

Anna Similä

AVAINPROSESSIEN TUNNISTAMINEN JA KUVAAMINEN

Case: Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy

AVAINPROSESSIEIN TUNNISTAMINEN JA KUVAAMINEN

Case: Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy

Anna Similä
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Anna Similä

Opinnäytetyön nimi: Avainprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen, case: Nuoriso- ja vapaa-ajan-keskus Pikku-Syöte Oy

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 46 + 4

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy. Työn aihe määräytyi kohdeyrityksen tarpeista tunnistaa ja kuvata yrityksen avainprosessit. Yritys ei ole aiemmin tunnistanut tai kuvannut prosessejaan, joten työ koettiin tarpeelliseksi toiminnan tehostamisen vuoksi. Tutkimuskysymys on: mitkä ovat yrityksen avainprosessit. Työn ensisijaisena tavoitteena on avainprosessien tunnistaminen ja kuvaaminen. Yrityksen tavoitteena oli tunnistamisen ja kuvaamisen avulla löytää mahdollisia kehityskohteita toiminnasta.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu pääosin alan kirjallisuudesta ja sähköisistä lähteistä. Tietoperustassa tuodaan esiin prosessityön taustaa, käsitteistöä, prosessien johtamista sekä niiden tunnistamista ja kuvaamista sekä kohdeyrityksestä perustietoa. Tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus ja menetelmäksi laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen menetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastattelua, joka nousi merkittäväksi työn tulosten kannalta.

Tutkimus osoitti, että haastateltavilla työntekijöillä oli selkeä käsitys heidän työtehtäviinsä liittyvistä kuvattavista prosesseista. Kuitenkin on muistettava, että haastatteluihin ei osallistunut kuin muutama työntekijä - yksi kunkin kuvattavan prosessin palvelualueelta. Kuvattavat prosessit toimivat kuitenkin mallina muille työntekijöille sekä mahdollistavat mahdollisten kehityskohteiden löytymisen. Prosessien kehitystyö on aikaa vievää ja onnistuakseen se vaatii henkilöstön sitoutumisen, mutta päävastuu on johdolla.

Työn tuloksiksi saatiin yrityksen prosessikartta sekä prosessikuvaukset kolmesta eri avainprosessin osaproseessista. Prosessikartan pohja saatiin suoraan Pikku-Syötteen omistajalta, Vuolle Settlementti ry:ltä, mutta sen osia sovellettiin kohdeyritykseen sopiviksi. Jatkotoimenpiteiksi suositeltiin muun muassa prosessityön jatkamista ja muidenkin tunnistettujen prosessien kuvaamista. Erityisesti huomioita voitaisiin kiinnittää palvelukehitysprosessiin, joka on tärkeä ydinprosessi yrityksen toiminnan kannalta.

Asiasanat: prosessi, ydinprosessi, tukiprosessi, avainprosessi, prosessijohtaminen, prosessikartta, prosessien tunnistaminen, prosessikaavio.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Anna Similä

Title of thesis: Discovering and modelling key processes: Case Pikku-Syöte Oy

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 46 + 4

The case company of this thesis is Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy. It is a youth and leisure time center. This study aims to determine the key processes and to model them. This study is based on the case company's needs to explore its processes for the first time. With this study they are hoping for better results in the future. The research question is about what the key processes of the company are. By modelling the key processes, the client has better opportunities to find something to develop and improve its business.

The study includes a theory section and an empirical section. The theoretical background discusses background of processes, keywords of processes, process management and basic information about case company. In addition, the background covers the discovering and the modelling processes. The theory was collected mainly from relevant literature and Internet sources. The empirical part consists of the case study and the qualitative methods. Observing and theme interviews were used to collect the data.

According to the interviews, the employees have a good knowledge of the main parts of processes which they are personally dealing with. However, only a few staff members were interviewed. Still, the processes that were modelled, can act as models for other employees and possibly also for making improvements to processes. Improving processes is time-consuming and requires all participants' commitment. Nevertheless, the main responsibility lies on management board.

The results of this study was a process map and three process charts of the subprocesses which all were part of one key process. However, the process map was based on the process map by the owner of Pikku-Syöte, namely Vuolle Setlementti. Still, it was modified to fit to Pikku-Syöte. In the future, this study hopefully helps the case company to continue with the process work. There are also other important processes on their process map to explore and model. The process of developing services would be worth modelling.

