

Annamari Sarén-Koivu

PROSESSIEN KUVAAMINEN JA PROSESSIAJATTELUN
KÄYTTÖÖNOTTO

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2017

PROSESSIEN KUVAAMINEN JA PROSESSIAJATTELUN KÄYTTÖÖNOTTO

Sarén-Koivu, Annamari

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma ylempi AMK

toukokuu 2017

Ohjaaja: Pohjus, Anne

Sivumäärä: 92

Liitteitä: 1

Asiasanat: asiakasprosessit, mittaaminen, muutoksen johtaminen, prosessiajattelu

Julkisilta organisaatioilta odotetaan yhä parempaa vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Valtioneuvoston tahtotilana on, että julkista hallintoa kehitetään entistä asiakaslähtöisemmäksi palveluprosesseja kehittämällä. Prosessien kuvaaminen selkeyttää toimintaa ja vastuita. Prosesseja yhtenäistämällä ja yksinkertaistamalla pystytään parantamaan tuottavuutta. Prosesseja arvioimalla pystytään myös keskittymään ydinprosesseihin, mikä parantaa tuottavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Työ- ja elinkeinoministeriö on määrittänyt työ- ja elinkeinotoimistojen ydinprosesseiksi organisaation palvelulinjat.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin prosessiajatteluun siirtymistä Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimiston työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikössä. Tavoitteena oli laatia yksikölle prosessiajattelun käyttöönottosuunnitelma. Yksikön asiakasprosessit kuvattiin ja prosessien mittaamiseksi luotiin ehdotus mittaristosta. Mittaristossa pyrittiin huomioimaan tasapuolisesti taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessien kehittämisen näkökulma sekä organisaation kehittymisen näkökulma.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus, koska tavoitteena on saada selville paljon yksityiskohtaista tietoa yksikön prosesseista. Tietoperustaksi kerättiin tietoa perehtymällä prosessiajattelusta, prosessien mittaamisesta ja muutosjohtamisesta olevaan kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Tiedon keruussa huomioitiin julkishallinnon erityispiirteet. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin eri asiakasprosessien vaiheet. Prosessikuvaukset laadittiin haastattelujen perusteella. Teemahaastatteluilla selvitettiin myös yksikön toiminnan tämänhetkistä mittaamista sekä sitä, miten toimintaa tulisi mitata prosessiajatteluun siirtymisen jälkeen. Teemahaastattelujen lisäksi tietoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla.

Tutkimuksen lopputuloksena valmistui suunnitelma prosessiajattelun käyttöönottamiseksi yksikössä. Prosessiajattelun käyttöönotto vaatii vahvaa johtamista, josta syystä tässä tutkimuksessa perehdyttiin myös muutoksen johtamiseen. Käyttöönottosuunnitelman rinnalle laadittiin suunnitelma muutoksen johtamisesta.

PROCESS MAPPING AND IMPLEMENTATION OF PROCESS THINKING

Sarén-Koivu, Annamari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree.

May 2017

Supervisor: Pohjus, Anne

Number of pages: 92

Appendices: 1

Keywords: customer processes, measurement, process management, process thinking

Public organizations are under ever-growing demands for effectiveness and productivity. The expressed will of the government is to develop public administration to be more customer-oriented by developing the service processes. Process mapping can clarify activities and responsibilities. Unifying and simplifying processes can improve productivity. By evaluating processes, it is also possible to concentrate on core processes and thus improve productivity and make the processes more customer-oriented. The Ministry of Economic Affairs and Employment has defined service areas as the core processes for the TE Offices.

This thesis was about implementing process thinking in Southwest Finland TE Office Enterprises and Employer Services unit. The goal was to make an implementation plan for process thinking. The customer processes were mapped and a suggestion for performance indicators was created. The indicators were selected to give balanced consideration to economic perspective, customer perspective, process development perspective and organizational development perspective.

The thesis was carried out using methods of qualitative research. Case study was selected as the research method, as the goal was to gather a large body of detailed data about the processes of the unit. Background information was gathered by studying literature and previous research on process thinking, process measurement and process management, taking into account the specific characteristics of public administration. The steps of various customer processes were mapped using theme interviews, and process descriptions were then made, based on the interviews. Theme interviews were also used to clarify the current practices of measurement, and to find out how the activities should be measured after implementing process thinking. In addition to interviews, data was also gathered by participatory observation.

The outcome of this thesis was an implementation plan for process thinking for the unit. Because the implementation of process thinking requires strong leadership, the thesis also delved into process management, and a process management plan was created in parallel with the process implementation plan.

SISÄLLYS

LYHENTEET.....	6
KUVIOT	7
1 JOHDANTO	8
2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	9
2.1 Tutkimuksen toteutus	10
2.2 Tietoperusta	12
3 PROSESSIJOHTAMINEN	14
3.1 Prosessien tunnistaminen ja määrittely	15
3.2 Prosessien kuvaaminen.....	16
3.3 Prosessien kehittäminen	17
3.4 Prosessien johtaminen	18
4 PROSESSIEN MITTAAMINEN.....	21
4.1 Mittariston suunnittelu	22
4.2 Mittariston käyttöönotto	24
4.3 Mittariston käyttö ja ylläpito.....	25
4.4 Mittaustulosten raportointi	26
5 MUUTOSJOHTAMINEN.....	28
5.1 Muutostarpeen perustelu	29
5.2 Muutoksen suunnittelu	30
5.3 Resurssit.....	31
5.4 Muutosviestintä.....	31
5.5 Muutoksen toteuttaminen, arviointi ja juurruttaminen.....	32
5.6 Muutosprosessi	33
6 KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	37
7 TEEMAHAASTATTELUT	42
7.1 Rekrytointi / Tarja Mäkelä.....	42
7.2 Yhteishankintakoulutus / Kristiina Ruohonen.....	45
7.3 EURES-rekrytointi / Tomi Puranen.....	48
7.4 Aloittavan yrittäjän palvelut / Pasi Ristilä.....	51
7.5 Henkilöstön vähentämispalvelut / Heli Rantakare.....	53
7.6 Mittaaminen / Teija Aarnio	57
8 TYÖNANTAJA- JA YRITYSPALVELUIDEN PROSESSIEN KUVAAMINEN ..	62
8.1 Rekrytointiprosessi.....	62
8.2 Yhteishankintakoulutusprosessi.....	64

8.3	EURES-rekrytointi.....	66
8.4	Aloittavan yrittäjän palveluprosessi.....	68
8.5	Henkilöstön vähentämistilanteen palveluprosessi	69
8.6	Yhteenveto prosesseista.....	71
9	TYÖNANTAJA- JA YRITYSPALVELUIDEN PROSESSIEN MITTAAMINEN .	72
10	MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	77
11	PROSESSIAJATTELUN KÄYTTÖÖNOTTO.....	82
12	YHTEENVETO.....	88
	LÄHTEET.....	90
	LIITTEET	

LYHENTEET

CAF	Common Assessment Framework Erityisesti julkiselle sektorille suunniteltu laadunarvioin- timalli
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus Valtionhallinnon maakunnallisia kehittämis- ja toimeen- panotehtäviä hoitava virasto
ESR	Euroopan sosiaalirahasto Rahasto, joka rahoittaa työllistymiseen liittyviä hankkeita Euroopassa
ETA	Euroopan talousalue
EU	Euroopan Unioni
EURES	European Employment Services Eurooppalainen työnvälitysverkosto
ICT	Information and communication technology Tieto- ja viestintäteknikka
KEHA-keskus	Kehittämis- ja hallintokeskus ELY-keskusten ja TE-toimistojen yhteisiä henkilöstöhal- linnon ja taloushallinnon tehtäviä hoitava virasto
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TE-toimisto	Työ- ja elinkeinotoimisto
Valtori	Valtion tieto- ja viestintäteknikkakeskus Valtionhallinnon toimialoista riippumattomien ICT- palvelut tuottava organisaatio

KUVIOT

Kuvio 1. Kehittämishankkeen tietoperusta	s. 13
Kuvio 2. Prosessien kehittämisprisma	s, 19
Kuvio 3. Onnistuneen muutoksen elementit	s. 28
Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet	s. 34
Kuvio 5. Varsinais-Suomen TE-toimiston organisaatiokaavio	s, 38
Kuvio 6. Varsinais-Suomen TE-toimiston prosessikaavio	s. 39
Kuvio 7. Rekrytointiprosessi	s. 63
Kuvio 8. Yhteishankintakoulutusprosessi	s. 65
Kuvio 9. EURES-rekrytoinnin prosessi	s. 67
Kuvio 10. Aloittavan yrittäjän palveluprosessi	s. 68
Kuvio 11. Henkilöstön vähentämistilanteen prosessi	s. 70

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin prosessien kuvaamiseen ja niiden mittaamiseen Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinotoimiston työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikössä. Prosessijohtamisen ydin on prosessien kehittäminen vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Prosessien kuvaamisella pyritään palvelujen tasalaatuisuuteen. Selkeästi määriteltyjä ja kuvattuja prosesseja arvioimalla ja mittaamalla pystytään löytämään prosessien kehittämiskohteita ja siten parantamaan toiminnan vaikuttavuutta ja laatua.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli Varsinais-Suomen työ- elinkeinotoimiston (TE-toimisto) työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikkö. Yksikkö tuottaa rekrytointi-, henkilöstön kehittämis- ja henkilöstön vähentämistilanteiden palveluita Varsinais-Suomen maakunnan alueella. Julkishallinnollisena toimijana TE-toimisto toteuttaa julkista politiikkaa ja sillä on yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita. Julkisen organisaatioiden toiminnan tulee perustua asiakkaan tarpeeseen ja niiden tulee pystyä tuottamaan vastinetta käyttämilleen verovaraille.

Parhailtaan on käynnissä maakuntauudistus, jonka myötä mm. työ- ja elinkeinotoimistojen tehtävät siirtyvät lähes kokonaan maakuntien toteutettavaksi. TE-palveluista ja elinkeino-, liikenne- ja yrityskeskusten (ELY-keskusten) yrityspalveluista muodostetaan julkinen kasvupalvelu. Kasvupalvelut tullaan toteuttamaan tilaaja-tuottajamallilla. Kilpailun avautuessa on entistä tärkeämpää, että nykyiset palvelut pystytään tuottamaan yhä taloudellisemmin, vaikuttavammin ja asiakaslähtöisemmin.

Tutkimuksessa määritettiin ja kuvattiin työnantaja- ja yrityspalveluiden asiakasprosessit sekä suunniteltiin prosesseille mittarit. Prosessien mittarien tulee mitata sekä tuloksellisuutta että vaikuttavuutta. Tutkimuksen lopputuloksena valmistui suunnitelma prosessiajattelun käyttöönottamiseksi yksikössä. Prosessiajattelun käyttöönotto vaatii vahvaa johtamista, josta syystä tässä tutkimuksessa perehdyttiin myös muutoksen johtamiseen.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tässä kehittämistyössä kartoitettiin prosessiajattelun käyttöönottoa työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikössä. Mitkä ovat kyseisen yksikön ydinprosessit? Miten prosessiajattelu jalkautetaan yksikköön? Minkälaista muutosjohtamista siirtyminen edellyttää? Entä miten yksikkö saadaan motivoitua ja sitoutumaan hankkeeseen? Tutkimuksen tavoitteena oli laatia käyttöönottosuunnitelma prosessiajatteluun siirtymiselle työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikössä. Kehittämishankkeessa kuvattiin ensin työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikön avainprosessit ja laadittiin toiminnan mittaamiseksi ehdotus mittaristosta. Prosessien kuvaukset ja mittarit tullaan hyväksyttämään johtoryhmällä ennen niiden käyttöönottoa. Prosesseille laadittiin käyttöönottosuunnitelma. Käyttöönottosuunnitelman rinnalle laadittiin suunnitelma muutoksen johtamiselle.

Hallitus edellyttää koko ajan entistä asiakaslähtoisempää ja vaikuttavampaa toimintaa julkisilta toimijoilta. Hallitus teki marraskuussa 2015 linjauksen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta ja itsehallintoalueiden perustamisesta. Linjausten tarkentamiseksi ja valmisteluksi hallitus asetti selvityshenkilöksi Lauri Tarastin. Hankkeen toimikausi oli 8.12.2015 – 15.2.2016. Tarastin ehdotuksen mukaan yritys- ja työvoimapalvelujen järjestämisvastuu tullaan siirtämään maakunnille. Maakunta voi osoittaa palvelujen tuottajaksi kuntia, kaupunkiseutuja tai yksityisiä tahoja. Tietyissä tilanteissa maakunta voi tuottaa palvelut myös itse. Tarastin mukaan julkisen hallinnon palveluista on muodostettava asiakaslähtöinen kokonaisuus. (Tarasti 2016.)

Valtioneuvoston tahtotilana on, että julkista hallintoa kehitetään asiakaslähtöisemmäksi palveluprosesseja kehittämällä. Prosessien kuvaaminen selkeyttää toimintaa ja vastuita. Prosesseja yhtenäistämällä ja yksinkertaistamalla pystytään parantamaan tuottavuutta. Prosesseja arvioimalla pystytään myös keskittymään ydinprosesseihin, mikä parantaa tuottavuutta ja asiakaslähtöisyyttä. (Valtioneuvoston [www-sivut](http://www.sivut) 2017.) Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on määritellyt TE-toimiston ydinprosesseiksi palvelulinjat. Prosessit on määritetty toimistoverkko- ja toimintamalliuudistusta valmisteltaessa vuonna 2012 ja ydinprosessien kuvauksen taso on TEM:n määrittelemä yleiskuvaus. Aliprosesseja ei ole kuvattu eikä määritetty eikä prosessiajattelua ole otettu käyttöön Varsinais-Suomen TE-toimiston toiminnassa eikä johtamisessa

Valtioneuvoston tahtotilasta huolimatta. (Varsinais-Suomen TE-toimiston CAF-käsikirja 2016, 22.)

TE-toimiston kehittämistoimintaa ohjaavat poliittiset linjaukset. Kulloisellakin hallituksella on omat painopisteensä ja kärkihankkeensa ja niiden mukaisesti pyritään myös TE-toimiston palveluja kehittämään. Nykyisen hallituksen yhtenä kärkihankkeena on työvoimahallinnon uudistaminen työllistymistä tukevaksi. Työnvälityspalvelut on nimetty kasvupalveluiksi ja niiden toimeenpano tulee kuntien vastuulle osana maakuntauudistusta vuoden 2019 alusta lähtien. Kasvupalvelut tullaan toteuttamaan tilaaja-tuottaja -mallilla. (Valtioneuvoston www-sivut 2017.) Ennen uuteen kasvupalveluun siirtymistä työnantaja- ja yrityspalveluiden prosessit tulee kuvata ja määritellä ja niille pitää laatia toimintaa aidosti arvioivat mittarit.

Tämä kehittämishanke rajattiin työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikköön, koska koko TE-toimistoa koskevat kehittämishankkeet ovat niin suuria ja hitaita, että ne ovat liian haastavia toteutettavaksi opinnäytetyönä. Pilotointi yhdessä ryhmässä tai yhdellä palvelulinjalla mahdollistaa kehittämishankkeiden suunnittelun ja testaamisen ja onnistuneet tai ainakin käyttökelpoiset hankkeet voidaan (parannettuina) siirtää koko yhteisön tai koko valtakunnallisen verkoston käyttöön.

2.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja ymmärtäminen. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siitä pyritään löytämään tai paljastamaan faktoja sekä ymmärtämään sen laatua ja ominaisuuksia. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat mm. se, että aineiston keruu tapahtuu aidoissa, todellisissa tilanteissa, sekä se, että tutkimuksen kohde valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein sellaisia metodeja, joilla saadaan tutkimuksen kohteen näkemykset ja ajatukset esille. Tutkimusaineistoa kerätään mm. havainnoimalla sekä toteuttamalla teema- ja ryhmähaastatteluja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 161; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 55.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin silloin, kun opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada selville paljon yksityiskohtaista tietoa suppeasta kohteesta. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita erilaisia menetelmiä, jotta saadaan monipuolinen ja kattava kuva tutkittavasta asiasta. (Ojasalo ym. 2009, 52–55.) Tapaustutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin miten ja miksi. Tutkijalla on paljon erilaisia mahdollisuuksia tutkimuksen toteuttamiseen, josta syystä tapaustutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi onkin tärkeää tehdä tutkimusprosessi näkyväksi. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 182.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston keräämisessä sekä havainnointia että teema-haastatteluja. Havainnoinnissa tutkijalla on oma roolinsa tutkimuksessa ja sen kautta hän tekee havaintoja tutkimustaan ilmiöstä. Tutkija ja tutkimuskohde ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Havainnoimalla kerätty tieto nähdään oikeassa kontekstissa ja oikeissa yhteyksissä. Lisäksi havainnoimalla pystytään keräämään todella monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa sellaisissa tilanteissa, joissa tutkimuskohteen toiminta on monimuotoista ja muuttuvaa. (Grönfors 2015, 149.)

Havainnointia voidaan tehdä eriasteisesti. Havainnoija voi tehdä havaintoja tutkimuskohteen asiasta tietämättä tai julkisesti toimintaa seuraamalla. Tutkija voi olla välillä havainnoija ja välillä osallistua tutkimuskohteen toimintaan. Täydellinen osallistuminen on melko harvinainen tutkimusmuoto. Sitä voidaan kuitenkin käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa tutkija on luonnostaan osa tutkimuskohdetta (Grönfors 2015, 152.) Tutkija työskentelee kyseisessä tutkimuskohteessa, joten tässä tutkimuksessa voitiin käyttää täydellistä osallistumista ja yksikön toiminnan havainnointia koko tutkimuksen ajan. Havainnot kirjattiin ylös ja niitä käytettiin prosessien kuvaamisessa, mittariston suunnittelussa sekä käyttöönotto- että muutosjohtamissuunnitelmissa.

Havainnoinnin tueksi ja todenperäisyyden varmentamiseksi tietoa kerättiin teema-haastatteluilla. Teema-haastattelu on haastattelumuoto, jossa haastattelun aihepiirit on määritetty, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole laadittu. Kaikista teemoista käydään keskustelua, mutta teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella. Tutkimuksen tee-

mat on hyvä muodostaa aiempien tutkimusten ja olemassa olevan teorian lisäksi myös luovasti ideoiden. Tarvittavien haastattelujen määrä vaihtelee, mutta kun haastatteluista ei enää saa mitään uutta tietoa, on haastatteluja todennäköisesti riittävästi. (Eskola & Vastamäki 2015, 27, 40.) Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluilla kerättiin tietoa prosessien sisällöistä, niiden toimivuudesta sekä mittaamisesta. Haastateltavana oli yksi asiantuntija kustakin palvelusta: rekrytoinnin osalta haastateltiin yrityspalveluasiantuntija Tarja Mäkelää, European Employment Services -palvelusta (EURES) EURES-asiantuntija Tomi Purasta, yhteishankintakoulutuksesta koulutus-asiantuntija Kristiina Ruohosta, aloittavan yrittäjän palveluiden osalta vastaava asiantuntija Pasi Ristilää ja henkilöstön vähentämispalveluista muutosturva-asiantuntija Heli Rantakareta. Mittaamisen ja mittareiden osalta haastateltiin myös yksikön palveluesimiestä Teija Aarniota.

Haastattelujen teemoina olivat kyseisen palvelun vaiheet, prosessien toimivuus ja mahdolliset kehittämiskohteet sekä palvelun tulosten ja vaikuttavuuden mittaaminen nykyisessä toimintamallissa. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin ajatuksia siitä, miten kyseistä prosessia pitäisi mitata, jotta prosessia ja toimintaa pystytään arvioimaan ja kehittämään

- taloudellisesta näkökulmasta
- asiakastytyväisyyden kannalta
- itse prosessin kehittämisen kannalta sekä
- yksikön kehittymisen ja oppimisen kannalta.

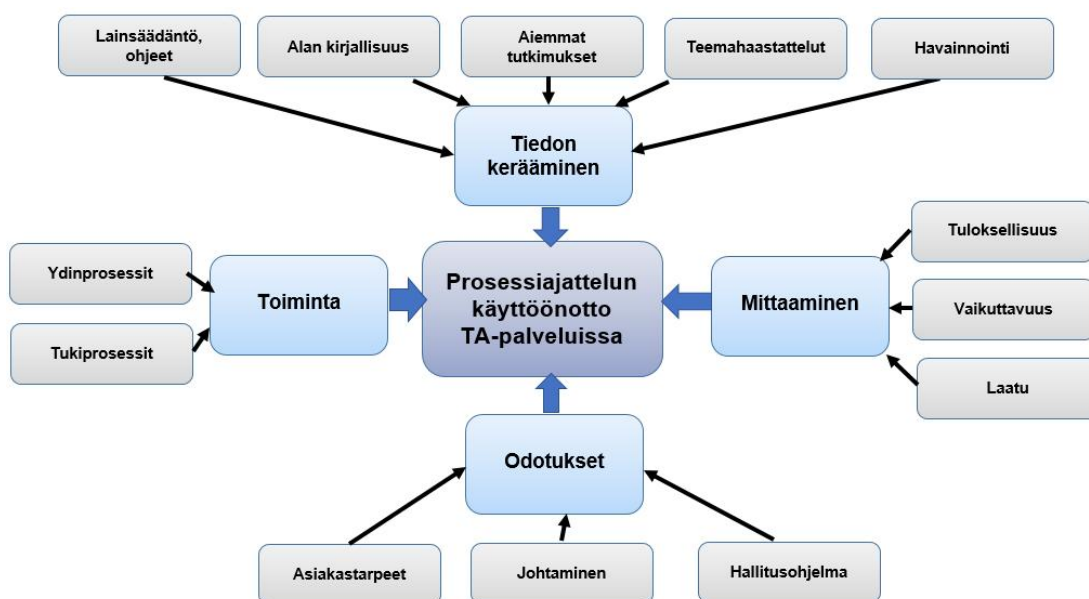
Teemahaastattelujen ja havainnoinnin perusteella kuvattiin työnantaja- ja yrityspalveluiden palveluprosessit ja suunniteltiin niille mittaristot, jotka hyväksytetään ennen prosessiajattelun käyttöönottoa TE-toimiston johtoryhmällä.

2.2 Tietoperusta

Tämän tutkimuksen teoriatausta muodostui tutustumalla prosessiajattelun käsitteisiin, prosessien kuvaamiseen ja prosessien mittaamiseen. Lisäksi perehtymisen kohteena olivat muutoksen johtaminen ja siihen liittyvä problematiikka. Teoriaan perehdyttäessä huomioitiin julkishallinnon erityispiirteet sekä niiden vaikutukset prosessiajatte-

luun. Prosessiajattelusta sekä prosessi- ja muutosjohtamisesta on olemassa lukuisia kirjoja ja aiempaa tutkimusmateriaalia.

Tietoperusta tässä tutkimuksessa muodostui olemassa olevan tiedon keräämisestä ja sen analysoinnista, tutkimuskohteen toiminnan havainnoinnista eli yksikön prosessien kuvaamisesta sekä toiminnan mittaamisesta. Tietoperustaan vaikuttivat myös ne odotukset, jotka yksikön toiminnalle asetetaan asiakkaiden sekä toimiston johdon toimesta ja lisäksi julkisen hallinnon toimijalle hallitusohjelmassa. (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehittämishankkeen tietoperusta

TE-toimiston tehtävistä säädetään laissa julkisesta työvoima- ja yrityspalveluista (JTYPL 916/2012). TE-toimiston tulee tuottaa laissa määrätyt palvelut sille myönnettyillä määrärahoilla. Toiminnan tulee noudattaa hyvän hallinnon periaatteita (Hallintolaki 434/2003 2 luku). TE-toimisto ei siis itse voi valita, mitä palveluja se alueella tuottaa ja se pystyy vain osittain vaikuttamaan siihen, miten se niitä tuottaa. Yhteiskunnallinen rooli asettaa tulosvaatimuksia yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle (Virtanen & Wennberg 2005, 65). Toimintaa ohjaa ja odotuksia asettaa myös kulloinkin vallassa olevan hallituksen poliittiset linjaukset sekä niistä johdetut ELY-keskusten kanssa käytävät tuloskeskustelut.

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Julkinen johtaminen on jatkuvassa muutoksessa. Jatkuva muutos edellyttää julkisorganisaatiolta entistä parempaa johtajuutta. Erityisesti korostuu johdon taito tehdä nopeita päätöksiä ja valintoja. (Virtanen & Stenvall 2014, 61). Älykkään julkisen organisaation peruseriaatteina tulee olla asiakaslähtöinen toimintamalli. Päätöksenteossa pitää ottaa johdonmukaisesti ja proaktiivisesti huomioon muutokset sekä sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä. Organisaation tulee sopeutua toimintaympäristöönsä mahdollisimman tehokkaasti ja lisäksi sen tulee tiedostaa ja tulkita nykyistä tilannettaan mahdollisimman realistisesti. (Virtanen & Stenvall 2014, 95, 100.)

Asiantuntijaorganisaatiolle on tunnusomaista, että siellä tuotetaan ratkaisuja asiakastarpeisiin. Ratkaisut ovat yleensä ainutkertaisia ja eteen tulevat tilanteet ennakoimattomia. Jotta asiantuntija pystyy luomaan asiakkaan tilanteeseen sopivan ratkaisuehdotuksen, hänen tulee tuntea asiakas, asiakkaan tilanne ja ymmärtää asiakkaan tarve. (Pesonen 2007, 30.)

Julkisten organisaatioiden toiminnan tulee aina perustua tarpeeseen. Toiminnan pitää tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja samalla vastinetta siihen käytetyille verovaraille. Niiden tulee pystyä täyttämään asiakkaidensa palvelutarpeet mahdollisimman tuloksellisesti ja yhteiskunnallisesti vaikuttavasti. Prosessiajattelun avulla pystytään edistämään kysyntälähtöisyyttä, mitoittamaan tarvittavat resurssit mahdollisimman taloudellisesti sekä mittaamaan luotettavasti toimenpiteiden vaikuttavuutta. (Virtanen & Wennberg 2005, 41.)

Prosessiajattelussa on myös riskejä. Vastuunjaon tulee olla selvillä, jotta organisaatiossa pystytään tekemään päätöksiä. Eri prosessien välillä saattaa ilmetä ristiriitoja, jolloin on ensiarvoisen tärkeää tietää, kuka viime kädessä päättää. Myös tulosvastuu saattaa olla epäselvä. Joskus prosessiorganisaatio saattaa olla niin monimutkainen, että asiakkaisiin keskittymisen sijaan keskitytään organisaation sisäisiin epäselvyyksiin. (Karlöf & Lövingsson 2009, 213.)

3.1 Prosessien tunnistaminen ja määrittely

Prosessi on ketju erilaisia tehtäviä ja päätöksiä, joiden tehtävänä on täyttää asiakkaan tarve. Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin, tukiprosesseihin, johtamisprosesseihin sekä avainprosesseihin. Ydinprosesseja ovat sellaiset organisaation prosessit, jotka sekä alkavat asiakkaasta että päättyvät asiakkaaseen. Ydinprosessit sisältävät sellaista osaamista, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolelle. Tukiprosessit taas tuottavat palveluja ydinprosesseille ja toimivat niiden tukena. Johtamisprosessit muodostuvat strategisesta ja operatiivisesta suunnittelusta, kehittämisen johtamisesta, muutosten johtamisesta sekä yhteiskuntavastuusta. Avainprosessit ovat sellaisia ydin-, tuki- tai johtamisprosesseja, jotka ovat kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta ja joiden kehittämiseen panostetaan. (Tuominen 2010, 9–10; Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.)

Prosessien määrittely tarkoittaa sitä, että prosessien sisältöjä tarkennetaan. Määrittelyssä tunnistetaan ensin prosessin keskeiset vaiheet ja järjestetään ne toimintojen sarjaksi. Seuraavaksi tunnistetaan eri osaprosessien keskeiset toiminnot ja niiden vastuhenkilöt. Kolmanneksi tarkennetaan kunkin osaprosessin suoritteet eli ne tekijät, joiden kautta prosessin vaikutukset syntyvät. Neljänneksi määritellään kullekin osaprojektille tavoitearvot ja mittarit niiden mittaamiseksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 121–122.) Prosessit tulee määritellä asiakkaan näkökulmasta. Usein prosessit määritellään organisaation toiminnan mukaan, mutta silloin ei päästä todella kiinni prosessien virtaustehokkuuteen. (Modig & Åhlström 2013, 19.)

Kaikkia prosesseja ei tarvitse määrittää ja kuvata. Tärkeää on tunnistaa avainprosessit. Avainprosesseihin kuuluvat ydinprosessit ja toiminnan kannalta ehdottoman tärkeät tukiprosessit. Avainprosesseihin kuulumattomat tukiprosessit tulee tuntea, mutta niiden määrittely ja kuvaaminen ei ole välttämätöntä. (Pesonen 2007, 131.)

