

Maire Heikkinen

POHJOIS-KARJALAN AMMATTIOPISTO VALTIMON PROSESSIKUVAUKSET

Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Kevät 2006



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

**OPINNÄYTETYÖ
TIIVISTELMÄ**

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Maire Heikkinen	
Työn nimi Pohjois-Karjalan Ammattiopisto Valtimon prosessikuvaukset	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Olavi Ainali
	Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Ammattiopisto Valtimo
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 46+25
<p>Opinnäytetyön tavoite oli kuvata osa Ammattiopisto Valtimolla tällä hetkellä käytössä olevista prosesseista. Prosessikuvausten tarve tuli esille laadunkehittämishankkeen yhteydessä, jonka tarkoituksena oli kehittää yhtenäinen laatu- ja arviointijärjestelmä Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymään, johon Ammattiopisto Valtimo kuuluu. Laatutyön eri vaiheiden aikana oli aikaisemmin määritelty vaihteleva määrä prosesseja, mutta lopullista prosessien määrää ei ollut vielä päätetty. Järjestelmällinen työ prosessien kuvaamiseksi puuttui.</p> <p>Työ toteutettiin yhdessä Ammattiopisto Valtimon laaturyhmän kanssa. Prosessit rajattiin kymmeneen prosessiin, joiden pohjalta laadittiin prosessikartta. Prosessikuvaukset laadittiin yhteistyössä laaturyhmän jäsenten kanssa. Kuvattavaksi päätettyjen prosessien sisältöä selvitettiin kalanruoto-tekniikan avulla, jonka jälkeen tiedot siirrettiin työnkulkukaavioihin. Kaavioita tukemaan laadittiin kirjalliset selosteet.</p> <p>Työn tuloksena kuvattiin ydinprosessit ja kaksi aliprosessia. Oppilaitos voi hyödyntää niitä tehtäessä seuraavaa itsearviointia. Kuvauksien avulla oppilaitos voi kehittää prosesseja ja löytää yhtymäkohdat Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän prosesseihin.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Prosessi, prosessikuvaus, laatujärjestelmä
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Maire Heikkinen	
Title The Process Descriptions of North Karelia Collage of Further Education, Valtimo	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Olavi Ainali
	Commissioned by North Karelia Educational Federation of Municipalities North Karelia Collage of Further Education, Valtimo
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 46+25
<p>The objective of this study was to describe some of the processes of the North Karelia Collage of Further Education, Valtimo. The need for the process descriptions came up in connection with quality development, the purpose of which was to develop a uniform quality and assessment system for the North Karelia Educational Federation of Municipalities, to which Valtimo Collage belongs. A variable number of processes had been defined beforehand during the different stages of quality work. However, the final number of processes had not yet been decided on. A systematic work for defining processes was lacking.</p> <p>The work was carried out together with the quality group of Valtimo Collage. The number of processes was limited to ten, on the basis of which a process map was formulated. The process descriptions were formulated together with the members of the quality group. The content of those processes which were decided to be described were analyzed using the Fish Bone technique. After this the data was moved into flow process charts. Written documents were drafted to support these charts.</p> <p>As a result of the work, the core processes and two sub-processes were described. Valtimo Collage will be able to use them when conducting its next self-assessment. With the help of these descriptions the collage will be able to develop its processes to find similarities with the processes of the North Karelia Educational Federation of</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Process, process description, quality system
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	LAATUJÄRJESTELMÄ	3
2.1	ISO -järjestelmä	4
2.2	Laatupalkintomallit	5
2.3	Euroopan laatupalkinto eli EFQM	6
2.4	Itsearviointi	8
2.5	Laatupalkintomalli julkisella sektorilla	11
3	PROSESSIAJATTELU	13
3.1	Prosessin määritelmiä ja käsitteitä	13
3.2	Prosessien ryhmittely	15
3.2.1	Ydinprosessi	15
3.2.2	Tukiprosessi	16
3.2.3	Yhteistyöprosessi	16
3.3	Prosessinomistaja	16
3.4	Prosessin tunnistaminen	18
3.5	Prosessien kuvaaminen	19
3.6	Prosessien sisällön selvittäminen	21
3.6.1	Kalanruoto -tekniikka	22
3.6.2	Mind Map -tekniikka	23

3.6.3	Purkutekniikka	23
3.7	Prosessikaavio	24
3.8	Prosessien dokumentointi	30
3.9	Prosessimittarit	31
3.10	Prosessien kehittäminen	33
4	PROSESSIEN KUVAAMINEN	37
4.1	Prosessien rajaaminen	37
4.2	Yhtymäkohdat PKKY:n prosesseihin	38
4.3	Prosessien kuvaaminen	38
5	POHDINTAA	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Pohjois-Karjalan ammattiopisto Valtimo kuuluu Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymään (PKKY), jonka yhtenä jäsenkuntana on Valtimon kunta. Ammattiopisto Valtimon tehtävänä on alueellisena ja kansainvälisenä luonnonvara-alan opetukseen erikoistuneena oppilaitoksena kouluttaa koneellisen puunkorjuun ammattilaisia ja maaseutuyrittäjiä. Toimintaan kuuluvat toisen asteen ammatillisen koulutuksen lisäksi kaksoistutkintojen lukioyhteistyö Valtimon lukion kanssa, ammatillinen aikuiskoulutus, ammatillinen lisäkoulutus sekä kurssi- ja projektitoiminta.

PKKY:ssä käytetään laadunhallinnan välineinä Euroopan laatupalkintomallia (EFQM) ja BSC -tuloksellisuusmittaristoa. Laatupalkintomallin mukaisten toimintakuvausten ja itsearviointien avulla selkeytetään toimintatapoja ja kehitetään toimintaa. Laatupalkintomalli on viitekehys kilpailukyvyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi. Laadunhallintatyön tavoitteena koulutuskuntayhtymässä on selkeyttää PKKY:n perustehtävää ja kunkin yksikön omaa roolia ja vastuita perustehtävän toteuttamisessa. Laadunhallintatyön avulla tunnistetaan koulutuskuntayhtymän koko organisaatio ja sen osaaminen. Sen avulla tunnistetaan mahdolliset päällekkäisyydet ja hyödynnetään muiden osaamista. Samalla tehtävä selkeytyy, toiminta tehostuu ja tuloksellisuus paranee. Tuloksellisuusmittaristo kohdentaa tekemään oikeita asioita ja kertoo myös saavutetut tulokset tärkeissä asioissa. Tuloksellisuusmittaristo ei kerro kuitenkaan miten tulokset on saavutettu ja mitä pitäisi tehdä tuloksen parantamiseksi. Laatupalkintomallin mukaisten toimintaku-

vausten ja itsearviointien avulla selkeytetään toimintatapoja ja kehitetään toimintaa.

PKKY:ssä on toteutettu yhdessä Opetushallituksen kanssa laaja laadunkehittämishanke. Lukuvuonna 2003 - 2004 toteutettiin Laatupilotti 1 ja lukuvuonna 2004 - 2005 toteutettiin Laatupilotti 2. Laatupilottien tavoitteena oli kytkeä laatu- ja itsearviointityö kiinteäksi ja kattavaksi osaksi talousarvio- ja tilinpäätösprosesseja. Laatupilotti 2 -hankkeen tavoitteena oli kehittää PKKY:ään yhtenäinen laatu- ja arviointijärjestelmä, jossa mukana olevat oppilaitokset laativat toimintakuvaukset (nykytila) omasta toiminnastaan sekä toteuttivat niihin perustuvan itsearvioinnin. Lisäksi oppilaitokset tuottivat omaa toimintaansa koskevan kehittämissuunnitelman seuraavalle vuodelle, joka perustui itsearvioinnin tuloksiin. Ensimmäisessä vaiheessa kukin oppilaitos analysoi miten se on onnistunut kuntayhtymän asettamien tavoitteiden saavuttamisessa. Toisessa vaiheessa analysoitiin, miten oppilaitos on onnistunut omalle toiminalleen asettamissaan tavoitteiden saavuttamisessa. Kolmannessa vaiheessa oppilaitos valitsi kahdesta kolmeen keskeistä kehittämiskohdetta koko oppilaitoksen tasolla.

Ammattiopisto Valtimolla keväällä 2005 tehdyn toimintakuvauksen ja itsearvioinnin jälkeen valittiin kolme kehittämiskohdetta, joista yksi oli prosessikuvaukset ja tavoitteiden määrittäminen. Prosesseja ei ollut kuvattu kirjallisesti kuin osittain, joka tarkoitti johonkin prosessin osaan liittyvää toimintaa tai arviointiohjetta. Prosessien määrä on vaihdellut laatutyön eri vaiheissa ja lopullista kuvattavien prosessien määrää ei ollut vielä päätetty. Systemaattinen työ prosessien tunnistamiseksi ja kuvaamiseksi on puuttunut. Tämän työn tarkoitus on kuvata osa käytössä olevista prosesseista, jotta oppilaitos voisi kehittää toimintojaan tulevaisuudessa itsearvioinnin avulla ja löytää liittymät kuntayhtymätason prosesseihin.

2 LAATUJÄRJESTELMÄ

Laatujärjestelmä on toimintajärjestelmä, jossa olevat ja organisaatioon liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Se on järjestelmällinen tapa toteuttaa yrityksen määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset laadun suhteen. Käytännössä se tarkoittaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. Laatujärjestelmä on työkalu laadun toteuttamiselle ja kehittämiselle. Laatujärjestelmällä on tarkoitus saada aikaan laatua organisaation käytössä olevien osien, prosessien ja resurssien avulla. Jokaisella tulosta aikaansaavilla organisaatioilla on jonkinlainen laatujärjestelmä. Se voi olla hiljaista tietoa ja ammattitaitoa tai hyvin yksityiskohtaista dokumentoitua aineistoa. Organisaation toiminnan arvioinnin tarkoituksena on laadun varmistaminen ja kehittäminen. Useimpien laatujärjestelmien perusajatuksena on tasalaatuisen tuotteen tai palvelun tuottaminen ja satunnaisvaihtelun poistaminen eli tuotteen tai palvelun standardointi. Laatujärjestelmän rakentaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan tavoitteena on oltava asiakkaiden tarpeiden täyttäminen ja organisaation tehokkuuden ja kannattavuuden paraneminen. (Suomen standardisoimisliitto 2004; Lillrank 1998, 132 - 133; Raivola 2000, 121.)

2.1 ISO 9000 -järjestelmä

Tunnetuin laatujärjestelmä on ISO 9000 (International Organisation for Standardisation). Sen tehtävänä on kirjallisin sopimuksin saada aikaan sääntöjä, periaatteita ja määritelmiä. Ne takaavat, että materiaalit, tuotteet, prosessit ja palvelut vastaavat tarkoitustaan ja ovat sopivia aiottuun käyttöön. Toiminnan yhtenäisyys on erityisen tärkeää teknisissä prosesseissa ja teknologian käytössä, mutta tuotanto- ja elinkeinoelämän nopea muutos on aiheuttanut painetta ISO 9000 -järjestelmän laajentamiseen. Tuotteiden valmistuksessa ja jakelussa joudutaan turvautumaan ulkopuolisiin toimijoihin, jolloin tuotteiden ja prosessien on oltava yhteensopivia. Tietotekniikan nopea kehitys on tuonut käyttöön uusia viestintäjärjestelmiä ja niiden mukana yhteensopivuusongelmia. (Raivola 2000, 121 - 122.)

Palvelut tarvitsevat myös laatujärjestelmän. Sen soveltamisessa on oltava joustavampi kuin teollisten tuotteiden valmistuksessa, koska lopullinen palvelutuote muodostuu ainutlaatuisiksi asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. ISO 9000 -laatujärjestelmää voi soveltaa myös koulutukseen. Oppilaitoksen johdon on ymmärrettävä laadun merkitys ja sitouduttava sen tuottamiseen. ISO 9000 tarjoaa kokonaiskehityksen laatutyölle, mutta ei anna suoria toimintaohjeita. Tarkoituksena on, että oppilaitoksen jokainen opettaja ja työntekijä tuntevat laatujärjestelmän ja osaavat tulkita sen toimintaa. Järjestelmä auttaa tunnistamaan oppilaitoksen sisäiset ja ulkoiset asiakkaat sekä luomaan toimivat suhteet asiakkaisiin, jolloin nähdään heidän tarpeet ja näitä tarpeita vasten oppilaitos pystyy tarkastelemaan omaa koulutustarjontaansa. Oppimisen tukipalvelut ovat osa koulutusjärjestelmää. Tukipalveluilla voidaan tukea merkittävästi oppimista. Järjestelmä auttaa panostamaan oppimisen laadunvalvontaan. (emt. 124 - 125.)

Kansainvälinen standardisointijärjestö ISO 9000 julkaisi uudistetun ISO 9000:2000 standardisarjan vuoden 2000 lopussa. Prosessikeskustelu ja mittaristokeskustelu ovat luoneet pohjaa ISO 9000 -standardien sisältämille uusille ajatuksille. Laatupalkintokriteerien laajentunut käyttö itsearvioinneissa on myös

voimakkaasti lähentänyt laadunhallinnan ja koko organisaation toiminnan hallinnan yhdistymistä toinen toisiinsa. (Qualitas Fennica Oy 2001.)

Standardit ISO 9001:2000 ja ISO 9004:2000 on yhtenäistetty rakenteeltaan ja termistöltään, jotta siirtyminen standardista toiseen olisi joustavaa. Molemmissa standardeissa on sovellettu prosessimaista toimintamallia. Prosessien katsotaan sisältävän yhden tai useamman toisiinsa kytkeytyvän toiminnon, jotka edellyttävät resursseja ja joita on hallittava tuloksen saavuttamiseksi. Yhden prosessin tuotos muodostaa seuraavan prosessin panoksen, ja lopullinen tuote on prosessiverkoston tai -järjestelmän tulos. Standardeissa ISO 9000 ja ISO 9004 esitetyt kahdeksan laadunhallinnan periaatetta antavat pohjan standardissa ISO 9004 esitetulle suorituskyvyn parantamiselle. Laadunhallinnan periaatteet ovat asiakaslähtöisyys, johtajuus, ihmisten osallistuminen, prosessimainen lähestymistapa, järjestelmäkeskeinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja yhteistyökumppanuus toimittajien kanssa. Standardia ISO 9001:2000 käyttöön otettaessa on pyrittävä kohti asiakastytyvää ja laadunhallintajärjestelmän jatkuvaa parantamista. Jatkuva parantaminen on prosessi, jossa organisaation tehokkuutta lisätään ja laatupolitiikkaa sekä laatutavoitteita pannaan täytäntöön. ISO 9001 edellyttää, että suunnitellaan ja hallitaan tarvittavia prosesseja laadunhallintajärjestelmän jatkuvaa parantamista varten. ISO 9004:2000 antaa tietoa, jonka avulla on helppo mennä standardin ISO 9001 vaatimuksia pidemmälle parannettaessa toimintojen tehokkuutta. (Suomen standardisoimisliitto 2004; Qualitas Fennica Oy 2001.)

2.2 Laatupalkintomallit

Laatupalkinnot ovat muodostuneet laatujohtamisen keskeisiksi malleiksi. Mallit tarjoavat viitekehyksen erilaisten toimintojen, prosessien ja organisaatioiden laadun arvioimiselle ja kehittämiseksi. Kehittämistyökaluna laatupalkinto mahdollistaa toiminnan laatutason pisteytyksen, mikä mahdollistaa vertailut eri organisaatioiden ja eri ajankohtien välillä. Laatupalkinto auttaa organisaatiota selvittämään oman kehittämisensä tason ja vauhdin sekä tunnistamaan puutteellisesti hoidet-

tuja alueita. Laatupalkinto muodostaa siis organisaation yleistä laatutasoa kuvaavan mittarin. (Lillrank 1998, 142.)

Laatupalkintokilpailun arviointiperusteet on tarkoitettu organisaatioiden toiminnan omaehtoiseen kehittämiseen. Laatupalkintokilpailussa käytetyt arviointiperusteet soveltuvat organisaation kehitystyökaluksi, vaikka se ei osallistuisikaan kilpailuun. Laatupalkintokilpailun tarkoituksena on lisätä tietoa laadun ja hyvän suorituskyvyn merkityksestä kilpailukyvyille. Kilpailun tarkoituksena on lisätä tietoa erinomaisuuden vaatimuksista ja jakaa tietoa strategioista ja kehitystoimenpiteistä sekä niiden toteuttamisen seurauksena syntyneistä tuloksista. Laatupalkintokilpailu tuo esille menestyneitä organisaatioita, joista muut voivat ottaa mallia. Kilpailun voittaneiden organisaatioiden velvollisuutena on kertoa toimintatavoistaan ja saavutetuista tuloksistaan muille. Kilpailussa menestyneet organisaatiot saavat osakseen julkisuutta ja arvostusta. (Laamanen 1997, 155.)

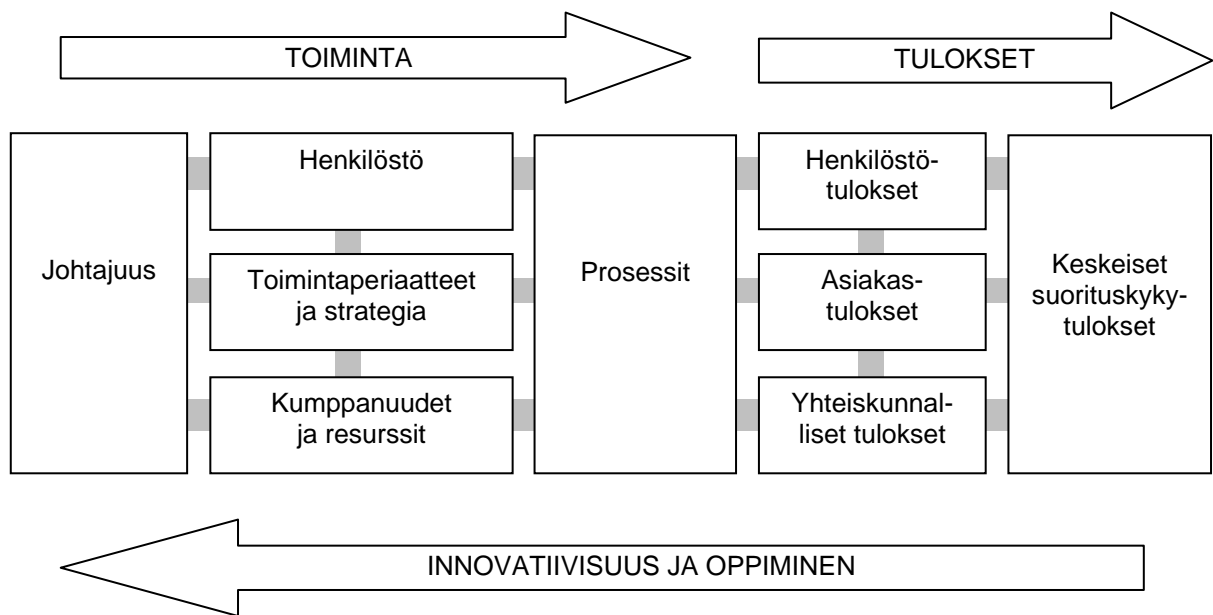
Japanissa perustettu Deming Prize on ollut esikuvana myöhemmin kehitetyille laatupalkinnoille. Laatupalkintomallin merkitystä kilpailukyvyn kehittämiseksi osoittaa se, että moniin maihin on kehittynyt omat laatupalkintomallit. Suomen laatupalkinnon tavoitteeksi on asetettu kansallisen kilpailukyvyn kehittäminen. Suomen laatupalkinnon keskeiset osa-alueet ovat: muutosvoima, järjestelmä ja tulokset. Palkinto koostuu kahdeksasta arviointialueesta, jotka on jaettu 21 arviointikohtaan. Arviointiperusteet auttavat muodostamaan kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja aikaansaaduista tuloksista. Suomen laatupalkintoon on otettu mallia USA:n ja Euroopan laatupalkinnoista. Myös Ruotsin laatupalkinnon arviointiperusteita on mahdollista soveltaa Suomen laatupalkinnon arviointiperusteisiin. Suomalainen organisaatio voi osallistua myös Euroopan laatupalkintokilpailuun. (Laamanen 1997, 155 - 160.)

