärkeäksi, sillä tarve kehittää palvelua ja varmistaa näin markkina-aseman säilyminen on kasvanut nykypäivän koventuneen kilpailutilanteen takia. Vuositarkastuspalvelu on korjausrakentamisen toimistolle tuottava ja tärkeä palvelu. Rakennustekniikan korjausrakentamisosaston liikevaihto oli vuonna 2013 noin 24 miljoonaa euroa, josta leikkivälinepalvelun liikevaihdon osuus oli noin 2,5 miljoonaa euroa (10,4%).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Staran leikkivälinepalvelun ulkoleikkivälineiden vuositarkastusprosessi, ja tuoda esiin siinä mahdollisesti esiintyvät ongelmakohdat. Tavoitteena oli varmistaa tarjotun palvelun laatu ja tehokkuus laatimalla ilmeneviin ongelma-kohtiin vähäisillä resursseilla toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia. Tavoitteena oli myös selvittää, että onko prosessin parissa merkittävässä roolissa työskentelevillä leikkiväline-tarkastajilla yhtenevä käsitys sen kulusta ja omasta roolistaan sen eri vaiheissa.

Valitsin opinnäytetyöhön tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen, koska työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle yksityiskohtaista tietoa vuositarkastusprosessista ja sen kehittämisestä. Opinnäytetyön aineisto kerättiin kirjallisuushaulla, havainnoimalla, haastattelemalla ja tutkimalla dokumentteja. Tapaustutkimuksen tarkoituksena oli prosessikuvauksen avulla laajentaa näkökulmia leikkivälinepalvelun aikaisemmasta toiminnasta ja kehittää sen laatua, luotettavuutta ja taloudellisuutta. Käytin apuna leikkivälinepalvelun vuositarkastusprosessikuvauksen laatimisessa Laamasen & Tinnilän prosessikuvauksen mallia (2009).

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan leikkivälinepalvelun tarjoamaa Kiinteistöviraston tilakeskuksen palvelupyynnöstä lähtevää leikkivälineiden vuositarkastuspalvelua, joka on määritelty organisaation sisällä yhdeksi leikkivälinepalvelun ydinprosesseista. Sitä pidetään samalla myös yhtenä leikkivälinepalvelun keskeisimmistä kehityskohteista. Opinnäytetyön näkökulmaksi valittiin leikkivälinepalvelun toimintaa ohjaavat arvot laadukkuus, luotettavuus ja taloudellisuus.

## 2 Helsingin kaupungin rakentamispalvelu Stara

Stara eli Stadin rakentajat on Helsingin kaupungin oma rakentamispalvelu, jota voidaan pitää rakentamisen, ympäristönhoidon ja logistiikan moniosajana. Vuoden 2009 alussa Starasta tuli oma virastonsa, kun ennen osana rakennusvirastoa olleet HKR-Ympäristötuotanto ja HKR-Tekniikka erotettiin omaksi virastokseen yhdessä kiinteistöviraston geoteknisen pohjatutkimustuotannon kanssa. Helsingin kaupungin virastojen ja laitosten joukossa Staraa voidaan pitää siis uutena tulokkaana, mutta sen historia ulottuu jo vuonna 1878 perustettuun Helsingin rakennuskonttoriin saakka. Vuodesta 2009 Staran päämääränä on ollut pitää Stadista huolta. (Stara 2013; Helsingin kaupunki Rakentamispalvelu 2010.)

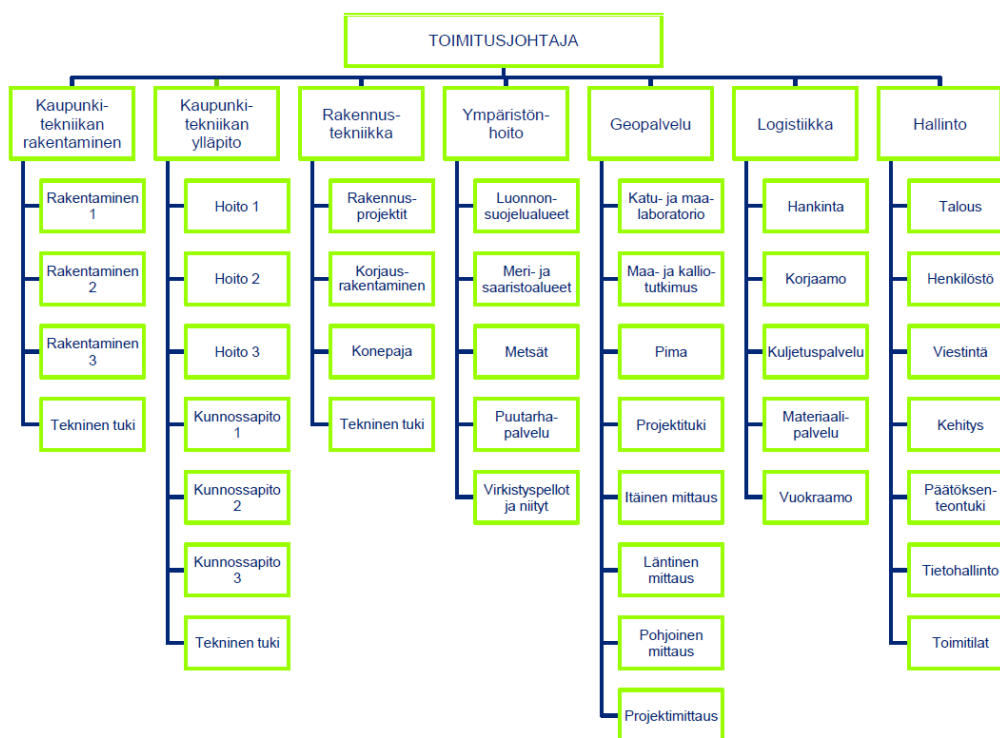
Staran toimintaa ohjaavat Helsingin kaupungin yhteiset arvot ja eettiset periaatteet. Näitä arvoja ovat muun muassa asukaslähtöisyys, taloudellisuus, yrittäjämielisyys, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja ekologisuus. Kaikkien näiden edellä mainittujen strategisten päätöksen ohjeistamana Stara toteuttaa visiotaan olla vuoteen 2015 mennessä alansa halutuin palveluntuottaja ja työnantaja sekä vastuullinen ja kilpailukykyinen edelläkävijä. (Helmi 2014; Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskus 2010.)

Stara tuottaa Helsingin kaupungille sen tarvitsemia palveluja ja Staran toimenkuvaan kuuluu erilaiset rakennustyöt ja katujen, puistojen ja luontoalueiden hoitotyöt sekä erilaisten logistiikan- ja tekniikanalan palveluiden tuottaminen (Stara 2013). Stara pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Tutkimuksen mukaan Helsinkiläisten mielestä Staran työ kaupungin rakentajana ja hoitajana on ammattitaitoista, ympäristöystävällistä, luotettavaa ja vastuullista. Se tunnustetaan hyvin ja sen julkisuuskuva arvioidaan neutraaliksi tai positiiviseksi. Staran

julkisuuskuvaan ei kuitenkaan liitetty esimerkiksi innovatiivisuutta, nuorekkuutta ja edelläkävijyyttä, joita kohti toimintaa ollaan kehittämässä. (Stara 2014a.)

Stara pyrkii jatkuvasti kehittämään omaa julkisuuskuvaansa ja tästä esimerkkinä on Siisti työmaa - hanke, jonka tavoitteena on Staran katu- ja puistotyömaiden siisteyden ja yleisilmeen kohentaminen. Siisti työmaa on turvallisempi kaikille, ja hyvin suunniteltuna myös edullisempi. (Seikkula, P. 2014.)

Staran organisaatio jakautuu kuuteen eri osastoon, joiden sisällä toimii pienempiä yksiköitä, toimistoja, jotka tuottavat kaikki erilaisia palveluita kaupungin tarpeiden mukaisesti. Kuviossa 1 on kuvattuna Staran organisaatio, josta selviää tarkemmin, miten Staran organisaatio rakentuu ja mitkä ovat sen eri osastojen ja toimistojen nimet.



Kuvio 1: Staran organisaatiokaavio (Stara 2013).

Staralla on palveluksessaan tällä hetkellä noin 1 600 ammattilaista ja kesäisin lukema kohoaa jopa yli 2 000:een. Liikevaihtoa sillä oli vuonna 2013 noin 220 miljoonaa euroa. (Stara 2014b.)



## 2.1 Leikkivälinepalvelu

Staran leikkivälinepalvelu toimii osana rakennustekniikan osaston korjausrakentamisen toimistoa. Leikkivälinepalvelu suunnittelee ja toteuttaa sekä tarkastaa leikkialueita. Leikkialueen työt aina pihasuunnitelmasta toteutukseen kuuluvat leikkivälinepalvelun ydinosaan. Lähtökohtana sen toiminnassa on toimia aina lasten turvallisuuden ja hyvinvoinnin ehdoilla. Leikkivälinepalvelu toimii kaupungin arvojen ja eettisten periaatteiden lisäksi myös kuluttajaturvallisuuslain, Turvallisuus- ja kemikaaliviraston (Tukes) asettamien vaatimusten ja leikkivälineitä koskevien standardien mukaisesti, josta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.2. (Stara 2013; Siitonen 2014a.)

Leikkivälinepalvelulla on palveluksessaan tällä hetkellä yhteensä kuusi työntekijää; yksi työnjohtaja, kaksi tarkastajaa ja kolme korjaajaa. Leikkivälinepalvelun suurin asiakas on Helsingin kaupungin tilakeskus, joka vastaa kaupungin omistamista palvelu- ja toimitiloista, joita ovat muun muassa koulut ja päiväkodit. Muita merkittäviä asiakkaita ovat Helsingin kaupungin asuntojen alaisuudessa toimivat eri alueyhtiöt ja Helsingin kaupungin rakennusviraston katu- ja puisto-osasto. Alueyhtiöt vastaavat kaupungin vuokra-asuntojen hallinnosta ja ylläpidosta ja Helsingin kaupungin rakennusvirasto vastaa katu- ja puisto-osaston ylläpidosta, johon kuuluu kaupungin viheralueilla sijaitsevat leikkialueet sekä -puistot. Vuonna 2013 leikkivälinepalvelun tarkastamien pihojen ja leikkialueiden määrä oli 667 kappaletta ja tarkastusten määrä nousee vuonna 2014. Rakennustekniikan korjausrakentamisosaston liikevaihto oli vuonna 2013 noin 24 miljoonaa euroa, josta leikkivälinepalvelun liikevaihdon osuus oli noin 2,5 miljoonaa euroa. (Siitonen 2014a.)

## 2.2 Ulkoleikkivälineiden tarkastaminen

Ulkoleikkivälineiden asianmukaisen turvallisuuden varmistaminen perustuu lainsäädäntöön. Turvallisuus- ja kemikaaliviraston asettamat leikkivälineiden turvallisuutta koskevat vaatimukset pohjaavat kuluttajaturvallisuuslakiin 920/2011, jossa säädetään kulutustavaroiden ja kuluttajapalvelujen turvallisuudesta. Näissä turvallisuusvaatimuksissa leikkikentän ja leikkivälineiden ylläpitäjälle ja omistajalle asetetaan muun muassa vastuu huolehtia laitteiden riittävästä huollosta ja kunnossapidosta sekä niiden säännönmukaisesta tarkastamisesta. (Kuluttajaturvallisuuslaki 920/2011; Tukes 2014.)

### 2.2.1 Kuluttajaturvallisuuslaki

Kuluttajaturvallisuuslaissa määritellään leikkikenttien turvallisuutta koskevia asioita. Laki ei kuitenkaan sisällä yksityiskohtaisia turvallisuuteen liittyviä teknisiä vaatimuksia, koska se on luonteeltaan niin sanottua yleistä tuoteturvallisuuslainsäädäntöä. Kyseisessä laissa asetetaan

raamit turvallisuuden arvioinnille, sekä toiminnanharjoittajalle muun muassa tiedonanto-, huolellisuus-, sekä ilmoitusveloitteet. Lain mukaan leikkipaikkojen ja siellä sijaitsevien erilaisten välineiden on aina oltava käyttäjälle turvallisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että niistä ei saa aiheutua vaaraa leikkivälle lapselle. (Junntila 2009, 13-14.)

Suomessa ei ole olemassa lain perusteella valtuutettujen valvojien, tarkastajien tai testauslaitosten järjestelmää. Leikkivälineiden ja leikkipaikkojen kuntoa sekä standardien noudattamista valvovat lähinnä Turvallisuus- ja kemikaalivirasto sekä kuntien omat terveystarkastajat.

### 2.2.2 Standardit

Standardit ovat laadittu helpottamaan jokapäiväistä elämää. Niiden perimmäisenä tarkoituksena on lisätä turvallisuutta ja järkeistää toimintaa. Standardisoinnin myötä tuotteet, palvelut ja menetelmät sopivat siihen käyttöön ja niihin olosuhteisiin, joihin ne on lähtökohtaisesti tarkoitettukin. Standardisoinnilla pyritään varmistamaan tuotteiden ja järjestelmien yhteensopivuus sekä niiden yhteentoimivuus. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2013.)