Keywords: process, core process, support process, key process, process management, process map, discovering processes, process chart.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	7
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät	8
1.3	Toimeksiantajayritys	8
2	PROESSIAJATTELUN TAUSTAA	9
2.1	Funktionaalisen toimintamallin kehittäminen	9
2.2	Prosessiajattelu osaksi organisaatiota	10
3	PROESSIJOHTAMINEN	11
3.1	Prosesseihin liittyviä käsitteitä	11
3.1	Kuka on vastuussa prosesseista?	12
3.2	Prosessien tunnistaminen	15
3.2.1	Prosessikartta	16
3.2.2	Prosessien tunnistamisen vaiheet	18
3.3	Prosessikuvaus	18
3.3.1	Prosessikaavio	19
3.3.2	Prosessikaavion malli	20
4	PROESSIEN KEHITTÄMINEN	21
5	NUORISO- JA VAPAA-AJANKESKUS PIKKU-SYÖTE OY	23
6	TUTKIMUSSUUNNITELMA	25
6.1	Tutkimusstrategia ja -menetelmä	25
6.2	Tutkimuksen toteutus	26
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
7.1	Prosessikartta	28
7.2	Kuvattavat prosessit	30
7.2.1	Tarjousprosessi	31
7.2.2	Asiakkaan vastaanotto -prosessi	34
7.2.3	Asiakkaan lähtö -prosessi	36
7.3	Prosessikuvausten toteuttaminen	38
7.4	Johtopäätökset	39
8	POHDINTA	42
	LÄHTEET	44

LIITTEET 47

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy, joka sijaitsee Pudasjärven Syötteellä upeissa tunturimaisemissa. Tämä opinnäytetyö on syntynyt yrityksen omasta tarpeesta kehittää toimintaansa. Tekijä on samalla saanut mahdollisuuden kartoittaa omaa tietämystään prosesseihin liittyen perehtymällä teoriaan sekä myöhemmin viemällä sen konkreettisesti yrityksen tasolle.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Pikku-Syöte haki tekijää tunnistamaan ja kuvaamaan prosesseja opiskelijan koulun kautta. Pikku-Syötteen omistaja Vuolle Settlementti ry on aloittelemassa omaa prosessikartoitusta. Tämä tutkimus koskee ainoastaan Pikku-Syötettä, joten se on mahdollista toteuttaa nopealla aikataululla sekä kohdentaa koko Pikku-Syötteen toimintaa koskeväksi. Lisäksi Vuolle Settlementti ry vastaa Pikku-Syötteen taloudellisista tukitoiminnoista, joten on tärkeää päästä tarkastelemaan itse liiketoiminnallisia toimia paikan päällä Syötteellä. Pikku-Syötteen johtajan Mika Pekkalan mukaan yritys ei ole aiemmin toteuttanut prosessien tunnistamista tai kuvausta, joten tutkimus on hyödyllinen sekä henkilöstöä että koko yrityksen toimintaa ajatellen. Tutkimus on osa yrityksen meneillään olevaa toiminnanjärjestelmien uudistamishanketta. (Pekkala, keskustelu 22.2.2018.)

Pekkala pitää prosessien kartoitusta tärkeänä osana laatutyötä, johon hän on panostanut aloitettuaan Pikku-Syötteen johtajana tammikuussa 2017. Kaikenlainen toiminnan tehostaminen esimerkiksi riskien kartoittamisen ja sitä kautta liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamisen muodossa ovat olleet keskeisiä toimia Pekkalan toimiessa johtajana. (Pekkala, keskustelu 22.2.2018.) Nämä seikat huomioon ottaen tutkimukselle on siis olemassa todellinen tarve.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa yrityksen avainprosessit sekä kuvata eli mallintaa ne. Näiden toimenpiteiden avulla toivotaan löytyvän mahdollisia kehittämiskohteita, joihin puuttumalla voitaisiin toimia entistä paremmin ja tehokkaammin. Pekkalan mukaan tämänhetkinen tilanne yrityksessä on hyvä, mutta prosessien avaaminen voi tehostaa toimintaa entisestään ja tuoda apua ja ymmärrystä henkilöstön toimintaan. (Pekkala, keskustelu 22.2.2018.)