2.3 Euroopan laatupalkinto eli EFQM

The European Foundation for Quality Management eli EFQM on voittoa tavoittelematon eurooppalainen organisaatio. Sen tehtävänä on tukea erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa. EFQM -mallia käytetään toiminnan arviointi- ja kehit-

tämistyökaluna sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. EFQM on laatinut mallin ja määritellyt kriteerit, joiden avulla seurataan yrityksen tai julkisen sektorin organisaation toimintaa. Malli on useimpien Euroopan laatupalkintokilpailujen arviointiperustana. Mallia käytetään myös Suomen laatupalkintokilpailun lähtökohtana. Se antaa aineksia kokonaisuuden arvioimiseksi ja vertailemiseksi. Perusajatuksena on se, että erinomaisen suorituskyvyn voi saavuttaa monin eri tavoin. (Laatukeskus 1999 - 2003, 2; Laatukeskus; Jyväskylän yliopisto.)

EFQM -mallin perustana ovat kaikille menestyville organisaatioille yhteiset erinomaisuuden tunnuspiirteet ja yksi niistä on prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen. Muita tunnuspiirteitä ovat tuloshakuisuus, asiakassuuntautuneisuus, johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen, kumppanuuksien kehittäminen sekä yhteiskunnallinen vastuu. EFQM:n mukaan erinomaisuus on organisaation johtamista toisiinsa liittyvien järjestelmien, prosessien ja tosiasioiden avulla. Eheä prosessikokonaisuus varmistaa ja mahdollistaa organisaation toimintaperiaatteiden, strategioiden, päämäärien ja suunnitelmien tehokkaan toteuttamisen. Tunnuspiirteet jakautuvat edelleen yhdeksään arviointialueeseen. Viisi ensimmäistä arviointialuetta arvioivat organisaation toimintaa ja neljä seuraavaa organisaation tuloksia. Jokaisella arviointialueella on oma määritelmänsä ja arviointikohtansa, joita arvioinnin yhteydessä tarkastellaan. (Suomen kuntaliitto 2001; Laatukeskus. 1999 - 2003, 8 - 9.)



Kuvio 1. EFQM -arviointimalli (Laatukeskus 1999 - 2003)

Edellä kuvatun mallin yhdeksän arviointialuetta auttavat arvioimaan organisaation edistymistä kohti erinomaisuutta. Kullakin yhdeksällä arviointialueella on oma määritelmänsä, joka sisältää kyseisen alueen perusajatuksen. Jokaisella arviointialueella on perusajatuksen syvempää käsittelyä varten useita arviointikohtia. Ne esitetään kysymyksen muodossa, joita arvioinnin yhteydessä tulee tarkastella. Nuolet korostavat arviointimallin dynaamisuutta. Ne kuvaavat, että innovatiivisuus ja oppiminen auttavat parantamaan toimintaa, mikä puolestaan johtaa parantuneisiin tuloksiin. Toiminnan arviointialueella tarkastellaan miten organisaatio toimii. Tulokset -arviointialueella arvioidaan, mitä organisaatio on saavuttanut. Tulokset ovat toiminnan aikaansaamia ja toimintaa parannetaan hyödyntämällä tulosten palautteita. (Laatukeskus 1999 - 2003, 12.)

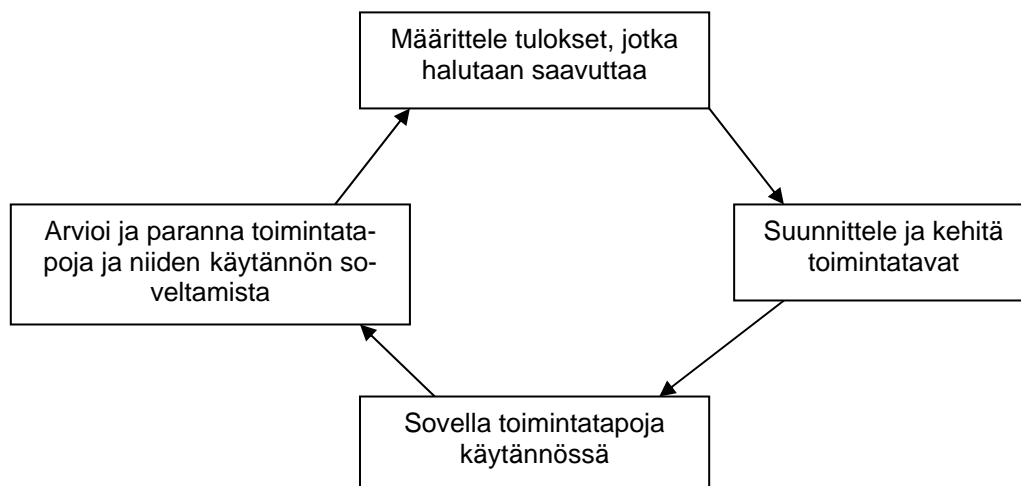
2.4 Itsearviointi

Itsearviointi on toiminnan johtamisen ja kehittämisen väline. Menestyville organisaatioille on luonteenomaista, että toimintaa arvioidaan ja mitataan eri näkökohdista. Itsearviointi on keino analysoida organisaation menestymisen edellytyksiä pitkällä aikavälillä. Itsearviointiin tulisi sisältää organisaation toiminnan arviointia

myös eri sidosryhmien kannalta. Tärkeitä tiedonlähteitä ovat asiakkaiden näkemykset ja mielipiteet sekä henkilöstön motivaatio ja tyytyväisyys työhönsä. Itsearviointista on muodostunut myös yksi keskeinen työkalu kilpailukyvyn kehittämisessä. Se auttaa tunnistamaan organisaation nykyisen tilanteen, asettamaan kehittämiselle tavoitteita ja käynnistämään kehitysprojekteja tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvioinnin tuloksena saadaan esille vahvuudet ja parantamiskohteet. Arvioinnin perusteella menestymisen edellytykset voidaan tunnistaa ja niiden kehittäminen voidaan käynnistää. Arviointi on jatkuvaa ja toistuvaa toimintaa. Sen tehtävänä on tuottaa tietoa kehittämisen, päätöksenteon ja johtamisen perustaksi. (Suomen kuntaliitto 2001; Laamanen 1997, 6 - 7; Räsänen & Korpi 2002, 7.)

Itsearviointi alkaa suunnittelusta ja valmistautumisesta. Suunnittelulla varmistetaan prosessin eteneminen sovitun aikataulun mukaisesti ja resurssien tarkoituksenmukainen käyttö. Suunnitteluvaiheessa koko henkilöstö sitoutetaan itsearviointiprosessiin, arvioinnissa tarvittavien työkalujen kehittämiseen sekä arvioinnissa tarvittavan tiedon tuottamiseen. Henkilöstön sitouttamisen tukemiseksi on järjestettävä koulutusta arviointia varten. Ennen toimintakuvausten laatimista huolehditaan arvioinnin tekemiseen tarvittavan aineiston ja työkalujen saatavuus. Toimintakuvauksessa kuvataan nykyinen toiminta, joka luo edellytykset työyhteisön johdon ja henkilöstön yhteiselle arvioinnille. Tämän jälkeen arvioinnin avulla tunnistetaan toiminnan vahvuudet ja parantamiskohteet. Niiden pohjalta kehittämistarpeet asetetaan tärkeysjärjestykseen. Tässä vaiheessa on vältettävä liian monen kehitysprojektin käynnistämistä. Sopiva määrä on kahdesta neljään projektia. Laaditun tärkeysjärjestyksen perusteella suunnitellaan paremmin toimivat käytännöt, jotka pyritään vakiinnuttamaan osaksi toimintaa. Parantamisprojektin toteutus on koko itsearviointiprosessin kriittisin vaihe. Vanhasta toimintatavasta on luovuttava ja opeteltava uusi toimintatapa. Parhaat tulokset itsearviointista saadaan toistamalla se tietyn ajan kuluttua. Tällä tavalla toimintaan saadaan jatkuvuutta ja samalla voidaan mitata edistymistä. (Suomen kuntaliitto 2001; Laamanen 1997, 28 - 31; Räsänen & Korpi 2002, 17 - 18.)

Euroopan laatupalkintomallissa organisaation toiminnan ja tulosten arvioimiseen käytetään TUTKA -arviointilogiikkaa, joka koostuu tuloksista, toimintatavoista, käytännön soveltamisesta ja arvioinnista sekä parantamisesta.



Kuvio 2. TUTKA -mallin looginen rakenne (Räsänen & Korpi 2002, 11)

Tulokset, jotka halutaan saavuttaa, tulee määritellä osana organisaation strategista suunnittelua. Tulokset kattavat organisaation koko suorituskyvyn mukaan lukien taloudelliset ja toiminnalliset näkökulmat sekä sidosryhmien mielipiteet. Organisaation tulee suunnitella ja kehittää yhtenäiset ja järkevät toimintatavat, jotka tuottavat vaadittavat tulokset tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Toimintatapoja tulee soveltaa järjestelmällisesti, jotta varmistetaan täysipainoinen käytännön toteutus. Toimintatapoja ja niiden käytännön soveltamista arvioidaan ja parannetaan tulosten seurannan ja analysoinnin sekä jatkuvan oppimisen perusteella. Tähän sisältyy tarpeellisten kehittämistoimenpiteiden tunnistaminen, priorisointi, suunnittelu ja toteutus. Pisteytykseen käytetään TUTKA -pisteytystaulukkoa, joka on kehitetty arvioinnin tueksi. (Suomen kuntaliitto 2001; Laatukeskus 1999 - 2003, 27.)

Pisteytyksen ensimmäinen vaihe on jokaista arviointikohtaa vastaavan prosenttimääräisen pisteytystason määrittäminen. Kokonaisuuden (1000 pistettä) hahmottamiseen käytetään yhteenvetotaulukkoa, jossa summataan arviointikohtien ja arviointialueiden pisteytykset. Pisteytyksen painoarvot eri arviointialueilla ovat seuraavat: johtajuus 100 pistettä, henkilöstö 90 pistettä, toimintaperiaatteet ja

strategia 80 pistettä, kumppanuudet ja resurssit 90 pistettä, prosessit 140 pistettä, henkilöstötulokset 90 pistettä, asiakastulokset 200 pistettä, yhteiskunnalliset tulokset 60 pistettä ja keskeiset suorituskykytulokset 150 pistettä. Yhteensä 1000 pistettä. (Laatukeskus 1999 - 2003, 28 - 31.)

2.5 Laatupalkintomalli julkisella sektorilla

Laatupalkintomalli on käytössä monilla julkisen sektorin toimialoilla, kuten oppilaitoksissa, sairaaloissa, puolustusvoimissa ja kuntien sekä valtion virastoissa. Sen käyttö syventää julkisen sektorin tulosjohtamista ja tulosten arviointia. Malliin sisältyvä prosessinäkökulma korostaa asiakkaan tarpeista lähtevää toiminnan kehittämistä. Mallissa julkisia organisaatioita arvioidaan sen mukaan, miten hyvin ne pystyvät vastaamaan eri asiakasryhmien tarpeisiin. Asiakkaiden kuunteleminen ja vuorovaikutus eri asiakasryhmien kanssa on tärkeä lähtökohta pyrittäessä erinomaiseen suoritustasoon. (Suomen kuntaliitto 2001.)

Julkisilla palveluilla on omia erityispiirteitään. Yhteiskunnalliset tavoitteet, kansalaisten tasa-arvo, poliittinen päätöksenteko ja lainsäädäntö sekä kilpailukeinojen käyttöä koskevat rajoitukset asettavat rajoituksia julkisten organisaatioiden toiminnalle. Tästä huolimatta laatupalkintomalli on hyödyllinen ja käyttökelpoinen arvioinnin väline, joka soveltuu julkisten organisaatioiden toiminnan kehittämiseen. Organisaatioiden on syytä itse pohtia, millaista tietoa toiminnasta ja tuloksista kunkin arviointialueen alle kootaan. Julkisen sektorin johtamisessa, toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä on otettava huomioon poliittiset päätökset. Laatupalkintomallin avulla ei pyritä arvioimaan poliittisia päätöksiä, vaan sitä, miten hyvin organisaatiot onnistuvat asettamissaan tavoitteissa ja niille annetuissa tehtävissä ja miten ne kykenevät parantamaan suorituskykyään omassa toimintaympäristössään. Julkishallinnossa nähdään usein poliittisen tason kysymyksenä se, mitä tehdään. Kun taas se, miten asiat tehdään, on organisaatioiden itsensä päätettävissä. (eml.)

Julkishallinnolla on monenlaisia asiakkaita. Niitä ovat palveluja käyttävät yksittäiset asiakkaat, palvelujen rahoittajat, poliittiset päätöksentekijät, yhteisöt ja yritykset. Julkisen sektorin asiakassuhteet ovat hyvin erilaisia verrattuna yksityisen

sektorin asiakassuhteisiin. Niihin voi liittyä asiakkaalle pakollisia ja asiakkaan toimintaa rajoittavia piirteitä. Kuitenkin julkishallinto on olemassa palvellakseen asiakkaitaan. Laatupalkintomallissa julkisia organisaatioita arvioidaan, miten kykenevästi ne toimivat ja miten ne pystyvät tyydyttämään eri asiakas- ja sidosryhmien tarpeet sekä saavuttamaan asetetut tulokset. (Suomen kuntaliitto 2001.)

Keskeisten prosessien tarkastelu on tärkeää laatupalkintomallissa. Siinä edellytetään prosessien ymmärtämistä, niiden määrittelyä ja kuvaamista. Prosessi on menettely tai toimintoketju, jolla tuote tai palvelu tuotetaan asiakkaalle. Prosessikuvaus on selonteko siitä, miten palvelu tai tavara on tuotettu, mitä toimenpiteitä ja menettelyjä siihen sisältyy. Riippuu organisaatiosta, miten yksityiskohtaiseen analyysiin on syytä mennä. On kuitenkin pidettävä mielessä se että, prosessilla on aina olemassa joko organisaation sisäinen tai ulkoinen asiakas, toisin sanoen se, jolle palvelua tuotetaan. (eml.)

3 PROSESSIAJATTELU

Prosessiajattelu ja prosessijohtaminen ovat keskeisiä vaatimuksia laatutyön onnistumiselle. Prosessiajattelun avulla saadaan tarkasteluun tuotteen tai palvelun tekemiseen liittyvä kokonaisuus. Näin voidaan ymmärtää paremmin organisaation toimintaa liittymiseen ja riippuvuuksiin. (Salomäki 1999, 10, 98.)

Vahva muutos on haastanut organisaatiot rakentamaan toimintansa prosessien ympärille, joka on nopeampi ja asiakasherkeampi tapa toimia kuin jäykät hierarkiat. Prosessiorganisaatiossa kiinnitetään huomio asiakkaiden tarpeisiin ja niiden muutoksiin. Prosessien määrittely alkaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisesta ja päättyy asiakkaiden kokemusten selvittämiseen ja tyytyväisyyden mittaamiseen. Näitä toimintoja varten tarvittavat prosessit on tunnistettava ja määritettävä. Huomio siirtyy esimiehen toivomusten ja käskyjen täyttämisestä asiakkaan tyytyväisyydestä huolehtimiseen. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

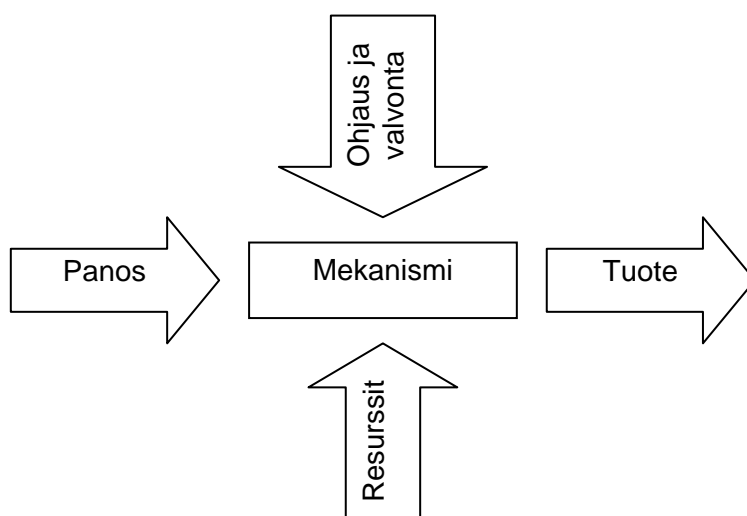
3.1 Prosessin määritelmiä ja käsitteitä

”Kaikki tavoitteellinen tekeminen tapahtuu prosesseissa” (Salomäki, 1999, 98).

”Prosessi on looginen sarja toimenpiteitä tuotteen tai palvelun tuottamiseksi asiakkaalle” (Alhola & Lauslahti 2003, 91).

”Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja sekä niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit ja ohjaus, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.” (Qualitas Fennica Oy 2004).

Ensimmäisenä prosesseista tulee mieleen toisistaan riippuvat toiminnot ja työkulut. Prosessin kuvaus on järjestelmä, jonka mukaan esimerkiksi tilaus suunnitellaan, valmistetaan ja toimitetaan asiakkaalle. Prosessikuvauksen avulla ei kuitenkaan vielä saada mitään valmista tuotetta tai palvelua. Prosessit tarvitsevat toimiakseen myös syötteitä, käyttövoimaa ja hengen. Syötteitä voivat olla tiedot, raaka-aineet, materiaalit tai palvelut. Käyttövoimana toimivat resurssit, joita voivat olla koneet, laitteet, tilat, ihmisten taidot, osaaminen tai raha. Prosessin hengen luovat esimerkiksi ohjeet, menetelmät, luvat, lait ja asetukset. Kun lopuksi lisätään vielä tulokset, niin prosessin nelikenttä on valmis. Nelikenttää vastaavat tiedot käyvät ilmi prosessikuvauksista. (Qualitas Fennica Oy 2002.)



Kuvio 3. Prosessin nelikenttä (Qualitas Fennica Oy 2002)

”Kaikki toiminta tapahtuu prosesseina. Prosessi on sarja toisistaan riippuvia tehtäviä, tuotteen tai tiedon jalostamiseksi tiettyjä menetelmiä ja toimintatapoja soveltaen.” Prosessit sitovat irrallisiksi jäävät asiat yhteen. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät asettavat tavoitteet ja vaatimukset prosesseille, joiden perusteella ne tunnistetaan ja määritellään. Prosessit vastaavasti asettavat tavoitteet ja edellytykset resursseille. Ne mahdollistavat prosessien toiminnin-

nan. Organisaation visio ja strategia pannaan toimeen prosessien ja resurssien avulla ja tuella. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

3.2 Prosessien ryhmittely

Prosesseja voi ryhmitellä monella eri tavalla. Lähtökohtana prosessien ryhmitte-lyssä voidaan pitää prosessin laajuutta ja kattavuutta. Tarkasteltaessa organi-
saatiota ulkopäin se on nähtävissä yhtenä prosessina. Vastaanotettu tilaus
käynnistää prosessin ja ulos tulee valmis tuote tai palvelu. Lähempää tarkastel-
taessa yksittäinen valmistusvaihe voidaan nähdä samalla tavalla prosessina.
(Hannus 2000, 41; Salomäki 1999, 100.)

3.2.1 Ydinprosessi

Ydinprosessi on organisaation ja sen sidosryhmiä läpileikkaava toimintoketju. Se
alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Ydin-
prosessit voivat koostua pienemmistä prosesseista, joita sanotaan aliprosesseik-
si tai osaprosesseiksi. Ydinprosessin tarkoituksena on palvella organisaation ul-
koista asiakasta. Sen avulla saadaan esiin organisaation osaaminen, jolla on
arvoa asiakkaalle. Ydinprosessit kannattaa määritellä mahdollisimman laajasti
ottaen huomioon asiakkaat ja liittymät muihin organisaation prosesseihin. (Han-
nus 2000, 41; Lecklin 2002, 144.)

