

PROSESSIEN TUNNISTAMINEN JA MALLINTAMINEN

Case: Kongressikeskus Fellmanni

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Julkisten palvelujen johtaminen
Opinnäytetyö AMK
Kevät 2010
Päivi Oso

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

OSO, PÄIVI:

Prosessien tunnistaminen ja mallintaminen
Case: Kongressikeskus Fellmanni

Julkisten palvelujen johtamisen opinnäytetyö, 30 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee prosesseja ja johtamista. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka prosessien tunnistamisen ja mallintamisen kautta johtamisjärjestelmää voidaan kehittää prosessijohtamisen suuntaan. Tutkimuskysymykset ovat: miten prosesseja tunnistetaan ja mallinnetaan, miten prosessien tunnistaminen ja mallintaminen auttavat kehittämään toimintaa ja miten johtamisjärjestelmää tulee muuttaa tukemaan prosessipohjaista toimintaa. Tutkimus tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan Kongressikeskus Fellmannin kanssa.

Opinnäytetyön aihealueita ovat toisaalta prosessit, toisaalta johtaminen. Prosessin tunnistamisessa ja mallintamisessa tutkimuslähtökohtana on toimeksiantajan käyttämä prosessioppi. Johtamisjärjestelmistä etenkin muutos- ja prosessijohtaminen ovat niitä laajempia ilmiöitä, joita vasten tutkimuskohdetta tarkastellaan. Teoriaosan lähteinä ovat aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja Internet.

Tapaustutkimuksen kohteena on Kongressikeskus Fellmanni, joka tunnisti ja mallinsi omia prosessejaan keväällä 2009. Lahdessa sijaitseva Fellmanni osa Lahden ammattikorkeakoulua. Opinnäytetyön empiirisessä osassa on käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Aineisto on kerätty osallistuvalla havainnoinnilla ja henkilökunnalle osoitetulla kyselyllä. Tutkimus on tehty keväällä 2009.

Tutkimustulosten mukaan prosessien mallintaminen sinänsä jo kehittää työyhteisöä. Lisäksi mallinnetut prosessit auttavat kehittämään johtamisjärjestelmää. On kuitenkin huolehdittava siitä, että työryhmiin kuulumattomat työntekijät pidetään hyvin ajan tasalla.

Avainsanat: Prosessi, prosessien mallintaminen, prosessijohtaminen, Fellmanni

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

OSO, PÄIVI:

Identifying and Modelling of Processes
Case: Kongressikeskus Fellmanni

Bachelor's Thesis in Management of Public Services, 30 pages, 3 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

This thesis deals with processes and management. The aim of this thesis was to examine how a management system could be advanced to process management through identifying and modelling of processes. The research problems are: how to identify and model processes, how identification and modelling of processes help in advancing business and how a management system should be transformed to support readiness for change. The study was carried out in cooperation with the case company Kongressikeskus Fellmanni.

Themes of this study are processes on one hand, and management on the other. The case company's existing norms for identification and modelling of processes are the starting point for a study. Especially management of change and process management are wider frames of reference for the subject. Sources for the theoretical section of this study include thematically related publications and the Internet.

The target group for this case study was Kongressikeskus Fellmanni which identified and modelled its processes during spring 2009. Fellmanni is a congress center in Lahti and a part of Lahti University of Applied Sciences. Qualitative approaches were utilized in the empirical section of the study. The data was obtained by participant observation and by a questionnaire presented to the staff. This study was conducted in spring 2009.

According to the study results modelling of processes, by definition, develops work community. In addition, modelled processes help advance management systems. However, workers who not belong to any project should also be well informed.

Key words: Process, process modelling, process management, Fellmanni

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
2	PROSESSIT	6
2.1	Yleistä prosesseista	6
2.2	Prosessilähtöisyys	7
2.3	Palveluprosessien laatu	9
2.4	Kohti prosessipohjaista toimintaa	10
3	JOHTAMINEN	11
3.1	Näkökohtia muutoksen johtamiseen	11
3.2	Prosessijohtaminen	13
3.3	Johdetaanko muutosta vai muutetaanko johtamista	15
4	KONGRESSIKESKUS FELLMANNI	16
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	18
5.1	Mallinnustyöryhmän havainnointi	18
5.2	Kysely	21
5.3	Havainnointi kehittämispäivillä	22
5.4	Aineiston analyysi	23
5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti	24
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
6.1	Tutkimuskysymykset	25
6.2	Kehittämisehdotuksia	26
6.3	Omaa arviointia	26
	LÄHTEET	28
	LIITTEET	30

1 JOHDANTO

Asiakas saapuu ravintolaan tarkoituksenaan aterioida. Samanaikaisesti hän tiedostamattaan käynnistää prosessien sarjan, joka päättyy vasta hänen poistuessaan. Osa prosesseista tapahtuu ravintolasalissa suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, osa keittiön puolella.

Prosesseille onkin tyypillistä, että niillä on alku ja loppu. Asiakkaan käynnistämää prosessia kutsutaan ydinprosessiksi. Muita keskeisiä käsitteitä ovat tuki- ja avainprosessit ja prosessikaaviot. Prosesseja voidaan määritellä ja kuvata, mutta myös johtaa ja omistaa.

Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun laitos tarjosi joulukuussa 2008 opinnäytetyötä tehtäväksi seuraavasti:

Kongressikeskus Fellmannin tarpeena on saada prosessikuvaus kokouspalvelutoiminnasta. Prosessien tunnistamisen ja mallintamisen tavoitteena on hallita kokouspalvelutoimintaa paremmin sekä kehittää sitä. Tavoitteena on selventää sisäisen toiminnan rajapinnat ja saada siten parempi kokonaiskuva toiminnasta. Perusajatuksena on, että prosessien parantamisen avulla voidaan parantaa kokoustoimintaa. Prosessien tunnistamisessa työ lähtee liikkeelle Päijät-Hämeen koulutus konsernissa käytettävän prosessiopin (prosessien tunnistaminen ja mallintaminen) avulla tammi kuussa 2009.

Opinnäytetyön aihealueita ovat toisaalta prosessit, toisaalta johtaminen. Prosessin tunnistamisessa ja mallintamisessa tutki muslähtökohtana on toimeksiantajan käyttämä prosessioppi. Johtamisjärjestelmistä etenkin muutos- ja prosessijohtaminen ovat niitä laajempia ilmiöitä, joita vasten tutkimuskohdetta tarkastellaan.

Kongressikeskus Fellmannista on tehty useita opinnäytetöitä, esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma (Turta 2003), asiakaspalautelomakkeen kehittäminen kokousasiakkaille (Suomalainen & Viantie 2003), käsikirja turvallisuudesta myyntipalvelulle (Pasuri 2004), ruokatuotteen kehittämissuunnitelma (Wahlström 2005), opiskelijakyselylomake (Kotakallio 2005), asiakastyytyväisyyskartoitus (Kiuru 2007) ja ympäristöystävällisyys ravintolapalveluissa (Matilainen 2009). Koska aikaisemmin ei ole käsitelty prosessien mallintamista, aihe on kiinnostava. Sa-

moin julkishallinnon nykyiset haasteet innostivat pohtimaan muutoksen johtamista.

Kiristyvän kilpailun takia organisaatioiden on löydettävä uusia keinoja tehostaa toimintaansa. Johtoajatuksiani on, että mallinnetut prosessit auttavat kehittämään työtä ja laajentamaan osaamista, muuttamaan johtamista, aikaansaamaan kustannussäästöjä ja antamaan toiminnalle lisäarvoa.

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka prosessien tunnistamisen ja mallintamisen kautta johtamisjärjestelmää voidaan kehittää prosessijohtamisen suuntaan. Case-osuudessa kuvataan, kuinka kongressikeskus Fellmanni tunnisti ja mallinsi omia prosessejaan alkuvuoden 2009 ajan.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- miten prosesseja tunnistetaan ja mallinnetaan
- miten prosessien tunnistaminen ja mallintaminen auttavat kehittämään toimintaa
- miten johtamisjärjestelmää tulee muuttaa tukemaan prosessipohjaista toimintaa.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestytään tarkastelemalla käsitteistöä ja kongressikeskus Fellmannin käyttämää menetelmää. Toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta kirjallisista lähteistä sekä tutkimusaineistoa analysoimalla.

Opinnäytetyö rajautuu ajanjaksoon 13.1. - 19.5.2009, jolloin tutkimuksen kohteena oleva kongressikeskus Fellmanni tunnisti ja mallinsi prosessejaan, mutta sen jälkeistä aikaa ei käsitellä. Projektissa käytetty mallintamismenetelmä perustuu toimeksiantajan strategioihin, minkä vuoksi työssä ei myöskään käsitellä erilaisia mallintamismenetelmiä.

