JULKISHALLINNOLLISEN ORGANISAATION PROSESSIT

Case: Lahden kaupunginteatteri

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Julkisten palvelujen johtaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Pirkko Willman

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos, Julkisten palvelujen johtaminen

PIRKKO WILLMAN: Julkishallinnollisen organisaation prosessit
Case: Lahden kaupunginteatteri

Julkisten palvelujen johtaminen, 46 sivua, 4 liitesivua

Syksy/2009

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessia. Tavoitteena on aluksi tehdä prosessin nykytilan kuvaus. Sen jälkeen tavoitteena on kehittää prosessia siten, että sille asetetut vaatimukset saavutetaan.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään prosessin käsitteisiin; mitä prosessilla tarkoitetaan, miten prosesseja kuvataan, mitataan ja kehitetään. Lisäksi tutustutaan julkishallinnon organisaatioiden erityispiirteisiin ja siihen, miten ne vaikuttavat prosessien kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan toimintatutkimuksena, joka luokitellaan kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Tutkija osallistuu aktiivisena toimijana prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen aineisto kerätään havainnoimalla toimintaa. Toimintatutkimuksen avulla laaditaan prosessikartta, kehitetään rekrytointiprosessia, sekä tehdään parannetun prosessin kuvaus.

Tutkimustulokset osoittavat, että uusi prosessikartta ja uudistettu rekrytointiprosessi täyttävät tutkimukselle asetetut vaatimukset. Näin ollen voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tarkoitus sekä sille asetetut tavoitteet toteutuivat. Lahden kaupunginteatteri voi jatkossa käyttää hyväkseen tästä tutkimuksesta saatuja kokemuksia.

Avainsanat: Prosessit, prosessien kuvaaminen, jatkuva kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business studies

PIRKKO WILLMAN: Public Administrations process
Case: The Theatre of Lahti City

Bachelor's Thesis in Management of Public Services 46 pages, 4 appendixes

Autumn 2009

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to describe and develop the support process of the Lahti City Theatre. First the objective of the study is to describe the present situation of the process. Second, the process was developed so that it would reach the set standards.

The theoretical section of the thesis focuses on the concept of process such as: what is process, and how is process described, measured and developed. Furthermore, public administrations peculiarities and their effects on developing process were introduced.

Action Research Methods were used in the empirical part of the study. The study researcher was an active participant in the process description and development phases. The data was gathered by observation. By using action research the operational process was developed and new process descriptions were created.

The results of this study show that the developed process reached the set standards. Thus we can conclude that the objections of the study were met. In addition, the Lahti City Theatre can also, in the future take advantage of this study and the experiences gained.

Key words: Process, description, development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO 1

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus, tutkimuskysymykset ja tietoperusta 2

1.2 Tutkimusaineisto ja käytetyt tutkimusmenetelmät 2

1.3 Tutkimuksen rakenne 4

2 PROSESSIT 5

2.1 Mitä käsitteellä prosessi tarkoitetaan 5

2.2 Prosessien luokittelua ja sidosryhmien vaatimukset 8

2.3 Julkishallinnon johtaminen ja prosessit 9

2.4 Prosessien tunnistaminen, kuvaustasot ja kuvaaminen 12

2.5 Prosessin mittaaminen 18

2.6 Prosessien kehittäminen 21

3 KOHDEORGANISAATIONA LAHDEN KAUPUNGINTEATTERI 25

3.1 Lahden kaupunginteatteri 25

3.2 Lahden kaupunginteatterin historiasta 25

3.3 Toiminnan tunnuslukuja ja tavoitteita 26

3.4 Toiminnan painopistealueet 27

3.5 Toimintaympäristö ja sen muutokset 27

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET 29

4.1 Aineiston kerääminen ja tutkimuksen kulku 29

4.2 Tutkimuksen tulokset 31

4.2.1 Lahden kaupunginteatterin prosessikartta 31

4.2.2 Rekrytointiprosessin nykytilan kuvaus 33

4.2.3 Uuden rekrytointiprosessin kehittäminen ja kuvaaminen 35

4.3 Aineiston analyysi 37

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 38

4.5 Jatkotutkimusaiheet 40

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 41

LÄHTEET 43

LIITTEET 46

Opinnäytetyön keskeisiä määritelmiä

Asiakas (fyysinen tai juridinen) henkilö, jolle prosessi luo arvoa; joka (1) valitsee, (2) vastaanottaa ja (3) maksaa tuotteen sekä (4) käyttää sitä. Asiakkaalla on jokin ongelma/prosessi, joka määrää tuotteen käyttötarkoituksen. Julkisen palvelun asiakkaalla ei ole kaikkia näitä rooleja, koska yhteiskunnan vaatimukset vaikuttavat palvelutarjoamaan ja yhteiskunta maksaa ehkä osittain tai kokonaan tuotteen. Asiakas voi olla organisaation sisäinen tai ulkoinen. Ulkoiset asiakkaat muodostavat organisaation keskeisen sidosryhmän. Asiakkaiden toiminnot tarvitsevat ja käyttävät materiaalia, tavaroita ja dataa (tietotuotteita) sekä palveluja (Karimaa, 2002, 39).

Itsereflektio itsensä kohtaamista, itsensä ilmaisemissa ja arvioimista. Se on tietoista toimintaa, jota voidaan harjoitella ja kehittää (Anttila, P.2006,416)

Järjestelmä koostuu yksilöistä, joilla on keskinäisiä yhteyksiä ja yhteyksiä muihin kohteisiin eli järjestelmän ympäristöön; järjestelmä on siis koostumus ja rakenne; osat (komponentit) ovat kaikki joko konkreettisia tai käsitteitä, esimerkiksi tavara, kone, yhteisö, yhdyskunta; käsitemalli (Karimaa, 2002, 39).

Kaavio visuaalinen esitys, joka osoittaa mistä osista jokin [kohde, esim. järjestelmä tai prosessi] koostuu. (Karimaa, 2002, 39)

Laatu tarkoittaa tuotteen tai prosessin [ominaisuuksien ja yhteyksien] ja siihen kohdistuvien[sidosryhmien] vaatimusten suhdetta (Karimaa, 2002, 40).

Malli jokin [järjestelmä, tieto] joka esittää jonkin toisen [järjestelmän] piirteet, jotka ovat olennaisia mallin käyttötarkoituksen mukaan. Mallin **ilmentymä** on enemmän tai vähemmän mallin mukainen konkreettinen esine, prosessi tai käytäntö (Karimaa, 2002, 40).

Mittaus kohteen määrätyntyyppisen attribuutin (ominaisuuden tai yhteyden) vertailu standardiyksiköiden vastaaviin attribuutteihin. Mittauksessa on (1) määriteltävä kohdemuuttujat, (2) määriteltävä muuttujia vastaavat mittarit ja (3) suoritettava muuttujien mittaus mittareilla. **mittari** (measure, measurement system) **1.** määritelmä kohdemuuttujasta, mahdollisista arvoista ja mittaussäännöstä **2.** määritelmän mukainen mittausjärjestelmä.

Muuttuja kohteen ominaisuus tai yhteys. (Muuttuvuus näkyy vertailtaessa samantyyppisiä yksilöitä tai yhtä yksilöä eri ajankohtina). (Karimaa, 2002, 40)

Määritys kertoo täsmällisesti jonkin [kohteen] olennaiset piirteet (eli ominaisuudet ja yhteydet) (Karimaa, 2002, 40)

Palvelu 1a. määrättyjen tehtävien suorittaminen toisen puolesta (palvelutuote); **1b.** määrätyn kohdejärjestelmän tila tehtävien suorituksen jälkeen (palvelun ”jälki”); **2.** prosessi tai toiminto joka muuttaa olemassa olevia järjestelmiä ja/tai niiden yhteyksiä ympäristöönsä (kohdejärjestelmiä, esimerkiksi ihmiset tai asunnot); **3.** tuotantojärjestelmä jonka toiminta on palveluprosessia (Karimaa, 2002, 41).

Panos (input) resurssimenekki, prosessin/toiminnon vaatima tai käyttämä annos resurssia, esimerkiksi työtä, raaka-ainetta, tavaroita, tietoja; syöte. (Karimaa, 2002, 41).

Projekti prosessi, joka tuottaa vain yhden ”tuoteyksikön”, prosessi jolla on vain yksi tapaus (Karimaa, 2002, 41).

Prosessi /-n tiettyihin resursseihin liittyvä toimintosarja, joka muuttaa [resurssien] panokset tuotoksiksi. **– malli** prosessikäsitteen mukainen malli. **hallinta** (process management) prosessin puitteet ja ohjaustoimenpiteet. **omistaja** (process owner) organisaatio tai henkilö, joka päättää prosessin muutoksista/vastaa prosessista. **ydinprosessi** asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimusten määritys, tilanteen kartoitus ja vertailu vaatimuksiin; ratkaisumallien suunnittelu; tuotanto ml markkinointi, tuotteiden ja tuotannon arviointi (Karimaa, 2002, 41).

Resurssi on prosessiin osallinen, voimavara, tuotannontekijä: henkilöstö, pääoma, materiaali-, energia- tai tietovarasto, kumppani, asiakas. **– ajuri** (resource driver) sääntö jonka mukaan resurssipanokset (niiden kustannukset) kohdistetaan toiminnolle (Karimaa, 2002, 2).

Rooli tarkoittaa prosessin vaiheen tai toiminnan suorittavaa toimijaa, jonka osaamisvaatimukset, toimintatapa ja periaatteet määritellään roolin perusteella. Roolissa kulloinkin toimivan henkilön on osattava ja pystyttävä toimimaan roolin edellyttävällä tavalla ja vastaamaan roolille asetettuihin osaamisvaatimuksiin. (Mattila, 2006, 9).

Sidosryhmä organisaation eri sidosryhmiä ovat asiakkaat, omistajat/jäsenet ja sijoittajat, yhteiskunta/kuntayhteisö, työntekijät, kumppanit (Karimaa, 2002, 41).

Suorite (output) toiminnan tulos (Karimaa, E. (toim.) 2002, 41)

Suoritus, -kyky jonkin [järjestelmän/prosessin] kyky täyttää vaatimukset, vaatimukset vs. suoritukset. **– mittari** (performance measure) mittari prosessin/toiminnon suorituksen arviointia varten (Karimaa, 2002, 41).

Sykli kierros (Anttila P. 2006, 442)

Säie tarkoittaa yhtä ongelmatapausta/asiaa vastaava prosessin osa, asian käsittely, skenaario (Karimaa, 2002, 41).

Tallenne asiakirja, jossa on tietoa määrätystä tapauksesta tai kohteesta (Karimaa, 2002, 41).

Tapaus (case) määrätty asia/ongelma ja siitä johtuva prosessin säie, asian käsittely; henkilö-, tilaus- tai työkohtainen.

Toiminto toisiinsa liittyvät tehtävät jotka on suoritettava aina uudelleen toiminnon aiheuttajien sitä vaatiessa. **– ajuri** (activity driver) tekijä jonka perusteella voi kohdistaa toiminnon kustannukset eri tuotetyypeille/tuotteille. **ylläpitävä toiminto** (sustaining/support activity) esimerkiksi koulutus, välinehuolto ml mittarien kalibrointi (Karimaa, 2002, 42).

Toimittaja organisaatio joka toimittaa tuotteen asiakkaalle. **toimitus** (operations; delivery) tuote-erän toimituksen suunnittelu, valmistus ja jakelu **-aika** (delivery time) ajanjakso tuotteen tilauksen saapumisesta toimittajalle siihen, kun asiakas vastaanottaa tuotteen (Karimaa, 2002, 42)

Tulos 1. prosessin tuote sekä **2.** järjestelmän ja sen ympäristön tila, jonka prosessi on aikaansaanut; vaikutus. **tuloksellisuus** tulos vs. panokset (Karimaa, 2002, 42)

Tuote on toiminnon tai prosessin (tarkoituksen mukainen) tulos: tavara, käsitelty materiaali/energia, tieto, palvelu. – **malli** tuotemääritys, prototyyppi. **– määritys** (product specification) määrittää tuotteen olennaiset ominaisuudet, tuotemalli. **– seloste** (product description) kertoo tuotteesta sen nimen ja tuottajan, käyttötarkoituksen ja koostumuksen. **tuotteistus** tuotantojärjestelmän vakiotuotteeksi ottaminen; tuote- ja tuotantomallien määritys sekä tuotantojär-

jestelmän muuttaminen määrityksen mukaiseksi. **tuotos (output)** järjestelmän tai prosessin tuotteet määrättynä ajanjaksona. **tuottavuus** (efficiency) tuotteet vs. panokset (Karimaa, 2002, 42).

Tuotos on prosessin, toiminnon tai tehtävän lopputulos (JHS 152, 3).

1 JOHDANTO

Julkishallinnon organisaatiot joutuvat tulevaisuudessa mukautumaan ulkoiseen uudistumispaineeseen. Muutospaineita aiheuttavat muun muassa toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, palvelujen käyttäjien vaatimukset sekä johtamiskäytäntöjen muuttuminen. Väestön ikääntyminen tulee väistämättä johtamaan julkisella sektorilla siihen, että kaikki se työ, joka voidaan vakioida, tullaan automatisoimaan. Kun julkishallinnolliset organisaatiot tunnistavat oman ydinosaamisensa alueet, ne tulevat keskittymään ydinosaamiseensa ja muu toiminta hankitaan yhteistyökumppaneilta. Julkishallinnon kehittäminen hierarkkisesta johtamismallista prosessiorganisoituun toimintamalliin tulee olemaan merkittävä haaste lähivuosien aikana. Prosessilähtöisyys on tapa ymmärtää uudella tavalla organisatorinen työnjako julkishallinnon organisaatioissa.

Julkishallinnon organisaatioiden monissa virastoissa ja niiden toimintayksiköissä tullaan kiinnittämään yhä enemmän huomiota muutokseen varautumiseen. Tulevaisuuden haasteet liittyvät palvelutoiminnan sopeuttamiseen kuntien taloustilanteeseen, väestön ikääntymiseen sekä työvoiman saatavuuden turvaamiseen. Toimintaympäristön muutokset tapahtuvat nykyään kovalla vauhdilla ja niihin varautuminen vaatii organisaatioilta paljon osaamista. Muutos tulee koskemaan kaikenlaisia organisaatioita eli yrityksiä, julkishallinnon organisaatioita sekä kolmannen sektorin järjestöjä. Julkishallinnon organisaatioiden johdolla tulisi olla paitsi strategista kyvykkyyttä, myös mahdollisuudet muuttaa organisaatiorakenteensa toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Kaikkiin edellä mainittuihin peruspilareihin voidaan liittää ratkaisuvaihtoehdoksi prosessien mukainen toiminta ja organisoituminen (Virtanen & Wennbeg, 2007, 72.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja kehittää Lahden kaupunginteatterin tukiprosessia. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessin kuvausta ja kehittämistä. Tutkimuksessa ei käsitellä hakuprosessia. Tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäisen tukiprosessin toimintaan. Tutkimuksessa on tarkoitus perehtyä prosessin nykytilan – ja tavoitetilan kuvaamisen problematiikkaan. Kirjallisuustutkimusta hyväksi käyttäen pyritään löytämään vastaukset tutkimusongelmaan: mitä ovat prosessit ja miten niitä kuvataan ja kehitetään?

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä ovat Lahden kaupunginteatterin prosessit?
2. Miten rekrytointiprosessi toimii tällä hetkellä – Millainen on nykytila?
3. Miten rekrytointiprosessin tulisi toimia - Millainen tavoitetilan tulisi olla?