Ydinprosessi koostuu ydintoiminnoista. Esimerkiksi opetuksen ydintoimintoja
ovat opetussuunnitelmat, opetuksen toteutus, opetuksen arviointi ja opetuksen
kehittäminen. Ydintoiminnot jakautuvat osaprosesseihin. Esimerkiksi opetuksen
toteutus jakautuu opetuksen tai kurssin suunnitteluun sisältäen opetusmenetel-
mien ja sisältöjen valinnan, varsinaiseen toteutukseen eli kontaktiopetukseen,
oppimisen arviointiin kuten tenttien laatiminen ja arviointi. (Jyväskylän yliopisto.)

3.2.2 Tukiprosessi

Tukiprosessit tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiselle. Ne ovat siis organisaation sisäisiä prosesseja. Tukiprosessit edesauttavat organisaation toimivuutta ja sujuvuutta. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, ATK-tuki, logistiikkapalvelut tai laitostaloustehtävät. Mikä kulloinkin nähdään ydin- tai tukiprosessina riippuu tarkastelutasosta. Koko organisaatiossa henkilöstön koulutus nähdään usein tukiprosessina, mutta henkilöstö- ja koulutusyksikön toiminnan arvioinnissa se on ydinprosessi. (Lecklin 2002, 144; Suomen kuntaliitto 2001.)

3.2.3 Yhteistyöprosessi

Yhteistyöprosessi on organisaation toimintaverkkoon liittyvä prosessi ja se sisältää yhteistyötahojen ja kumppaneiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Yhteistyöprosessi ulottuu organisaation rajojen ulkopuolelle ja liittyy yhteen asiakkaita, yhteistyökumppaneita, toimittajia ja alihankkijoita. (Qualitas Fennica Oy 1999.)

3.3 Prosessinomistaja

Prosessiajattelun mukana on tullut käyttöön termi prosessinomistaja. Hänen tehtävänsä on huolehtia prosessin tuloksesta ja suorituskyvystä. Hän vastaa prosessin suunnittelusta ja määrittelystä. Jos prosessia on tarve jakaa osaprosesseihin, hän nimeää niiden omistajat. Prosessinomistaja vastaa prosessille asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ja prosessihenkilöstön toiminnasta. Lisäksi prosessinomistajan vastuulla on prosessin toimivuuden seuranta, prosessin kehitystarpeiden tunnistaminen ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjaaminen. (Lecklin 2002, 145 - 146; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36 - 37.)

Prosessinomistaja määrittelee prosessille mittarit ja tavoitteet organisaation strategian perusteella. Hän hankkii prosessille resurssit ja jakaa ne eri kohteisiin. Prosessinomistaja tarkkailee prosessin suorituskkyä ja onnistumista mittaamalla ja havainnoimalla. Prosessinomistajan vastuulla on poistaa prosessin pullonkaulat. Hän tiedottaa organisaation muulle johdolle ja sidosryhmille prosessin tarpeista, suoriutumisesta ja kehitystarpeista. Hän huolehtii prosessissa toimivien henkilöiden koulutuksesta ja järjestää prosessissa toimiville henkilöille asiaan kuuluvat työkalut ja -menetelmät. Prosessinomistaja kannustaa ja ohjaa prosessihenkilöstöä. (Kiiskinen ym. 2002, 36 - 37.)

Kun prosessilla on omistaja, saavutetaan tiettyjä hyötyjä. Prosessin kehittämistä vastaa tällöin tietty, määrätty henkilö. Prosessinomistaja vastaa koko prosessin toimivuudesta alusta loppuun kaikkien toimintojen yli. Näin voidaan varmistaa, että koko prosessi toimii. Prosessinomistajalle tyypillisiä piirteitä ovat, että hän ymmärtää kokonaisuuksia ja käsitteitä ja hänellä on kokonaisvaltainen näkemys prosessista. Prosessinomistajalle on eduksi, jos hän on vahva vaikuttaja muutenkin kuin muodollisen vallan avulla. Hänellä on hyviä ideoita ja hän on valmis omistautumaan työlleen. Prosessinomistajalla täytyy olla vankka kokemus prosessiin liittyvästä toiminnasta ja hänellä täytyy olla kykyjä viedä kehitystä eteenpäin. Samalla hänen täytyy tehdä tulosta. (emt. 36 - 37.)

Oppilaitoksen näkökulmasta prosessinomistajan vastuut hieman vaihtelevat. Esimerkiksi opiskelijoilla itsellään on vastuu oman oppimisprosessin toteuttamisesta resurssien hankkimista myöten. Kukaan muu ei pysty heidän puolestaan oppimaan kuin he itse. Opettamisprosessissa on vastuu opettajalla. Vuorovaikutteisen opetusprosessin vastuu on siis yhteinen. Opiskelija vastaa omasta oppimisprosessistaan, opettaja vastaa omasta opettamisprosessistaan, joten yhdessä he vastaavat koko vuorovaikutusprosessista. (Åhlberg, 1997, 77.)

3.4 Prosessin tunnistaminen

Organisaation prosessien tunnistaminen voi olla helppoa tai vaikeaa ja aikaa vievää riippuen toiminnan luonteesta ja siitä, miten haasteellisia tavoitteita prosessityölle asetetaan. Organisaation strateginen suunnitelma, visio ja missio ovat lähtökohtina keskeisten prosessien tunnistamisessa ja kuvaamisessa. Prosessien tunnistamisessa on syytä lähteä liikkeelle perusmäärittelyistä. Aluksi kannattaa tehdä koko organisaatiolle oma ja yhteinen käsitteistö. Puhutaanko ydin-, pää- vai avainprosesseista, ali- vai osaprosesseista? Seuraavaksi on hyvä tehdä koko organisaation perusmäärittelyt. Organisaation kannattaa asettaa itselleen kysymyksiä selvittääkseen perusmäärittelmät, kuten esimerkiksi:

- Miksi olemme olemassa?
- Mihin olemme menossa?
- Ketkä ovat asiakkaitamme ja sidosryhmiämme?
- Mitkä ovat tuotteitamme ja palveluitamme? (Qualitas Fennica Oy 2002; Qualitas Fennica Oy 2003; Qualitas Fennica Oy 1999.)

Kun tunnistetaan organisaation ydin- ja tukiprosesseja, käytetään kahdesta kolmeen erilaista tapaa lopputulokseen pääsemiseksi. Viimekädessä johtoryhmän on tehtävä prosessien valinnat. (Qualitas Fennica Oy 2003.)

Prosessien tunnistamistapoja on useita. The Big Picture -periaatteen avulla tutkitaan, mistä prosesseista organisaation toiminta muodostuu. Siinä tutkitaan myös toimintaympäristöä; millaista toimintaa organisaatiolla on eri toimijoiden kanssa. Tällainen menettely sopii hyvin sellaiseen tilanteeseen, kun halutaan tunnistaa olemassa olevat prosessit ja kuvata ne. Käytännön työkaluina toimivat seinälle laitettava kartonki ja helposti siirrettävät laput. (Qualitas Fennica Oy 2003; Qualitas Fennica Oy 2002.)

Toinen tunnistamistapa on tutkia prosesseja sidosryhmien tarpeita tarkastelemalla. Mitä sidosryhmät organisaatiolta odottavat ja millä prosesseilla organisaatio

täyttää sidosryhmien tarpeet? Tässä tunnistamistavassa täytyy ensin tunnistaa eri sidosryhmät ja sen jälkeen pohtia niiden odotuksia ja vaatimuksia. (Qualitas Fennica Oy 2003; Qualitas Fennica Oy 2002.)

On myös hyvä tutkia, millä organisaation prosesseilla toteutetaan erilaiset päämäärät ja mission tehtävät. Tämä kolmas tapa tunnistaa prosesseja lähtee liikkeelle organisaation päämääristä ja tavoitteista. Siinä haetaan prosesseja, joilla ne aiotaan toteuttaa. Menettely soveltuu hyvin sellaiseen tilanteeseen, jossa organisaatio on suunnittelemassa uusia toimintoja ja prosessien halutaan toimivan keinona niiden toteuttamiseksi. (Qualitas Fennica Oy 2003; Qualitas Fennica Oy 2002.)

Yksi prosessien tunnistamistapa on ns. vetoketjuperiaate, jossa analysoidaan asiakkaan prosessia. Siinä tutkitaan, mitä asiakas tekee omassa toiminnassaan ja miten toinen organisaatio liittyy ja luo siihen lisäarvoa eri vaiheissa. (Qualitas Fennica Oy 2003.)

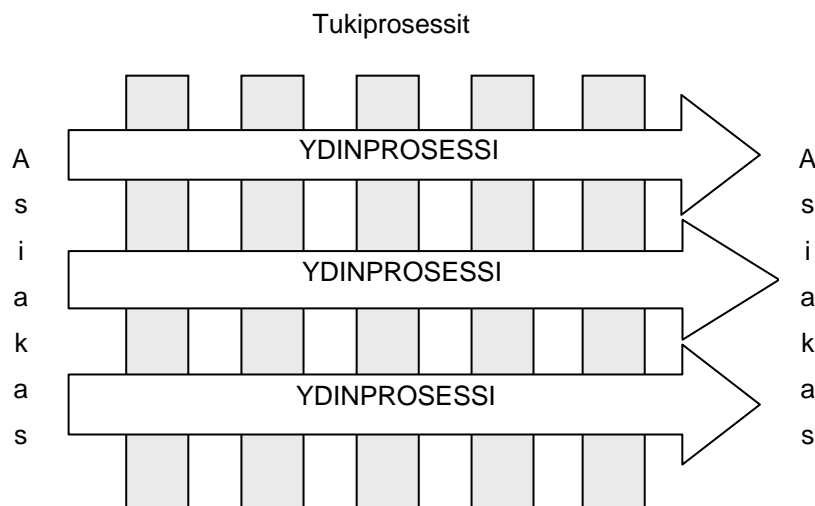
Tunnistusvaiheessa rajausten kannalta ovat tärkeitä määriteltyjen prosessien alku- ja loppupisteet. Se vaikuttaa mekaanisen kuvaamistyön sisältöön ja muu-
tostarpeisiin. Alku on se liipaisin, josta tunnistettu prosessi lähtee jalostamaan asiaa eteenpäin, esimerkiksi opiskelijan oppimistarve. Loppu on se tulema, joka on saatu prosessissa aikaan, esimerkiksi ammattinsa osaava asiantuntija. Prosessin alku ja loppu määrittelee sen miten laaja kokonaisuus prosessissa toistuu alun ja lopun välissä. (eml.)

3.5 Prosessien kuvaaminen

Yksi tärkeä osa laatujärjestelmää on prosessikuvaukset. Prosessien kehittäminen ei onnistu ilman niiden kuvaamista. Kuvaamisesta näkee käytettävän myös nimityksiä mallintaminen ja prosessin määrittely. Prosessien kuvaukseen kuuluu prosessikartta, prosessin yhteenveto, prosessikaavio ja tukidokumentit. (Lecklin 2002, 152; Salomäki 1999, 104.)

Prosessien kuvaus on rankkaa työtä. Ongelmaksi tulee prosessikuvauksen tarkkuustason määrittely. Aluksi kannattaa pohtia kuinka tarkkoja prosessikaavioita rakennetaan, jotta niistä olisi lisäarvoa prosesseille. Liian karkea kuvaus ei sovi prosessin kehittämiseen ja liian pienistä tehtävistä laaditusta kaaviosta tulee epäselvä. Prosessikuvauksien tekijöiden kannattaa miettiä myös kaaviokuvausten käyttötarkoitusta. Karkeahko taso riittää esimerkiksi johdon käyttöön erilaisia vertailuja varten ja tarkka kaaviokuvaus auttaa prosessien ongelmakohtien selvittämisessä ja prosessien jatkuvan kehitystarpeiden tunnistamisessa. Prosesseja kuvattaessa tulee olla selvä kuva siitä, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja mihin toiseen prosessiin tai toisiin prosesseihin kuvattava prosessi liittyy. On hyvä tunnistaa ja listata kaikki kuvattavaksi aiotut prosessit, jotka ovat tuloksen kannalta tärkeitä. Prosesseja kannattaa kuvata, koska pohdittaessa prosessin sisältöä, löytyy heti parannusideoita. Prosessikuvaus luo yhteisen näkemyksen toimintatavoista ja antaa perustan sisäisille keskusteluille. Prosessikuvausta laadittaessa toimintojen väliset vastuualueet selkeytyvät, työnjako tarkentuu ja nähdään helpommin tarpeettomat toiminnot. Kun prosessikuvaukset on laadittu, uusien työntekijöiden perehdytys helpottuu. (Qualitas Fennica Oy 1999; Qualitas Fennica Oy 2002; Ainali 2005.)

Prosessien kuvaaminen aloitetaan nykytilanteen kartoittamisella, jossa nimetään prosessit, prosessien omistajat, laaditaan prosessien yleiskuvaukset ja tiedonkeruusuunnitelma. Ydinprosessien kuvaaminen tehdään yleensä karkealla tasolla prosessikartan avulla. Prosessikartta kuvaa yrityksen tai yhteisön ja sen sidosryhmien perustoiminnot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit graafisella kuvauksella ja täydentävällä asiakirjalla. (Lecklin 2002, 151 - 152.)



Kuvio 4. Prosessikartan periaate (Kiiskinen ym. 2002, 36)

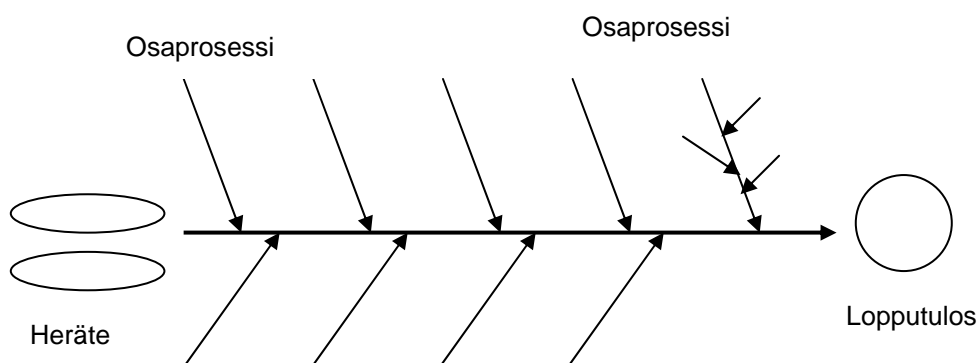
Koko organisaation tapaa toimia kannattaa lähteä kuvaamaan siis prosessikartan avulla, kun on saatu selville ydin- ja tukiprosessit. Prosessikartta kuvaa mitä organisaatio tekee ja miten siitä muotoutuu kokonaisuus. Se antaa havainnollisen kuvan kokonaisuudesta. Kun prosesseja kuvataan, täytyy pitää mielessä, mitä merkitystä prosessilla on organisaation toiminnan, asiakkaan ja sidosryhmi- en kannalta sekä miten prosessit liittyvät organisaation visioon ja strategiaan. On myös hyvä pitää mielessä, miten nämä prosessikuvaukset ovat liitettävissä osaksi koko laadunhallintajärjestelmää. (Qualitas Fennica Oy 2003.)

3.6 Prosessien sisällön selvittäminen

Ennen varsinaista prosessien kuvausta ja määrittelyä selvitetään prosessien sisällöt ja työkulut. Prosessikaaviota ei voida laatia ennen kuin tiedetään miten työt organisaatiossa etenevät. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

3.6.1 Kalanruoto -tekniikka

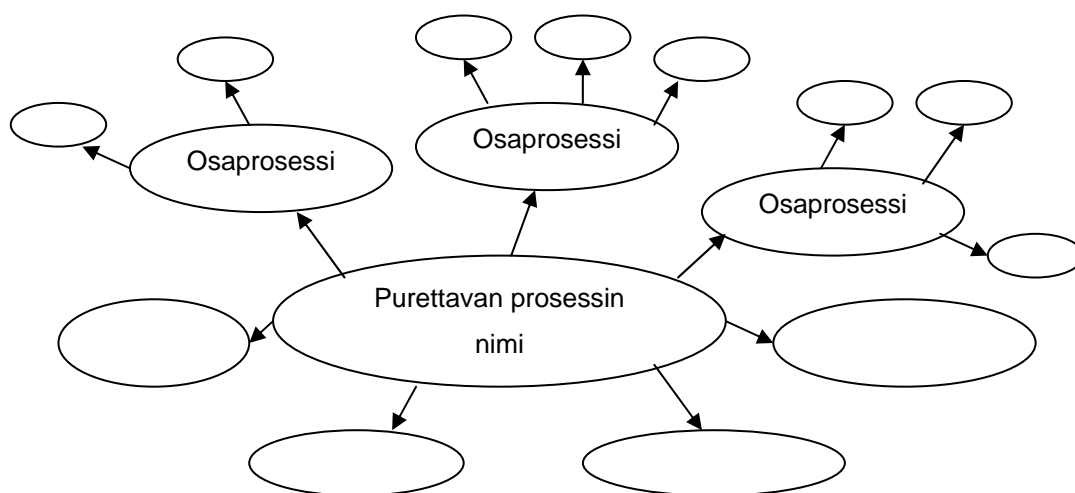
Yleisemmin käytetty ongelmanratkaisutekniikka on kalanruototekniikka (Fish Bone -tekniikka), jonka avulla prosessin sisältö voidaan selvittää. Mallin runkona on tarkastelun kohteeksi valittu prosessi. Mallin ruodot ovat rungosta haarautuvia osaprosesseja, jotka taas jakaantuvat alemman tason osaprosesseihin. Tämän esittämistavan etuna ovat visuaalisuus ja osaprosessien keskinäiset suhteet pystytään hahmottamaan helposti. Kalanruotokaavion avulla voidaan havainnollisesti tarkastella kaikkia prosessiin liittyviä tekijöitä. Tämä tekniikka soveltuu erityisen hyvin jo olemassa olevan prosessin sisällön selvittämiseen. (Qualitas Fennica Oy 2002; Ainali 2005.)



Kuvio 5. Kalanruoto (Qualitas Fennica Oy 2003)

3.6.2 Mind Map -tekniikka

Mind Map -tekniikka on hyvä tapa jäsentää jotain asiakokonaisuutta. Mind Map -tekniikan avulla prosessi voidaan purkaa riittäväälle tarkkuustasolle, jonka jälkeen tapahtumat voidaan luetteloida ja viedä prosessikaavioon. Menettely ohjaa ajatukset helposti uusiin ratkaisuihin. Tämän vuoksi se soveltuu erityisen hyvin tilanteeseen, jossa nykyinen toimintamalli halutaan asettaa kyseenalaiseksi ja parantaa. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

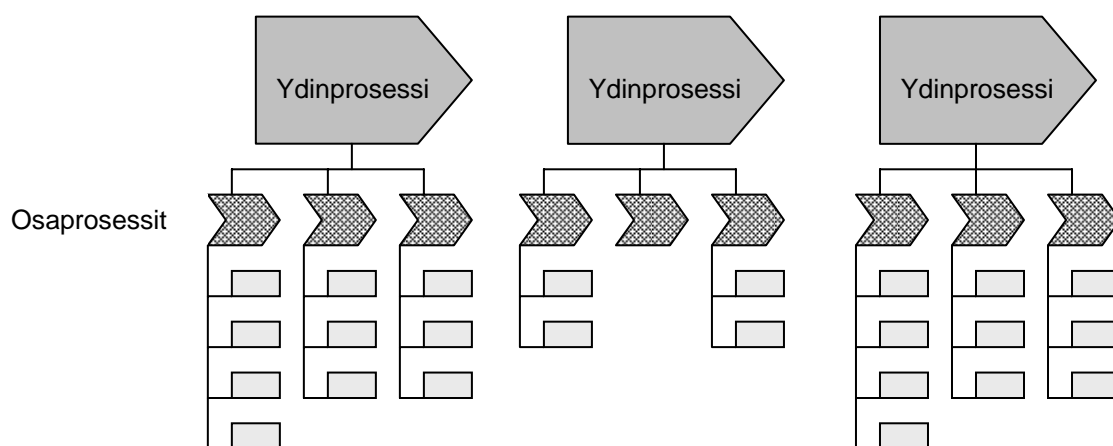


Kuvio 6. Mind Map (Qualitas Fennica Oy 2003)

3.6.3 Purkutekniikka

Kolmas tapa prosessin etenemisen selvittämiseksi on purkutekniikka. Prosessin purkutekniikassa prosessia puretaan osaprosesseiksi ja tarvittaessa aina tehtäväksi asti. Ydinprosessin nimeämisen jälkeen prosessi puretaan ensimmäisen tason osaprosesseihin. Tarvittaessa purkamista jatketaan seuraavalle tasolle. Seuraavaksi nimetään ne organisaation yksiköt, jotka tekevät auki puretut toiminnot. Osallistuvat yksiköt viedään työn kulkukaavion vasempaan reunaan ja

ensimmäiseen sarakkeeseen laitetaan ensimmäisen tason osaprosessit ja tarvittaessa seuraavaan sarakkeeseen laitetaan toisen tason osaprosessit. Yhdessä sarakkeessa olevat laatikot voidaan sitten viedä prosessikaavioon. (Qualitas Fennica Oy 2002; Qualitas Fennica Oy 1999.)