Ydinprosessit ovat organisaation keskeistä tekemistä. Ne kytkeytyvät aina ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessit toteuttavat organisaation strategian mukaista perustehtävää. Ne ovat toistuvia tapahtumaketjuja, joilla on aina alku ja loppu. Ydinprosessi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, joka taas tuottaa yritykselle tulosta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4.) Julkisessa organisaatiossa ydinprosesseja ovat sellaisia prosesse-

ja, joiden kautta organisaation julkinen vaikuttavuus syntyy. Julkisorganisaatiossa voi olla vaikea määrittellä varsinaista asiakasta. Asiakkaalla saattaa olla useampi rooli tai prosessilla saattaa olla useita asiakkaita, joilla on vastakkaiset edut. (Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

Julkisorganisaation ydinprosessien tunnistamisessa on neljä kriittistä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on keskeisten asiakasryhmien tunnistaminen. Ne johdetaan organisaation toimintastrategiasta. Jollei strategian kautta pysty määrittelemään asiakasryhmiä, pitää ennen prosessiajatteluun siirtymistä kirkastaa sekä visiota että strategiaa. Toisena keskeisenä kohtana on asiakastarpeiden tunnistaminen eli mitkä ovat ne toiminnot, joiden perusteella onnistumista tai epäonnistumista arvioidaan. Asiakastarpeita huomioidessa julkisen organisaation tulee suunnata katse yhteiskunnallisiin tarpeisiin. Kolmantena kriittisenä vaiheena on tunnistaa prosessin alku ja lopputulos ja neljäntenä tunnistaa prosessien yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja ryhmitellä prosessit vaikuttavuustavoitteiden mukaan. (Virtanen & Wennberg 2005, 120.)

Tukiprosessit ovat organisaation sisäisiä prosesseja, jotka luovat toimintaedellytykset ydinprosesseille. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat mm. henkilöstö-, talous- ja tietohallinto. Tukiprosessit ovat yhtä tärkeitä kuin ydinprosessitkin, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa vain tukiprosessien takia. Julkisissa organisaatioissa tukiprosessit ovat melko samanlaisia ja niitä ohjaavat samanlaiset ohjeet ja säännökset, josta syystä osan tukiprosesseista tuottaa valtakunnalliset yksiköt. (Laamanen 2009, 56; Virtanen & Wennberg 2005, 118.)

3.2 Prosessien kuvaaminen

Lähtökohta prosessien kuvaamisessa on prosessien tunnistaminen. Kun johto on tunnistanut prosessit, se määrää niille omistajat ja asettaa niille tavoitteet. Prosessin omistaja taas määrittelee sen, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Ennen prosessin kuvaamista prosessin omistajan tulee tunnistaa, mitä tietoja ja materiaaleja prosessiin syötetään ja mitkä ovat prosessin tulokset. Prosessien kehittäminen kuuluu prosessin omistajan tehtäviin, mutta laajemmista kehittämishankkeista vastaa organisaation johto. Prosessin omistaja vastaa prosessin parantamisesta sekä prosessin yllä-

pidosta. Prosessin omistaja myös ohjeistaa tarpeelliset muutokset. Joskus prosessi saattaa kulkea läpi useamman organisaation, jolloin prosessin eri vaiheilla on eri omistajat. Tällaisissa tilanteissa on tärkeää huolehtia siitä, että joku omistajista vastaa koko kokonaisuudesta. (JUHTA JHS 152, 4; Virtanen & Wennberg 2005, 144.)

Yksittäinen prosessi voidaan organisoida monella tavalla ja se voidaan myös toteuttaa monella tavalla. Prosessin tulee olla toistuva, jotta sitä voidaan arvioida ja mitata ja sitä kautta myös parantaa. Mittaamisen kannalta on oleellista, että prosessi on kuvattu riittävän tarkasti. Pitää olla selvillä, mikä on prosessin alku ja loppu ja mitä prosessissa tapahtuu; mikä on se lisäarvo, jonka asiakas prosessista saa. (Kettunen & Simons, 2009, 172.)

Prosessikuvauksessa tulee kuvata prosessin kulku eli se, minkälaisista vaiheista prosessi koostuu ja ketkä tahot osallistuvat prosessin tuottamiseen. Prosessikuvauksen kriittinen arviointi paljastaa ne kohdat, joista aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia. Eri osastoilla saatetaan tehdä päällekkäisiä töitä tai prosessiin saattaa kuulua osia, jotka eivät tuota prosessille lisäarvoa. Prosessikuvauksia käytetään myös työohjeina, eli henkilöstö veloitetaan noudattamaan sovittua prosessia, jotta tulos vastaa organisaation laatuvaatimuksia ja sekä asiakas että johto voivat olla varmoja siitä, että tuotteelle tai palvelulle asetetut lupaukset toteutuvat. (Kettunen & Simons, 2009, 173.)

Prosessien määrittelyn ja kuvaamisen jälkeen siirrytään prosessien mukaiseen toimintaan. Toimintaa arvioidaan säännöllisesti esimerkiksi auditoinneilla. Valvonnalla pyritään selvittämään mahdolliset poikkeamat toiminnassa sekä niiden mahdollisesti vaatimat korjaustoimenpiteet. Prosessien jatkuva parantaminen on olennainen osa prosessiajattelua. (Virtanen & Stenvall 2010, 159.)

3.3 Prosessien kehittäminen

Prosessien suorituskyvyn mittaamisella kerätään tietoa prosessin kehittämisen tueksi. Koko prosessiajattelun keskeinen ajatus on jatkuva toiminnan kehittäminen yhä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 130.) Prosessien kehittämisen tavoitteet liittyvät prosessin suorituskyvyn parantamiseen. Tavoit-

teiden tulee myös olla haastavia, mutta realistisia ja sellaisenaan henkilöstön hyväksyttävissä. (Laamanen 2009, 203.) Prosesseja voidaan kehittää usealla tavalla. Tavoitteena voi olla pyrkimys saada aikaan enemmän suoritteita tai pyrkimys saada aikaan parempia suoritteita. Tavoitteena voi myös olla saman suoritemäärän aikaansaaminen pienemmillä panoksilla. (Pokki, Ekroos & Kauhanen 2012, 56.)

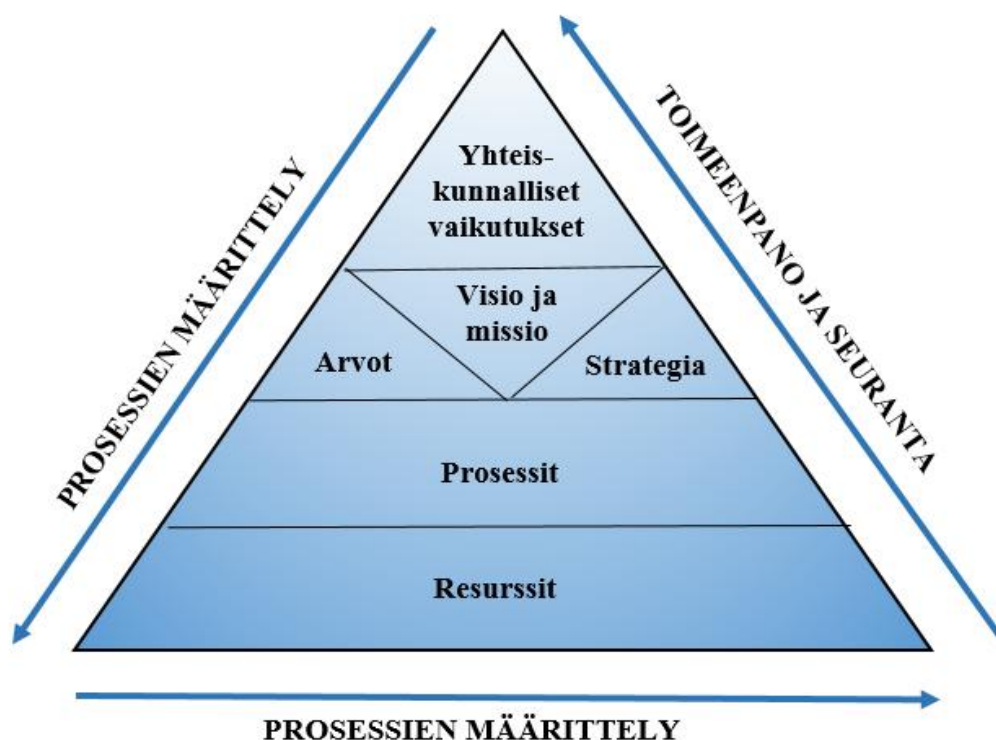
Prosesseja voidaan kehittää etsimällä ratkaisua esiin nousseeseen ongelmaan, ennakoiden tai innovoimalla. Ratkaisun löytäminen esiin tulleeeseen ongelmaan ja sitä kautta toiminnan kehittäminen on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta. Vielä tärkeämpää kuitenkin on ongelmien ennakointi ja suorituskyvyn varmistaminen myös tulevaisuudessa toimintaa proaktiivisesti kehittämällä. (Laamanen 2009, 205.)

Prosessien kehittämistä voidaan tehdä monella tapaa. Prosesseja voidaan kehittää ensinnäkin ongelmanratkaisun kautta. Kun prosessissa tai tuotteessa/palvelussa havaitaan ongelma, siihen etsitään ratkaisu. Ongelman poistaminen parantaa prosessia ja siten aikaansaa parempaa suorituskykyä. Ongelmanratkaisulla parannetaan jotain osaa prosessista, ei koko prosessia ja kyseessä on pienehkö parannus. Toinen tapa kehittää prosessia on jatkuva parantaminen. Prosessille asetetaan tavoitteet, toteutetaan muutos, havainnoidaan vaikutukset ja tehdään tarvittavat korjaukset. Tämän jälkeen asetetaan uudet tavoitteet korjatulle prosessille, toteutetaan korjattua prosessia ja niin edelleen. Tälle mallille on tärkeää tarkka mittaaminen ja prosessien selkeä kuvaaminen. Kolmas tapa prosessien kehittämiseen on benchmarking. Benchmarking on erilaisten yksiköiden toimintamallien vertailua ja niistä parhaiden käytänteiden hyödyntämistä. Benchmarkingia voidaan tehdä organisaation sisällä eri osastoja vertaamalla tai vertaamalla oman organisaation toimintaa kilpailijoihin. Luotettavan tuloksen aikaansaamiseksi on varmistettava, että käytettävät tunnusluvut ovat vertailukelpoisia. (Laamanen 2009, 210–217.)

3.4 Prosessien johtaminen

“Prosessien johtaminen on toiminnan johtamista strategisista päämääristä ja yhteiskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin” (Virtanen & Wennberg 2005, 114). Organisaation tehtävää ja yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita toteutetaan strategi-

an kautta johdetuilla prosesseilla. Jotta prosessien määrittely on mahdollista, tulee organisaation strategiset päämäärät olla selkeät. Prosessien avulla muutetaan organisaation resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi (Kuvio 2). Prosessien kuvausta käytetään johtamisessa toiminnan hallitsemiseksi ja sen parantamiseksi sekä henkilöstö- ja materiaaliressurssien hallinnan apuvälineenä. (Virtanen & Wennberg 2005, 115, 124.)



Kuvio 2. Prosessien kehittämisprisma (Virtanen & Wennberg 2005, 115.)

Prosessijohtamisen tarkoitus on varmistaa, että organisaatio toteuttaa perustehtäväänsä asiakaslähtöisesti ja vaikuttavasti sovitulla resursseilla ja tehtävälle asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten mukaan. Julkisten organisaatioiden palveluiden kohteena on yhteiskunta ja niiden perustehtävää ohjaa lainsäädäntö. Tämä asettaa johtamiselle ja päätöksenteolle erityisvaatimuksia. Julkishallinnon prosessien johtajan on huolehdittava siitä, että prosessikokonaisuudella on selkeät toimintatavat, jotta voidaan varmistaa tuotettujen palveluiden ja virkamiestyön laatu. (Melonen & Moision 2016.)

Organisaation johto vastaa siis organisaation strategian toteuttamisesta. Prosessien käytännön toiminnasta ja erityisesti prosessien kehittämisestä vastaa prosessin omistaja. Jokaiselle prosessille nimetään prosessin omistaja, jonka tehtävänä on varmis-

taa, että prosessin toiminta tapahtuu organisaation toimintaperiaatteiden mukaan, varata prosessille riittävät resurssit, huolehtia henkilöstön osaamisesta ja tarttua nopeasti poikkeamiin. Prosessin omistajan tärkein tehtävä on kuitenkin prosessin jatkuva ja systemaattinen parantaminen. Hän sopii johdon kanssa strategian mukaisista kehittämistavoitteista, käynnistää kehittämishankkeita, tunnistaa parhaita käytäntöjä sekä omassa prosessissa että myös organisaation ulkopuolelta. (Laamanen 2009, 124.)

Prosessin omistaja ei korvaa esimiestä. Esimiehen rooli prosessiorganisaatiossa on lähinnä valmentajan rooli. Hänen tehtävänä on huolehtia siitä, että yksikössä on tarvittava osaaminen ja tarvittaessa hankkia lisää resurssia tai osaamista. Hänen vastuullaan on työehdoista ja palkasta sopiminen. Esimies myös käynnistää osaamisen kehittämishankkeita. Käytännön työn osalta esimies on joissakin tilanteissa päättäjä, mutta suurimman osan työhön liittyvistä päätöksistä itseohjautuvissa prosesseissa tekee työn suorittaja. (Laamanen 2009, 126.)

4 PROSESSIEN MITTAAMINEN

Jokaisen organisaation on mitattava suoritustaan jatkuvasti, jotta sen johto tietää, missä mennään ja organisaatio pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Tässä luvussa perehdytään prosessien mittaamiseen ja mittariston suunnitteluun. Mittareiden on oltava sellaisia, että ne tukevat organisaation strategiaa ja mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Useimmat mittarit mittaavat taloudellista tulosta ja suoritteita, mutta toiminnan johtamisen kannalta olisi tärkeää myös mitata asiakastyytyvää ja laatua. (Lumijärvi ym. 1993, 102.)

Mittaaminen on välttämätöntä, jotta organisaatiossa voidaan löytää ne alueet, joissa tuottavuuden kehittäminen vaatii eniten panostusta. Julkishallinnon palveluissa ei yleensä suoraan ole mitattavissa tuotantokustannuksiin perustuvaa hyötyä, koska julkishallinnon tuottamilla palveluilla ei ole markkinoihin perustuvaa arvoa. Julkishyödykkeiden vaikuttavuutta mitataan asiakkaan kokeman palvelun laadulla tai yleisemmin yhteiskunnan palvelusta saamalla hyödyllä. (Tuottavuuden mittaaminen valtiolla 2011, 11.)

Tärkein mittareista on se, saako asiakas sen, mitä olettaa saavansa. Tärkeintä on siis lopputulos; asiakastyytyväisyys. Lisäksi tulee seurata ja mitata itse prosessia, koska lopputulos tulee saada aikaan tuottavasti ja tehokkaasti. (Pesonen 2007, 129.) Prosessien mittaaminen antaa tietoa nykytilanteesta, jonka perusteella pystytään asettamaan realistisia tavoitteita. Mittaamalla pystytään myös osoittamaan toiminnan kehittymisen ja eteneminen kohti tavoitteita. Tämä on tärkeää, jotta tiedetään, että on tehty oikeita toimenpiteitä. Etenemisen todentaminen auttaa myös motivoimaan henkilöstöä. Mittaamalla pystytään lisäksi osoittamaan oman osaamisen ja kehittymisen taso sekä organisaation sisällä että myös asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. (Pesonen 2007, 154.)

Mittaamiskohteeksi valitaan sellaiset prosessikaavion vaiheet, joilla arvioidaan olevan suurin merkitys laatuun ja tehokkuuteen. Paras mittaja prosessille on se henkilö, joka työn myös suorittaa. Hän tuntee parhaiten oman työnsä, joten hän myös pystyy välittömästi tekemään tarvittavia korjaustoimia. Lisäksi hän saa samalla välitöntä

palautetta työstään. Mittaamiseen on kuitenkin saatava hyvä perehdytys ja siihen on varattava aikaa. Mittaustulokset tulee myös arvioida, pelkkä mittaaminen ei riitä. (Tuominen 2010, 94.)

Toiminnan kannattavuus muodostuu siitä, miten hyvin prosessit täyttävät asiakkaan odotukset ja palvelutarpeet sekä siitä, miten kustannustehokkaasti palvelut pystytään tuottamaan. Lisäksi kannattavuuteen vaikuttaa se, miten kilpailukykyistä organisaation osaaminen on. (Laamanen & Tuominen 2011, 19–20.) Sisäisillä prosessimittareilla pystytään mittaamaan asiakastyytyväisyyttä ilman, että tehdään asiakastyytyväisyyskyselyjä. Sisäisiä prosessimittareita ovat esimerkiksi vastaanotettujen valitusten määrä ja niiden käsittelyaika. (Tuominen 2010, 138.)

4.1 Mittariston suunnittelu

Mittareita mietittäessä tulee tarkkaan harkita, mikä tai mitkä ovat sellaisia mittareita, jotka aidosti kertovat prosessin onnistumisesta. Mittarien tulee kertoa, miten prosessin tarkoitus on toteutunut ja miten prosessi on pystynyt vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Mittarien lukumäärä tulee miettiä tarkasti. Yksi mittari harvoin riittää kertomaan sekä prosessin että lopputuloksen onnistumisesta. Liian monta prosessikohtaista mittaria taas nostaa mittarien kokonaismäärän hallitsemattoman suureksi. Määrä ei korvaa laatua, eli muutama hyvä mittari kertoo prosessista enemmän kuin lukuisat mitäänsanomattomat mittarit. (Pesonen 2007, 186.)

Mittareita suunniteltaessa pitää sopia käyttöperiaatteista, eli mistä mittarin tiedot saadaan, miten usein mittaus toistetaan, kenen vastuulla mittari on, mikä on tavoitearvo sekä miten ja kenelle tulokset raportoidaan. Mittaaminen ja mittariston ylläpito on työlästä, josta syystä mittaamiskohteiksi tulee ottaa ainoastaan sellaiset asiat, joiden mittaamiselle on selkeä syy. Mitattavien asioiden tulee liittyä organisaation tavoitteisiin ja toimintaan, jotta mittaamisesta on hyötyä toiminnan kehittämisessä. (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 121.)

Mittariston suunnittelussa on monia riskikohtia. Ensinnäkin mittaristoa suunniteltaessa tulee pitää mielessä koko ajan asiakas ja hänen tarpeensa, eikä keskittyä mittaamaan ainoastaan organisaation sisäistä toimintaa. Mittarit tulee myös määritellä riittävän tarkasti, jotta mittaus kohdistuu juuri siihen asiaan tai tehtävään, jota oli tarkoitus mitata. Mittareiksi valitaan usein sellaiset kohteet, joita on helppo mitata. Nämä mittarit eivät välttämättä kohdistu kriittisiin menestystekijöihin, vaan mittaavat epäoleellisia asioita. Mittareita suunniteltaessa kannattaa myös miettiä, mitä kyseinen mittari jättää kertomatta tai mitä se mittaa väärin. Pelkästään määrällisiin mittareihin keskittyminen rajoittaa tai saattaa jopa kokonaan ehkäistä toiminnan kehittämistä, koska työntekijöiden koko huomio kohdistuu vain määrien tuottamiseen. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 141–142; Senge, Scharmer, Jaworski & Flowers 2004, 192.)

Asiantuntijaorganisaatiossa korostuu aineettomien menestystekijöiden mittaaminen. Aineettomien menestystekijöiden tunnuslukuja ovat esimerkiksi palvelun laatu, ajankäytön tehokkuus, tieto ja osaaminen, työilmapiiri sekä asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö. Taloudelliset tunnusluvut saadaan yleensä helposti olemassa olevista tietojärjestelmistä, mutta aineettomien menestystekijöiden mittareille pitää erikseen kehittää luotettavat tiedonkeräysmenetelmät. Usein tietoa kerätään erilaisilla kyselyillä. Kyselyt antavat melko luotettavaa tietoa, mutta niistä aiheutuu sekä kustannuksia että vai-
vaa ja häiriötä vastaajille. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 53.)

Julkisissa organisaatioissa tavoitteiden asettaminen on haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla on monia sidosryhmiä, joilla on omat tavoitteensa. Tästä syystä myös mitattavien asioiden priorisointi on vaikeaa. On vaikeaa määritellä halutaanko tehokkuutta vai vaikuttavuutta. Hyvin tehokas palvelujen tuottaminen ei välttämättä täytä sille asetettuja laatukriteerejä ja erittäin laadukas palvelu useimmiten taas ylittää tehokkuusvaatimukset. (Lönnqvist ym. 2010, 127.)

Organisaatiota ja toimintaa kannattaa mitata myös muista kuin talousnäkökulmista, jotta aineetonta pääomaa pystytään hyödyntämään mahdollisimman hyvin. Talouden ja resurssien osalta julkisella sektorilla mitataan usein vaikuttavuutta, prosesseja ja rakenteita sekä uudistumista ja työkykyä. Taloudellisen näkökulman mittareina voi olla esimerkiksi tuotettujen palveluiden määrä ja laatu, kassavirta tai kannattavuus.

Vaikuttavuutta voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyvyydellä, markkinaosuudella tai uusien asiakkaiden määrällä. Vaikuttavuutta voidaan mitata myös asiakas-suhteen kannalta palvelun täsmällisyydellä, asiakaspalvelulla ja vasteajalla. Julkisella sektorilla asiakasnäkökulmassa pitää huomioida myös poliittisen päätöksentekijän ja kansalaisen näkökulma. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24–26.)

Prosessien näkökulmasta mitataan suorituskykyä ja toimivuutta. Mittareina voi olla esimerkiksi asiakaspalvelun tavoitettavuus, verkkoasiakkaiden lukumäärä tai rekla-maatioiden määrä. Uudistumisen ja työkyvyn mittareita ovat mm. työtyytyväisyys, sairauspoissaolojen määrä tai koulutuspäivien lukumäärä. Mittareita ja eri näkökul-mia pohdittaessa on kuitenkin hyvä huomioida, että eri näkökulmien kesken säilyy tasapaino eikä yksikään näkökulma ole yli- tai aliedustettuna. (Malmi ym. 2006, 27–29.)

4.2 Mittariston käyttöönotto

Mittariston suunnittelun jälkeen mittaristo pitää ottaa käyttöön. Mittareille pitää las-kea ja kartoittaa ensimmäiset mittaustulokset (lähtödata). Mahdollisesti joudutaan kehittämään tieto- ym. järjestelmiä, jotta haluttu tieto saadaan kerättyä oikeassa muodossa. Henkilöstölle tulee kertoa uusista mittareista ja niiden hyödyntämismah-dollisuuksista, mikäli henkilöstö ei ole ollut mukana mittariston suunnittelussa. Tär-keää on kertoa, mitä mitataan ja myös perustella, miksi mitataan. Hyvä on myös ke-rätä henkilöstöltä ehdotuksia mittariston kehittämiseksi ja parantamiseksi. (Lönngqvist ym. 2010, 121–122.)

Käyttöönotto vaihe vaatii huomattavasti resursseja. Henkilöstö tulee kouluttaa mitta-rien käyttöön ja mittaristoa täytyy myös testata. Testaamisvaiheessa kerätään koe-luontoisesti tietoja ja kerätty testidata myös raportoidaan ja analysoidaan, jotta voi-daan varmistua, että mittarit toimivat ja antavat relevanttia tietoa mitattavasta koh-teesta. Käyttöönoton onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Osa syistä liittyy ihmisiin ja osa mittaristoon ja prosesseihin. Henkilöstön sitouttami-nen on yksi onnistumisen edellytyksistä. (Lönngqvist ym. 2006, 117–118.)

Jokaiselle mittarille on määriteltävä vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön tehtävänä on kerätä tiedot ja työstää ne käsiteltävään muotoon. Vastuuhenkilöksi kannattaa valita henkilö mahdollisimman läheltä mitattavaa toimintoa, koska tällaisella henkilöllä on kyky paremmin ymmärtää, mitä kerätty tieto tarkoittaa ja mitkä asiat vaikuttavat tulokseen. Kun vastuut eri mittareista ja tietojen keräämisestä on hajautettu useammalle henkilölle, ei mittaamisesta muodostu suurta taakkaa kenellekään. (Kauhanen ym. 2005, 229.) Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät kantavat usein vastuun omasta työstään, ovat kiinnostuneita siitä ja haluavat sitä myös kehittää. On tärkeää, että he ymmärtävät oman työnsä vaikutuksen koko organisaation tulokseen. (Lönnqvist 2006, 119.)

Jotkut mittareista saattavat muuttua niitä käyttöön otettaessa. Tietojen keruu saattaa osoittautua liian työlääksi tai jopa mahdottomaksi. Tietojen kerääminen saattaa myös muodostua liian kalliiksi niistä saatavan hyödyn suhteen. Mittaristo saattaa paisua liian suureksi ja raskaaksi, mikä johtuu siitä, että suunnitteluvaiheessa ei ole pystytty priorisoimaan tavoitteita ja niiden mittareita. Tällöin seurauksena voi olla se, että mittaaminen jää suorittamatta, koska se koetaan liian työlääksi. Saattaa myös olla, että tiedot kerätään, mutta niitä ei analysoida riittävästi. Mittaristoa siis voi ja pitääkin muokata vielä käyttöönoton jälkeenkin. Jotkut mittarit voidaan ottaa nopeasti ja helposti käyttöön, kun toiset vaativat pitkän ajan. (Lönnqvist ym. 2005, 120; Lönnqvist ym. 2010, 128.)

4.3 Mittariston käyttö ja ylläpito

Mittaamiseen on varattava riittävästi aikaa ja sille on laadittava selkeät toimintaohjeet siitä, miten ja koska mittaaminen tehdään. Myös siitä on sovittava, miten ja missä mittaustuloksia analysoidaan. Mikäli mittareita on liikaa, riskinä on, että kerätään liikaa tietoa pienistä ja vähemmän tärkeistä asioista, kun taas tärkeistä ja keskeisistä asioista kerätään liian vähän tietoa. Mittaaminen voi myös olla liian työlästä, mikäli mittaustulokset ovat hajallaan useissa eri lähteissä. (Lönnqvist ym. 2010, 128.)

Mittaamisen on oltava jatkuvaa, jotta siitä saatava hyöty on mahdollisimman suuri. Mittaamisesta olisi hyvä saada osa normaalia prosessia, jolloin tiedon kerääminen on

systemaattista ja johdonmukaista. Säännöllinen ja jatkuva mittaaminen antaa lähes reaaliaikaista tietoa mitattavasta kohteesta, jolloin myös prosessin työntekijät saavat välitöntä palautetta toiminnastaan ja pystyvät kehittämään toimintaansa. Jatkuva mittaaminen mahdollistaa myös mittariston kehittämisen. (Kankkunen ym. 2005, 230–231.)

Mittaristoa tulee ylläpitää. Mittareiden käytöstä saatujen kokemusten pohjalta voi nousta esiin mittariston kehittämistarpeita. Saattaa tulla tarve lisätä uusia mittareita tai poistaa käytöstä turhaksi käyneitä mittareita. Aina toiminnan tavoitteiden muuttuessa on syytä tarkistaa mittaristo, mutta tarkistaminen on hyvä tehdä joka tapauksessa säännöllisin määräajoin. Mittaristoa päivitettäessä tulee arvioida, mittaako kyseinen mittari juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata, ovatko tulokset luotettavia ja hyödynnetäänkö mittaria organisaation toiminnassa. Lisäksi pitää arvioida, tuottaako mittari enemmän hyötyä kuin kustannuksia. (Lönnqvist ym. 2006, 144.)

Mittaaminen ohjaa työntekijöitä toimimaan siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Mittarien avulla saadaan selville, miten on onnistuttu ja missä taas pitää parantaa. Mittaustulosten perusteella voidaan asettaa uudet tavoitteet ja tehdä tarvittavat korjaavista toimenpiteistä. Mittaustulokset eivät sinällään kehitä toimintaa tai korjaa ongelmia, vaan niiden perusteella pystytään tekemään johtopäätöksiä ja niistä saadaan tukea päätöksentekoprosessiin. Mittaustuloksia voidaan käyttää monella tavalla, mutta oleellista on, että niitä hyödynnetään, etteivät mittaamisen käytetyt resurssit mene hukkaan. (Lönnqvist ym. 2006, 140.)

4.4 Mittaustulosten raportointi

Mittaamisen keskeinen osa on mittaustulosten analysointi ja raportointi. Mittaamista ei tule tehdä vain mittaamisen vuoksi, vaan tulokset tulee luonnollisesti hyödyntää. Analysointi on hyvä aloittaa samalla kuin aloitetaan mittaaminenkin. Yksinkertaisimmillaan mittaustuloksista tunnistetaan tasoja ja trendejä. Niiden tunnistamiseen tarvitaan kuitenkin historiatietoja, joten mittareiden tulee pysyä samoina. (Kankkunen ym. 2005, 232.)