Prosesseista ja johtamisesta on saatavilla runsaasti kotimaisten asiantuntijoiden kirjallisuutta, josta on valikoitunut omien tutkimuskysymysten kannalta sopivin. Esimerkiksi Kai Laamanen ja Markku Tinnilä ovat ansiokkaasti yhtenäistäneet kirjavaa prosessiterminologiaa kirjassaan *Prosessijohtamisen käsitteet*. Päijät-Hämeen koulutus konsernissa käytettävä prosessioppi perustuu paljolti Hannuksen *Prosessijohtamiseen* sekä Laamasen teokseen *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Tietojen etsintää on ohjannut myös se, että toimeksiantaja on kunta-alan toimija.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tunnusmerkki on joustavuus. Tutkimusprosessi ja tutkiustehtävät voivat muovautua sitä mukaa kuin tietoa tutkittavasta ilmiöstä saadaan lisää. Vastaavasti myös aineistonkeruun ja tutkimusmenetelmien tulee mukautua tutkimusprosessin aikana tapahtuviin muutoksiin. Lähtökohtana onkin aineiston tarkastelu sekä vähitellen tapahtuva ilmiön käsitteellistäminen, ei niinkään etukäteen hahmotetun teorian tai hypoteesien testaus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa muutosprosessin kehittyminen tarkennettuun ja tiiviimpään muotoon on jo osa analyysiä. (Kyrö 2004, 37; Kiviniemi 2007, 74–76; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81, 164.)

Tapaustutkimus on Hirsjärven ym. (2009, 165–166) mukaan eräs kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppi. Tällöin tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja tulkinna. Myöskään Saarela-Kinnusen & Eskolan (2007, 185–194) mielestä tapaustutkimus ei ole menetelmä vaan pikemminkin lähestymistapa tai näkökulma, joka tavoittelee kokonaisymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Se hakee vastauksia kysymyksiin *Kuinka* ja *Miksi*. Sille on luonteenomaista, että yksittäisestä tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Tapaustutkimusta voi tehdä monin eri tavoin. Siksi sille ei ole yksiselitteistä määritelmää. Tapaustutkimukselle on ominaista teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan, monimetodisuus sekä rakenteelliset ja historialliset sidokset. Vaikka tavoitteena olisi yhden ilmiön kuvaaminen, taustalla on toive ymmärtää inhimillistä tai ihmisyytei-

söihin liittyvää toimintaa yleisemminkin tai ainakin ajatus ainetlaatuisten tapauksen itseisarvosta.

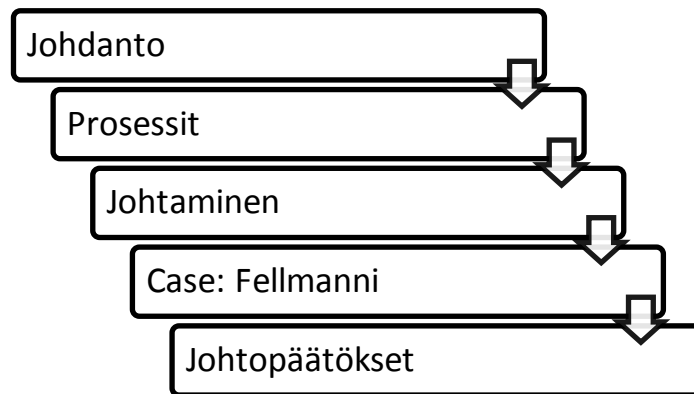
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sisällöllisiä tekijöitä ei ole samalla tavalla etukäteen määritelty kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Siksi aineiston keruu ja käsittely kietoutuvat yhteen ja myös aineiston keruun ja tutkimusmenetelmän välinen vuorovaikutus korostuu (Kyrö 2004, 98; Hakala 2007, 22). Tavoitteena on yleensä tutkimuskohteen omien näkökulmien esilletuominen (Hakala 2007, 19). Siksi suositaankin metodeja, joissa tutkittavien oma ääni pääsee esille. Tutkija luottaa mieluummin omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) On kuitenkin huomattava, että tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen ja kerääntyvän aineiston luonteeseen (Kiviniemi 2007, 73).

Analysointi ei perustu vain käytettävään metodiin, tarkkojen kenttämuistintapanojen pitämiseen ja esiin nousevien tulosten analysointiin ja kirjoittamiseen. Tutkimuksen tekeminen on selkeästi myös kirjallinen ja tutkijan tulkintojen värittämä tuotos, enemmän aineistosidonnainen kuin sääntöihin sidottu. Siksi aineiston analysointia voi luonnehtia tutkijan henkilökohtaiseksi konstruktioksi tutkittavalla olleesta ilmiöstä. Tutkija ratkaisee lopullisesti vasta tutkimusta raportoidessaan, mikä tutkittavan ilmiön tarina on ja mitä raporttiin sisällytetään. Kvalitatiivinen tutkimus on siten luonteeltaan tulkinnallista, ja analyysin arviointi väljempää. (Kiviniemi 2007, 80–81.)

Tämä opinnäytetyö on empiirinen tapaustutkimus. Tutkimusote on aineistolähtöinen eli kvalitatiivinen. Tavoitteena on toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja tulkinta ilman mittauksia tai pyrkimystä tilastollis-matemaattisiin muotoiluihin. Aineistonkeruumenetelmiä ovat havainnointi ja kysely. (Hirsjärvi ym. 2009, 131.) Valitsin nämä menetelmät, koska pyrin kohdentamaan tutkimukseni tarkasti juuri tähän tutkimuskohteeseen. Mukanaolo projektissa antoi edellytykset oppia tuntemaan ihmiset, joiden työyhteisöä tapaustutkimus käsittelee. Havainnoinnilla pääsen lähelle tutkittavaa kohdetta todellisessa tilanteessa. Kyselyllä saan tutkittavien näkökulmat ja käsitykset esiin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu kuvion 1 mukaisesti. Johdanto-osa sisältää tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä selostuksen käytetyistä tutkimusmenetelmistä.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään prosesseja ja niiden mallintamista sekä johtamista erityisesti muutoksen kannalta. Sen jälkeen tarkastellaan tutkimuksen kohdetta, kongressikeskus Fellmannia. Opinnäytetyön empiirinen osa luvussa 5 muodostuu tapaustutkimuksen kuvauksesta ja tutkimustulosten esittelystä. Samassa yhteydessä valotetaan toimeksiantajan prosessioppia. Lopuksi tehdään johtopäätöksiä ja arvioidaan tutkimusprosessia.

2 PROSESSIT

2.1 Yleistä prosesseista

Prosessi on toimintojen sarja, joka muodostuu toimintakokonaisuuksista (Virtanen & Wennberg 2007, 36). *Ydinprosessi* ratkaisee ulkoisen asiakkaan ongelman. Ydinprosessin avulla organisaation kyvyt ja osaaminen saadaan tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. *Tukiprosessi* puolestaan tukee organisaation sisäistä toimintaa ja luo edellytyksiä ydinprosessin onnistumiselle. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.)



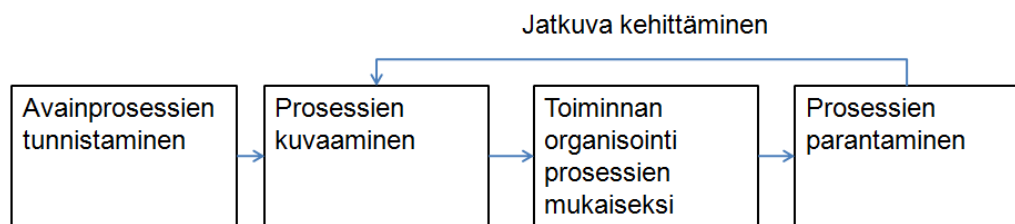
KUVIO 2. Prosessit pähkinäkuoressa

Käsitteitä on havainnollistettu kuviossa 2, joka on samalla esimerkki yksinkertaisesta prosessikaaviosta. Siitä ilmenee, että ydinprosessit kuvataan vaakasuorina ja tukiproessit pystysuorina linjoina.

Avain- eli *pääprosessit* liittyvät organisaation menestystekijöihin ja ovat ensisijaisia kehittämiskohteita. Kokonaiskuvan antava *prosessikartta* kuvaa graafisesti toiminta-alueen avainprosesseja ja niiden välisiä yhteyksiä. *Prosessikaavio* on graafisessa muodossa oleva prosessikuvaus, joka sisältää tietyn prosessin oleelliset tekijät ja sen liittymäpinnat muihin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121–126.) Prosessikaavioon kuuluu myös prosessin perustiedot sisältävä *kansilehti* ja vaiheittain etenevä *selityslehti*, josta ilmenee mm. prosessin kriittiset tekijät (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2007).