Opinnäytetyön tietoperustana on prosessien kuvaamisen ja kehittämisen teoria. Prosessin kehittäminen kohdistuu kohdeorganisaation hallinto-osastoon ja sen henkilöstöön, eli prosessin toimijoihin, mutta se palvelee myös koko organisaatiota.

1.2 Tutkimusaineisto ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusstrategiaksi tähän opinnäytetyöhön sopi parhaiten kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin lukeutuva toimintatutkimus, sillä menetelmä soveltuu valitun tutkimusongelman luonteeseen. Valintaa tuki myös se, että tässä tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia. Toimintatutkimus luokitellaan niin sanottuihin pehmeisiin tutkimusmenetelmiin, jonka avulla puututaan todellisiin elämän tapahtumiin. Painopisteenä ei ole saada yleistettävää tietoa, vaan täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten.

Toimintatutkimus voidaan nimetä yhdeksi tutkimusstrategiaksi laadullisten menetelmien joukkoon. (Kuula, A. 1999, 218). Heikkisen (2007, 196) mukaan, toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan tutkimusstrateginen lähestymistapa, joka voi käyttää välineenään erilaisia tutkimusmenetelmiä (Aaltola, J. & Valli, R. 2007).

Toimintatutkimuksen prosessille ominaista on se, että tutkittavat osallistuvat aktiivisesti tutkimus- ja muutosprosessiin. Näin ollen tutkijan ja tutkittavan suhteen perustana on yhteistyö sekä yhteinen osallistuminen. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Toimintatutkimukselle on myös ominaista, että se on käytännöllisesti ja suoraan yhteydessä työ- tai toimintatilanteeseen. Toimintatutkimus on joustava ja mukautuva, koska se sallii muutoksia tutkimusvaiheen kuluessa. Edetessään systemaattisesti toimintatutkimus karttaa tieteellistä jäykkyyttä ja tarkkuutta. Sen tavoitteet liittyvät tiettyyn tilanteeseen. Tuloksilla on merkitystä vain asianomaiselle kohteelle, eikä sen avulla tavoitella yleistettäviä tuloksia. (Anttila, P. 2006, 442.)

Tutkimusmenetelmänä käytätetään osallistuvaa havainnointia, joka on yksi usein käytetty tutkimusmenetelmä toimintatutkimuksessa. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tiedonkeruumenetelmää, jossa tutkija osallistuu jossain määrin tutkimuskohteen toimintaan ja tekee samalla havainnointia. Osallistuvassa havainnoinnissa ei välttämättä ole kysymys kokonaisvaltaisesta osallistumisesta, mutta tutkija on kuitenkin enemmän kuin tutkija, suhteessa tutkimuskohteeseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija merkitsee vapaamuotoisesti muistiin tutkittavassa tilanteessa ilmeneviä seikkoja ja on siinä myös itse mukana. Havainnoinnin hyvänä puolena voidaan pitää sen kykyä tuottaa ensikäden tietoa aidosta ja luonnollisesta tilanteesta (Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007,216.)

Tutkimusaineistona käytetään kaupunginteatterin toiminnasta tuotettua materiaalia, kuten esimerkiksi aiemmin tehtyjä prosessikaavioita ja työnkulkukaavioita sekä varsinaisesta toiminnasta syntyvää materiaalia. Tärkeää tutkimusaineistoa ovat myös sähköpostin välityksellä käydyt keskustelut sekä aiheeseen liittyvät kirjallisuuslähteet.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku käsittää johdannon, tutkimuksen tavoitteet, rajauksen, tutkimuskysymykset ja tietoperustan, sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Opinnäytetyön toisessa luvussa käydään läpi julkishallinnollisen organisaation prosessinkuvaukseen liittyviä ominaispiirteitä, prosessin johtamista sekä prosessien luokittelua, prosessin taustaa, mitä ovat prosessit, miten prosesseja kuvataan ja mitä prosessien jatkuva kehittäminen tarkoittaa. Kolmannessa luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeorganisaatio. Neljäs luku muodostaa tutkimuksen empiriaosuuden, jonka kohteena on Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessi. Viides luku on johtopäätösten tekemistä, pohdintaa sekä jatkotutkimusaiheen esittäminen.

2 PROSESSIT

2.1 Mitä käsitteellä prosessi tarkoitetaan

Tässä luvussa tavoitteena on antaa lukijalle käsitys, mitä ovat prosessit, miten prosesseja tunnistetaan, jaotellaan, kuvataan, kehitettään ja johdetaan.

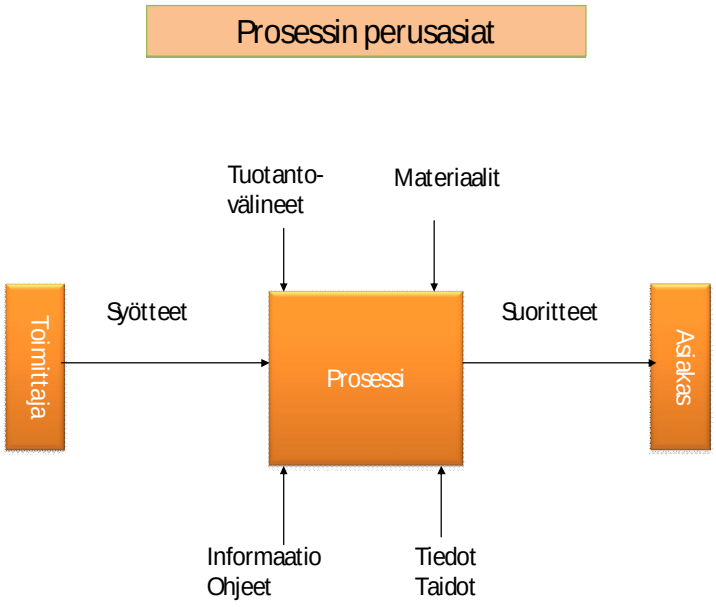
Nykysuomen etymologisen sanakirjan mukaan tapahtumasarjaa, kehityskulkua tai oikeudenkäyntiä merkitsevä termi *prosessi* on lainaa ruotsin sanasta process. Termi perustuu alkuaan latinankieliseen sanaan *processus,* joka viittaa ”eteenpäin astumiseen” tai ”edistymiseen”. Suomen kirjakielessä prosessi on ensimmäisen kerran mainittu vuoden 1642 Raamatussa (Häkkinen, 2004).

Pesonen (2006, 129.) määrittelee prosessin tapahtumasarjaksi, jonka englanninkielinen määritelmä kuuluu: a set of interrelated or interacting activities. Kaikkea työtä, jota tehdään, voidaan kutsua prosessiksi. Prosessi on tapahtumasarja: ensin tehdään jotakin, sitten jotakin muuta ja vielä jotakin muuta ja sitten onkin valmista. Työ on tehty. Tekemiselle on syynsä – halutaan saada aikaan jotakin – eli kaksi prosessin pääasiaa:

1. Jotakin pitää saada aikaan eli prosessissa syntyy tulos, prosessin tuote.
2. Joku haluaa osalliseksi tästä syntyneestä tuloksesta eli prosessin tuotoksella on asiakas.

Laamasen (2005, 153 - 155) mukaan prosessi on toistuvien tapahtumien ketju, jossa syötteet ja tuotokset määritetään. Prosessit koostuvat asianmukaisesti toisiaan loogisesti seuraavista vaiheista: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Prosesseissa on kysymys arjen tehokkuudesta, esimerkiksi siitä, tapahtuuko toimitus ajallaan ja virheettömänä, miten kauan toimitus kestää, miten paljon aikaa ja muita resursseja tarvitaan toimitukseen, tai tuottaako joku markkinointikampanja asiakasyhteyksiä ja hyväksyykö asiakas tarjouksen. Prosesseissa toteutuu arjessa ja käytännön toimintana organisaation strategia. Toinen ajatus prosessissa on, että se

koostuu syötteestä (input), toiminnasta (temput) tuotoksista (output). Sen lisäksi, että prosessi koostuu tehtävistä, sen toteuttamiseen tarvitaan resursseja, kuten osaamista, työaikaa, menetelmiä, rahaa, laitteita ja koneita sekä tiloja (Kuvio 1).



Kuvio 1. Prosessin perusasiat (mukaillen Lecklin, O. 2002)

Mattila (2006, 15 -16.) jaottelee julkisen hallinnon prosesseja seuraavasti:
Erityyppiset prosessit ja toiminnot julkisen hallinnon organisaatioissa
Prosessit voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri perustyyppiin:

1. Byrokraattiset prosessit ja toiminnot

- Aina samalla tavalla toteutettavat tai toteutettavissa olevat prosessit ja toiminnot

Prosessi toteutetaan toistuvasti samalla tavalla, joka noudattaa aina samaa byrokraattista kaavaa. Prosessissa korostuvat työn suoraviivaisuus, yksinkertaisuus, tuloksellisuus ja läpimenoaika. Tällaisia voivat olla muun muassa suunnitelmallisen

valmistuksen, jatkuvan sarjatuotannon, taloushallinnon sekä viranomais- ja lakisääteisen raportoinnin prosessit.

2. Viitteelliset prosessit ja toiminnot

- Prosessit, joita ei toteuteta aina täsmälleen samalla tavalla

Prosessi pystyy noudattamaan muuttuvissa tilanteissa vain pääpiirteittäin samaa konseptia. Tällaisia prosesseja ovat palvelu- tai yhteistyöprosessit, joissa asiakkaiden erilaiset tarpeet, odotukset ja tilanteet tai olosuhteet luovat peruskonseptiin vivahde-eroja tai aikatauluongelmia. Prosessia kuvataan väljemmin ja tarkasta ohjeistuksesta luovutaan, koska näitä prosesseja ei voi yksiselitteisesti kuvata.

3. Tilanteen mukaan ohjautuvat prosessit ja toiminnot

- Yksittäisten tilanteiden hallinta

Prosessit ovat usein vaikeasti tunnistettavissa suuresta tilannevaihtelusta johtuen. Esimerkkeinä voivat olla muun muassa ideointiin, tutkimukseen, kehittämiseen, oppimiseen, vikojen ja ongelmien paikallistamiseen sekä ratkaisemiseen liittyvät toiminnot. Oma lukunsa on luovuutta ja improvisointia vaativa toiminta sekä erittäin suurta tilannevaihtelua sisältävien onnettomuus-, vaara-, ja ensiaputilanteiden hoitaminen. Ne ovat toimintoja, jotka vaativat toimijoilta osaamista, kokemusta, ymmärrystä ja asennetta suunniteltuun lopputulokseen pääsemisestä. Eettisyyden, ammatillisen osaamisen ja kokemuksen merkitys ovat keskeisiä tekijöitä lopputuloksen saavuttamisessa.

Mattilan (2006, 16) mukaan, sen lisäksi, että edellä kuvatut prosessit ovat erilaisia, niin eri arvomaailmat ja toimintaympäristöt kehittävät prosesseille ja toiminnoille myös erilaisia toimintakulttuureja. Toimintakulttuurin kehittymistä ohjaavat myös organisaation arvot, toimiala, toimintatapa, riskienhallinnan taso sekä tulostavoitteet.

2.2 Prosessien luokittelua ja sidosryhmien vaatimukset

Ydinprosessit. Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu (Lecklin, 2002, 144). Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä – niitä tehtäviä, joita varten se on olemassa. Ydinprosesseilla tarkoitetaan julkishallinnon kontekstissa yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta viraston tai laitoksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy.(Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007, 118)

Tukiprosessit. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto-, ja henkilöstöhallinto (Lecklin, 2002, 144). Julkishallinnossa tukiprosessit muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Kaikissa organisaatioissa on tietyt tukitehtävät, jotka tulee hoitaa. Esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja ohjaavat pitkälle samat ohjeet ja periaatteet kaikissa tilivirastoissa (Virtanen ym. 2007, 118 - 119).

Avainprosessit. Avainprosessit liittyvät organisaation menestystekijöihin. Ne ovat yrityksen tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja (Lecklin, 2002, 144.)

Strateginen prosessi. Pitkän aikavälin *strateginen prosessi* määrittää organisaation mission, vision tahdotusta tulevaisuudesta ja strategian, jonka mukaan organisaatio menee vision suuntaan. Lisäksi *strateginen prosessi* toteuttaa strategiaa ydin- ja tukiprosessein (Karimaa, 2002, 10.)

Palveluprosessi ohjaa, muuttaa tai siirtää, ylläpitää, huoltaa tai parantaa *olemassa olevia* järjestelmiä (esim. ihminen, asunto, tie, kiinteistö, organisaatio). Palveluprosessi vaikuttaa suoraan asiakkaiden tilaan ja/tai ympäristöön. Monet julkisen sektorin palveluprosessit tuottavat tai vahvistavat *oikeuksia* (raha-avustus, omistus, lupa, rasite, kiinnitys) tai *velvollisuuksia* (maksettava vero) (Karimaa, 2002, 11).

Karimaan (2002, 12) mukaan organisaation sidosryhmät (asiakkaat, yhteiskunta ja kuntayhteisö, henkilöstö ja kumppanit) vaativat prosesseilta ja niiden tuotteilta *suorituskykyä.* Prosessin suorituskyvyssä on kaksi komponenttia: (1) kyky tehdä *oikeita asioita* (prosessin ja tuotteen tarkoituksenmukaisuus ja vaikuttavuus, prosessin täsmällisyys) ja (2) kyky tehdä *asioita oikein* (prosessin normienmukaisuus, joustavuus ja tehokkuus).

Sidosryhmien vaatimukset osoittavat, milloin ja missä tuotteiden pitäisi olla saatavissa, mitkä tuotteiden ja prosessien ominaisuudet ovat tärkeitä (laatuominaisuudet) ja missä puitteissa niiden on oltava (reunaehdot). Näiden sidosryhmien vaatimusten perusteella organisaatio määrittää *tavoitteet* ja *raja-arvot* näille asioille (Karimaa, 2002, 12).

2.3 Julkishallinnon johtaminen ja prosessit

Virtanen, ym. (2007, 26) toteavat, että ”2000-luvulle tultaessa julkisen politiikan (public policy) toteutuskoneisto on hajautettu monitoimijainen hallintokokonaisuus. Hallinto toimii kompleksisessa maailmassa, jossa paikalliset, valtakunnalliset, Eurooppaa koskevat ja jopa globaalit haasteet limittyvät toisiinsa.”

Julkishallinnolla on omat erityispiirteensä - se toteuttaa julkista politiikkaa (tai poliitikkoja). Tästä seuraa se, ettei julkishallinnon johtamistyö voi koskaan olla koko-

naan verrattavissa yksityisen yrityksen johtamiseen. Yksityinen yritys on olemassa omistajien voiton maksimointia varten (vaikkakin se voi imagossaan korostaa yhteiskuntavastuutaan ja tehdä siihen liittyviä toimenpiteitä), kun taas julkinen hallinto toteuttaa julkista tehtävää. Tästä syystä julkishallinnon organisaatioiden johtaminenkin on julkinen tehtävä, jossa joutuu altistumaan kovalle julkiselle kritiikille (Virtanen, ym. 2007, 49.) Hallinnon julkisuudesta seuraa, että julkishallinnon organisaatioiden tulee noudattaa hyvän hallinnon periaatteita, muun muassa tasavertaisuutta. Lisäksi julkisen hallinnon tulee edistää yhteistä hyvää.