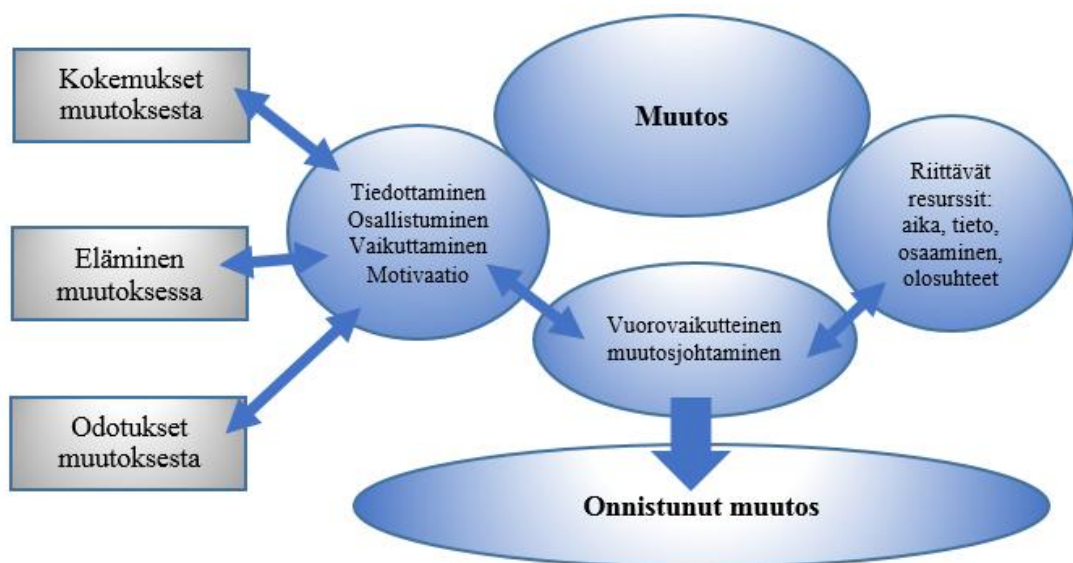
Mittaustuloksia voidaan hyödyntää johtamiseen, henkilöstön toiminnan ohjaamiseen, toiminnan kehittämiseen ja kehittymisen osoittamiseen. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan poista ongelmia eikä kehitä toimintaa, vaan mittaustulosten perusteella pitää tehdä johtopäätöksiä ja korjaavia toimenpiteitä. Organisaation johto käyttää raportteja ja strategian mukaisen toiminnan toteutumisen seuraamiseen. Mittaustuloksia tarkastelemalla ja seuraamalla voidaan myös arvioida, onko tavoitteiden asettelu onnistunut ja ohjaavatko ne toimintaa oikeaan suuntaan. Jotta ongelmiin ja muutostarpeisiin pystytään puuttumaan mahdollisimman nopeasti, tulee raportointi tehdä riittävän usein. (Lönnqvist ym. 2006, 134, 141.)

Mittaustuloksista on luonnollisesti kerrottava myös henkilöstölle, mikäli mittaamisella pyritään ohjaamaan henkilöstöä tekemään oikeita, strategian mukaisia asioita. Ohjaamisen lisäksi mittaustulosten avulla pystytään motivoimaan työntekijöitä. Konkreettiset ja selkeät tavoitteet ja mittarit kertovat työntekijöille, mihin heidän tulee panostaa omassa työssään. Mittaustuloksiin voidaan liittää myös palkitsemista esimerkiksi tulospalkan muodossa. (Lönnqvist ym. 2006, 134.)

Mittaustulosten esittämiseen kannattaa myös kiinnittää huomiota. Tulosten raportoinnin tulee olla selkeää ja mahdollisimman havainnollista. Tulokset on esitettävä sellaisessa muodossa, että ne pystytään tulkitsemaan helposti ja ilman virheitä. Eri-laiset kuviot ja graafit ovat hyvin käyttökelpoisia ja niistä pystyy yleensä omaksumaan yhdellä kertaa kokonaiskuvan asiasta. Tulosten raportointiin vaikuttaa se, kelle ja mitä tuloksia esitetään. Työntekijöitä kiinnostavat eri asiat kuin johtoryhmää. Suoraan työn tekemiseen vaikuttavat mittaustulokset olisi hyvä olla koko ajan nähtävillä. (Kankkunen ym. 2005, 233–234.)

5 MUUTOSJOHTAMINEN

Nykymaailmassa organisaatiomuutokset ovat tapa kehittää toimintaa ja luoda mahdollisuuksia menestymiselle myös tulevaisuudessa. Muutos on jatkuvaa ja muutosnopeus kiihtyy koko ajan. Muutoksella on aina tavoite; muutos tehdään siksi, että sillä tavoitellaan entistä parempaa. Muutoksen hallinta on yksi tärkeimmistä keinoista menestyä jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Hyvin suunniteltu ja nopeasti toteutettu muutos antaa vahvan kilpailuedun. (Tuominen, 2016, 13.) Muutos vaatii aina myös resursseja ja aikaa. Hallittu muutoksen läpivienti edellyttää, että tavoite saavutetaan sille määritellyillä resursseilla ja aikataululla. (Nurmi 2012, 17.) Onnistunut muutos muodostuu riittävien resurssien lisäksi henkilöstön aktiivisuudesta ja heidän kuulemisestaan (Kuvio 3). Lisäksi onnistunut muutos vaatii sekä johdolta että henkilöstöltä halua ja kykyä oppia uutta. (Luomala 2008, 14.)



Kuvio 3. Onnistuneen muutoksen elementit (Luomala 2008, 14.)

Muutoksen lähtökohtana tulee olla organisaation omassa toiminnassaan havaitsemat muutostarpeet. Muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee huomioida samanaikaisesti sekä organisaation yleistavoitteet että henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja henkilöstön kehittäminen. Muutosten menestyksellinen läpivienti edellyttää hyvää johtajuutta sekä substanssiasioissa että ihmisen johtamisessa. Muutostilanteissa korostuu johtajan taito motivoida alaisiaan muutoksen toteuttamiseen. (Luomala 2008, 5.)

Muutosjohtamisessa on kyse siitä, että käynnistetään, seurataan ja valvotaan muutostoimenpiteitä. Muutokset aiheuttavat usein muutosvastarintaa. Yhtenä syynä muutosvastarintaan ovat muutokset totuttuihin työtapoihin ja rutiineihin sekä tilanteet, joissa joudutaan pois omalta mukavuusalueelta. Vastarintaa aiheuttaa myös se, ettei johtajiin tai muutoksen toteuttajiin luoteta. Muutoksen toteuttamisen kannalta on oleellista, että koko henkilöstö saadaan ymmärtämään muutoksen tarve ja osallistumaan sen toteuttamiseen. Muutosviestinnällä, samoin kuin selkeällä visiolla muutosten jälkeisestä ajasta, on suuri rooli muutosvastarinnan murtamisessa. Avainhenkilöiden mukaan saaminen ja heidän julkinen tukensa muutoshankkeelle edistää myös muutoksen hyväksymistä. (Karlöf & Lövingsson 2009, 149–151.)

Laamasen (2001) mukaan suhtautuminen muutokseen perustuu tunteisiin. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa ihminen tulee tietoiseksi muutoksen välttämättömyydestä. Muutos voi toki olla myös positiivinen, jolloin se koetaan uudeksi mahdollisuudeksi. Oli muutos sitten negatiivinen tai positiivinen, ihminen lähtee välittömästi kartoittamaan mahdollisia vaihtoehtoja. Vaihtoehtoihin suhtaudutaan kriittisesti ja hyväkin vaihtoehto saatetaan hylätä, jos siinä on yksikin negatiivinen asia tai riski. Lopulta päädytään tunnepohjalta yhteen ratkaisuvaihtoehtoon, jolle aletaan kehittää järkipäisiä perusteluja. Ratkaisuvaihtoehtoa kokeillaan ja arvioidaan ennen kuin siihen sitoudutaan. Sitoutuminen on aluksi sitä, että hyväksytään muutoksen tuomat positiiviset vaikutukset, mutta täydellistä sitoutuminen on vasta siinä vaiheessa, kun kaikki epäilykset muutoksen suhteen ovat poistuneet. (Laamanen 2001, 258.)

5.1 Muutostarpeen perustelu

Muutoksen johtaminen lähtee liikkeelle muutoksen tarpeellisuudesta. On pystyttävä perustelemaan, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään. Tarpeellisuuden voi parhaiten perustella työntekijöille esittämällä heille vision tulevaisuudesta. Vision tulee kuitenkin olla realistinen ja sen on tuettava organisaation toimintaa ja arvoja. Muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta tulee keskustella työntekijöiden kanssa. Johtajien ja työntekijöiden välisen kommunikaation pitäisi olla avointa. Johtajien pitäisi huomioida esiin nousevat luovatkin ehdotukset ja ideat. (Luomala 2008, 6.) Yhteinen

näkemyks muutostarpeesta ja sen syistä muodostaa pohjan sille, minkälaisilla toimenpiteillä päästään haluttuun tavoitteeseen ja antaa sille mittarit, joiden kautta etenemistä voidaan arvioida. (Valpola 2004, 30.)

Henkilöstö voi kokea oman asemansa uhatuksi. Alkuvaiheen muutosvastarinta syntyy tunteesta eikä sitä voi rationaalisilla syillä laimentaa. Henkilöstö tarvitsee aikaa muutostarpeen sulattamiseen. Aluksi kannattaakin keskittyä sellaisiin henkilöihin, jotka suhtautuvat muutokseen positiivisesti eikä uhrata aikaa muutoksen vastustajien käännättämiseen. Vastustajia tulee kuitenkin kuunnella tarkasti ja kunnioittaa heidän ajatuksiaan ja mielipiteitään. (Laamanen 2009, 270.)

5.2 Muutoksen suunnittelu

Muutos tulee suunnitella huolellisesti. Suunnitelman tulee sisältää muutoksen tavoitteet, tehtävät toimenpiteet, toteuttajat sekä muutoksen etenemissuunnitelma aikatauluineen. Lisäksi suunnitelmassa tulee arvioida mahdollisen muutoksen heikkoudet ja kriisipaikat. Riskit tulee kartoittaa etukäteen, jotta voidaan varmentaa, että hyödyt ovat riskejä suuremmat ja todennäköisemmät. Koko muutokseen ei luonnollisesti kannata lähteä ensinkään, jos sen riskien arvioidaan olevan suurempia kuin sen tuottama hyöty. Muutoksen suunnittelussa kannattaa keskittyä muuttamaan epävarmuudet ja uhat mahdollisuuksiksi. (Luomala 2008, 7.)

Henkilöstö on hyvä ottaa mukaan suunnitteluun. Osallistamalla työntekijät muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen heistä tulee muutoksen toteuttajia sen sijaan, että he olisivat muutoksen kohteena. Kokemus siitä, että pystyy itse vaikuttamaan muutokseen, synnyttää voimakasta sitoutumista hankkeeseen. Voimakkaasti sitoutunut henkilöstö ottaa vastuun muutoksesta ja alkaa toimia oma-aloitteisesti sen puolesta. (Laamanen 2009, 261.)

Muutosta suunniteltaessa on hyvä käydä läpi muutokseen liittyviä teemoja, kuten ketä muutos koskee, mistä muutostarve johtuu, miten välttämätöntä muutoksen toteuttaminen on ja minkälaisia ristiriitoja muutoksen toteuttaminen voi aiheuttaa. Näin

kaikille hankkeeseen osallistuville syntyy yhtenäinen käsitys siitä, mihin muutoksella pyritään ja mitä muutoksen toteuttaminen vaatii. (Laamanen 2009, 266.)

5.3 Resurssit

Onnistuneessa muutoksen toteuttamisessa huomiota tulee kiinnittää resursseihin. Muutoksen tavoitteesta ja laajuudesta riippuu se, miten paljon ja minkälaisia resursseja muutoksen toteuttaminen vaatii. Muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan on varattava tiloja, aikaa, osaamista, tietoa ja rahaa. On myös kartoitettava, ketkä henkilöt ovat muutoksen kannalta tärkeitä, niin sanottuja avainhenkilöitä. Avainhenkilöt tulee ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun jo aivan ensimmäisistä palavereista lähtien. (Luomala 2008, 7–8.)

Avainhenkilöt ovat organisaatiossa niitä henkilöitä, joilla on vaikutusvaltaa henkilöstön keskuudessa. Myös avainhenkilöillä saattaa olla ennakkoluuloja tai epäuskoa muutoksen tarpeellisuudesta tai sen hyödyistä. He saattavat pitää tilannetta tilapäisenä tai omasta toiminnasta johtumattomana eivätkä näe tarvetta muutokselle. Onkin tärkeää varmistaa, että avainhenkilöillä on tahto muutoksen läpivientiin ja että heillä on selvillä muutoksen hyödyt sekä yhtenäinen visio tulevaisuudesta. (Laamanen 2009, 273.)

Muutoksessa huomiota tulee kiinnittää myös työntekijöiden alaistaitoihin eli henkilöstön oman työn hallintaan ja itseohjautuvuuteen. Työntekijöillä on oma roolinsa muutoksen toteuttamisessa. Johdolle on ensiarvoisen tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja heille kokemuksen kautta kertynyttä tietoa siitä, miten muutos olisi järkevintä toteuttaa. (Luomala 2008, 13.)

5.4 Muutosviestintä

Muutosviestinnän huolellinen suunnittelu on tärkeää. Oikea-aikainen ja hyvin suunniteltu muutosviestintä vähentää virheellisen tiedon ja huhujen leviämistä organisaatiossa. Johdon ja esimiesten tulee viestiä asioista samansisältöisesti, josta syystä on hyvä tehdä muutoshankkeesta heille selkeä tiivistelmä siitä, mistä hankkeessa on ky-

se ja mistä taas ei. Myös riskeistä ja ongelmista tulee viestiä, mutta näitä kannattaa lähestyä ratkaisun kautta. Ongelmien salaaminen aiheuttaa huhuja ja epäluottamusta, sillä asioista vuotaa aina tietoa henkilöstölle. (Nurmi 2012, 124–125.)

Muutosviestinnässä on tärkeää miettiä, mikä tieto on oleellista. Liian yleinen tieto ja toisaalta myös liika ja liian tarkka informaatio aiheuttaa entistä enemmän hämmennystä ja epävarmuutta. Tiedottamisen tulee olla jatkuvaa ja sen on edettävä samassa aikataulussa kuin muutoskin. Henkilöstöä kiinnostaa enemmän se, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja asemaan kuin muutoksen taustalla olevat suuret teemat. Tästä syystä viestien esittämisjärjestys tulee miettiä tarkoin. Hyvä muutosviestintä on lisäksi sellaista, että se jättää myös tilaa ideoille ja oppimiselle. (Valpola 2004, 197; Luomala 2008, 10.)

Organisaatiossa kritisoidaan yleensä aina tiedottamista ja tiedonkulkua. Näin on myös muutostilanteissa. Hyvästä viestintäsuunnitelmasta ja sen tarkasta noudattamisesta huolimatta henkilöstö kokee usein, että viestintä on puutteellista tai huonoa. Kokemus syntyy siitä, että henkilöstö ei ole päässyt osallistumaan ja vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Pelkkä asioista tiedottaminen ei riitä, vaan viestinnän tulee olla vuorovaikutuksellista. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus kysellä ja keskustella. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus tiedon käsittelyyn ja jäsentämiseen myös yhdessä. (Luomala 2008, 11.)

5.5 Muutoksen toteuttaminen, arviointi ja juurruttaminen

Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan sekä hyvää johtamista että motivoitunutta henkilöstöä. Motivaation ylläpitämiseksi muutoksen edistymistä tulee mitata ja etenemisestä tulee raportoida henkilöstölle. Konkreettiset tulokset toiminnan ja sen vaikuttavuuden parantumisessa kannustaa toiminnan jatkamiseen. On myös hyvä kerätä henkilöstöltä itseltään heidän näkemyksensä muutoksen etenemisestä sekä sen mukanaan tuomista parannuksista. (Laamanen 2009, 269.)

Muutoksen toteuttaminen saattaa vaatia uudenlaista osaamista ja mahdollisesti myös uudenlaisia teknisiä ratkaisuja. Henkilöstön tulee löytää oma roolinsa muuttuneessa toimintamallissa. Osa ihmisistä uuden oppiminen sekä uudet haasteet innostavat ja motivoivat. Osa taas saattaa kokea muutokset liian haastaviksi ja heidän on vaikea luopua vanhasta. Muutos menettää kuitenkin melko nopeasti uutuudenviehätyksensä ja uudesta toimintamallista tulee arkista rutiinia. Myös vastustus ja epäluulo vaimenevat. (Ylisassi 2009, 12.)

Juurruttamisvaiheessa uuden toimintamallin mukaista suorituskykyä mitataan ja arvioidaan sekä palkitaan onnistuneista suorituksista. Tuloksia seuraamalla pystytään löytämään ne kohdat, jotka vaativat korjaavia toimenpiteitä. Tulosten perusteella asetetaan myös uudet tavoitteet. Huomioimalla positiiviset merkit ja palkitsemalla onnistumisista pidetään yllä myönteistä muutuskierrettä ja estetään paluu vanhaan toimintamalliin. (Laakkonen 2009, 276.) Muutoksen vahvistaminen vaatii uusista toimintatavoista ja – ohjeista kiinnipitämistä. Toimintaohjeita tulee tarvittaessa kehittää ja korjata. Usein vaaditaan myös lisäkoulutusta. Henkilöstön sitouttamisen kannalta erityisen tärkeää on antaa kiitosta ja tunnustusta muutokseen osallistuneille. (Onnistunut muutos 2017, 21.)

5.6 Muutosprosessi

John P. Kotterin (2012) mukaan onnistunut muutosprosessi koostuu kahdeksasta portaasta (Kuvio 4). Yhdenkin portaan ohittaminen tai vaiheiden toteuttaminen eri järjestyksessä aiheuttaa todennäköisesti ongelmia. (Kotter 2012, 26.) Tässä luvussa esitelty muutosprosessi perustuu John P. Kotterin kirjaan *Leading Change* (2012).



Kuvio 4. Muutosprosessin vaiheet (Kotter 2012)

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen.

Muutosprosessi käynnistyy vasta kun henkilöstö ymmärtää, että muutos on tehtävä eikä vanhalla mallilla voida enää jatkaa. Henkilöstön on ymmärrettävä, että muutos on välttämätön. Välttämättömyyttä korostetaan esittämällä erilaisia vaihtoehtoisia skenaarioita. Myös muutoksen kiireellisyyttä kannattaa korostaa. Samalla henkilöstölle kerrotaan tavoitteet eli mihin muutoksella pyritään. Esimiehien rooli on auttaa henkilöstöä ymmärtämään ne syyt, mitkä pakottavat muutokseen ja hyväksymään ne.

Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen

Muutosta lähtee viemään eteenpäin muutokseen sitoutunut ryhmä. Ryhmään tulee löytää oikeat ihmiset. Ryhmässä pitää olla sekä asijahtajia (manager) että henkilös-
töjohtajia (leader). Muutoksen johtamisessa on pääasiassa kyse ihmisten johtamis-

ta, mutta myös asioiden johtajia tarvitaan asioiden toteuttamiseksi. Ryhmän jäsenillä pitää olla runsaasti kokemusta. Tärkeää on se, että jäsenet ovat sellaisia organisaation avainhenkilöitä, joihin luotetaan laajasti. Ryhmän jäsenillä pitää olla yhteinen käsitys tavoitteesta sekä keskinäinen luottamus.

Vision ja strategian laatiminen

Jokaisen tulee tietää, mihin muutoksella pyritään ja mikä siinä on tavoitteena. Vision ja strategian tulee olla selkeä ja realistinen. Sen pitää myös olla toteuttamiskelpoinen. Se pitää olla helposti viestittävä. Tavoitteeseen johtavat askeleet on konkretisoitava eli on luotava välitavoitteita. Vision luomiseen kannattaa osallistaa ohjausryhmän lisäksi myös muita henkilöitä. Vision luominen ei ole nopea prosessi, mutta sillä on suuri merkitys tulevaisuuden luomisessa.

Muutosviestintä

Muutosprosessin aikana visiosta ja tavoitteesta on viestittävä aivan alusta lähtien ja loppuun asti säännöllisesti ja jatkuvasti. Asioita on toistettava yhä uudelleen ja uudelleen. Viestin tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Viestintää tulee toteuttaa erilaisilla foorumeilla. Viestinnän tulee olla mahdollisuuksien mukaan vuorovaikutteista ja henkilöstölle pitää antaa mahdollisuus keskustella asiasta myös keskenään. Johdon esimerkki on tärkeää muutosviestinnässä eli johdon tulee olla sitoutunut sekä uskoa visioon ja myös osoittaa se viesteissään.

Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen mukaiseen toimintaan

Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa ja toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Vanhoja rakenteita ja järjestelmiä tulee purkaa, etteivät ne estä muutoksen toteuttamista. Henkilöstölle on hankittava tarvittava koulutus ja osaaminen, jotta he suoriutuvat uusista, erilaisista töistä. Myös työvälineet, laitteet ja ohjelmistot tulee tarvittaessa päivittää vastaamaan muuttuneita tarpeita.

Lyhyen aikavälin onnistumisen varmentaminen

Muutokselle on asetettava realistisia välitavoitteita. Välitavoitteiden saavuttaminen osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi etenee. Onnistuminen ja etenemisen osoittaminen hälventävät epäilyä ja vähentää epäilijöiden määrää. Se lisää uskoa muutos-

prosessiin ja vahvistaa sitä tukeneiden luottamusta muutoksen kannattavuuteen. Välitavoitteiden saavuttaminen motivoi henkilöstöä jatkamaan kohti visiota.

Toiminnan vakiinnuttaminen

Kun haluttuun toimintamalliin on päästy, tulee varmistaa, ettei vaivihkaa palata vanhaan toimintaan. Johdon tulee korostetusti pitää esillä uusia toimintamalleja ja käytäntöjä. Yhteen yksikköön kohdistuneet muutokset aiheuttavat mahdollisesti muutostarpeita muissa yksiköissä, josta syystä koko muutosprosessi saattaa paisua valtavan suureksi ja hitaaksi. On erittäin tärkeää, että ylimmällä johdolla on selkeä kokonaiskuva toiminnasta.

Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

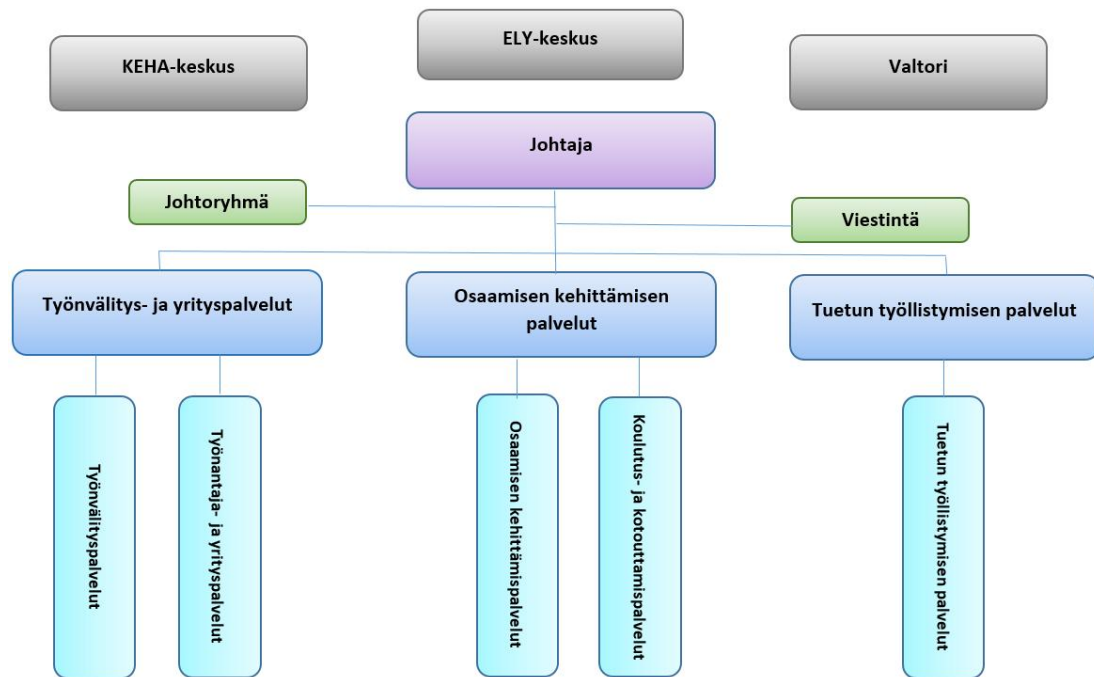
Viimeisenä askeleena muutosprosessissa on muutosten juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Muutokset juurtuvat organisaatiokulttuuriin vasta sen jälkeen, kun käytäntö on osoittanut ne paremmiksi kuin vanhat toimintatavat. Paremmuuden osoittaminen vaatii paljon työtä, koska ihmiset eivät välttämättä näe yhteyttä parannusten ja muutoksen välillä. Organisaatiokulttuuria ei pysty muuttamaan käskyttämällä. Muutosten juurruttamista auttaa, mitä parempi tuntemus olemassa olevasta organisaatiokulttuurista johdolla on.

6 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Tämän tutkimuksen kohteena oli Varsinais-Suomen TE-toimiston työnvälitys- ja yrityspalvelulinjan työnantaja- ja yrityspalvelut. Varsinais-Suomen TE-toimisto toimii Varsinais-Suomen alueella tarjoten palveluja sekä työnantaja-asiakkaille että henkilöasiakkaille. Työnantaja-asiakkaita palvelee henkilöstön hankintaan, kehittämiseen tai vähentämiseen liittyvissä tarpeissa ja työnhakija-asiakkaille tarjotaan tukea uuden työn löytämiseen, urasuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen. TE-palvelut ovat maan merkittävin rekrytointikanava. (TEM:n www-sivut 2017.)

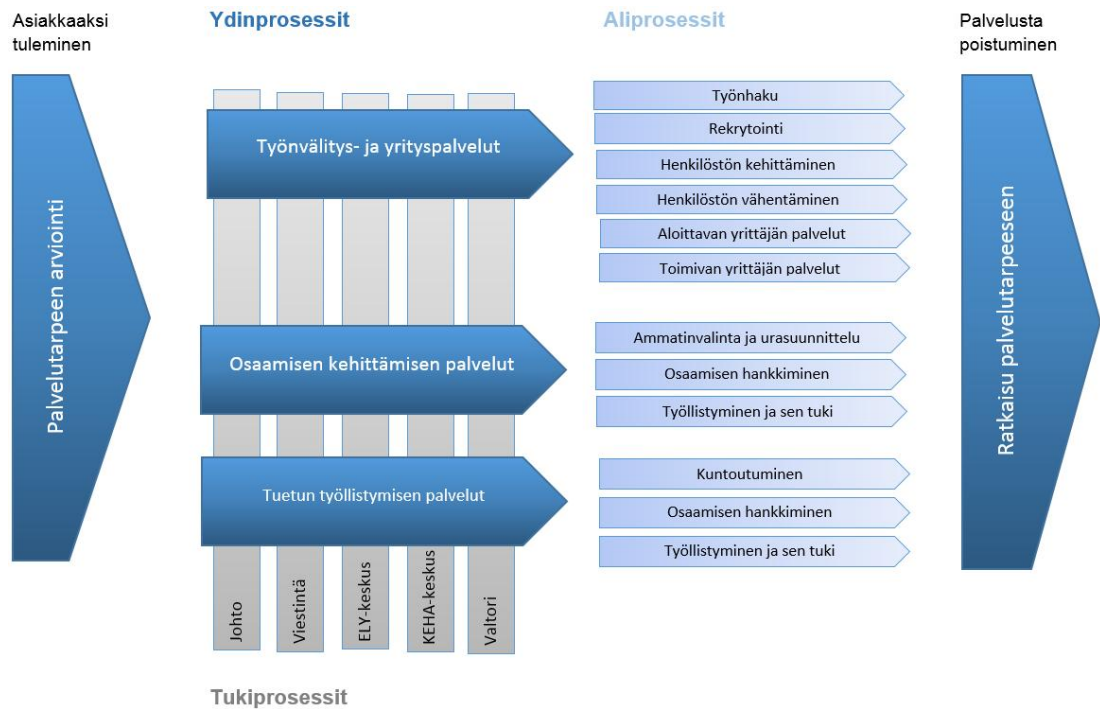
Varsinais-Suomen TE-toimistolla on tällä hetkellä seitsemän toimipaikkaa, jotka sijaitsevat Turussa, Salossa, Loimaalla, Uudessakaupungissa, Raisiossa, Kaarinassa ja Paraisilla. Toimistoverkkoa ollaan parhaillaan rakentamassa uudelleen ja tarkoituksena on yhdistää Kaarinan, Raision ja Paraisten toimipaikat Turun toimipaikkaan. Varsinais-Suomen TE-toimistossa työskentelee tällä hetkellä noin 250 henkilöä. Alueella oli joulukuun 2016 lopussa 30 900 työtöntä työnhakijaa työttömyysasteen ollessa 13,6 %. Avoimia työpaikkoja oli joulukuun aikana yhteensä 5 300 kappaletta. (Varsinais-Suomen ELY-keskuksen www-sivut 2017.)

TE-toimiston asiakaspalvelutoiminnot tuotetaan kolmen asiakastarveryhmittäin muodostetun palvelulinjan kautta (Kuvio 5). Näitä palveluja täydentävät sähköiset palvelut sekä valtakunnallinen puhelinpalvelu. TE-toimiston perustehtävänä on työmarkkinoiden toimivuuden edistäminen työnvälityksen ja osaamisen kehittämisen keinoin. Vaikeassa tilanteessa olevien palveluprosessit tuotetaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. (Varsinais-Suomen ELY-keskuksen www-sivut 2017.)



Kuvio 5. Varsinais-Suomen TE-toimiston organisaatiokaavio (Varsinais-Suomen TE-toimiston CAF-käsikirja 2016, 5.)

Varsinais-Suomen TE-toimiston ydinprosessit ovat palvelulinjat eli työnvälitys- ja yrityspalvelut, osaamisen kehittämisen palvelut ja tuetun työllistymisen palvelut (Kuvio 6). Ydinprosesseilla ja niiden aliprosesseilla on valtakunnalliset periaatteet, jotka on asetettu TEM:ssä. TEM myös vastaa niiden valtakunnallisesta seurannasta. Kaikkien ydinprosessien yhteisenä tavoitteena on työvoiman saatavuuden turvaaminen alueen yrityksille ja työnantajille sekä työnhakijoiden nopean työllistymisen edistäminen. Asiakkaan palvelutarve määrittää palvelulinjan. Jokaisella palvelulinjalla on käytettävissä kaikki julkiset työvoima- yrityspalvelut, mutta niiden käyttö painottuu eri tavoin eri palvelulinjoilla. (TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset 2013, 3–4).