2.2 Prosessilähtöisyys

Prosessien tunnistaminen ja mallintaminen ovat Virtasen & Wennbergin (2007, 113–115) mukaan toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon väline. Niillä pyritään systematisoimaan organisaation toimintatavat ja antamaan niille kuvallinen muoto. Prosessien määrittely edellyttää organisaation strategisilta päämääriltä riittävää selkeyttä, koska määrittelytyö etenee yleisistä päämääristä keinoihin. Prosessikuvausten avulla resurssit muutetaan strategian mukaiseksi toiminnaksi. Prosessien määrittely ja riittävän selkeä kuvaus ovat myös prosessijohtamisen edellytys.



Kuvio 3. Prosessien kehittämismalli (Laamanen 2002, 50; Lecklin 2006, 134)

Miten prosessiajattelu saadaan osaksi toiminnan kehittämistä? Laamanen (2002, 50–79) ja Lecklin (2006, 134–135) vastaavat mallilla, joka esitetään kuviossa 3:

Avainprosessien tunnistaminen

Avainprosessien tunnistaminen on pohjana kaikelle, mitä tehdään seuraavissa vaiheissa. Tunnistamisvaiheessa on tärkeää määrittellä, mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu. Prosessit myös nimetään.

Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen eli mallintaminen merkitsee sitä, että prosessit tehdään näkyviksi. Vaiheen pätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen sekä prosessien toimivuuden arviointi. Tämän vaiheen läpikäynti antaa pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan.

Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi

Haasteellisinta on muuttaa toiminta prosessien mukaiseksi. Tämä vaihe sisältää niin prosesseihin kuin työympäristöönkin liittyviä monenlaisia analysointitoimenpiteitä: selvitetään prosessin ongelmia ja laatukustannuksia, valitaan kehittämistyökalut, asetetaan mittareita ja arvioidaan eri kehittämisvaihtoehtoja.

Prosessien parantaminen

Prosessien parantaminen edellyttää suunnitelmallista toimintaa uudistetun prosessin käyttöönottamiseksi. Tämä vaihe kehittää toimintaa kriittisesti, jolloin aikaisempiin vaiheisiin palataan prosessimaisesti. Karimaan (2004, 168) mielestä prosessin parantamisessa on syytä ottaa huomioon myös kumppanien, toimittajien ja asiakkaiden näkökulma. Näin tarkastellen saadaan esiin olennaisia seikkoja, ideoita ja tietoja.

Kuviossa 3 esitetyn kehittämismallin mukainen toiminta merkitsee jatkuvaa kehittämisprosessia. Sekä prosesseja että mittaristoa on seurattava säännöllisesti. (Lecklin 2006, 134–135.) Näin ylläpidetään parantamiskykyä ja muutosvalmiutta muuttuvassa kilpailutilanteessa (Karimaa 2004, 169). Asiakaslähtöisyyttä ei pidä unohtaa. Se ei kuitenkaan Hannuksen (1993, 259) mukaan tarkoita ainoastaan palvelun laadun parantamista asiakasrajapinnassa. Olennaista on koko ketjun laatu, läpäisy aika ja kustannukset.

Kehittämistyö edellyttää prosessien tunnistamista, nimeämistä ja määrittelyä sekä muutosjohtamista. Palvelutuotannon ja toiminnallisen suunnittelun lähtökohta ovat aidosti tunnistetut asiakastarpeet. (Virtanen & Wennberg 2007, 15–17.) Tunnistetut ja mallinnetut prosessit ovat apuvälineitä, jotka näyttävät kriittiset pisteet toimintojen välillä. Prosessiajattelu mahdollistaa laadukkaan toiminnan kehittämisen. (Blåfield 1996, 30.)

Karimaan (2004, 10–11) mukaan malli auttaa

- antamaan prosessista kokonaiskuvan ja yhteisen näkökulman eri osapuolille

- kohdentamaan voimavarat eri toiminnoille ja helpottaa kustannuslaske-
taa.
- tavoitteiden asettamisessa ja mittausten kohdistamisessa.
- arvioimaan prosessia ja kehittämään sitä edelleen.

Laamanen (2002, 22) tarkastelee asiaa eri osapuolten näkökulmasta:

- Asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, kun yhteistyö hänen kanssaan su-
juu hyvin.
- Henkilökunta ymmärtää kokonaisuuden ja oman osuutensa siinä ja toimii
itseohjautuvasti.
- Toimintaa kehitettäessä vältetään osaoptimointi, kun kehittämiskohteena
on asiakkaan tarpeet ja organisaation kokonaistavoitteet.

Julkishallinnon organisaatiot ovat muuttumassa prosessilähtöisiksi. Tämä merkit-
see myös niiden strategioiden, toiminnan ja palveluperiaatteiden muuttumista ja
uusien osaamisvaatimusten. Virtanen & Wennberg (2007, 5–24) uskovatkin pro-
sessilähtöisyyden vahvistavan organisaation toiminnan tavoitteellisuutta ja vaikut-
tavuutta. Laamasen ym. mukaan (2009, 95) organisaatio voi kehittää kilpailuky-
kyään parantamalla prosessejaan.

2.3 Palveluprosessien laatu

Blåfield (1996, 11–14) erottaa toisistaan tuotteen laadun ja toiminnan laadun.
Asiakas yleensä näkee tuotteen laadun. Toiminnan laatu puolestaan ilmenee välil-
lisesti esimerkiksi toiminnan joustavuutena ja tuotteen laatuvaihtelun vähäisyyte-
nä. Laatukehityksessä painopiste on selkeästi toiminnan laadussa, jota voidaan
mitata esimerkiksi laatuyhdistysten laatupalkintokriteereillä. Haluttujen laatuta-
voitteiden saavuttamiseksi on syytä rakentaa laatujärjestelmä, joka ohjaa ja var-
mistaa riittävästi kaikki laatuun vaikuttavat toiminnalliset prosessit. Erityistä
huomiota on kiinnitettävä ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin.

Korkeatasoinen laatu palvelualalla syntyy, kun henkilökunta on motivoitu-
nut, palveluhenkinen ja pysyvä. Palvelutilanteet ovat ”totuuden hetkiä”, joissa
asiakkaan tyytyväisyys on ansaittava yhä uudelleen. Jos toiminnan laatu heikke-

nee, se heijastuu myös työilmapiiriin. Tästä syystä laatu järjestelmässä on otettava huomioon inhimilliset vuorovaikutukset palvelun laadun ratkaisevana osana. (Blåfield 1996, 11–14.)

Muutoksen lähtökohtana on perinteisten ajattelumallien murtaminen ja koko henkilökunnan sitoutuminen muutokseen. Tämä vie aikaa. Keskeinen haaste siirryttäessä vanhoista rakenteista ja järjestelmistä uusiin onkin tehokas siirtymävaiheen hallinta, jotta omaksutaan uusi ajattelutapa ja päästään irti luutuneesta ajattelusta. (Hannus 1993, 248–249.)

Uusien toimintatapojen tehokas käyttöönotto edellyttää koko henkilöstön sitouttamista. Yksi keino sitouttaa on osaamisen kehittäminen koulutuksen avulla. Koulutuksella vaikutetaan asenteisiin ja tarjotaan muutoksen edellyttämiä työkaluja. (Hannus 1993, 249.) On kuitenkin hyvä muistaa, että motivaatiota tai sitoutumista ei synny ilman mahdollisuuksia vaikuttaa (Laamanen 2002, 17).

2.4 Kohti prosessipohjaista toimintaa

Kun toimintaa ruvetaan organisoimaan prosessien mukaiseksi kuvion 3 esittämällä tavalla, on siis syytä tarkistaa, onko prosessit kuvattu riittävän selkeästi ja onko kriittiset pisteet toimintojen välillä havaittu. On varmistettava henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet ja selvítettävä, millaista koulutusta muutoksen läpiviemiseksi tarvitaan.

Edellä esitetty asettaa vaatimuksia myös johtamiselle ja etenkin muutoksen johtamiselle. Johtamisen haasteita käsitellään seuraavassa luvussa.

3 JOHTAMINEN

3.1 Näkökohtia muutoksen johtamiseen

Maailma muuttuu niin, että organisaatioiden tulevia rakenteita, prosesseja, toimintatapoja tai toimintaympäristöä ei voida pitkällä aikavälillä tietää. Olemme siirtyneet jatkuvaan muutosprosessiin, jossa ei ole ennakkotapauksia. Sekä ympäristössä että organisaatiossa on liian paljon tekijöitä, jotta niiden täydellinen hallinta olisi mahdollista. Tämä kyseenalaistaa myös entisenlaisen kaiikitietävän johtajuuden. Tarvitaan entistä enemmän jokaisen osaamista, olipa asema organisaatiossa mikä tahansa. (Aula 2000, 11–12, 31; Heikkilä & Heikkilä 2001, 15.)