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus rajattiin koskemaan nuorisokeskustoimintaa ja siihen liittyviä prosessia. Esimerkiksi rinnepalvelut rajattiin kokonaan pois, koska niiden ei nähty olevan osa ydintoimintaa. Lisäksi tukiprosesseja ei kuvattu ollenkaan. Pekkalan toiveesta tärkeintä oli kuvata avainprosesseista yrityksen ydinprosessit. (Pekkala, keskustelu 22.2.2018.) Luonnollisesti tukiprosessitkin tulivat näkyviin yrityksen prosessikarttaan osana kokonaisuutta.

Tutkimuskysymyksenä on, mitkä ovat yrityksen avainprosessit. Avainprosessien kuvauksen avulla yrityksellä on mahdollisuus jatkossa kehittää prosessejaan sekä mahdollisesti myös kuvata muitakin prosesseja halutessaan toimivan kuvaustekniikan avulla. Huolimatta vaihtoehtojen paljoudesta tarkoituksena oli pitää prosessikuvaukset selkeinä. Jaottelu ydin- ja tukiprosesseihin, joista valittiin avainprosessit, nähtiin yksinkertaisuudessaan toimivaksi.

Myös tietoperusta on rajattu tutkimuksen mukaiseksi. Tutkija halusi tuoda esille prosessiajattelun taustaa ja käsitteistöä selkeyttääkseen prosessikieltä, ja prosessien johtamista sekä teoriaa myös prosessikartasta ja -kuvauksista. Näiden avulla toimeksiantaja saa käsityksen prosessityön merkityksellisyydestä sekä toivottavasti ideoita jatkoa varten. Opinnäytetyön rakenne noudattelee perinteisen opinnäytetyön mallia. Teorian jälkeen esitellään tutkimussuunnitelma sekä työn tulokset ja johtopäätökset. Lopuksi on tekijän oma pohdinta tutkimuksesta.

1.3 Toimeksiantajayritys

Pikku-Syöte on Vuolle Settlementti ry:n omistama nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pudasjärven Syötteellä. Toimintaan kuuluvat hotelli ravintola-, majoitus ja kokouspalveluineen, rinnetoiminta, karavaanialue, erilaisia aktiviteetteja sekä nuorisokeskus- ja leirikoulutoiminta. Pikku-Syöte omistaa rinnetoiminnan ja Vuolle Settlementti ry hotellirakennuksen, joka sisältää nuorisokeskustoiminnan. Pääpaino on nuorisotoiminnassa, ja muut palvelut ovat osana tukemassa sitä. (Pekkala, keskustelu 22.2.2018.)

”Vuolle Settlementti ry on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhdistys. Vuolteen monipuoliset toimintamuodot tarjoavat kaikenikäisille mahdollisuuden elinikäiseen oppimiseen, ihmisyyteen ja elämänhallintaan.” (Vuolle Settlementti ry 2018, viitattu 27.2.2018.)

2 PROSESSIAJATTELUN TAUSTAA

Perinteisen organisaatiomallin mukaisesti organisaatio jaetaan osastoiksi tehtävien mukaisesti. Osastoja voivat olla muun muassa markkinointi, tuotekehitys ja hallinto. Mallin juuret ulottuvat lähinnä teollisuusyritysten tieteellisiin johtamiseen liittyviin uskomuksiin, jotka ovat vaikuttaneet Taylorismiksikin kutsutun johtamisen suuntautumisen muodostumiseen. Perimmäinen ajatus on osittaa työ tehtäviksi, jotka voidaan suorittaa ja valvoa tehokkaasti. Näihin tarkasti määriteltyihin tehtäväkokonaisuuksiin kohdistuu toiminnan kehittäminen, jota Suomessa alettiin aikoinaan kutsua rationalisoinniksi. (Laamanen 2007, 15.)

2.1 Funktionaalisen toimintamallin kehittäminen

Funktionaalisen toimintatavalla tarkoitetaan yrityksen tapaa toimia kunkin osaston ja tulosyksikön omien tehtäviensä ja tavoitteidensa mukaisesti. Kun vastuut työtehtävistä on jaettu selkeästi, mahdollistaa se yksilöllisten tavoitteiden asettamisen ja valvonnan. Tämän johdosta osaaminen on selkeä etu, jonka avulla organisaation on mahdollista erottautua kilpailijoista. Laamasen mukaan juuri tämän johdosta funktionaalisen osastojaon pitäisi olla edelleen osa organisaatioiden toimintaa. (Laamanen 2007, 15.)