Kuvio 6. Varsinais-Suomen TE-toimiston prosessikaavio (TE-palvelujen asiakaslinjaukset 2013.)

Työnvälitys- ja yrityspalvelut -palvelulinja (palvelulinja 1) palvelee sekä työnantaja-että työnhakija-asiakkaita. Työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikön palvelut muodostuvat henkilöstön hankintaa, henkilöstön kehittämistä ja henkilöstön vähentämistä tukevista palveluista. Työnantaja- ja yrityspalvelut toimii välittäjänä työnhakija-asiakkaiden ja työnantaja-asiakkaiden välillä rekrytointitilanteissa. Henkilöstön kehittämiseen TE-palvelut tarjoavat mm. yhteishankintakoulutusta ja yritysten kehittämiskartoitus – työkalua. Henkilöstön vähentämistilanteissa työnantaja- ja yrityspalvelut neuvovat muutosturvan toimintamallin kautta sekä työnantajia että irtisanottuja ja/tai lomautettuja henkilöitä. (TE-palvelujen asiakaslinjaukset 2013, 13.)

Henkilöasiakkaita tuetaan omatoimisessa työhaussa ja heille tarjotaan soveltuvia töitä. Asiakkaille järjestetään erilaisia rekrytointitapahtumia. Tukea ja ohjausta annetaan myös kansainväliseen työnhakuun. Palvelulinja tuottaa lisäksi palveluja yritystoiminnan käynnistämiseen. Palvelulinjan työnhakija-asiakkaiksi ohjataan sellaiset henkilöt, joiden ammattitaito ja osaaminen mahdollistavat työllistymisen suoraan avoimille työmarkkinoille. (TE-palvelujen asiakaslinjaukset 2013, 10.)

Osaamisen kehittämisspalvelut (palvelulinja 2) palvelevat sellaisia henkilöasiakkaita, joilla on tarve kehittää osaamistaan työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille. Lisäksi osaamisen kehittämisspalveluiden asiakkaina ovat sellaiset maahanmuuttaja-asiakkaat, joiden osaaminen, koulutus ja/tai kielitaito eivät ole riittäviä työmarkkinoille sijoittumiseksi. Osaamisen kehittämisspalvelut tukevat asiakkaan urasuunnittelua, kartoittavat yhdessä asiakkaan kanssa erilaisia osaamisen hankkimisen mahdollisuuksia ja etsivät yhdessä asiakkaan kanssa erilaisia valmennus- tai koulutusvaihtoehtoja. Osaamisen hankkimisen jälkeen työllistymistä voidaan vielä tarvittaessa tukea erilaisilla palveluilla. (TE-palvelujen asiakaslinjaukset 2013, 18.)

Tuetun työllistymisen palveluihin (palvelulinja 3) ohjataan sellaiset työnhakija-asiakkaat, jotka tarvitsevat moniammatillista palvelua työllistyäkseen avoimille työmarkkinoille. Työllistymisen haasteina voivat olla erilaiset työkyvyn rajoitteet taikka elämäntilanteeseen liittyvät ongelmat. Tuetun työllistymisen palvelulinjalle ohjataan asiakkaaksi myös sellaiset maahanmuuttajat, joiden luku- ja kirjutustaito on hyvin heikko tai joilla on sellaisia traumaattisia kokemuksia, että he tarvitsevat tiivistä yhteistyötä moniammatillisen tiimin kanssa. Asiakkaan palvelut muodostuvat kuntoutumisvaiheesta, urasuunnittelusta, osaamisen hankkimisesta sekä työllistymisen tueksi tarvittavista palveluista.

Tukiprosesseina TE-toimistossa ovat johtaminen, viestintä, henkilöstöhallinto, kehittämistoiminnot sekä ICT-palvelut. Toimiston johtaja vastaa tulostavoitteiden mukaisesta toiminnasta ja toiminnan johtamisesta kaikilla palvelulinjoilla. Johdon tukena toimii viestintä, joka huolehtii sisäisestä viestinnästä ja tiedon välittämisestä intranetin kautta kaikille palvelulinjoille. Viestintä toimii tiiviissä yhteistyössä ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen (KEHA-keskuksen) kanssa. (Varsinais-Suomen TE-toimiston työjärjestys 2013, 6.)

TE-toimiston toimintaa alueellisesti ohjaa ELY-keskus. ELY-keskus kehittää ja koordinoi maakunnallisia työvoimapalveluja. ELY-keskus ohjaa ja tukee TE-toimistoa sille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ja se myös valvoo, että sovitut toimintaperiaatteet toteutuvat. ELY-keskus hankkii alueen työvoimakoulutukset TEM:stä saatujen määrärahojen puitteissa. Lisäksi ELY-keskus käsittelee alueen palkkaturvahakemukset. Palkkaturvan kautta maksetaan sellaiset palkkasaatavat, jot-

ka jäävät maksamatta työnantajan konkurssin takia. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut 2017.)

TE-toimiston hallinnolliset tehtävät hoidetaan ja toimintaa kehitetään KEHA-keskuksessa. KEHA-keskus tuottaa henkilöstöpalveluita sekä asianhallinta- ja virastopalveluita TE-toimistoille ja ELY-keskuksille. Lisäksi KEHA-keskuksissa hoidetaan talous- ja maksatustehtäviä sekä tietohallinto- ja viestintäpalveluja. KEHA-keskuksille kuuluvat myös neuvotteluviranomaistehtävät. (KEHA-keskuksen www-sivut 2017.)

Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtori tuottaa TE-toimistolle ICT-palvelut ja vastaa niiden ylläpidosta (Valtorin www-sivut 2017). TE-toimistossa ei siis ole mikrotukihenkilöitä, vaan palvelupyynnöt lähetetään sähköisesti tai puhelimella Valtorin palvelukeskukseen, josta asia hoidetaan etäyhteydellä tai tarvittaessa paikan päälle lähetetään asiantuntija.

7 TEEMAHAASTATTELUT

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti teemahaastattelujen tulokset. Teemahaastattelut suoritettiin Varsinais-Suomen TE-toimiston työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikössä. Kaikilla haastatelluilla henkilöillä oli pitkä työkokemus ja syvä asiantuntemus omasta vastuualueestaan. Teemahaastattelut muodostuivat kahdesta pääaiheesta. Ensimmäisenä aiheena olivat prosessit. Kunkin haastateltavan kanssa käytiin haastattelun aluksi läpi hänen vastuullaan olevan prosessin vaiheet prosessin kuvaamiseksi. Seuraavaksi keskusteltiin prosessin nykytilan hyvistä ja toimivista puolista sekä sellaisista kohdista, joita olisi tarve kehittää. Lopulta kartoitettiin mahdollisia päällekkäisyyksiä muiden yksikön prosessien kanssa.

Teemahaastattelujen toisena aiheena oli mittaaminen. Haastateltavilta kysyttiin prosessien mittaamisesta nykyisessä toimintamallissa. Haastateltavia pyydettiin myös miettimään, mitä mittaamalla ja minkälaisilla mittareilla pystytään parhaiten mittaamaan prosessin vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Mittaamista pyrittiin miettimään taloudellisesta näkökulmasta, asiakasnäkökulmasta, prosessin näkökulmasta sekä yksikön kehittymisen näkökulmasta. Mittaaminen ylipäätään koettiin vieraaksi teemaksi; nykyisiäkään mittareita ei kovin hyvin tunnettu eikä osattu miettiä, miten oman työn tai sen kehittymisen saa näkyväksi. Ainoastaan TEM:n asettamat seuranta-kohteet ja tulostavoitemittarit tunnistettiin oman prosessin näkökulmasta.

7.1 Rekrytointi / Tarja Mäkelä

Rekrytointiprosessin osalta teemahaastatteluun vastasi asiantuntija, yrityspalvelut Tarja Mäkelä. Rekrytointiprosessi alkaa työnantaja-asiakkaan tarpeesta saada työvoimaa. Prosessi käynnistyy, kun työnantaja-asiakas ottaa yhteyttä TE-toimistoon tai vaihtoehtoisesti TE-toimiston asiantuntija kontaktoi työnantaja-asiakasta. Työnantaja-asiakas ja asiantuntija keskustelevat rekrytointitarpeesta sekä haettavalle henkilölle asetettavista vaatimuksista ja toiveista. Keskustelun pohjalta tehdään palveluarvio.

Mikäli asiantuntijan arvion mukaan vapailta markkinoilta löytyy runsaasti työnantajan tarpeita vastaavia työnhakijoita, sovitaan hakuprosessista. Työnantajan kanssa

yhteistyössä laaditaan työpaikkailmoitus ja keskustellaan siihen kirjattavista kriteereistä. Samalla sovitaan myös siitä, julkaistaanko ilmoitus TE-toimiston www-sivuilla vai haluaako työnantaja, että TE-toimisto etsii paikkaan soveltuvia ehdokkaita tietojärjestelmästä ja esittelee heidät työnantajalle (nk. ehdokasasettelu). Mikäli paikka laitetaan avoimesti haettavaksi, sovitaan paikan hakumenettelystä ja ilmoituksen aukioloajasta.

Työnantajan kanssa voidaan sopia avoimen paikkailmoituksen lisäksi, että rekrytointiasiantuntija kartoittaa mahdollisesti vapautumassa olevia osaajia muutosturvasiantuntijoiden kautta. Heillä on tiedossa alueella yt-neuvotteluja käyvät yritykset, joista mahdollisesti ollaan irtisanomassa kyseiseen tilanteeseen sopivia osaajia. Soveltuvia hakijoita voidaan kartoittaa myös päättymässä olevista työvoimakoulutuksista.

Työhakemukset ohjautuvat avoimessa haussa suoraan työnantajalle, joka kutsuu haluamansa määrän henkilöitä haastatteluun. Mikäli työnantaja päätyy ehdokasasetteluun, hän joko ottaa itse yhteyttä haluamiinsa ehdokkasiin tai vaihtoehtoisesti pyytää TE-toimistoa lähettämään yhteydenottopyynnön valitsemilleen ehdokkaille. Haastattelujen jälkeen hän tekee rekryointipäätöksen.

Työnantajan kanssa käydään prosessin lopuksi vapaamuotoinen keskustelu rekrytointiprosessista ja siinä onnistumisesta. Palautekeskustelun kautta pyritään sekä kartoittamaan ehdokkaiden soveltuvuutta ja siten lisäämään virkailijan työmarkkinatietoutta että selvittämään palveluprosessin onnistumista ja sen mahdollisia kehittämistarpeita. Palautteita ei kuitenkaan kirjata systemaattisesti mihinkään.

Mikäli rekrytointiasiantuntija arvelee, että on todennäköistä, ettei tarpeita vastaavaa osaajaa löydy avoimilta markkinoilta, ehdotetaan ratkaisuksi yhteishankintakoulutusta (tarkemmin tämän luvun kohdassa 7.2) tai rekrytointia EU/ETA-alueelta (tarkemmin tämän luvun kohdassa 7.3).

Mäkelä koki, että prosessi on toimiva. Se on vuosien varrella muotoutunut selkeäksi ja ehjäksi kokonaisuudeksi. Prosessin avulla pääsääntöisesti löydetään ratkaisu työnantajan rekryointitarpeeseen. Rekrytointiasiantuntijoilla on vahva osaaminen ja hyvä

tuntemus alueen työmarkkinoista. He tuntevat prosessin ja siihen liittyvät palvelut hyvin. Osalla rekrytointiasiantuntijoista on vastuu tietystä toimialasta, jolloin hän pystyy syventymään entistä paremmin kyseisen alan ammatteihin, niiden vaatimuksiin sekä työnantajien erityistarpeisiin.

Kehittämistarpeet rekrytointiprosessissa liittyvät lähinnä tiedonkulkuun organisaation sisällä. Asioita ei kirjata riittävällä tarkkuudella tietojärjestelmään tai kirjaukset tehdään myöhässä. Suullisesti tietoa kyllä vaihdetaan joustavasti yksikön sisällä, mutta esimerkiksi lomat tai muut poissaolot aiheuttavat tietokatkoksia, jollei kirjauksia ole hoidettu kunnolla. Pällekkäisyyksiä rekrytointiprosessilla ei muiden prosessien kanssa Mäkelän mukaan juurikaan ole. Ainoastaan kansainvälisen rekrytoinnin kanssa saatetaan joskus kohdentaa markkinointia samaan aikaan samoille toimialoille.

Nykyisessä mallissa rekrytointiprosessia seurataan mittaamalla avoinna olevien työpaikkojen täyttymisaikaa, eli kuinka kauan paikka on auki tietojärjestelmässä sekä sitä, täytyykö työpaikka TE-toimiston hakijalla. Yleisellä tasolla työnantajapalveluiden toimintaa mitataan valtakunnallisella asiakaspalautekyselyllä, työajan seurannalla sekä vuosittaisilla työtyytyväisyyskyselyillä. Niille asiantuntijoille, joilla on toimialavastuu, asetetaan lisäksi vuosittaiset määrälliset tavoitteet asiakaskontaktointeille.

Mäkelä oli sitä mieltä, että täyttymisaika ei välttämättä anna oikeaa tietoa toiminnasta. Osa paikoista on työläämpiä täyttää, osa taas helpommin täyttyviä. Esimerkiksi yrittäjäpaikat, ts. paikat, joissa haetaan yrittäjää, täyttyvät huomattavasti hitaammin kuin palkkasuhteiset työpaikat. Myös toimialat ovat erilaisia. Avointen paikkojen lukumäärään ei TE-toimiston toimin pystytä juurikaan vaikuttamaan. Työpaikan täytyminen TE-toimiston hakijalla on tärkeää henkilöasiakaspalveluiden yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osoittamiseksi. Työnantajan kannalta tieto ei ole millään tavalla oleellinen; hänelle on tärkeää että löytää oikeanlaisen osaajan.

Työnantajilta kerätään suullisesti palautetta jokaisen toimeksiannon yhteydessä, mutta tietoja ei kirjata mihinkään. Palaute hyödynnetään lähinnä oman osaamisen kehittämiseen. Mahdollisesti esiin nousevia kehittämisehdotuksia käsitellään tiimipalaverissa, mutta koska palautteen ja kehittämisehdotusten kerääminen ei ole systemaatt-

tista, saattaa osa kehittämisehdotuksista jäädä kokonaan hyödyntämättä esimerkiksi kiireen vuoksi. Mäkelän mielestä yhtenä mittarina voisikin olla kehittämisehdotusten määrä.

Työaikaa seurataan jatkuvasti. Jokainen asiantuntija kirjaa päivittäin työaikansa 15 minuutin tarkkuudella työajanseurantajärjestelmään. Toimintokoodit kuitenkin ovat niin yleisellä tasolla, ettei niistä pystytä mittaamaan, kuinka paljon työaikaa käytetään juuri rekrytointitoimeksiantojen hoitamiseen. Työaikaa kirjataan lähinnä kahden eri toimintokoodiin, joista toinen on työnvälitys ja toinen tieto- ja neuvontapalvelut.

7.2 Yhteishankintakoulutus / Kristiina Ruohonen

Koulutusasiantuntija Kristiina Ruohonen kertoi teemahaastattelussa yhteishankintaprosessista. Yhteishankintakoulutus on työnantajan, TE-toimiston ja valitun kouluttajan yhdessä suunnittelemaa ja järjestämää koulutusta. Koulutuksen rahoittavat työnantaja ja ELY-keskus yhdessä. Yhteishankintakoulutusta voidaan käyttää uuden henkilöstön rekrytointiin (RekryKoulutus), yrityksessä olevan henkilöstön osaamisen kehittämiseen (TäsmäKoulutus) sekä irtisanottavan tai lomautetun henkilöstön valmiuksien parantamiseen (MuutosKoulutus). Yhteishankintaprosessi on kaikissa em. koulutuksissa muuten samanlainen, mutta Täsmä- ja MuutosKoulutuksissa opiskelijavalinnat tekee työnantaja yksin, toisin sanoen työnantaja osoittaa valitsemansa henkilöt koulutukseen.

Ruohosen mukaan yhteishankintakoulutuksia voidaan toteuttaa myös usean yrityksen kesken. Tämä sopii erityisen hyvin tilanteissa, joissa yksittäinen yritys tarvitsee vain yhden uuden henkilön, mutta vastaavaa osaamistarvetta on useilla yrityksillä. Isomman ryhmän kouluttaminen on huomattavasti kustannustehokkaampaa kuin vain muutaman henkilön kouluttaminen. Varsinais-Suomessa tällaisia usean yrityksen yhteisiä yhteishankintakoulutuksia on toteutettu mm. meriteollisuuden alalla. Prosessi etenee usean työnantajan yhteishankintakoulutuksissa samalla tavoin kuin yhden työnantajan prosessi; jokainen työnantaja hoitaa hakuvaiheen itsenäisesti ja vain koulutus toteutetaan yhteisenä.

Prosessi alkaa työnantajan tarpeesta kouluttaa uutta tai olemassa olevaa henkilöstöään. Koulutusasiantuntija esittelee toimintamallin työnantajalle. Toimintamallissa sovitaan tavoitteellisesta aikataulusta, koulutuksen alustavasta sisällöstä sekä kartoitetaan eri vaihtoehdot kouluttajiksi. Varsinais-Suomen ELY-keskus on tehnyt puitesopimuksia alueen kouluttajien kanssa eri alojen koulutuksista. Kouluttaja pyritään löytämään näistä puitesopimuksen piirissä olevista kouluttajista, jolloin koulutusta ei enää erikseen tarvitse kilpailuttaa. Mikäli soveltuvaa kouluttajaa ei puitesopimuksen piirissä olevista löydy, ELY-keskus käynnistää koulutuksen hankintaprosessin.

Työnantajan hyväksytyä toimintamallin koulutusasiantuntija järjestää yhteistyötaapaamisen työnantajan, TE-toimiston ja yhden tai useamman kouluttajavaihtoehdon kanssa koulutuksen sisällön ja tarvittaessa opiskelijahankinnan suunnittelemiseksi. Tämän jälkeen työnantaja toimittaa esityksen yhteishankintakoulutuksesta ELY-keskukselle hankintapäätöksen saamiseksi. ELY-keskus tekee hankintapäätöksen jälkeen hankintasopimuksen, jonka se lähettää allekirjoitettavaksi työnantajalle ja kouluttajalle. Hankintasopimus tulee tiedoksi TE-toimistoon koulutusasiantuntijalle hakuvaiheen käynnistämiseksi.

Kun kyseessä on RekryKoulutus, suunnittelevat työnantaja, kouluttaja ja koulutusasiantuntija yhdessä hakuilmoituksen, jotta siihen saadaan sekä työnantajan että TE-toimiston kannalta välttämättömät tiedot. Kouluttajalla taas on paras tieto vaadittavasta pohjakoulutuksesta sekä koulutuksen tarkasta sisällöstä. Koulutusasiantuntija julkaisee hakuilmoituksen TE-toimiston www-sivuilla. Usein rekrytointimahdollisuudesta ilmoitetaan myös avoimena työpaikkana työnantajan omilla nettisivuilla. Markkinoinnin tukena saatetaan käyttää lehti-ilmoittelua. Lisäksi koulutusilmoitus julkaistaan kyseisen oppilaitoksen www-sivuilla.

Koulutukseen hakeudutaan sähköisesti te-palvelut.fi -sivuston kautta. Esivalintaan osallistuvat työnantaja ja koulutusasiantuntija, joka tarkistaa hakijoiden kelpoisuuden osallistua työvoimakoulutukseen. Esivalinnan perusteella valitaan osa hakijoista valintahaastatteluun. Koulutusasiantuntija lähettää haastattelukutsut ja sopii haastattelu-aikataulut. Valintahaastatteluihin osallistuvat yleensä työnantaja ja kouluttaja, mahdollisuuksien mukaan myös koulutusasiantuntija. Valinnan tueksi saatetaan käyt-

tää myös soveltuvuusarviota ja terveystarkastuksia. Työnantaja valitsee hyväksyttävät, mutta varsinaisen valintapäätöksen tekee koulutusasiantuntija viranomaistyönä.

Koulutusasiantuntija ilmoittaa valintapäätökset koulutukseen hakeneille sekä lähettää listan koulutukseen hyväksytyistä kouluttajalle. Kouluttaja puolestaan lähettää hyväksytyille kutsun, jossa kerrotaan aloitusaika ja annetaan tarvittavat ohjeet. Täsmä- ja Muutoskoulutuksissa ei hakuvaihetta ole, vaan työnantaja ilmoittaa valitsemansa henkilöt TE-toimistoon. Haastatteluja ei suoriteta. Koulutusasiantuntija tekee valintapäätökset ja ilmoittaa koulutuksen aloittavien henkilöiden yhteystiedot kouluttajalle.

Koulutuksen jälkeen kouluttaja ilmoittaa koulutuksen suorittaneet TE-toimistoon ja kerää opiskelijoilta palautteen koulutuksesta. Opiskelijapalaute tulee koulutusasiantuntijan käyttöön. Kouluttaja laskuttaa koulutuksen toteuttamisesta hankintasopimuksen mukaiset summat erikseen työnantajalta ja ELY-keskukselta.

Ruohonen piti prosessia toimivana, joskin vähän byrokraattisena. Koska prosessissa on monta toimijaa, yhteistyön sujuvuus on ehdottoman tärkeää. Kaikkien toimijoiden yhteiset suunnittelupalaverit ovat välttämättömiä, jotta kaikilla on samanlainen käsitys koulutushankkeesta ja sen askelmerkeistä ja pelisäännöistä. Ongelmaksi yleensä on muodostunut aikataulutus. Kaikilla toimijoilla on omat kiireensä ja yhteisen ajan löytäminen tapaamisille on haastavaa.

Prosessin kehittämisen kannalta Ruohonen näki tärkeänä sen, että hankkeelle varataan riittävästi aikaa. Työnantajilla on kiire saada työvoimaa ja kouluttajat taas haluavat nopeasti saada käyntiin laskutettavaa toimintaa. Oppilashankinta ja valintaprosessi vievät kuitenkin oman aikansa. Myös opiskelijoiden sitouttamisessa koulutuksen suorittamiseen olisi kehitettävää. Koulutuksessa olevien toimeentulo muodostuu pääsääntöisesti työttömyysturvasta mahdollisine kulukorvauksineen ja korotusosineen. Moni keskeyttää koulutuksen taloudellisista syistä saatuaan vaikka lyhemmänkin määräaikaisen työn.

Nykyisessä mallissa yhteishankinta- samoin kuin muitakin työvoimakoulutuksia mitataan ja seurataan tarkasti. Mittareina ovat mm. opiskelijatyöpäivien määrä, tehtyjen

työllistymissuunnitelmien määrä, tehtyjen työnvälitysten määrä sekä työssä olevien osuus kolme kuukautta koulutuksen päättymisen jälkeen. Moni mittareista vaatii, että sama asia kirjataan moneen eri kohtaan eri koodeilla käytössä olevaan tietojärjestelmään, jotta tulokset näkyvät. Laadullisesta näkökulmasta kerätään palautteet sekä opiskelijoita, työnantajalta että kouluttajalta. Myös työaika mitataan, mutta työajanseurantajärjestelmä on tehty niin karkealla tasolla, ettei yhteishankintaprosessiin käytettyä aikaa pystytä erittelemään muuhun työvoimakoulutukseen tai koulutusneuvontaan käytetystä ajasta.

Ruohosen mielestä työnvälitykset ovat ainoa mittari, jolla pystytään osoittamaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Työnantaja on ainoastaan kiinnostunut siitä, että saa tarpeensa mukaista osaavaa työvoimaa ja työnhakijoiden tavoitteena taas on oman osaamisen mukainen työpaikka.

7.3 EURES-rekrytointi / Tomi Puranen

Euroopan Unionista (EU) ja Euroopan talousalueelta (ETA) tapahtuvan rekrytoinnin osalta teemahaastateltavana oli EURES-asiantuntija Tomi Puranen. EURES tulee sanoista European Employment Services. Se on eurooppalainen verkosto, jonka tehtävänä on palvella sellaisia työnhakija-asiakkaita, jotka haluavat työskennellä EU-, ETA-alueella tai Sveitsissä. EURES palvelee myös sellaisia työnantaja-asiakkaita, jotka etsivät työvoimaa kyseisiltä alueilta.

Työnantaja-asiakkaan palveluprosessi käynnistyy siitä, että työnantajalla on tarve rekrytoida ulkomailta. Osalla työnantajista on selkeä kuva kohdemaasta ja myös kokemusta EURES-palveluista. Suurin osa kuitenkin on työnantajia, jotka eivät ole yrityksestään huolimatta löytäneet työvoimaa Suomesta. Tällöin EURES-asiantuntija kartoittaa verkostonsa avulla sopivat kohdemaat ja esittelee toimintamallin ja kohdemaat työnantajalle. Työnantaja hyväksyy toimintamallin ja yhden tai useamman kohdemaan.

Yhdessä työnantajan kanssa laaditaan hakuilmoitus. Se voidaan julkaista joko EURES-portaalissa (julkinen haku) tai vaihtoehtoisesti kohdemaan EURES-

asiantuntijan toimesta ainoastaan kyseisen kohdemaan kansallisilla sivuilla. Julkisen haun kautta yleensä tulee valtavat määrät hakemuksia, joten työnantajat suosivat kohdemaassa tapahtuvaa ilmoittelua. Julkisessa haussa hakemukset voidaan osoittaa joko suoraan työnantajalle tai paikalliselle EURES-asiantuntijalle, joka suorittaa esikarsinnan. Kohdemaassa tapahtuvan haun hakupaperit toimitetaan yleensä kohdemaan EURES-asiantuntijalle, joka pystyy alkuhaastattelemaan hakijat heidän äidinkiellään ja tekee alkuhaastattelujen perusteella esikarsinnan. Työnantaja suorittaa valintahaastattelun yleensä video- tai perinteisen puhelimen välityksellä ja tekee haastattelujen perusteella valintapäätöksen. Työnantaja ilmoittaa valinnastaan kaikille paikkaa hakeneille.

Kohdemaan EURES-asiantuntija voi tarvittaessa järjestää myös rekrytointitilaisuuden, johon työnantaja ja paikallinen EURES-asiantuntija osallistuvat. Rekrytointitilaisuudessa työnantaja pystyy haastattelemaan hakijoita ja varmistumaan mm. heidän kielitaidostaan. Usein tällaiset rekrytointitilaisuudet järjestetään toimialakohtaisten rekrytointimessujen yhteyteen, jolloin tavoitetaan iso joukko potentiaalisia hakijoita.

EURES-rekrytointiprosessissa Purasen mielestä toimivaa on verkosto. EURES-verkoston kautta saa tietoa eri maiden tilanteista ja apua myös kielellisiin ongelmiin. Verkostoon kuuluu noin tuhat EURES-asiantuntijaa, joista suurin osa on työskennellyt tehtävässä pitkään. Verkoston asiantuntijat ovat tutustuneet hyvin toisiinsa, joten yhteistyön tekeminen on helppoa.

Purasen mielestä pitäisi olla enemmän keinoja varmistua paremmin siitä, että tehtävään löytyy pätevä henkilö. Usein esimerkiksi osaamisen tai kielitaidon taso selviää lopullisesti vasta sitten, kun henkilö on jo tullut maahan. Olisi hyvä, jos ammattitaitoa ja kielitaitoa voisi testata jo lähtömaassa. Tulomaan tuntemus on usein työntekijöillä puutteellista. Oikean tiedon hankkiminen tulomaasta on tärkeä osa valmistautumista ja siinä EURES-asiantuntijat voisivat ottaa aktiivisemmän roolin. Myös sähköisiä palveluja voisi hyödyntää entistä paremmin. Muutaman kerran onkin jo kokeiltu virtuaalitapahtumia, joissa työnantajat ja työnhakijat kohtaavat sähköisellä alustalla. Online-palvelut ovat taloudellisia ja säästävät aikaa, mutta ainakaan tällä hetkellä tekniikka ei vielä ole kovin luotettavaa ja toimivaa. Lisäksi TE-toimiston

tietojärjestelmien palomuurit ovat tietosuojan vuoksi niin vahvat, etteivät yhteydet toimi kaikkiin maihin ensinkään.

Purasen mielestä jonkin verran päällekkäisyyttä eri prosessien välillä esiintyy. Yrityksessä usein eri henkilöt vastaavat eri asioista, joten samaan aikaan saattaa olla vireillä rekrytointi kotimaasta, yhteishankintakoulutus suunnitelmia ja kansainvälisen rekrytoinnin käynnistelyä. Yrityksen eri vastuuhenkilöt eivät välttämättä tiedä muista käynnissä olevista hankkeista. Olisi kuitenkin tärkeää, että työnantaja- ja yrityspalveluissa vireillä olevat prosessit olisi selkeästi ja oikea-aikaisesti kirjattuna asiakastietojärjestelmään, jotta tieto TE-toimiston sisällä välittyisi eri prosesseille.