Julkishallinnon johtajuus ei voi olla lainattu yksityisen sektorin johtamismalleista, koska yksityisen sektorin johtamismallit eivät istu julkishallinnon toimintayksiköiden organisaatiokulttuureihin sellaisinaan. Julkishallinnolle ominaista on julkinen luonne, joka saa muotonsa tarkasteltavasta organisaatiosta. (Yapp2005) mukaan julkishallinnolliset organisaatiot eivät tule koskaan pääsemään eroon julkisesta luonteestaan ja yhteiskunnallisesta tilintekovastuusta. Tällä seikalla on heijastumavaikutuksia organisaatioiden johtamiseen, kehittämistyöhön ja innovatiivisuuteen sekä organisaatiorakenteiden uudistamiseen (Virtanen, ym. 2007, 90.)

Prosessijohtaminen on yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtamista. Prosessien tunnistamisessa on juuri sen vuoksi lähdettävä liikkeelle niiden yhteiskunnallisten tarpeiden ja tavoitteiden spesifioinnista, joita varten kyseinen virasto tai laitos on olemassa. Tärkeää on se, että prosessien tunnistamisessa ei lähdetä liikkeelle tuotoksista vaan niistä vaikutuksista, joita niillä pyritään tuottamaan (Virtanen, ym. 2007, 117.)

Virtanen, ym. (2007, 106 - 107) esittämät ideaalityypit (Taulukko 1.) niistä asiantuntija- ja johtajatyypeistä, joita heidän mukaansa prosessilähtöisessä organisaatiossa tarvitaan.

Taulukko 1. Asiantuntija- ja johtajatyypit – ideaalimalli prosessilähtöisessä organisaatiossa.

ASIANTUNTIJA/JOHTAJATYYPIT	TEHTÄVÄT
Visiojohtajat	Osoittavat toiminnalle suunnan ja tulevaisuuden ”maalin”.
Strategian rakentajat	Kartoittavat etenemisen tapoja. Määritelty ”maali” paikantuu konkreettisen tekemisen kautta.
Organisaationmuokkaajat	Muovaavat tarpeen (visioista johdettujen strategisten päämäärien) edellyttämän organisaatiokoneen mallin.
Prosessinomistajat	Vastaavat prosessin toiminnasta sen kaikkien osaprosessien osalta.
Tiiminvetäjät	Vastaavat prosessien sisällä työn tekemisen johdonmukaisuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta.
Verkonkutojat	Levittävät osaamista, luovat käytännön toiminnallaan systeemiälykkyyttä ja luovat mahdollisuuksia käytännön oppimiseen.
Asiakaslisäarvon tuottajat	Toimivat prosessilähtöisen organisaation eri osissa - eivät pelkästään asiakastyössä, vaan myös muualla, ydinprosessien eri vaiheissa.
Kausaalianalyytikot	Vastaavat tarkoituksenmukaisten mittaristojen kehittämisestä ja tulosraportoinnin muodoista.

Laamasen (2005, 155) mukaan johtamiseen liittyvä tosiasia on se, että omat prosessinsa tuntevat organisaatiot ovat kilpailutilanteissa paremmassa asemassa kuin ne organisaatiot, jotka eivät tunne omia prosessejaan. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että käytännössä prosessijohtaminen tarkoittaa tärkeiden prosessien tunnistamista, kuvaamista, mittaamista, työkalujen sekä osaamisen kehittämistä, arviointia ja parantamista. Prosesseissa on kysymys operatiivisesta tehokkuudesta. Niiden avulla voidaan vahvistaa asiakassuuntautumista sekä luoda jatkuvaan parantamiseen tähtäävä rakenne. Mikäli tässä tehtävässä onnistutaan hyvin, asiakkaan kokema palvelu ja tyytyväisyys paranevat. Lisäksi henkilöstö ymmärtää oman roolinsa sekä organisaation tavoitteet ja yhteistyö yli organisaatiorajojen paranee, kun toimintaa parannetaan asiakkaan tarpeesta lähtien.

Prosessinomistaja

Prosessinomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma johtamisen uusi rooli. Häntä voidaan verrata funktionaalisessa organisaatiossa tulosyksikön tai osaston johtajaan. Prosessinomistajan vastuut:

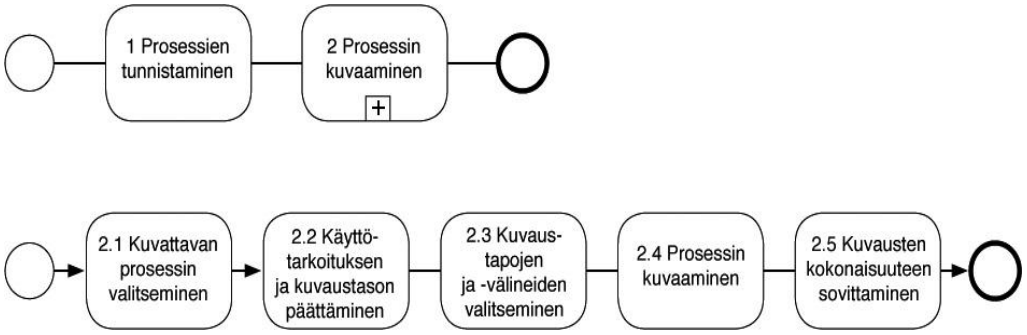
- suunnittelu ja määrittely
- tuloksen varmistaminen
- henkilöstö; resurssienhankinta
- prosessin omistajuuden määrittely funktionaalisessa organisaatiossa (Lecklin 2002, 145, Lecklin 2006, 130 – 131).

Virtanen, ym. (2007, 142) mukaan prosessin omistajan vastuulla on prosessikuvausten mukaisen toiminnan toimeenpano, kuvausten ylläpito ja prosessin edelleen kehittäminen, eli prosessin johtaminen.

Wennberg (2006) toteaa, että johtajat vastaavat organisaation johtamisesta sekä resurssien varaamisesta ja kehittämisestä, sekä päättävät operatiivisesta toiminnasta. Prosessinomistaja kutoo eri toiminnot yhteen, johtaa yhteistoimintaa ja ongelmanratkaisua prosessin sisällä. Prosessin omistaja koordinoi kokonaisuutta, osallistuu prosessien tavoitteiden asetantaan sekä huolehtii yhteydestä muihin prosesseihin.

2.4 Prosessien tunnistaminen, kuvaustasot ja kuvaaminen

Lähtökohtana prosessien kuvaamiselle on se, että organisaation johto tunnistaa prosessit sekä määrittelee niille omistajat. Prosessin omistaja määrittelee, mikä on prosessin alku ja mihin se päättyy (JHS 152).



Kuvio 2. Prosessien kuvaamisen eteneminen.

Ylemmässä esimerkissä (Kuvio 2.), prosessien eteneminen on kuvattu suoraviivaisesti ja yksinkertaistaen. Alemmassa prosessikaaviossa on avattu kuvaamiseen sisältyvät vaiheet, joihin ylemmässä kaaviossa viitataan plus-merkillä (JHS 152).

Prosessien tunnistaminen, määritteleminen ja nimeäminen julkishallinnossa aloitetaan ulkoisten asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeista ja niillä tähdätään vaikuttavuustavoitteiden saavuttamiseen. Ero yksityisen sektorin prosessiajatteluun on merkittävä, huolimatta siitä, että samankaltaisiakin elementtejä prosessikehittämisen käytännöistä löytyy. Yksityisellä sektorilla tähtäin on taloudellisen lisäarvon tuottaminen yrityksen omistajille. Yksityisen sektorin ajatusten kopioiminen ja soveltaminen sellaisinaan julkishallinnon organisaatioihin toimii käytännössä harvoin. Virtanen, ym. (2007, 91.)

Virtanen, ym. (2007, 116 – 117.) mukaan, prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien rajaamista muista prosesseista. Erityisen tärkeää on ensimmäiseksi määritellä, mihin prosesseilla pyritään ja sen jälkeen, mistä prosessi alkaa (prosessin liikkeelle panevat tekijät) ja päättyy. Asiakkaan käsite on ongelmallinen julkishallinnon kontekstissa. Julkishallinnon prosesseille on tyypillistä, että niillä on monia asiakkaita ja sama taho voi olla monessa erilaisessa roolissa asiakkaana. Samalla prosessilla voi myös olla useita asiakkaita, joiden edut ovat vastakkaiset. Nämä seikat voivat yhdessä aiheuttaa sen, että prosessien tunnistamisen ja jopa koko prosessiajattelun keskeisin periaate (prosessit ulottuvat asiakkailta asiakkaille) on julkishallinnon yhteydessä helposti harhaanjohtava.

Prosessien määrittelytyö alkaa ”ylhäältä alas”, organisaation yleisistä päämääristä niihin keinoihin, eli prosesseihin, joilla organisaatio aikoo saavuttaa päämäärät. Prosessit voidaan tarvittaessa pilkkoa alemman tason osaprosesseiksi. Kun organisaation määrittelytyö on aloitettu toiminnan yhteiskunnallisista päämääristä ja organisaation missiosta, toiminnan yhteys yleiseen päämäärään säilyy koko prosessien suunnittelutyön ajan (Virtanen, ym. 2007, 114).

Virtanen, ym. (2007, 122) mukaan prosessin kuvaus ei ole itsetarkoitus. Prosessin kuvaukset ovat prosessin hallinnan, arvioinnin ja parantamisen sekä talous-, materiaali-, tieto-, ja henkilöstöhallinnon apuvälineitä. Ennen prosessien kuvaamista on mietittävä tarkasti, minkä tason prosessikuvausta tarvitaan. Yleisin prosessien kuvaustaso on organisaation prosessikartta. Siinä näkyvät tyypillisesti organisaation keskeisimmät ydinprosessit.

Prosessikuvausten tasot

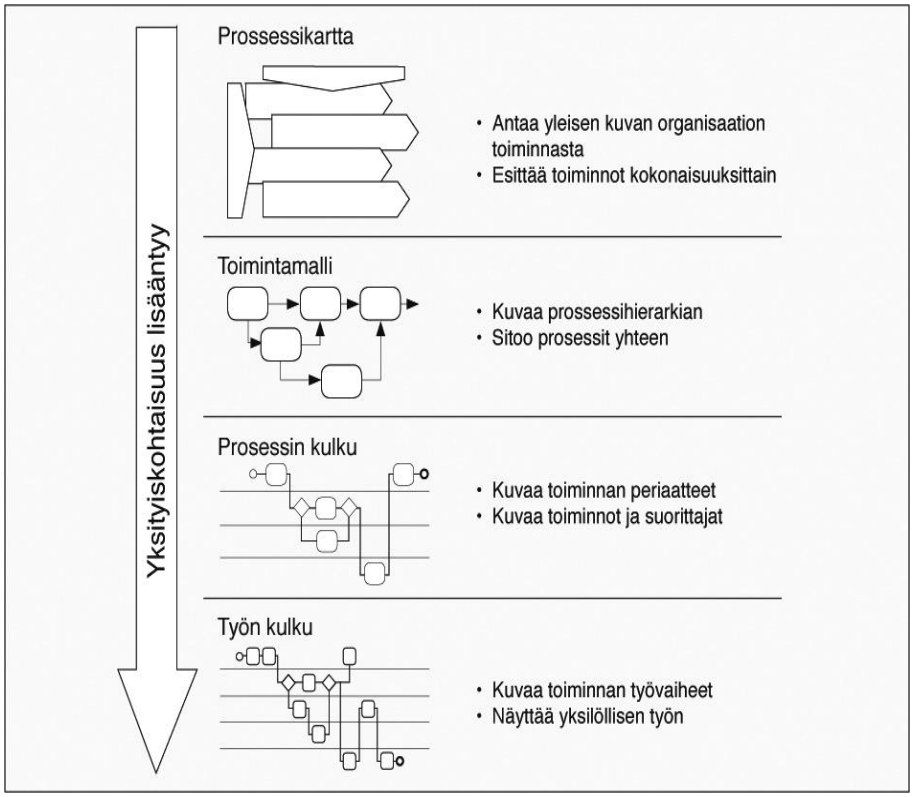
Virtanen, ym.(2007, 123) luokittelevat prosessikuvausten tasot viiteen eri ryhmään, (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Prosessikuvausten eri tasot

PROSESSIN KUVAUSTASO	**ORGANISAATIOTASO**
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaprosessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

Prosessien kehittämistä ja kuvaamista koskevat perusvaatimukset liittyvät julkisessa hallinnossa lainsäädäntöön: Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999), Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa (13/2003), Hallintolaki (434/2003) ja Arkistolaki (831/1994).

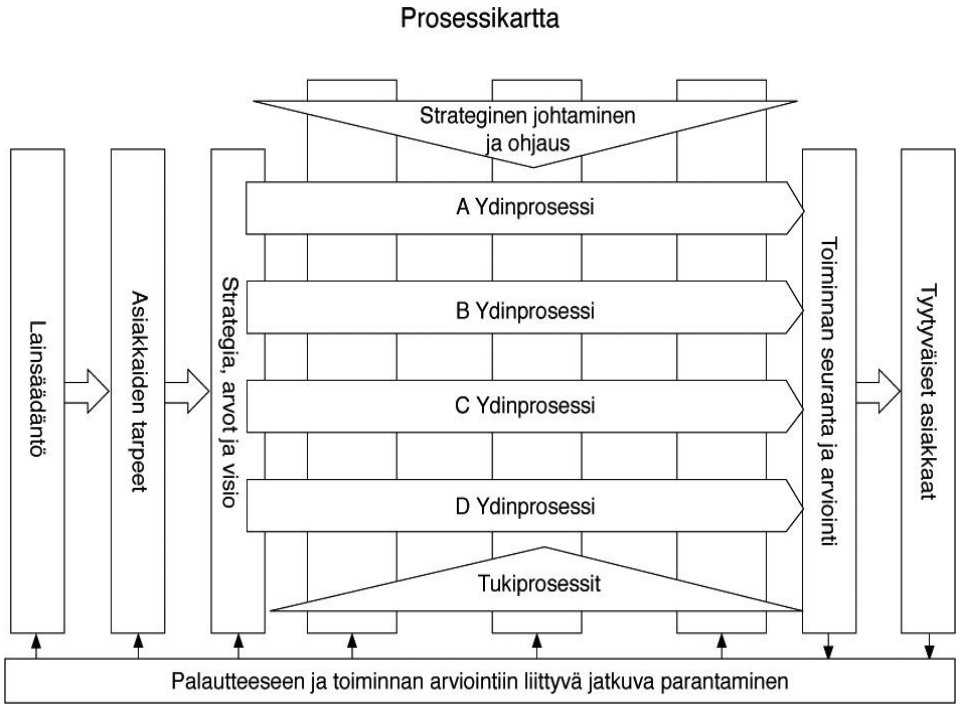
Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta – JUHTA:n suositus JHS 152, jakaa kuvaustasot neljään ryhmään (Kuvio 3), joita ovat. prosessikartta ja toimintamalli (prosessitaso), prosessin kulku (toimintataso) ja työn kulku. Erot tasojen välillä voivat olla joissain tapauksissa pieniä ja kuvaukset voivat mennä päällekkäin organisaatioiden koon, tehtävien monipuolisuuden sekä kuvausten käyttötarkoitusten vuoksi. Aina ei ole myöskään tarkoituksenmukaista kuvata prosesseja neljällä tasolla, jolloin tasoja voi yhdistää tai kuvata prosessit vain yhdellä tasolla. Prosessikuvaukset ovat yhteinen työväline julkishallinnollisten organisaatioiden johdolle, kehittäjille, palveluista vastaaville kuten myös tieto- ja asiakirjahallinnolle (JHS 152).