Kuvio 7. Purkutekniikka (Qualitas Fennica Oy 2002)

3.7 Prosessikaavio

Prosessikaavion tarkoituksena on esittää prosessikuvausten sisältö graafisena. Se esittää prosessin vaiheet, prosessinomistajat ja toiminnot helposti tunnistettavina symboleina. Kaavion käyttöä puoltaa sen ymmärrettävyys, koska siinä esitetään tapahtuman kaikki vaiheet kuvallisessa muodossa. Prosessikaavio kannattaa kuitenkin pitää pelkistettynä, joten kaavioon valitaan vain päälinjat. Tärkeät osaprosessit voidaan kuvata erikseen ja muut toiminnot kuvataan työohjeissa. (Lecklin, 2002, 156, 157 - 58; Blåfield, 1996, 35.)

Kun prosessin sisältö on halutulla tarkkuudella saatu selvitettyä, tehdään prosessin visuaalinen kuvaus ja siihen on käytettävissä monia erilaisia menetelmiä. Yleisimmin käytössä ovat työkulukaavio ja vuokaavio. Kaavioita laadittaessa kannattaa käyttää yhtenäistä tapaa ja symboleja sekä samoja termejä. Liian paljon tiedon laitto kaavioihin heikentää kaavion luettavuutta ja käyttöä kokonaisuuden arviointiin. (Qualitas Fennica Oy 2003.)

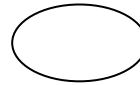
Työnkulkukaaviossa esitetään prosessin vaiheet aikajärjestyksessä. Vasemmassa reunassa ovat vaiheisiin liittyvät tehtävät, jotka voidaan ilmaista toimintojen niminä tai tehtävänimikkeinä tai osallistuvien ryhmien niminä. Aika-akseli kulkee vasemmalta oikealle. Puretut prosessitapahtumat sijoitetaan kaavioon tapahtumajärjestyksessä. Kaaviossa käytetään vain suorakulmaista laatikkoa tekemisen ilmaisemiseen ja vinoneliötä valintakohdissa. Suositeltavaa on, että työnkulkukaavioon ei laiteta enempää kuin 15 - 20 prosessin vaihetta, koska kuva alkaa hämärtyä ja sen katsominen vaatii lukijalta tarkkaavaisuutta. Kaaviossa voi aika-akseli kulkea myös ylhäältä alaspäin. Toiset osaavat lukea kaavioita helpommin vasemmalta oikealle, toiset taas ylhäältä alaspäin. Jos 15 - 20 prosessin vaihetta ei riitä ja prosesseja halutaan kuvata vielä tarkemmin, voidaan peruskaavion lisäksi laatia osakaavioita. Tällaisia voi tehdä esimerkiksi merkittävistä osaprosesseista, jotka sisältyvät vain niminä peruskaavioon. Osakaavioiden kuvaustekniikka on sama, nyt vain tehtävät tarkentuvat toimintonimikkeestä toiminnon tehtävänimikkeiksi. Työnkulkukaavioiden laatimisessa joudutaan usein tekemään sovitteluratkaisuja aika-akselin kanssa. Ensin kannattaa laittaa toinen toisiinsa liittyvien prosessivaiheiden järjestys kuntoon ja vasta sitten linjaus aika-akselin kanssa mikäli se kuvaa sekoittamatta on mahdollista. (Qualitas Fennica Oy 2002; Qualitas Fennica Oy 1999.)

helppo ymmärrettävyys. Esityksessä kuvataan jonkin tapahtuman kaikki vaiheet kuvallisessa muodossa. Vuokaavioissa käytetään helposti tunnistettavia symboleja, jotka kertovat, mikä vaihe tapahtumasta on käsiteltävänä. Vuokaaviotekniikan avulla voidaan määritellä prosessin nykykulku kaaviona ja toisaalta sitä voidaan käyttää työkaluna ja perustana prosessin ihannekulun määrittelyssä. Vuokaavio auttaa ymmärtämään, miten prosessiin voidaan tehdä parannuksia. (Blåfield, 1996, 35 - 36; Ainali 2005; Salomäki 1999, 333.)

Kuvausta tehtäessä on muistettava, että kuvaus tehdään hyödynnettäväksi. Selväpiirteisyys on tärkeää. Kuvaustekniikkaa tärkeämpi on kuvauksen havainnollisuus, käyttökelpoisuus ja muokattavuus. Kuvaus on hyvä tehdä ryhmätyönä. Vuokaavion piirtäminen kannattaa aloittaa karkeasta vuokaaviosta. Siitä määritellään osa tai yksi toiminto kuvattavaksi tarkemmin. Lisää kuvauksia tehdään tarpeen mukaan. Kuvatasoja voi syventää, kunnes osittaminen ja tarkentaminen ei tuo enää kuvattavalle prosessille lisäarvoa. Kaavioon kannattaa merkitä vain merkittävät takaisinkytkennät, jotka aiheuttavat normaalista poikkeavia toimenpiteitä. Vaikka takaisinkytkennät jätettäisiin merkitsemättä, tulisivat tarkastusvaiheet merkitä. Hyvä ohje on, että kaavio pitää pystyä hahmottamaan kerralla. A3-kokoa suurempia vuokaavioita tehdään vain erikoistarkoituksiin. (Salomäki 1999, 333 - 334.)

Perussymbolit:

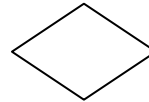
Venytetty ympyrä kuvaa prosessin alkua ja loppua



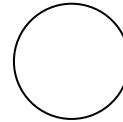
Suorakulmio kuvaa prosessin käsittelyvaihetta



Vinoneliö kuvaa prosessin tarkistusvaihetta, jolloin tehdään päätös tai valinta.



Tilan muutos



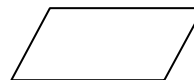
Dokumentointi, asiakirja



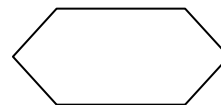
Tietovarasto



Tieto

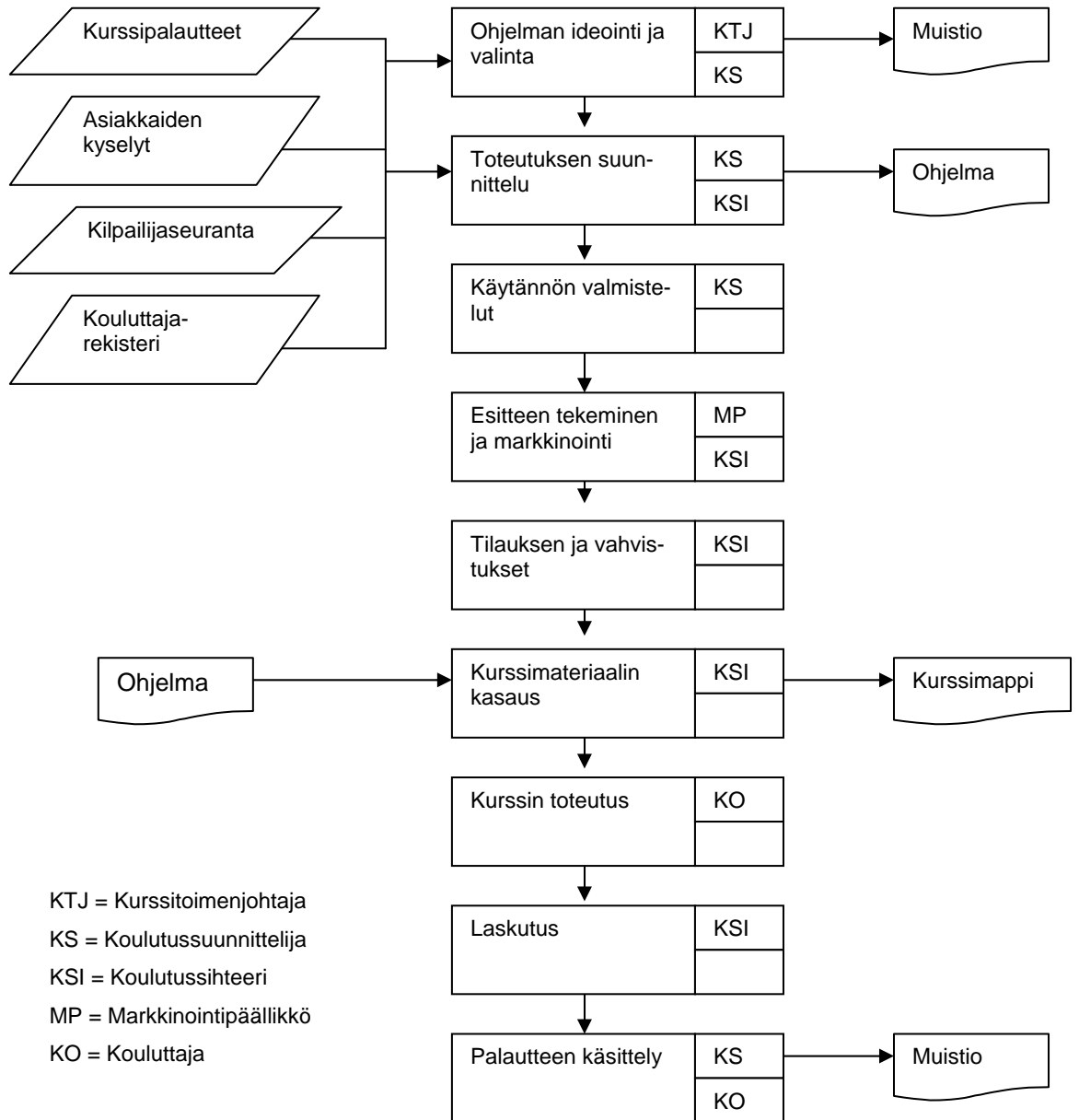


Mittaus, arviointi



Vuokaavion piirtäminen alkaa määrittämällä prosessin alku ja loppu, jotka kuvataan venytetyllä ympyrällä. Seuraavaksi listataan kaikki vaiheet mitä prosessin alun ja lopun välillä tapahtuu. Vaihe ilmaistaan suorakulmiolla. Vuokaaviota tehdessä hyvänä apuna ovat siirreltävät laput ja iso paperiarkki. Kun kaikki vaiheet on listattu, ne yhdistellään sopiviksi kokonaisuuksiksi. Keskeiset päätöksentekojä tarkistuskohdat lisätään kaavioon vinoneliöllä. Eri vaiheet yhdistetään nuolilla,

joita osoittavat tietojen kulkua. Lopuksi varmistetaan, että kuvaus on totuudenmukainen ja kuvaa prosessin nykytilaa. (Ainali 2005.)



Kuvio 9. Vuokaaviotekniikka (Qualitas Fennica Oy 2002)

Yllä on kuvattu uuden koulutusohjelman tuottaminen vuokaaviotekniikalla.

3.8 Prosessien dokumentointi

Visuaalista kuvausta tukemaan laaditaan kirjallisia selosteita tarpeen mukaan ja tarpeellisiin prosessivaiheisiin liittyen. Kun dokumentoidaan prosessia organisaation henkilöstölle, ei asiakirjaan kannata laittaa itsestään selvyyskiä, vaan kuvataan prosessin eteneminen. Perusdokumentointiin kuuluu koko prosessia kuvaavien perustietojen dokumentointi. (Qualitas Fennica Oy 2003.)

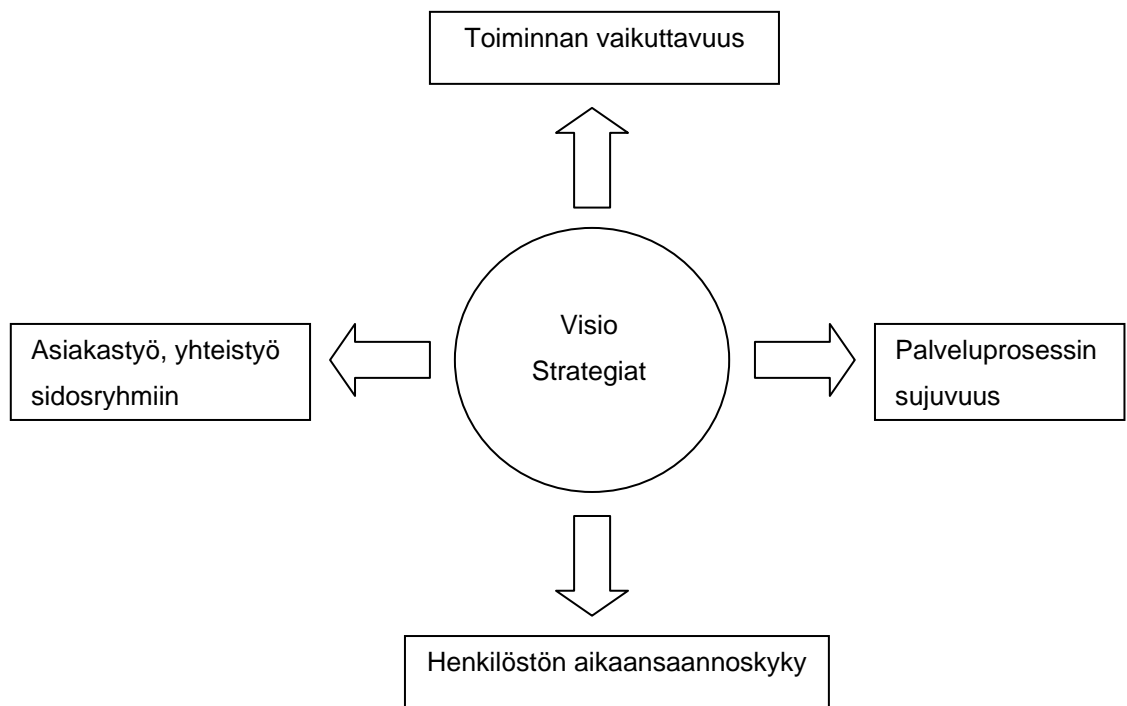
Tekstisivu laaditaan tukemaan visuaalista kuvausta. Tekstisivulta ilmenee vaihe tai tehtävä, vastuu tehtävän toteuttamisesta, tehtävään liittyvät kriittiset ja merkittävät tekijät, viitteet menetelmiin, työhjeisiin, työkaluihin tai laitteisiin, joiden mukaan työ on tehtävä sekä tietojen hallinta. Kriittisiin tekijöihin kirjataan vain ne asiat, jotka on ehdottomasti onnistuttava. Tekstisivulla voidaan tarpeen mukaan kuvata helpommin erilaisista seikoista johtuvia eroja prosessin kulussa kuin piirtämällä ne kaikki prosessikaavioon. Tekstisivun eräs tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia prosessivaiheisiin liittyvistä tiedonkuluista. Tänä päivänä prosessien hallinta on ennen kaikkea tiedon hallintaa. Siksi tekstisivuilla on pidettävä huolta siitä, mitä tietoja kuhunkin prosessivaiheeseen kuuluu. Mikään prosessi ei toimi organisaatiossa yksin, vaan ne liittyvät toinen toisiinsa ja ulkoisiin lähteisiin. Tiedonkulku prosessien välillä on useimmiten se kanava materiaalivirtojen ohella, joka liittää prosessit toisiinsa. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

Tiedon tulisi hioutua jokaisessa prosessin vaiheessa. Jos näin ei käy, tulisi vielä kerran tarkastaa, voitaisiinko tehtävä yhdistää johonkin muuhun tehtävään tai jopa kokonaan poistaa. Prosessikuvaus ei ole itsetarkoitus, vaan se on perusta jatkuvalla keskustelulle, arvioinnille, kehittämiselle ja kouluttamiselle. (eml.)

3.9 Prosessimittarit

Olellaisena osana prosessin hallintaan kuuluu prosessien mittaaminen. Prosessin ohjaaminen, johtaminen ja hallitseminen ovat hankalia, jos prosessia ei voi mitata. Nykyisin käytetään mittaamiseen paljon BSC -tuloksellisuusmittaristoa tai mittarit johdetaan suoraan organisaation strategisia päämääriä hyväksi käyttäen. Sidosryhmien odotuksien avulla saadaan hyvin esille myös olellaisia prosessimittareita. Prosessimittareiden täytyy olla samassa linjassa kuin organisaation strategia. (Lecklin 2002, 170; Qualitas Fennica Oy 2003.)

Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainoinen tulokortti on keino pitkäaikaisen strategian laatimiseksi. Se on eräs kaikkein nopeimmin maailmalle levinneitä liikkeenjohton ajatus- ja toimintamalleja. Tasapainoinen tulokortti ja itsearviointimallit, erityisesti EFQM niveltävät myös varsin hyvin yhteen osaksi organisaation kokonaisohjaus- ja kehittämissjärjestelmää. Perusideana on purkaa organisaation visio ja strategia näkökulmiin ja kuvata konkreettisella tavalla miten organisaatio tulisi saavuttamaan visionsa ja siitä johdetun strategiansa. Toiminnan ongelmien tunnistamisessa ja perimmäisten syiden havaitsemisessa taloudelliset tunnusluvut eivät riitä. Talousseurannan rinnalle tarvitaan ulkoisen ympäristön seuranta ja oman sisäisen toiminnan huomioivaa seuranta. Tulokortin pääajatus onkin kuvata miten organisaatio saavuttaa taloudelliset tavoitteensa pyrkiessään kohti visiotaan. Se ei ole pelkästään talouden tulokortti, vaan kokonaisvaltaisen toiminnan ohjaamiseen ja johtamiseen kehitetty mittaristo. BSC:ssa organisaatiota tarkastellaan yleensä neljästä näkökulmasta. Nämä neljä näkökulmaa ovat talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma. (Jyväskylän yliopisto; Qualitas Fennica Oy 2002; Alhola & Lauslahti 2003, 40 - 41.)