EURES-rekrytointeja seurataan excel-tiedostolla, joka toimitetaan kuukausittain TEM:öön. Seurattavia asioita ovat toimeksiantojen määrät, toimialat ja kohdemaat. Palvelun laatua ei systemaattisesti mitata. Kerran vuodessa valtakunnallisesti toteutettavassa asiakaspalautekyselyssä ei erikseen ole kysymyksiä EURES-palveluja käyttäneille yrityksille. EURES-asiantuntijat ovat satunnaisesti keränneet omilla kysymyslomakkeilla palautetta. Palautetta on kerätty yleensä sellaisissa tapahtumissa, joissa on ollut mukana useita työnantajia. Palautteita ei kuitenkaan ole analysoitu sen tarkemmin. Työaika kohdentuu samoille toimintakoodeille kuin muukin rekrytointi, eli työnvälitykseen ja tieto- ja neuvontapalveluihin, joten kansainväliseen rekrytointiin käytettävää aikaa ei työaikaseurannasta pysty erottelemaan.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi olisi hyvä, jos valtakunnallisessa asiakaspalautekyselyssä olisi erikseen kysymykset kansainvälistä rekrytointia käyttäneille työnantajille. Työkäytännöksi voisi myös ottaa jälkiseurannan, jolloin jokainen EURES-palveluja käyttänyt työnantaja kontaktoitaisiin sovitun ajan kuluttua. Palaute kerättäisiin yhteen yhteiseen tietokantaan ja sitä käsiteltäisiin esimerkiksi yksikön työkokouksissa. Toiminnan tulisi olla systemaattista. Yhteydenoton varmistamiseksi olisi hyvä, jos siitä tulisi automaattisesti muistutus joko tietojärjestelmän muistilistalle tai vaikka kalenterimerkintänä.

EURES-palvelujen kotimainen verkosto kokoontuu melko säännöllisesti videoneuvotteluihin. Työkokousten aiheena ovat ajankohtaisten asioiden lisäksi myös erilaiset kehittämishankkeet. EURES-palveluilla on käynnissä ESR-hanke (Euroopan

Sosiaalirahasto), jonka rahoittamana on mahdollista kokeilla erilaisia pilotteja. Yleensä kehittämishankkeita varten perustetaan valtakunnallisia pienryhmiä, jotka suunnittelevat ja osin toteuttavatkin näitä pilottihankkeita. Yhtenä mittarina voisikin Purasen mielestä olla kehittämisaloitteet.

7.4 Aloittavan yrittäjän palvelut / Pasi Ristilä

Aloittavan yrittäjän palveluprosessin osalta haastateltiin vastaava asiantuntija Pasi Ristilää. Aloittavan yrittäjän palveluprosessi käynnistyy, kun henkilöllä on aikomus aloittaa yrittäjätoiminta. Jo ennen aloittamispäätöstä aloittava yrittäjä on usein saanut ohjausta ja neuvontaa erilaisten vaihtoehtojen osalta, mutta se neuvonta kuuluu henkilöasiakkaan palveluprosessiin.

Aloittavan yrittäjän palveluprosessin aluksi yrittäjäyysneuvoja kartoittaa henkilön tilannetta ja osaamista sekä kertoo prosessin vaiheista ja aikataulusta. Mikäli henkilöllä ei ole aikaisempaa kokemusta tai koulutusta yrittäjäydestä, hänelle tarjotaan mahdollisuuksien mukaan yrittäjäyyskoulutuksia. Yrittäjäyyskoulutuksia toteutetaan työvoimapolitiittisena päiväkoulutuksena, iltaopintoina sekä verkko-opintoina. Aloittava yrittäjä valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Ilta- ja verkko-opintoja suosivat yleensä vielä työssä olevat henkilöt kun taas päiväkoulutuksen valitsee työttömänä oleva henkilö. Yrittäjäyyskoulutuksen aikana aloittava yrittäjä ryhtyy laatimaan liiketoimintasuunnitelmaa. TE-toimiston yrittäjäyysneuvoja ohjaa aloittavan yrittäjän seudullisiin yrityspalveluihin liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien viimeistelemiseksi ja yritystoiminnan käytännön asioiden selvittämiseksi.

Aloittava yrittäjä lähettää starttirahahakemuksen TE-toimistoon. Starttirahahakemuksen liitteeksi aloittava yrittäjä liittää liiketoimintasuunnitelman, taloudelliset laskelmat sekä verovelkatodistuksen. TE-toimiston yrittäjäyysneuvoja pyytää seudullisilta yrityspalveluilta lausuntoa yritystoiminnan mahdollisuuksista ja liiketoimintasuunnitelmasta starttirahapäätöksen tueksi. Starttirahapäätös tehdään viranomaistyönä TE-toimistossa.

Vasta starttirahapäätöksen saatuaan aloittava yrittäjä voi aloittaa yritystoiminnan. Jos yritystoiminnan aloittaa ennen starttirahapäätöstä, on se esteenä myönteiselle päätökselle. Päätöksen jälkeen yritys aloittaa toimintansa. Yrittäjä lähettää starttirahan maksushakemuksen kerran kuukaudessa KEHA-keskukselle, josta starttirahat maksetaan yrittäjälle. Starttirahapäätös tehdään yleensä kuudeksi kuukaudeksi, mutta siihen on mahdollista hakea jatkoa toiset kuusi kuukautta. Jatkohakemus perusteluineen ja laskelmineen toimitetaan TE-toimistoon ja siitä annetaan pääsääntöisesti päätös ilman erillistä lausuntoa seudullisilta yrityspalveluilta.

Aloittavan yrittäjän palveluprosessi on jo pitkään tuotettu maakunnallisesti keskitettynä. Yrittäjyyspotentiaalia omaavat asiakkaat ohjataan yrittäjyysneuvojan palvelujen piiriin kaikkialta maakunnasta. Ristilän mukaan asiakasohjaus ja yhteistyö on toimivaa ja pelisäännöt ovat selvillä. Prosessi on myös joustava ja nopea. Henkilökohtaisen neuvonnan tukena on sähköisiä palveluja, mutta niillä ei kuitenkaan voida korvata henkilökohtaisesti tapahtuvaa neuvontaa. Aloittava yrittäjä tarvitsee usein keskustelukumppania ja varsinkin maahanmuuttajataustaisten asiakkaiden kanssa kielelliset ongelmat rajoittavat verkkopalvelujen hyödyntämistä. Myös seudullisten yrityspalveluiden kanssa yhteistyö toimii. Yritysneuvojat ovat tuttuja ja heihin on helppo ottaa yhteyttä lisäselvitysten saamiseksi. Tavoitteet ovat yhteiset eikä päällekkäisiä toimintoja aloittavan yrittäjän neuvontapalvelujen suhteen ole.

Kehitettävää Ristilä näkee lähinnä potentiaalisten yrittäjien löytämisessä. Yrittäjyys yhtenä vaihtoehtona pitäisi pystyä nostamaan esille ihan joka asiakaspalvelutilanteessa. Asian esille nostaminen saattaa olla vaikeaa virkailijoille, joilla ei ole itsellään riittävää osaamista yrittäjyydestä. Usein asiakkaat pitävät yrittäjyyttä jotenkin suurena ja pelottavana asiana, vaikka tosiasiallisesti yrittäjyys voi olla hyvinkin lähellä palkkatyötä. Yrittäjäpotentiaalinn tunnistamisen tulee kuitenkin olla hienovaraista, pakko-yrittäjyyteen ketään ei tule ohjata.

Polku yrittäjyyteen voisi olla selkeämpi. Yrittäjäksi aikova voisi hypätä mukaan missä vaiheessa tahansa oman tilanteensa mukaan. Palvelut olisi hyvä saada yhden luukun periaatteella. Jotta selkeä polku on mahdollinen, on myös pidettävä huolta siitä, että joka tilanteessa on tarvittavia palveluita saatavilla. Aloittavan yrittäjän lisäksi palveluja tarvitsisivat myös juuri aloittaneet, jotka usein jäävät täysin yksin haastei-

den ja ongelmien kanssa. Ristilän mielestä ohjausta ja neuvontaa pitäisi olla myös yritystoiminnan hallittuun lopettamiseen.

Aloittavan yrittäjän palveluprosessia mitataan nykyisessä mallissa lähinnä määrillä. Prosessissa seurataan ja mitataan tehtyjen starttipäätösten määrää. Myös starttirahaksi varatun määrärahan käyttöä seurataan. Aloittavan yrittäjän neuvonta on itsenäisenä seurantakohteena työajanseurannassa, joten neuvontaan käytettyä työaika pystytään mittaamaan ja seuraamaan. Laadullista mittaamista on aiemmin tehty vuosittaisella valtakunnallisella asiakaspalautekyselyllä, jossa ei ole kuitenkaan suoraan aloittavan yrittäjän palveluun kohdistuvia kysymyksiä. Nyt aivan uutena käytäntönä on starttiyrittäjille tehtävä kysely, jossa kartoitetaan pääasiassa mahdollisia palvelutarpeita, mutta myös lyhyesti pyydetään palautetta palvelusta. Kysely on päätetty tehdä noin kerran vuodessa ja se kohdistuu edellisenä vuonna starttirahaa saaneisiin yrittäjiin.

Vaikuttavuuden kannalta olisi Ristilän mielestä hyvä mitata sitä, kuinka moni jatkaa yrittäjänä vielä esimerkiksi kuuden tai kahdentoista kuukauden jälkeen starttirahakauden päättymisen jälkeen. Asiakkaille lähetettävään kyselyyn voisi lisätä enemmän kysymyksiä palvelun laadusta ja kehittämis ehdotuksista. Hyvinä mittareina Ristilä edelleen pitää starttipäätösten määrää ja yrittäjyysneuvontaan käytettyä aikaa. Prosessin kesto ei välttämättä ole hyvä mittari, sillä osa asiakkaista vaatii pidempää pohdiskelua ja nopeasti etenevä prosessi saattaa johtaa hätiköityihin päätöksiin. Organisaation kehittymisen näkökulmasta mittarina voisi olla esimerkiksi yrittäjyysaamutunteihin osallistuneiden virkailijoiden määrä. Yrittäjyysasioiden parempi tuntemus lisäisi myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta, kun asiakkaiden joukosta osattaisiin paremmin tunnistaa potentiaaliset yrittäjät. Myös asian puheeksi ottaminen asiakastilanteissa olisi helpompaa.

7.5 Henkilöstön vähentämispalvelut / Heli Rantakare

Henkilöstön vähentämistilanteen palveluprosessista teemahaastateltiin muutosturvasiantuntija Heli Rantakareta. Varsinais-Suomessa vähentämistilanteen palvelut on toteutettu keskitettynä maakunnallisena palveluna. Kaikki henkilöstön irtisanomiseen, lomauttamiseen ja osa-aikaistamiseen liittyvät palvelut hoidetaan muutosturva-

asiantuntijoiden toimesta. Maakunnalliset muutosturva-asiantuntijat muodostavat tiiviin valtakunnallisen verkoston.

Vähentämistilanteen palveluprosessi alkaa työnantajan tarpeesta vähentää henkilöstöään. Toimenpiteinä voivat olla irtisanomiset, lomauttamiset sekä osa-aikaistamiset. Työnantajat, joilla on työssä säännöllisesti vähintään 20 henkilöä, ovat yhteistoimintalain piirissä. Vähentämissuunnitelmat tulee käsitellä yhteistoimintalain mukaisesti. Näillä työnantajilla on lakisääteinen velvollisuus ilmoittaa henkilöstön vähentämistä koskevien yhteistoimintaneuvottelujen alkamisesta TE-toimistoon viimeistään neuvottelujen alkaessa. Myös ne työnantajat, joilla on työssä alle 20 henkilöä, saavat vähentämistilanteissa neuvontaa ja ohjeistusta, vaikka heillä ole lakisääteistä velvollisuutta ilmoittaa vähentämistilanteestaan TE-toimistoon..

Yhteistoimintaesityksen saatuaan muutosturva-asiantuntija kirjaa ilmoituksen tietojärjestelmään. Työnantajalle toimitetaan aina kirjallisesti ajantasainen ja kattava materiaali työnantajan lakisääteisistä velvoitteista sekä tarjolla olevista TE-palveluista. Työnantajan kanssa sovitaan tarvittavista palveluista. Jos neuvotellaan vähintään kymmenen henkilön irtisanomisesta, yhteistoimintalain velvoittaman työnantajan on laadittava työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma neuvottelujen alkuun mennessä. Työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman laatimisessa TE-toimisto on mukana julkisten työvoimapalveluiden osalta.

Tavoitteena on, että yhteistoimintaneuvottelujen alkuvaiheessa muutosturva-asiantuntija osallistuu johonkin yhteistoimintaneuvottelujen kokoukseen ja käy yhteistoimintaneuvottelukunnan kanssa läpi lakisääteiset velvoitteet, työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman sisältöä sekä erilaisia palveluita, joita voidaan tarjota toimenpiteiden kohteena oleville. Tällaisia palveluita voivat olla esimerkiksi työnantajan hankkimat työnhakuvalmennukset ja erilaiset henkilöstölle suunnatut infotilaisuudet mm. TE-toimiston palveluista, aikuiskoulutuksesta, yrittäjyydestä tai eläkeasioista. Tarvittaessa muutosturva-asiantuntija toteuttaa palvelutarvekyselyn neuvottelujen kohteena olevalle henkilöstölle. Kyselyn tulosten perusteella sovitaan erilaisista palveluista työnantajan kanssa. Muutosturva-asiantuntijan tehtävänä on vastata palvelujen koordinoinnista siltä osin, kuin niitä tuottavat julkiset organisaatiot. Erilaiset maksulliset uudelleensijoitus- ja työnhakuvalmennukset työnantaja hankkii itse.

Neuvotteluelvoitteen täytyttyä työnantaja tekee päätöksen toimenpiteistä ja ilmoittaa sen yhteistoimintaneuvottelukunnalle. Työnantaja toteuttaa lomauttamisen tai irtisanomisen sovitulla aikataululla. TE-toimistolle työnantajan on annettava ilmoitus vain sellaisissa tilanteissa, joissa irtisanottuja on vähintään kymmenen tai kun lomautukset kohdistuvat vähintään kymmeneen henkilöön. Muutosturva-asiantuntija kirjaa neuvottelujen lopputuloksen tietojärjestelmään.

Irtisanotuille ja/tai lomautetuille muutosturva-asiantuntija järjestää infotilaisuuden, jossa hän opastaa asiakkaaksi ilmoittautumisesta sekä esittelee TE-toimiston palvelut. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus informoida irtisanottuja oikeudesta työllistymisvapaaseen. Useimmiten tämän informoinnin hoitaa muutosturva-asiantuntija em. infossa. Työttömyysturvan saamisen kannalta on tärkeää, että irtisanottu tai lomautettu käynnistää työnhaun TE-toimistossa viimeistään ensimmäisenä työttömänä tai lomautuspäivänä, mutta muutosturvainfossa koitetaan kannustaa toimenpiteiden kohteena olevia henkilöitä ryhtymään aktiivisesti hakemaan työtä jo irtisanomisaikana ja siitä syystä ilmoittautumaan asiakkaasi jo varhaisessa vaiheessa.

Rantakareen mielestä vähentämistilanteen palveluprosessi on toimiva. Lakisääteiset velvoitteet määrittelevät pitkälti palvelujen sisällön eikä niissä ole juurikaan tulkin-
taa. Valtakunnallinen verkosto toimii pääsääntöisesti hyvin. Tieto kulkee verkoston sisällä hyvin sellaisissa yhteistoimintaneuvotteluissa, joissa työnantajalla on toimintaa usean maakunnan alueella. Palvelut ja palvelumallit ovat pääsääntöisesti yhdenmukaisia, joten työnantajalle tarjotaan samanlaista palvelua huolimatta siitä, mille alueelle yhteistoimintaneuvottelut kohdistuvat.

Kehitettävää Rantakare näkee lähinnä sähköisissä palveluissa. Automaattiset merkinnät tietyissä tilanteissa ja keskenään keskustelevat tietojärjestelmät nopeuttaisivat prosessia. Nyt aikaa kuluu siihen, että sama asia kirjataan useaan eri tietokantaan. Palvelumallia voisi myös kehittää enemmän yhden luukun periaatteen mukaisesti. Nyt TE-toimistosta neuvotaan ja ohjataan yhteistoimintalakiin ja TE-toimiston kanssa asiointiin liittyvissä asioissa kun taas työsopimuslain velvoitteissa toimivaltainen viranomaisen on Aluehallintoviraston työsuojelun vastuualue. Säädökset kulkevat

kuitenkin vähentämistilanteissa rinnakkain ja työnantaja-asiakkaan on usein vaikea hahmottaa, mikä asia kuuluu millekin viranomaiselle.

Henkilöstön vähentämistilanteen palveluja koordinoi alun perin TEM. Nyt ohjausvastuu on jaettu alueellisesti ELY-keskuksille. Alueelliset erot palvelujen tuottamisessa ovat vaarantaneet työntajien yhdenmukaisen kohtelun. Paluu ministeriön ohjaukseen parantaisi palvelujen tasalaatuisuutta ja samankaltaisuutta. Rantakareen mielestä myös yhteistoimintaneuvottelujen seuranta voitaisiin toteuttaa valtakunnallisesti. Nyt jokainen maakunta kerää oman alueen seurantatilastoa ja toimittaa sen TEM:öön kolme kertaa vuodessa. Valtakunnallinen tietokanta poistaisi päällekkäistä työtä sellaisissa neuvotteluissa, jotka koskevat useaa aluetta. Tärkeää on kuitenkin se, että tietokannasta pystytään poimimaan myös maakuntakohtaista tietoa alkaneista yt-neuvotteluista, niiden toimialoista ja vähennystarpeista.

Vähentämistilanteiden osalta päällekkäisiä toimintoja ei TE-toimiston prosesseissa ole. Kaikki henkilöstön vähentämiseen liittyvät yhteydenotot ohjataan aina muutosturva-asiantuntijoille. Lakisääteisten palvelujen osalta on erityisen tärkeää, että työnantaja saa aina ajantasaiset ja oleelliset asiat yhdellä kertaa. Työnantajan on voitava luottaa viranomaisen vastaukseen ja ohjeeseen. Laiminlyönneistä tai rikkomuksista saattaa työnantajalle olla taloudellisia seurauksia sakkojen tai hyvitysten muodossa.

Henkilöstön vähentämistilanteen palveluprosessin osalta mitataan ja seurataan aloitettujen yhteistoimintaneuvottelujen määriä. Erikseen seurataan lomautuksia, alle kymmenen henkilön irtisanomisiin tähtääviä sekä vähintään kymmenen henkilön irtisanomiseen tähtääviä yhteistoimintaneuvotteluja. Rantakare kertoo, että määrällisiä tavoitteita ei tämän tyyppiselle palvelulle voi asettaa, koska muutosturva-asiantuntijat eivät mitenkään voi vaikuttaa siihen, miten paljon neuvotteluja alueella käynnistetään.

Työnantajakontaktien määrää mitataan. Kontaktien määrää mittaamalla pystytään seuraamaan muutosturva-asiantuntijoiden työtä, mutta kontaktointien määrä kerryttää myös koko yksikölle asetettua määrällistä kontaktointitavoitetta. Asiakastyytyväisyyttä henkilöstön vähentämistilanteiden osalta mitataan valtakunnallisella asiakaspalautekyselyllä, jossa on erikseen muutosturvaan liittyviä kysymyksiä. Työaikaa

seurataan samalla järjestelmällä kuin koko yksikössäkin, mutta vähentämistilanteen palveluille ei ole omaa toimintokoodia, vaan työaika merkitään yleiseen toimintokoodiin tieto- ja neuvontapalvelut, jonne moni muukin prosessi kirjaa työaikaansa.

Vähentämistilanteiden palveluprosessia hyvin kuvaaviksi mittareiksi Rantakare ehdottaa alkaneiden yhteistoimintaneuvottelujen määrää sekä työajan käyttöä, mutta oikein kohdennettuna. Asiakastytyväisyyden selvittäminen vaatii jonkinlaista palautekyselyä asiakkailta. Muutosturva-asiantuntijoilla on aikoinaan ollut käytössä palautelomake, joka on lähetetty vähentämisprosessin jälkeen työnantajalle. Vastauksia kuitenkin saatiin vain harvalta työnantajalta. Palautteita ei kerätty eikä kirjattu systemaattisesti minnekään eikä tuloksia käsitelty mitenkään. Palautekyselyn pitäisi olla automaattinen ja todella yksinkertainen, jotta sitä tulisi käytettyä ja työnantajat siihen vastaisivat. Yhtenä ehdotuksena mittariksi Rantakare ehdotti reklamaatioiden ja valitusten määrää. Oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta mittarina voisi toimia oppimispäiväkirja.

7.6 Mittaaminen / Teija Aarnio

Mittaamisen ja mittareiden osalta haastateltiin lisäksi Teija Aarniota. Hän toimii palveluesimiehenä kyseisessä yksikössä ja seuraa siis yksikön toimintaa ja tuloksia osana työtään. Ensimmäisenä teemana haastattelussa oli mittaaminen nykyisessä toimintamallissa. Työnantaja- ja yrityspalveluiden toimintaa mitataan sekä tuloksellisuuden että vaikuttavuuden näkökulmasta. Taloudellisina mittareina ovat työnantajakontaktien ja avoimen tiedottavan työnvälityksen määrät. Työnantajakontaktien määrää seurataan tietojärjestelmään tehtävistä kirjauksista. Yksikössä on sovittu, minkälaiset yhteydenotot lasketaan kontakteiksi. Kontakti voi olla kasvokkain tapahtuvan tapaamisen lisäksi myös sähköisesti tai puhelimitse tapahtuva kontakti. Normaaliin paikkavälitykseen liittyvää yhteydenpitoa työnantajien kanssa ei lasketa kontakteihin. Aarnion mukaan Varsinais-Suomen TE-toimiston työnantajapalveluiden kontaktitavoite vuodelle 2017 on 1500 kontaktaa.

Avointa tiedottavaa työnvälitystä on paikkailmoitusten julkaiseminen organisaation www-sivuilla, erilaiset massapostitukset sähköpostilla tai tekstiviestillä sekä erilais-

ten sosiaalisen median kanavat. Suurista rekrytoinneista voidaan laittaa myös mainoksia ("bannereita") internetsivuille. Sekä työnantaja- että työnhakija-asiakkaille järjestetään erilaisia tapahtumia, kuten kesätyömessuja. Aarnion mukaan suurimmat massapostitukset ovat kohdistuneet kerralla jopa yli 20 000 asiakkaaseen. Mittareina ovat siis työpaikkailmoitusten määrä, massapostitusten määrä sekä asiakastilaisuuksiin osallistuneiden henkilöiden ja yritysten määrät.

Vaikuttavuutta ja asiakastyytyvääisyyttä mitataan kerran vuodessa valtakunnallisesti toteutettavalla asiakaspalautekyselyllä. Asiakaspalautekysely toteutetaan maakunnittain ja kyselyn kohderyhmänä on otos kyseisen alueen palveluja käyttäneistä asiakkaista. Aarnion mielestä kysely antaa melko hyvin suuntaa eri TE-toimistojen tilanteesta sekä käsitystä siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Kyselyn toteutetaan ostopalveluna.

Työ- ja elinkeinoministeriö on hyvin kiinnostunut yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta, josta syystä se seuraa tiiviisti sitä prosenttiosuutta, joka kaikista täyttyneistä paikoista on täyttynyt TE-toimiston asiakkailla. Aarnion mielestä tämä mittari ei kuitenkaan ole käytännössä kovin luotettava eikä anna todellista kuvaa välityksistä. Tieto paikan täyttymisestä sekä työnhakijan työllistymisestä tulee monen eri kanavan kautta ja usein pitkällä viiveellä. Työnantajalla ei välttämättä edes ole tietoa, onko rekrytoitu henkilö ollut työnhakijana TE-toimistossa. Osa työnantajista ei halua, että avoinna olevasta työpaikasta lähetetään työtarjouksia asiakkaille vaan haluaa työtä hakevien olevan paikasta aidosti ja omaehtoisesti kiinnostuneita.

Työnantaja- ja yrityspalveluiden prosesseja mitataan paikkailmoituksen avoinna olon kestolla, verkkoasiakkaiden lukumäärillä sekä asiakaspuheluiden määrillä ja jonotusajoilla. Vuodelle 2017 ei ole määriteltä varsinaista tulostavoitetta paikkailmoituksen avoinna olon kestolle, mutta nopeaan ja laadukkaaseen paikan täyttymiseen pyritään eri keinoin ja avoinna olon kestoa seurataan. Aarnio kertoo, että jos paikka ei tunnu täyttyvän, kontaktoidaan työnantajaa ja pyritään kartoittamaan ongelmat sekä löytämään niille ratkaisut.

Työnantaja- ja yrityspalveluiden yhteystiedoissa internet-sivuilla mainitaan vain yksi palvelunumero, ei virkailijoiden henkilökohtaisia puhelinnumeroita, koska palvelu-

numeroon soittamalla saa aina asiaansa eteenpäin. Virkailijat kääntävät omat puhelunsa palvelunumeroon silloin, kun eivät ole tavoitettavissa. Palvelunumeroon tulevien puheluiden määrää seurataan. Samalla seurataan myös jonotusaikoja. Sellaisille työntäjille, jotka rekrytoivat usein, suositellaan verkkoasiakkuutta. Verkkoasiakkaina työnantaja pystyy itse hallinnoimaan paikkailmoituksiaan eli laittamaan niitä avoimeen hakuun, poistamaan, kun ehdokkaita on tarpeeksi tai muuttamaan tai täydentämään ilmoituksen tekstejä. Verkkoasiakkaiden määrä on yhtenä mittarina työnantaja- ja yrityspalvelun prosesseille.

Kehittymistä ja työkykyä mitataan työnajan käytöllä, työtyytyväisyyskyselyllä sekä sairauspoissaolojen määrillä. Jokainen virkailija täyttää käyttämänsä työajan toimintokodeittain. Työajan käyttöä mittaamalla ja seuraamalla pystytään reagoimaan henkilöresurssin järkevään käyttöön. Lisäksi työaikakirjauksia ja kohdentamisia hyödynnetään palkanlaskennassa. Aarnion mukaan työajanseurantaohjelman toimintokoodit ovat kuitenkin niin yleisellä tasolla, että töiden organisoimisessa ja resursien täysimääräisessä hyödyntämisessä niillä ei juurikaan ole käyttöä.

Koko henkilöstölle toteutetaan kerran vuodessa työtyytyväisyyskysely. Kysely toteutetaan valtakunnallisesti kaikissa TE-toimistoissa, jolloin jokainen toimisto voi verrata omaa tulostaan myös valtakunnallisesti. Kyselyn tuloksia käytetään johdon työkaluna. Kyselyn kautta esiin nousseisiin kehittämiskohteisiin kohdennetaan toimenpiteitä ja toimenpiteiden vaikutuksia seurataan tulevissa kyselyissä. Kyselyistä nousee yleensä yhdestä kolmeen kehittämiskohdetta vuosittain.

Sairauspoissaoloja seurataan kustannusten takia, mutta myös siksi, että organisaatiossa on käytössä varhaisen puuttumisen malli. Varhaisesta puuttumisesta on ensisijaisesti vastuussa lähiesimies. Poissaolojen syitä seurataan ja asiat käsitellään säännöllisesti järjestettävissä tapaamisissa työterveyshuollon ja johdon kesken. Tapaamiin osallistuu tarvittaessa myös lähiesimies.

Toisena teemana haastattelussa oli tulevaisuus, eli miten prosesseja kannattaisi prosessijohtoisessa organisaatiomallissa mitata. Taloudellisesta näkökulmasta Aarnion mielestä tärkeää olisi mitata työmarkkinoiden toimivuutta ja sitä, että pystytään vastaamaan avointen työmarkkinoiden tarpeeseen. Rekrytoivalle taholle löydetään par-

haiten tilanteeseen sopiva malli, on se sitten avoin haku, jolloin kaikilla työnhakijoilla on mahdollisuus hakea tehtävää tai ehdolle asettelu, jolloin kohteena ovat vain TE-toimistossa hakijana olevat henkilöt. Tarvittaessa ulotetaan haku EU-/ETA-alueelle EURES-työnvälityksen kautta.

Avointen paikkojen mahdollisimman nopea ja laadukas täyttyminen on tärkeä seurantakohte. Rekrytoivalla taholla on yleensä tarve saada nopeasti tarvitsemansa työntekijä, mutta paikan laadukas täyttäminen saattaa joskus viedä vähän pitemmän ajan. Asiaksnäkökulman kannalta on tärkeää, että työnantaja-asiakas saa, mitä tarvitsee. Tehtävään tulee löytää parhaiten soveltuva henkilö. Tämä henkilö ei välttämättä ole TE-toimiston asiakkaana, joten sen mittaaminen, onko rekrytoitu henkilö TE-toimiston asiakas, ei työnantaja-asiakkaan kannalta ole tärkeä eikä oleellinen tieto. Aarnion mukaan tällä seikalla on merkitystä henkilöasiakaspalvelun näkökulmasta asiakastyytyväisyyttä mitattaessa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus työnantaja- ja yrityspalveluissa muodostuu juuri siitä, että asiantuntijat osaavat tarjota työnantajalle parhaat ja asiakkaan tilanteeseen räätälöidyt ratkaisut. Tämä vaatii todellista asiantuntemusta ja koko työmarkkinoiden syvällistä tuntemusta.

Prosessien toiminnan mittaamisen kannalta Aarnio kertoo, että työ- ja elinkeinoministeriö asettaa vuositasolla tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa. Osa tavoitteista on tulostavoitteita, osa seurattavia kohteita. Mikäli näyttää, ettei tavoitteisiin päästä, tehdään korjausliikkeitä. Korjausliikkeitä ei aina koeta henkilöstön keskuudessa oikean suuntaisina ja mm. asioiden kirjaaminen toisella tavalla kuin on totuttu saattaa aiheuttaa vastustusta. Asioiden kirjaamista vain seurannan takia ei pidetä mielekkäänä henkilöstön keskuudessa eikä se palvele prosessin eikä palvelun laadun kehittämistä.

Prosessien pitäisi olla ketteriä sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja organisaation pitäisi pystyä löytämään uusia luovia ja ennen kokeilemattomia keinoja työllisyyden parantamiseksi. Varsinais-Suomessa on parhaillaan ”positiivinen rakennemuutos” ja useampikin suuri yritys on rekrytoimassa satoja, jopa tuhansia työntekijöitä. Perinteiset rekrytointitoimet eivät Aarnion mukaan enää ole riittäviä. Tärkeässä roolissa tässä on asiakaspalaute, sen systemaattinen kerääminen ja hyödyntäminen.