Kuvio 3. Prosessin neljä kuvaustasoa julkishallinnon organisaatioissa (JHS 152)

Prosessikartta

Prosessin keskinäinen järjestys ja hierarkia viestitään prosessikartalla. Se muodostaa organisaation johtamisjärjestelmän rungon. Prosessikartan mukaan ”suunnistajien” - prosessinomistajien ja henkilöstön on selkeä suunnistaa, nähdä toimintojen yhteys toisiinsa, toteuttaa strategiaa ja johtaa toimintaa. Kaikki organisaation prosessit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa, ja niiden vuorovaikutuksesta syntyy organisaation menestyminen (Mattila, 2006, 14).



Kuvio 4. Esimerkki prosessikartasta (JHS 152)

Prosessikartta hahmottaa kokonaiskuvan, esittelee organisaation toimintaa, toimii ulkoisen viestinnän apuvälineenä ja on päätöksenteon apuväline. Prosessikartan kuvaamiseen on olemassa erilaisia tapoja. Yllä oleva kuvio (Kuvio 4.) on julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan ohjeesta, jonka tarkoituksena on selkeyttää ja yhtenäistää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista (JHS 152).

Ydin- ja tukiprosessien kuvaaminen

Prosessin kuvaaminen eli mallinnus on yleisesti käytetty tapa kuvata olemassa olevaa tai tavoiteltavaa toimintaa. Mallinnuksen avulla kehittämiskohteiden tunnistaminen, kehittämistoimenpiteet sekä niiden asettamat vaatimukset ovat selkeällä tavalla todennettavissa. Prosessien kuvaamisen avulla sekä prosessin toimijat että tekeminen voidaan kytkeä yhteen (JHS 152).

Ydinprosessit muodostuvat toisiinsa loogisesti liittyvien työprosessien sarjoista, jotka edelleen koostuvat alemman tason prosesseista ja toiminnoista. Ydinprosessien kuvaustaso on yleensä se osa, josta lähdetään prosessien kuvauksesta liikkeelle.

Prosessikartassa näkyvät tyypillisesti organisaation ydinprosessien nimet, sekä keskeisimmät tukiprosessit. Prosessien kuvaus edellyttää prosessien tunnistamisen lisäksi täsmällisempää prosessisien sisällön määrittelyä. Ydin- ja tukiprosessien kuvaus edellyttää ensimmäisen tason osaprosessien tunnistamista, eli osaprosessien keskeisimpien tavoitteiden, toimenpiteiden ja suoritteiden määrittämistä (Virtanen, ym. 2007, 124.)

Kuvauksissa tärkeintä on se, että niistä löytyvät tarpeelliset asiat selkeästi ja johdonmukaisesti. Näitä ovat: prosessin perustiedot (perustiedot-lomake), sanallinen kuvaus (toimintotaulukko) sekä kaavio (graafinen kuvaus).

Prosessin kuvaaminen aloitetaan laatimalla prosessin perustiedot-lomake. Lomakkeen täyttämisestä vastaa prosessin omistaja ja sen tarkoituksena on selvittää, mitä tarkoitusta varten prosessi mallinnetaan, sekä kirjata prosessiin liittyvät keskeiset tiedot. Toiminnot-taulukko tukee myös prosessin kuvaamista. Se täytetään samalla, kun prosessin graafinen kuvaus suoritetaan. Toiminnot-taulukossa esitetään prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävä, toimijat, lähtötila ja tulostila sanallisesti ja yksityiskohtaisesti (JHS 152.)

2.5 Prosessin mittaaminen

Pesosen (2007, 156) mukaan organisaation johtajia kiinnostaa heidän johtamansa kokonaisuuden hallinta, sen nykytila, tavoitteiden asettaminen ja kehittymisen seuraaminen. Tavallisin käytetty mittaristo yritystasolla liittyy niin sanottuun BSC-mittaristoon. Nimitys ”tasapainotettu tuloskortti” tai pelkkä tuloskortti on suomennos sanoista Balanced Score Card. Tuloskorttia voidaan käyttää myös tasolla, missä tulosvastuu on yhden henkilön tai yhden johtoryhmän (johdon) harteilla. Tuloskortti muodostuu neljästä tarkastelun näkökulmasta:

1. asiakkaaseen liittyvät tulokset
2. henkilöstöön liittyvät tulokset
3. prosessiin liittyvät tulokset
4. talouteen liittyvät tulokset

Aikaisemmin organisaatioita, etenkin yrityksiä johdettiin pelkästään talouteen liittyvillä numeroilla. Vaikka numerot ovat tärkeitä edelleenkin, niiden rinnalle on tullut kolme muuta näkökulmaa. Sanalla ”tasapainotettu” tarkoitetaan sitä, että mikään edellä esitetystä neljästä tarkastelun näkökulmasta ja niiden tuloksista ei saa olla ylikorostunut tai aliarvostettu, vaan kaikille pitää asettaa tavoitteita, kaikkia pitää seurata ja kaikkia pitää myös ohjata kohti näitä tavoitteita. Olennaista BSC-ajattelussa on se, että sitä käytetään usein strategian jalkauttamiseen. Strategia puretaan neljälle alueelle ja todennetaan, mitkä ovat strategian onnistumiseen tarvittavat toimenpiteet (Pesonen 2007, 156.)

Laamasen (2005, 169.) mukaan prosessissa voidaan mitata asiakkaan saamaa hyötyä tai muita vaikutuksia, toisaalta taas voidaan mitata prosessin syötteiden ja tuotosten ominaisuuksia tai toimivuutta. Myös toimintaa ja resurssien käyttöä prosesseissa sekä toimittajien kykyä toimittaa tarkoituksenmukaisia syötteitä prosessiin voidaan mitata. Edellä olevien tietojen varassa voidaankin kattavasti arvioida prosessien suorituskykyä. Usein on kuitenkin mielekästä kohdistaa huomio juuri niihin

seikkoihin, jotka ovat tarkastelun kohteena olevalle prosessille kriittisiä. Pysyvän mittauksen kohteeksi valitaan suorituskyky, jolla on strategista merkitystä. Näitä voisivat olla esimerkiksi prosessin kustannukset, läpimenoaika ja toimituksen täsmällisyys.

Prosessin kehittämistä ja ohjaamista varten on laadittava mittarit, joiden perusteella prosessia voidaan analysoida. Mittareiden laadinta tulisi tehdä samanaikaisesti kun prosessien tunnistamis- ja määrittelytyö aloitetaan:

- Keitä ovat asiakkaamme (ja muut sidosryhmämme)?
- Mitä he meiltä odottavat?
- Miten odotusten toteutumista voidaan mitata?
- Mikä on tavoitetila mittareiden suhteen? (Laamanen, 2005, 169)

Prosessi tuottaa suoritteita (tuotteita) asiakkaille. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja jatkuva seuranta ovat prosessin kehittämisen kannalta ehdottomia edellytyksiä (Lecklin, 2002, 159.)

Karimaan (2002, 15.) mukaan jokaisella toiminnolla tulee olla selvä tavoite: suorite ja tulostila joita toiminnon on monistettava. Jokainen toiminnon `pyörähdys´ (sykli) eli tehtävien suorittaminen tuottaa tietyn määrän suoritteita. Esimerkiksi terveyskeskuksen asiakkaiden tutkimus- ja hoitoprosessissa lääkärin tekemän tutkimuksen suoritteet ovat *tietoja* seuraavista seikoista: asiakkaan terveydentila, oireet ja löydökset, tauti ja hoitosuunnitelma. Lääkäri kirjaa nämä tiedot tapauskertomukseksi.

Asiakkaan terveydentilat hoidon eri vaiheissa ovat varsinaisten parantamistoimintojen tulostiloja. Toiminnon *suoritusmittarit* mittaavat toiminnon suorittamista ja tuloksia. Toiminnon suoriteyksikkö on jokin ”jalostettu” materiaalimäärä, esine, (komponentti) tai tieto (Karimaa, 2002, 15)

Pesosen (2007, 156.) mukaan prosessin mittareita pohdittaessa on hyvä käyttää maalaisjärkeä. Ei tarvitse yrittää mitään tieteellistä, vaan kannattaa ajatella esimerkiksi sitä, mistä huomaa sen, miten prosessi toimii oikein. Yksinkertaisin ja paras neuvo on: mittaa sitä, mitä prosessin asiakas todella odottaa. Toinen hyvä neuvo on: mittaa sitä, mitä prosessia tekevä organisaatio odottaa prosessilta. Kun halutaan mennä vielä vähän pidemmälle ja ottaa useampia näkökulmia mukaan prosessin mittareiden löytämiseksi, voidaan käyttää kolmen kysymyksen logiikkaa: Kysytään itseltä seuraavat kysymykset:

1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus ja miksi se on olemassa? Tähän löytyy vastaus prosessin peruskuvauksesta. Esimerkiksi myyntiprosessin tarkoitus: kannattavat kaupat, budjetoitu määrä ja strategian mukaiset asiakkaat. Tämän perusteella mittarit olisivat:
    - kannattavuus
    - määrä ja
    - asiakasrakenne (mittari voisi tässä olla prosenttilukema; kuinka monta prosenttia asiakkaistamme edustaa uutta strategiaamme).

2. Mitkä ovat prosessin asiakkaiden tarpeet? Mitkä ovat heidän vaatimuksensa prosessille ja odotuksensa sekä tottumuksensa? Vastaus löytyy prosessin peruskuvauksesta, esimerkiksi myyntiprosessin kohdalla ”ulkoinen asiakas, se oikea asiakas, joka odottaa asiantuntevaa myyntityötä ja oikeaa tuoteehdotusta”. Tämän perusteella mittari on:
    - Asiakkaan tyytyväisyys myyjiemme toimintaan. Vastaus siihen, onko asiakas tyytyväinen, saadaan asiakastyytyväisyyden selvittämisen yhteydessä.
    - Yrityksen toimitusjohtaja odottaa budjetin mukaista myyntiä, jolloin mittariksi saadaan; myynnin onnistuminen, onnistumisprosentti eli onnistumistarkkuus.
    - Myyjät odottavat onnistuakseen hyviä työvälineitä, jolloin mittariksi saadaan: henkilöstön tyytyväisyys työolosuhteisiin.

3. Prosessin menestystekijät? Ne voisivat olla esimerkiksi myyntiprosessissa: riittävä määrä tarjouksia, myyjien asiantuntemus ja hyvä asiakastarpeen selvitys. Näiden perusteella mittarit olisivat:
    - tarjousten lukumäärä
    - itsearvio myyjien asiantuntemuksesta ja asiakastarpeen selvittämistyylistä (Pesonen 2007, 156.)

Pesosen (2007, 186.) mukaan yksi hyvä mittari riittää, jos se on sellainen, joka sanattomasti kertoo asian tilan ja jonka avulla voidaan prosessin toimintaa parantaa ja ohjata. Harvemmin yksi mittari kuitenkaan kertoo kaikkea. Kaksi on jo parempi ja ne riittävät, mikäli ne ovat hyviä, esimerkiksi toinen mittari seuraa prosessin onnistumista ja toinen seuraa lopputuloksen onnistumista. Kahdesta viiteen on hyvä määrä mittareita silloin kun puhutaan yhden prosessin seuraamisesta. Tavallisimpia yleisiä mittareita ovat: tuotteen tai palvelun virheettömyys, toimitustäsmällisyys, asiakastyytyväisyys, kustannukset, tuottavuus, henkilöstön palautteet, tyytyväisyys sekä läpimenoajat

2.6 Prosessien kehittäminen

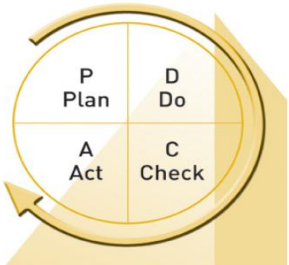
Tässä kappaleessa on tarkoituksena käsitellä prosessin kehittämiseen liittyvää problematiikkaa. Prosessin kehittämisellä on useita tavoitteita, mutta yleensä kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asioiden uudenlaista keskittämistä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista, tai vähentää tarvetta moninkertaisille hyväksynnöille. Prosessien kehittämisellä voidaan pyrkiä myös uuteen tapaan organisoida prosessit (JHS 152.)

Kehittämispaineita prosesseille tulee monesta suunnasta. Uusi teknologia ja innovaatiot tekevät vanhat prosessit ja menetelmät vanhanaikaisiksi. Myös organisaation oma toiminta elää ja muuttuu jatkuvasti. Prosessin kehittäjän lähtökohtana tu-

leekin olla se, että asiat voidaan aina tehdä paremmin. Prosessien kehittäminen on tärkeä lenkki myös laadunkehittämisen ja muutoksen toteuttamisessa. (Lecklin, 2002, 226.)

Laamasen (2005, 167) mukaan prosessin kehittäminen pitää kohdistua ensisijaisesti kriittisiin vaiheisiin. Kriittinen vaihe voi olla prosessin kannalta pullonkaula, paljon hyötyä tuottava, asiantuntemusta, aikaa tai resursseja vaativa vaihe. Kriittisten vaiheiden suhteen on pyrittävä ymmärtämään, miten prosessissa tulee toimia, jotta tarkoitus toteutuu.

Prosessien kehittämistä voidaan myös lähestyä joko sosiaalisena muutoksena ihmisen näkökulmasta tai teknisenä parantamisena järjestelmien näkökulmasta. Prosessien kehittämiseen on olemassa erilaisia konsepteja, joissa kaikissa on samankaltaisia piirteitä, mutta jokaisessa on myös omat ominaispiirteensä. Laamanen jaottelee prosessin kehittämisen kolmeen perustyyppiin: prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen, ongelmanratkaisu sekä benchmarking (parhaiden käytäntöjen jakaminen). Olennaista kaikille kolmelle tyypille on prosessien kuvaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. (Laamanen 2001, 209.)

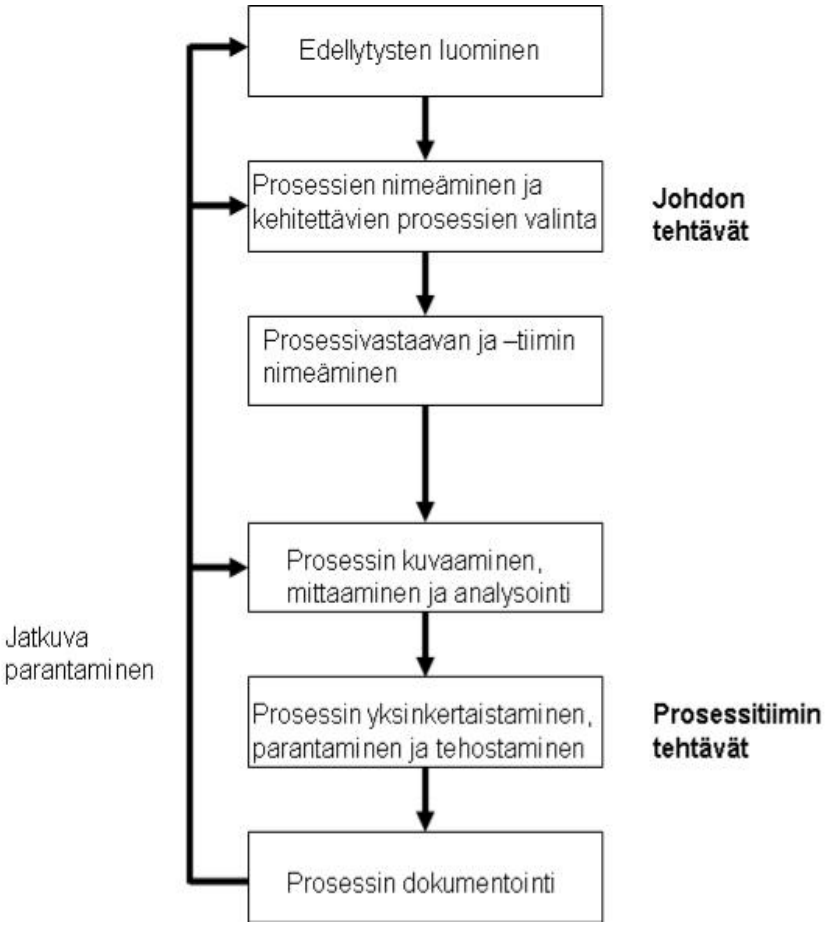


Kuvio 5. Demingin ympyrä (Laatukeskus)

Nämä yhteiset piirteet voidaan liittää Demingin ympyrään (kuvio 5.), joka on ehkä yleisimmin käytetty kehittämiskonsepti. Kolme ensimmäistä vaihetta toteutuvat automaattisesti kaikessa toiminnassa. Neljäs vaihe kuvaa korjaamista, parantamista, johtopäätösten tekemistä sekä oppimista. Tämä vaihe ei toteudu automaattisesti, vaan siihen on aina paneuduttava tietoisesti. (Laamanen, 2001, 209.)