Kuvio 10. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän tuloksellisuusmittaristo

Nimitys tasapainoinen tuloskortti muodostuu siitä, että kortissa esitetään sekä taloudellisia että ei taloudellisia tavoitteita ja mittareita. Merkittävää on, että ei taloudellisten resurssien ja osaamispääoman rooli tulee selvemmin esille kuin perinteisissä johdon tunnusluvuissa. Ne muodostavat keskenään tasapainoisen mittariston ja selkeyttävät ja tulkitsevat organisaation strategiaa. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

Organisaation johtamisessa tuloksellisuusmittaristo näkyy monilla eri osaluilla: suunnittelussa, päätöksenteossa, viestinnässä ja henkilöstön johtamisessa. BSC toimii hyvänä pohjana organisaation yhteisen kielen luomiseksi. Se selkeyttää ja tulkitsee vision ja strategian sekä viestittää strategiset tavoitteet ja niiden väliset kytkennät. BSC palvelee strategista johtamista, koska se rakentuu organisaation vision, strategioiden ja tavoitteiden pohjalta. Se ei ole vain johdon työkalu, vaan se on koko organisaation henkilöstön apuväline. On kuitenkin varmistettava, että henkilöstö on sisäistänyt mittariston ja ymmärtää sen merkityksen työssään. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla henkilöstö saadaan ymmär-

tämään paremmin oma roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Alhola & Lauslahti 2003, 41 - 42; Qualitas Fennica Oy 2004.)

Prosessien mittaaminen ei ole itsetarkoitus vaan se on prosessien ohjauskeino, joka luo kehitysvoimaa ja muutosta. Prosessimittarit ovat luonteeltaan toiminnallisia, jotka antavat kohdennettua tietoa prosessien tehokkuudesta ja tuottavuudesta sekä visualisoivat prosessien toimivuutta. Toisin kuin toimintolähtöiset mittarit, prosessimittarit mittaavat koko toiminto- ja tehtäväketjun onnistumista. Prosessimittareilla on oma paikkansa organisaation mittausjärjestelmässä. Organisaatiossa mitattavat asiat voidaan jakaa koko liiketoimintaa, prosesseja, toimintoja sekä ryhmiä, työtehtäviä ja avainhenkilöitä koskeviin mittareihin. Prosessimittarit liittyvät ajan, laadun tai kustannusten, kuin myös tehokkuuden, tuloksellisuuden, vaikuttavuuden tai joustavuuden mittaamiseen. Prosessit muodostuvat toiminnoista, joille on omat prosessin sisäiset mittarit. Prosessimittareiden laati-
minen ja itse prosessien tunnistaminen lähtee organisaation visiosta ja strategisista päämääristä, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksista ja tarpeista sekä käyttäjien tarpeista. Näillä ajureilla varmistetaan, että mitataan oikeita asioita. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

3.10 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinprosessit tai muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen. Ydinprosessien kehittäminen perustuu aina organisaation visioon ja strategiaan. Muutoksen onnistumisessa on tärkeää se, että mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Prosessien kehittäminen kattaa laajimmillaan koko toimitusketjun aina toimittajalta tai alihankkijalta loppukäyttäjälle saakka. Prosessin kehittämistä voi olla jokin tekninen ratkaisu, automatisointi tai tietotekniikan uudistaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 27, 38; Qualitas Fennica Oy 2002.)

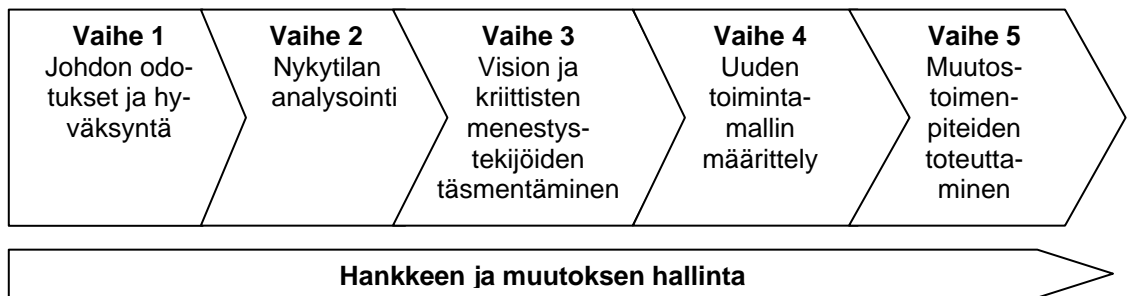
Prosessien kehittämisen tarkoitus voi olla joko olemassaolevien prosessien suoritusarvon parantaminen, prosessin vaihtelun tai siinä olevien virheiden vähentäminen tai uusien prosessien luominen. Prosessien kehitystyö voidaan toteuttaa

kehittämällä toimintaa jatkuvasti pienin askelin, parantamalla jo olemassa olevaa toimintaa määrittelemällä prosessi joltakin osin uudelleen tai luomalla kokonaan uusi toimintatapa ja suunnittelemalla koko prosessi uudelleen. Pysyvien muutosten ja parannusten aikaansaamiseksi on tarkasteltava todellisen työn tekemistä. Prosessien kehittäminen on merkittävä osa työn jatkuvan laadun, tuottavuuden ja kannattavuuden parantamista. Kehittämisen taustalla on oletus, että organisaation toiminta voidaan kuvata prosesseina. Kun prosessia halutaan kehittää, on vaikutettava koko prosessiin, ei vain sen osaprosesseihin. Hannuksen mukaan pelkästään osaprosessien kehittämisellä ei ole sanottavaa vaikutusta ydinprosessin suorituskykyyn ja lopputuotteeseen. Kehittämistyö alkaa yleensä nimeämällä organisaation keskeiset ydinprosessit. Yleisellä tasolla tapahtuvaa kuvausta voidaan Hannuksen mukaan tarkentaa prosessikartaksi, joka kuvaa keskeisten toimintojen välisiä yhteyksiä. Prosessikarttaa käytetään avuksi kehittämistyössä. (Sarala 1999, 115 - 117.)

Prosessien kehittäminen on tehokasta silloin kun toimintaa kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja otetaan heidän tarpeensa huomioon. Tavoitteena on nopean läpäisy- ja toimitusajan ymmärtäminen ja ohjaus. Tehokkaampi toiminta antaa paremman tuloksen. Pitkiin läpäisyaikoihin, heikkoon toimitusvarmuuteen tai projektin myöhästymiseen voidaan paneutua analysoimalla prosesseja. Tuloksena voi olla työtehtävien uudelleen ryhmittelyä, yhdistämistä ja mielekkäiden työkokonaisuuksien kokoamista. Jos strategiat muuttuvat, niin muutoksilla täytyy olla vaikutus myös toimintatapoihin ja prosesseihin. Prosessikuvauksilla saadaan paremmin näkyviin todellinen tilanne. Toimittajat ja alihankkijat saadaan selkeämmin liitettyä kokonaisuuteen määrittämällä organisaatorajat ylittävät prosessikuvaukset. Tällä tavalla yhteistoimintaa voidaan paremmin arvioida ja parantaa. Prosessien mittaamisessa on kyse koko toiminto- ja tehtäväketjun onnistumisesta. Prosessimittarit antavat paremmat perusteet ja mahdollisuudet tavoitteiden asettamiselle, toiminnan ohjaukselle, vaihtelun hallinnalle tai oikeiden ryhmien ja henkilöiden palkitsemiselle. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

Prosessien kehittäminen voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäinen on johdon odotusten määrittäminen ja hyväksyntä. Seuraavassa vaiheessa tehdään

prosessien nykytilan analyysi. Kolmannessa vaiheessa määritetään visio ja kriittiset menestystekijät. Neljännessä vaiheessa suunnitellaan uusi toimintamalli, joka toteutetaan viidennessä vaiheessa. (Kiiskinen ym. 2002, 37 - 38.)



Kuvio 11. Ydinprosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2002, 38)

Johdon selkeä kuva siitä, mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä, on tärkeää muutoksen onnistumisessa. Alussa selvitetään, mitä vaatimuksia organisaatio asettaa parannettavalle prosessille. Prosessien uudelleensuunnittelu lähtee käyntiin projektinhallinnan suunnittelulla. Näin syntyy tilanearvio ja kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten. Samalla syntyy hyvät olosuhteet muutoksen alkamiselle ja etenemiselle. (Kiiskinen ym. 2002, 38; Qualitas Fennica Oy 1999.)

Nykytilanteen analyysissä määritellään nykyiset prosessit ja organisaation muutosvalmius sekä asema kilpailijoihin nähden. Tässä vaiheessa analysoidaan parannettavan prosessin tila, millainen se on ja mihin se pystyy sekä täsmennetään muutostarve ja -kohteet. Samalla selvitetään sidosryhmien odotukset ja vaatimukset parannettavaan prosessiin. Nykytilan analysoinnin jälkeen seuraa organisaation vision täsmentäminen ja määritellään uudet suorituskykytavoitteet sekä vaatimukset prosessille. Tällöin selvitetään myös nykyisen prosessin erot uusiin tavoitteisiin ja määritellään muutosmahdollisuudet. Tässä vaiheessa suunnitellaan välittömät toimenpiteet prosessin uudistamiseksi ja viestitään uudistettavan prosessin tavoitteet organisaation henkilöstölle. Neljännessä vaiheessa määritellään prosessin parannusohjelman sisältö ja suunnitellaan prosessin muuttamisohjelma. Samalla myös suunnitellaan organisaatorakenteessa tarvittavat muutokset prosessiparannuksen toteuttamisen kannalta. Lopuksi käynnistetään uusien toimintamallien käyttöönotto ja sen vaatima koulutus ja muutosvalmennus.

Parannettu prosessi otetaan koekäyttöön ja arvioidaan saavutettiiniko asetetut päämäärät ja tavoitteet sekä suorituskykytavoitteet. Tässä vaiheessa alkaa valmistautuminen jo seuraaviin parannuksiin. (Kiiskinen ym. 2002, 38 - 39; Qualitas Fennica Oy 1999.)

Muutosvalmiuksien aikaansaaminen edellyttää organisaatiolta uuden ajattelutavan omaksumista ja henkilöstön sitoutumista. Koulutuksella on tässä tärkeä tehtävä. Myös motivaation osuutta painotetaan ja sen yhtenä perustana pidetään selkeästi määriteltyä yhteistä tavoitetta. Uudistamisprosessi voi viedä paljon aikaa, jopa useita vuosia. Tänä aikana yrityksen suorituskyky yleensä laskee väliaikaisesti. Hannuksen mukaan tämä johtuu muutoksen aiheuttamasta yleisestä vastustuksesta. Siihen on syynä ennen kaikkea se, että aluksi joudutaan samaan aikaan toteuttamaan kahta eri toimintamallia, uutta ja vanhaa. (Sarala 1999, 120.)

Prosesseja ei kehitetä siksi, että tuotteista tai palveluista tulisi parempia, vaan siksi, että hyvien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen on hyödyllistä ja kannattavaa. (Qualitas Fennica Oy 2002.)

4 PROSESSIEN KUVAAMISEN TOTEUTUS

Prosessien kuvaaminen toteutettiin yhteistyössä Ammattiopisto Valtimon laaturyhmän kanssa. Prosessit rajattiin Kuopiossa pidetyssä seminaarissa ja prosessien kuvaukset määriteltiin laaturyhmän eri jäsenten kanssa pidetyissä palaverissa.

4.1 Prosessien rajaaminen

Ammattiopisto Valtimolla on laatutyön eri vaiheissa määritelty ydin- ja tukiprosesseja. Lopullista kuvattavien prosessien määrää ei ollut vielä päätetty. Aikaisemmin prosesseiksi nimetyt toiminnot olivat muotoutuneet useaan kertaan aloitetun laatutyön aikana. Ne olivat syntyneet henkilöstön, johtoryhmän ja yksittäisten työntekijöiden esitysten pohjalta. Tässä vaiheessa prosesseja todettiin olevan liikaa. Kun prosesseja rajattiin, ne saatiin vähennettyä kahdestakymmenestä kahdeksaan kymmeneen.

Koska prosessit oli tunnistettu aikaisemmin, auttoi se prosessien rajaamisessa ja yhdistämisessä. Aikaisemmin oli jäänyt huomaamatta, että osa prosesseista oli selkeästi jonkun ydin- tai tukiprosessin alaprosesseja. Myös osassa aikaisemmin määritetyissä prosesseissa oli selviä päällekkäisyyksiä. Aluksi päätettiin, että Ammattiopisto Valtimon ydinprosessi on opetusprosessi. Myöhemmin mukaan otettiin opiskelijanäkökulma ja lisättiin vielä sana ”oppiminen” eli ydinprosessin

nimeksi tuli oppiminen ja opetus. Muiksi ydinprosesseiksi määritettiin koulutus- suunnitelmat ja toiminta- ja taloussuunnittelu (LIITE 1.).

4.2 Yhtymäkohdat PKKY:n prosesseihin

Koulutuskuntayhtymän yhteiset prosessit liittyvät joko yhteisten ydin- ja tukipalvelujen tuottamiseen tai koulutus- ja opintoalatiimien toimintaan ja tehtäviin. Yhteiset prosessit on määritetty koulutuksen järjestäjälle annetun tehtävän, kehittämissasiakirjan ja koulutuskuntayhtymän hallintosäännön pohjalta. Prosessit ohjaavat sekä koko koulutuskuntayhtymän että eri koulutusyksiköiden ja koulutus- ja opintoalojen toimintaa. Kuntayhtymän yhteisten prosessien, menettelyjen luonteeseen kuuluu, että koulutuskuntayhtymän yhteisiin prosesseihin liittyy sekä yksikkökohtaisia että koulutus- ja opintoalakohtaisia aliprosesseja.

PKKY on määritellyt koulutuksen järjestäjän prosessit ja niitä vastaavat oppilaitosten prosessit. Laaditun prosessikartan tavoitteena on selkeyttää koulutuksen järjestäjän ja oppilaitosten ydin-, tuki- ja yhteistyöprosessien välistä yhteyttä määrittämällä koulutuksen järjestäjän prosessin oppilaitoskohtainen ”vastinprosessi”. Ammattiopisto Valtimon prosesseja määriteltäessä lähdettiin kuitenkin tunnistamaan prosesseja tarkastelemalla oppilaitoksen omaa toimintaa. Koulutuksen järjestäjän määrittelemät prosessit soveltuvat vain osittain oppilaitoksen käyttöön. Koulutuksen järjestäjän määrittelemät prosessit on laadittu monialaista koulutusta antavalle oppilaitokselle. Ammattiopisto Valtimon koulutusala on suppea verrattuna muihin PKKY:n yksiköihin.

4.3 Prosessien kuvaaminen

Ammattiopisto Valtimon prosessit kuvataan toimintakuvausta, itsearviointia ja tulevaa sisäistä ja ulkoista auditointia varten. Prosesseja kuvattaessa pohdittiin, mikä merkitys prosessilla on oppilaitoksen toiminnan, asiakkaan ja sidosryhmien kannalta sekä miten prosessit liittyvät oppilaitoksen visioon ja strategiaan. Pro-

sessikuvauksia laadittaessa huomioitiin, miten ne ovat liitettävissä osaksi tulevaa laadunhallintajärjestelmää. Tämän työn tarkoitus oli laatia nykyisten käytössä olevien prosessien kuvaukset. Prosessityöskentelyn aloittamista auttoi se että, oppilaitoksessa oli työryhmä valmiiksi valittuna kyseistä työtä varten.

Prosessien rajaamisen jälkeen laadittiin prosessikartta (LIITE 2.). Yhteistyöprosessin sijoittumista prosessikartassa muista prosesseista erillään selittää se, että se ei varsinaisesti liity muihin prosesseihin vaan kulkee kaikkien prosessien rinnalla. Yhteistyöprosessi ulottuu oppilaitoksen toimintojen ulkopuolelle ja liittää yhteen asiakkaita ja yhteistyökumppaneita.

Prosessin perustietojen määrittely -lomake (LIITE 9.) auttoi pääsemään alkuun monen prosessikuvauksen kohdalla. Kuvattavien prosessien sisältö selvitettiin kalanruoto -tekniikan avulla. Se oli prosessityöskentelyyn osallistuville ennalta tuttu tekniikka ja sen avulla voitiin hahmottaa hyvin kuvattava prosessi. Tämä tekniikka valittiin, koska se soveltuu erityisen hyvin jo olemassa olevien prosessien sisällön selvittämiseen. Ensin määriteltiin kuvattavalle prosessille alku- ja lopputila, jonka jälkeen pääruotoon lisättiin sivuruotoina prosessin alaprosessit karkean sisällön määrittelemiseksi (LIITTEET 3 ja 10.). Joihinkin alaprosesseihin syntyi luontevasti uusia sivuruotoja, joista osasta laadittiin oma prosessikuvauksensa. Kun alaprosessit oli saatu esille, jokaiselle toiminnolle mietittiin vastuuhenkilö tai vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt vietiin työkulkukaavion vasempaan reunaan. Työkulkukaavio valittiin esitystavaksi sen selkeyden vuoksi. Käytössä oli niin sanottu ”uimaratakaavio”. Sitä luetaan vasemmalta oikealle, joten sitä on helppo tulkita. Joissakin prosesseissa oli hyvin selkeä eri työvaiheiden järjestys, jotka oli vaivatonta viedä työkulkukaavioon. Osa prosesseista ei toteudu tietysti järjestyksessä, vaan toiminnot tapahtuvat rinnakkain. Tekstiosan määrittelyssä oli hyvänä apuna oppilaitoksessa aikaisemmin laaditut toimintakuvaukset. Teksti pyrittiin laatimaan ymmärrettäväksi ja kuvaamaan todellista tämän hetken tilannetta (LIITTEET 4 – 8.).

5 POHDINTAA

Kehittämistyön tarkoitus oli määritellä Ammattiopisto Valtimolla tällä hetkellä käytössä olevat prosessit ja kuvata osa niistä. Kehitystyössä rajattiin aikaisemman laatutyön aikana määritellyt prosessit ja kuvattiin ydinprosessit. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää myöhemmin tehtävissä itsearvioinneissa, joissa arvioidaan kuvatut prosessit ja onko niissä kehittämisen tarvetta. Kehittämistyön myöhempi täydellinen hyödyntäminen vaatii ydinprosesseihin kuuluvien aliprosessien sekä tuki- ja yhteistyöprosessien kuvaamista.

Ammattiopisto Valtimolla toimii laaturyhmä, joka on tehnyt toimintakuvauksen ja organisoinut itsearvioinnin toteuttamisen. Prosessikuvauksille oli selvä tarve, joten oppilaitoksen laaturyhmän motivaatio oli korkealla ryhdyttäessä työhön. Jatkossa laaturyhmä voisi organisoida prosessikuvausten tekemisen siten, että prosessien kuvaukset tehtäisiin pienryhmissä. Ryhmien jäsenten pitäisi olla kunkin prosessin asiantuntijoita. Tällöin toteutuisi EFQM -mallin perustana olevat organisaation tunnuspiirteet, kuten organisaation erinomaisuus sekä organisaation johtamisen liittäminen järjestelmään prosessien ja tosiasioiden avulla. Asiantuntijoiden käyttäminen ryhmien jäseninä lisää toiminnan päämäärätietoisuutta, tuo esille henkilöstön kehittämisen tarpeen, lisää innovointia ja vastuuta työyhteisöstä. Työyhteisövastuun tunteminen auttaa eri prosessien rajapintojen löytämistä ja kuvaamista. Ryhmien koko pitäisi rajata niin, ettei yhden henkilön mielipide vaikuttaisi liikaa kuvauksen lopputulokseen. Ryhmä ei saisi olla myöskään liian suuri, jotta se toimisi tehokkaasti. Ihanteellinen ryhmäkoko on kolme henkilöä.