Organisaation kehittymisen näkökulmasta jatkuva oppiminen on välttämätöntä. Aarnio kertoo, että asiantuntijatehtävät vaativat jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja uuden oppimista. Työmarkkinoiden tarpeet muuttuvat koko ajan ja uusia ammatteja syntyy. Myös työnhakija-asiakkaiden osaaminen ja tarpeet muuttuvat koko ajan. Erilaisia rekrytointikanavia syntyy lisää. Ajan tasalla pysyminen on ehdoton vaatimus, jotta pystytään löytämään työnantaja-asiakkaalle paras mahdollinen ratkaisu.

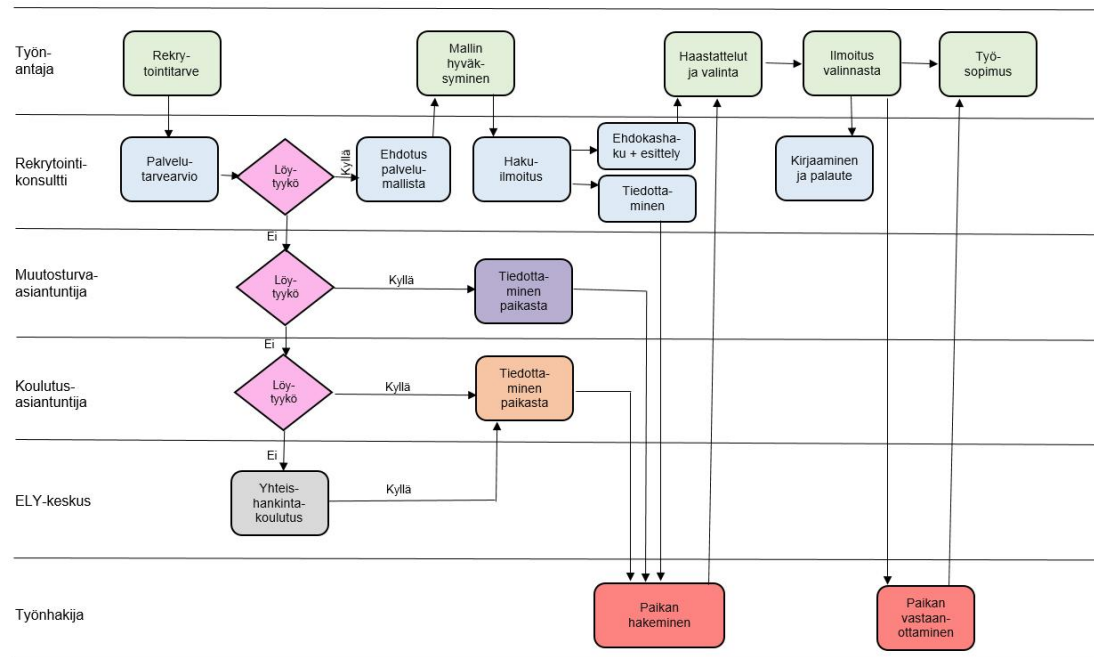
Työhallinto tarjoaa henkilöstölle erilaisia ammatillisia koulutuksia. Myös omaehtoisia opiskelua tuetaan ja siihen kannustetaan muun muassa palkallisilla opintovapailta. TE-toimistossa ei ole ollut käytössä mittaria koulutuspäivistä/työntekijä, mutta käytännössä koulutuspäiviä kertyy jokaiselle esimerkiksi jatkuvasti muuttuvien ja uudistuvien ohjelmistojen vuoksi. TE-toimiston lakkauttamisen johdosta tulossa olevien suurten muutosten vuoksi henkilöstöä kannustetaan nyt erityisesti vahvistamaan asiantuntemustaan ja osaamistaan.

8 TYÖNANTAJA- JA YRITYSPALVELUIDEN PROSESSIEN KUVAAMINEN

TE-toimistossa ydinprosessit on tunnistettu valtakunnallisen toimintamallimuutoksen yhteydessä TEM:n toimesta vuonna 2012. Prosesseja ei kuitenkaan ole kuvattu eikä niille ole asetettu prosessikohtaisia mittareita, joiden kautta toimintaa voitaisiin kehittää entistä vaikuttavammaksi ja tuloksellisemmaksi. Tässä luvussa kuvataan TE-toimiston työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikön palveluprosessit teemahaastattelujen ja havainnoinnin kautta kerätyn tiedon perusteella. Prosessikuvaukset perustuvat nykyiseen toimintamalliin ja toimintatapoihin. Tässä luvussa kuvatut prosessikaaviot ja -kuvaukset hyväksytetään ennen prosessiajattelun käyttöönottoa toimiston johdolla..

8.1 Rekrytointiprosessi

Varsinais-Suomen TE-toimiston rekrytointiprosessin asiakkaina on kaikki alueella toimivat työnantaja- ja yritysasiakkaat, jotka tarvitsevat uutta työvoimaa. Prosessin tavoitteena on löytää työnantajalle parhaiten sopiva toimintamalli, jonka avulla työnantaja löytää itselleen yrityksen tarpeet täyttävän osaajan. Prosessin lopputuloksena on onnistunut rekrytointi. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus muodostuu siitä, että yritys pystyy toimimaan ja mahdollisesti kasvamaan rekrytoinnin myötä ja joku työnhakija saa itselleen työpaikan. Rekrytointiprosessi on kuvattu kuviossa 7 ja selkeämmin liitteessä 2



Kuvio 7. Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessin vaiheet:

1. Työnantajalla on rekrytointitarve.
2. Rekrytointiasiantuntija kartoittaa kyselemällä tarvetta ja vaadittavaa osaamista. Mikäli asiantuntijan arvion mukaan vapailta markkinoilta löytyy riittävästi soveltuvia ehdokkaita, ehdottaa hän palvelumalliksi joko avointa hakua tai ehdokasasettelua.
3. Mikäli on uhkana, ettei avoimilta markkinoilta löydy riittävästi ehdokkaita, rekrytointiasiantuntija konsultoi muutosturva-asiantuntijalta mahdollisesti työmarkkinoille tulossa olevia, tehtävään soveltuvia henkilöitä. Muutosturvasiantuntija tiedottaa työmahdollisuudesta irtisanomisuhan alaisille tai jo irtisanotuille, mutta vielä irtisanomisajalla oleville henkilöille.
4. Mikäli työmarkkinoille ei näytä tulevan irtisanomisten kautta riittävästi sopivia ehdokkaita, konsultoi rekrytointiasiantuntija koulutusasiantuntijaa mahdollisesti työvoimakoulutuksista valmistumassa olevista henkilöistä. Koulutusasiantuntija markkinoi työmahdollisuutta soveltuville koulutuksessa oleville henkilöille.
5. Mikäli näyttää epätodennäköiseltä, että tehtävään löytyy miltään edellä mainitulta kanavalta sopivaa työntekijää, rekrytointiasiantuntija ehdottaa palve-

lumalliksi rekrytointikoulutusta, joka toteutetaan yhteishankintakoulutuksena (prosessikuvaus kohdassa 8.3).

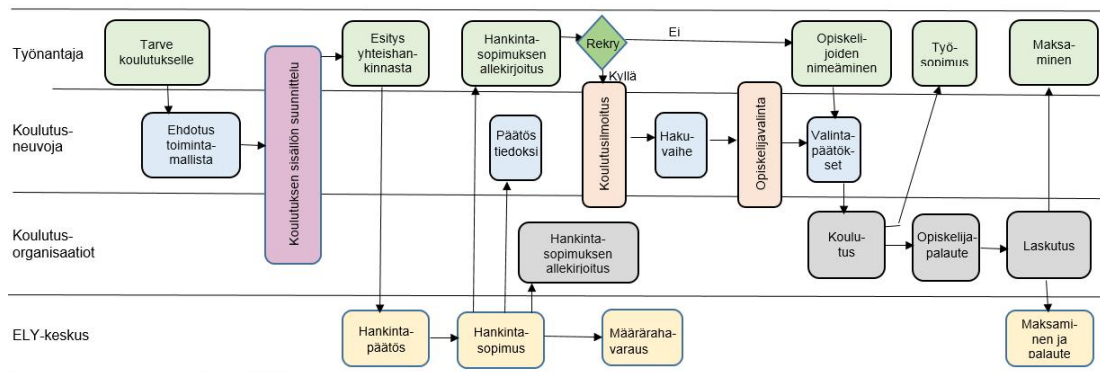
6. Työnantaja hyväksyy toimintamallin.
7. Rekrytointikonsultti laatii yhteistyössä työnantajan kanssa hakuilmoituksen. Hakuilmoitus joko julkaistaan www.te-palvelut.fi -nettisivuilla (avoin haku) tai TE-toimiston näkyvyydellä, jolloin vain virkailijat näkevät ilmoituksen, ja rekrytointiasiantuntija etsii tietokannasta tehtävään soveltuvia työnhakijoita työnantajalle (ehdokasasettelu).
8. Työnantaja haastattelee ehdokkaat ja tekee valinnan.
9. Työnantaja ilmoittaa valinnasta valitulle ja hakeneille henkilöille sekä TE-toimistoon.
10. Rekrytointiasiantuntija kirjaa lopputuloksen tietojärjestelmään. Työnantajalta kerätään suullisesti palautetta hakijoista sekä palvelun onnistumisesta.
11. Työnantaja solmii työsuhteen.

8.2 Yhteishankintakoulutusprosessi

Yhteishankintaprosessin asiakkaina ovat ne maakunnan yritykset tai organisaatiot, joilla on tarve joko kouluttaa uutta työvoimaa tai kehittää olemassa olevan henkilöstön osaamista. Yhteishankintaprosessin tavoitteena on antaa koulutuksen osallistujille sellaiset valmiudet, että he joko saavat uuden työpaikan tai siirtyvät oman organisaation sisällä uusiin, erilaista osaamista vaativiin tehtäviin. Lomautetuille suunnatun koulutuksen tavoitteena on parantaa lomautettujen osaamista siten, että he jatkossa pystyisivät välttämään lomautukset monipuolisemman osaamisensa avulla. Irtisanoituille koulutuksen tarkoitus on parantaa osaamista ja työnhakutaitoja siten, että uusi työ löytyisi mahdollisimman nopeasti.

Prosessi alkaa työnantajan tarpeesta rekrytoida uutta työvoimaa tai parantaa olemassa olevan henkilöstön osaamista. Prosessi päättyy siihen, että työnantaja rekrytoi koulutuksen hyväksytysti suorittaneet henkilöt tai siirtää omaa henkilöstöään toisiin, erilaista osaamista vaativiin tehtäviin. Yhteishankintakoulutuksen vaikuttavuus muodostuu siitä, että työnantaja pystyy kasvamaan ja kehittymään, organisaatiossa työskentelevä henkilö saa uutta ja päivitettyä osaamistaan vastaavia tehtäviä ja työnhaki-

ja löytää itselleen työpaikan ja saa siihen vaadittavan koulutuksen. Yhteishankintakoulutusprosessi on esitetty kuviossa 8 ja liitteessä 3.



Kuvio 8. Yhteishankintakoulutusprosessi

Yhteishankintakoulutusprosessin vaiheet:

1. Työnantajalla on tarve kouluttaa uusia, jo yrityksessä työskenteleviä tai lomautettuja tai irtisanottuja työntekijöitä.
2. TE-toimiston koulutusasiantuntija kartoittaa tilanteen ja ehdottaa parhaiten tilanteeseen soveltuvaa toimintamallia.
3. Työnantaja hyväksyy ehdotetun toimintamallin.
4. Koulutusasiantuntija järjestää yhteistyötapaamisen, johon osallistuu koulutusasiantuntijan lisäksi työnantajan ja kouluttajan edustajat. Tapaamisen tarkoituksena on suunnitella yhteishankintakoulutuksen sisältöä ja aikatauluja.
5. Työnantaja tekee koulutussuunnitelman perusteella esityksen yhteishankintakoulutuksesta ELY-keskukselle.
6. ELY-keskus tekee hankintapäätöksen.
7. ELY-keskus tekee hankintasopimuksen, jonka se lähettää allekirjoitettavaksi kouluttajalle ja työnantajalle. Hankintasopimus toimitetaan tiedoksi koulutusasiantuntijalle TE-toimistoon.
8. ELY-keskus varaa määrärahat koulutusta varten.
9. Mikäli kyseessä on rekrytointikoulutus, työnantaja, kouluttajan edustaja ja koulutusasiantuntija suunnittelevat koulutusilmoituksen ja suunnittelevat koulutuksen markkinoinnin. Mikäli kyseessä on Täsmä- tai MuutosKoulutus, haku- ja haastatteluvaihe jää väliin.

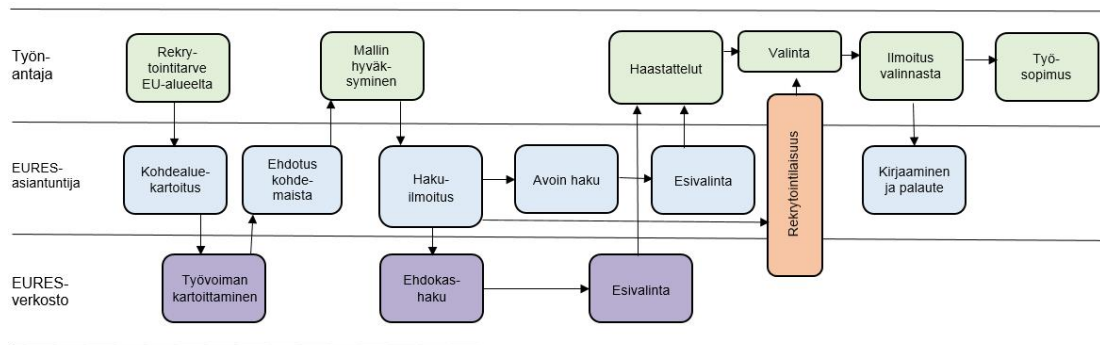
10. Hakuvaiheessa koulutusasiantuntija julkaisee koulutusilmoituksen TE-toimiston www-sivuilla. Työnantaja ja koulutusasiantuntija suorittavat hakijoiden esivalinnan, jonka jälkeen koulutusasiantuntija kutsuu ehdokkaat varsinaiseen haastatteluun. Haastatteluun osallistuu työnantajan lisäksi kouluttaja, usein myös koulutusasiantuntija.
11. Valintapäätöksen tekee viranomaisen edustajana koulutusasiantuntija, mutta työnantaja varsinaisesti valitsee koulutukseen otettavat henkilöt. Täsmä- ja MuutosKoulutuksissa työnantaja nimeää koulutukseen osallistuvat henkilöt ilman valintahaastatteluja.
12. Valintapäätöksistä ilmoitetaan koulutukseen hakeneille. Kouluttajalle lähetetään lista hyväksytyistä yhteystietoineen.
13. Kouluttaja toteuttaa koulutuksen ja kerää koulutuksen päättymisen jälkeen opiskelijoilta palautteen.
14. Työnantaja solmii uusien rekrytoitavien kanssa työsopimuksen. Työssä jo olevat työntekijät siirtyvät uusiin tehtäviin.
15. Kouluttaja lähettää laskun koulutuksesta erikseen työnantajalle ja ELY-keskukseen.
16. ELY-keskus kerää palautteen koulutushankkeesta sekä työnantajalta että kouluttajalta.

8.3 EURES-rekrytointi

EURES-rekrytointiprosessin asiakkaana ovat sellaiset työnantajat, jotka haluavat rekrytoida työntekijöitä EU- tai ETA-alueilta tai Sveitsistä. Syynä yleensä on se, ettei työnantajan tarvitsemaa työvoimaa löydy Suomessa vapailta markkinoilta. Tyypillisiä tehtäviä ovat mm. maanviljelykseen tai karjan kasvattamiseen liittyvät tehtävät. Työt ovat luonteeltaan usein kausitoita. Ulkomailta haetaan välillä myös sellaista ammattitaitoa, jota kotimaasta ei löydy.

Prosessi alkaa työnantajan rekrytointitarpeesta ja päättyy siihen, kun työnantaja on saanut itselleen tarvitsemansa työvoiman. Työnantajalle osaavan työvoiman saaminen saattaa olla kriittinen tekijä toiminnan jatkamiselle ja kasvun mahdollistamiselle.

Työnhakija saa itselleen työn ja toimeentulon. EURES-rekrytointiprosessi on esitetty kuviossa 9. Tarkempi versio prosessikaaviosta on liitteessä 4.



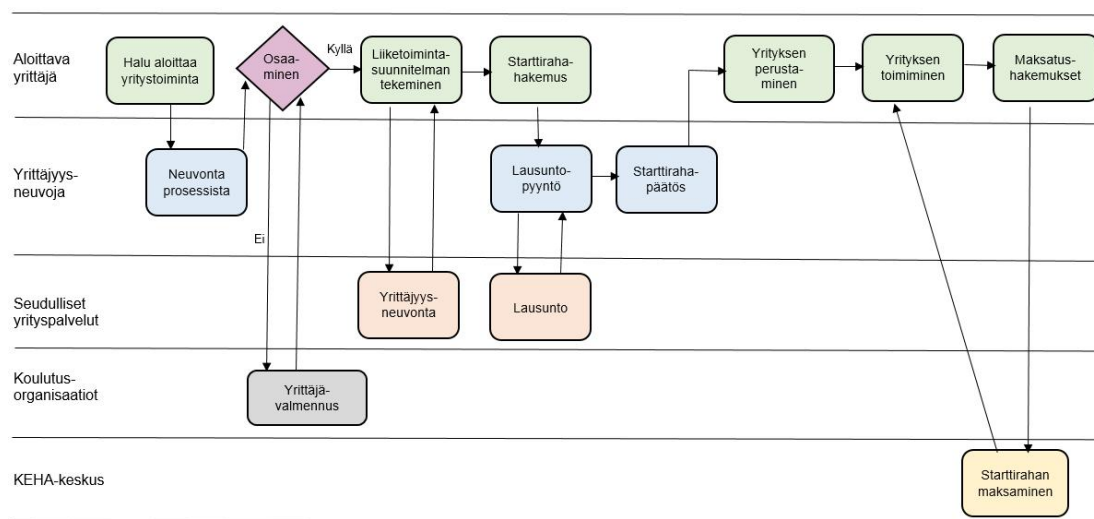
Kuvio 9. EURES-rekrytointin prosessi

1. Työnantajalla on tarve rekrytoida työvoimaa ulkomailta.
2. EURES-asiantuntija kartoittaa työnantajan tarpeet ja niiden perusteella sopivat kohdemaat.
3. Kohdemaan EURES-asiantuntija kartoittaa tarvittavien osaajien määrää ja työmarkkinatilannetta kohdemaassa.
4. Työnantajalle ehdotetaan sopivinta kohdemaata sekä toimintamallia rekrytointin hoitamiseksi.
5. Työnantaja hyväksyy toimintamallin.
6. EURES-asiantuntija laatii työnantajan kriteerien pohjalta työnhakuilmoituksen. Ilmoitus voidaan laittaa joko EURES-portaaliin julkiseen hakuun tai vaihtoehtoisesti valitun kohdemaan työhallintoa vastaavan organisaation www-sivuille.
7. Hakemukset vastaanottaa ja esikarsinnan suorittaa yleensä kohdemaan EURES-asiantuntija tai julkisen haun osalta paikallinen EURES-asiantuntija. Esikarsinnassa varmennetaan kielitaidon riittävyys ja mahdollisesti vaatimuksena oleva pätevyys tai koulutus.
8. Mikäli työnantaja päätyy rekrytointitilaisuuteen, järjestää kohdemaan EURES-asiantuntija tilaisuuden järjestelyt. Tilaisuuteen osallistuu työnantajan lisäksi yleensä myös sekä kohdemaan että paikallinen EURES-asiantuntija. Rekrytointitilaisuudessa työnantaja tapaa ehdokkaita ja pystyy haastattelemaan heidät jo paikan päällä.

9. Työnantaja tekee valintapäätöksen ja ilmoittaa siitä työtä hakeneille sekä paikalliselle EURES-asiantuntijalle, joka kirjaa rekrytoinnin TE-toimiston tietojärjestelmään sekä TEM:öön toimitettavaan seurantaan.
10. Työnantaja solmii työsopimuksen työntekijän kanssa.

8.4 Aloittavan yrittäjän palveluprosessi

Aloittavan yrittäjän palveluprosessin asiakas on henkilö, jolla on aikomus perustaa yritys. Asiakkaan ei tarvitse olla työtön, yrittäjyysneuvonnan piirissä ovat kaikki yrittäjyydestä kiinnostuneet. Myös starttiraha voidaan myöntää suoraan työstä yrittäjäksi ryhtyvälle henkilölle. Aloittavan yrittäjän palveluprosessin yhtenä ja usein käytettynä osana on starttiraha, joka on yrittäjälle maksettava tuki yritystoiminnan alkumetreille. Aloittavan yrittäjän palveluilla on merkitystä paitsi aloittavan yrittäjän kannalta myös yhteiskunnallisesti. Jokainen uusi yritys on potentiaalinen työnantaja. Aloittavan yrityksen palveluprosessi on kuvattu kuviossa 10. Prosessikuvaus on myös liitteessä 5.



Kuvio 10. Aloittavan yrittäjän palveluprosessi

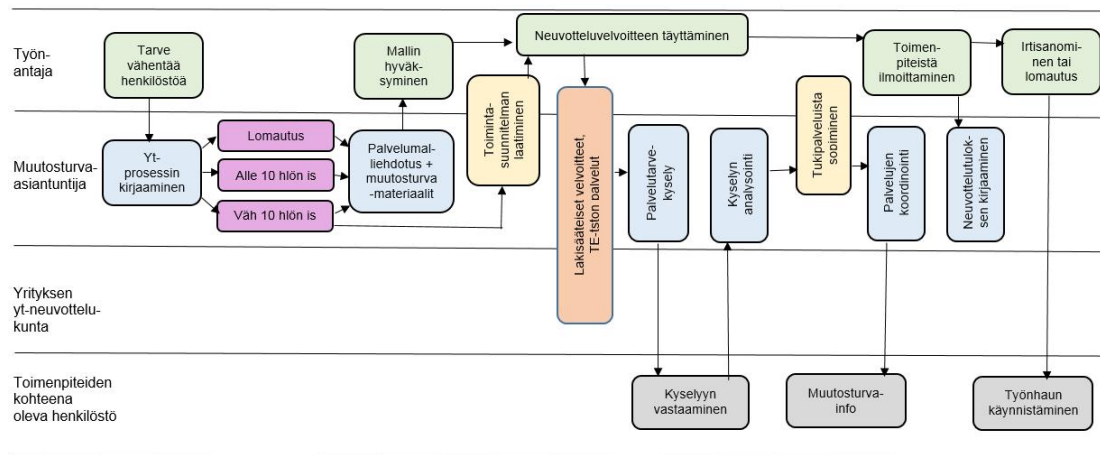
1. Henkilöllä on halu perustaa yritys.
2. TE-toimiston yrittäjyysneuvoja kartoittaa henkilön yrittäjävalmiudet, esittelee palvelut sekä kertoo starttirahaprosessista ja sen aikatauluista.
3. Mikäli asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta tai koulutusta yrittäjyydestä, ohjaa yrittäjyysneuvoja hänet yrittäjävalmennukseen. Mikäli asiakkaalla jo on

riittävät valmiudet, jatkaa hän perustamistoimia tekemällä liiketoimintasuunnitelman. Yrittäjyysneuvoja ohjaa asiakkaan seudullisten yrityspalveluiden piiriin.

4. Asiakas selvittää perustamiseen liittyviä asioita ja viimeistelee liiketoimintasuunnitelmansa seudullisten yrityspalvelujen tukemana.
5. Asiakas lähettää starttirahahakemuksen TE-toimistoon.
6. Yrittäjyysneuvoja pyytää seudullisilta yrityspalveluilta lausunnon suunnitellusta liiketoiminnasta. Lausuntoa käytetään viranomaispäätöksen tukena.
7. Yrittäjyysneuvoja valmistelee starttirahapäätöksen ja tarkistaa asiakkaan luottotiedot. Vastaava asiantuntija tekee starttipäätöksen esittelyn pohjalta. Starttipäätös maksatushakemusohjeineen lähetetään asiakkaalle.
8. Asiakas perustaa yrityksen vasta starttirahapäätöksen saatuaan.
9. Yritys aloittaa toimintansa.
10. Yrittäjä lähettää maksatushakemuksen kerran kuukaudessa KEHA-keskukseen.
11. KEHA-keskus maksaa starttirahan yrittäjälle. Starttirahan kesto on kerrottu starttirahapäätöksessä.

8.5 Henkilöstön vähentämistilanteen palveluprosessi

Henkilöstön vähentämistilanteen palveluprosessin asiakkaana on työnantaja, jolla on tarve irtisanoa, lomauttaa tai osa-aikaistaa henkilöstöään. Henkilöstön vähentämistä on säädelty voimakkaasti työsopimus- ja yhteistoimintalaeilla. Hyvin ja lainmukaisesti hoidettu vähentämistilanne vaikuttaa sekä yrityskuvaan että yritykseen jäävien työntekijöiden ja toimenpiteiden kohteena olevien henkilöiden asenteisiin. Vähentämistilanteiden taustalla ei aina ole taloudelliset seikat vaan kyseessä saattaa olla toimintamallin muuttaminen tai ydintoimintoihin keskittyminen ja niissä kasvaminen. Henkilöstön vähentämistilanteen palveluprosessi on kuvattu kuviossa 11. Vähentämistilanteen palveluprosessi on tarkemmin liitteessä 6.



Kuvio 11. Henkilöstön vähentämistilanteen prosessi

1. Työnantaja ilmoittaa TE-toimistoon henkilöstön vähentämistä koskevien yhteistoimintaneuvottelujen käynnistymisestä.
2. Muutosurva-asiantuntija kirjaa yhteistoimintaneuvottelujen käynnistymisen tietokantaan sekä seurantaan.
3. Muutosurva-asiantuntija toimittaa työnantajalle kirjallisesti neuvottelumateriaalin, joka koostuu työnantajan velvoitteista säädöspohjineen sekä TE-toimiston palveluista vähentämistilanteessa. Hän ehdottaa työnantajalle tilanteeseen sopivaa toimintamallia.
4. Työnantaja hyväksyy toimintamallin.
5. Jos arvio irtisanottavista on vähintään kymmenen henkilöä, laatii työnantaja työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman. Muutosurva-asiantuntija osallistuu toimintasuunnitelman laatimiseen julkisten työvoimapalveluiden osalta.
6. Työnantaja käynnistää yhteistoimintaneuvottelut ja huolehtii neuvotteluvelvoitteen täyttymisestä.
7. Yhteistoimintaneuvottelujen alussa muutosturva-asiantuntija osallistuu yhteen kokoukseen, jossa hän käy läpi vielä koko yhteistoimintaneuvottelukunnan kanssa lakisääteiset velvoitteet, työllistymistä edistävän toimintasuunnitelman sekä erilaisia palveluja, joita voidaan tarjota toimenpiteiden kohteena oleville henkilöille.
8. Muutosurva-asiantuntija voi toteuttaa palvelutarvekyselyn yt-neuvottelujen kohteena oleville henkilöille. Hän kerää vastaukset ja analysoi ne.
9. Työnantaja ja muutosturva-asiantuntija suunnittelevat ja sopivat yhdessä mahdollisista tukipalveluista.

10. Muutosturva-asiantuntija koordinoi julkisten organisaatioiden tuottamat palvelut.
11. Muutosturva-asiantuntija järjestää irtisanotuille ja/tai lomautetuille infon TE-toimiston palveluista ja asiakkaaksi ilmoittautumisesta.
12. Työnantaja tekee päätöksen vähentämisistä ja ilmoittaa tuloksesta TE-toimistoon, jos irtisanottuja tai lomautettuja on vähintään kymmenen.
13. Muutosturva-asiantuntija kirjaa neuvottelutuloksen tietojärjestelmään.
14. Työnantaja toteuttaa irtisanomiset ja/tai lomauttamiset.
15. Irtisanotut ja/tai lomautetut käynnistävät työnhaun TE-toimistossa.

8.6 Yhteenvedo prosesseista

Kaikki edellä kuvatut prosessit ovat hyvin itsenäisiä eikä prosesseissa juurikaan tehdä päällekkäistä työtä. Tärkeää on kirjata yksikön käytössä olevaan asiakastietojärjestelmään prosessin käynnissä olo ja eteneminen, jotta vältetään päällekkäisyydet mm. palvelujen markkinoinnissa ja asiakaskontaktoinneissa.

Jokaisen työnantajan tarpeisiin pyritään aina löytämään paras mahdollinen ratkaisu, joka tarkoittaa palvelujen räätälöintiä palvelutarpeen mukaan. Prosessista toiseen joudutaan joskus siirtymään useampaankin kertaan ja nopealla aikataululla. Osaan prosesseista liittyy myös muiden TEM-konsernin toimijoiden palveluja. Prosessista toiseen siirryttäessä pitää huolehtia, että asiakkaan palvelu jatkuu joustavasti ja kitkatta myös uudessa prosessissa. Erilliset TEM-konsernin tietojärjestelmät hankaloittavat tiedonsiirtoa, josta syystä koko konsernin yhteinen asiakkuuksienhallintajärjestelmä olisi erittäin tärkeä asiakaspalvelun laadun kannalta.