Yhä useammat organisaatiot tiedostavat funktionaaliseen toimintamalliin liittyvät ongelmat ja ovat aktiivisesti lähteneet etsimään ratkaisuja niihin. Toiminnan rajoituksessa usein osastojen sisälleen välinen kommunikointi ei välttämättä toimi. Tämä voi aiheuttaa jopa kriisejä, joihin joudutaan puuttumaan. Konfliktien selvittäminen vie arvokasta aikaa jopa johdolta ja samalla huomion esimerkiksi uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiselta. Funktionaalinen johtaminen on myös hidasta, koska tiedot kerätään usein esimiehille analysoitaviksi. Toiminta on hyvin byrokraattista sen sijaan, että ajan voisi käyttää asiakkaille lisäarvoa tuottavaan työhön. Lisäksi suuri osa ihmisistä haluaa itse vaikuttaa aktiivisesti työhönsä, mikä lisää luonnollisesti motivaatiota ja sitoutumista. Voidaan sanoa, että aika on ajanut ohi esimieskeskeisen toimintamallin. Prosessit tunnistetaan yhdessä tiimien ja ulkoistamisen kanssa organisaatioiden toiminnan kehittämisen ratkaisumalleiksi. (Laamanen 2007, 15–18.)

2.2 Prosessiajattelu osaksi organisaatiota

Organisaation toiminta prosessiajattelun näkökulmasta on erilaista verrattuna funktionaaliseen eli organisaatiokeskeiseen ajattelutapaan. Toimintaa voidaan kuvata väittämien avulla, jotka kuvaavat niin sanottujen tyyppiorganisaatioiden äärilaitoja. Organisaatiokeskeisen ajattelutavan mukaan ongelma on asenteissa, kun taas prosessikeskeinen ajattelutapa korostaa ongelman olevan prosesseissa. Organisaatiokeskeisesti ajatellaan, että työntekijä tekee ja ymmärtää oman työnsä. Prosessiajattelun mukaan auttaminen on olennainen osa, jotta työt saadaan tehdyksi. Yhtä lailla on hyvä tiedostaa, miten työ liittyy koko prosessiin. Kun organisaatiokeskeisessä ajattelutavassa mitataan vain yksilön suoritusta, prosessikeskeisessä ajattelutavassa mitataan prosessin suorituskykyä. Se myös korostaa kaikkien olemista samassa veneessä, jolloin virheen ilmennyttyäkin mietitään, mikä mahdollisti sen syntymisen. Organisaatiokeskeisen ajattelutavan mukaan kysytään heti, kuka virheen teki, eikä luoteta keneenkään. (Laamanen 2007, 49.)

Kilpailun lisääntyttä ja kiristyttyä on tärkeää ajatella asiakaslähtöisesti ja ottaa toiminnan peruslähtökohdaksi asiakastarpeen tyydyttäminen. Organisaatio voi saavuttaa prosessiajattelun avulla kilpailuedun, jonka eteen on tehtävä systemaattisesti töitä. (Puusa & Reijonen 2011, 370.) Kilpailuetu voidaan saavuttaa tuloksellisemman toiminnan kautta, mikä ei kuitenkaan prosessiajattelun mukaan tarkoita radikaaleja toimia esimerkiksi irtisanomisten muodossa, vaan pikemminkin parempiin tuloksiin voidaan päästä tehokkaamman toiminnan kautta. (Puusa & Reijonen 2011, 374.)

Organisaation strategia toteutuu arjessa ja käytännön toimintana prosesseissa. Niiden kuvaaminen antaa ymmärrystä organisaation toimintaa kohtaan ja sen vaikutuksista läpi organisaation. Tällöin on helpompi hyödyntää saatua tietoa ja suunnitella toimivaa strategiaa ja samalla johtaa organisaatiota tehokkaasti kohti tavoitteita. Voidaan sanoa, että organisaatio, joka tuntee prosessinsa, on kilpailutilanteessa paremmassa asemassa kuin organisaatio, joka ei niitä tunne. (Laamanen 2005, 154–155.)