Lecklinin, (2002, 224.) mukaan prosessien kehittämistyö ei pääty käyttöönottoprojektiin. Prosessinomistajan vastuut ja tehtävät ovat voimassa myös uudistamisen jälkeen. Hän vastaa prosessin suorituskyvyn valvonnasta ja hänen tulee tarkkailla; onko prosessi nopeutunut, ovatko virheet vähentyneet, ovatko parantamistavoitteet saavutettu ja onko asiakastyytyväisyys lisääntynyt. Prosessinomistajan rooliin liittyy myös vastuu jatkuvasta kehittämisestä.

PROSESSIN JATKUVA KEHITTÄMINEN



Kuvio 6. Prosessin jatkuvan kehittämisen malli (Kvist, ym. 1995, 64)

Prosesseja kehitettäessä ei välitetä organisaatiosta, vaan pyritään kehittämään kokonaisia prosesseja. Yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisessä keskitytään taas

yksiköiden välisiin rajapintoihin. Prosesseja kehitettäessä korostetaan ulkoisia asiakkaita, kun yksiköiden välisen yhteistyön kehittämisessä keskitytään sisäisiin asiakkaisiin (Kvist, ym. 1995, 19.)

Prosessien kehittäminen on myös tärkeä lenkki laadunkehittämisen ja muutoksen toteuttamisessa. Tulosten aikaansaaminen tapahtuu siten, että johto ja avainhenkilöt sitoutuvat ja osallistuvat aktiivisesti kehittämiseen, jonka jälkeen uudistetaan prosessit sekä niitä tukevat järjestelmät. Tulokset syntyvät vasta sitten, kun kaikki toimijat prosessissa on saatu koulutettua ja täysipainoisesti mukaan kehitystyöhön (Lecklin, 2002, 226.)

Prosessin kehittämismallissa määritellään organisaation yleiset prosessien kehittämisperiaatteet. Mallin käyttäminen nopeuttaa prosessien kehittämistä, koska prosessin kehittäjien ei tarvitse suunnitella kehittämisen systematiikkaa joka kerta uudelleen. Kuviossa 6. esitetään jatkuvan kehittämisen vaiheet, jotka ovat prosessin dokumentointia lukuun ottamatta lähes jokaisessa prosessin kehittämismallissa. Johdon tehtävät on kuvattu kolmessa ylimmässä laatikossa. Prosesseista vastaavat henkilöt ja kehitystiimit vastaavat yksittäisten prosessien kehittämisestä. Prosessitiimin tehtävät on lueteltu kolmessa alimmassa laatikossa (Kvist, ym. 1995, 64)

3 KOHDEORGANISAATIONA LAHDEN KAUPUNGINTEATTERI

3.1 Lahden kaupunginteatteri

Lahden kaupunginteatteri on Lahden kaupungin sivistystoimialaan kuuluva julkishallinnollinen organisaatio, jonka ydintehtävä on tuottaa teatteriesityksiä (näyttämöteokset) yleisölle. Lisäksi ydintehtäviä ovat teatterikasvatus sekä tilojen ja palvelujen vuokraus. Tukiprosesseja ovat hallinto- ja aulapalvelut, tiedotus, myynti- ja markkinointi sekä teatteriesityksen valmistus (Ryynänen, K. 2009)

3.2 Lahden kaupunginteatterin historiasta

Vuonna 1923 perustettiin Lahden Teatteri ja sille kannatusyhdistys. Samoihin aikoihin alkoi teatteriharrastus elpyä myös lahtelaisen työväestön piirissä. Jo 1900-luvun alussa Lahdessa oli toiminut Lahden Työväenyhdistyksen näytelmäseura ja vuonna 1923 Lahden Työväen Teatterilla oli jo 13 palkattua harrastelijanäyttelijää sekä kapellimestari. Lahden Työväen Teatteri toimi Lahden Työväentalossa Savonkadulla. Työväenliikkeen hajaantuminen johti 20-luvulla uuden lahtelaisen teatterin perustamiseen: kommunistien hallintaan jääneen Työväen Teatterin rinnalle syntyi sosiaalidemokraattinen Lahden Työväen Näyttämö. Parhaimmillaan Lahdessa toimi kolme teatteria (lahdenkaupunginteatteri.fi/fi/teatteri/historia.)

Lahden kaupunginteatteri perustettiin vuonna 1946, kun Lahden teatteri - Hämeen Maakuntateatteri ja Lahden Työväen Näyttämö yhdistivät voimansa. Teatteri toimi aluksi osakeyhtiöpohjaisena, mutta varsin pian, tarkemmin Lahden kaupunginvaltuuston tekemällä päätöksellä 5.12.1949 se muutettiin täyskunnalliseksi vuoden 1950 alusta. Nykyinen Lahden kaupungin teatteritalo valmistui syyskuussa vuonna 1983 (lahdenkaupunginteatteri.fi/fi/teatteri/historia.)

3.3 Toiminnan tunnuslukuja ja tavoitteita

Teatterin kolmelle näyttämölle tuotetaan vuosittain 6-10 uutta näytelmää, vuotuinen katsojatavoite on 100 000 katsojaa. Lahden kaupunginteatterin vakituisen henkilökunnan määrä on noin 100, josta taiteelliseen henkilökuntaan kuuluvat; teatterinjohtaja, dramaturgi, kaksi skenografia ja muusikkoa sekä 24 näyttelijää (Ryynänen, 2009.)

Toiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut vuoden 2008 tilinpäätöstietojen mukaan:

Katsojia	90 189
Ensi-iltoja	7
Esityskertoja	286
Myyntituotot €/katsoja	21,93
Valtionosuus/ henkilötyövuodet	128
Valtionosuus	1.855.000

Teatteri järjestää teatteriesityksiä omana tuotantonaan ja yhteistuotantoina. Ohjelmistonsa täydentämiseksi teatteri järjestää koti- ja ulkomaisia teatterivierailuja ja kulttuuriesityksiä. Päätehtävänsä tukemiseksi teatteri vuokraa vapaana olevia tilojaan sekä palveluitaan myös ulkopuoliseen käyttöön (Ryynänen, 2009.)

Taulukko 3. Lahden kaupunginteatterin toiminnalliset tavoitteet

Ratkaiseva menestystekijä	**Arviointikriteeri/mittari**	**Tavoite-taso**
Hyvä maine elävänä kulttuuri- ja tapahtumakaupunkina, jossa on muotoilun ja kulttuuriosaamiseen rakentuva luovan talouden keskittymä (A.5)	Yleisömäärä	**90 000**
	Ensi-iltojen lukumäärä	**9**
	Uusien tuotantotapojen ja ohjelmistossa olevien yhteistuotantojen lukumäärä	**4**

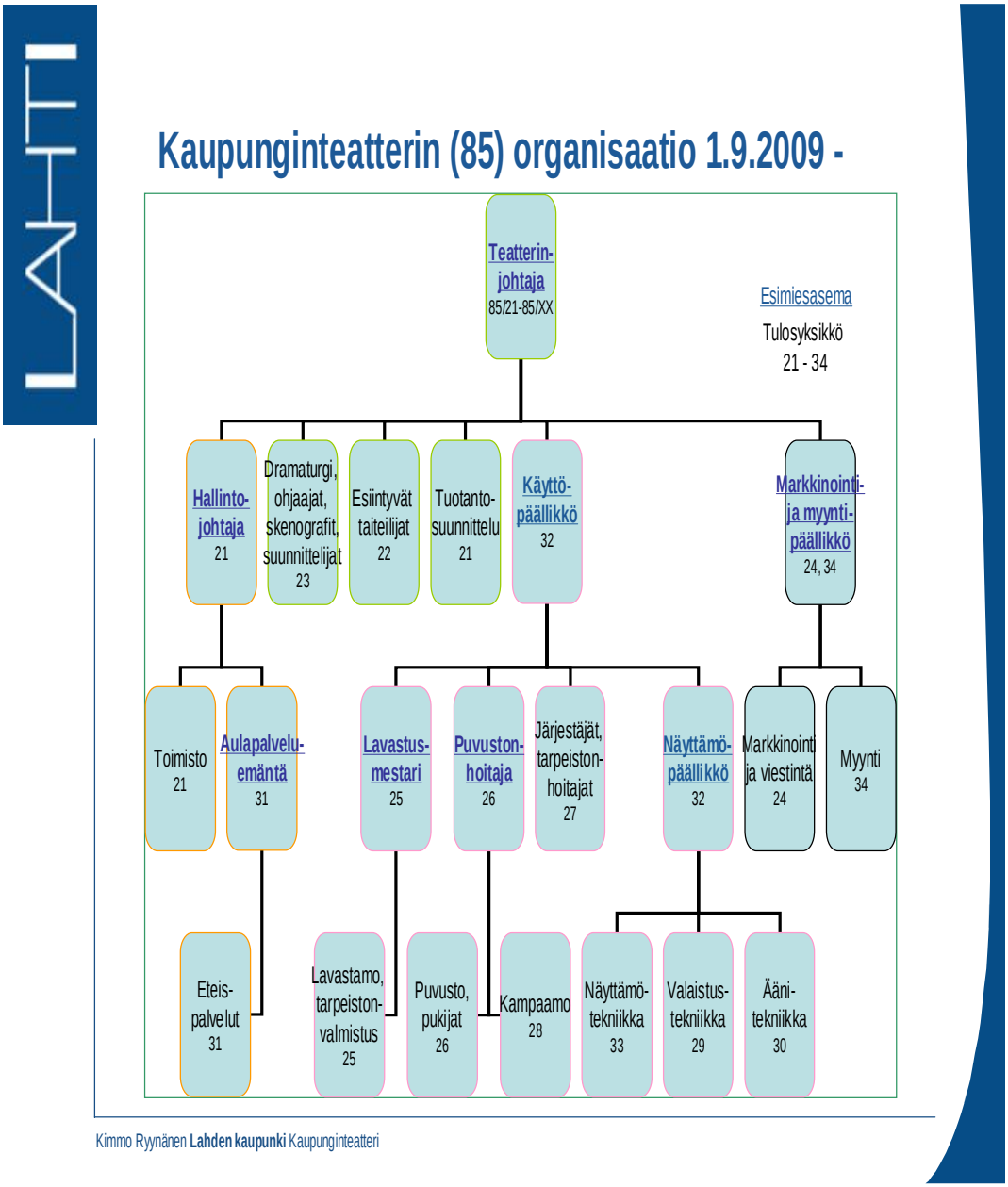
3.4 Toiminnan painopistealueet

Kaupunginteatterin toiminnan painopistealueita suunnitelmakaudella ovat:

1. Teatterin yleisömäärä ja tulorahoitus varmistetaan monipuolisella ohjelmistolla ja ensi-iltojen lukumäärää lisäämällä.
2. Teatteritalon kaikkia näyttämöitä ja lämpiötä hyödynnetään erityistoiminnassa.
3. Opetusministeriön tuella saatetaan Eero näyttämölle ensi-iltaan musiikkiteatterin vientihankkeeksi valmistettu näyttämöteos sekä käynnistetään teoksen kansainvälinen markkinointi.
4. Lasten ja nuorten teatteritarjonta turvataan osana kulttuurikasvatusta.
5. Tehostetaan yhteistyötä alueen oppilaitosten ja kulttuuritoimijoiden sekä alan korkeakoulujen kanssa uusien tuotantotapojen kehittämiseksi ja yhteistuotantojen valmistamiseksi.
6. Markkinointitoimenpiteiden kohdentamisella sekä alueellisen verkostoitumisen avulla tuetaan yhteisöllisyyttä sekä ehkäistään huono-osaisuuden kasautumisen vaikutuksia (Ryynänen, 2009.)

3.5 Toimintaympäristö ja sen muutokset

Teatteri vahvistaa paikallista kulttuuri-identiteettiä ja Lahden keskustan vetovoimaisuutta. Yhdessä muiden kulttuuripalveluiden kanssa teatteri luo Lahdesta kuvaa vireänä ja viihtyisänä asuinpaikkana. Taloudellisista suhdanteista riippumatta kulttuuripalveluiden kysyntä säilynee vakaana. Talouden taantuma näkyy selkeimmin yritysasiakkaiden määrän laskuna. Kulttuurimatkailua kehitetään edelleen (Ryynänen, 2009.)



Kuvio 7. Lahden kaupunginteatterin organisaatio 1.9.2009 (Ryynänen, 2009)

Lahden kaupunginteatterissa suoritettiin syksyllä 2009 organisaatiomuutos (kuvio 7). Lahden kaupunginteatterin ylimpänä johtajana toimii teatterinjohtaja, joka johtaa teatterin toimintaa. Käyttöpäällikkö vastaa teatteriteknisistä hankinnoista ja kunnossapidosta sekä tilapalveluista. Hallintojohtajan tehtäviä ovat sivistystoimen tukipalvelut, keskitetty talous- ja henkilöstöhallinto, sekä tarjoilu- ja eteispalvelujen johtaminen (Ryynänen, 2009). Kolme edellä mainittua henkilöä tekevät kaikki palkkauspäätökset Lahden kaupunginteatterissa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

4.1 Aineiston kerääminen ja tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutettiin vuoden 2009 aikana siten, että toukokuussa teatterin hallintojohtaja ja tutkija pitivät ensimmäisen kokouksen, jonka tuloksena sovittiin tehtäväksi opinnäytetyö Lahden kaupunginteatterin tukiprosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä. Prosessinkuvaus ja kehittäminen rajattiin yhteen tukiprosessiin, eli rekrytointiprosessin (henkilön palkkaaminen) kuvaamiseen, eli kun uusi työntekijä on palkattu taloon. Rajauksessa suljettiin pois hakuvaihe. Sovimme, että tutkija tekee nykytilan kuvauksen siitä, miten prosessi toimii tällä hetkellä. Sen jälkeen etsitään mahdolliset pullonkaulat tai päällekkäiset toiminnot sekä etsitään vastaukset kysymyksiin; Miten prosessi voisi toimia paremmin ja miten tavoitteeseen päästään?