9 TYÖNANTAJA- JA YRITYSPALVELUIDEN PROSESSIEN MITTAAMINEN

Tässä luvussa kuvataan toiminnan mittaamista TE-toimiston nykyisessä toimintamallissa ja mahdollisia mittareita prosessien mittaamiseksi uudessa toimintamallissa. Tiedot kerättiin luvun 7 teemahaastattelujen pohjalta ja tietoja täydennettiin havainnoimalla. TE-toimiston toimintaa mitataan säännöllisesti. Mitattavia kohteita ovat vaikuttavuus, laatu ja tuottavuus. Mittareita on kullakin kohteella useita. Suurin osa tiedoista saadaan automaattisesti tietojärjestelmästä, osa kerätään kyselyillä. Osan seurantakohteista asettaa TEM ja osa perustuu vuosittain ELY:n kanssa käytävään tulostavoiteneuvotteluun. TE-toimistolla on henkilöasiakkaiden ja työnantaja-asiakkaiden lisäksi kolmaskin asiakas eli yhteiskunta, jonka näkökulmasta on toimintaa myös mitattava.

Olemassa olevista seurantamittareista osa kohdistuu työnantaja- ja yrityspalveluyksikköön, mutta eivät kerro riittävästi toiminnan tasosta. Prosessien kehittämisen ja toiminnan laadullisen parantamisen kannalta on kuitenkin tärkeää mitata ja arvioida kyseisen yksikön toimintaa ja prosesseja tarkemmin.

Työnantaja- ja yrityspalvelujen mittaamista ja mittaristoa suunniteltaessa pitää sopia myös mittarien käyttämisen periaatteista. On mietittävä, mistä mittarin tiedot saadaan ja miten usein tietoja kerätään. Mittareille tulee asettaa vastuuhenkilöt. Mittaustietojen raportoinnista ja analysoinnista pitää myös sopia. On erittäin tärkeää, että mitaustuloksia myös käsitellään ja hyödynnetään, ettei mittaamisesta tule vain ylimääräistä kustannusta ilman hyötyjä.

Mitattavat asiat tulee johtaa organisaation tavoitteista ja niiden tulee suoraan liittyä ydintoimintaan, jotta mittaamisesta on hyötyä prosessien ja toiminnan kehittämisessä. Johdon hyväksytyä mittarit tulee ennen käyttöönottoa suorittaa testimittaus ja asettaa tavoitearvot mittareille. Osa tavoitearvoista tulee suoraan tulostavoitteista, osalle tavoitearvot pitää määrittää erikseen. Mittareista ja mittaamisesta on luonnollisesti tiedotettava myös henkilöstöä.

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisesta näkökulmasta työnantaja- ja yrityspalvelujen osalta mitataan työpaikkojen lukumäärää, paikkailmoitusten avoinna olon kestoa, työnantajakontaktien määrää sekä avoimen tiedottavan työnvälityksen määrää. Näillä kaikilla mittareilla on merkitystä yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa. Mittaustulokset saadaan jo käytössä olevista järjestelmistä. TE-toimistossa on käytössä QlikView-niminen analysointi- ja raportointiohjelma, jonka kautta esimiehet saavat ajantasaista tietoa lähes kaikista TE-toimiston toimenpiteistä. Tiedot on saatavilla koko maan osalta ja suurin osa tiedoista on saatavilla virkailijakohtaisesti.

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa on työnantaja- ja yrityspalveluissa tähän asti mitattu vuosittaisella valtakunnallisella asiakastyytyväisyyskyselyllä. Kyselyn toteuttaa ulkopuolinen toimija ja se kohdistuu otantaan palveluja käyttäneistä työnantajista. Heikkoutena tällä kyselyllä on se, että läheskään kaikki työnantajat eivät ole käyttäneet kaikkia palveluja, mutta kysymyspatteristoa ei pysty säätämään käytön mukaan. Otos on myös melko pieni ja välillä jotain tiettyä palvelua käyttäneitä yrityksiä sattuu mukaan otokseen vain muutama. Kyselyn tuloksista saa kuitenkin jonkinlaisen käsityksen palvelujen tasosta ja kehittymisen suunnasta. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset käsitellään yksikkökohtaisesti, mutta niistä on vaikea löytää selviä kehittämiskohtia.

Osassa prosesseja kerää suullista palautetta onnistumisesta, mutta sitä ei kerätä systemaattisesti ja eikä tuloksia hyödynnetä. Asiakkaita ohjataan koko ajan enemmän verkkopalveluihin, joten verkkopalveluihin on hyvä saada lyhyt palvelukohtainen tyytyväisyyskysely, jossa työnantaja voi valita yleisvaikutelman erittäin tyytyväisestä erittäin tyytymättömään ja antaa halutessaan lyhyen sanallisen kommentin.

Asiakastyytyväisyyden lisäksi on hyvä seurata myös vasteaikaa eli miten nopeasti työnantajan yhteydenottoihin ja tarpeisiin vastataan. Yhteydenotot tulevat useaa eri reittiä, osa työnantajista soittaa, osa lähettää sähköpostia ja osa lähettää yhteydenotopyynnön verkkoasioinnin kautta. Joku saattaa tulla ihan paikan päällekin. Vasteajan mittaaminen on haasteellista ja vaatii uudenlaisia toimintatapoja. Verkkoasi-

ointiin on mahdollista saada kustannustehokkaasti lisättyä seurantamittari yhteydenottoopyynnön käsittelyyn ottamiselle.

Prosessien kehittämisen näkökulma

Prosessien kehittämisen näkökulmasta mittaamisen kohteena on suorituskyky ja toimivuus. Jo tällä hetkellä seurataan tavoitettavuuden osalta yksikön palvelunumeroon soitettujen puheluiden määrää ja jonotusaikoja. Tämä mittari on kuitenkin huono, koska useimmin viiveet johtuvat puhelinjärjestelmän toimintahäiriöistä eikä niihin pysty yksikön toimintaa kehittämällä vaikuttamaan. Yhä useampi työntekijä-asiakas asioi jo verkkopalveluissa ja verkkoasiakkaiden määrää myös pyritään lisäämään. Verkkoasiakkaiden osuus kaikista asiakkaista on yksi mittari, jonka tiedot pystytään siin keräämään olemassa olevista tietojärjestelmistä.

Yksikköön tuleviin valituksiin tai reklamaatioihin vastataan luonnollisesti jokaiseen, mutta niiden määrää ei seurata. Valitusten määrän seuraaminen vaatii jonkinlaisen koontitaulukon, johon valitukset kirjataan. Taulukon on hyvä sijaita yksikön työtilassa intranetissä, jossa se on myös koko yksikön nähtävillä. Nykyisin yksikköä koskeviin reklamaatioihin vastaa yksikön esimies tai hänen sijaisensa.

Organisaation kehittämisen näkökulma

Organisaation kehittymistä seurataan kerran vuodessa työtyytyväisyysbarometrillä, joka toteutetaan kerran vuodessa valtakunnallisesti. Barometrin tuloksia pystytään käsittelemään myös yksikkökohtaisesti, mikäli vastaajia on ollut vähintään viisi. Barometrin tulokset käsitellään yhteisesti toimiston johtajan johdolla ja lisäksi vielä jokaisessa yksikössä omalta osaltaan. Henkilöstölle esitetään vastausten keskiarvot, mutta ei vapaamuotoisia vastauksia. Johtoryhmä näkee myös avoimet vastaukset. Barometrin perusteella päätetään 1-3 kehittämiskohdetta seuraavalle kaudelle.

Sairauspoissaoloja seurataan jatkuvasti. Sairauspoissaoloja analysoidaan säännöllisissä kokouksissa työterveyshuollon kanssa. Tarvittaessa näihin kokouksiin osallistuu myös esimiehiä, koska toimistossa käytössä varhaisen välittämisen malli ja sen noudattaminen on ensisijassa esimiesten vastuulla. Sairauspoissaolot jokainen kirjaa talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmään. Samaan järjestelmään kirjataan

myös kokonaiset koulutuspäivät omalla koodillaan, joten niiden määrää pystytään helposti seuraamaan.

Mittaristo

Työnantaja- ja yrityspalveluiden prosessien mittaamisessa hyödynnetään pääosin jo olemassa olevia mittareita ja seurantakohteita. Niiden lisäksi on hyvä nostaa muutamia uusia mittareita. Suurin osa tiedoista saadaan kerättyä ilman uusia teknisiä ratkaisuja melko helposti jo olemassa olevista tietojärjestelmistä. Jokaiselle seuranta-kohteelle nimetään vastuuhenkilö. Teemahaastattelujen ja havainnointien perusteella laadittiin ehdotus työnantaja- ja yrityspalveluiden prosessien mittaamiseksi (Taulukko 1).

Taulukko 1. Ehdotus työnantaja- ja yrityspalveluiden prosessien mittaamiseksi

Näkökulma	Seurantakohte	Tietolähde
Taloudellinen	Työnantajakontaktien määrä	Tietojärjestelmä
	Avoin tiedottava työnvälitys	Tietojärjestelmä
	Avointen työpaikkojen lukumäärä	Tietojärjestelmä
	Avoinna olon kesto	Tietojärjestelmä
Asiakas	Valtakunnallinen ASPA-kysely	Kysely
	Pikapalaute	Kysely
	Palveluun vastaamisaika	Erillinen seuranta
Prosessi	Vastaanotettujen puhelujen määrä	Tietojärjestelmä
	Verkkoasiakkaiden osuus	Tietojärjestelmä
	Reklamaatioiden määrä	Erillinen seuranta
Kehittyminen	Työajan seuranta	Tietojärjestelmä
	Työtyytyväisyysbarometri	Kysely
	Sairauspoissaolot	Tietojärjestelmä
	Koulutuspäivien määrä	Erillinen seuranta

Jo tällä hetkellä mitataan paljon erilaisia asioita. Mittarit ja niiden tavoitetasot asetetaan TEM:n sekä ELY:n tulokeskustelujen pohjalta. Nyt käytössä olevilla mittareilla pyritään tuomaan näkyväksi yhteiskunnallista vaikuttavuutta, mutta niiden perusteella ei suoraan pystytä kehittämään palveluprosesseja ja sitä kautta työnantaja-asiakkaan kokemaa laatua. Molempien, sekä yhteiskunnan että työnantaja-asiakkaan, tyytyväisyys tuotettuun palveluun on tärkeää ja molempia pitää mitata, seurata ja kehittää.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta mittaavat mittarit ovat pääosin määrällisiä. Ne ovat myös suurelta osalta sellaisia, joihin ei TE-toimiston toimin pystytä vaikuttamaan. Esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluja alkaa yrityksissä huolimatta siitä, mitä TE-toimisto tekee. Palveluprosessien kehittämisen ja paremman laadun kannalta on tärkeää mitata myös aineettomia pääomia. Niiden mittaaminen on kuitenkin työläämpää ja vaatii aikaa sekä virkailijoilta että asiakkailta.

10 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Varsinais-Suomen TE-toimistossa on toteutettu viime vuosina lukuisia erikokoisia muutoksia. Muutosten johtamiseen ei ole panostettu kovinkaan paljon. Muutos on esitelty henkilöstölle, jonka jälkeen muutoksen mukaiseen toimintaan on siirrytty. Konkreettisia perusteluja muutostarpeelle ei ole esitetty eikä henkilöstö ole päässyt mukaan muutoksen suunnitteluun. Muutoksista tulleita hyötyjä ei ole nostettu esiin. Jatkuvat muutokset ovat uuvuttaneet henkilöstön, muutosvastarinta on vahvaa eikä uusiin muutoksiin enää motivoiduta. Tästä syystä onkin erittäin tärkeätä panostaa muutoksen johtamiseen, jotta henkilöstö saadaan sitoutumaan prosessiajattelun käyttöönottoon. Käyttöönottosuunnitelman oheen laadittiin suunnitelma muutoksen johtamiselle. Muutossuunnitelma laadittiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Muutosjohtamista on käsitelty luvussa 5.

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Muutosprosessi käynnistyy sillä, että muutostarve, sen välttämättömyys ja kiireellisyys perustellaan henkilöstölle. Henkilöstön on ymmärrettävä, että vanhalla tavalla ei enää voida toimintaa jatkaa. Perustelujen tulee olla selkeitä ja konkreettisia. Muutokselle asetetaan myös tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi laaditaan mittarit, joilla etenemistä todennetaan.

Muutostarve esitellään henkilöstölle yhteisessä keskustelutilaisuudessa. Tilaisuudessa kerrotaan tilanne ja muutoksen perustelut. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus kysellä ja kommentoida muutosta. Keskustelun lisäksi pyydetään henkilöstöltä mielipiteitä, ehdotuksia ja ideoita muutoksen toteuttamiseen. Ehdotukset voi toimittaa joko intranettiin perustettavaan työtilaan tai tuoda ohjausryhmälle suoraan tai oman esimiehen kautta. Tilaisuuden päätteeksi annetaan vielä henkilöstölle mahdollisuus jäädä keskustelemaan keskenään muutoksesta ja siitä nousevista ajatuksista. Yhteisen tilaisuuden lisäksi muutostarvetta käsitellään yksikkökokouksissa. Esimiesten tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen ymmärtää muutoksen välttämättömyyden ja sen, mihin muutoksella pyritään.

Ohjausryhmä

Muutosta ohjaamaan perustetaan ohjausryhmä. Ohjausryhmän tehtävänä on huolehtia muutosprosessin suunnittelusta, toteuttamisesta sekä mittaamisesta.

Ohjausryhmään valittavien henkilöiden tulee olla kokeneita ja heillä pitää olla henkilöstön luottamus. Ohjausryhmään tulee valita sekä henkilöstöjohtajia että substanssivastaavia. Ohjausryhmään on hyvä ottaa mukaan henkilöstön edustajia. Henkilöstön edustajiksi kannattaa valita mielipidejohtajia eli sellaisia henkilöitä, joiden mielipiteitä kollegat arvostavat ja joiden mukaan he helposti lähtevät.

Ohjausryhmässä tulee olla valtaa tehdä päätöksiä, kykyä johtaa ihmisiä, osaamista jo kokemusta organisaation toiminnasta ja sen johtamisesta. Ohjausryhmällä pitää olla yhteinen visio siitä, minne ollaan menossa ja tahto muutoksen läpiviemiseen. Ohjausryhmälle pitää antaa riittävät resurssit muutosprosessin läpiviemiseen.

Vision ja strategian laatiminen

Päämäärän selkiyttämiseksi tulee laatia selkeä visio sekä toimintasuunnitelma sen saavuttamiseksi eli strategia. Vision tulee olla konkreettinen kuva siitä tahtotilasta, mihin muutoksella pyritään.

Vision laatimiseen kannattaa käyttää aikaa. Siitä on pyrittävä tekemään yksiselitteinen ja realistinen. Koko henkilöstöllä tulee olla yhtenäinen näkemys siitä, minne ollaan menossa. Visio kannattaa laatia mahdollisimman ytimekkääksi ja lyhyeksi kuvaukseksi tulevaisuuden toiminnasta. Vision saavuttamiseksi laadittavalla strategialla kuvataan ne toimet ja keinot, joilla haluttuun malliin päästään. Myös strategian tulee olla konkreettinen ja ymmärrettävä, jotta jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan.

Vision saavuttamiselle asetetaan tavoite. Tavoitteen saavuttamiseksi asetetaan välitavoitteita, joiden avulla pystytään varmentamaan, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Sekä tavoitteiden että välitavoitteiden tulee olla konkreettisia, selkeitä ja realistisia. Välitavoitteilla myös todennetaan etenemistä. Etenemisen osoittaminen motivoi henkilöstöä jatkamaan eteenpäin.

Muutosviestintä

Koko muutosprosessin ajan tulee huolehtia viestinnästä. Viestinnällä on suuri merkitys muutosprosessin onnistumisen kannalta. Tiedottamisen pitää olla oikea-aikaista ja riittävää. Asioita pitää toistaa useita kertoja. Myös asioiden esittämisjärjestys pitää miettiä tarkoin; henkilöstöä kiinnostaa ensi sijassa heihin itseensä liittyvät asiat. Koko johdon tulee viestiä asioista samalla tavalla, josta syystä olisikin hyvä laatia tiivistelmä muutosprosessista ja sen etenemisestä johdon käyttöön. Vastuu muutosviestinnän suunnittelusta ja toteuttamisesta määrätään Varsinais-Suomen TE-toimiston viestintäasiantuntijalle.

Muutoksesta ja sen vaikutuksesta lähtee helposti liikkeelle erilaisia huhuja ja virheellistä tietoa. Riittävällä ja kattavalla tiedottamisella pystytään osittain välttämään väärän tiedon leviäminen. Viestinnän tulee olla koko ajan vuorovaikutteista, jotta henkilöstöllä säilyy tunne siitä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. Muutosprosessin ja muutosviestinnän tulee olla siinä määrin joustavia, että esiin nouseville ideoille ja kehittämisajatuksille jää tilaa.

Keskustelun ja ideoinnin dokumentoinniksi muutosprosessille avataan oma työtila organisaation intranettiin. Työtila on hyvä paikka kerätä kaikki muutoksen liittyvä tieto, mutta sähköinen foorumi ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa keskustelua, kyseenalaistamista sekä ideointia.

Valtuuttaminen muutoksen mukaiseen toimintaan

Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus toimia uuden toimintamallin mukaan. Vanhat rakenteet ja toimintamallit tulee purkaa. Uusi toimintamalli vaatii myös uudenlaiset toimintaohjeet. Osana toimintaohjetta hyödynnetään tässä tutkimuksessa tuotettuja prosessikuvauksia.

Uudet tehtävät ja mahdolliset uudet ohjelmat vaativat koulutusta. Johdon tulee varmistaa, että henkilöstö saa riittävästi koulutusta suoriutuakseen uusista tehtävistä. Osaamisen ja työn hallinnan tunteella on suuri vaikutus työntekijän jaksamiseen, motivaatioon ja työstä suoriutumiseen. Jokaisen kanssa on hyvä käydä kehityskeskustelu koulutustarpeiden kartoittamiseksi. Samalla päivitetään jokaisen henkilökohtainen osaamisprofiili.

Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen

Koko muutos saattaa olla pitkä prosessi ja tavoite saattaa näyttää hyvin kaukaiselta. Jotta usko tavoitteen saavuttamiseen säilyy, on hyvä asettaa välitavoitteita. Välitavoitteiden täytyminen osoittaa, että muutosprosessi etenee. Johdolle ja ohjausryhmälle välitavoitteiden saavuttaminen osoittaa, että on tehty oikeita toimenpiteitä. Mikäli välitavoitteita ei saavuteta, kertoo se johdolle, että on tehtävä korjausliikkeitä.

Onnistumisista on hyvä palkita. Kiitos ja kannustus muutokseen osallistuneille henkilöille motivoivat heitä yrittämään lisää. Onnistumista voi myös juhlia. Onnistumiset vähentävät muutosvastarintaa. Muutokseen epäilevästi suhtautuvat työntekijät huomaavat, että muutoksella on myös positiivisia puolia ja joutuvat muuttamaan suhtautumistaan.

Muutosten vakiinnuttaminen

Kun muutos on viety päätökseen, tulee vielä varmistaa, että uudessa toimintamallissa pysytään ja sen mukaan toimitaan. Uudesta toimintamallista tulee vähitellen osa normaalia arkea.

Vakiinnuttamisvaiheessa on johdon ja esimiesten pidettävä korostetusti esillä uutta toimintamallia ja toimintaohjeita. Helposti käy niin, että kun tilanne rauhoittuu asian ympärillä, palataan pikkuhiljaa vanhaan ja totuttuun tapaan toimia. Tyytyväisyyteen ei ole syytä ennen kuin muutosprosessi on viety loppuun ja toimintamalli on juurtunut organisaatiokulttuuriin asti.

Yleensä toteutetut muutokset johtavat uusiin muutostarpeisiin organisaatiossa. Pitkän muutosprosessin aikana myös toimintaympäristö saattaa muuttua ja sitä kautta aiheuttaa muospaineita. Johtamisella on suuri vastuu kokonaisuuden hallitsemisessa ja sen koossa pitämisessä.

Toimintatavan juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Uusi toimintatapa on juurrutettava organisaatioon. Juurruttamisessa auttaa organisaatiokulttuurin tuntemus. Organisaatiokulttuuri muuttuu hitaasti. Siinä vaiheessa kun henkilöstö uskoo, että muutos on ollut hyvästä ja että nykyinen malli on parempi

kuin aikaisempi, toimintamalli alkaa juurtua ja muuttua yhteiseksi kulttuuriksi ja osaksi organisaation normeja.

Muutosprosessin lopulla on hyvä kerrata koko kuljettu polku. Miettiä yhdessä, mikä oli lähtötilanne ja mitä kaikkea on tehty. Onnistumiset on hyvä käydä läpi vielä kerran ja antaa niistä kiitokset henkilöstölle. Yhdessä vielä käydään läpi asiat, jotka nyt ovat paremmin kuin ennen ja varmistetaan, että ne ovat kaikkien tiedossa. Henkilöstöltä pyydetään palautetta muutosprosessista. Palautteet myös käsitellään ja niistä keskustellaan henkilöstön kanssa. Palautteita ja kertyneitä kokemuksia hyödynnetään prosessiajattelun käyttöönotossa muissa yksiköissä.

11 PROSESSIAJATTELUN KÄYTTÖÖNOTTO

Tutkimuksen tavoitteena oli laatia käyttöönottosuunnitelma prosessiajattelun mukaiseen toimintamalliin siirtymiselle työnantaja- ja yrityspalveluissa. Käyttöönottosuunnitelma laadittiin tutkimustulosten ja tietoperustana olleen kirjallisuuden perusteella.

Päätös käyttöönotosta

Käyttöönoton ensimmäinen vaihe on johdon päätös prosessiajatteluun siirtymiselle työnantaja- ja yrityspalvelut -yksikössä. Johdolla pitää olla selkeät perusteet käyttöönotolle ja yhteinen ymmärrys myös siitä, mitä siirtymisellä tavoitellaan. Perustelut ja hyödyt pitää pystyä selkeästi kertomaan sekä esimiehille että henkilöstölle. Henkilöstölle viestitään myös siitä, että kyseessä on pilotti ja toimintamalliin tullaan siirtymään myös muissa yksiköissä, mikäli pilotti osoittautuu onnistuneeksi.

Johdon päätöksen jälkeen käynnistyy välittömästi muutosprosessi. Muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä kerrotaan henkilöstölle. Jokainen esimies huolehtii osaltaan siitä, että kaikilla työntekijällä on selkeä käsitys siitä, miksi muutosprosessiin ollaan lähdössä ja mihin sillä pyritään. Muutosprosessille valitaan ohjausryhmä, johon palvelujohtajan lisäksi kuuluu yksikön esimies sekä kaksi substanssivastaavaa. Lisäksi ohjausryhmään on hyvä ottaa mukaan henkilöstön edustaja.

Koulutus

Käyttöönottopäätöksen jälkeen järjestetään koulutusta prosessiajattelun periaatteista sekä esimiehille että henkilöstölle. Koulutusta on hyvä järjestää koko henkilöstölle, vaikka pilotti kohdistuukin vain yhteen yksikköön. Koulutuksen sisällön suunnittelee ja koulutuksen hankkii ohjausryhmä. Prosessiajattelu on vieras toimintatapa, joten sen ymmärtämiseen vaaditaan koulutusta, koska vieraat asiat aiheuttavat muutosvastarintaa ja pelkoja. Prosessiajattelumallista pyritään tekemään koulutuksen avulla konkreettinen ja selkeä asia, joka hyödyttää asiakkaiden lisäksi myös työntekijöitä.

Koulutuksen sisällön suunnittelee muutoksen ohjausryhmä. Sisältö muodostuu prosessiajattelun ja mittaamisen perusteista. Koulutuksen toteuttajaksi hankitaan ulkopuolinen kouluttaja. Kouluttamiseen pitää varata riittävästi aikaa, yksi tunnin mittai-

nen luento ei ole riittävä ainakaan malliin siirtyvän yksikön henkilöstölle. Koulutukseen on hyvä sisällyttää myös välitehtäviä, jotta jokainen aidosti miettii asiaa ja perehtyy siihen.

Ohjausryhmä kartoittaa, onko prosessiajattelu jo käytössä jossain toisessa TE-toimistossa. Mikäli on, tutustutaan kyseisen toimiston toimintamalliin ja kerätään sieltä tietoa ja kokemuksia käyttöönoton tueksi.

Resurssit

Ohjausryhmä kartoittaa eri prosessien tarvitsemat henkilöresurssit. Koska prosesseja vastaavat tiimit jo toimivat yksikössä, suuria henkilöstömuutoksia ei ole tarpeen tehdä. Kyseessä on melko pieni yksikkö, noin 30 henkilöä ja tiimit ovat pieniä. Prosesseille valitaan yksi yhteinen prosessin omistaja. Prosessin omistaja vastaa prosessien toiminnasta ja niiden kehittämisestä. Yksi yhteinen prosessinomistaja pystyy paremmin puuttumaan ja poistamaan mahdolliset päällekkäisyydet prosesseissa.

Pienet tiimit ovat herkkiä yllättäville poissaoloille. Asiantuntijoilla on syvä osaaminen omasta prosessistaan, mutta muiden prosessien toiminta on vieraampaa, joten korvaavaa resurssia ei aina ole kovin helppo löytää. Selkeät prosessikuvaukset ja yksi yhteinen prosessin omistaja helpottaa henkilöresurssin ristiinkäyttöä yksikössä. Kaikilla asiantuntijoilla on pitkä kokemus ja perustason tiedot kaikista palveluista. Jokaiselle prosessille on hyvä kuitenkin perehdyttää yksi tai kaksi varahenkilöä, jotta pystytään joustavasti siirtämään resursseja prosessista toiseen äkillisten kuormitusten tai yllättävien poissaolojen niin vaatiessa. Ristiinkäyttöä tulee toteuttaa aktiivisesti, jotta uudet opitut asiat pysyvät mielessä eikä osaaminen vanhene. Systemaattinen työkierto pitää osaamisen yllä ja lisää samalla henkilöstön ymmärrystä koko yksikön toiminnasta ja omasta roolistaan siinä.

Yksikön esimiehen ja prosessinomistajan työnjako tulee sopia tarkasti. Prosessin omistaja vastaa prosessien toiminnasta. Hän varaa prosessille riittävät resurssit ja huolehtii siitä, että jokaisella on riittävä osaaminen. Hänen vastuulleen kuuluu esiin nousseisiin poikkeamiin puuttuminen ja prosessin systemaattinen ja jatkuva kehittäminen. Prosessin omistaja etsii kehittämisaiheita ja -ajatuksia muista organisaation prosesseista mutta myös organisaation ulkopuolelta.

Henkilöstöasioista vastaa prosessienkin osalta yksikön esimies. Esimies hoitaa tarvittavat rekrytoinnit ja hankkii lisää osaamista, jos prosessin omistaja havaitsee osaamisen puutetta prosesseissa. Esimies huolehtii osaamisen kehittämishankkeiden käynnistämisestä. Lisäksi esimiehen vastuulle kuuluvat palkkaukseen ja virkaehtosopimukseen liittyvät asiat. Ison osan työhön liittyvistä päätöksistä tekee työ suorittaja, mutta esimies toimii valmentajana ja tarvittaessa myös päättäjänä.

Jokaisen työntekijän kanssa käydään muutos- tai kehityskeskustelu, jossa muiden asioiden lisäksi kartoitetaan mahdolliset koulutustarpeet. Esimies tekee työntekijän osaamiskartoitukseen tarvittavat muutokset ja hankkii tarvittavan koulutuksen tai perehdytyksen työntekijälle.

Työpajat

Prosessiajatteluun siirtyville tiimeille järjestetään työpaja, jossa tiimien jäsenet pohivat omaa prosessiaan, sille asetettuja tavoitteita, prosessien mittaamista ja asiakkaan kokemusta prosessista. Asiakkaaksi katsotaan myös yhteiskunta, jonka kannalta pitää miettiä yhteiskunnallista vaikuttavuutta. Työn pohjaksi työntekijöille annetaan tämän tutkimuksen perusteella laaditut prosessikuvaukset. Tarkoitus on, että prosessikuvauksiin tehdään korjauksia ja muutoksia keskusteluissa esiin nousseiden asioiden perusteella.

Mittareiden osalta työpajassa pohditaan sitä, miten oma prosessi ja sen vaikuttavuus saadaan parhaiten näkyväksi. Työskentelyn pohjaksi annetaan tässä tutkimuksessa laadittu ehdotus mittaristoksi. Tiettyjä mittareita pitää olla TEM:n ja ELY:n asettamina, mutta myös muita mittareita voidaan käyttää. Mittaamisen pitää kuitenkin olla kohtalaisen helppoa eikä niistä voi aiheutua huomattavia lisäkustannuksia. TE-toimistot lopetetaan näillä näkymin vuoden 2019 alusta ja toiminta siirtyy maakuntahallitusten alaisuuteen. Kokemusta ja relevanttia tietoa palveluiden mittaamisesta tarvitaan, mutta panostukset ovat em. syystä heikot.

Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua ja itse vaikuttaa muutosprosessiin, sitoutumisen aste ja motivaatio kasvaa. Ulkopuolelta annettu ohjeistus voi olla vaikea omaksua, mutta kun itse on päässyt osallistumaan prosessien kuvaamiseen ja

mittareiden luomiseen, myös käsitys siitä, mitä pitää tehdä ja mihin sillä tähdätään, kasvaa.