EFQM -laatupalkintomallin käyttöä PKKY:ssä puoltaa yhteistyö Euroopan unionin jäsenmaiden välillä ja mahdollisuus vertailla toimintaa julkisen ja yksityisen sektorin kanssa. PKKY:n sisällä voidaan vertailla toimintaa eri yksiköiden välillä. Malliin sisältyvä prosessinäkökulma korostaa asiakkaan tarpeista lähtevää toiminnan kehittämistä. Mallin käsitteistöä on kuitenkin syytä pohtia oman toimialan kannalta. Käsitteet eivät ole suoraan sovellettavissa opetusyhteisöön. Vaikka mallin perusrakenne on yksityiselle ja julkiselle sektorille sama, kunkin toimialan erityispiirteet voidaan ottaa huomioon arviointialueiden soveltamisessa. Organisaation on itsensä pohdittava, millaista tietoa toiminnasta ja tuloksista kunkin arviointialueen alle kootaan. Jos arviointialueiden alle koottavat tiedot ovat liian lähellä yritysmaailman mallia, opettajat ja muu henkilöstö etäännyttävät itsearviointia tehdessään opetuksen ja oppimisen kannalta tärkeitä asioista. Tällöin on vaarana, että toimintatavat muuttuvat vastaamaan yritysmaailman toimintoja. Oppilaitoksen hallinto ja toiminta organisaationa on erilainen ilmiö kuin oppiminen ja opettajan työ opiskelijan kanssa. Arviointialueiden alle koottavat asiat toimivat organisaatiotasolla, mutta eivät kuvaa opiskelijan ja opettajan välistä vuorovaikutusta. Olisi myös hyvä pohtia, miten opiskelijat saataisiin mukaan laatutyöhön.

Itsearviointi pakottaa työyhteisön kokeilemaan uusia yhteistyömuotoja ja keskustelemaan heille tärkeitä asioista uusissa kokoonpanoissa ja uusilla tavoilla. Tällä tavalla syntyy tehokkaita kehittämistyömuotoja ja samalla se on tehokas tapa viestiä ja edistää oppilaitoksen tavoitteiden saavuttamista. Itsearviointia on tehty vähän aikaa, joten vaikuttavuuden tarkastelua ei ole voitu tehdä laajasti. Oppilaitoksessa on jo kuitenkin huomattu, että itsearviointi on tuottanut tulosta. Edellisessä itsearvioinnissa esille nousseet kehittämiskohteet ovat menneet eteenpäin osittain tai kokonaan. Herää kuitenkin kysymys, olisiko parannuksia tapahtunut ilman itsearviointia. Kun laatutyö vakiintuu koko PKKY:ssä, voidaan itsearviointia kehittää vastaamaan koko organisaation tarpeita.

Prosessimittareiden kohdalla voidaan miettiä, ovatko mittarit oikeita ja mitataan ko oikeita asioita. Esimerkiksi kuvaako keskeyttäneiden lukumäärä tilannetta oikein. Se miksi opiskelija on keskeyttänyt opintonsa voi johtua monesta syystä. Keskeyttäminen voi olla oppilaitoksesta johtuvaa tai se voi olla myös opiskelijas-

ta johtuvaa. Mikäli opiskelija opiskelun aikana huomaa olevansa väärällä alalla, ei häntä voida pakottaa jatkamaan opiskeluaan, vaan antaa hänelle mahdollisuus hakeutua toiseen oppilaitokseen. Työhönsijoittumisen mittarin tuloksiin vaikuttaa vallitseva työllisyystilanne. Hyvästä työllisyystilanteesta johtuen työhön sijoittuminen on sataprosenttista riippumatta koulutuksen sisällöstä tai laadusta. Vastaavasti työhön sijoittuminen voi jäädä alhaiseksi, vaikka koulutuksen tiedetään olevan laadukasta. Työntekijöiden viihtymistä työssä mitataan työssäolobarometrillä. Tuloksiin voi vaikuttaa paljonkin se, milloin kysely tehdään, mikä on vastaajan mieliala vastaushetkellä. Vastaustuloksiin voi vaikuttaa myös se, että vastaako henkilöstö totuudenmukaisesti kysymyksiin ja väittämiin.

Kehitystyön aikana tuli esiin, että prosessikuvaukset vaativat runsaasti aikaa ja syvällistä pohdintaa. Niinpä niiden kuvaamiseen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Prosessiosaamiseen tulee myös panostaa resursseja. Työ tulee mielellään tehdä normaalin työympäristön ulkopuolella, jotta asiaan voidaan paneutua ja keskittyä täydellisesti. Henkilökunnan motivointi, sitoutuminen ja koulutus prosessityöhön takaavat osaltaan prosessikuvauksien onnistumisen. Prosessityöskentely tapahtuu pitkällä aikavälillä, usein se kestää vuosia.

Hyvin suunnitellut ja toteutetut prosessikuvaukset auttavat koko Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän yhteisen laatujärjestelmän kehittämistä. Prosessikuvausten avulla selkeytetään myös oppilaitoksen arjen ymmärtämistä ja asioiden yhteyttä toisiinsa nähden sekä pystytään näkemään asioiden kokonaisuus.

LÄHTEET:

Kirjalliset lähteet:

- Ainali, O. 2005. Laatutyökalut -luentoaineisto. Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Balanced Scorecard kannattavuuden johtamisen välineenä. Tilisanomat 2/2003.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY.
- Blåfield, H. 1996. Laatua palveluihin prosessijohtamisella. Suomen kuntaliitto.
- Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen. Viides painos Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Laamanen, K. 1997. Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi. Suomen laatuyhdistys ry.
- Laatukeskus. EFQM Excellence Model 1999 – 2003
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Räisänen, A. & Korpi, A. 2002. Euroopan laatupalkintomallin sovellus ammatilliseen koulutukseen. Opas itsearviointiin ja ulkoiseen auditointiin. Opetushallitus.
- Salomäki, R. 1999. Suorituskykyiset prosessit, Hyödynnä SPC. Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Sarala, U. & Sarala, A. 1999. Oppiva organisaatio. Oppimisen. laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Åhlberg, M. 1997. Jatkuva laadunparantaminen korkeatasoisena oppimisena. Joensuun yliopistopaino.

Muut lähteet:

Jyväskylän yliopisto. Opetuksen laatuprosessi. <http://oplaa.jyu.fi/sisalto/sanasto>.
(Luettu 5.1.2006).

Laatukeskus. <http://www.laatukeskus.fi/default.asp?docId=1973>.
(Luettu 6.2.2006).

Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä
<http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/intranet/suunnittelu-kehittaminen/tuloksellisuusmittaristo.htx.i1706.ppt>. (Luettu 6.4.2006).

Qualitas Fennica Oy. 1999. Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen – työlästä, mutta kannattavaa. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tyolasmalli.html>. (Luettu 16.3.2006).

Qualitas Fennica Oy. 1999. Prosessien mallintaminen ja parantaminen. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/mallintaminen.html>.
(Luettu 9.2.2006).

Qualitas Fennica Oy. 1999. Prosessijohtaminen ja prosessien uudistaminen - mallintaminen. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessimallintaminen.html>. (Luettu 16.3.2006).

Qualitas Fennica Oy. 2001. ISO 9000:2000 standardien käyttöönoton haasteita. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/iso9000v2000standardienkayttohaasteita.html>.
(Luettu 26.4.06).

Qualitas Fennica Oy. 2002. Prosessien kuvaamisesta toimintajärjestelmässä. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessienkuvaamisestatoimintajarj.html>. (Luettu 19.1.2006).

Qualitas Fennica Oy. 2003. Prosessien mallintajan ABC. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/mallintajanabc.html>. (Luettu 4.1.2006).

- Qualitas Fennica Oy. 2004. Prosessiajattelun kertauskurssi. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessiajattelunkertaus.html>. (Luettu 4.1.2006).
- Qualitas Fennica Oy 2002. Prosessityövinkkejä – oppilaitosnäkökulma. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/prosessityovinkkejaoppilaitosnakokulma.html>. (Luettu 4.1.2006).
- Qualitas Fennica Oy. 2002. Tasapainoinen tuloskortti, BSC - "mahdollisuuksien mekka?" <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/tasapainointuloskorttibscmahdmekka.html>. (Luettu 6.4.2006).
- Qualitas Fennica Oy. 2004. BSC suomentaa ja konkretisoi strategiaa. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/bsckonkretisoi.html>. (Luettu 6.4.2006).
- Suomen kuntaliitto. 2001. Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.laatukeskus.fi/content/Area727/SLP%20tiedostot/VMKuntaliittoOpas.pdf>. (Luettu 6.2.2006).
- Suomen standardisoimisliitto. <http://www.sfs.fi/iso9000/>. (Luettu 8.3.2006).

LIITTEET

- Liite 1: Ammattiopisto Valtimon prosessit
- Liite 2: Prosessikartta
- Liite 3: Oppiminen ja opetus -prosessin sisällön selvittäminen
- Liite 4 Oppiminen ja opetus -prosessin kuvaus
- Liite 5 Toiminta- ja taloussuunnitteluprosessin kuvaus
- Liite 6 Koulutussuunnitelmat prosessin kuvaus
- Liite 7 Opetuksen toteuttaminen prosessin kuvaus
- Liite 8 Laadunhallinta prosessin kuvaus
- Liite 9 Prosessin perustietojen määrittely -lomake
- Liite 10 Laadunhallinta prosessin sisällön selvittäminen

Ammattiopisto Valtimon prosessit

YDINPROSESSIT:

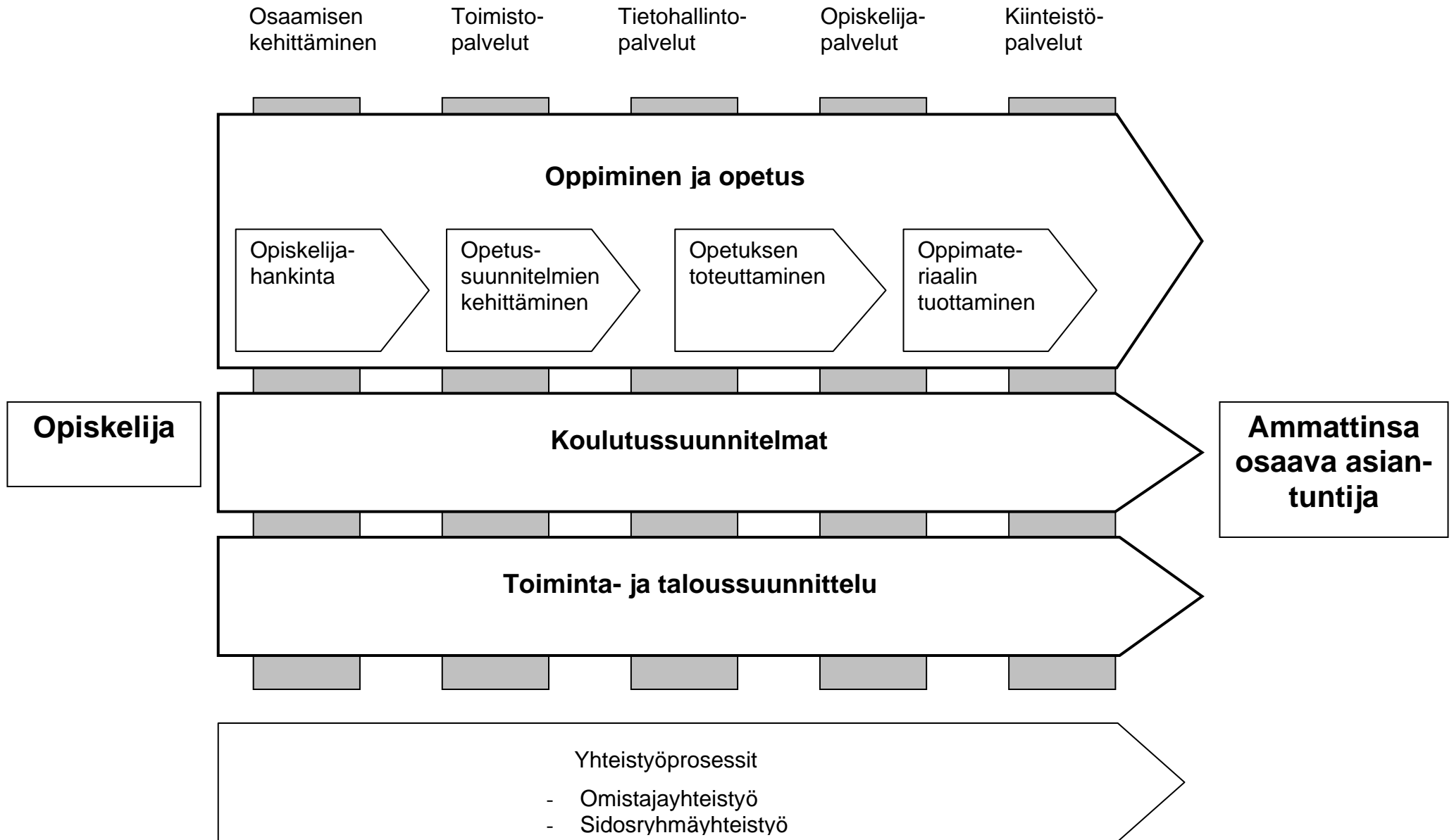
- 1 Oppiminen ja opetus
 - 1.1 Opiskelijahankinta
 - 1.2 Opetussuunnitelmien kehittäminen
 - 1.3 Opetuksen toteuttaminen
 - 1.4 Oppimateriaalin tuottaminen
- 2 Koulutussuunnitelmat
- 3 Toiminta- ja taloussuunnittelu

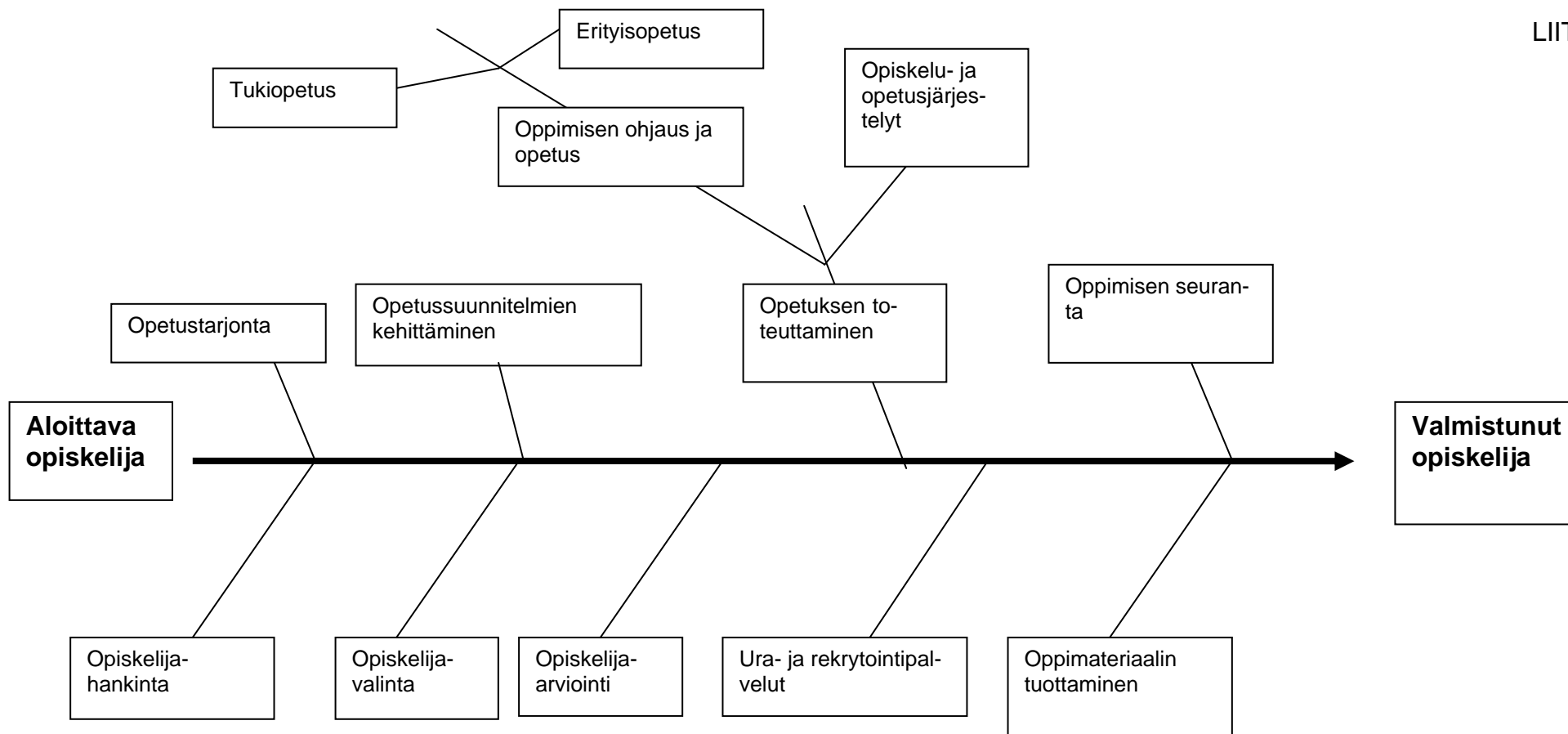
TUKIPROSESSIT:

1. Osaamisen kehittäminen
 - 1.1. Laadunhallinta
 - 1.2. Henkilöstön kehittäminen
2. Toimistopalvelut
3. Tietohallintopalvelut
4. Opiskelijapalvelut
 - 4.1. Oppilaanohjaus
 - 4.2. Ruokailupalvelut
 - 4.3. Asuntolapalvelut
5. Kiinteistöpalvelut

YHTEISTYÖPROSESSIT

- 1 Omistajayhteistyö
 - 1.1 Valtuusto
 - 1.2 Hallitus
 - 1.3 Johtokunta
 - 1.4 Johtoryhmä
- 2 Sidosryhmäyhteistyö
 - 2.1 Työssäoppiminen
 - 2.2 Ohjausryhmätyö
 - 2.3 Kehittämishankkeet
 - 2.4 Konevalmistajat



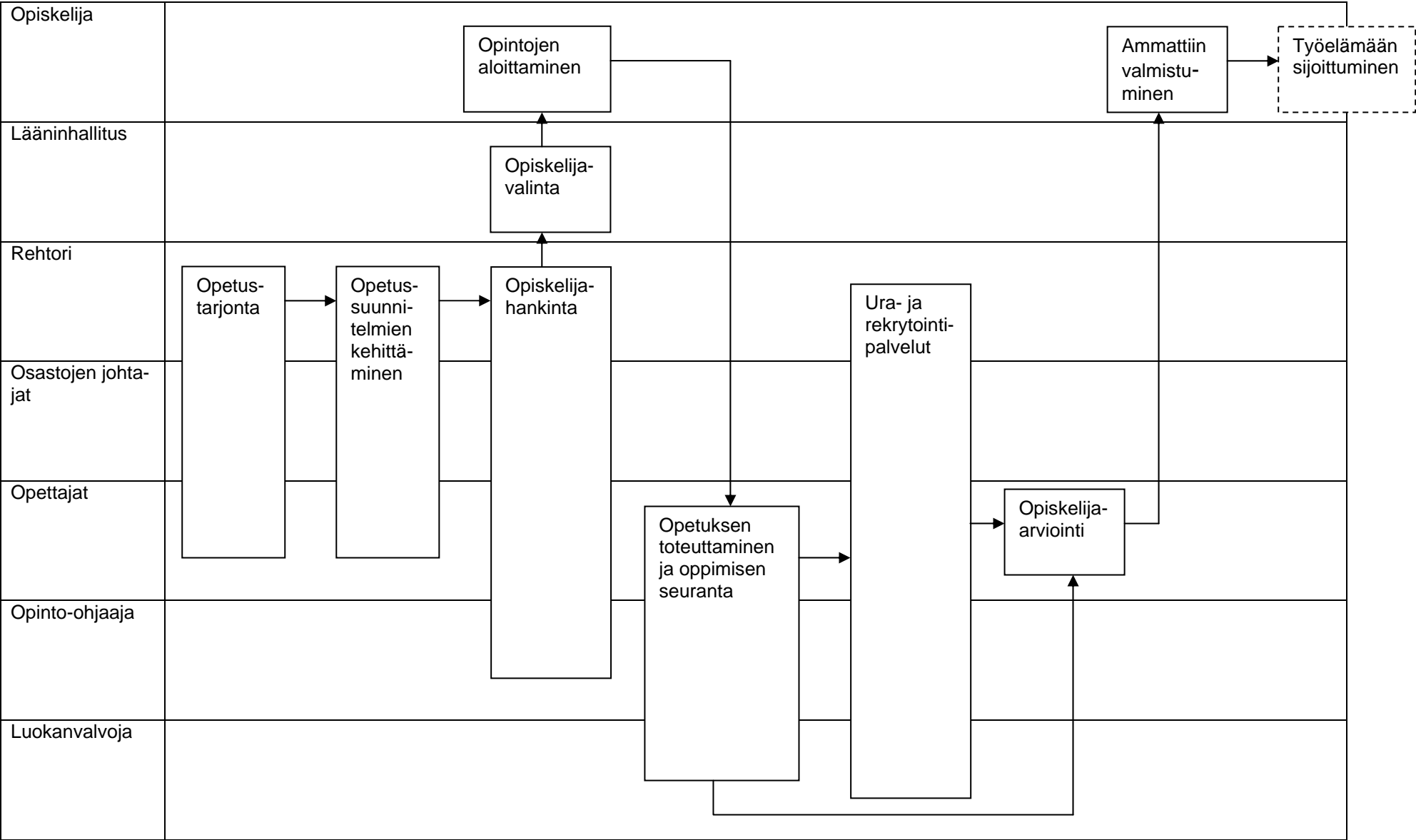


OPPIMINEN JA OPETUS

OPPIMINEN JA OPETUS -PROSESSI

Tarkoitus:	Koulutuksen järjestäjä toteuttaa lakia ammatillisesta koulutuksesta
Omistaja:	Rehtori
Alkuheräte:	Opiskelijan tarve saada ammatillinen koulutus
Lopputulos/tavoite:	Motivoitunut ja osaava ammattilainen metsäkone- tai maatalousalalle
Asiakkaat:	Opiskelijat
Prosessin mittarit:	Työhönsijoittuminen, valmistuneet/keskeyttäneet, jatko-opiskelijat
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely:	Kehittämiskeskustelut kerran vuodessa, henkilökuntapalaverit 4 kertaa vuodessa, johdon palaverit viikoittain ja EFQM -laatujärjestelmä

OPPIMIS- JA OPETUSPROSESSI



Opetustarjonta

Ammattiopisto Valtimo tiedottaa koulutustarjonnastaan julkaisemiensa esitteiden, lehtien ja www-sivujen (www.pkky.fi) kautta sekä erilaisissa koulutus- ja messutapahtumissa.