Standardien yhteydessä esiintyvät kirjainyhdistelmät SFS, EN ja ISO, ilmoittavat organisaation, jossa standardin teksti on vahvistettu. Suomessa vahvistetun standardin tunnus on SFS, eurooppalaisen standardisoimisjärjestön European Committee for Standardisation CEN:n vahvistaman standardin tunnus on EN ja kansainvälisessä standardisoimisjärjestössä, International Organization for Standardization ISO:ssa julkaistun standardin tunnus on ISO. Leikkivälineitä ja niiden alustoja koskevista standardeista esiintyvä tunnusyhdistelmä SFS-EN tarkoittaa sitä, että sama standardi on voimassa sekä Suomessa että Euroopassa, mutta sitä ei ole kuitenkaan vahvistettu ISO:ssa. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2013.)

Vuodesta 1999 leikkikenttävälineiden turvallisuutta on viety eteenpäin standardien avulla. Nykyiset standardit SFS-EN 1176 & 1177 on laadittu vuonna 2008 eurooppalaisen standardisoimisjärjestön (CEN) toimesta ja ne on Suomessa vahvistettu SFS:n toimesta. (SFS-käsikirja 143 2009, 3.)

Kuluttajaturvallisuuslaki viittaa standardeihin vaatimuksenmukaisuuden arvioinnissa. Lain viitatessa standardiin, se saa monen silmissä melkein itse lakiin verrattavissa olevan aseman. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa monen tahon kohdalla standardien liialliseen jalustalle nostamiseen ja pilkuntarkkaan tulkitsemiseen, joka ei kaikissa tapauksissa palvele sen tarkoitusta. Oleellista on kuitenkin pitää mielessä, että leikkikenttävälineitä koskevat standardit ovat luonteeltaan vain ohjeita, joista voidaan poiketa, jos turvallisuudesta voidaan muilla keinoin varmistua. (Junntila 2009, 16-17.)

Leikkikenttävälineitä koskeissa standardeissa käsitellään eri leikkikenttävälineiden ja niiden turva-alustojen turvallisuusvaatimuksia ja testimenetelmiä. Standardissa SFS-EN 1176 on yhdeksän osaa, joista ensimmäisessä osassa määritellään yleiset turvallisuusvaatimukset julkisille leikkikenttävälineille ja niiden turva-alustoille sekä ohjastetaan niiden testaamisessa. Muissa standardin SFS-EN 1176 osissa määritellään välinekohtaisia lisäturvallisuusvaatimuksia ja ohjastetaan niiden testaamista. Standardissa SFS-EN 1177 määritellään menetelmä leikkikenttien turva-alustojen iskunvaimennuksen määrittämiseksi. (SFS-käsikirja 143 2009, 12, 219.)

### 3 Prosessijohtaminen ja prosessiajattelu

Hannuksen (2004, 102) mukaan ”prosessijohtaminen on kokonaisvaltainen operatiivisen toiminnan kehittämisen lähestymistapa”. Se sisältää erilaisia ja eri tilanteisiin sopivia lähestymistapoja ja työkaluja. Prosessijohtamisella, kuten muillakin johtamistavoilla, on erilaisia koulukuntia, joilla jokaisella on toisistaan poikkeavat toimintatavat. Yhteistä näille kaikille kuitenkin on toiminnan tarkastelu prosessien kautta, arvoa lisäävien ja arvoa lisäämättömien toimintojen erottaminen ydinprosesseista sekä asiakaslähtöisen ja poikkifunktionaalisten toimintatapojen korostaminen. Prosessijohtamisen näkökulma on verrattuna perinteiseen funktionaalisen johtamisajatteluun selvästi poikkeava, koska jokainen toiminto ja osasto funktionaaliossa korostaa enemmän omaa erikoistumista kuin yhteistyötä muiden kanssa. Tällainen toiminta johtaa väistämättä osaoptimointiin, jonka seurauksena syntyy osarvoja, mutta ei asiakkaalle tärkeää kokonaisarvoa. (Grönroos 2009, 57; Hannus 2004, 102-103.)

Organisaation pitkäaikaiset asiakkaat haluavat usein saada arvoa organisaation koko palvelutarjoomasta. Tämän vuoksi tarjoaman eri osista vastuussa olevien osastojen tulee tehdä yhteistyötä. Esimerkiksi ydintuotteesta, korjaustoimenpiteistä ja laskutuksesta vastaavien osastojen yhteistyön myötä koko toimintoketjua voidaan hallita ja koordinoita kokonaisvaltaisena prosessina. Jos asiaa tarkastellaan kannattavuuden ja tuottavuuden näkökulmasta, olisi viisasta, jos organisaatio tekisi vain sellaisia toimintoja, joilla saadaan lisättyä prosessin arvoa asiakkaalle ja muut ylimääräiset resurssit ja toiminnot tulisi sulkea tästä ulkopuolelle. Perinteisessä funktionaaliossa tähän pääseminen on mahdotonta. Tästä syystä nykyisissä johtamisperiaatteissa tarvitaan prosessiajattelua, jotta saadaan tuotettua asiakkaille heidän haluamaansa lisäarvoa. (Grönroos 2009, 57.)

Prosessijohtaminen tulisi siis ulottaa organisaation kaikkeen toimintaan, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että perinteiset osastojen väliset rajat tulisi poistaa ja työnkulut organisoida arvoa tuottaviksi prosesseiksi. Näin ollen yrityksen johto muodostuisi silloin tärkeimpien prosessien omistajista ja koko toiminta pystyttäisiin näkemään hierarkkisena prosessirakennel-

mana, jossa prosessit liittyvät verkkomaisena rakennelmana toisiinsa. Tämän prosessiverkon tulisi olla organisaation strategioiden mukainen halittu kokonaisuus ja sen tulisi tukea sen menestystekijöitä. Näin mahdollistuu suhteiden kehittäminen, niiden vaaliminen sekä hallinta. (Grönroos 2009, 58; Lecklin 2002, 141-143.)

Prosessiajattelun ydin perustuu siihen, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa tuovien prosessien kautta. Prosessiajattelun ensimmäisessä vaiheessa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan, jonka jälkeen mietitään, että millaisilla tuotteilla tai palveluilla (output) tarpeet voitaisiin tyydyttää. Kun tämä on selvitetty, suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), jonka avulla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Seuraavaksi selvitetään mitä syötteitä (input, tuotteita ja materiaaleja) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne olisi mahdollista hankkia (toimittajat). (Hannus 2004, 102; Laamanen 2001, 21.)

Odotettavissa olevia hyötyjä, jos organisaatio onnistuu prosessien jäsentämisessä hyvin:

- Asiakas kokee saamansa palvelun hyvänä, koska keskinäinen yhteistyö toimii hyvin.
- Organisaatio muuttuu itseohjautuvammaksi, sillä siihen kuuluvat ihmiset ymmärtävät paremmin kokonaisuuden, oman roolinsa ja sen kuinka lisäarvo tuotetaan läpi koko organisaation.
- Organisaation kokonaistavoitteet ja asiakkaiden tarpeet toimivat toiminnan kehittämisen lähtökohtana ja näin vältetään turha osaoptimointi. (Laamanen 2001, 22.)

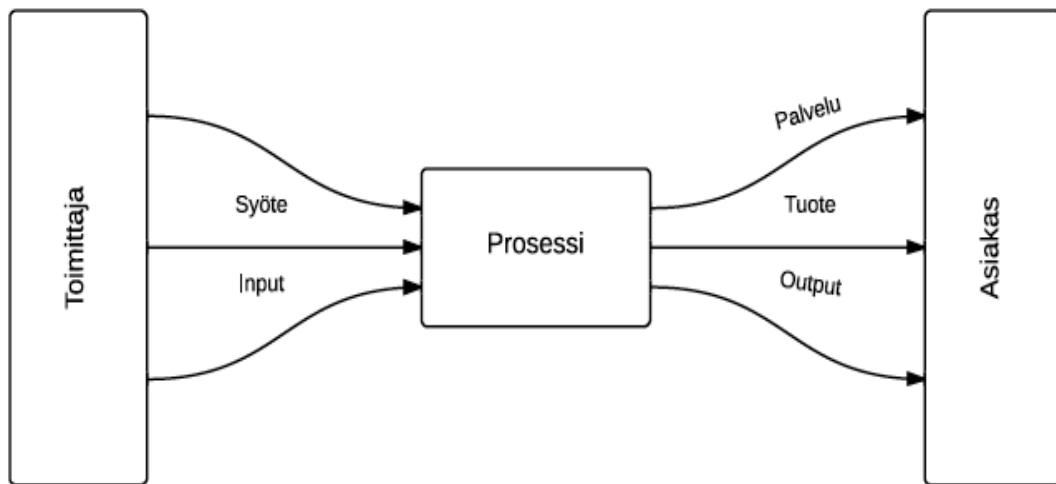
Tavoitteena prosessiajattelussa on, että jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtäisi työn kokonaisuutena ja oman osuutensa siitä. Tarkoituksena prosessiajattelussa on, että tulokset toimivat rajapintana asiakkaisiin, eivätkä toiminnalliset yksiköt, ja asiakkaan tarpeet toimivat lähtökohtana, kun toimintaa halutaan edelleen kehittää ja parantaa. Näiden lähtökohtien pohjalta tapahtuvalla prosessityöllä tavoitellaan useasti esimerkiksi tuottavuuden kasvua, kustannusten vähentämistä, palvelun tai tuotteen laadun parantamista, asiakassuhteiden kestävyyttä sekä organisaatiokulttuurin ja asenteiden muuttumista. (Sahi 2005.)

Tiivistettynä prosessiajattelun ytimen voidaan sanoa perustuvan siihen, että organisaation toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa luovien prosessien kautta, eikä esimerkiksi olemassa olevien organisaatorakenteiden kautta. Prosessiajattelussa korostuu asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuden hallinta. (Hannus 2004, 102.)

### 3.1 Organisaation prosessit

Prosessi voidaan käsittää usealla eri tavalla, ja sen merkitys saattaa muuttua asiayhteydestä riippuen. Laamasen (2005, 151) mukaan prosesseilla voi vaikuttaa arjen tehokkuuteen. Pää-

sääntöisesti prosessilla liiketoiminnassa tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä, toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla ulkoiselta tai sisäiseltä toimittajalta saadut syötteet muunnetaan asiakkaiden haluamiksi tuotteiksi tai palveluiksi (Kuvio 2). Muutosta toimittajan syötteestä asiakkaan saamaksi tuotteeksi tai palveluksi voidaan nimittää joko jalostusketjuksi tai lisäarvoketjuksi. (Laamanen 2001, 19; Lecklin 2002, 137-138 ; Lecklin & Laine 2009, 40.)



Kuvio 2: Liiketoimintaprosessi Laamasen mallia mukailen (2001, 20).

Kun prosessi mielletään jalostusketjuna tai lisäarvoketjuna, niin se auttaa keskittymään niihin asioihin, joilla oikeasti saadaan tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. Tämän vuoksi prosessista tulisi karsia kaikki ylimääräistä työtä teettävät elementit pois, kuten esimerkiksi papereiden siirtely, varastointi ja sisäiset kuljetukset. (Lecklin & Laine 2009, 40.)

Prosessista riippuen erot palveluita tarjoavien organisaatioiden prosesseissa verrattuna fyysisiä tuotteita valmistavien organisaatioiden prosesseihin saattavat olla huomattavia. Lähtökohteisesti fyysisen tuotteen valmistusprosessi pystytään kuvaamaan selkeänä peräkkäisten vaiheiden muodostamana ketjuna, jossa säännöllisyys toistuu ja ketjun päässä on tyytyväinen asiakas. Mutta palveluprosessin eri vaiheisiin asiakas saattaa olla vaikuttamassa monessa eri vaiheessa, joten se tekee sen läpi viemisestä huomattavasti vaikeampaa. Tämän vuoksi erityisesti palveluprosessissa korostuu jokaisen prosessissa osana olevan ihmisen ammattitaito ja tilannetaju. (Laamanen 2001, 20-21.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että prosessi käsitteenä koostuu toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy vielä lisäksi suorituskyky. Vaikka tämän määritelmän yhteydessä ei mainitakaan palautteen merkitystä, niin ei se tarkoita sitä, että sen merkitys olisi vähäinen prosessille. Palaute toimii prosessia kehittäväenä ja eteenpäin vievänä tekijänä, koska siitä saatava tieto on usein prosessin kehittämisen kannalta oleellista. (Laamanen 2001, 20.)

### 3.2 Erilaisia prosesseja

Prosessien merkitys organisaation toiminnassa määrittelee lähtökohtaisesti sen, minkä tyyppi-  
sestä prosessista on kyse. Prosessit voidaan Lecklinin (2002, 144) mukaan karkeasti määritellä  
kuuteen eri tyyppiin; ydinprosessi, tukiprosessi, avainprosessi, pääprosessi, osaprosessi ja vai-  
he tai tehtävä, joista tarkemmin kerrottuna taulukossa 1.