Muutos luo myös suurta epävarmuutta, ovathan perinteiset turvallisuustekijät, kuten virat, toimenkuvat ja pysyvät työpaikat, hävinneet. Esi miehen täytyy pystyä luomaan niiden tilalle aineettomia rakenteita, jotka lisäävät turvallisuudentunnetta ja yhteenkuuluvuutta. Näitä aineettomia tukirakenteita ovat esimerkiksi yksilön ja ryhmän hyvä ammatillinen itsetunto, tiimi- tai me-henki ja halu olla osa suurempaa kokonaisuutta. Esi miehen on saatava arvot ja laatu ohjaamaan todellista operatiivista työskentelyä. Hänen pitää pystyä vuoropuheluun henkilökuntansa kanssa, välittämään sille arvostetuksi ja hyväksytyksi tulemisen tunteen. Esimerkiksi hyvä ammatillinen itsetunto on huomattavasti voimakkaampi motivaatiotekijä kuin palkka tai muut ulkoiset tekijät. Esi mies voi mahdollistaa terveen ammattiylpeyden kasvun ja olla siinä itse esimerkkinä. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 299; Salmimies 2001, 68.)

Jokainen on omalta osaltaan vastuussa työpaikan ilmapiiristä, mutta esimies paljon muita laajemmin. Hänen tehtävänsä on luoda joukkueen henki. (Lonka 2001, 138.) Tällöin on myös siedettävä eri tavoin tietoa hankkivia, prosessoivia, päätöksentekoa suorittavia ja itseään ilmaisevia organisaation jäseniä. Ryhmän ei siis tule samanlaistaa tai tuhota jäsentensä erilaisuutta vaan sen tulee opetella hyödyntämään jokaisen erilaisuutta. Ei työyhteisön eikä yksilön näkökulmasta katsottuna ole yhdentekevää, ketkä tiimeissä työskentelevät tai mitä he tekevät. Tavoitteena tulee olla toisiaan täydentävyys ja toisiaan tukevuus. Johtamiselta edellytetäänkin kykyä vapauttaa ihmisten rakentavat voimavarat. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 29,

242; Kilpi 2001, 154.) Työaikajärjestelyin on turvattava mahdollisuus myös kehittämiseen ja uusiin innovaatioihin. Se mahdollistaa piilevien kykyjen käyttöönoton ja vähentää henkilöstön ylikuormituksen vaaraa. (Laamanen 2002, 128, 136.)

Eilispäivän organisaatiot ja strategiat eivät riitä tulevaisuuden strategioiden toteuttamiseen. Muutoksen johtamisen lähtökohta on ongelmien ja ratkaisujen tunnistaminen ja tekeminen näkyviksi. Pelkkä rationaalinen älykkyys ei kuitenkaan riitä. Ihmisten tunteiden huomioon ottaminen vaikuttaa ratkaisevasti heidän käyttäytymiseensä ja tavoitellun muutoksen toteuttamiseen. Tästä syystä johtamiseen tarvitaan myös emotionaalista eli tunneälyä. Se ilmenee omien vahvuuksien tunnistamisena ja heikkouksien kompensationsa. Asenne itseän ja muihin on myönteinen. Johtamistilanteessa tämä heijastuu myönteisenä muiden kunnioittamisena. Sillä on merkittävä yhteys työilmapiiriin ja työyhteisön tuloksiin. Mikä parasta, tunneälytaitoja voi oppia. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 299; Simström 2009, 20.)

Tärkein työväline, voimavara ja kehittämisen kohde onkin oma persoonallisuus. (Salmimies 2001, 69.) Kun otetaan vastuuta samanaikaisesti sekä omasta persoonallisesta muutoksesta ja kasvusta että muiden henkisestä voimistamisesta muutosprosessin aikana, ollaankin jo pitkällä. Heikkilä & Heikkilä (2001, 285) pitävät tätä ns. empowermentia ratkaisuna lähes kaikkiin muutosjohtamisen kysymyksiin.

Eräs tapa lähestyä johtamisen muuttuvaa kenttää on ikäjohtaminen. Käsitettä kohtaan on esitetty voimakastakin kritiikkiä: ikäjohtamisen on ymmärretty tarkoittavan ainoastaan ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden aseman parantamisesta. Kuitenkaan ikäjohtaminen ei kohdistu ainoastaan vanhempiin työntekijöihin vaan koko henkilöstöön. Hyvä ikäjohtaminen on yksi ratkaisu muutoksiin, joita väestön ja työvoiman ikääntyminen aiheuttaa työnantajille ja työntekijöille samoin kuin koko kansantaloudelle. (Simström 2009, 23.)

Mitä sitten on hyvä ikäjohtaminen? Se ei ole uusi johtamisoppi tai -järjestelmä vaan uudenlainen tarkastelutapa, jossa korostuu hyvän henkilöstöjohtamisen periaatteet. Asenteita ja johtamiskäytäntöjä uudistetaan niin, että työntekijän elämäntilanteesta johtuvat erityistarpeet voidaan ottaa huomioon ja hyödyntää erilainen osaaminen ja erilaiset vahvuudet iästä riippumatta. Se on työvoiman rakenteista

johtuvaa erilaisuuden johtamista, sillä ikä on vain yksi erilaisuuden muoto. (Si-ström 2009, 46–47.)

3.2 Prosessijohtaminen

Julkishallinnossa 1990-luvun alun lama antoi jalansijaa tulosohjaukselle julkishallinnossa. Virtanen & Wennberg (2007, 29–48) uskovat, että lähivuosina monet julkisorganisaatiot kuitenkin luopuvat Balanced Scorecard -tyyppisistä toiminnanohjausjärjestelmistä, koska eivät ole vakuuttuneita niiden hyödyistä. Heidän ratkaisunsa on prosessiajattelu. Prosessien avulla luovutaan vanhoista rakenteista ja kehitetään asiakaslähtöistä julkishallintoa. Prosessiajattelun myötä toteutuvat myös tuloksellisuus, toiminnan läpinäkyvyys ja aito tilintekovastuu.

Prosessikuvaukset eivät ole itsetarkoitus vaan prosessijohtamisen edellytys (Virtanen & Wennberg 2007, 113). Blåfieldin (1996, 38–39, 54–55) mukaan prosessijohtaminen on jokapäiväistä, jatkuvaa toimintaa, jossa toimintaprosessien hallinnalla tavoitellaan parempaa suorituskyykyä keskittymällä erityisesti laatuun, joustavuuteen muutoksissa ja kustannustehokkuuteen. Erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden ideoiden ja kokemusten hyödyntäminen on tärkeää.

Muutos perinteisestä organisaatioajattelusta prosessijohtamiseen ei edellytä niinkään organisaation muuttamista kuin uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Tavoitteena on selkeyttää ja helpottaa toimintaa kehittämällä organisaatioon käytännöllisiä ja tehokkaita menetelmiä kustannusten, asiakkaiden tarpeiden ja henkilöstön hyvinvoinnin tasapainottamiseksi. (Blåfield 1996, 39.)

Toimenkuva rajoittaa prosessiajattelun edellyttämää joustavuutta ja nopeaa reagointia. Rooli eroaa toimenkuvasta sikäli, ettei se liity henkilöön vaan tehtävään prosessissa. Rooliin liittyy paitsi tietty osaaminen ja tehtäväkokonaisuus, myös näkökulma. Prosessiajattelun mukaisesti organisaation suorituskyyky syntyy prosesseissa. Niiden kokonaisvaltaista kehittämistä varten tarvitaan prosessinomistajan rooli. (Laamanen 2002, 121–123.) Prosessinomistajalla on oltava prosessin johtoryhmän tuki (Laamanen 2002, 108). Prosessinomistajille annetaan riittävät valtuudet organisaatorajat ylittävien muutosten johtamiseen. Samalla johtamis- ja

kannustejärjestelmiä kehitetään niin, että korostetaan prosessilähtöisiä, organisaatio-rajajoista riippumattomia tavoitteita ja mittareita. (Hannus 1993, 260.)

Esimiehen rooli muuttuu auktoriteetista, käskijästä ja valvojasta kohti osaamisen hankintaa ja kehittämistä: valmentajaksi, esteiden poistajaksi ja rohkaisijaksi. Esimiestyötä tarvitaan edelleen, mutta työn luonne muuttuu. (Laamanen 2002, 120, 127; Lecklin 2006, 247).

Prosessijohtamisen avainhaaste on muutoksen johtaminen. Jos vasta vakava ulkoinen uhka mahdollistaa muutoksen, se käynnistyy liian myöhään. Jotta muutos olisi ennakoitu ja hallittu toimenpide, organisaation tulisi pyrkiä tietoisesti lisäämään uudistumis- ja innovaatiokykyään ja siten parantamaan muutosvalmiuttaan. (Hannus 1993, 260–262.) Tämä edellyttää Laamasen (2002, 264–265) mukaan henkistä johtajuutta. Johtajan on näytettävä suuntaa ja vahvistettava joukkonsa uskoa silloin, kun alkunnostus muutosta kohtaan alkaa hiipua.