Opetussuunnitelmien kehittäminen

Opetussuunnitelmien kehittämisessä käytetään hyväksi palautetietoja vastaamaan tämän päivän metsäkoneopetuksen tarpeita. Todetusta muutostarpeesta huomannut tekee muutosesityksen, josta osastonjohtaja keskustelee muiden opettajien kanssa ja laatii parannusehdotuksen. Muutoksesta informoidaan kaikkia tarvittavia osapuolia ja uusi toimintamalli integroidaan käytössä oleviin opetusmenetelmiin.

Opettajakoulutuksen, ammatillisen lisäkoulutuksen ja kurssitoiminnan kautta saatuja uusia innovaatioita hyödynnetään opetusta suunniteltaessa.

Opiskelijahankinta

Opiskelijahankinta kohdistetaan pääasiallisesti peruskoulujen 9-luokkalaisiin. Oppilaitos on mukana peruskoulujen vanhempainilloissa ja tekee peruskouluissa koulutusesittelyjä. Ammattiopistolla pidetään myös koulutusesittelytilaisuuksia vieraaksi saapuville peruskouluryhmille. Koulutuspalveluja markkinoidaan toimittamalla opo-kansiot peruskouluille, työvoimatoimistoille ja varuskuntiin. Lisäksi järjestetään opinto-ohjaajille koulutustilaisuuksia ja ollaan mukana erilaisilla messuilla ja tapahtumissa. Oppilaitos on mukana TV-mainonnassa, lehtiartikkeleissa sekä metsäkonekoulujen valtakunnallisessa yhteismarkkinoinnissa. Lisäksi on painatettu esitteitä. Ammattioppilaitos organisoii vuosittain ForestCup -salibandyturnauksen peruskoulujen 8-luokkalaisille.

Opiskelijavalinta

Nuorisoasteen opiskelijavalinta tapahtuu valtakunnallisen yhteisvalinnan kautta ja aikuiskoulutukseen valinta tapahtuu saapuneiden hakemusten perusteella.

Opintojen aloittaminen

Lukuvuoden alussa aloittaville opiskelijoille jaetaan opiskelijanopas, joka on laadittu yhdessä opinto-ohjaajan, osastonjohtajan ja toimistohenkilökunnan kanssa ja se päivitetään vuosittain.

Opetuksen toteuttaminen ja oppimisen seuranta

Opettajakoulutuksen, ammatillisen lisäkoulutuksen ja kurssitoiminnan kautta saatuja uusia innovaatioita hyödynnetään tehokkaasti opetusta toteutettaessa. Osastonjohtajat yhdessä opettajakunnan kanssa laativat koulutusaloitteita

opetus- ja toteutussuunnitelmat, joiden pohjalta osastonjohtajat laativat työjärjestykset.

Opinto-ohjaaja, luokanvalvojat ja opettajat seuraavat opintojen edistymistä. Oppilashuoltoryhmä varmistaa omalla toiminnallaan opiskelijoiden viihtyvyyden ja oppimisedellytysten toteutumisen.

Ura- ja rekrytointipalvelut

Toisella ja kolmannella luokalla toteuttava työssäoppimisjakso luo edellytykset hyvälle työelämäyhteyksille ja työelämään sijoittumiselle. Koulun johdon ja opetushenkilöstön laaja-alainen metsäkoneyrittäjien tuntemus edesauttaa myös työelämään sijoittumista.

Opiskelija-arviointi

Opettajat syöttävät opettamiensa oppiaineiden arvioinnit WinhaPro -oppilashallintojärjestelmään. Opintokokonaisuuksien arvioimiseksi pidetään opettajakunnan arviointikokous, jossa opintokokonaisuuksien arvosanat määritetään.

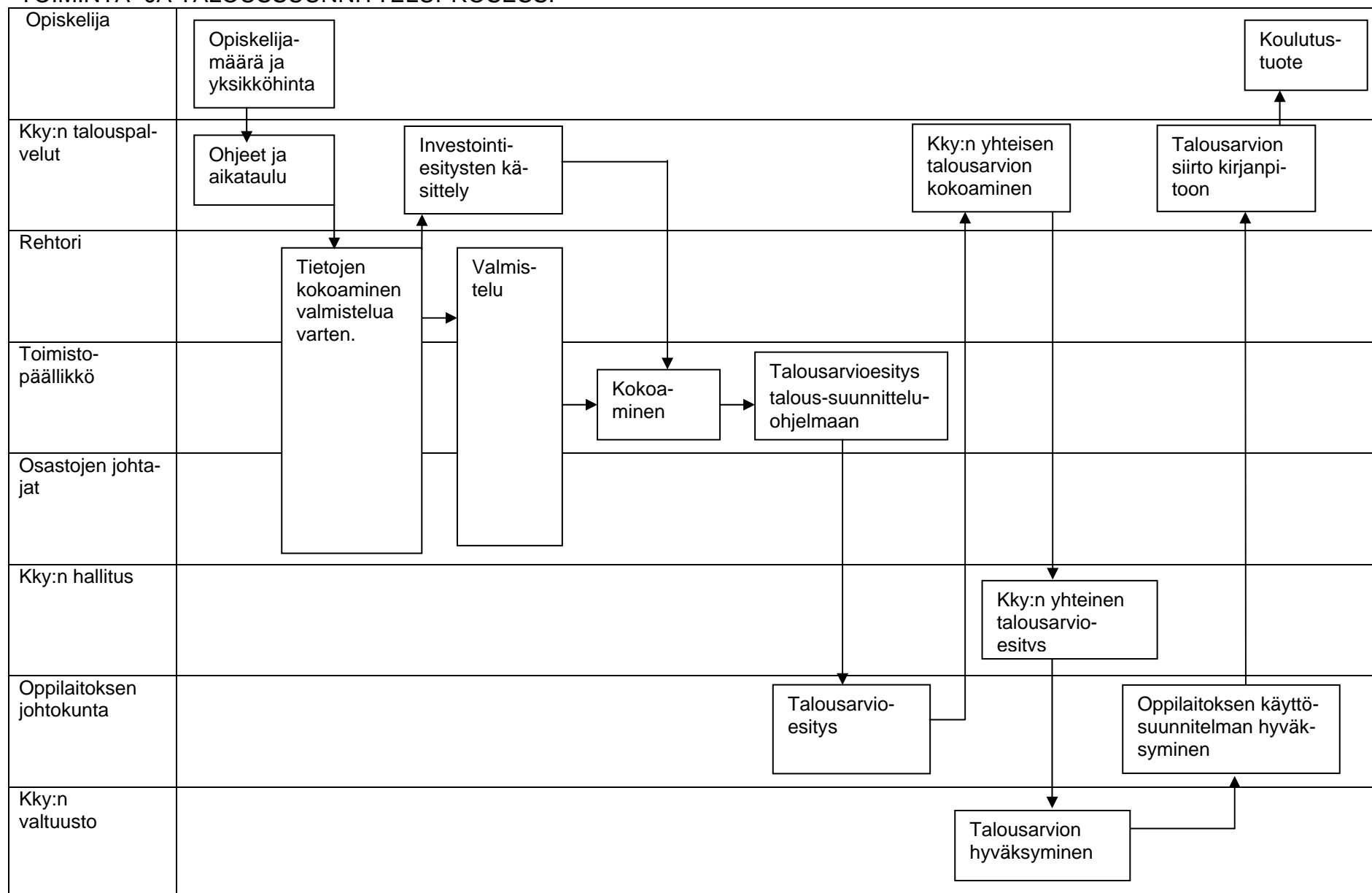
Ammattiin valmistuminen

Opintojen päätyttyä opiskelija saa tutkintotodistuksen. Parhaiten menestyneitä opiskelijoita muistetaan eri sidosryhmien antamilla stipendeillä.

TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELUPROSESSI

Tarkoitus:	Ohjattu varojen käyttö
Omistaja:	Toimistopäällikkö
Alkuheräte:	Kky:n lähettämä ohjekirje toiminta- ja taloussuunnitteluun sekä talousarvioon
Lopputulos/tavoite:	Valmis toiminta- ja taloussuunnitelma sekä talousarvio
Asiakkaat:	Opiskelijat, henkilökunta ja kky:n hallinto
Prosessin mittarit:	Valmistuvien/keskeyttäneiden opiskelijoiden määrä, koulutus kuntayhtymän asettama tulostavoite, päättökysely, henkilöstöbarometri

TOIMINTA- JA TALOUSSUUNNITTELUPROSESSI



Opiskelijamäärä ja yksikköhinta

Koulutuskuntayhtymä vahvistaa vuosittaiset opiskelijamäärät ja opetusministeriö määrittelee yksikköhinnan. Tulostavoitteen määrittelee kky:n hallitus.

Ohjeet ja aikataulu

Koulutuskuntayhtymä lähettää kesäkuussa ohjekirjeen toiminta- ja taloussuunnitelman ja talousarvion laadintaan. Toiminta- ja taloussuunnitelma tehdään kolmeksi vuodeksi. Taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi on talousarviovuosi.

Tietojen kokoaminen valmistelua varten

Oppilaitoksessa johtoryhmä käsittelee toiminta- ja taloussuunnitelmaan tulevat toiminnan linjaukset ja investointisuunnitelmat. Toimistopäällikkö, rehtori ja osastojen johtajat keräävät tiedot talousarviota varten touko-kesäkuussa.

Investointiesitysten käsittely

Oppilaitos tekee investointisuunnitelmaesityksen poistoinen ja toimittaa sen kesäkuussa kuntayhtymän talouspalveluille kommentoitavaksi. Kuntayhtymästä esitys tulee takaisin joko hyväksyttynä tai muutettuna, jolloin toimistopäällikkö vie tiedot talousarvioon.

Valmistelu

Koulutuskuntayhtymän hallitus päättää toukokuun alussa oppilaitoksille tulostavoitteet ja taloussuunnittelussa käytettävät opiskelijamäärät. Osastonjohtajat, emäntä ja metsävastaava antavat toimistopäällikölle tarvittavat tiedot talousarvioon. Toimistopäällikkö, rehtori ja osastojen johtajat yhdessä valmistelvat lopullisen talousarvioesityksen.

Kokoaminen

Annettujen tietojen pohjalta toimistopäällikkö kokoaa tiedot talousarvioon. Valmis talousarvioesitys sisältää talousarvion, toiminta- ja taloussuunnitelman, johon sisältyvät investoinnit ja tuloksellisuusmittaristo. Talousarviossa esitetään myös tuloksellisuustavoitteet: toiminnan vaikuttavuus, asiakaspalvelun laatu, palveluprosessin sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky.

Talousarvioesitys taloussuunnitteluohjelmaan

Toimistopäällikkö tallentaa talousarvioesityksen kky:n taloussuunnitteluohjelmaan syyskuussa.

Talousarvioesitys

Taloussuunnitteluohjelmasta saadaan talousarvioesitys oppilaitoksen johtokunnalle, joka käsittelee sen syyskuussa.

Koulutuskuntayhtymän yhteisen talousarvion kokoaminen

Koulutuskuntayhtymän talouspalvelut kokoavat koulutuskuntayhtymän yhteisen talousarvioesityksen.

Koulutuskuntayhtymän yhteinen talousarvio-esitys

Koulutuskuntayhtymän hallitus käsittelee yhteisen talousarvioesityksen loka-kuussa ja antaa esityksen koulutuskuntayhtymän valtuustolle.

Talous-arvion hyväksyminen

Koulutuskuntayhtymän valtuusto hyväksyy taloussuunnitelman ja talousarvion määrärahat marraskuussa.

Oppilaitoksen käyttösuunnitelman hyväksyminen

Oppilaitoksen johtokunta hyväksyy käyttösuunnitelman joulukuussa tai seuraavan vuoden ensimmäisessä kokouksessa.

Talousarvion siirto kirjanpitoon

Koulutuskuntayhtymän talouspalvelut siirtävät talousarvion sekä talous- ja käyttösuunnitelman kirjanpitoon.

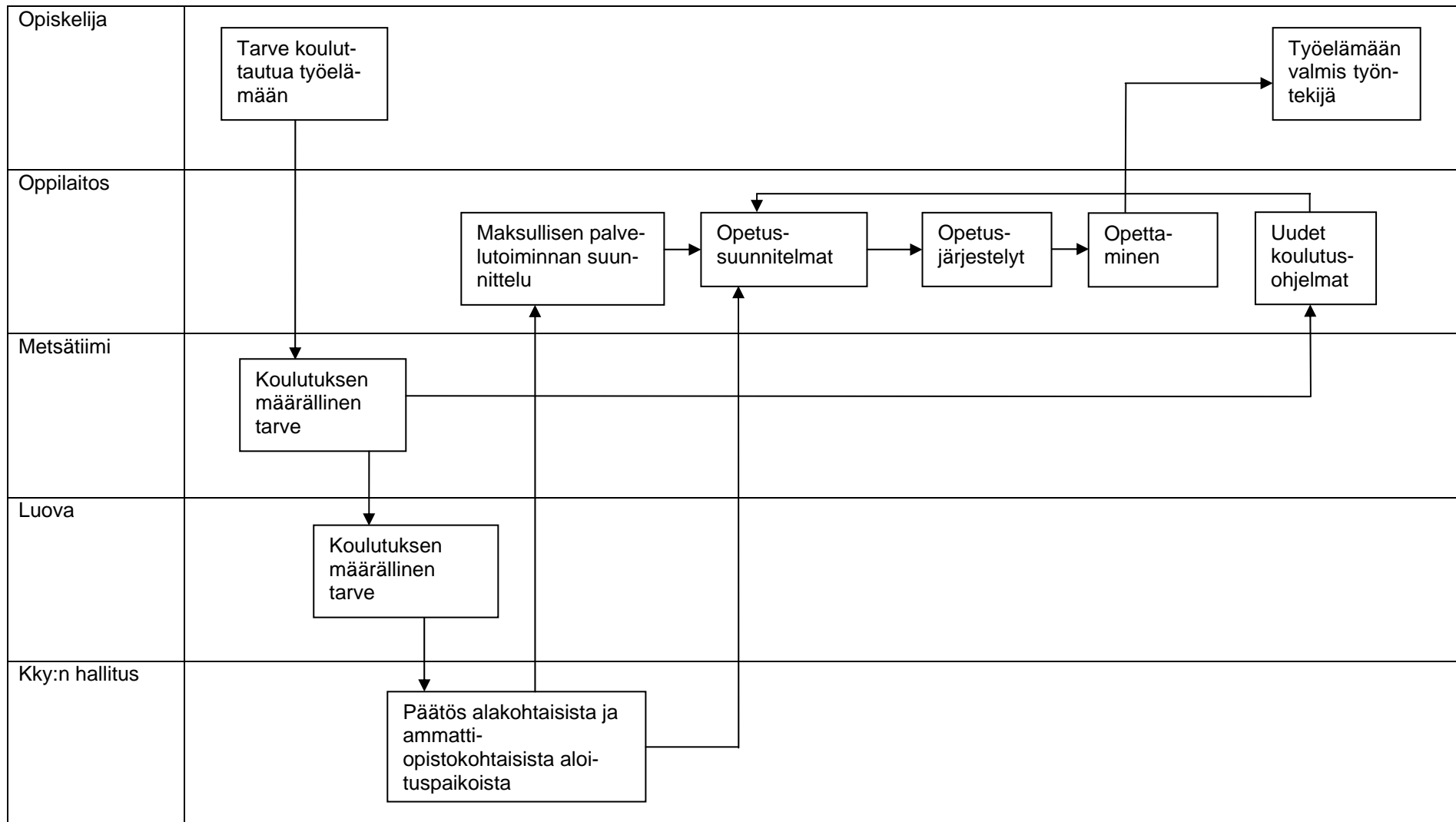
Koulutustuote

Myönnetyt varat käytetään opiskelijoiden opetukseen, opiskelijahuoltoon, hallintoon ja investointeihin.

KOULUTUSSUUNNITELMAT

Tarkoitus:	Järjestää työelämän tarpeita vastaavaa koulutusta
Omistaja:	Rehtori
Alkuheräte:	Työelämän tarpeet
Lopputulos:	Työelämän tarpeita vastaava motivoitunut, ammattinsa osaava työntekijä
Asiakkaat:	Opiskelijat
Prosessin mittarit:	Työhön sijoittuminen
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	Tiimi- ja henkilöstöpalaverit ja johtoryhmätyöskentely

KOULUTUSSUUNNITELMAT



Opiskelijan tarve kouluttautua työelämään

Luonnonvara-alalla työskentelevien toimenkuva on kehittymässä nopeasti. Teknologian kehitys on muuttanut työn luonnetta vähentäen työn fyysistä kuormitusta ja lisäten monipuolisen tiedon ja taidon tarvetta. Maaseudulla asuminen vaatii usein moniammatillisuutta. Uudet palvelut ja tuotteiden jalostusasteen nostaminen luovat uutta työtä. Myös maaseutuyritysten koon kasvu lisää ammattitaitoisen työvoiman tarvetta.

Koulutuksen määrällinen tarve

Koulutuksen määrällinen mitoitus perustuu valtakunnalliseen, maakunnalliseen ja alueelliseen työ- ja elinkeinoelämän ennustettuihin tarpeisiin, väestöennusteisiin ja koulutuksen järjestämisedellytyksiin. Koulutuksen määrällinen tarve määritellään vuosittain maakunnallisena prosessina yhteistyössä kuntayhtymän koulutus- ja opintoalatiimien, maakunnallisten koulutuksen ohjausryhmien ja oppilaitosten kanssa.

Kky:n hallituksen päätös alakohtaisista ja ammattiopistokohtaisista aloituspaikoista

Opetusministeriö jakaa vuosittain koulutuksenjärjestäjäkohtaiset opiskelijapaikat.