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessi on joukko toimintoja, jotka liittyvät toisiinsa sekä resursseja, joita tarvitaan toimintojen toteutumiseen. Prosessi tarvitsee aina toimiakseen syötteitä (input) eli tietoja ja materiaaleja, jotka jalostuvat prosessissa. Resurssien eli toteuttajien avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi. Prosessin lopputuloksena syntyy palvelu tai tuote (output). (Laamanen 2007, 19–20.) Prosessi on siis toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta päättyen asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Hannus 1997, 41).

3.1 Prosesseihin liittyviä käsitteitä

Prosesseihin liittyy paljon erilaista käsitteistöä ja termistöä. Tässä luvussa tuodaan esille tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät käsitteet. Ne auttavat sekä työn lukemisessa että ymmärtämisessä.

Prosesseja voidaan luokitella monin eri tavoin. Laamanen ehdottaa niiden luokittelua ydin- ja tukiprosesseihin, joista valitaan organisaation avainprosessit. Ne ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeimpiä prosesseja. *Ydinprosesseilla* tarkoitetaan organisaation prosesseja, joilla on suora yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ne myös tuottavat arvoa asiakkaalle. Ydinprosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Yleensä ydinprosesseja on yrityksessä 4–5 kappaletta. Ydinprosesseja voidaan kutsua myös *liiketoimintaprosesseiksi*. (Laamanen 2007, 54–55; VirtuaaliAMK 2015a, viitattu 22.3.2018).

On selvää, että yritys tarvitsee toimiakseen ydinprosessien lisäksi *tukiprosesseja*, jotka luovat edellytyksiä tehokkaalle toiminnalle. Ne ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, kuten esimerkiksi henkilöstöhallinto ja strateginen suunnittelu. Esimerkiksi jokaisen yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat tukevat ydinprosesseja edellyttäen, että ne ovat toteutettu onnistuneesti. (Laamanen, 56–57.)

Ydinprosessit voivat koostua lukuisista pienemmistä prosesseista, joita kutsutaan *aliprosesseiksi*. Ostolaskujen käsittely on tyypillinen aliprosessi. (Hannus 1997, 41.) Aliprosessia voidaan kutsua myös osaprosessiksi. Tämä joukko tehtäviä auttaa saavuttamaan tietyn tuloksen, joka vaikuttaa

luonnollisesti myös liiketoimintaprosessin tavoitteiden saavuttamiseen. (VirtuaaliAMK 2015b, viitattu 22.3.2018.)

Prosessin toteutuksessa tarvitaan aina tietoja ja materiaaleja, joita kutsutaan *syötteiksi* (input). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden myynnin kohdalla tarvittavaa tietoa asiakkaista – heidän tarpeistaan sekä yhteyshenkilöistä. Syötteeseen voi liittyä jokin dokumentti, kuten tarjouspyyntö, jossa tiedot esitetään. Syöte voi olla myös jokin tapahtuma eli impulssi, joka käynnistää prosessin. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108.)

Toisessa päässä prosessia syntyy toteutuksen tuloksena *tuotos* eli output, joka on tietoa tai materiaalia. Esimerkiksi myyntiprosessin tuotos on syntynyt sopimus. Osa tuotoksista jää prosessin sisään, kuten myyntisuunnitelma. Tuotos voi myös olla pelkästään tietoa, eikä mitään konkreettista dokumenttia. Tuotosten kohdalla on hyvä muistaa, että esimerkiksi asiakastyytyväisyys ei ole tuotos vaan se pikemminkin kertoo, kuinka suorituskykyinen prosessi on. (Laamanen & Tinnilä, 116.)

Puhuttaessa organisaation tärkeimmistä prosesseista nousee esille usein *rajapinta*-käsite. Liityntäpinnaksikin kutsutulla käsitteellä tarkoitetaan rajaa, jossa tapahtuu vuorovaikutusta. Prosessit leikkaavat läpi osastojen ja yksiköiden parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle. Prosessien yhteydessä rajapinnaksi kutsutaan ensimmäisen ja viimeisen toiminnon sekä syötteiden ja tuotosten määrittelyä. (Laamanen & Tinnilä, 109–110.)