Prosessin nimi	Kuvaus
Ydinprosessi	Ydinprosessi on ulkoista asiakasta palveleva prosessi. Lähtökohtana toimii organisaation ydinkyvykyys. Organisaatiosta löytyvät kyvyt ja osaaminen jalostetaan ydinprosessin avulla tuotteeksi, jolla saadaan tuotettua asiakkaalle lisäarvoa. Esimerkkeinä tyypillisistä ydinprosesseista käyvät hyvin asiakaspalvelu, tuotekehitys ja tuotanto. Ominaista on se, että niistä syntyneet tuotteet ja palvelut suuntautuvat ulkoisille asiakkaille. Tyypillisesti organisaatiossa on noin 3-10 ydinprosessia, mutta niitä voi olla vähemmänkin, riippuu yrityksen toimialasta. Liittymäkohdat toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin organisaation sisällä ovat asioita, joita ei sovi unohtaa ydinprosesseja määriteltäessä, sillä tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman laaja kuvaus prosessista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122 ; Lecklin 2002, 144.)
Tukiprosessi	Yksikään organisaatio ei voi perustaa toimintaansa pelkästään ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavien prosessien varaan. Tämän vuoksi tarvitaan edellytyksiä luovaa toimintaa, joita kutsutaan tukiprosesseiksi. Hyväksi esimerkiksi tukiprosessista käy muun muassa talous- ja henkilöstöhallinnon prosessi tai osaamisen kehittämisen prosessi. Tukiprosessi on siis organisaation sisäinen prosessi, joka tukee organisaation muuta toimintaa ja luo näin edellytykset ydinprosessin onnistumiselle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122 ; Lecklin 2002, 144.)
Avainprosessi	Joko ydin- tai tukiprosessi tai niihin liittyvät osaprosessi. Avainprosessi liittyy keskeisesti organisaation menestystekijöihin ja sitä voidaan pitää kaikkein tärkeimpänä prosessina ja samalla myös ensisijaisena kehittämiskohteena. (Lecklin 2002, 144.)
Pääprosessi	Yleensä ydinprosessi. Tässä kokonaisuudessa pääprosessilla tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeistä ja laajaa prosessia. (Lecklin 2002, 144.)
Osa- ja alaprosessi	Prosessihierarkiassa muita alempana olevia prosesseja. (Lecklin 2002, 144.)
Vaihe tai tehtävä	Prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Yleensä työvaihe on kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvausta laadittaessa työvaiheeseen ei laadita omaa kuvausta, vaan siihen liitetään tarvittaessa työohje. (Lecklin 2002, 144.)

Taulukko 1: Erilaisia prosesseja (Laamanen & Tinnilä 2009, 122 ; Lecklin 2002, 144).

### 3.3 Prosesseihin liittyviä käsitteitä

Prosessien kehittämistyön yhteydessä ja kirjallisuudessa käytetty terminologia on vaihtelevaa, eikä vielä siis täysin vakiintunutta. Nimikkeet pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessit esiintyvät hyvin vaihtelevissa merkityksissä ja siksi onkin tärkeää määritellä nämä prosessit yhtenäisiksi organisaatiokohtaisesti. Terminologiaa ovat pyrkineet omalta osaltaan yhtenäistämään Kai Laamanen ja Markku Tinnilä kirjassa ”Prosessijohtamisen käsitteet”. (Lecklin 2002, 143.) Huomionarvoista on se, että niiden nimet saattavat vaihdella eri asiayhteyksissä, sisällön ollessa kuitenkin kaikissa sama.

#### 3.3.1 Prosessin omistaja

Prosessin omistajaa voidaan prosessiajattelussa verrata perinteisen funktionaalisen organisaation tulosityksikön tai osaston johtajaan. Tämän tehtävänä on varmistaa prosessin tulos ja suorituskyky koko prosessin osalta. Taulukossa 2 on esitetty prosessin omistajan vastuut Lecklinin mukaan (Lecklin 2002, 144-145.)

Vastuu	Vastuun sisältö
Prosessin suunnittelu ja määrittely	Toimivan prosessikokonaisuuden sisällön määrittely ja rajapintojen sopiminen muiden prosessien kanssa. Osaprosessien omistajien nimeäminen, mikäli prosessi jaetaan osaprosesseihin.
Prosessien tuloksen varmistaminen	Vastaa prosessien tulosten vastaavuudesta verrattuna asetettuihin tavoitteisiin. Käytännössä tarkoittaa ongelmien ratkaisua tai tarvittaessa ratkaisun hankkimista ulkopuoliselta taholta, oikeiden mittareiden valitsemista ja seurantaan sekä prosessikatselmuksia laadun varmistamiseksi. Myös mahdollisten muutostarpeiden tunnistaminen ja niiden prosessiin vaikutuksen arviointi on myös omistajan vastuulla.
Prosessihenkilöstö	Vastaa tarvittavien resurssien hankinnasta ja riittävän tietotaidon omistavan prosessihenkilöstön tehokkaasta toiminnasta. Omistajan roolin tulisi olla enemmän valmentajan rooli, tavoitteena henkilöstön tehokkuuden ja itseohjautuvuuden lisääminen.

Taulukko 2: Prosessin omistajan vastuut (Lecklin 2002, 145-146).

### 3.3.2 Prosessitiimi

Prosessien kehittämistä suositellaan tehtäväksi tiimityönä. Kehitystiimit voidaan jakaa kahden eri ryhmään sen perusteella millainen kehittämistyö on kyseessä. Prosessin uudistamistiimi eli re-engineering-tiimi kootaan silloin, kun tavoitteena on tehdä prosessiin merkittäviä muutoksia tai suunnitella se alusta asti uusiksi. Tiimin koon tulisi olla suhteellisen pieni ja sen jäsenten tulisi olla prosessin jokaisesta funktiosta valittuja. Näin saadaan prosessin kehittämistä varten mahdollisimman kattavat näkemykset ja hyödynnettävissä on jokaisen osaprosessin tuntemus. Prosessin uudistamistiimissä laadunkehittämisen sekä tietotekniikan tuntemus on välttämätöntä. (Lecklin 2002, 146-147.)

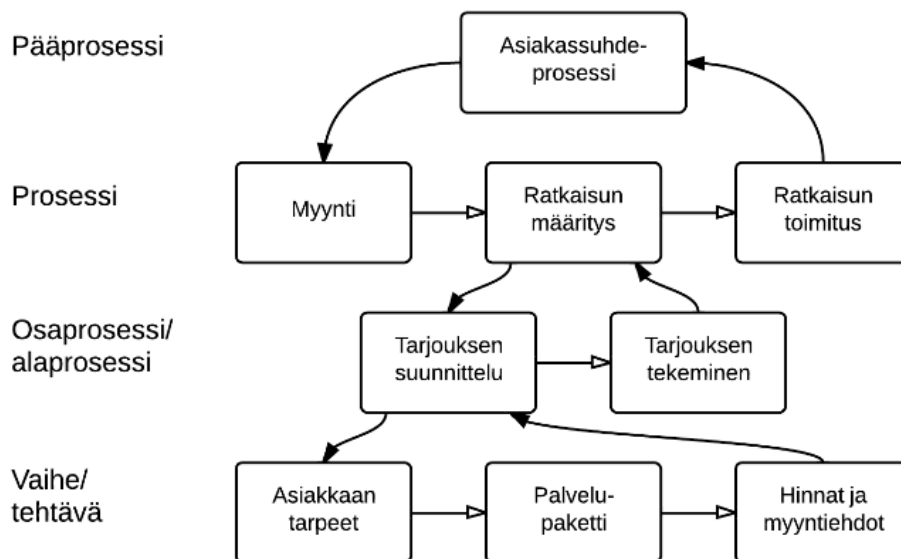
Laadunkehittämistiimi kootaan vastaavasti silloin, kun prosessiin tarvitsee tehdä vain pieniä korjaus- ja kehittämistoimenpiteitä. Tiimi on kiinteämpi ja kooltansa pienempi kuin uudistamistiimi muistuttaen enemmän työryhmää, mutta tärkeää on edelleen jäsenten kehitettävää prosessia koskeva erikoisammattitaito. (Lecklin 2002, 147.)

Tiimien tehtävänä on siis suorittaa prosessien kehittämisen työvaiheet. Tiimeissä määritellään ja dokumentoidaan prosessille asetettavat vaatimukset, kehitetään uusia ratkaisuja, järjestetään prosessin mittaus ja palautteen kerääminen, varmistetaan asiakkaiden hyväksymiset ja toteutetaan prosessin parantamistoimenpiteet. Jotta kaikessa tässä onnistuttaisiin, tiimin jäsenten tulisi olla mukana prosessin päivittäisessä toiminnassa ja heille tulisi varata tarpeeksi aikaa aktiiviseen parantamis- ja kehittämistoimintaan. (Lecklin 2002, 147.)

### 3.3.3 Prosessihierarkia

On aivan normaalia, että suurissa organisaatioissa on satoja, ellei jopa tuhansia eri prosesseja ja pienissäkin organisaatioissa niitä saattaa helposti olla useita kymmeniä. Joukkoon ei mahdu kahta samanlaista prosessia, joten niiden hallintaa helpottaa huomattavasti, kun ne ryhmitellään hierarkkisesti. (Lecklin 2002, 147-148.)





Kuvio 3: Monitasoinen prosessihierarkia (Laamanen 2002, 148).

Kuviossa 3 on esimerkki monitasoisesta prosessihierarkiasta, jossa yksi pääprosesseista, asiakassuhdeprosessi, on avattu alatasoille. Esimerkissä pääprosessi koostuu kolmesta prosessista, joista ratkaisun määrittäminen sisältää kaksi osaprosessia: tarjouksen suunnittelun ja tarjouksen tekemisen. Tarjouksen suunnittelu sisältää lisäksi vielä kolme alemman tason vaihetta/tehtävää. (Lecklin 2002, 148.)

Prosessihierarkian rakentaminen on vaativa tehtävä. Hierarkian rakenteen tulisi olla selkeä, sillä se on yksi perusedellytyksistä prosessijohtamiskäytäntöön siirryttäessä. Tasojen lukumäärä ei saisi olla liian suuri, sillä muuten kokonaisuuden hallitsemisesta saattaa tulla liian haastavaa. Kuvion 3 esimerkissä olevat neljä tasoa ovat lähellä ylärajaa, sillä suositeltava tasojen määrä on kahdesta kolmeen. (Lecklin 2002, 148.)

Ehtona prosessihierarkian toimivuudelle on eritasoisten prosessien tarkka rajaus. Prosessissa osallisina olevien on tiedettävä prosessin alku- ja päätepisteet sekä oma vastualueensa. Prosessien rajaamisesta kerrotaan tulevissa kappaleissa enemmän (kts. kappale 4.2.1). Mikäli prosessin rajapintoja ei ole määritelty selkeästi, prosessijohtamisen tuomat edut voidaan katsoa jo menetetyiksi ja vastuun kantaminen voi olla sekavampaa kuin perinteisessä funktionaalissa organisaatiossa. (Lecklin 2002, 149.)

## 4 Prosessien kehittäminen

### 4.1 Prosessien kehittämisen lähtökohdat ja hyödyt

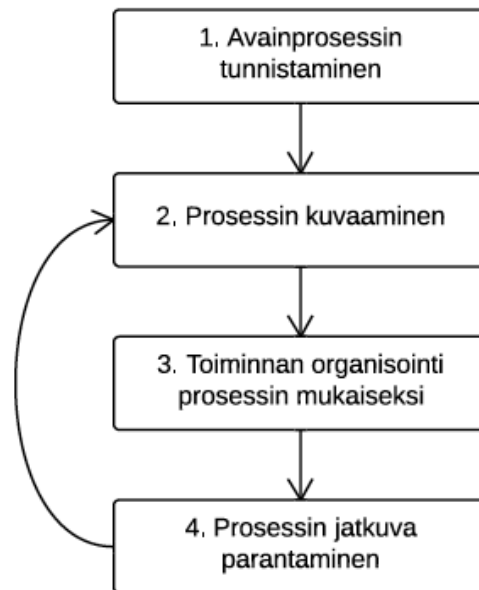
Organisaation kehittäminen ja sen muu suunnittelu toimivat aina organisaation prosessien kehittämistyön lähtökohdana. Organisaation kehittämistyötä ohjaavat samat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet, jotka toimivat jo valmiiksi organisaation toiminnan perustana. Organisaation johdon tehtävänä on antaa selkeä toimeksianto ja tavoitteet prosessien kehittämiseksi sekä varata riittävästi resursseja tulevien muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönottoaiheeseen, jotta prosessin kehittämisessä onnistutaan. Oleellista on, että muutosta ei jätetä kertaluontoiseksi, vaan sen tulee johtaa jatkuvaan kehittämiseen ja vaikutusten mittaamiseen. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Prosessien mallintamisen tarve lähtee yleensä jostakin ennalta suunnitellusta kehittämistehtävästä, tunnistetusta ongelmasta toiminnassa tai tarpeesta selvittää lähtötilannetta. Mallinnuksen avulla tulisi siis saada aikaan asianomaisille selkeä ymmärrys prosessiin, jotta sen kehittämistä voidaan jatkaa eteenpäin. Tämä on syy miksi mallintamisen tavoite on määriteltävä selkeästi lähtösyyn näkökulmasta. (Luukkonen, Mykkänen, Itälä, Savolainen & Tamminen 2012, 21.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (2012) mukaan prosessin kehittämisellä saattaa olla useita tavoitteita, mutta pääsääntöisesti kehittämistoimilla tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa sitä, että asioita keskitetään uudella tavalla, päällekkäisiä työvaiheita poistetaan tai rinnakkaisvaiheita lisätään läpimenoajan nopeuttamiseksi. Monesti taustalla vaikuttaa myös halu lisätä prosessin mitattavuutta, vähentää tarvetta moninkertaisille hyväksynnöille sekä erityisen tärkeänä parantaa prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta. Tämä johtaa usein käytännössä siihen, että prosessien kehittämisen yhteydessä muodostetaan uusia työtiimejä tai prosessit organisoidaan uudella tavalla. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Jokaiselle organisaatiolle on oma polkunsä toimintajärjestelmän kehittämisessä, mutta tällä polulla kulkemista pystytään tukemaan oikeanlaisella kehitystyön rytmytyksellä, sekä tehokkailta työmenetelmillä. Kuljettava polku saattaa hätäisimmille vaikuttaa liian pitkältä, mutta luonnollisesti tärkeitä hyötyjä saavutetaan jo polun alkumetreillä kehitystyön mennessä jatkuvasti eteenpäin. Organisaatiosta riippuen prosesseihin perustuvan toimintajärjestelmän omaksumiseen kuluu aikaa keskimäärin noin kolmesta viiteen vuotta, jotta siitä saadaan täysi hyöty irti. Organisaatioiden siirtyminen kohti prosessien mukaista toimintaa pystytään pää-

piirteittäin kuvaamaan neljällä päävaiheella, jotka on kuvattu kuviossa 4. (Laamanen 2005, 157; Laamanen 2001, 49-50.)