Kuntayhtymän hallitus vahvistaa vuosittain aloituspaikat koulutusaloittain ja tutkinnoittain.

Uudet koulutusohjelmat

Uusia koulutusohjelmia suunniteltaessa otetaan huomioon työelämän tarpeet.

Maksullisen palvelutoiminnan suunnittelu

Lähtökohtana asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet, joita varten suunnitellaan oma usein lyhytkestoinen koulutus.

Opetussuunnitelmat

Yleiset opetussuunnitelman perusteet on kirjoitettu koulutuskuntayhtymän opetussuunnitelman yhteiseen osaan ja luonnonvara-alan yhteiseen opetussuunnitelmaan. Metsäkonealan opetussuunnitelma pohjautuu opetushallituksen määräyksiin. Toisen asteen metsäkoneasentajakoulutus pohjautuu yhteiseen valtakunnalliseen opetussuunnitelmaan.

Ammattiopistokohtainen opetussuunnitelma laaditaan ammatillisen peruskoulutuksen opetussuunnitelman ja näyttötutkinnon perusteiden mukaiseksi. Osastonjohtajat yhdessä opettajakunnan kanssa laativat koulutusaloittaiset opetus- ja toteutussuunnitelmat sekä työjärjestykset.

Opetusjärjestelyt

Koulutusta suunniteltaessa otetaan huomioon opettajien työelämätausta ja henkilökohtaiset vahvuudet opetuksen toteuttamisessa. Tilojen ja muiden resurssien riittävyys sekä työsuojelu huomioidaan.

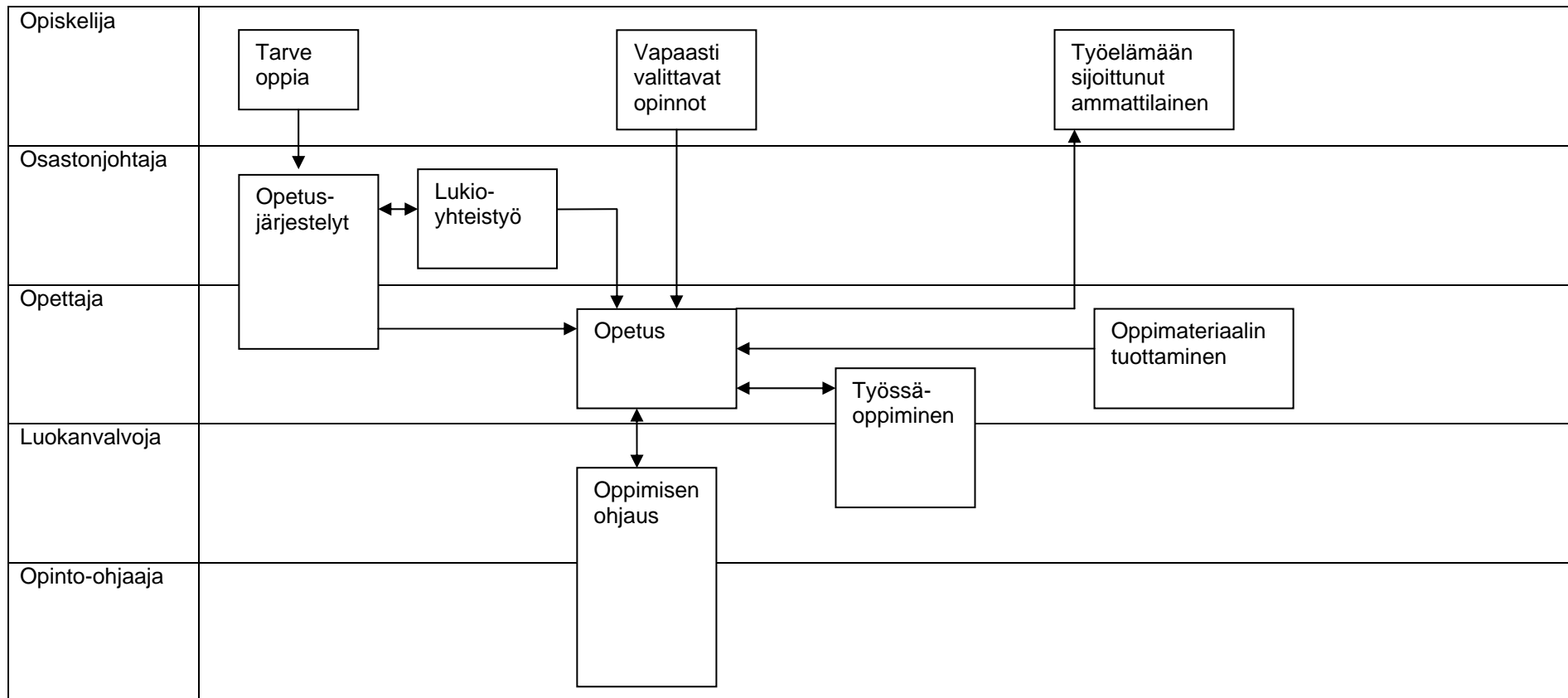
Työelämään valmis työntekijä

Ammattiopisto Valtimon perustehtävä on kehittää ammatillista osaamista työelämä- ja yksilölähtöisesti. Toiminnan lähtökohtana on tuottaa koulutuksella lisäarvoa työelämälle ja opiskelijoille.

OPETUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tarkoitus:	Tuottaa ammatillista osaamista koneelliseen puunkorjuuseen tai maaseutuyrittäjyyteen Itä-Suomessa
Omistaja:	Osastonjohtaja
Alkuheräte:	Opiskelijan tarve oppia
Lopputulos:	Motivoitunut, työelämään sijoittunut ammattilainen
Asiakkaat:	Opiskelijat
Prosessin mittarit:	Työhönsijoittuminen, opintomenestys, jatko-opiskelijat, päättökysely
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	Kehittämiskeskustelut kerran vuodessa, henkilökuntapalaverit neljä kertaa vuodessa, tiimipalaverit

OPETUKSEN TOTEUTTAMINEN



Tarve oppia

Terveellä itsetunnolla varustettu nuori haluaa opiskelun kautta itselleen ammatin.

Opetusjärjestelyt

Osastonjohtajat tekevät tulevaa lukuvuotta koskevat koulutusohjelmat keväällä yhdessä opetushenkilöstön kanssa. Koulutusohjelmat perustuvat opetussuunnitelmiin, koneiden ja työmaiden ketjutukseen ja vapaavalintaisten opintojen toteuttamiseen.

Opettajat tekevät omasta ajankäytöstään esitykset osastonjohtajille. Osastonjohtajat tekevät viikko-ohjelmat pyrkien henkilöstön tasapuoliseen kuormitukseen.

Opetus

Ammatilliseen koulutukseen tullessaan opiskelijalla on tarve oppia haluamansa ammatti. Ammattitaito ja osaaminen karttuvat opiskelijalle monipuolisten oppimistilanteiden kautta, joissa teoria yhdistyy käytäntöön ja kouluttajien antamat esimerkit sekä ohjatut harjoitukset vaihtuvat itsenäiseen toimintaan.

Nuorisoasteella koneellisen puunkorjuun opetus toteutetaan merkkitiimeissä. Erityisopetusta tarvitseville opiskelijoille laaditaan henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (HOJKS), johon kirjataan opiskelijan ja hänen huoltajansa kanssa yhdessä sovitut opetuksen tukitoimet.

Kolmen opiskeluvuoden aikana opiskelijoilla on mahdollisuus valita 10 opintoviikkoa vapaasti valittavia opintoja tarjonnasta, joka tukee metsäkonealan koulutusohjelmaa. Opetus tuottaa tyytyväisiä, työelämään sijoittuvia ammattilaisia.

Oppimisen ohjaus

Opinto-ohjaaja ja luokanvalvojat seuraavat opintojen edistymistä ja huolehtivat opintojen ohjauksesta. Oppilashuoltoryhmä varmistaa omalla toiminnallaan opiskelijoiden viihtyvyyden ja oppimisedellytysten toteutumisen. Opintojen alkuvaiheessa opinto-ohjaaja käy luokittain läpi opetuksen keskeiset tavoitteet ja opetuksen toteuttamissuunnitelman sekä oppilaitosta ja asuntolaa koskevat toimintaohjeet ja järjestyssäännöt. Samalla uusille opiskelijoille jaetaan opiskelijan opas, jossa kerrotaan opiskeluun ja opiskeluympäristöön liittyvät keskeiset ja tärkeät asiat.

Työssäoppiminen

Opiskelijoiden työssäoppiminen toteutetaan yhteistyössä itäsuomalaisten metsäkoneyritysten, metsäyhtiöiden ja metsänhoitoyhdistysten kanssa. Työssäoppimista suoritetaan toisella vuosiluokalla kaksi opintoviikkoa metsäyhtiöissä, metsäteollisuuslaitoksissa ja metsänhoitoyhdistyksissä. Kolmannella vuosiluokalla suoritetaan loput 18 opintoviikkoa pääsääntöisesti metsäkoneyrityksissä.

Työssäoppimisen työelämäyhteyksistä vastaavat opettajat. He kartoittavat työssäoppimispaikat, tekevät tarvittavat sopimukset, ohjaavat työssäoppijoita työpaikoilla, osallistuvat arviointiin ja keräävät palautetta työssäoppimisjaksoilta. Kaikkien työnantajien kanssa tehdään puitesopimukset. Työssäoppimisasioita hallinnoidaan kuntayhtymän TOP -portaalin kautta. TOP-palvelun työssäoppimisrekisteri on työnantajien ja opiskelijoiden kohtausta. Rekisteristä työnantaja voi valita työssäoppijat ja opiskelija löytää työssäoppimispaikan. TOP-palveluun voi tutustua seuraavassa osoitteessa <http://top.pkky.fi/>. Henkilökunta ja opiskelijat voivat kirjautua palveluun omilla verkkotunnuksillaan ja rekisteröityä käyttäjiksi.

Lukioyhteistyö

Ammattiopisto Valtimon ja Valtimon lukion välinen yhteistyösopimus mahdollistaa toisen asteen opiskelijoille kaksoistutkinnon suorittamisen. Lukion rehtori ja osastonjohtajat tekevät yhteistyössä kaksoistutkintoa opiskeleville opetussuunnitelman, joka palvelee heidän ajankäyttöään.

Oppimateriaalin tuottaminen

Opettajat tuottavat suuren osan opetusmateriaalistaan itse, joka on myös verkossa muiden opettajien vapaasti käytettävissä. Verkkoon on lisäksi kerätty konevalmistajien tuottamaa materiaalia.

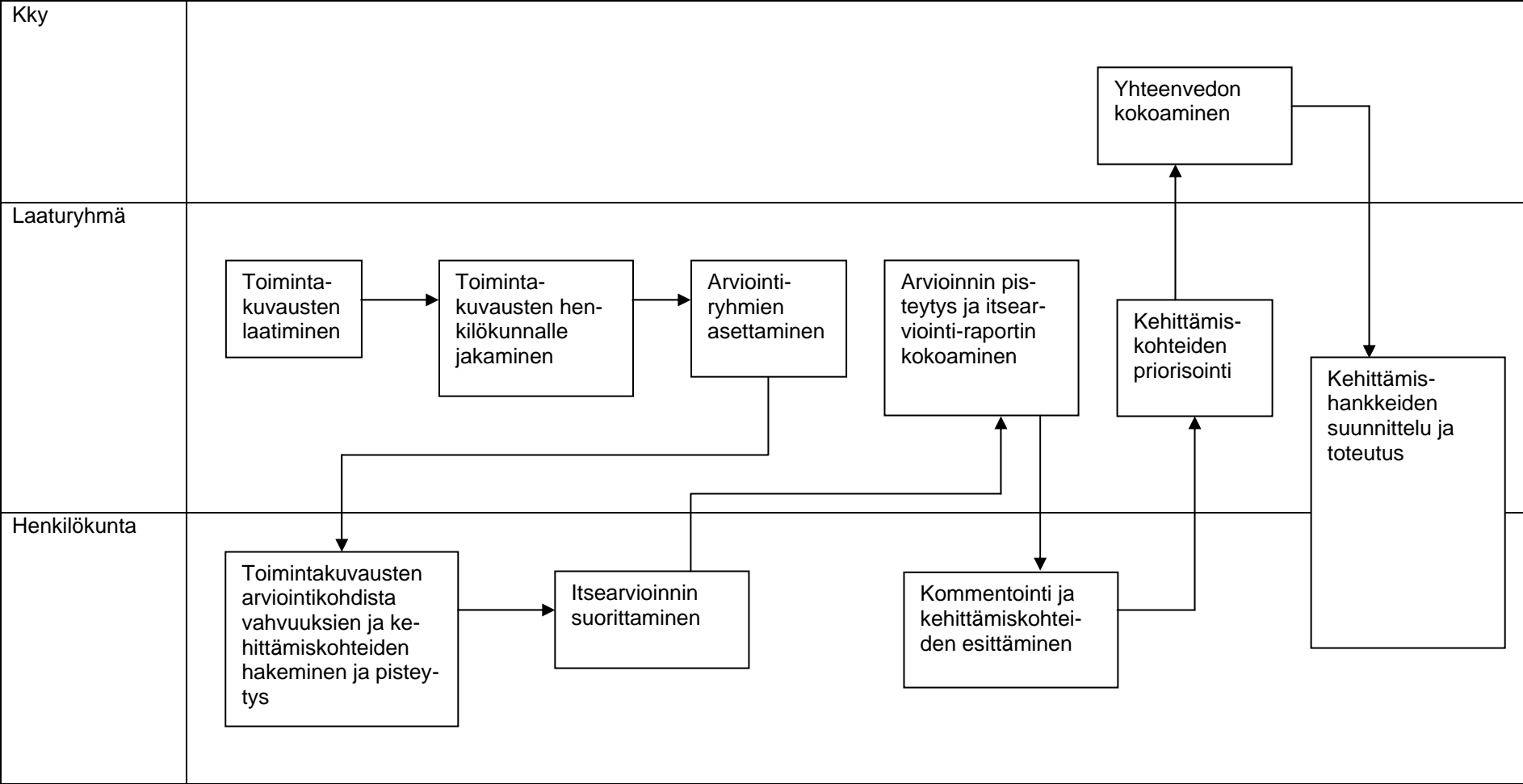
Työelämään sijoittunut ammattilainen

Motivoitunut, työelämään sijoittunut ammattilainen

LAADUNHALLINTA -PROSESSI

Tarkoitus:	Halu selkeyttää oppilaitoksen perustehtävää ja sen toteutusta
Omistaja:	Rehtori
Alkuheräte:	PKKY:n toiminnan kehittäminen
Lopputulos:	Tehokas, tuloksellinen ja laadukas toiminta
Asiakkaat:	Henkilökunta
Prosessin mittarit:	Itsearviointin pisteytys
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	Toimintakuvauksen laatiminen ja itsearviointin toteuttaminen tuplatiimi-työmallin mukaisesti

LAADUNHALLINTA



Toiminta-kuvausten laatiminen

Laaturyhmä päivittää / tarkentaa EFQM -mallin mukaiset toiminnan kuvaukset sekä toiminnan että erityisesti tulososien osalta.

Toiminta-kuvausten henkilökunnalle jakaminen

Toimintakuvaukset jaetaan henkilökunnalle ennen itsearviointia tutustumista varten.

Arviointi-ryhmien asettaminen

Laaturyhmä nimeää arviointiryhmät. Ryhmien kokoonpanossa huomioidaan oppilaitoksen kaikki toimintasektorit.

Toimintakuvausten arviointikohdista vahvuuksien ja parantamiskohteiden hakeminen ja pisteytys

Jokainen arviointiryhmän jäsen määrittää arviointialueestaan muutamia vahvuuksia ja kehittämiskohteita, joista tuplatiimi -työmallia käyttäen valitaan ryhmän yhteiset vahvuudet ja kehittämiskohteet. Työskentelyn sydämen muodostaa viisivaiheinen OPERA: Oma mietintä, Parityöskentely, Esittely, Ristiinarviointi ja Aihealoittain ryhmittely. Työskentely etenee systemaattisesti eri vaiheiden kautta. Se saa kaikkien mielipiteet mukaan, myös hiljaisten ajatukset. Lopuksi syntyy yhteinen, innostava lopputulos.

Itsearviointin suorittaminen

Toimintakuvausten valmistumisen jälkeen suoritetaan EFQM -mallin mukaiset toiminnan itsearviointit. Itsearvioinneissa määritetään arviointikohteittain vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Arvioinnin pisteytys ja itsearviointiraportin kokoaminen

Arvioinnin pisteytys toteutetaan EFQM -pisteytystaulukon mukaisesti, jossa toimintaa ja tuloksia koskevat arviointialueet pisteytetään erikseen. Toiminnan ja tulosten pisteistä muodostuu oppilaitoksen toiminnan laadukkuutta kuvaava kokonaispistemäärä.

Komentointi ja kehittämiskohteiden esittäminen

Henkilökunta voi kommentoida laaturyhmän laatimaa itsearviointiraporttia ja tehdä omia esityksiään kehittämiskohteista.

Kehittämiskohteiden priorisointi

Kehittämiskohteiden priorisoinnin suorittaa laaturyhmä ja tekee niistä esityksensä koulutuskuntayhtymän yhteisten kehittämiskohteiden määrittämiseksi.

Yhteenvedon kokoaminen

Itsearviointiraportit ja priorisoidut kehittämiskohteet toimitetaan kehitysjohtajalle huhtikuun loppuun mennessä. Toukokuussa järjestetään kuntayhtymätason yhteenvetopäivä, jonka tuloksena saadaan priorisoitua kuntayhtymätason kehittämisen painopisteet seuraavalle toiminta- ja taloussuunnitelmakaudelle. Lisäksi yhteenvetotilaisuudessa Laatupilotti 2 hankkeeseen osallistuneet oppilaitokset raportoivat itsearviointien pohjalta käynnistettyjen kehittämishankkeiden toteutumisen ja tilanteen.

Kehittämis-hankkeiden suunnittelu ja toteutus

Esiin nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan kehittämishankkeita ja edellä mainitut kehittämistarpeet otetaan huomioon seuraavan vuoden toiminnan suunnittelussa ja talousarvion laadinnassa.

Prosessin perustietojen määrittely:

Tarkoitus: Miksi tämä prosessi on olemassa?	
Omistaja: Kuka vastaa tämän prosessin kehittämisestä, toimivuudesta, tavoitteiden asettamisesta ja seurannasta?	
Alku (heräte ja syötteen): Mikä tai mitkä asiat laukaisevat prosessin käyntiin? Mitä muita "inputteja" prosessiin liittyy?	
Loppu (tuote, palvelu, info): Minkä lopputuloksen prosessi tuottaa?	
Asiakas: Keitä ovat prosessin keskeiset asiakkaat?	
Asiakastarpeet ja vaatimukset: Mitkä ovat asiakkaiden keskeiset vaatimukset ja odotukset prosessia ja sen tuotteita ja palveluja kohtaan?	
Prosessin menestystekijät: Mitkä ovat prosessin kriittiset menestystekijät asiakkaiden ja oman talon strategisten tavoitteiden kannalta?	
Prosessin mittarit: Millä mittareilla yllä olevia menestystekijöiden toteutumaa voidaan mitata, seurata?	
Keskeiset resurssit ja kyvykkyydet: Mitkä ovat olennaiset resurssit, tilat, järjestelmät ja kyvykkyydet lopputuloksen kannalta?	
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely: Miten prosesseja ohjataan arkipäivässä? Esim. missä palaverissa? Entä miten mittareiden ja palautteiden avulla prosessia jatkuvasti kehitetään? Ketkä, kuinka usein kokoontuvat?	
Prosessin kehittämiskohteita: Mitä tunnistettuja kehittämistarpeita prosessiin liittyy?	
Rajapinnat muihin prosesseihin: Mihin muihin prosesseihin tämä prosessi liittyy?	

LAADUNHALLINTA