Prosessikuvausten ja mittariston hyväksyttäminen johdolla

Tiimien korjaamat ja täydentämät prosessikuvaukset ja mittarit annetaan johdon hyväksyttäviksi. Prosessikuvausten ja mittareiden pitää perustua strategiaan ja tukea sitä. Johto varmistaa, että työnantaja- ja yrityspalvelut toteuttaa sille annettua perustehtävää. Koska kyseessä on julkinen organisaatio, sen toimintaa ohjaa vahvasti lainsäädäntö. Lainsäädännön lisäksi johtamisessa ja päätöksenteossa tulee koko ajan huomioida, että kyseessä on viranomaistoiminta, jonka tulee täyttää hyvän hallinnon periaatteet mm. tasapuolisuuden ja julkisuuden osalta.

Prosessikuvausten ja mittariston hyväksymisen jälkeen ohjausryhmä yhdessä prosessin omistajan kanssa sopii pelisäännöt raportoinnille. Yhdessä päätetään, kuinka usein prosessin omistaja raportoi ohjausryhmälle tuloksista. Myös henkilöstölle tulee kertoa mittauksen tuloksista. Raportointiväli ei saa olla liian pitkä, jotta mahdollisiin korjauksiin vaativiin kohtiin pystytään puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa. Raportointiväli ei voi myöskään olla liian tiheä, ettei raportoinnista muodostu liian rasittava prosessi.

Ohjausryhmässä päätetään myös se, minkälaisia välitavoitteita muutosprosessilla on. Tutkimuskohteen tapauksessa muutosprosessi prosessiajatteluun siirtymisessä ei voi olla kovin pitkä, koska tulossa on isoja organisaatiotason muutoksia. Saattaa olla, ettei välitavoitteita edes tarvita. On kuitenkin hyvä muistaa, että pienistäkin onnistumisista ja edistymisistä on syytä antaa positiivista palautetta, joka kannustaa henkilöstöä jatkamaan eteenpäin. Henkilökohtaisen palautteen lisäksi pitää antaa palautetta ja kiitosta intranetin työtilassa. Siellä on hyvä myös kertoa muutoksen etenemisestä ja välitavoitteiden saavuttamisesta.

Testimittaukset ja tavoitetasot

Kun prosessikuvaukset ja mittarit on hyväksytty, suoritetaan testimittaukset. Testimittauksilla varmistetaan, että mittarit mittaavat sitä, mistä on sovittu ja että mittarit toimivat halutulla tavalla. Testimittausten perusteella asetetaan prosesseille tavoiteta-

sot. Osa tavoitetasoista tulee suoraan tulosneuvottelujen ja TEM:n asettamien tavoitteiden perusteella, osaan pystytään itse vaikuttamaan.

Toimintaan siirtyminen

Ohjausryhmä päättää varsinaiseen toimintaan siirtymisen ajankohdan. Päivämäärä on sovittava ja uusi toimintamalli on otettava käyttöön sovittuna aikana. Uuteen siirtymistä on helppo siirtää esimerkiksi kiireeseen vedoten, mutta sovitusta aikataulusta on pidettävä kiinni.

Kun työntekijät ovat saaneet riittävän perehdytyksen ja tarvittavan uuden osaamisen, siirtyminen uuteen toimintamalliin käy helpommin. Henkilöstöllä säilyy usko omaan osaamiseen ja työstä suoriutumiseen eikä muutos tunnu niin vaikealta. Esimiehen ja prosessin omistajan tulee huolehtia, että vanhat rakenteet puretaan, jotta niihin palaaminen ei enää ole mahdollista. Ennen varsinaista siirtymistä uuteen toimintamalliin pitää myös huolehtia muutoksen vaatimista tietoteknisistä muutoksista ja uusien mahdollisesti tarvittavien ohjelmistojen hankkimisesta. Uusiin ohjelmiin tulee antaa myös kunnollinen perehdytys.

Itsearviointi CAF laatujärjestelmän mukaan

Varsinais-Suomen TE-toimistossa on käytössä CAF-laatujärjestelmä. CAF on erityisesti julkiselle sektorille suunniteltu laadunarviointityökalu. Toimintaa arvioidaan säännöllisesti toteutettavilla itsearvioinneilla.

Uuden toimintamallin mukaista toimintaa tulee arvioida laatujärjestelmän mukaan noin vuoden toimimisen jälkeen. Itsearviointia suoritetaan neljästä näkökulmasta: henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, yhteiskunnalliset tulokset sekä keskeiset suorituskykytulokset. Itsearviointia on suoritettu jo muutama vuosi, mutta arviointi on kohdistunut lähinnä koko toimiston tai kyseisen yksikön toimintaan, prosessikohtaisesti asioita ei ole arvioitu aiemmin.

Itsearvioinnin perusteella on nostettu esiin vuosittain muutama kehittämiskohde. Kohteiden kehittämistä seuraa CAF-työryhmä. Vastuu kehittämistoimista on annettu kyseisen palvelulinjan palvelujohtajalle.

Toiminnan seuraaminen ja jatkuva kehittäminen

Prosessin omistajan vastuulla on prosessien toiminnan seuraaminen ja jatkuva kehittäminen. Kehittämiskohteet nousevat esiin prosessien mittaamisella ja tulosten analysoinnilla. Lisäksi kehittämisaiheita voi tulla vastaan organisaation muiden yksiköiden prosesseja seuraamalla tai jopa organisaation ulkopuolelta. Myös CAF-laaturjestelmän mukainen itsearviointi nostaa esiin kehittämiskohteita, mutta CAF-prosessi on hidas eikä pysty vastaamaan nopeisiin kehittämistarpeisiin.

Prosesseja on koko ajan mitattava, jotta kehittämistarpeet nousevat esiin jo varhaisessa vaiheessa. Johdon tehtävänä on seurata toimintaympäristön muutoksia ja niiden mukanaan tuomia kehittämistarpeita. Osa TE-toimiston palveluista tuotetaan yhdessä verkoston kanssa, joten myös verkostossa tapahtuva kehittämistoiminta aiheuttaa kehittämispaineita TE-toimiston prosesseille. Kehittäminen ja muutos eivät siis lopu yhteen hyvin toteutettuun kertaan, vaan kehittäminen on jatkuva prosessi.

12 YHTEENVETO

Julkiselta organisaatiolta vaaditaan yhä parempaa tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Julkinen hallinto on koko ajan tarkan seurannan ja valvonnan alaisena. Julkishallinnon pitää koko ajan pystyä osoittamaan, että sen olemassa oloon on oikeutus. Prosesseja kehittämällä julkinen hallinto pystyy kehittämään toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Prosessien kuvaamisella pystytään selkeyttämään toimintaa ja purkamaan päällekkäisyyksiä. Tuottavuutta pystytään parantamaan prosesseja yksinkertaistamalla ja ydinprosesseihin keskittymällä.

Toiminnan mittaaminen on välttämätöntä, jotta pystytään löytämään ne toiminnan alueet, joilla tuottavuuden kehittäminen vaatii eniten panosta. Julkishallinnon palveluille on vaikea määritellä kustannuksiin verrattavaa hyötyä, koska niillä ei ole markkinoihin perustuvaa arvoa. Vaikuttavuutta arvioidaan yleensä sillä hyödyllä, minkä asiakas tai yleisemmin ottaen yhteiskunta saa palveluista. Tästä syystä myös tavoitteiden asettaminen on haastavampaa kuin yksityisellä sektorilla. Onko tärkeämpää laatu vai taloudellisuus? Mikä on riittävä laatu?

Prosessien ja toiminnan mittaamisella pystytään seuraamaan, että toimitaan strategian mukaan ja ollaan menossa oikeaan suuntaan. Mittaaminen ja tavoitetasot kertovat henkilöstölle, mitkä asiat ovat toiminnan kannalta keskeisiä ja tärkeitä asioita. Ne ohjaavat henkilöstöä toimimaan haluttuun suuntaan. Tavoitteiden ja välitavoitteiden saavuttaminen motivoi henkilöstöä. Mittaustuloksia tulee analysoida riittävän usein, jotta pystytään nopeasti puuttumaan ja tekemään korjaavia toimia, mikäli ollaan menossa väärään suuntaan. Mittaristoa tulee kehittää ja arvioida säännöllisesti, jotta mitataan oikeita asioita.

Muutoksen toteuttaminen vaatii aikaa ja resursseja. Hyvin toteutettu muutos vaatii huolellista suunnittelua. Suunnittelu ja toteuttaminen vievät aikaa ja aiheuttavat kustannuksia, mutta muutoksen tulokset ovat huomattavasti paremmat, jos mahdollisiin riskeihin ja uhkiin on varauduttu. Henkilöstön mukaan ottaminen jo varhaisessa vaiheessa vaikuttaa oleellisesti muutoksen onnistumiseen. Pitkäjänteisen muutoksen toteuttaminen ei kuitenkaan ole julkisella sektorilla yleensä mahdollista, sillä toimin-

nan painopisteisiin vaikuttavat poliittiset linjaukset, jotka yleensä muuttuvat aina hallituspuolueiden muuttuessa.

Henkilöstö tulee saada mukaan muutoksen toteuttamiseen. Sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen ja uuden mallin mukaiseen toimintaan on vahvempaa, kun henkilöstö ymmärtää, että muutos on välttämätön ja että siitä on hyötyä myös heille omassa työssään. Sitoutumista ja motivaatiota edistää välitavoitteissa onnistuminen ja onnistumisista palkitseminen. Asiantuntijatyössä henkilöstö on yleensä melko motivoitunut kehittämään omaa työtään. Henkilöstö tarvitsee kuitenkin selkeän ja konkreettisen kuvan siitä, mikä on tavoitteena ja miten sinne päästään.

Uuden toimintamallin käyttöönotto on suunniteltava huolellisesti. Henkilöstöresurssit jaetaan eri prosesseille huomioiden niiden kuormittavuuden. Mitä paremmin henkilöstöä pystytään käyttämään ristiin eri prosesseissa, sen joustavampaa toiminta on ja sitä vähemmän prosesseille aiheutuu haittaa ennakoimattomista poissaoloista. Sekä uuden toimintamallin että eri prosessien toimintaohjeiden omaksuminen vaatii koulutusta ja perehdytystä. Perehdyttämisen apuna hyödynnetään prosessikuvauksia ja toimintaohjeita. Ristiinkäyttöä tulee myös toteuttaa. Uusi osaaminen vanhenee helposti, ellei sitä aktiivisesti käytetä. Myös systemaattista työnkiertoa on hyvä harkita osaamisen ylläpitämiseksi.

Tämän tutkimuksen osalta jäi tutkimatta prosessiajatteluun siirtymisen vaikutus laadun ja vaikuttavuuden paranemiseen yksikössä. Se oli alkuperäinen ajatus, mutta maakuntaudistuksen, väliaikaishallinnon ja kuntakokeilujen melskeessä prosessiajatteluun siirtyminen nopealla aikataululla niin, että tutkimuksen aikana olisi vielä pystynyt selvittämään muutoksen vaikutuksia, tuntui mahdottomalta. Prosessiajattelun vaikutus julkishallinnollisten palvelujen laatuun on mielenkiintoinen ja haastava kohde jatkotutkimukselle.

LÄHTEET

- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivut. Viitattu 29.12.2016.
<http://www.ely-keskus.fi>
- ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskuksen www-sivut.
 Viitattu 29.12.2016. <http://www.keha-keskus.fi/>
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli & J. Aaltonen (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.
- Grönfors, M. 2015. Havaintojen teko aineistonkeräämisen menetelmänä. Teoksessa R. Valli & J. Aaltonen (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.
- Hallintolaki. 2003. L. 6.6.2003/434 muutoksineen.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2014. Tutki ja kirjoita. 15. Uud. p. Helsinki: Tammi
- JUHTA, Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Prosessin kuvaaminen. JHS 152. Versio 5.10.2012. Viitattu 14.2.2017. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum
- Karlöf, B & Lövingsson, F. H. 2009. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston: Harvard Business Review Press. Includes new preface by author, first published in 1996.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Helsinki: Otava
- Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. 2012. L. 28.12.2012/916 muutoksineen
- Lumijärvi, O-P. ym. 1993. Toimintojohtaminen. Jyväskylä: Weilin+Göös.

- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta sekä ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J. Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanomat.
- Lönnqvist, A. Kujansivu, P & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard. Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toimintojen kehittämistä. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Melonen, P. & Moisio, J. 2016. Prosessijohtaminen valtiosektorilla. Viitattu 13.4.2017. <http://www.haus.fi>.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on LEAN – ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Ruotsi: Rheologica Publishing.
- Mäkelä, T. 2017. Asiantuntija, yrityspalvelut. Varsinais-Suomen TE-toimisto, Turku. Teemahaastattelu 21.3.2017.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy
- Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. 2017. Ilmarinen. Viitattu 24.2.2017. <https://www.ilmarinen.fi/>
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Pokki, S., Ekroos, V. & Kauhanen, J. 2012. Suoriteperusteisuus – kohti kannustavaa kuntataloutta. Nokia: Vertikal Oy.
- Puranen, T. 2017. EURES-asiantuntija. Varsinais-Suomen TE-toimisto, Turku. Teemahaastattelu 22.3.2017.
- Rantakare, H. 2017. Muutosturva-asiantuntija. Varsinais-Suomen TE-toimisto, Turku. Teemahaastattelu 29.3.2017.
- Ristilä, P. 2017. Vastaava asiantuntija, Varsinais-Suomen TE-toimisto, Turku. Teemahaastattelu 21.3.2017.

- Ruohonen, K. 2017. Asiantuntija, koulutus. Varsinais-Suomen TE-toimisto, Turku. Teemahaastattelu 30.3.2017.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa R. Valli & J. Aaltonen (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: Bookwell Oy.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. 2004. Presence – Exploring Profound Change in People, Organizations and Society. New York: Doubleday.
- Tarasti, L. 2016. Valtion aluehallinnon ja maakuntahallinnon uudistaminen. Valtiovarainministeriön julkaisu 3/2016.
- TE-palvelujen asiakkuuslinjaukset. Työ- ja elinkeinoministeriön kirje TEM/2551/00.03.05.02/2013.
- Tuominen, K. 2016. Muutoksen johtaminen. Turku: Benchmarking Oy.
- Tuominen, K. 2010. LEAN – Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme.fi
- Tuottavuuden mittaaminen valtiolla. 2011. Valtiotalouden tarkastusviraston selvitys 4/2011. Helsinki: Edita Prima
- Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. Viitattu 29.1.2017. <http://www.tem.fi>
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: Bookwell Oy.
- Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorin www-sivut. Viitattu 30.1.2017. <http://www.valtori.fi>
- Valtioneuvoston www-sivut. Viitattu 30.1.2017. <http://www.vn.fi>
- Varsinais-Suomen ELY-keskuksen www-sivut. Viitattu 29.1.2017. <http://www.ely-keskus.fi/varsinais-suomi>
- Varsinais-Suomen TE-toimiston CAF-käsikirja 2016.
- Varsinais-Suomen TE-toimiston työjärjestys. 2013. Viitattu 28.1.2017
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomat Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Ylisassi, H. 2009. Palvelutyön uuden toimintamallin kehittävä arviointi Kelan Jyväskylän vakuutuspiirissä. Kelan nettityöpapereita 5/2009. Viitattu 24.2.2017. <https://helda.helsinki.fi/>

TEEMAHAASTATTELULOMAKE

1. Mitä vaiheita rekryointiprosessissa / kansainvälisen rekrytoinnin prosessissa / henkilöstön kehittämisprosessissa / aloittavan yrittäjän palveluprosessissa / henkilöstön vähentämisprosessissa on?

2. Mitä toimivaa prosessissa on?

3. Miten prosessia pitäisi kehittää?

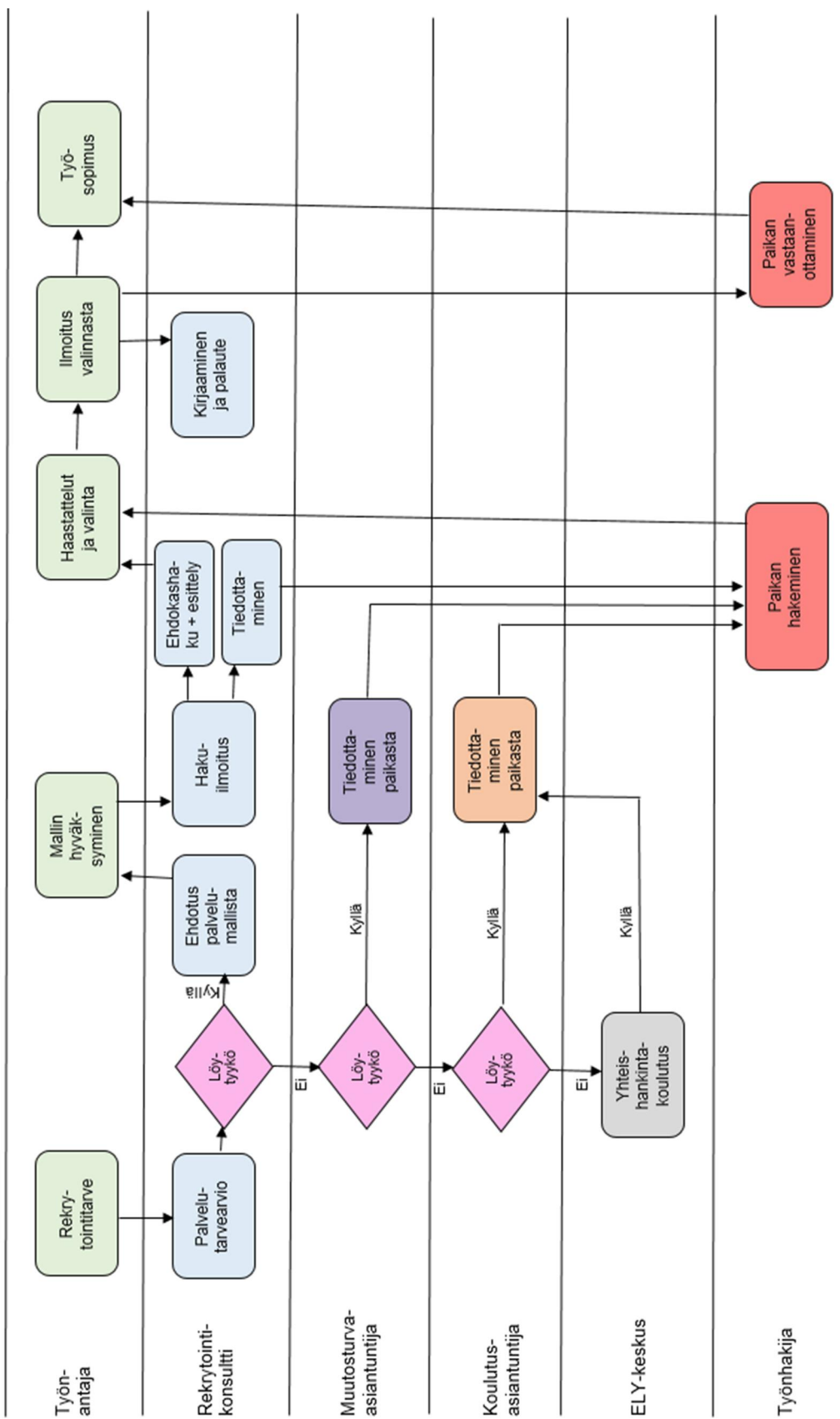
4. Onko prosessissa päällekkäisyyksiä muiden prosessien kanssa

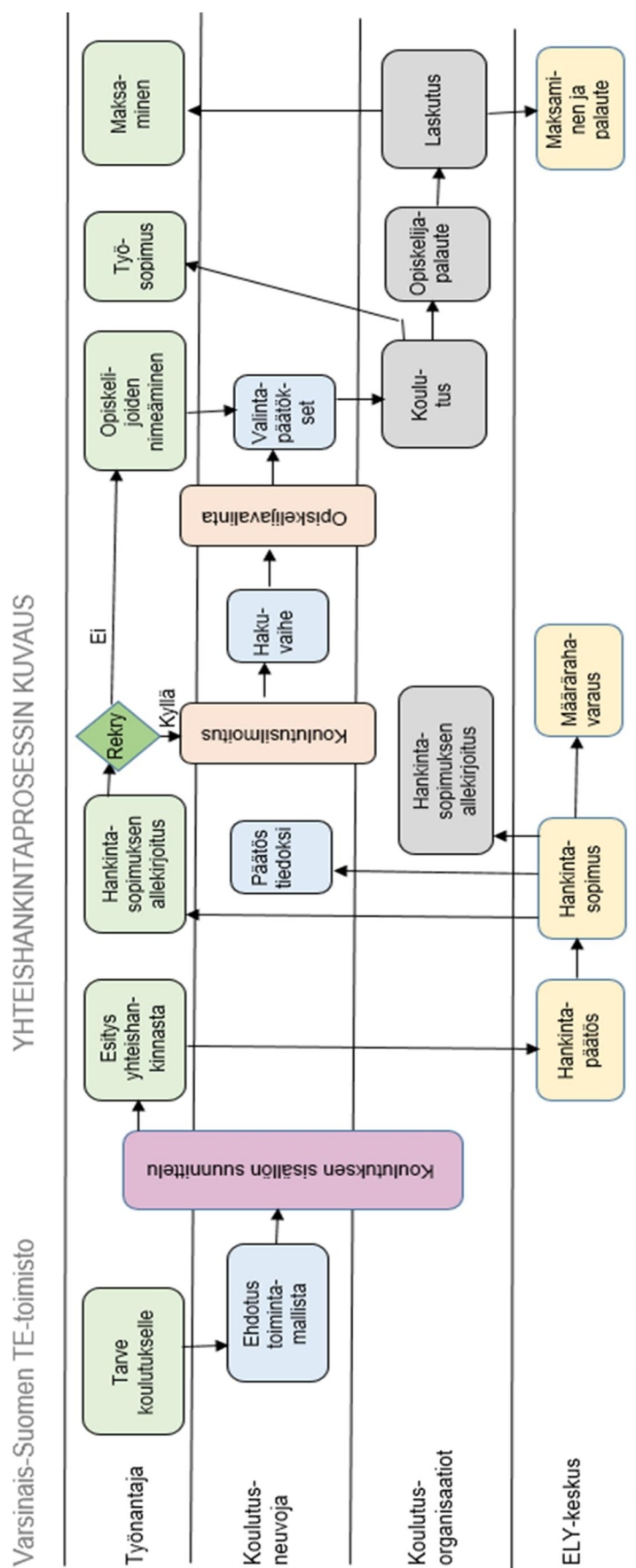
5. Miten prosessia mitataan nyt?

6. Miten prosessia kannattaisi mitata
 - a. taloudellisesta näkökulmasta?
 - b. asiakasnäkökulmasta?
 - c. prosessinäkökulmasta?
 - d. kehittymisen näkökulmasta?

REKRYTOINTIPROSESSIN KUVAUS

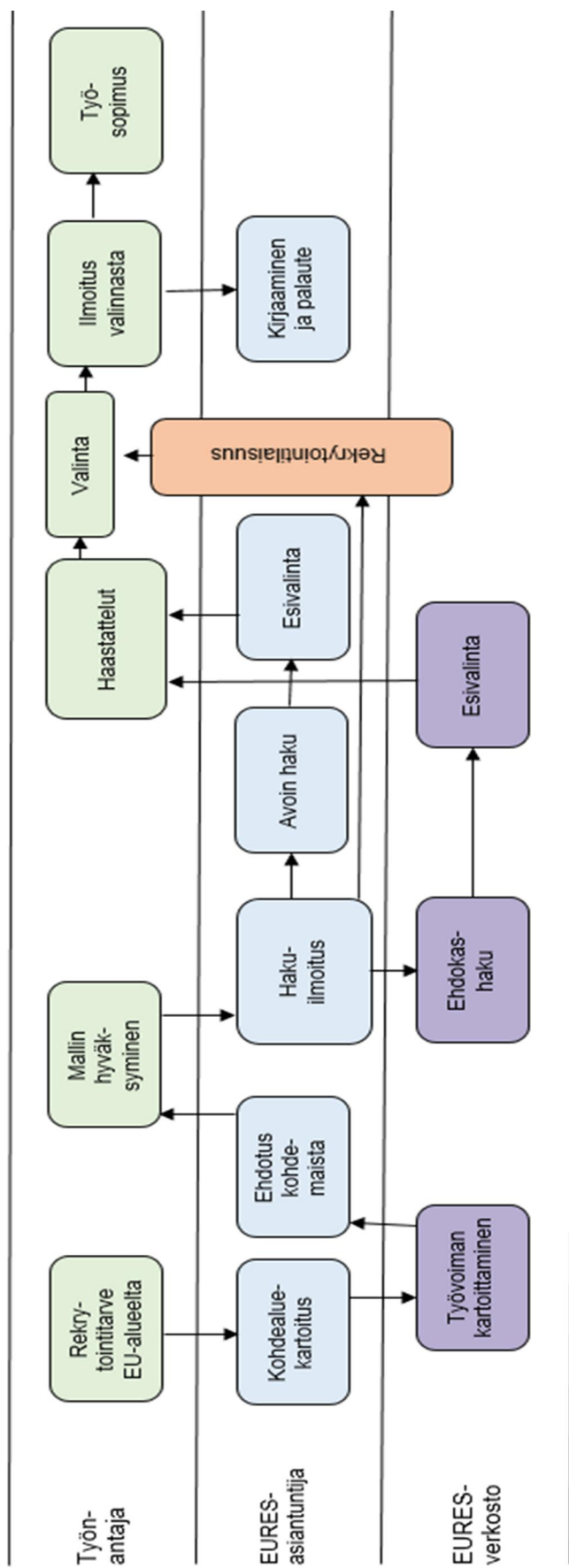
Varsinais-Suomen TE-toimisto

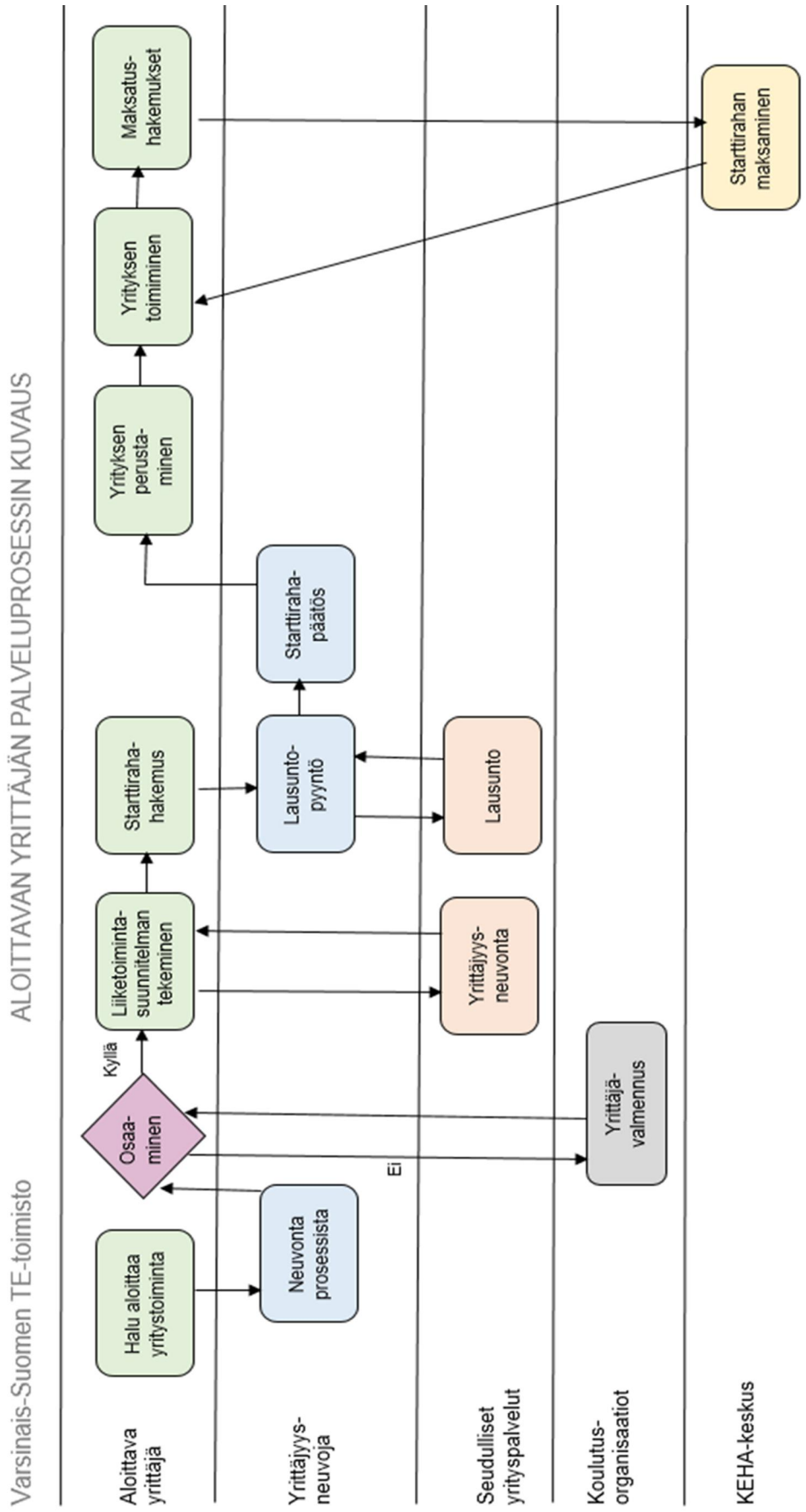




Varsinais-Suomen TE-toimisto

Varsinais-Suomen TE-toimisto EURES-REKRYTOINTIPROSESSIN KUVAUS





HENKILÖSTÖN VÄHENTÄMISTILANTEEN PALVELUPROSESSIN KUVAUS

Varsinais-Suomen TE-toimisto