Kuvio 4: Vaiheet kohti prosessien mukaista toimintaa (Laamanen 2001, 50).

Prosessien mukaisen toiminnan kehittämisen ensimmäinen vaihe on prosessien tunnistaminen, sillä tämä luo perustan organisaation kehittämiseen asiakassuuntautuneeksi, nopeaksi ja joustavaksi. Toisessa vaiheessa tulisi organisoida kehitystyö ja kuvata 2-4 organisaation prosessia. Kolmas vaihe on toiminnan kehittämisen mahdollisesti haastavin vaihe, sillä siinä tulisi ottaa askel kuvauksista käytännön toimintaan. Tässä vaiheessa analysoidaan prosessikuvauksia, viestintää, mittaamista, tiimien ja verkostojen perustamista, auditointia sekä osaamisen, työkalujen ja suorituskyvyn analysointia. Viimeisessä vaiheessa eli jatkuvan parantamisen vaiheessa keskitytään prosessien kehittämiseen, strategiseen suunnitteluun ja niitä seuraavien muutosten aikaansaamiseen. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012; Laamanen 2001, 50.)

Prosessien kehittämisen kannalta johdon panos niiden kehittämiseen on merkittävä, sillä heidän tehtävänä on antaa selkeä toimeksianto ja tavoitteet prosessien kehittämiseksi sekä varata riittävästi resursseja mahdollisten muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönottovaiheeseen. Kehittämistyötä tehtäessä olisi myös tärkeää huomioida, että muutos ei saa jäädä kerättyöksi, vaan sen tulee johtaa jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja vaikutusten mittaamiseen. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012; Laamanen 2001, 50.)

Hyvin toteutetusta prosessikuvauksesta on hyötyä parhaimmillaan koko organisaatiolle. Sitä voidaan hyödyntää muun muassa johtamisessa, ohjauksessa, päätöksenteossa ja suunnittelussa. Sen avulla voidaan myös kuvata organisaation toimintatapoja, mikä taas auttaa järjestä-

mään yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. Prosessikuvaus on siis monipuolinen työväline organisaation toiminnan kehittämiseksi. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

## 4.2 Prosessien mallintaminen

### 4.2.1 Tunnistaminen ja rajaaminen

Prosessien tunnistamisen ja rajaamisen vaihetta voidaan kutsua myös organisaation nykytilan kartoitukseksi, ja se toimii koko tehtävän kehitystyön perustana. Lähtökohtana prosessien kuvaamiselle on, että organisaation johto tunnistaa prosessit ja määrittelee niille omistajat. Prosessien tunnistaminen muodostuu organisaation keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittelystä. Heti alkuun on erityisen tärkeää, että prosessin omistaja määrittelee syyn prosessin olemassa oloon, eli mihin prosessilla pyritään ja mikä on sen tarkoitus. Tämän jälkeen tulee määrittellä mikä on prosessin alkupiste, eli mitkä ovat ne tekijät, jotka panevat prosessin liikkeelle, ja prosessin päätepiste eli mihin se päättyy. Näiden kahden määrittely on erityisen tärkeää, sillä prosessit ikään kuin luovat eräänlaiset parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012; Laamanen 2001, 52; Lecklin 2002, 149; Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Perusteellisesti suoritettu määrittely luo prosessille vakaan perustuksen. Perusteellinen määrittely on tärkeää, koska huonosti rakennettuja perustuksia on vaikea lähteä korjaamaan, jos niiden päälle rakennettu prosessi on syystä tai toisesta rakennettu huonosti. Kun organisaation prosessit on saatu tunnistettua, niin organisaation tehtäviä ja tavoitteita toteuttavat prosessit nimetään ja ryhmitellään. Monesti tähän liittyy vielä samalla prosessin keskeisimpien asiakkaiden, tuotteiden, syötteiden ja toimittajien lähempi tarkastelu. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012; Laamanen 2001, 52; Lecklin 2002, 149; Virtanen & Wennberg 2005, 116.)

Prosessia rajatessa on hyvä muistaa, että prosessi yleensä alkaa aina asiakkaan tarpeen ilmiasusta ja päättyy asiakkaaseen, antaen hänelle mahdollisuuden ottaa seuraavan askeleen omassa prosessissaan. Tällä tavoin saadaan aikaan entistä asiakassuuntautuneempi prosessi, koska asiakas tuntee olevansa tärkeä osa prosessin läpiviemistä. Toinen huomiota vaativa asia rajausta tehdessä on se, että tärkeille syötteille ja tuotteille löytyvät vastineet eri prosessien välillä, millä varmistetaan prosessin yhtenäisyys. Rajaamiseen liittyy vielä yksi periaate, joka on, että prosessi alkaa aina jollain tavalla suunnittelusta ja päättyy lopputuloksen arviointiin ja sitä kautta sen jatkuvaan kehittämiseen. Näin pystytään edistämään jatkuvan kehittämisen periaatetta, joka taas on avain onnistuneeseen prosessityöskentelyyn. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012; Laamanen 2001, 52-53, 67.)

#### 4.2.2 Kuvaaminen

Siinä vaiheessa kun organisaatio on saavuttanut edellytykset prosessin kuvaamiselle, eli se on tunnistanut ja saanut rajattua kuvattavan prosessin, niin alkaa itse prosessin kuvaaminen. Prosessikuvauksen tavoitteena on selkeyttää prosessiin sidoksissa oleville tahoille, miten eri rooleissa toimivien henkilöiden tulee toimia, jotta prosessi on tehokas, asiakas saa hyötyä siitä ja organisaatio menestyy. (Laamanen 2005, 160.)

Jotta prosessikuvaus olisi sisällöltään riittävän hyvä, tulisi sen sisältää ainakin seuraavat asiat:

- Siitä käy ilmi prosessin kannalta kriittiset asiat
- Siinä esitetään asioiden välisiä riippuvuuksia
- Se auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- Se edistää prosessin parissa toimivien henkilöiden välistä yhteistyötä
- Se antaa mahdollisuuden joustavuuteen toiminnassa, mikäli tilanne sitä edellyttää (Laamanen 2001, 76.)

Hyvä prosessikuvaus on pituudeltaan suhteellisen lyhyt (noin neljä sivua tekstiä ja vuokaavio), siinä noudatetaan sovittua runkoa ja se on prosessikaavion mukainen. Se sisältää myös tarpeelliset tunnistetiedot (mm. tekijän, hyväksynnän ja päivämäärän), siinä käytetty termistö ja käsitteet ovat yhtenäisiä ja sovitun mukaisia sekä sen rakenne on looginen, teksti ymmärrettävää, eikä siinä esiinny ristiriitoja. (Laamanen 2001, 76.)

Syitä joiden vuoksi prosessikuvauksen sisältö ja ulkoasu on määritelty näin tarkasti, voidaan perustella muutamalla esimerkillä. Ensinnäkin prosessien kuvaamisen tarkoituksena on nostaa esille kriittisiä asioita, eli on pakko tehdä eroa merkityksellisten ja merkityksettömien asioiden välille ja pitkät selostukset helposti hämärtävät tätä eron tekemistä. Toinen syy on yksinkertaisesti se, että ihmisten on helpompaa omaksua lyhyt ja ytimekäs teksti kuin paneutua pitkään kirjoitukseen, joka vaatii jaksamista ja viitsimistä. (Laamanen 2001, 77-78.)

Prosessin omistajan vastuulla on päättää taso, jolla prosessi kuvataan. Omistajalla tulee tässä vaiheessa olla tiedossa miksi prosessi kuvataan ja mihin tarkoitukseen luotavaa kuvausta tullaan tulevaisuudessa käyttämään. Käyttötarkoitus määrittelee sen, mistä näkökulmasta prosessi kuvataan ja kuinka tarkka kuvauksen tulee olla. Jos kuvausta käytetään esimerkiksi osana perehdytysmateriaalia, tulee sen olla tarkkuudeltaan huomattavasti paljon yksityiskohtaisempi, kuin esimerkiksi kuvauksen joka tehdään ainoastaan organisaation johdon tarpeisiin. Nämä asiat vaikuttavat prosessin kuvaustarkkuuden, kuvaustavan sekä kuvauksessa käytettävien välineiden valintaan. Taulukossa 3 on esiteltyä erilaisia näkökulmia prosessin kuvaami-

selle ja sitä seuraavassa taulukossa 4 on esiteltyä prosessikuvauksessa käytettäviä eri kuvaustasoa. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012; Luukkonen ym. 2012, 26.)

Näkökulma	Mallintamisen tavoite	Mitä kehitetään	Mitä kuvataan
Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn organisointi</li> <li>- Tehostaa tai yhdenmukaistaa</li> <li>- Laaturyö</li> <li>- Parantaa tuloksia</li> <li>- Toiminnan seuranta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toiminnan tuloksia ja laatua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvon kehittymistä ja arvoverkkoa</li> <li>- Keskeisiä prosesseja</li> </ul>
Työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessien kuvaaminen niin, että työntekijä osaa toimia kuvausten perusteella</li> <li>- Parannuskohteiden tunnistaminen; työtoiminnan ymmärtäminen; työhön liittyvien tietotarpeiden esilletuominen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn sujuvoittamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosesseja ja työkulkuja</li> <li>- Tehtäviä ja suoritusjärjestystä</li> </ul>
Kehittäjä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Automatisoida työtä</li> <li>- Prosessin tai sen osan suorittaminen tai tukeminen ohjelmiston avulla =&gt; ohjelmiston tuottaminen /ohjelmiston määrittely</li> <li>- Kohdealueen ymmärtäminen, simulointi ja eri vaihtoehtojen löytäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjelmistoja</li> <li>- Tietojärjestelmiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnkulkuja ja tarkkoja toimintoja</li> <li>- Toisiinsa liittyviä toimintoja ja työkulkuja</li> <li>- Rajapintoja</li> <li>- Toiminnossa käsiteltäviä tietoja: syötteitä ja tuloksia</li> </ul>
Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessien kuvaaminen niin, että asiakas osaa toimia kuvauksen perusteella oman tilanteensa edellyttämällä tavalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelutoimintaa tai itsepalvelua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työnkulkua/asiakasprosessin kulkua</li> <li>- Ulkoista näkymää tarjottaviin palveluihin</li> </ul>

Taulukko 3: Prosessien kuvaamisen näkökulmat (Luukkonen ym. 2012, 26).

Prosessin kuvaustaso	Organisaatiotaso
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Osaproessit	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Taulukko 4: Prosessikuvausten eri tasot (Virtanen & Wennberg 2005, 123).

Prosessien kuvaustason ja näkökulman päättämistä helpottaa, prosessin kuvauksen aloittaminen prosessin perustietojen laatimisesta. Perustiedoista käy ilmi muun muassa prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Kun on selvitetty taso, jolla prosessi päätetään kuvata, seuraa sitä kuvaustavan- ja välineiden valinta. Peruseriaate on, että tarkemmalla tasolla tehdyt prosessikuvaukset ovat luonteeltaan paljon muodollisempia. Erityisesti tämä koskee prosessikaaviota ja prosessikuvauksen esittämää prosessissa kulkevaa tietoa. (JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)

Jos organisaation yleistöiminnan esittely on syy miksi prosesseja kuvataan, niin siihen tarkoitukseen riittää vallan mainiosti prosessikartta, jossa on esiteltyä organisaation ydinprosessit. Jos taas toiminnan kehittäminen, mittariston kehittäminen tai benchmarking on suunnitelmassa, tulisi ydinprosessit kuvata ja määrittää. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

Laamasen & Tinnilän (2009, 124) suositus prosessikuvauksen sisällöstä koostuu kuudesta kohdasta, joissa on määritelty prosessin kannalta oleelliset tekijät, kuten prosessin soveltamisala eli mihin prosessia sovelletaan ja mistä se alkaa ja mihin se päättyy resurssit, henkilöstö, menetelmät ja työkalut, tuotos, ympäristökuvaus, sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Tämän suosituksen mukainen malli, jota on myös hyödynnetty tässä opinnäytetyössä, löytyy taulukosta 5. Tätä mallia päädyttiin hyödyntämään tässä opinnäytetyössä, koska sen avulla saadaan luotua kattava ja selkeä prosessikuvaus sekä sen käyttö on selkeästi ohjeistettu. (Laamasen & Tinnilä 2009, 123-124.)