Prosessit voidaan ryhmitellä hierarkkiseen rakenteeseen, mikä helpottaa niiden hallintaa yrityksessä. *Prosessihierarkia* voi rakentua esimerkiksi pääprosessista, sen prosesseista sekä osaprosesseista. Osaprosessit voidaan jakaa vielä vaiheisiin tai tehtäviin. Tasojen lukumäärä ei saa olla kuitenkaan liian suuri, jotta kokonaisuutta on helppo hallita. Tärkeää on, että tietty tehtävä tai vaihe rajataan selvästi vain yhteen prosessiin kuuluvaksi. Rajapintojen määrittely on prosessihierarkiasakin olennaista. Se tukee osaltaan prosessijohtamista. (Lecklin 2002, 148–149.)

3.1 Kuka on vastuussa prosesseista?

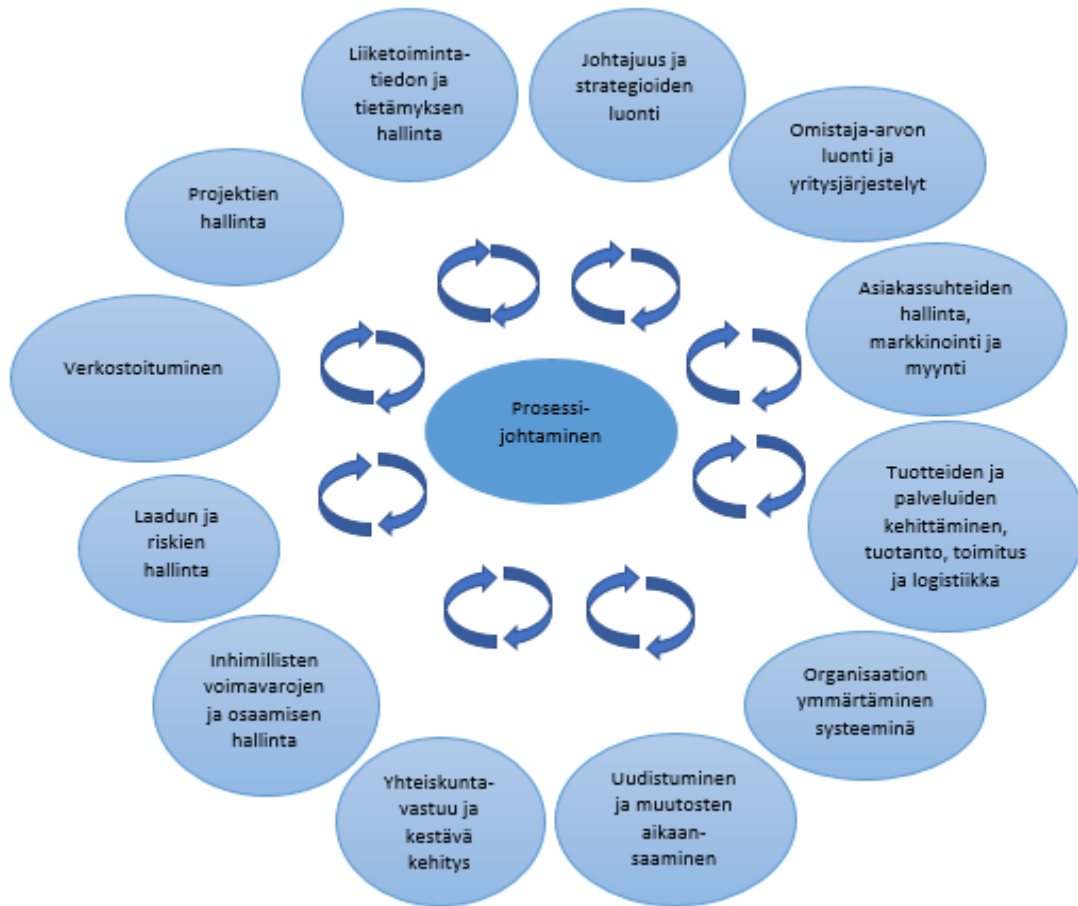
Lecklin kuvaa prosessijohtamista toimintatavaksi, jossa organisaatio toimii ja johtaminen toteutetaan prosessien avulla. Prosessien omistajat vastaavat koko prosessin suorituskyvystä ja kehittä-

misestä. Funktionaalisen organisaation sijaan toiminta nähdään hierarkkisenä prosessirakennelmana, jonka omistajana toimii yrityksen johto. Prosessiverkoksikin kutsutun kokonaisuuden pitäisi olla yrityksen strategioiden mukainen hallittu kokonaisuus. Prosessit eivät saisi jäädä irrallisiksi, vaan niiden tulisi järkevästi kuvattuna kiinteästi liittyä toisiinsa. (Lecklin 2002, 140–142.)