Systemaattisen osaamisen kehittämisen lisäksi tärkeä osa prosessijohtamista on rakentaa avainhenkilöverkostoja yli organisaatioyksikkörajojen. Näin voidaan hyödyntää organisaation eri osiin kertyvää osaamista mahdollisimman tehokkaasti kokonaisuuden kannalta. (Hannus 1993, 250.)

Hannuksen (1993, 259–260) mukaan prosessijohtaminen on tehokas väline toiminnan uudistamisessa ja muutoksen johtamisessa. Lähtökohtana ovat koko organisaation läpäisevät ja asiakkaille arvoa tuovat ydinprosessit, joiden uudistaminenkin tapahtuu ensisijassa asiakkaan näkökulmasta. Ydinprosessien keskeiset suoritustekijät ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus ja tehokkuus. Uusia toimintatapoja toteutetaan innovatiivisesti ja asiakkaalle arvoa tuottamattomat toiminnot eliminoidaan. Hannus onkin sitä mieltä, että vain prosessijohtamisen avulla voidaan toimia aidosti asiakaslähtöisesti.

3.3 Johdetaanko muutosta vai muutetaanko johtamista

Yhteenvedona voidaan todeta, että muutostilanteessa tarvitaan turvallisuudentunnetta ja motivaatiota. Esimies on avainasemassa ilmapiirin luomisessa. Henkistä johtajuutta edellytetään ehkä eniten silloin, kun henkilökunnan motivaatio alkaa laskea. Tällöin esimies toimii suunnannäyttäjänä ja valaa luottamusta.

Johtamista on uudistettava niin, että erilainen osaaminen ja erilaiset vahvuudet sekä erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden ideat ja kokemukset voidaan hyödyntää. Tämä edellyttää johtamiselta kykyä vapauttaa ihmisten rakentavat voimavarat. Kehittyminen ja uudet innovaatiot mahdollistavat piilevien kykyjen käyttöönoton.

4 KONGRESSIKESKUS FELLMANNI

Kongressikeskus Fellmanni on Lahdessa sijaitseva kokous- ja ravintolapalvelujen tarjoaja. Fellmanni kuuluu Lahden ammattikorkeakoulun organisaatioon, joka puolestaan on osa Päijät-Hämeen koulutuskonsernia. Fellmanni sijoittuu organisaatiossa konsernitason matriisi-/tukitoimintoihin. (LAMK.)

Lahden ammattikorkeakoulun ja samalla Kongressikeskus Fellmannin toimintaa ohjaavat arvot ovat

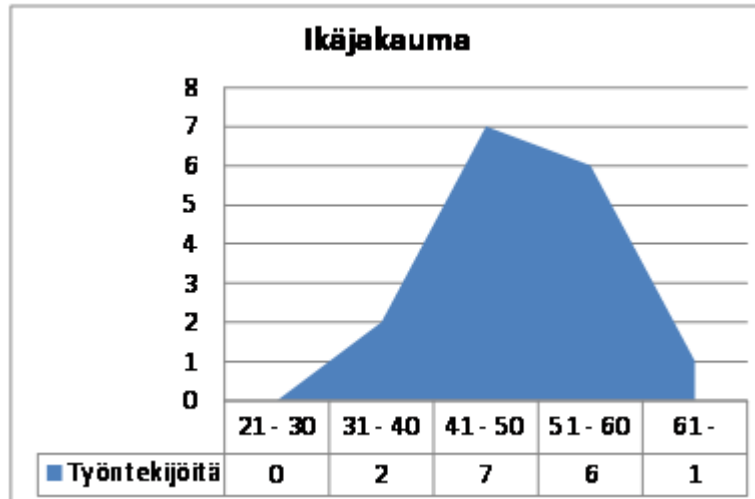
- Luottamus
- Avoimuus
- Asiakaslähtöisyys
- Toisen ihmisen arvostaminen
- Uudistuminen (Kehittämisen strategia 2007, 4).

Kongressikeskus Fellmannin toiminnan pääpaino on yritysasiakkaille kohdennetuissa kokous- ja ravintolapalveluissa. Fellmannilla on myös juhla- ja ohjelmapalvelutoimintaa sekä teatteripaketteja, mutta niiden merkitys on vähäinen. (Turta 2009.)

Kokous- ja ravintolapalvelujen ohella kongressikeskus Fellmanni tuottaa myös opiskelijaruokailupalveluja kuulumatta kuitenkaan koulutuskonsernin Ravintolapalvelut-yksikköön. Lahden ammattikorkeakoulun Matkailun alan (31.12.2008 asti Matkailun laitos) ja Koulutuskeskus Salpauksen kanssa pitkään tehdyn yhteistyön mukaisesti Fellmanni toimii ravintola-alan opiskelijoiden työssäoppimis- ja harjoittelupaikkana. Opiskelijatyöpäiviä kertyy vuodessa n. 140. Lisäksi vuosittain järjestetään eri teemoihin liittyviä projektiopintoja. (Ihalainen 2009, Turta 2009.)

Kongressikeskus Fellmanni järjestää vuosittain yli 1 000 tilaisuutta (1 433 v. 2007 on tuorein vertailukelpoinen luku, sillä vuonna 2008 talo oli monta kuukautta remontissa). Liikevaihto on 1,2 miljoonaa, josta 2/3 kertyy ravintolapalveluista ja loput tilavuokrista. Asiakkaita on vuosittain n. 80 000. (Ihalainen 2009, Turta 2009.)

Henkilökunnan määrä on 16 ja ikärakenne kuvion 4 mukainen (Turta 2010). Huomio kiinnittyy siihen, että lähes 90 % henkilökunnasta on yli 40-vuotiaita. Tästä joukosta puolet on yli 50-vuotiaita.



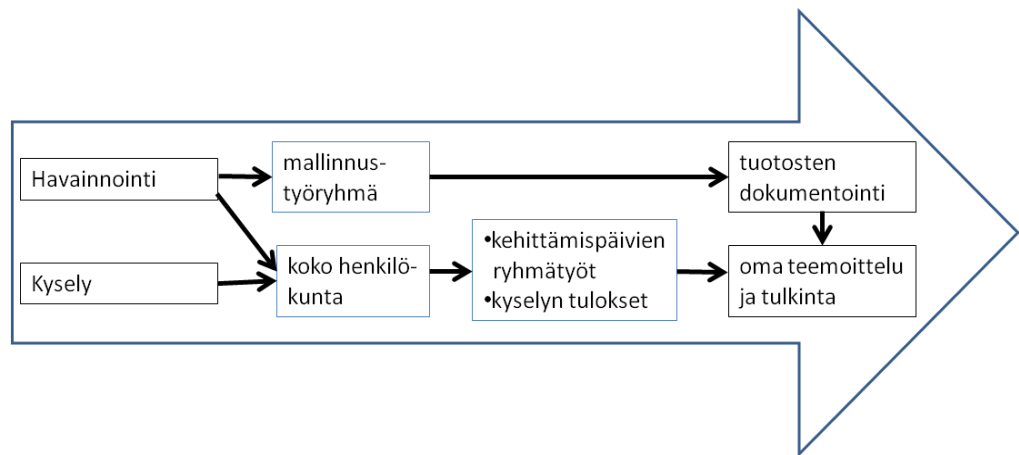
KUVIO 4. Fellmannin henkilökunnan ikärakenne 2009

Lähitulevaisuuden suuri haaste on oppimiskeskus, joka vaikuttaa Fellmannin liiketoimintasuunnitelmaan ja palvelukonseptiin. Oppimiskeskus alkaa saada konkreettista muotoa 1.4.2010, jolloin Fellmannin toimitaloa ruvetaan remontoimaan. Kiinteistön lisäksi myös laitteet ja tuotteet uudistetaan. (Ihalainen 2009, Turta 2009.)

Tämä kaikki asettaa henkilökunnalle uusia osaamis- ja sopeutumisvaatimuksia. Henkilökunnan ikääntyminen ja lähivuosina alkavat eläkkeelle siirtymiset lisäävät ammattitaitoisen työvoiman tarvetta.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyön tässä luvussa käsitellään, miten aineisto on koottu ja analysoitu. Aineiston keruumenetelmät ja -kohteet ja analysointi on kuvattu kuviossa 5. Tutkimuksen primaariaineisto on kerätty kahdella menetelmällä, osallistuvalla havainnoinnilla ja informoidulla kyselyllä.



KUVIO 5. Tutkimusaineiston keruusta analyysiin ja tulkintaan.