<b>Soveltamisala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mihin prosessia sovelletaan?</li> <li>• Mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy?</li> <li>• Miten sen toimintaa suunnitellaan ja sen tehokkuutta arvioidaan?</li> </ul>
<b>Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?</li> <li>• Mihin he käyttävät prosessin tuotteita ja palveluita?</li> <li>• Millaisia vaatimuksia he asettavat?</li> </ul>
<b>Tavoite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikä on prosessin päämäärä (tarkoitus, tehtävä, missio)?</li> <li>• Mitkä ovat prosessin menestystekijät?</li> <li>• Miten prosessin suorituskykyä mitataan?</li> </ul>
<b>Syötteet, tuotteet ja palvelut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat prosessin syötteet ja tuotokset?</li> <li>• Kuka säilyttää tietoja ja miten niitä hallitaan?</li> </ul>
<b>Prosessikaavio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Millainen on prosessin karkeavaiheistus?</li> <li>• Millainen on prosessikaavio?</li> </ul>
<b>Vastuut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitkä ovat keskeiset roolit ja niihin liittyvät tärkeimmät tehtävät ja päätökset?</li> <li>• Mitkä ovat prosessiin liittyvät tiimit, niiden tehtävät ja keskeiset pelisäännöt?</li> </ul>

Taulukko 5: Prosessikuvauksen malli (Laamanen & Tinnilä 2009, 124).

#### 4.2.3 Toiminnan organisointi prosessin mukaiseksi

Kun prosessi on saatu kuvattua, sitä seuraa prosessin mukaisen toiminnan organisointi. mahdollisia parantamiskohteita on tunnistettu ja niitä jopa paranneltukin. Onnistumisen kannalta on tärkeää tässä vaiheessa pitää mielessä, että pelkkä kaavioiden piirtely ja ilmiselvien ongelmakohtien korjaaminen ei yksistään ole riittävää, mikäli organisaation toiminnan halutaan kehittyvän. (Laamanen 2001, 96.)

Tässä vaiheessa on pysähdyttävä hetkeksi ja arvioitava prosessien kuvausten lopputulosta, ennen kuin organisaation toimintaa aletaan liiaksi organisoida uudestaan. Pelkkä kuvaus ei yksistään riitä muuttamaan toimintaa. Prosessin arvioinnin tavoitteena on, että prosessiin liittyvät henkilöt tiedostavat, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin, sillä ilman näitä kolmea ei prosessiin voi sitoutua täysipainoisesti. Kun nämä kolme on saavutettu, voidaan käynnistää prosessin ydinsuorituskyvyn ja kriittisten menestystekijöiden mittaaminen ja siirtyä prosessi-auditointiin. Prosessiauditoinnilla voidaan varmistua prosessin toimimisesta hyödyllisellä tavalla käytännössä. Tämän vaiheen tuloksena pitäisi syntyä työkaluja ja -ohjeita, koulutusohjelmia, tunnuslukuja ja auditointiraportteja. Näiden avulla ihmiset saadaan toimimaan prosessin mukaisesti, minkä seurauksena prosessin tehokkuus ja tulokset saadaan paremmiksi. (Laamanen 2005, 164-165.)



#### 4.2.4 Jatkuva parantaminen

Prosessien jatkuva parantaminen pohjautuu toiminnan jatkuvaan arviointiin ja sen tarkoituksena on varmistaa, että luotu toimintajärjestelmä täyttää muuttuvassa toimintaympäristössä sille asetetut tavoitteet. Jotta arvioinnissa onnistutaan, tulee prosessien toiminnalle asettaa tavoitteet, joiden toteutumista seurataan erilaisten prosessimittareiden avulla. Mittaaminen onkin siitä syystä tärkeää, että sen avulla pystytään ennakoimaan mahdollisia muutoksia ja analysoimaan kehityskulkua. Tämä on siis se vaihe, jossa luodaan jatkuvan parantamisen mekanismit. Usein jatkuva parantaminen liittyy tukiprosessien kuten esimerkiksi toimintaan ja osaamiseen liittyvien prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämän vaiheen tuloksena syntyy usein muun muassa toiminnan arviointimenettelyjä ja parantamiseen liittyviä prosesseja, kuten ongelmanratkaisua, benchmarkingia ja tilastollista laadunohjausta. (Laamanen 2005, 164.)

## 5 Toimeksianto

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti suuresti omakohtaiset kokemukseni leikkivälinetarkastajana Staran leikkivälinepalvelun palveluksessa sekä organisaation sisällä tapahtuva jatkuva kehittämistyö kohti vision mukaista päämäärää: ”Olla alansa halutuin palveluntuottaja ja työnantaja - vastuullinen ja kilpailukykyinen edelläkävijä”. Lähtökohtana aiheen valinnalle toimi, että sen tuli liittyä leikkivälinepalvelun tarkastustoiminnan kehittämiseen. (Siitonen 2014a.)

Tarkemman aiheen selvittäminen alkoi tammikuussa 2014, kun aloitin työharjoittelun Staran leikkivälinepalvelun palveluksessa hallinnollisissa tehtävissä. Aikaisempi työkokemukseni leikkivälinetarkastajana sekä keskustelut leikkivälinepalvelun työnjohtajan kanssa vahvistivat, että leikkivälinepalvelun tarkastustoiminnan kehittäminen olisi ajankohtaista. Perehdyttyäni syvemmin tarkastustoiminnan hallinnolliseen puoleen seuraamalla ja haastatteleamalla työnjohtajaa toimensaan, minulle selkeni, että tarkastajana toimiessani en ollut tietoinen siitä, mitä kaikkea vuositarkastusprosessiin kuuluu, joten vuositarkastusprosessin kuvaaminen ja kehittäminen tuntui luontevalta aiheelta opinnäytetyölle.

Jotta prosessikuvaus saataisiin toteutettua onnistuneesti, perehdyin tarkemmin aiheeseen liittyvään teoriaan, jotta oma tietotaitoni saavuttaisi riittävän tason työn toteuttamista varten sekä haastattelin prosessin parissa toimivia henkilöitä, jotta saisin laajemman kuvan sen sisällöstä. Nämä haastatellut henkilöt olivat leikkivälinetarkastaja ja työnjohtaja. Työnjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että osasto lisäksi hyötyisi tutkimuksesta, jossa selvitetään, ymmärtävätkö prosessin parissa merkittävässä roolissa työskentelevät tarkastajat prosessin kokonaisuuden ja oman roolinsa siinä. Työnjohtajaa kiinnosti myös, yhtenevätkö prosessin paris-

sa työskentelevien tarkastajien näkemykset leikkivälineiden vuositarkastusprosessista ja roolijaosta. (Siitonen 2014a.)

### 5.1 Tapaustutkimus

Tutkimusstrategiaksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui tapaustutkimus, koska työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle yksityiskohtaista tietoa joukosta tapahtumia. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että pyritään selvittämään jotakin, joka ei entuudestaan ole tiedossa, mutta vaatii lisäselvittelyä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista. Tapaustutkimuksen tutkijalle on tyypillistä kerätä aineistoa havainnoimalla, haastattelemalla ja tutkimalla dokumentteja. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10,19; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.)

Tapaustutkimuksen avulla voidaan testata ja laajentaa aiemmin esitettyjä ideoita ja teorioita. Tapaustutkimuksen tutkijalla on usein aikaisempaa tietämystä aiheeseen liittyen, jonka pohjalta muodostuu alustava tutkimusongelma. Tutkimusongelman selvittämiseksi lähdetään kehittämään tarkentavia tutkimuskysymyksiä, jotka vaikuttavat tutkimusaineiston valintaan. Tapauksen suhde tutkijan aiempaan tietämykseen vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja -kysymyksiin. (Laine ym. 2007, 26.)

### 5.2 Tiedonhaku

Etsin opinnäytetyötä varten teoretietoa useasta eri Internetin tietokannasta. Tietokannan valinnan lisäksi huomioin myös hakutermien valitsemisen, jotta haku tuottaisi mahdollisimman luotettavia ja sopivia. Suoritin tiedonhaun kotimaisiin Arto- ja Melinda-tietokantoihin. Hain tietoa myös Helsingin kaupungin internetsivuilta. Melinda-tietokannassa tehdyssä haussa ei ollut rajoituksia, hakusanana käytettiin leikkiväl\*, jolla saatiin 66 viitettä. Otsikon perusteella viitteistä valittiin neljä, mutta tiivistelmän jälkeen opinnäytetyön aineistoon hyväksyttiin vain yksi lähde, Esa Junntilan Toimiva, kestävä ja turvallinen leikkikenttä, 2009.

Arto-tietokannassa rajattiin artikkelien julkaisuväli ajalle 2004-2014, muita rajoituksia ei tehty. Tiedonhaussa käytetyt hakusanat olivat: leikkiväline or tarkastaminen, jolla saatiin 11 viitettä. Otsikoiden perusteella hyväksyttiin kaksi viitettä, jotka kuitenkin hylättiin lopuksi niiden sisältämän tiedon osoittautuneen vanhentuneeksi.

Tiedonhaussa käytettiin apuna myös Laurea-ammattikorkeakoulun Laurus-hakua, Googlea ja Google Scholaria. Hakusanoina käytettiin esimerkiksi seuraavia sanoja: leikkivälinetarkastus, prosessikuvaus, leikkiväline ja vuositarkastus. Perehdyin olemassa oleviin opinnäytetöihin liittyen leikkipaikkojen vuositarkastuksiin, ja opinnäytetöitä oli tehty liittyen piha- ja viheraluei-

den suunnitteluun ja leikkialueiden turvallisuuteen. Varsinaista tarkastusprosessin kuvausta ei ole aikaisemmin toteutettu opinnäytetyönä. Kirjallisuushaun lisäksi keräsin opinnäytetyön prosessikuvauksessa tarvittavaa aineistoa havainnoimalla, haastatteleamalla ja tutkimalla vuositarkastuksiin liittyviä dokumentteja. (Hirsjärvi ym. 2009, 134-135.)

### 5.3 Prosessikuvauksen tekeminen

Itse tarkastusprosessin kuvaamisen toteutin maaliskuu- ja huhtikuun 2014 välisenä aikana. Tarkastusprosessin kuvaamisesta edeltävän ajan käytin työn edellyttämän teoriaosuuden laatimiseen ja leikkivälinepalvelun toiminnan lähempään tarkasteluun. Prosessikuvauksen toteuttamiseen vaaditun tiedon hankinnassa hyödynsin toimeksiantajan palveluksessa kertynyttä tietoa ja varmistin sen paikkansapitävyyden leikkivälinepalvelun työnjohtajalta. Opinnäytetyön eteneminen on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5: Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Staran leikkivälinepalvelu on siis pääasiallisesti palveluita tuottava yksikkö, jonka yksi päätuotteista on Helsingin kaupungin kiinteistöviraston tilakeskukselle tuotettu ulkoleikkivälineiden vuositarkastuspalvelu. Lähtökohtana koko prosessin kuvaamiselle toimi tarve selvittää siinä ilmenevät kehitettävät kohdat, jotta siitä saataisiin entistä laadukkaampi ja tehokkaampi sekä tarve selvittää että ymmärtävätkö prosessin parissa merkittävässä roolissa työskentelevät tarkastajat sen kokonaisuuden ja yhtenevätkö heidän käsityksensä siitä. Jotta projektin lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut, aloitin prosessikuvauksen laatimisen organisaation ydin- ja tukiprosessien tunnistamisesta ja rajaamisesta.

Ensimmäisessä vaiheessa prosessikuvauksen luomisessa tuli leikkivälinpalvelun prosessit tunnistaa ja rajata sekä määrittellä niille omistajat. Staran leikkivälinepalvelu on tunnistanut ydinprosesseikseen ulkoleikkivälineiden tarkastusprosessin sekä ulkoleikkivälineiden korjausprosessin ja määrittelyt näiden kahden prosessin omistajaksi leikkivälinepalvelun toiminnasta vastuussa olevan työnjohtajan. Prosessin omistaja määritteli tässä työssä käsiteltävän tarkastusprosessin alkupisteeksi asiakkaalta tulevan tarkastuspyynnön ja päätepisteeksi sen, että asiakas maksaa tilaamansa palvelun. (Siitonen 2014b.)

Kun kuvattavaksi prosessiksi oli saatu rajattua kyseinen tarkastusprosessi, jatkui prosessi prosessikuvauksen laatimisella. Tarkastusprosessin prosessikuvaus päädyttiin laatimaan sen nykytilan pohjalta, koska tarkoituksena oli löytää nykyisestä prosessista siinä ilmeneviä kehitettäviä kohteita. Näkökulmaksi tehdylle kuvaukselle valittiin työntekijän näkökulma, sillä tästä näkökulmasta kuvattua prosessista oli helpointa löytää kehitettävät kohteet. Tämä näkökulma mahdollistaa myös prosessikuvauksen käyttämisen uuden työntekijän perehdytyksessä, joka palvelee tarkoitusta kehittää organisaation toimintaa. (Siitonen 2014b.)

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, niin prosessin kuvauksessa hyödynsin Laamasen & Tinnilän mallia prosessikuvauksen tekemisestä (katso kappale 4.2.2). Mallia hyödyntäen toteutettu vuositarkastusprosessin prosessikuvaus löytyy työn lopusta liitteestä 1. Prosessikuvauksesta löytyvän prosessikaavion laatimisessa hyödynsin Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (2012) antamaa suositusta prosessien kuvaamisesta.