Prosessiajattelun mukaisesti prosessinomistaja on prosessin johtaja. Rooli on rinnastettavissa funktionaalisen organisaation osaston tai tulosyksikön johtajaan. Prosessinomistajan tehtäviin kuuluvat prosessin tuloksen ja suorituskyvyn varmistamisen lisäksi sen suunnittelu ja määrittely. Toimivan prosessikokonaisuuden varmistamiseksi omistajan on määriteltävä sisältö ja sovittava rajapinnat muiden prosessien kanssa. Tuloksen osalta prosessinomistaja vastaa, että prosessin tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita. Hän on myös vastuussa ongelmien ratkaisemisesta tai niiden hankkimisesta edellyttäen, että tarvitaan ulkopuolisten päätöksiä. Prosessinomistaja myös tekee oikeiden mittareiden valinnan ja seurannan sekä prosessikatselmuksella varmistaa niiden laadun. Hänen on myös tunnistettava muutostarpeet ja osattava arvioida niiden vaikutusta prosessiin. (Lecklin 2002, 145–146.)

Prosessitiimiksi kutsutaan ryhmää, joka yhdessä prosessinomistajan kanssa vastaa prosessin kehittamisestä. Prosesseihin liittyy useita ilmentymiä kuten kehitettävä tuote tai palvelu tai hoidettava asiakassuhde. Sen vuoksi yhden prosessin alueella voi toimia samanaikaisesti useita eri tiimejä. Tässä prosessinomistajan rooli korostuu, koska hänen on huolehdittava koko tiimin toiminnasta ja kokonaissuorituskyvystä. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 169.)

Prosessijohtaminen nähdään yhdeksi johtamisen osa-alueeksi, johon liittyy erilaisia lähestymistapoja. Niitä voidaan käyttää toiminnan ja prosessien parantamiseen sekä hyvien tulosten aikaansaamiseen. Kuviossa 1 on havainnollistettu prosessijohtamista osana koko johtamisen kokonaisuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 9.)



KUVIO 1. Johtamisen lähestymistapoja (Laamanen & Tinnilä 2009, 9, viitattu 22.3.2018)

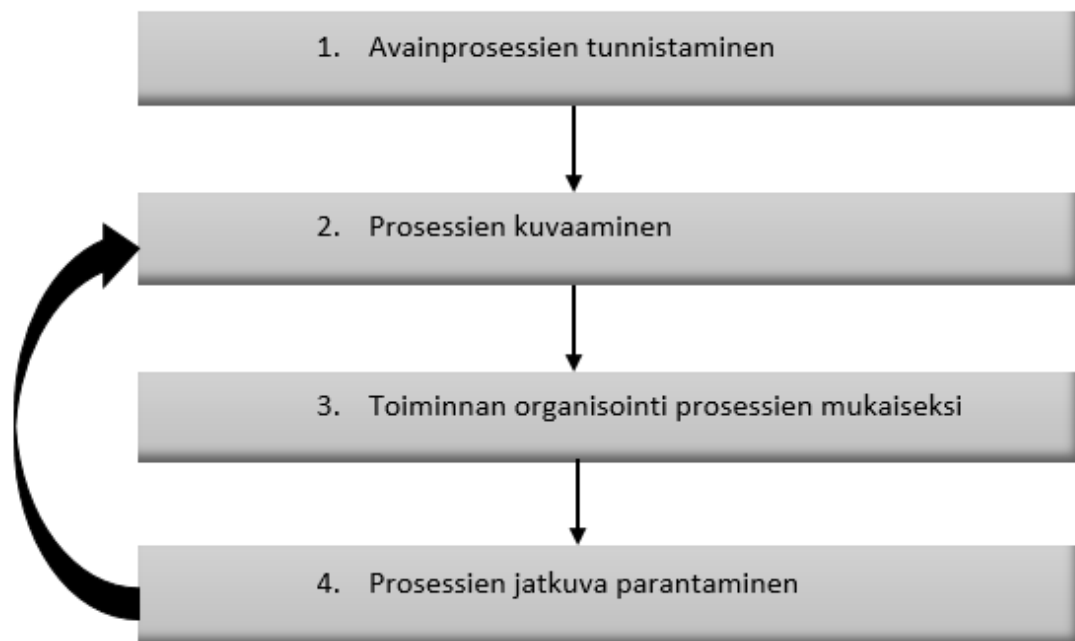
Kuviosta 1 näkee selkeästi sen, kuinka iso kokonaisuus johtaminen on ja toisaalta sen, miten paljon eri vaihtoehtoja eri näkökulmien muodossa on prosessien tunnistamisen jälkeen lähteä prosesseja kehittämään. Työn tarkoituksen rajoituessa ainoastaan avainprosessien tunnistamiseen ja osittain niiden kuvaamiseen eri johtamisen lähestymistapoja ei selvennetä tarkemmin. Kuitenkin prosessi-johdamisen ollessa uusi näkökulma yritykselle kerrotaan seuraavaksi uudistumisen ja muutosten aikaansaamisesta, mikä liittyy vahvasti prosessijohtamisen omaksumiseen.