Lahden kaupunkikonsernin organisaatioissa prosessien kuvaamisia on vasta aloitettu tekemään. Prosessin kuvaamiseen liittyvää koulutusta on järjestetty, mutta käytännön tasolla prosessinkuvauksia on tehty vähän, eikä niitä ole tallennettu keskitetysti niin, että prosessinkuvauksia voisi hyödyntää eri organisaatioiden prosessien kuvaamisissa. Lahden kaupunginteatterin hallintojohtaja on tehnyt prosessinkuvauksia, jotka liittyvät erilaisiin poissaoloihin, kuten esimerkiksi koulutus-, virka- ja työloma-anomuksiin. Rekrytointiprosessia ei vielä aikaisemmin ollut kuvattu, mutta sanallinen kuvaus prosessin kulun eri vaiheista sekä niissä toimivista henkilöistä oli tehty.

Tiesimme jo ensimmäisen tapaamisen yhteydessä, että Lahden kaupungin palkanlaskentaan ja henkilöstöhallintoon liittyvät uudet; HR (henkilöstöresurssien hallintajärjestelmä) ja ESS (henkilöstö- ja palkkahallinto) tietojärjestelmät tullaan ottamaan käyttöön jossakin vaiheessa kuluvaa vuotta kaikissa Lahden kaupunkikonserniin kuuluvissa organisaatioissa. Tiesimme että ne tulevat vaikuttamaan myös kaupunginteatterin henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävien hoitoon, joka taas tulee vaikuttamaan myös rekrytointiprosessin kuvaamiseen. Näiden tietojen nojalla, tut-

kija pyrki ottamaan huomioon kyseiset muutokset uutta prosessinkuvausta tehdessään.

Tutkimusaineistona käytettiin kaupunginteatterin toiminnasta tuotettua materiaalia, kuten esimerkiksi aiemmin tehtyjä prosessikaavioita ja työnkulkukaavioita sekä varsinaisesta toiminnasta syntyvää materiaalia. Tärkeää tutkimusaineistoa syntyi myös sähköpostin välityksellä käydyissä keskusteluissa ja tutkimuksen aiheeseen liittyvistä kirjallisuuslähteistä sekä osallistuvan havainnoinnin tuottamista vapaamuotoisista muistiinpanoista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Lahden kaupunginteatterin prosessikartta, kehittää kohdeorganisaation rekrytointiprosessia ja tehdä uusi rekrytointiprosessin kuvaus. Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön sopi parhaiten kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin lukeutuva toimintatutkimus, sillä menetelmä soveltui parhaiten valitun tutkimusongelman luonteeseen. Valintaa tuki myös se, että tässä tutkimuksessa keskityttiin pieneen määrään tapauksia. Toimintatutkimuksessa toteutettiin samanaikaisesti sekä tutkimus että käytännön tilanteen tai tutkittavan ilmiön muutos. Painopisteenä ei ollut saada yleistettävää tietoa, vaan täsmällistä tietoa tiettyä tilannetta ja tarkoitusta varten.

Tutkimusprosessi oli kolmivaiheinen. Touko – kesäkuussa 2009 tehtiin osallistuvaa havainnointia ja määriteltiin tutkimusongelmaa. Ensimmäisen vaiheen jälkeen heinä – elokuussa tutkija kirjoitti teoreettisen osuuden valmiiksi. Kolmannessa vaiheessa syyskuussa tutkija aloitti empiriaosuuden kirjoittamisen. Lopullinen tutkimusraportti viimeisteltiin lokakuun aikana.

Tutkija itse toimii palvelusihteerinä Lahden Talouspalvelussa, joka on Lahden kaupungin muu taseyksikkö. Lahden Talouspalvelut tuottaa muun muassa kaikki palkanlaskentaan liittyvät palvelut koko Lahden kaupunkikonsernille ja muille taseyksiköille. Tutkija osallistui aktiivisena toimijana kaupunginteatterin prosessin kuvaamisessa ja kehittämisessä. Tutkijalla oli aitiopaikka tehdä osallistuvaa havainnointia samanaikaisesti, kun tutkimusta tehtiin.

4.2 Tutkimuksen tulokset

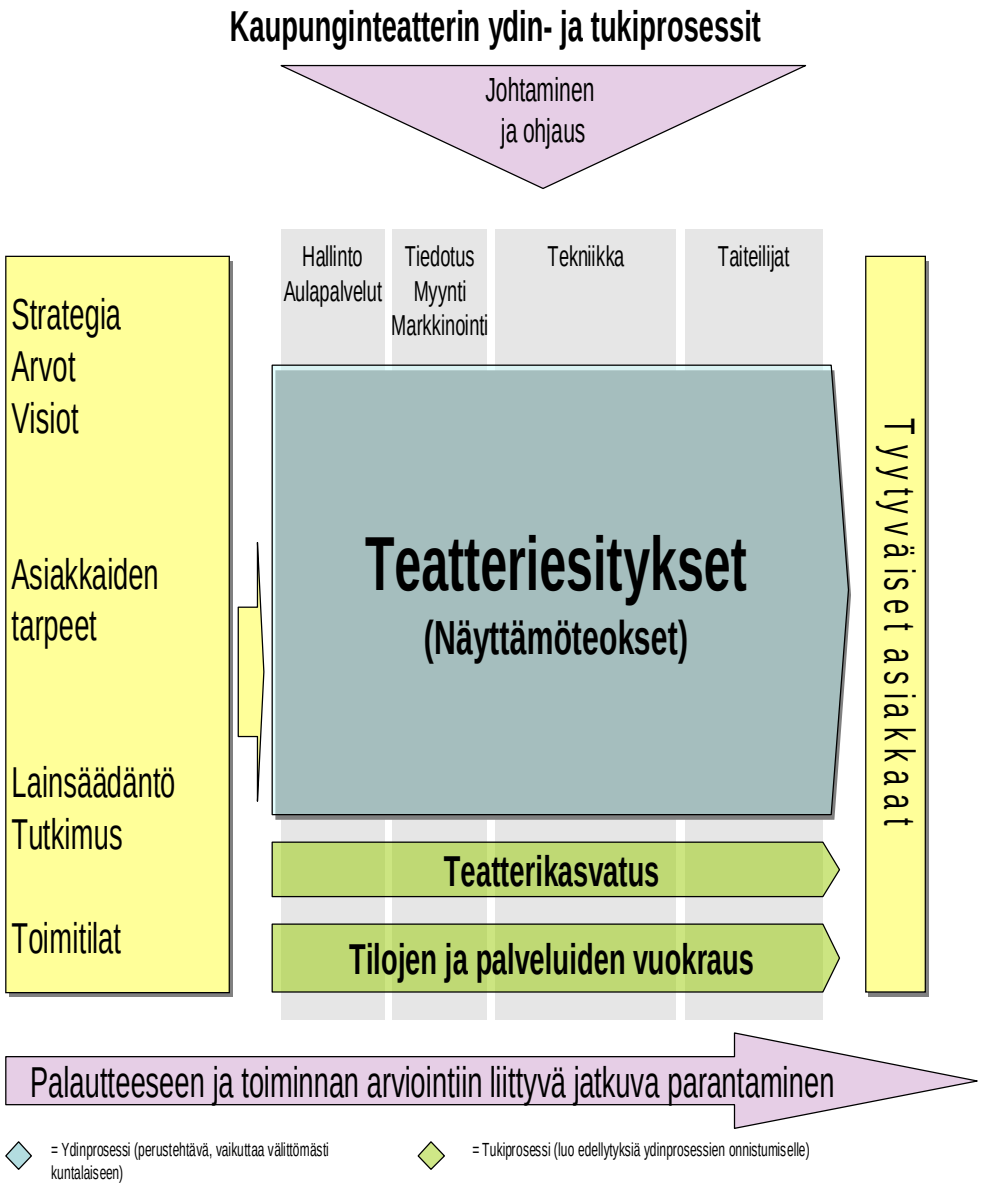
Organisaation prosessien tunnistaminen aloitettiin ydinprosesseista. Ensimmäinen vaihe prosessien tunnistamisessa oli kysyä: minkälaisia asiakkaita organisaatiolla on eli keitä varten toimintamme on olemassa. Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä, eli niitä tehtäviä, joita varten se on olemassa. Ydinprosesseilla tarkoitetaan julkishallinnon kontekstissa niitä yhteiskunnallisia vaikuttavuusprosesseja, joiden kautta viraston tai laitoksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy. Ydinprosessit ilmaisevat sen, miten organisaatio pyrkii siihen, mitä varten se on olemassa.

Toinen keskeinen kysymys ydinprosessien tunnistamisessa oli, mihin asiakkaiden tarpeisiin organisaatio pyrkii vastaamaan, eli minkä asiakastarpeiden tyydyttymisen perusteella toiminnan onnistumista arvioidaan. Ydinkysymys löytyy niistä yhteiskunnallisista tarpeista, joita niillä pyritään tyydyttämään. Ydinprosessit vastaavat kysymykseen, miten organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviä. Ydinprosessit kertovat myös sen, mitkä ovat ne palvelut ja työskentelymuodot, joiden kautta organisaation tulokset syntyvät.

Tukiprosessit ovat luonteeltaan Lahden kaupunginteatterin organisaation sisäisiä prosesseja. Prosessin asiakas on organisaation sisällä. Tukiprosessit tukevat ydinprosesseja niiden toiminnassa ja auttavat niitä onnistumaan. Tukiprosessit alkavat myös aina asiakkaasta, sisäisestä asiakkaasta ja päättyvät sisäiseen asiakkaaseen.

4.2.1 Lahden kaupunginteatterin prosessikartta

Lahden kaupunginteatterin prosessikartta (Kuvio 8.) Prosessikartassa nimettiin Lahden kaupunginteatterin ydinprosessit, eli ne tehtävät, joiden hoitamista varten se on olemassa, sekä ne organisaation keskeiset tukiprosessit, jotka tukevat organisaation toimintaa, ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Prosessikartta antaa hyvän yleiskuvauksen organisaation toiminnasta ja sitä tukevasta prosessirakenteesta.



Kuvio 8. Lahden kaupunginteatterin prosessikartta (Pyökäri, M. & Ryynänen, K. 2009)

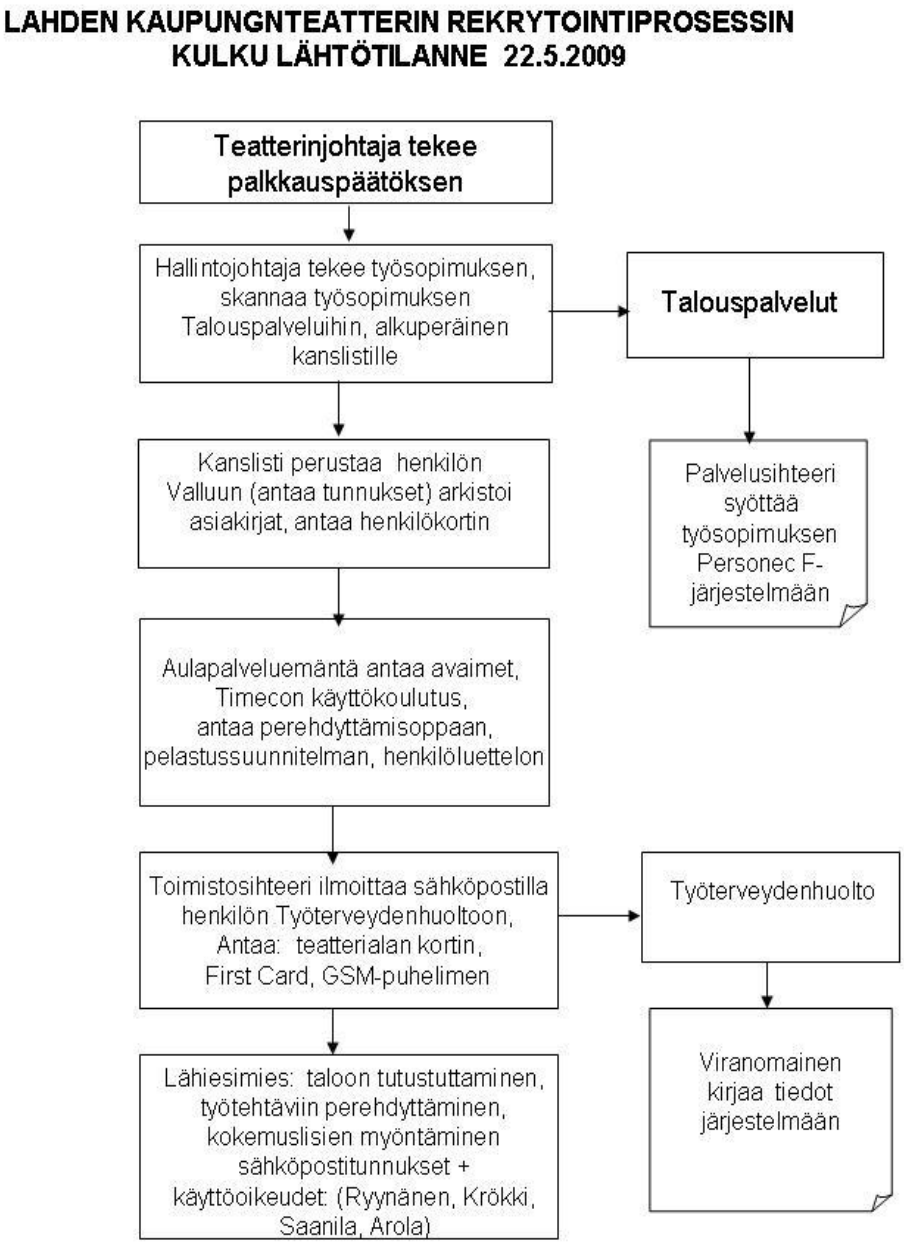
Organisaation johdolla on paras kokonaisnäkemys organisaation toiminnasta. Prosessikartan kuvaamisen suorittivat teatterinjohtaja ja hallintojohtaja.

4.2.2 Rekrytointiprosessin nykytilan kuvaus

Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessin nykytila kuvattiin karkeasti (kuvio 9.), tehdyn sanallisen selostuksen perusteella, koska rekrytointiprosessista ei ole tehty prosessinkuvausta aikaisemmin.

Prosessissa toimijoina olivat teatterinjohtaja, hallintopäällikkö ja käyttöpäällikkö, jotka tekevät palkkauspäätökset, hallintojohtaja tekee lisäksi työsopimukset, toimittaa niistä kopiot Lahden Talouspalveluille sekä toimittaa työsopimuksen alkuperäisversiot kanslistille. Kanslisti perustaa henkilön teatterin sisäiseen Value Frame työaikajärjestelmään sekä arkistoi paperikopion työsopimuksesta.

Aulapalveluemäntä antaa teatterin avaimet, Timecon käyttökoulutuksen, perehdyttämisoppaan, pelastussuunnitelman sekä kaupunginteatterin henkilöluettelon. Toimistosihteeri ilmoittaa henkilön kaupungin työterveyshuoltoon, antaa teatterialan kortin, First Cardin sekä GSM-puhelimen. Lähiesimies suorittaa uuden henkilön työhönperehdyttämisen sekä myöntää kokemuslisät, antaa sähköpostitunnukset ja käyttöoikeudet niihin.



Kuvio 9. Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessin kulku 22.5.2009

Prosessi toimii kuviossa 9. esitetyllä tavalla, niin kauan, kuin uudet tietojärjestelmät otetaan kokonaisvaltaisesti käyttöön Lahden kaupunginteatterissa.