#### 5.4 Tarkastajien prosessin hahmottaminen

Prosessikuvauksessa käytettyjen tietojen hankinnan yhteydessä selvitin myös, kuinka prosessin parissa merkittävässä roolissa toimivat tarkastajat hahmottavat prosessin kokonaisuutena ja sen eri osat sekä oman vastuunsa ja roolinsa sen eri vaiheissa.

Tämä tapahtui käytännössä niin, että ennen yhtäkään prosessikuvaukseen liittyvää haastattelua laadin alustavan kuvauksen prosessista omien tietojeni perusteella. Luomaani prosessikuvausta apuna käyttäen haastattelin työnjohtajaa, jotta sain prosessikuvauksen tiedot vastaamaan prosessia sen nyky muodossa. Tämän jälkeen haastattelin prosessin parissa toimivaa leikkivälinetarkastajaa ja loimme hänen näkemyksiensä mukaisen prosessikuvauksen.

Vertasin näitä kolmea luotua prosessikuvausta keskenään ja ilmeni, että tarkastajille on selvää heidän oma roolinsa ja vastuunsa prosessissa erittäin hyvin, mutta heidän tietämyksensä muiden rooleista ja vastuista kaipaisi kehittämistä. Tarkastajien prosessiin liittyvää tietämystä kehittämällä, kokonaiskuvan hahmottaminen helpottuisi ja prosessin läpiviemiseen saataisiin enemmän sujuvuutta.

## 5.5 Ongelmakohtien selvittäminen

Kun olin saanut prosessikuvauksen tehtyä, oli vuorossa leikkivälinepalvelun tarkastusprosessin ongelma-kohtien selvittäminen prosessikuvausta työkaluna käyttäen. Tulostin prosessikuvauksen ja kävin sitä läpi ensin itsenäisesti ja sen jälkeen työpajassa työnjohtajan sekä tarkastajan kanssa. Tarkoituksena oli kartoittaa kohtia, jotka koettiin kaikkien mielestä ongelmallisina, sillä niitä kohtia kehittämällä prosessia saadaan kehitettyä tavoitteiden mukaiseksi. Seuraavat kohdat koettiin prosessissa ongelmallisina:

- Uusien kohteiden selvittäminen
- Tarkastusjärjestyksen suunnittelu
- Tarkastusraporttien tallentaminen
- Vesihäiden Leikkiväline seuranta  
(Bäckström 2014; Siitonen 2014c.)

Kaikille näille kohdille on yhteistä, että tarkastajat käyttävät niihin paljon aikaa, ja luonnollisesti se aika on pois tarkastusprosessin päätehtävästä, eli tarkastamisesta. Tämä koettiin ongelmana, koska tarkastettavien kohteiden määrää voidaan pitää suurena, kun sen suhteuttaa käytettävissä olevaan työvoimaan ja tarkastuskauden pituuteen, joka määräytyy täysin vallitsevien sääolosuhteiden mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tarkastuskausi alkaa, kun maa on talven jälkeen keväällä sula ja päättyy, kun se syksyllä jäätyy uudelleen. Tarkastuskauden pituus saattaa vaihdella vuosittain jopa useilla viikoilla. Tämän vuoksi tarkastuksiin käytettävissä oleva aika tulisi käyttää mahdollisimman tehokkaasti hyväksi ja tehdä kaikki mahdolliset esivalmistelut tarkastuskauden ulkopuolella talvikuukausina. (Bäckström 2014; Siitonen 2014c).

## 6 Tutkimustulosten analysointi ja kehitysehdotukset

Ongelmakohtien selviämisen jälkeen aloin analysoimaan niitä, ja pohtimaan erilaisia kehitysehdotuksia havaittuihin ongelmiin. Tavoitteenani oli luoda havaittuihin ongelma-kohtiin vähäisillä resursseilla toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia, joita hyödyntämällä prosessista saataisiin muokattua aikaisempaa tehokkaampi ja laadukkaampi.

Aloitin analysoinnin ja kehitysideoiden pohtimisen loogisesti prosessissa ensimmäisenä esiintyvistä ongelma-kohtista eli uusien kohteiden selvittämisestä. Ongelma tässä kohdassa oli se, että tieto asiakkaiden eli isännöitsijöiden uusista kohteista ei kulkeudu aina tarkastajille saakka. Uusilla kohteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä myös jo olemassa olevia aikaisemman tarkastushistorian omaavia kohteita, joiden isännöitsijä on saattanut vaihtua ja tieto tästä ei ole saavuttanut tarkastajia. Tarkastajilta saattaa kulu useita tunteja tarkastustyöhön tarkoi-

tetusta ajasta näiden kohteiden selvittämiseen. Jotta tästä ongelmasta päästäisiin eroon, tulisi kohteiden selvittäminen ajoittaa suoritettavaksi tarkastuskausien välille hiljaisille talvi-kuukausille sekä kehittää tiedonkulkua asiakkaan ja leikkivälinepalvelun välillä, jotta tarvittava tieto olisi aikaisemmin tarkastajien saatavilla. Tiedonkulun kehittäminen saattaa olla hieman haastavampi toimenpide toteutettavaksi kuin selvitystyön aikaistaminen, sillä tässä tarvittava tieto on peräisin asiakkailta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden nykyisiin toimintatapoihin tulisi saada aikaa muutos, jotta tiedonkulkua saataisiin kehitettyä. Asiakkaille tulisi tehdä selväksi, että prosessia ollaan kehittämässä laadukkaammaksi ja tehokkaammaksi, jotta sillä pystyttäisiin paremmin vastaamaan heidän tarpeisiinsa ja odotuksiinsa. Tämän vuoksi asiakkaat tulisivat saada vakuuttuneeksi siitä, että heidän panostaan tarvitaan tämän kehitystyön onnistumiseksi ja että heidän merkityksensä prosessin tässä vaiheessa on erityisen merkittävä.

Toinen esiin tullut ongelma liittyi tarkastusjärjestyksen suunnitteluun. Tarkastusjärjestyksen suunnitteluun käytetään aivan liian paljon aikaa tarkastuskauden ollessa käynnissä. Suunnittelutyö tulisivat ajoittaa taas talven hiljaisille kuukausille. Suositeltavaa olisi myös laatia jokaisen asiakkaan tarkastettavista kohteista ns. ajolistat ja -kartat, joihin on listattu kohteet loogisessa järjestyksessä. Kun listat ja kartat on kerran laadittu ja tallennettu, niin niiden päivittäminen on helppoa, jos niihin tulee tarvetta tehdä muutoksia. Tällä toimenpiteellä saataisiin järjestyksen suunnitteluun käytetyt tunnit hyödynnettyä tärkeämmissä tehtävissä, joka taas osaltaan lisää prosessin tehokkuutta.

Tarkastusraporttien tallentaminen oli kolmas esiin tullut ongelma-kohta prosessikuvauksessa. Raporttien tallentaminen asiakkaan sähköiseen huoltokirjaan tapahtuu nykyisellään usein vasta pitkän ajan kuluttua raporttien kirjoittamisen jälkeen. Tämän vuoksi osa asiakkaista joutuu ottamaan yhteyttä palveluntuottajaan ja kyselemään raporttien perään. Kehitysehdotus tähän olisi, että tarkastajille tulisi korostaa enemmän raporttien tärkeyttä asiakkaalle ja vaatia suorittamaan niiden tallentaminen välittömästi raportin kirjoittamisen jälkeen. Tämän ansiosta leikkivälinepalvelun asiakkaat pääsisivät tehokkaammin puuttumaan tarkastusraporttien myötä selvinneisiin vikoihin ja leikkivälinepalvelun maine luotettavana, osaavana ja tehokkaana palveluntuottajana paranisi entisestään. Leikkivälinepalvelu saa myös lisämyyntiä, jos asiakkaat tilaavat tarvittavat korjaukset heidän kauttaan.

Neljäntenä ongelmana prosessissa nousi esiin siinä apuna käytettävä Vesihäiden Leikkiväline-seuranta. Raporttien laatimisessa käytettävä Leikkiväline-seuranta on omakohtaisen kokemuksen ja toisen tarkastajan kokemuksen mukaan käytettävyydeltään hidas ja sen kehittäminen olisi toivottavaa. Esille nousivat seuraavat käytettävyyteen vaikuttavat tekijät:

- Kuvien liittäminen onnistuu vain yksi kuva kerrallaan ja yhteen kohteeseen saatetaan liittää pitkälti yli toistasataa kuvaa eli aikaa kuluu tarpeettoman paljon.
- Kirjoitetut tiedot häviävät, jos liittää kuvan ennen tallentamista ja kirjoittamisen joutuu aloittamaan alusta.
- Kohdetietosivulla sijaitseva ”Edellinen sivu”-linkki palauttaa väärälle sivulle, jos on tullut sivulle isännöitsijäkohtaisen kohdeluettelon kautta ja tämän vuoksi kohdeluetteloon siirtymisen joutuu aloittamaan alusta.

Kehitysehdotuksena tähän olisi, että leikkiväline-tarkastajat ja järjestelmän ylläpidosta vastaava taho pitäisivät aivoriihen, jossa järjestelmän toimivuutta käytäisiin läpi ja sen ongelmakohtiin kehitettäisiin toimivia ratkaisuja. Lähtökohtana havaittujen ongelmakohtien poistaminen eli kuvia tulisi saada liitettyä useamman kerrallaan, kuvia ei pystyisi liittämään ennen tekstin tallentamista ja liikkumista järjestelmässä parannettaisiin. Leikkiväline-seurannan kehittäminen nopeuttaisi tarkastusraporttien laatimista ja tallentamista asiakkaan sähköiseen huoltokirjaan ja palvelun nopeutta saataisiin näin parannettua.

## 7 Pohdinta

Kustannustehokkuus asettaa tiukat puitteet toiminnan suunnittelulle Helsingin kaupungissa lähivuosina, ja sen parantaminen tulee olemaan jatkuva haaste. Vuosina 2013-2016 Helsingin kaupungissa toteutetaan tuottavuusohjelmaa, jossa kehittäminen painottuu palveluprosessien parantamiseen sekä johtamisen ja toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Opinnäytetyön aihe oli siis ajankohtainen ja merkityksellinen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Staran leikkivälinepalvelun tarjoama ulkoleikkivälineiden vuositarkastusprosessi, ja selvittää siinä esiintyvät mahdolliset ongelmakohtat. Tavoitteena oli luoda havaittuihin ongelmakohtiin vähäisillä resursseilla toteutettavissa olevia kehitysehdotuksia, joita hyödyntämällä prosessista saataisiin muokattua aikaisempaa tehokkaampi ja laadukkaampi. Toinen opinnäytetyön tavoitteista oli selvittää, että onko prosessin parissa merkittävässä roolissa työskentelevillä leikkiväline-tarkastajilla selkeä ja keskenään yhtenevä käsitys prosessin kulusta ja omasta roolistaan sen eri vaiheissa.

Prosessissa havaittiin neljä ongelmakohtaa ja niiden kaikkien yhteinen piirre on se, että ne liittyvät jollain tavalla aikaan ja/tai ajankäyttöön. Tähän on mahdollisesti syynä heikosti toteutettu työn suunnittelu. Opinnäytetyön tapaustutkimuksen tuloksena syntyi näihin ongelma-

kohtiin pienellä taloudellisella panostuksella toteutettavia kehitysehdotuksia, joilla prosessia pitäisi pystyä kehittämään laadukkaammaksi ja tehokkaammaksi. Avain kaikkeen kehitykseen on talvikuukausien hyödyntämien työn suunnittelussa, jotta kesäkuukaudet saadaan täysin hyödynnettyä tarkastamiseen.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi mielestäni onnistunut prosessikuvaus ja siinä on tuotu hyvin esille prosessin eri vaiheet. Se myös varmasti palvelee prosessin parissa työskenteleviä kokonaisuuden hahmottamisessa. Uskon prosessikuvausten myös toimivan osana perehdytysmateriaalia leikkivälinepalvelun uusille työntekijöille. Prosessista löydetty ongelmakohdat perustuvat prosessin parissa työskentelevien ammattilaisten näkemyksiin, joka lisää niiden validiutta. Kehittämissuhteita pidän realistisina ja onnistuneina, koska niiden toteuttaminen ei vaadi suurta taloudellista panostusta. Oman työkokemukseni perusteella lisäksi uskon, että toteutuessaan kehitysehdotuksista on hyötyä leikkivälinepalvelun toiminnalle.

Leikkivälinepalvelun työnjohtajan mielestä luodut kehitysehdotukset ovat laadukkaita ja ne vastaavat niille asetettuja tavoitteita. Niitä aiotaan lähikuukausina hyödyntää prosessin kehittämistyössä. Luotua prosessikuvausta työnjohtaja piti tarkkana ja selkeänä sekä mainiosti soveltuvana myös leikkivälinepalvelun palvelukseen tulevien uusien työntekijöiden perehdytykseen. Teoriaosuutta hän piti selkeänä ja hyvän käsityksen prosessijohtamisesta ja prosessien kehittämisestä antavana. (Siitonen 2014d.)