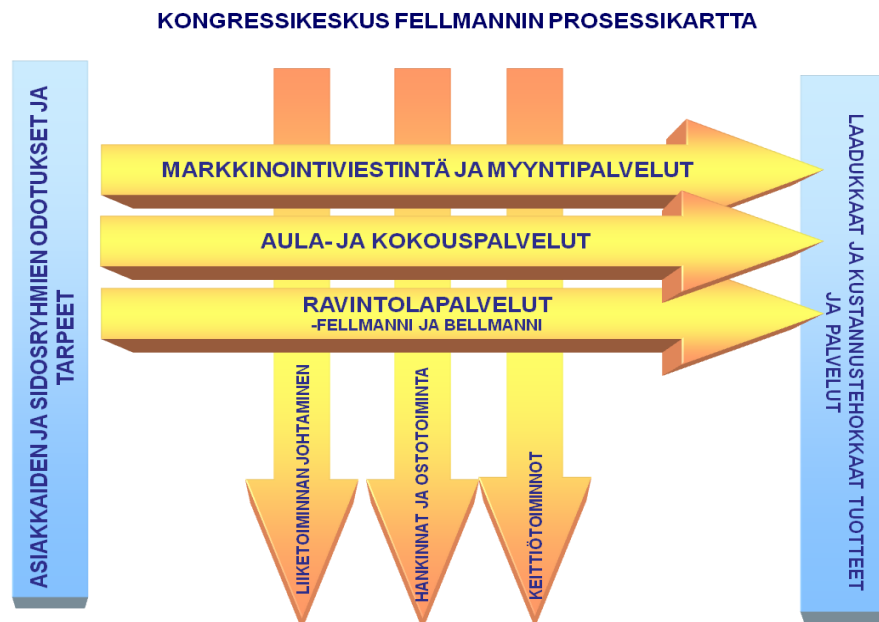
Osallistuva havainnointi tapahtui sekä mallinnustyöryhmän palaverissa ajalla 27.1. – 27.3.2009 että kongressikeskus Fellmannin kehittämispäivillä 18. – 19.5.2009. Informoitu kysely koko henkilökunnalle toteutettiin 18.5.2009. Menetelmävalintojeni perusteita ovat käytettävissä olevien tutkimusresurssien hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti, taloudellisesti, tarkasti ja luotettavasti.

5.1 Mallinnustyöryhmän havainnointi

Havainnointi kohdentui pääasiassa työryhmän aikaansaannoksiin ja niiden dokumentointiin. Havaintopäiväkirjan pitämisessä ei ole noudatettu mitään strukturoitua tai kaavamaista kirjaamismenettelyä.

Työryhmä kokoontui 8 kertaa. Aloituspalaverissa 13.1.2009 luotiin kokonaiskuva Fellmannin kongressipalveluihin liittyvistä toiminnoista. Ne tehtiin näkyviksi kalanruotokaavion avulla. Sen ja Fellmannin henkilökunnan työkuvausten pohjalta työryhmän vetäjä laati osaamiskartan, josta ilmenevät osaa misalueeseen liittyvät työtehtäväkokonaisuudet. Osaamiskartan perusteella laadittiin henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake kehityskeskustelujen tueksi.

Koulutus konsernin prosessiopin mukaisesti (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2007) prosessien määrittämisen taustalla käytetään prosessikartta-ajattelua. Niinpä seuraavassa tapaamisessa 27.1. työryhmän vetäjä selvitti, mitä käsitteet prosessi, ydinprosessi ja tukiprosessi tarkoittavat yleensä. Ryhmä pohti, mitä ne voisivat olla Fellmannissa. Löydettiin yhteinen näkemys prosessikarttamallista, johon koottiin kongressikeskus Fellmannin keskeiset ydin- ja tukiprosessit. Näin saatiin aikaan kokonaiskuva Fellmannin päätöminnoista.



KUVIO 6. Kongressikeskus Fellmannin prosessikartta

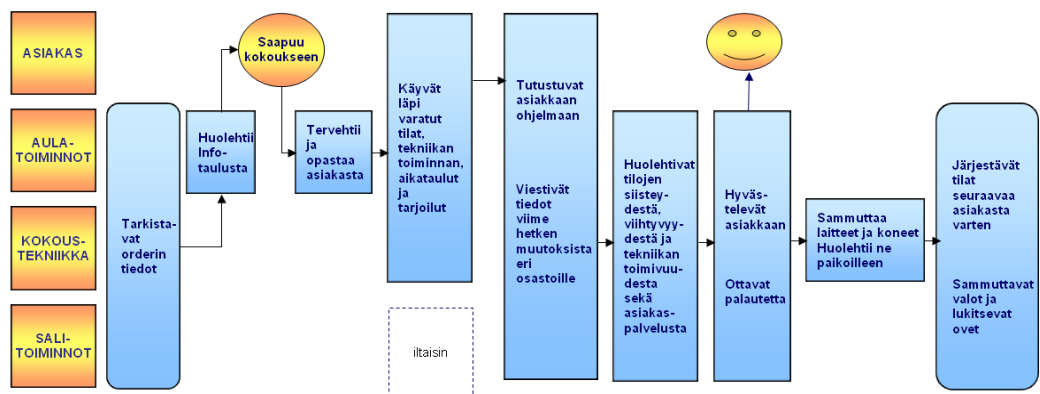
Prosessikartta kuitenkin muuttui mallinnustyön edetessä. Kuviossa 6 esitetty lopullinen versio muistuttaa melko paljon sitä, mistä lähdettiin liikkeelle. Pieni muutos on kuitenkin vaatinut paljon ajatusponnistelua ja kertoo myös ryhmätyön prosessinomaisuudesta.

Prosessikaaviot laadittiin

- markkinointiviestinnästä
- myyntipalveluista
- aula- ja kokouspalveluista
- ravintolapalveluista
- toiminnan ja talouden suunnittelusta, arvioinnista ja kehittämisestä
- henkilöstön rekrytoinnista ja perehdyttämisestä
- henkilöstön työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisestä.

Koulutus konsernin prosessiopin mukaisesti (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2007) kunkin prosessikaavion laadinta aloitettiin tarkastelemalla toimintaprosessin etenemistä tapahtumajärjestyksessä. Prosessi käynnistyy yleensä asiakkaan yhteydenotosta. Visuaalisesti kaavio piirrettiin niin, että prosessiin osallistuvat toimijat järjestettiin allekkain siinä järjestyksessä, missä suhteessa olivat asiakkaaseen. Ylimmäksi tuli asiakas. Häntä lähinnä oleva toimija laitettiin seuraavaksi. Kutakin vaihetta kuvaavan palkin korkeus ja sijainti kertoo, mitkä toimijat siinä ovat mukana. Tapahtumajärjestys on vasemmalta oikealle nuolien mukaisesti.

AULA- JA KOKOUSPALVELUT



KUVIO 7. Kongressikeskus Fellmannin aula- ja kokouspalvelujen prosessikaavio.

Kuviossa 7 vasemmalla on keltaisella merkitty aula- ja kokouspalveluprosessin toimijat. Vaiheet on merkitty sinisellä. Yleensä ydinprosessi alkaa asiakkaasta ja

päätyy asiakkaaseen. Tätä on kuvattu asiakasrivillä olevin ympyröin. Tässä nimenomaisessa prosessissa kuitenkin aula- ja kokouspalvelut toimivat jo ennen asiakkaan saapumista sekä tämän poistumisen jälkeen. Sitä kuvataan kuviossa 7 sinisin pyöreäkulmaisina suorakaiteina.

Prosessikaavioihin tehtiin kansilehdet, joissa esitetään prosessin perustiedot, ja selityislehdet, jotka täydentävät prosessikaaviota. Liitteenä 1 on aula- ja kokouspalveluiden prosessikaavio kansi- ja selityislehtineen.

Ratkaisematta jäi kysymys, voiko yksi esimies olla kaikkien prosessien omistaja.

5.2 Kysely

Informoitu kysely osoitettiin koko henkilökunnalle. Lomakkeet jaettiin ja täytettiin bussissa matkalla kehittämispäiville. Osallistujia oli 15. Kukin täytti oman lomakkeensa keskustelematta muiden kanssa. Kaikki saivat saman etukäteisohjeistuksen, jossa tähdennettiin, että kysely on luottamuksellinen eikä ole olemassa ”oikeita” vastauksia.

Taustakysymyksiä, jotka olisivat kartoittaneet esimerkiksi vastaajan sukupuolta tai ikää, ei käytetty. Näin pienessä tutkimusjoukossa prosentuaaliset osuudet olisivat olleet harhaanjohtavia. Ainoa tutkimuksen tiedonintresseihin liittyvä taustakysymys koski sitä, kuuluiko vastaaja prosessityöryhmään vai ei.

Avoimet kysymykset koskivat vastaajan käsityksiä prosessien mallintamisesta, prosessityöryhmän työskentelystä, siitä tiedottamisesta ja tulevaisuudesta projektin jälkeen. Kyselylomake on liitteenä 2.

Avointen kysymysten käyttöä perustellaan sillä, ettei tutkija halunnut ohjata vastaajia mihinkään suuntaan vaan heidän oma äänensä pääsi esiin.