4.2.3 Uuden rekrytointiprosessin kehittäminen ja kuvaaminen

Nykytilan kuvauksen jälkeen aloitettiin uuden rekrytointiprosessin suunnittelu. Lahden kaupunkikonsernissa otettiin kuluvan syksyn aikana käyttöön prosessia tukeva tietojärjestelmä ESS, joka on tarkoitettu koko Lahden kaupunkikonsernin henkilöstön käytettäväksi erilaisten poissaolojen, kuten esimerkiksi; virka- ja työmatkojen sekä koulutus- ja vuosilomien anomiseen sähköisesti. ESS-ohjelmassa toimivaltainen viranomainen/työnjohtaja tekee uuden työntekijän työsopimuksen suoraan käyttöjärjestelmään, joka siirtyy Lahden kaupungin Personec FK- palkkajärjestelmään. Työsopimusten tekeminen ESS- käyttöjärjestelmään aloitetaan kaupungin organisaatioissa sitä mukaan, kun siihen on saatu koulutusta.

HR – tietojärjestelmä on organisaatioiden johdon käyttöön tarkoitettu henkilöstöresurssien hallintajärjestelmä. Toimivaltainen viranomainen/työnjohtaja, voi tehdä uuden henkilön työsopimuksen sähköisesti HR-järjestelmään, josta se välittyy Personec FK-palkkajärjestelmään. Kun molemmat käyttöjärjestelmät on otettu täysipainoisesti käyttöön Lahden kaupunkikonsernissa, organisaatioiden toimivaltaiset viranomaiset/työntjohtajat voivat tehdä työsopimuksen vaihtoehtoisesti joko ESS- tai HR-tietojärjestelmässä.

Rekrytointiprosessin kehittäminen käynnistettiin sillä ajatuksella, että asiat voidaan aina tehdä paremmin. Organisaation toiminta elää ja muuttuu jatkuvasti. Prosessin kehittäminen on tärkeä lenkki sekä laadun kehittämisen että muutoksen toteuttamisessa. Tulosten aikaansaaminen tapahtuu vain siten, että ensin johto ja avainhenkilöt sitoutuvat ja osallistuvat aktiivisesti prosessin kehittämiseen.

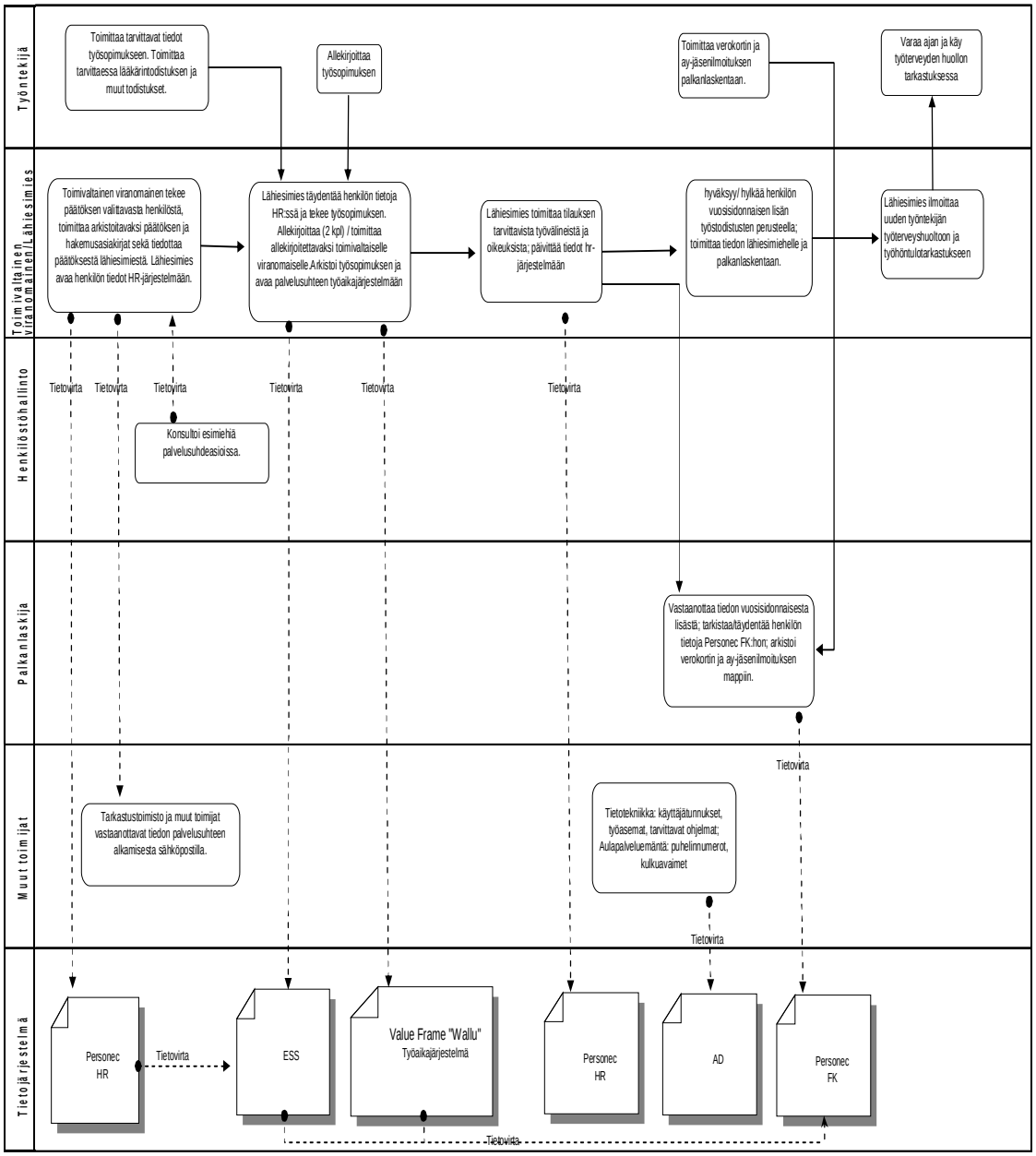
Mikä on rekrytointiprosessi ja sen tarkoitus? Rekrytoinnin tarkoitus on palkata Lahden kaupunginteatteriin uusi työntekijä. Esimiehelle (sisäinen asiakas) rekrytointitapauksessa on tärkeää, että hän saa kilpailukykyisillä ehdoilla ammattitaitoisen työntekijän työhön. Tämäkin voisi olla prosessin tarkoitus. Kun rekrytointiprosessin tarkoitus oli näin muotoutunut, tuli seuraavaksi arvioida, miten sen toteuttamista mitataan. Nopeutta mitataan läpimenoajalla, osaamista voidaan mitata joko suoraan arvioinnilla tai läpimenoajalla. Kilpailukykyisiä ehtoja arvioidaan taas suh-

teessa muihin vastaaviin tehtäviin. Eri rekrytointitilanteissa yllä mainitut tekijät voivat vaihdella. Prosessi on myös erilainen, kun työntekijä palkataan johtajan tehtäviin, vaativiin asiantuntijan tehtäviin tai yksinkertaisiin tehtäviin. Kehittämisen kannalta ajatellen, rekrytointiprosessin tarkoitusta tulisi tarkastella asiakkaalle arvon tuottamisen ja organisaation oman tehokkuuden suhteen.

Uudet tietojärjestelmät otettiin huomioon sekä rekrytointiprosessin kehittämisvaiheessa että uuden rekrytointiprosessin kuvaamisessa. Kun rekrytointiprosessin nykytilaa analysoitiin vertailemalla sitä tavoitetilaan, todettiin, että uudessa rekrytointiprosessissa toimijoita tullaan tarvitsemaan vähemmän, kuin aikaisemman mallin mukaisessa toiminnassa. Tämä merkitsee käytännössä myös läpimenoajan nopeutumista prosessissa. Rekrytointiprosessin kuvaus tehtiin Excel-ohjelmalla, koska erillistä prosessien kuvaamiseen tarkoitettua ohjelmaa ei ollut käytettävissä. Liitteessä 1. on selvitetty prosessin kuvaamisessa käytettyjä symboleita.

Uuden rekrytointiprosessin (kuvio 10. ja liite 2.) toimivuutta ei vielä käytännössä ole päästy analysoimaan. Tämä johtuu siitä, että uusien tietojärjestelmien käyttöönotto on viivästynyt, koska koulutusta niiden käyttöön ei vielä ole saatu. Näin ollen uuden rekrytointiprosessin toimivuuden arviointi jää Lahden kaupunginteatterin johdon ja avainhenkilöiden tehtäviksi.

Lahden kaupunginteatterin johto ja avainhenkilöt osallistuivat aktiivisesti prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen tämän tutkimuksen eri vaiheissa. Palautetta tutkijalle antoi tutkimuksen kulun aikana Lahden kaupunginteatterin hallintojohtaja.



Kuvio 10. Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessi (liite 2. kuva normaalissa koossa)

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen empiirisen osan toteuttamisessa tutkimusaineistoina käytettiin teoriaosuudessa syntynyttä tietoa, sekä kaupunginteatterin toiminnasta tuotettua materiaalia, kuten esimerkiksi aiemmin tehtyjä prosessikaavioita ja työnkulkukaavioita sekä varsinaisesta toiminnasta syntyvää materiaalia. Tärkeää tutkimusaineistoa oli-

vat myös puhelinkeskustelut sekä sähköpostin avulla käydyt keskustelut sekä osallistuvan havainnon tuottama materiaali.

Tutkimusaineisto analysoitiin toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla. Aineiston keräämisessä huomio kiinnittyi rekrytointiprosessiin ja sen kuvaamiseen ja kehittämiseen. Tutkimusaineiston analyysia tehtiin samanaikaisesti, kun tietoa kerättiin. Lopputuloksena syntyivät tämän tutkimuksen analysoidut tulokset; prosessikartta, nykytilan kuvaus, sekä uusi prosessikuvaus rekrytointiprosessista.

Kvalitatiivisen aineiston analysointi alkaa ja tapahtuu osittain samanaikaisesti aineistonkeruun kanssa. Aineistoa voi analysoida tavallisesti ainoastaan kenttätutkimuksen suorittanut henkilö itse. Tässä mielessä huomion kiinnittäminen prosessiin on tärkeä. Tutkija on itse osa kenttäaineistoa yhtä hyvin kuin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttävä tutkija on osa analyysiä. Pelkästään ongelman käsitteiden ja määritteiden valinta ja muokkaaminen kentällä ovat osa analysointiprosessia, jotka tavallisesti muotoutuvat ja selkiytyvät tehtyjen havaintojen pohjalta (Anttila, 2006, 278).

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Termit validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuusperusteiksi. Eskola ym. (2005, 218.) toteavat, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusperusteiksi. Laadullisessa tutkimuksessa ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimushavainnon katsotaan olevan validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena kuin se on. Aineiston tulkinnan katsotaan olevan reliaabeli silloin, kun siinä ei ole ristiriitaisuuksia. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös tarkastelemalla tutkimuksen uskottavuutta, jolloin tulee arvioida sitä, vastaavatko tutkijan tulkinnat tutkittavien käsityksiä.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkimuksessa vastattiin kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa syntyi prosessikartta, tehtiin nykytilan kuvaus sekä kehitettiin kohdeorganisaation tukiprosesseihin kuuluvaa rekrytointiprosessia. Toiminnan kehittäminen on yksi olennainen tekijä toimintatutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa. Tämän tutkimuksen tarkkuutta ja tulkinnan ristiriidattomuutta pyrittiin edistämään tutkimusmenetelmän avulla. Koska tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, voidaan tutkimusongelmaan peilaten nähdä niiden muodostavan luotettavan kuvan tutkimuksen kohteesta. Koska tutkimuksella saatiin täytettyä ne tavoitteet, jotka sille oli asetettu, voidaan ajatella, että tutkimus on ollut luotettava.

Toimintatutkimuksellisella otteella tehtyä tutkimusta ei suoraan voida arvioida laadulliseen tutkimukseen soveltuvin arviointiperustein. Vaikka perinteisesti voidaan ajatella, että toimintatutkimuksessa tutkija samaistuu liikaa kohteeseensa, samaistuminen taas voidaan myös nähdä niin, että se on tutkimuksen onnistumisen edellytys. Toiminnallisessa tutkimuksessa toiminnasta tulee tutkimusta ja tutkimuksesta puolestaan toimintaa. Toimintatutkimuksen luotettavuutta tulee siis tarkastella tutkittavaan yhteisöön ja toimintaan päin. Toiminnan kehittäminen on toimintatutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa keskeinen tekijä (Eskola & Suoranta 2005, 222–224.)

Toimintatutkimukseen liitettynä perspektiivin validiteetti (pätevyys) merkitsee sitä, että se liittyy sekä tiedon tarvitsijaan, sen hankkijaan että tiedon lähteeseen. Validi tieto on tällöin suhteellista tietoa. Perspektiivin validiteetti edelleen kehitettynä merkitsee, ettei ole olemassa yhtä ainoaa totuutta, on vain jatkumo erehdys - totuus. On siis monia tapoja erehtyä ja yhtä monia olla oikeassa (Anttila, 2006, 445.)

4.5 Jatkotutkimusaiheet

Lahden kaupunginteatterissa on vakituista henkilökuntaa noin 100. Lisäksi kaupunginteatteriin palkataan näytäntökausiksi kerrallaan suuri määrä vierailevia näyttelijöitä, ohjaajia, pukusuunnittelijoita, tanssijoita, muusikoita, skenografeja ja taiteellisia avustajia. Vuositasolla palkattavien määrä vaihtelee, riippuen teatterinäytäntöjen lukumäärästä ja siitä, onko ohjelmistossa esimerkiksi paljon henkilökuntaa vaativia musikaaleja.

Vierailijoiden sopimukset tehdään edelleen vielä paperille ja lähetetään sisäisessä postissa, tai skannataan Lahden Talouspalveluihin, jossa tiedot syötetään Personec FK- palkkaohjelmaan. Lisäksi kaikki vierailijoille maksettavat korvaukset tehdään käsin palkkajärjestelmään. Jatkotutkimus vierailevien taiteilijoiden eri prosessien kuvaaminen ja kehittäminen voisi olla seuraavalle tutkijalle haastava tutkimuksen aihe.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tutkinut Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessin kehittämismahdollisuuksia sekä kartoittanut rekrytointiprosessin nykytilaa. Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena oli antaa hyvä yleiskuva siitä, mitä ovat prosessit, miten niitä johdetaan, kuvataan, kehitetään sekä millaisia erityispiirteitä julkisen sektorin prosesseihin liittyy. Teoriaosuudessa perehdyttiin myös prosessin nykytilan – ja tavoitetilan kuvaamisen problematiikkaan. Kaikki teoriaosuudessa käsitellyt aihealueet olivat tärkeitä ja tarkoituksena oli luoda myös aiheesta tietämättömälle yleiskuva aiheeseen liittyvästä teoriasta.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

Mitkä ovat Lahden kaupunginteatterin prosessit?
Miten rekrytointiprosessi toimii tällä hetkellä – Millainen on nykytila?
Miten rekrytointiprosessin tulisi toimia - Millainen tavoitetilan tulisi olla?

Empiriaosuudessa lähdettiin liikkeelle ajatuksesta, että, asiat voidaan aina tehdä paremmin. Tutkimuksen empiriaosuudessa vastattiin aluksi tutkimusongelman ensimmäiseen kysymykseen: Mitkä ovat Lahden kaupunginteatterin prosessit? Tuloksena syntyi Lahden kaupunginteatterin prosessikartta (Kuvio 8.), joka antaa hyvän yleiskuvan organisaation toiminnasta ja sitä tukevasta prosessirakenteesta. Toiseen tutkimuskysymykseen: Miten prosessi toimii tällä hetkellä? Vastattiin tekemällä rekrytointiprosessin nykytilan kuvaus (Kuvio 9.). Sen jälkeen tehtiin uusi prosessinkuvaus rekrytointiprosessin tavoitetilasta, jossa vastattiin tutkimusongelman kolmanteen kysymykseen: Miten prosessin tulisi toimia? Tuloksena syntyivät prosessin kansilehti (Liite3.), prosessien perustietojen määrittely (Liite 4.), sekä uusi rekrytointiprosessin kuvaus (kuvio 10. ja liite 2.)