Kehitysehdotusten toimivuuden saa selville ainoastaan soveltamalla niitä käytännön tekemiseen. Opinnäytetyöprosessin edetessä toimeksiantaja ilmaisi halukkuutensa toteuttaa opinnäytetyön tapaustutkimuksen myötä syntyneitä kehitysehdotuksia. Tämän vuoksi olen menossa työskentelemään opinnäytetyön toimeksiantajan palvelukseen ja ajamaan sisään kehitysehdotuksissa mainittuja muutoksia, jotta pystytään varmistumaan prosessin laadun ja tehokkuuden parantamisesta. Työskentelyn tavoitteena on myös saada luotua arviointimenettelyjä prosessin onnistumisen mittaamiseksi ja näin luoda edellytykset toiminnan jatkuvalla parantamiselle. Oman oppimiseni kannalta on vielä opinnäytetyöprosessin päätteeksi hienoa päästä näkemään luomieni kehitysehdotusten toimivuus käytännössä, ja nähdä saadaanko niillä parannettua vuositarkastusprosessin tehokkuutta, laatua ja luotettavuutta.

Opinnäytetyötä tehdessä haasteelliseksi osoittautui tutkimusmenetelmää koskevan teorian löytäminen, sillä Laineen ym. (2007) mukaan tapaustutkimusta ei suomalaisissa laadullisen tutkimuksen kirjoissa ole juuri suoranaisesti käsitelty ja se mielletään enemmänkin tutkimustavaksi ja -strategiaksi, kuin varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi.



## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet - tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.
- Junttila, E. 2009. Toimiva, kestävä ja turvallinen leikkikenttä. Helsinki: Viherympäristöliitto.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 6. painos. Helsinki: Laatu keskus.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Laatu keskus.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki - innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- SFS-käsikirja 143. 2009. Leikkikenttävälineet. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto SFS.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

### Sähköiset lähteet

- Arto kotimainen artikkeliviitetietokanta. Viitattu 29.04.2014.  
<https://arto.linneanet.fi/vwebv/searchBasic>
- Helsingin kaupunki Rakentamispalvelu 2010. Rakentamispalvelun toimintakertomus vuodelta 2009. Viitattu 12.2.2014.  
[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/44418c80421a561981c1d5b895a368e2/Toimintakertomus\\_2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=44418c80421a561981c1d5b895a368e2](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/44418c80421a561981c1d5b895a368e2/Toimintakertomus_2009.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=44418c80421a561981c1d5b895a368e2)
- Helsingin kaupunki strategiaohjelma 2013-2016. Strategiaohjelman 2013-2016 perustelumistio 25.3.2013. Viitattu 22.04.2014.  
[http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma\\_2013-2016\\_Kh\\_250313.pdf](http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf)
- Helsingin kaupungin sähköinen työpöytä Helmi 2014. Tulostettu 12.3.2014. <http://helmi.stara>
- Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskus 2013. Helsingin kaupungin vuoden 2014 talousarvion noudattamisohjeet. Viitattu 22.04.2014.  
[http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Talousarvion\\_2014\\_noudattamisohjeet.pdf](http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Talousarvion_2014_noudattamisohjeet.pdf)
- Helsingin kaupunki Talous ja suunnittelukeskus 2010. Ote strategiaohjelmasta 2009-2012. Viitattu 29.04.2014.  
[http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4d7d4e804c439f4195d1b558a88902bd/eettiset\\_periaatteet+%282%29.doc?MOD=AJPERES&CACHEID=4d7d4e804c439f4195d1b558a88902bd](http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/4d7d4e804c439f4195d1b558a88902bd/eettiset_periaatteet+%282%29.doc?MOD=AJPERES&CACHEID=4d7d4e804c439f4195d1b558a88902bd)

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Tulostettu 17.2.2014. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

Kuluttajaturvallisuuslaki 920/2011. Viitattu 12.03.2014.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110920>

Luukkonen, I., Mykkänen, J., Itälä, T., Savolainen, S. & Tamminen, M. 2012. Toiminnan ja prosessien mallintaminen - Tasot, näkökulmat ja esimerkit. Tulostettu 18.3.2014.  
<http://www.uef.fi/documents/1020024/1020098/SOLEA-Luukkonen-ym-Prosessien-ja-toiminnan-kuvaaminen.pdf/95f666f7-5058-4ebc-82b0-7939c6c39b14>

Melinda kirjastojen yhteistietokanta. Viitattu 29.04.2014.  
[http://melinda.kansalliskirjasto.fi/F/?func=option-update-Ing&P\\_CON\\_LNG=FIN&local\\_base=fin01\\_opac](http://melinda.kansalliskirjasto.fi/F/?func=option-update-Ing&P_CON_LNG=FIN&local_base=fin01_opac)

Sahi, A. 2005. Prosessiajattelu. Viitattu 25.2.2014.  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>

Stara 2013. Staran esittely. Viitattu 30.1.2014.  
<http://www.hel.fi/hki/Rakpa/fi/Staran+esittely>

Stara 2014a. Helsinkiläiset tyytyväisiä Staran työhön. Viitattu 22.04.2014.  
<http://www.hel.fi/hki/rakpa/fi/ajankohtaista/helsinkilaiset+tyytyvaisia+staran+tyohon>

Stara 2014b. Toimintakertomus 2013. Viitattu: 8.5.2014.  
[http://www.hel.fi/static/public/hela/Teknisen\\_palvelun\\_lautakunta/Suomi/Paatos/2014/Rakpa\\_2014-03-06\\_Tplk\\_3\\_Pk/85AEBF2D-C5CD-47E5-A2FB-AACCF6160854/Liite.pdf](http://www.hel.fi/static/public/hela/Teknisen_palvelun_lautakunta/Suomi/Paatos/2014/Rakpa_2014-03-06_Tplk_3_Pk/85AEBF2D-C5CD-47E5-A2FB-AACCF6160854/Liite.pdf)

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2013. Mihin standardeja tarvitaan? Viitattu 12.2.2014.  
[http://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/standardi\\_tutuksi/mihin\\_standardeja\\_tarvitaan](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/standardi_tutuksi/mihin_standardeja_tarvitaan)

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Tukes 2014. Leikkikentät. Viitattu 22.4.2013.  
<http://www.tukes.fi/fi/Toimialat/Kuluttajaturvallisuus/Palveluiden-turvallisuusvaatimuksia/Leikkikentat/>

#### Julkaisemattomat lähteet

Bäckström, L.-P. Työpaja. 22.4.2014. Stara. Helsinki.

Seikkula, P. 2014. Stara - julkinen palveluntuottaja ja näkyvä brändi, Esimiestyön kehittäminen Starassa PowerPoint-esitys. Tulostettu 22.04.2014.

Siitonen, M. 2014a. Työnjohtajan haastattelu 27.1.2014. Stara. Helsinki.

Siitonen, M. 2014b. Työnjohtajan haastattelu 2.4.2014. Stara. Helsinki.

Siitonen, M. 2014c. Työpaja 22.4.2014. Stara. Helsinki.

Siitonen, M. 2014d. Työnjohtajan haastattelu 26.5.2014. Stara. Helsinki.

## Kuviot

Kuvio 1: Staran organisaatiokaavio (Stara 2013). .....	8
Kuvio 2: Liiketoimintaprosessi Laamasen mallia mukailten (2001, 20).....	13
Kuvio 3: Monitasoinen prosessihierarkia (Laamanen 2002, 148). .....	17
Kuvio 4: Vaiheet kohti prosessien mukaista toimintaa (Laamanen 2001, 50). .....	19
Kuvio 5: Opinnäytetyöprosessin eteneminen.....	27

## Taulukot

Taulukko 1: Erilaisia prosesseja (Laamanen & Tinnilä 2009, 122 ; Lecklin 2002, 144). .....	14
Taulukko 2: Prosessin omistajan vastuut (Lecklin 2002, 145-146). .....	15
Taulukko 3: Prosessien kuvaamisen näkökulmat (Luukkonen ym. 2012, 26). .....	22
Taulukko 4: Prosessikuvausten eri tasot (Virtanen & Wennberg 2005, 123). .....	23
Taulukko 5: Prosessikuvauksen malli (Laamanen & Tinnilä 2009, 124). .....	24

Liitteet

Prosessikuvaus ..... 38

## Prosessikuvaus

### 1. Soveltamisala

Ulkoleikkivälineiden vuositarkastusprosessia käytetään varmentamaan kuluttajaturvallisuuslain edellyttämää käyttäjäturvallisuutta SFS-EN 1176 & 1177 standardeja hyödyntäen.

Prosessi alkaa asiakkaan (Tilakeskuksen isännöitsijä) yhteydenotosta ja palvelutarpeen ilmaistusta ja päättyy siihen, kun asiakas maksaa tilaamansa palvelun.

### 2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

Prosessin asiakkaita ovat Helsingin kaupungin kiinteistöviraston Tilakeskuksen isännöitsijät.

Prosessin sidosryhmiä ovat leikkivälineiden käyttäjät, ulkoleikkivälineiden valmistajat/maahantuojat, Turvallisuus- ja kemikaalivirasto sekä asiakkaan käyttämä leikkivälineiden ylläpidosta vastaava taho.

Asiakkaat tilaavat palvelua varmistuakseen leikkivälineiden asianmukaisesta turvallisuudesta. ja kun he tilaavat palvelun, tietävät he saavansa ammattitaitoisen, luotettavan ja puolueettoman tarkastuksen.

### 3. Tavoite

Prosessin tavoitteena on tuottaa palvelua, joka täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Prosessi tulee tuottaa niin, että asiakkaalle tuotettu palvelu on laadukas ja organisaatiolle kannattava tuote.

Prosessin onnistumista mitataan sen tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden avulla.

### 4. Syötteet, tuotteet ja palvelut

Syötteet:

Palvelupyyntö

Asiakastiedot

Kohdetiedot

Leikkivälineiden kokoamisohjeet

Välinevalmistajien asettamat vaatimukset

Tuotteet:

Tarkastusraportti

Valokuvat

Palvelut:

Ilmoitus välittömän vaaran aiheuttajasta

Tarkastusraportin tallentaminen asiakkaan sähköiseen huoltokirjaan

Leikkivälineiden tarkastaminen

Leikkivälineiden valokuvaaminen

## 5. Prosessikaavio

Prosessikaaviossa on hyödynnetty Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suosituksen ”JHS 152 Prosessien kuvaaminen” mukaisia symboleita.

Toimija

Nimi	
------	--

Vaakasuora ”uimarata”, jonka sisällä tapahtuu roolin vastuualueeseen kuuluvat toiminnot.

Prosessin alku

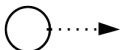


Virta



Tällä kuvataan toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa.

Tietovirta



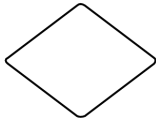
Tällä kuvataan jonkun tiedon tai dokumentin siirtymistä toimijalta toiselle tai toimijoiden ja tietovarastojen välillä.

Toiminto



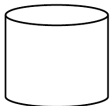
Tällä symbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää.

Valinta



Tällä symbolilla kuvataan valintatilanteita, joissa virta haarautuu tai yhdistyy. Symbolia käytetään kun prosessissa tehdään päätös, johon voidaan vastata joko kyllä tai ei.

Tietovarasto tai ohjelma



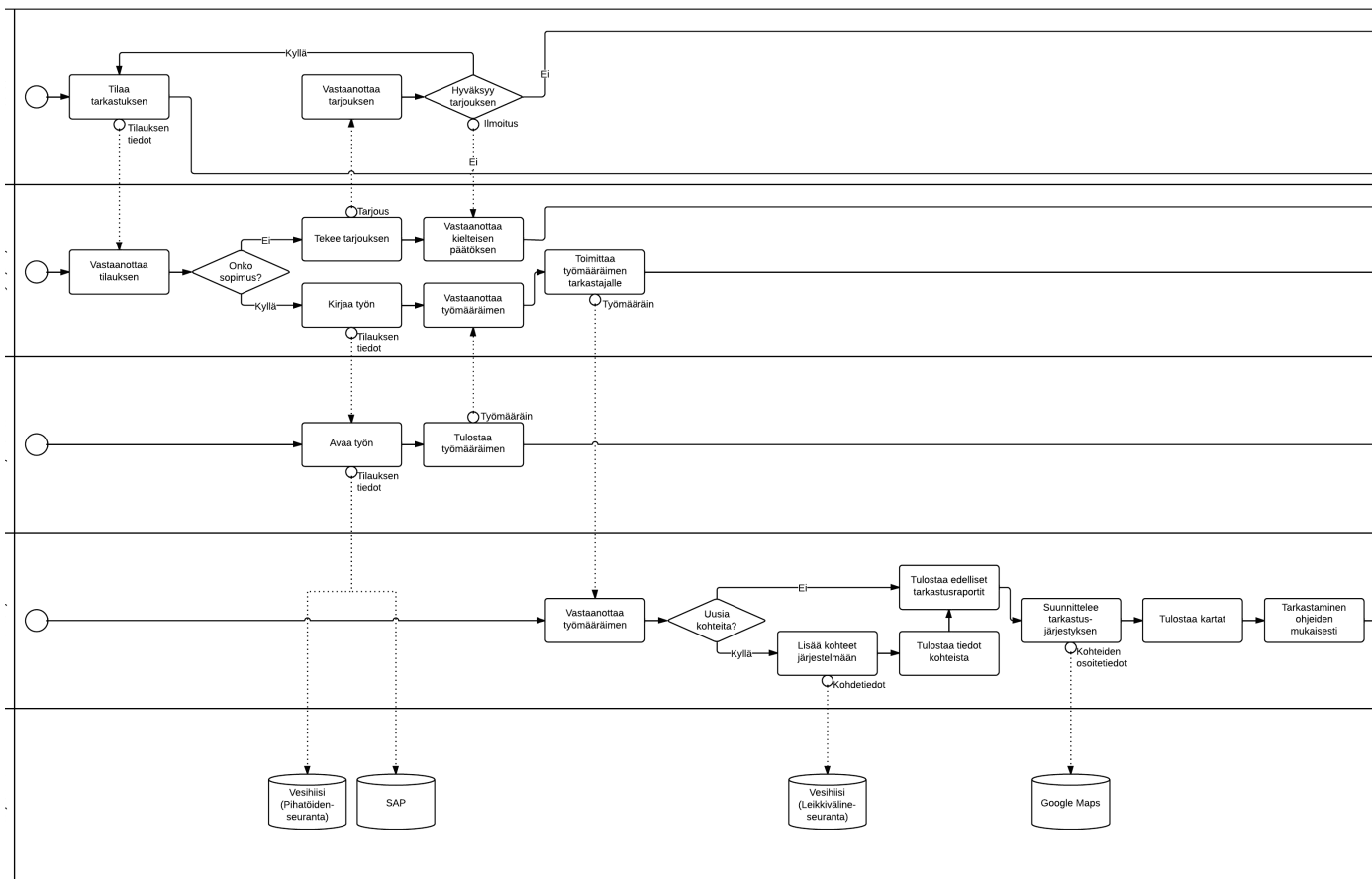
Tätä symbolia käytetään kuvaamaan käytettävää prosessissa käytettävää tietovarastoa tai ohjelmaa.