Hirsjärven & Hurmeen (2008, 35–37) mukaan sekä haastattelu että kyselylomake ovat ajattelun sisältöihin kohdistuvia menetelmiä. Haastattelua pidetään joustava-

na menetelmänä, joka sallii täsmennykset. Haastattelija voi säädellä aiheiden käsittelyjärjestystä ja motivoida haastateltavaa, jolloin kieltäytymisprosentti on pieni. Haastattelu on kuitenkin kallis ja aikaavievä menetelmä, joka vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta. Haastateltaessa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia, eikä menetelmällä myöskään voida taata samaa anonyymiutta kuin lomakkeilla.

Edellä mainituista syistä valitsin näistä vaihtoehdoista kyselyn. Lomakekyselysääni pystyin motivoimaan, koska olin paikan päällä. Tästä syystä vastausprosentti oli iso (86,6). Menetelmä oli yhtä joustava kuin haastattelu, koska kysymykset olivat avoimia. Siksi vastaaja pystyi tulkitsemaan ja täsmentämään vastauksiaan. Sain tutkimusaiheen kannalta relevanttia materiaalia. Myös vastaajien anonyymius oli taattu.

5.3 Havainnointi kehittämispäivillä

Kolmannen osan tutkimusaineistosta muodostavat kehittämispäivien 18. – 19.5.2009 ryhmätyöt.

Henkilöstö pohti neljässä ryhmässä Fellmannin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (nelikenttä- eli swot-analyysi). Ryhmät muodostettiin prosessin perusteella (Johtaminen, Ravintolapalvelut, Aula- ja kokouspalvelut sekä Markkinointiviestintä- ja myyntipalvelut).

Kokosin oman aineistoni yhdistämällä neljä swot-analyysiä yhdeksi. Eri ryhmien näkemykset olivat niin yleispäteviä, ettei ollut tarpeen eritellä, mistä ryhmästä ne ovat lähtöisin. Etsin jokaisesta nelikentän osasta yhteisiä näkemyksiä asiakokonaisuudeksi. Nimesin löytämäni tyypit seuraavasti:

- Johtaminen
- Henkilökunta ja osaaminen
- Tuotekehitys
- Tilat, välineet ja tuotteet
- Kilpailutilanne.

Valitsin nämä otsikot siksi, että ne kuvaavat hyvin tyypin asiasisältöä ja soveltuvat nelikentän jokaiseen osaan. Sijoitin jokaisen ryhmien tuottaman asian johonkin tyyppiin.

Sen jälkeen poistin päällekkäisyydet ja yhdistelin toisiinsa liittyvät kohdat kunkin tyypin sisällä. Jotkut maininnat puolestaan eivät kuuluneet yksiselitteisesti vain yhteen tyyppiin, jolloin se näkyy yhdistelynelikentässä kahdessa tai useammassa kohdassa. Esimerkiksi vahvuuksissa mainittu ”halu ja taito toiminnan kehittämiseen, innovaatiokyky” voi yhtä hyvin liittyä johtamiseen, henkilökuntaan kuin tuotekehitykseenkin.

5.4 Aineiston analyysi

Työryhmän havainnointi osoitti, että prosessien mallintaminen sujui ja työryhmässä syntyi oivalluksia. Havainnoinnin perusteella voi päätellä, että koska mallinnetut prosessit konkretisoivat kunkin työntekijäryhmän työtä ja osaamisvaatimuksia, ne auttavat muitakin hahmottamaan toiminnan kokonaisuutta ja myös laajentamaan omaa osaamistaan.

Fellmanni halusi mallintaa prosessejaan muun muassa siksi, että sillä olisi käytävissä havaintomateriaalia toimintaansa esitellessään. Jo nyt prosessikaavioita hyödynnetään käynnissä olevissa muutoksissa, kun kiinteistön tiloihin suunnitellaan oppimiskeskusta. Voidaankin todeta, että vaikka valmiiksi saadut prosessien mallinnukset jäävät väliaikaisiksi, niiden avulla toimintaa on helppo esitellä ja ne toimivat hyvänä pohjana muuttuvan toiminnan vaatiessa taas uusia mallinnuksia.

Havainnoitsijan näkökulmasta kongressikeskus Fellmannin kilpailuetuja ovat hyvä työilmapiiri, kokenut henkilökunta ja yhdessä jo koetut monet muutokset. Näen vahvuutena myös pitkän kokemuksen opiskelijoista.

Mallinnustyöryhmässä oli ulkopuolisen vetäjän lisäksi kahdeksan jäsentä. Käytetyn prosessiopin mukaisesti ryhmä oli ihannekoko (Päijät-Hämeen koulutuskeskitys 2007). Koska toiminnan on sujuttava myös mallinnustyön ollessa käynnissä, koko henkilökunta ei voi olla työryhmässä mukana. Tiedottamiseen on kuitenkin kiinnitettävä huomiota. Kyselyn tulokset osoittavat selvästi, että tieto mallinnustyön tarkoituksesta ei ollut tavoittanut työryhmään kuulumattomia työntekijöitä. Heistä jokainen oli sitä mieltä, ettei ole saanut asiasta riittävästi tietoa.

Kehittämisspäivien ryhmätöiden tyypittelyn jälkeen analysoin Fellmannin sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä aiheutuvia mahdollisuuksia ja uhkia 8-kenttäswotin avulla. Liitteenä 3 olevasta 8-kenttäswotista ilmenee selkeästi, että Fellmannilla on paljon kilpailuetuja. Henkilökunnan vahva ammattitaito on menestystekijä, jolla voidaan tarttua mahdollisuuksiin ja varautua uhkiin. Työvoiman vaihtuminen rajusti lähivuosina on sekä mahdollisuus että uhka. Siksi henkilökunnan ikääntymiseen on varauduttava ajoissa, jotta toiminta varmistetaan.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti

Tutkimuksen reliabelius (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja validius (pätevyys) tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Havainnointitilanteet ovat kuitenkin ainutlaatuisia, joten niitä ei voi toistaa samanlaisina. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius saavatkin erilaisia tulkintoja. Validius merkitsee tällöin kuvauksen ja selityksen yhteensopivuutta ja validiutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi 2009, 231–232.)

Tutkimuksessa on kuvattu tarkasti sekä aineiston tuottamisen vaiheet niin olosuhteiden kuin käytetyn ajankin osalta että luokittelun perusteet. Koska selitys sopii kuvaukseen, se siis on luotettava.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka prosessien tunnistamisen ja mallintamisen kautta johtamisjärjestelmää voidaan kehittää prosessijohtamisen suuntaan.

Ensimmäistä tutkimuskysymystä lähestyttiin tarkastelemalla käsitteitä luvussa 2. Kongressikeskus Fellmanni käytti menetelmänä Päijät-Hämeen koulutus konsernin prosessioppia, jonka soveltamista on kuvattu tapaustutkimuksen yhteydessä kohdassa 5.1.

Toiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia tutkimusaineiston analyysistä. Mallinnustyöryhmän työskentely prosessikartan ja prosessikaavioiden aikaansaamiseksi kehitti jo sinänsä kongressikeskus Fellmannin toimintaa, koska

- mallintaminen teki toiminnan näkyväksi ja saatiin paljon tietoa talteen
- yhteistyö on voimaa – työtä mieltä ja tarkasteli eri puolilta muutkin kuin esimies tai kyseisen työn asiantuntija
- ryhmä jakoi jäsentensä erilaista osaamista keskenään ja kehittämispäivillä muidenkin kanssa
- yhteishenki lujittui, kun ryhmä työskenteli yhteisen päämäärän hyväksi.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia alan kirjallisuudesta ja tutkimusaineiston analyysistä. Johtamisjärjestelmää tulee muuttaa niin, että työntekijöiden ideat ja kokemukset otetaan entistä paremmin huomioon. Mallinnetut prosessit ja kehittämispäivien ryhmätöiden pohjalta tehty 8-kenttäswot yhdessä antavat siihen hyvän tuen.

Tutkimus osoitti myös, että edes pienessä työyhteisössä tieto ei kulje, jos asiaan ei tietoisesti kiinnitetä huomiota. Erityisesti työryhmiä asetettaessa vaarana on, että syntyy kahtiajako, joka vaikuttaa yhteishenkeä ja edelleen toiminnan laatua heikentävästi.

Tutkimuksen perusteella voi päätellä, että mallinnetut prosessit kunkin työntekijäryhmän työtä ja osaamisvaatimuksia konkretisoimalla auttavat hahmottamaan toiminnan kokonaisuutta ja myös laajentamaan kunkin omaa osaamista.

6.2 Kehittämisehdotuksia

Jotta mallinnustyöryhmän aikaansaannoksista saataisiin hyötyä, prosessit on tietoisesti otettava kehittämiskohteeksi. On edelleen kehitettävä mallinnusaikana laadittuja mittareita ja otettava ne käyttöön, jotta nähdään kehityksen suunta ja tiedetään, mihin pitää keskittyä. Tämä on myös käytetyn prosessiopin mukaista:

Mallinnuksen jälkeen prosessihallintaan perustuva toiminta jatkuu prosessien analysointina ja jatkuvana parantamisena (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2007).

Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa on kiinnitettävä huomiota kielitaitoon ja moniosaamiseen. Nykyisen henkilökunnan ikärakenteen takia muutoksiin on varauduttava ajoissa, jotta hiljainen tieto saadaan talteen ja palvelutasossa ei tapahdu notkahdusta.

6.3 Omaa arviointia

Kun ottaa huomioon kunta-alan ja koko työelämän muutospaineen, saaduilla tutkimustuloksilla lienee yleisempääkin merkitystä. Tuloksia voitaneen soveltaa mihin hyvänsä kunnalliseen yksikköön, jolta edellytetään itsekannattavuutta. Työn edetessä kiinnostuksen kohde laajeni prosesseista ikäjohtamiseen ja yhteiskunnan suureen rakennemuutokseen. Se olisi hyvä jatkotutkimusaihe.

Havainnointiin menetelmänä tutustuin ensin käytännössä, vasta sitten teoriassa. Jos tekisin kyselyn nyt, kysyisin eri asioita. Tämä johtuu siitä, etten kyselyä tehdessäni tiennyt varmasti mitä hain. Tämäkin osoittaa, kuinka tapaustutkimus ja kvalitatiivinen tutkimus yleensä kehittyvät vaiheittain. Tutkijan tietoisuuden ja ko-

kemuksen kasvaessa asiat alkoivat täsmentyä ja samalla näkemys laajentua. Myös tutki mustekstien lukutaito on kasvanut. Opinnäytetyön tekeminen on ollut oma prosessinsa, välillä turhauttava, mutta suurimman osan aikaa innostava ja palkitseva.

LÄHTEET

- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: WSOY.
- Blåfield, H. 1996. Laatua palveluihin prosessijohtamisella. Acta nro 56. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hakala, J. 2007. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 12–24.
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM&V Research Oy.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Ihalainen, N. 2009. Re: Fellmannin tunnuslukuja [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Oso, P. Lähetetty 7.12.2009 [viitattu 9.12.2009].
- Karimaa, E. 2004. Osaaminen on malleissa: kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kehittämisen strategia 2007–2010. 2007 [verkkajulkaisu]. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 2.11.2009]. Saatavissa: http://www.lamk.fi/material/kehittamisen_strategia_2004_2010.pdf
- Kilpi, E. 2001. Yrityksen ekosysteemi – inhimillisen pääoman organisaatorakenne. Teoksessa Castrén, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Helsinki: WSOY, 147–170.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 1/2004. Tampere: Tampereen yliopiston Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatukeskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

LAMK. 2009. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 29.11.2009]. Saatavissa: http://www.lamk.fi/material/organisaatiokaavio_010109.pdf.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lonka, K. 2001. Syntynyt johtajaksi? Uusia oppimisen mahdollisuuksia. Teoksessa Castrén, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Helsinki: WSOY, 97–146.

Päijät-Hämeen koulutus konserni. 2007. Prosessioppi 1 [viitattu 13.11.2009]. Saatavissa Päijät-Hämeen koulutus konsernin Intranetissa: <https://kori.phkk.fi/ypa/hallinto/toiminnanohjausjarjestelma/pors/Sivut/aloitussivu.aspx>.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu, virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–195.

Salmimies, P. 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa Castrén, P. (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Helsinki: WSOY, 67–96.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa : Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Acta Universitatis Tamperensis 1422. Tampere: Tampereen yliopisto.

Turta, J. 2009. Ravintolatoimenpäällikkö. Kongressikeskus Fellmanni. Haastattelu 13.11.2009.

Turta, J. 2010. Vs: Fellmannin henkilökunnan ikärakenne [sähköpostiviesti]. Vastanottaja Oso, P. Lähetetty 8.1.2010 [viitattu 8.1.2010].

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

LIITTEET

1. Aula- ja kokouspalveluprosessin prosessikaavio, kansilehti ja selityslehdet
LIITE 1 EI OLE TARKOITETTU JULKISUUTEEN, SIKSI SE EI OLE
MUKANA
2. Kyselylomake
3. 8-kenttäswot

18.5.2009

FELLMANNIN PALVELUPROSESSIT

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa fellmannilaisten käsityksiä ja mielipiteitä meneillään olevasta projektista, joka koskee palveluprosesseja. Toivon, että vastaat niin kuin ajattelet. Käytä tarvittaessa myös lomakkeen kääntöpuolta. Käsittelen vastauksiasi luottamuksellisesti enkä luovuta lomakkeita eteenpäin.

Merkitse rasti, kumpaan ryhmään kuulut: olen projektiryhmässä en ole projektiryhmässä

1. Mistä prosessien mallintamisesta on mielestäsi kyse?

2. Oletko mielestäsi saanut asiasta riittävästi tietoa? kyllä en
3. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kieltävästi, mitä olisit itse tehnyt toisin asiasta tiedottamisen suhteen?

4. Jos olet mukana projektiryhmässä, miten arvioit projektin kulkua? Onko jokin sujunut paremmin tai heikommin kuin kuvittelit? Oletko yllätynyt jostakin?

5. Miten projektin olemassaolo on näkynyt työpaikalla?

6. Mitä arvelet projektista seuraavan? Miten se vaikuttaa työhösi ja Fellmannin toimintaan tulevaisuudessa?

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

SISÄISET ULKOISET	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
MAHDOLLISUUDET:	<p>Hyödynnä: sisäisten vahvuuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien varaan luodut/luotavat menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • uuden johtamistavan omaksuminen, johon sisältyy mm. tiiviimpi yhteistyö työntekijöiden kanssa ja perehdytyksen parantaminen • henkilökunnan vahvan ammattitaidon ylläpito ja työssäjaksamisedellytysten varmistaminen – toisaalta vanhojen eläköityminen nähdään myös mahdollisuutena • henkilökunnan innovaatiokyvyn hyödyntäminen (opiskelijatyöntekijöiltä uusia ajatuksia) • ajan hermolla pysyminen toiminnan kehittämisessä (ympäristöystävällinen kokoustaminen, vihreä kokous ym.) • henkilökunnan innovaatioiden hyödyntäminen, mm. asiakas osallistuu itse ruokansa tekemiseen, ravintolamaailma eri osastoineen, oheistuotteiden lisääminen, ohjelmalvelut • Toimivien ja ajanmukaisten tilojen ja tekniikan maksimaalinen hyödyntäminen henkilökuntaa lisäämällä • ajan hermolla pysyminen toiminnan kehittämisessä (Pietarin junayhteyden hyödyntäminen, Suomen maine turvallisena maana mahdollisuus lisätä kansainvälisiä kongresseja) 	<p>Korjaa/kehitä: mahdollisuuksiin perustuvat toimet, joilla pienennetään heikkouksia tai poistetaan ne kokonaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiedostetaan tiedonkulun ongelmat ja lisätään avoimuutta ja läpinäkyvyyttä esim. koulutuksella • henkilöstön vanhenemiseen ja hiljaisen tiedon siirtoon varautuminen • toiminnan varmistaminen moniosaamista lisäämällä (esim. uusien koneiden käyttökoulutus) ja toiminnan haavoittuvuutta (esim. asiat yhden ihmisen takana) vähentämällä • Niin pitkälle viety tuotteistaminen, että laatu pysyy tasaisena • (tilojen käytön muutokset aktualisoituvat uuden remontin myötä – koskee myös kohtaa mahdollisuudet–uhat) • laajemmat vastaanottopalvelut mahdollistavat iltatuotteiden kehittämisen
UHAT:	<p>Varaudu/ennakoi: keinot ja vahvuudet, joilla torjutaan uhkien vaikutusta toimintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiinteän ja kokeneen työyhteisö omaa valtavan määrän kokemusta ja tietoa, joka on jaettava – näin voidaan vähentää mahdollisista henkilövaihdoksista aiheutuvaa haittaa • kilpailukyvyn vahvistaminen osaamista ja motivaatiota ylläpitämällä • henkilökunnan riittävän määrän varmistaminen (esimerkiksi sopivassa suhteessa opiskelijoita ja pitkäaikaisia työntekijöitä) • varajärjestelmän luominen • jatkuva uudistuminen tapahtuu vain uudistumalla (määrätietoista työtä, opiskelijoiden uusia ajatuksia, kilpailutilanteen seuranta) • verkosto- ja sidosryhmäyhteistyö • selkeät, yksinkertaiset tuotteet ja räätälöinti 	<p>Torju/vältä: katastrofitilanteet, joissa sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat kohtaavat</p> <ul style="list-style-type: none"> • riippuvaisuus konsernitason päätöksenteosta – ainoa keino ”varautua” on hyvä tiedonkulku ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa • henkilöstön ikääntymiseen varauduttava mm. työvuorojärjestelyin ja rekrytoinnilla