Prosessin kuvaukset eivät ole tehty yhtä käyttökertaa varten. Prosessien kuvaukset ovat prosessien hallinnan, arvioinnin ja parantamisen, sekä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnon välineitä. Prosessien kuvaaminen oli tapa havainnollistaa

organisaation toiminnat ymmärrettäväksi työjärjestykseksi, työtavaksi ja ohjeistukseksi, joiden mukaisesti tehtäviin riittävät ammatilliset taidot omaavat henkilöt voivat toteuttaa kuvauksessa määritellyt toiminnot sekä yksittäiset työt.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin osallistuvaa havainnointia. Tutkimusaineistona käytettiin lisäksi kaupunginteatterin toiminnasta tuotettua materiaalia, kuten esimerkiksi aiemmin tehtyjä prosessikaavioita ja työnkulkukaavioita sekä varsinaisesta toiminnasta syntyvää materiaalia. Tärkeää tutkimusaineistoa syntyi myös sähköpostin välityksellä käydyissä keskusteluissa ja niistä saaduista palautteista, sekä aiheeseen liittyvistä kirjallisuuslähteistä.

Tutkimustulokset vastasivat tutkijan mielestä hyvin tutkimuksen tavoitteita. Tutkimus oli tekijän näkökulmasta mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Oman oppimisen kannalta tutkimus oli haastava ja opettava.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen myös julkisen sektorin organisaatioissa. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja nopealla tahdilla vähenevä työvoima asettavat vaatimuksia myös julkisen sektorin organisaatioille. Tulevaisuuden haasteet liittyvät palvelutoiminnan sopeuttamiseen kuntien taloustilanteeseen, väestön ikääntymiseen sekä työvoiman saatavuuden turvaamiseen. Sijoittaminen aineettomaan pääomaan, kuten osaamiseen, työhyvinvointiin sekä työyhteisöjen kehittämiseen saattaisi olla yksi tapa vastata tulevaisuuden haasteisiin.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Aaltola, J. (toim.) & Valli, R., 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy

Aaltola, J. (toim.) & Valli, R, 2007. Ikkunoita tutkimusmetodin II näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, uudistettu painos, Juva: WS Bookwell Oy

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen, Hamina: Akatiimi Oy,

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 7. painos. Alkuperäinen julkaisuvuosi 1998. Tampere: Vastapaino

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 1. uudistettu painos, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Häkkinen, K. 2004. Nykysuomen etymologinen sanakirja, Porvoo: WSOY

Karimaa, E. (toim.) 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset - Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet, Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Kiiskinen, S., Linkoaho, A., & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus, kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Tammerpaino Oy

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

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus,

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy,

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

Mattila, S. 2006. Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa. Kuopio: QL Laatutoiminta Oy

Pesonen, H. 2007. Laatua. Juva: WS Bookwell Oy.

Ryynänen, K. 2009. Tietoa Lahden kaupunginteatterista

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

Yapp, Chris. 2005.”Innovation, Futures Thinking and Leadership.” Public Money and Management, January 2005, s 57–61

Internet lähteet:

Arkistolaki, 23.9.1994./831. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940831

Hallintolaki, 6.6.2003/434. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434

JHS 152, Prosessien kuvaaminen, JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, Versio 6.6.2008. Valtiovarainministeriö. Saatavissa: http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152 [viitattu 31.7.2009]

Lahden kaupunginteatterin historia. Saatavissa: http://www.lahdenkaupunginteatteri.fi/fi/teatteri/historia, [viitattu 20.10.2009]

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta, 21.5.1999/621. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621#a621-1999#a621-1999

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa, 24.3.2003/13. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20030013

Wennberg, M. Prosessijohtamisesta malli julkishallintoon 11.5.2006, Stakes. Saatavissa: http://info.stakes.fi/NR/rdonlydes/FF57F605-F993-44D6-8D08-952101D05AA51A/0/wennberg110506.pdf. [viitattu 12.10.2009]

KUVIOT

Kuvio 1. Prosessin perusasiat
Kuvio 2. Prosessien kuvaamisen eteneminen
Kuvio 3. Prosessin neljä kuvaustasoa
Kuvio 4. Esimerkki prosessikartasta
Kuvio 5. Demingin ympyrä
Kuvio 6. Prosessin jatkuvan kehittämisen malli
Kuvio 7. Lahden kaupunginteatterin organisaatio 1.9.2009
Kuvio 8. Lahden kaupunginteatterin prosessikartta
Kuvio 9. Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessin kulku 22.5.2009
Kuvio 10. Lahden kaupunginteatterin uusi rekrytointiprosessi

TAULUKOT:

Taulukko 1. Asiantuntija- ja johtajatyypit - ideaalimalli

Taulukko 2. Prosessikuvausten tasot

Taulukko 3. Lahden kaupunginteatterin toiminnalliset tavoitteet

LIITTEET

LIITE 1. Prosessin kuvaamisessa käytetyt symbolit

LIITE 2. Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessi

LIITE 3. Prosessin kansilehti

LIITE 4. Prosessin perustiedot

LIITE 1.

PROSESSIN KUVAAMISESSA KÄYTETTÄVIÄ SYMBOLEITA (JHS 152)

Toimija

Prosessikuvauksissa eri toimijat (roolit) erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla (swimlane) toisistaan. Toimijat kuvastavat vastuualueita. Toimijan ja henkilön käsitettä ei pidä sekoittaa toisiinsa: yhdellä henkilöllä voi olla useita rooleja prosessissa tai prosesseissa. Toimijoita ei pidä nimetä henkilöiden tai organisatorisen aseman mukaan. Myös tietojärjestelmä voidaan kuvata toimijana. Yksi toimija voi koostua yhdestä tai useammasta radasta, jotka ovat kiinni toisissaan ja muodostavat yhdessä altaan (pool). Kaaviokuvissa eri toimijat erotetaan toisistaan jättämällä niiden väliin tyhjä tila.

Tapahtuma (Event)

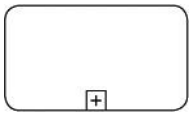
Tapahtumasymbolilla kuvataan prosessin alku- ja loppupisteet.

Prosessin alku

Prosessin loppu

Toiminto (Activity)

Toimintosymbolilla kuvataan prosessia, osaprosessia ja tehtävää.



Plus-merkki toimintosymbolin alareunan keskellä tarkoittaa, että toiminnolla on alatoimintoja.

Valinta (Gateway)

Valintasymbolilla kuvataan valintatilanteita, joissa virta haarautuu tai yhdistyy.

Valintasymbolia käytetään, kun prosessissa tehdään päätös jostakin asiasta. Tällöin prosessi haarautuu kyllä- ja ei-polkuihin. Merkki nimetään kysymyksellä, johon vastataan ”kyllä” tai ”ei”. Joissain tapauksissa saattaa olla tarpeen käyttää useampia polkuja. Prosessi saattaa haarautua myös toiminnosta. BPMN-määrittelyssä on määritelty myös erilaisia valintatyyppejä ja niitä kuvaavia symboleita, joita käytetään salmiakkikuvion sisällä.

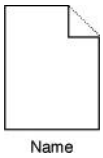
Virta (Flow)

Virtasymbolilla kuvataan toimintojen suoritusjärjestystä prosessissa. Virta esitetään yhtenäisellä viivalla, jossa on nuoli kuvaamassa siirtymissuuntaa.

Tietovirta (Message Flow)

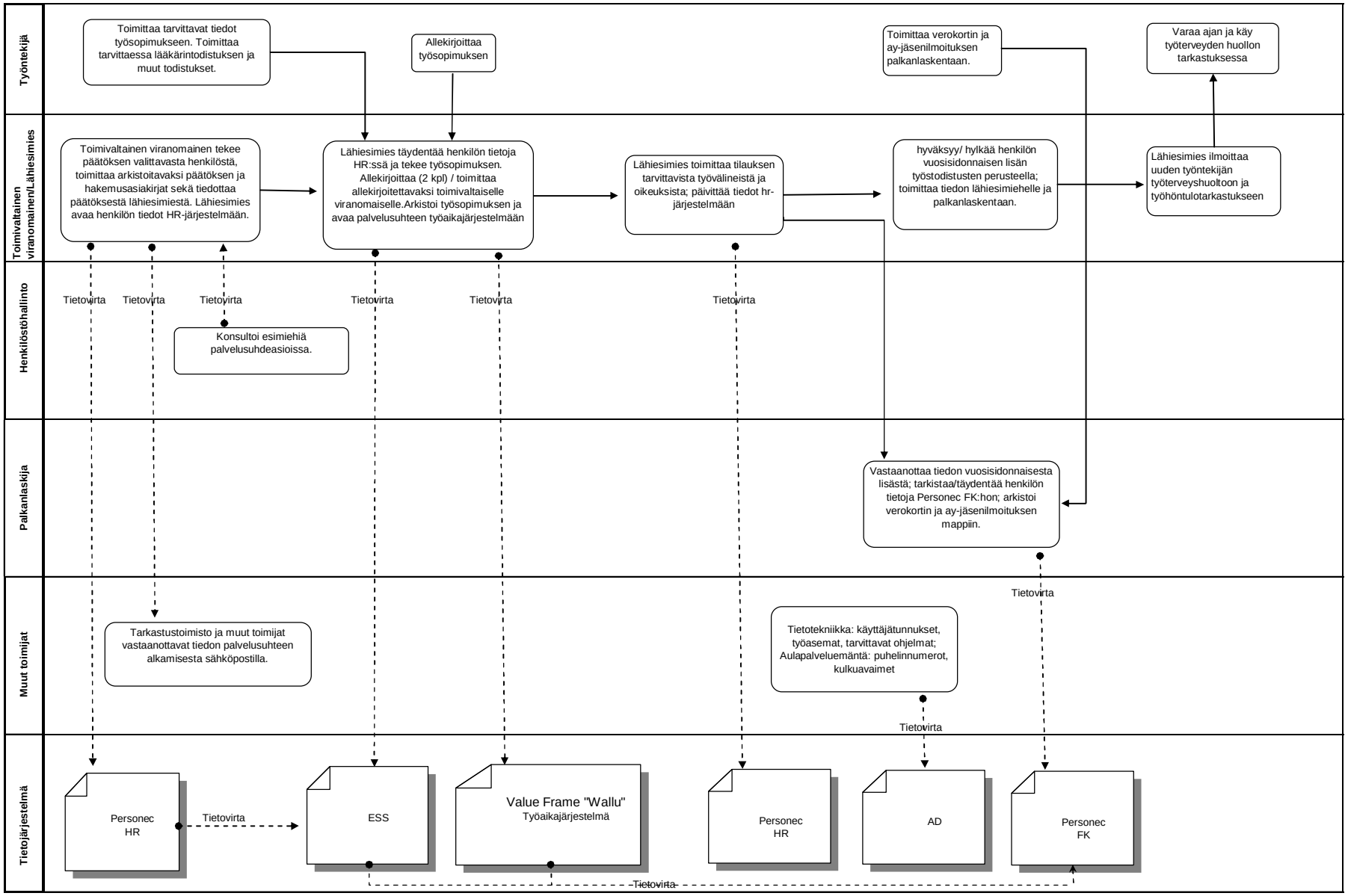
Tietovirtaa käytetään silloin, kun esitetään jonkun tiedon tai dokumentin siirtämistä toimijalta toiselle tai toimijoiden ja tietovarastojen välillä.

Tietoaineisto (Data Object)



Tietoaineistosymbolia käytetään kuvaamaan asiakirjaa tai asiakirjallista tietoa, joka liittyy johonkin toimintoon. Symboli voi tarkoittaa esimerkiksi asiakirjaa, joka syntyy toiminnon seurauksena.

LIITE 2. LAHDEN KAUPUNGINTEATTERIN REKRYTOINTIPROSESSI



LIITE 3

PROSESSIN KANSILEHTI

Prosessin nimi: Lahden kaupunginteatterin rekrytointiprosessi (henkilön palkkaaminen)

Prosessin tavoite: Tavoitteena läpimenon ja resurssien tarpeen näkökulmasta taloudellinen prosessi

Prosessin omistaja: Hallintojohtaja Kimmo Ryynänen

Prosessin asiakkaat: Organisaation sisäiset asiakkaat

Prosessin käyttämät keskeiset lähtötiedot: Työntekijä hakee työpaikkaa

Prosessin tuotokset: Työntekijä tekee työsopimuksen

Prosessin keskeiset toimijat: Toimivaltaiset viranomaiset: Teatterinjohtaja, hallintojohtaja, käyttöpäällikkö, lähiesimies

Mistä prosessi alkaa: Asiakkaasta

Mihin prosessi päättyy: Asiakkaaseen

Prosessin menestystekijät: Tuottaa läpimenoajallisesti nopea ja taloudellinen prosessi

Prosessin mittarit: Läpimenoaika ja resurssit

Prosessin kehittämismenettely: Prosessin jatkuva kehittäminen

LIITE 4

PROSESSIN PERUSTIETOJEN MÄÄRITTELY

1. Prosessin nimi	Lahden kaupunginteatterin Rekrytointiprosessi
2. Prosessin omistaja Vastaa, ohjaa sekä voi muuttaa ja kehittää prosessia	Hallintojohtaja Kimmo Ryynänen
3. Prosessin lähtötiedot (syötteet) Millaisten tietojen varassa prosessi käynnistyy? Tarkastele lähtötietoja mahdollisimman laajaalaisesti	 Resurssin tarpeesta. - työpaikasta ilmoittaminen: sisäinen ja/tai ulkoinen haku
4. Koko prosessin edellyttämät erilaiset resurssit, esim. Henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit, jne.	Henkilöstö: Teatterin johtaja, hallintojohtaja, käyttöpäällikkö ja lähiesimies Välineet: Tietokone, josta yhteys palvelimeen, sähköpostiin Järjestelmät: Teatterin Value Frame, työaikajärjestelmä, kaupungin sisäiset tietojärjestelmät: Notes Asiakirjahallinta, ESS, HR
5. Prosessin asiakkaat Ulkoiset Sisäiset toimijat Sidosryhmät Viranomaiset jne.	 Henkilökunta Kaupungin sisäiset organisaatiot

6. Mistä prosessi alkaa	Henkilö hakee työpaikkaa
7. Mihin prosessi päättyy Viimeinen vaihe	 Hakija ottaa työpaikan vastaan
8. Koko prosessin tuotokset ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle Tuote Palvelu data yms.	 Työsopimus
9. Koko prosessin tavoitteet ja prosessin sekä sen tuotosten mittarit tarkasteltuna seuraavista näkökulmista: Asiakasnäkökulma Henkilöstönäkökulma Prosessin suorituskyky Talousnäkökulma Missä pitää ehdottomasti onnistua (prosessin menestystekijät)	Toimiva prosessi Henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyyskysely Asiakastyytyväisyys- ja palautekyselyt Asiakastyytyväisyys Palvelun laatu Resurssit ja nopea läpimenoaika Sopiva määrä resursseja ja läpimenoaika Läpimenoaika ja resurssien tarve oikein mitoitettu
10. Prosessin arviointitapa ja palautteen hankintatapa sekä tulosten käsittelytapa prosessin parantamiseksi	Henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyyskysely tehdään säännöllisin väliajoin. Prosessin jatkuva kehittäminen ja parantaminen