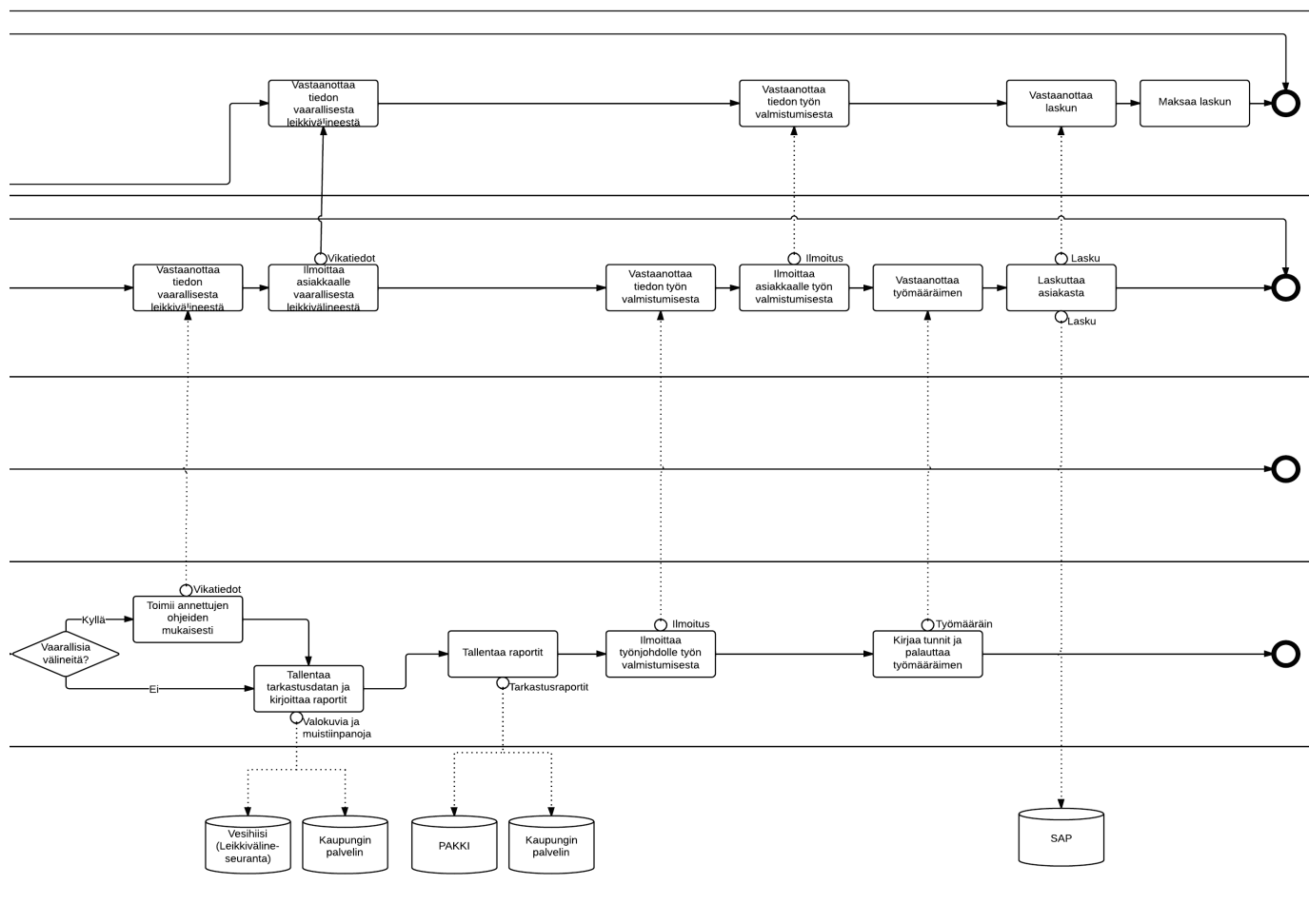
Prosessin loppu



(JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2012.)







## 6.Vastuut

Prosessin keskeisiä rooleja ovat asiakas, työnjohtaja, projektisihteeri, tarkastaja ja erilaiset työssä käytettävät järjestelmät.

### ***Asiakas:***

Prosessi käynnistyy, kun asiakas (Tilakeskuksen isännöitsijä) tilaa hallinnoimillensa kohteilleen leikkivälineiden vuositarkastukset leikkivälinepalvelun työnjohtajalta. Näin ollen asiakkaan polku lähtee liikkeelle yhteydenotolla, jossa hän kertoo tarpeensa ja tarkemmat tiedot tarkastettavista kohteista.

Jos asiakkaalla ei ole palveluntarjoajan (leikkivälinepalvelu) kanssa voimassa olevaa sopimusta on asiakkaan seuraavana tehtävänä joko hyväksyä tai hylätä palveluntarjoajalta tuleva tarjous. Jos asiakas hyväksyy tarjouksen, tilaa hän palvelun ja jos hän hylkää sen, päättyy prosessi siihen.

Palvelun tilaamisen jälkeen saa asiakas tiedon välittömästi, jos jossain tarkastettavassa kohteessa on ilmennyt leikkivälineessä tai useammassa vakavia puutteita, joista saattaa aiheutua käyttäjille välitöntä vaaraa.

Seuraava asiakkaan tehtävä on vastaanottaa tieto työn valmistumisesta työnjohtajalta, jonka jälkeen tätä seuraa laskun vastaanottaminen ja tilatun palvelun maksaminen.

### ***Työnjohtaja:***

Työnjohtajan osalta prosessi käynnistyy asiakkaan tilauksen vastaanottamisella, jonka yhteydessä työnjohtaja tarkistaa onko osapuolilla voimassa olevaa sopimusta. Jos asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ei ole sopimusta laatii työnjohtaja tarjouksen asiakkaan antamien tietojen perusteella ja lähettää sen asiakkaalle. Jos asiakas ei hyväksy tarjousta päättyy prosessi siihen.

Jos osapuolien välillä on voimassa oleva sopimus, kirjaa työnjohtaja tilauksen tiedot ylös ja toimittaa ne projektisihteerille työn avaamista varten. Kun työ on saatu avattua vastaanottaa työnjohtaja projektisihteeriltä työmääräimen, jonka hän toimittaa eteenpäin tarkastajalle.

Seuraava tehtävä työnjohtajalla on vastaanottaa tieto tarkastajalta, jos jossain tarkastettavassa kohteessa on esiintynyt leikkivälineessä tai useammassa vakavia puutteita, joista saattaa aiheutua käyttäjille välitöntä vaaraa. Tämä tieto hänen tulee välittää asiakkaalle välittömästi, jotta asiakas osaa ryhtyä tarvittaviin jatkotoimenpiteisiin.

Kun kohteet ovat tarkastettuina ja tarkastusraportit laadittuina ja tallennettuina vastaanottaa työnjohtaja ilmoituksen tarkastajalta työn valmistumisesta. Tämän tiedon hän välittää eteenpäin asiakkaalle, jotta asiakas pääsee eteenpäin omassa prosessissaan.

Seuraava tehtävä työnjohtajalla on vastaanottaa tarkastajalta työmääräin, joka toimii kirjallisenä kuittauksena työ valmistumiselle sekä tieto työhön käytetyistä tunteista. Viimeisenä tehtävänä työnjohtajalla prosessissa on luoda lasku tuotetusta palvelusta SAP:iin, jotta hän saa lähetettyä sen asiakkaalle.

***Projektisihteeri:***

Projektisihteerin kohdalta prosessi alkaa, kun hän vastaanottaa tilauksen tiedot työnjohtajalta. Tämän jälkeen projektisihteeri avaa saatujen tietojen perusteella työt Vesihäisi-järjestelmän Pihatöidenseuranta-sovellukseen, jonka avulla seurataan muun muassa töiden määrää ja niiden etenemistä sekä SAP:iin, jonka avulla saadaan muun muassa luotua työmääräimet ja hoidettua laskutusta. Kun työ on avattu tulostaa projektisihteeri työmääräimen SAP:ista ja toimittaa sen työnjohtajalle, jolloin hänen kohdaltaan prosessi päättyy.

***Tarkastaja:***

Tarkastajan vastuu prosessissa alkaa siinä vaiheessa, kun hän vastaanottaa työmääräimen työnjohtajalta.

Tämän jälkeen hänen tehtävänä on selvittää Vesihäisi-järjestelmän Leikkivälineuranta-sovelluksesta, että onko tilauksen kohteita aikaisemmin tarkastettu. Jos kaikki kohteet ovat Leikkivälineurannassa tulostaa tarkastaja niistä viimeisimmät raportit, ja jos kohteita ei löydy, lisää tarkastaja niistä tiedot ja tulostaa jo olemassa olevien kohteiden viimeisimmät raportit sekä uusien kohteiden tiedot, jotta hän pystyy siirtymään prosessissa seuraavaan tehtävään.

Raporttien ja uusien tietojen tulostustamisen jälkeen tarkastaja suunnittelee suoritettavien tarkastusten järjestyksen Google Mapsia apunaan käyttäen ja tulostaa kartat, joista järjestys selviää.

Seuraavana tehtävänä tarkastajalla on suorittaa kohteissa tarkastukset ohjeiden mukaisesti eli selvittää ovatko leikkivälineet standardien SFS-EN 1176 & 1177 ja/tai välinevalmistajan antamien ohjeiden mukaisia ja samalla kirjata ylös tietoja tarkastetuista leikkivälineistä ja ottaa kuvia niistä.

Jos leikkivälineessä ilmenee tarkastettaessa sellainen vika, joka tarkastajan tekemän riskinarvion perusteella saattaa aiheuttaa käyttäjälle välitöntä vaaraa, tulee hänen toimia annettu-

jen ohjeiden mukaisesti, jotta mahdolliselta vaaratilanteelta vältyttäisiin. Toisin sanoen tarkastajan tulee asettaa väline käyttökieltoon estämällä sen käyttö, ilmoittaa käyttäjille käyttökieltoon asettamisesta ja ilmoittaa työnjohtajalle tiedot välineestä, jotta tieto asiakkaalle saadaan etenemään mahdollisimman nopeasti ja vaaratekijä poistettua.

Tämän jälkeen tarkastajalla on tehtävänä tallentaa kerätty data eli muistiinpanot ja valokuvat. Valokuvat tulee tallentaa ensiksi kaupungin palvelimelle, sen jälkeen muokata soveltuvaksi Vesihäiri-järjestelmän Leikkiväline seurantaan ja lisätä ne Leikkiväline seurantaan samalla, kun sinne kirjataan leikkivälinekohtaiset muistiinpanot. Kun toimenpiteet Leikkiväline seurantaan on saatu suoritettua arkistoi tarkastaja kirjalliset muistiinpanot kansioon.

Kun kerätty data on tallennettu vaadittaviin paikkoihin tallentaa tarkastaja Leikkiväline seurannasta jokaisesta tarkastetusta kohteesta PDF-muotoisen raportin kaupungin palvelimelle sekä asiakkaan sähköiseen huoltokirjaan eli PAKKI:in kohdekohtaiseen kansioon. Tämän jälkeen tarkastaja ilmoittaa työnjohtajalle työn valmistumisesta, jotta tieto saadaan asiakkaalle ja annetaan hänelle mahdollisuus edetä prosessissaan.

Viimeisenä tehtävänä tarkastajalla on kirjata ylös työhön käyttämänsä tunnit ja palauttaa työmääräin työnjohtajalle, jotta tämä saa työn laskutukseen ja samalla kirjallisen kuittauksen tarkastajalta suoritetusta työstä.