Laamasen mukaan muutosjohtaminen mahdollistaa organisaation prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttamisen. Jatkuva kehittyminen on toiminnan kannattavuuden edellytys. Uudenlainen ajattelu tai asenne luo edellytyksiä uudelle tavalle toimia, mutta siinä onnistuminen vaatii yleensä tukeen muutosjohtamista. Johtaja on organisaationsa suunnannäyttävä. Muutos vaatii siis ensisijaisesti halua uudistua ja muuttaa toimintatapoja. Uusien toimintatapojen saattaminen henkilöstön tietoon on johtajan vastuulla, mutta muutos alkaa johtajan oman ajattelun ja toimintamallien muutoksesta. (Laamanen 2009, 39, 41.)

Luonnollisesti kohdeyrityksen kohdalla prosessien mallintamisen myötä otetaan askel kohti prosessijohtamista. Yrityksen omalla vastuulla ovat jatkotoimenpiteet sekä se, miten vahvasti prosessit ja niiden olemassaolo tiedostetaan ja hyödynnetään tulevaisuudessa. Prosessityön kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että prosesseille määriteltäisiin omistajat ja mahdollisesti myös prosessitiimi, jotta vastuuta voitaisiin jakaa ja sitä kautta turvata prosessityön jatkuminen.

3.2 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen on osa toimintajärjestelmän kehitystyötä. Tehokkaan toimintajärjestelmän kehittäminen juuri prosessien avulla voidaan kuvata neljänä vaiheena, kuten kuviossa 2 on esitetty.



KUVIO 2. Tehokkaan toimintajärjestelmän kehittäminen prosessiajattelun avulla (Laamanen 2005, 156, viitattu 22.3.2018)

Tutkimuksessa avataan seuraavaksi kahta ensimmäistä vaihetta. Prosessien tunnistaminen on siinä jo prosessi itsessään. Siihen liittyvät olennaisena osana prosessiajatteluun perehtyminen,

prosessien tunnistaminen, prosessien rajaaminen, prosessien hyväksyminen ja kehitystyön organisointi. Lopputuloksena eri vaiheista saadaan prosessikartta, jossa ovat kuvattuna organisaation avainprosessit. (Laamanen 2005, 157.)

Laamasen mukaan prosessien tunnistamisessa on olennaista määrittää, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. Toimivien periaate on määrittää se alkavaksi asiakkaasta ja päättyväksi asiakkaaseen. Tällä tavalla organisaatio välttää funktionaalisen organisaation ongelman, rajapinnat siirtyvät asiakkaille ja prosessit kulkevat eheänä organisaation sisällä. Laamasen mukaan prosessien tunnistamiseen liittyy tavallisesti myös kysymys, mitkä ovat prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat. Tällöin prosessit luovat parantamisen ja ohjaamisen rakenteen. Rajaus on tärkeä vaihe, joka on tehtävä huolellisesti. Siinä epäonnistuminen on vaikeaa korjata myöhemmässä vaiheessa. Prosessien tunnistamisvaiheessa on tärkeää päättää, miten niitä luokitellaan. Ydin-, tuki- ja avainprosessien lisäksi niitä voidaan kutsua tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ali-, johtamis- tai ohjausprosesseiksi. (2007, 52–53.)

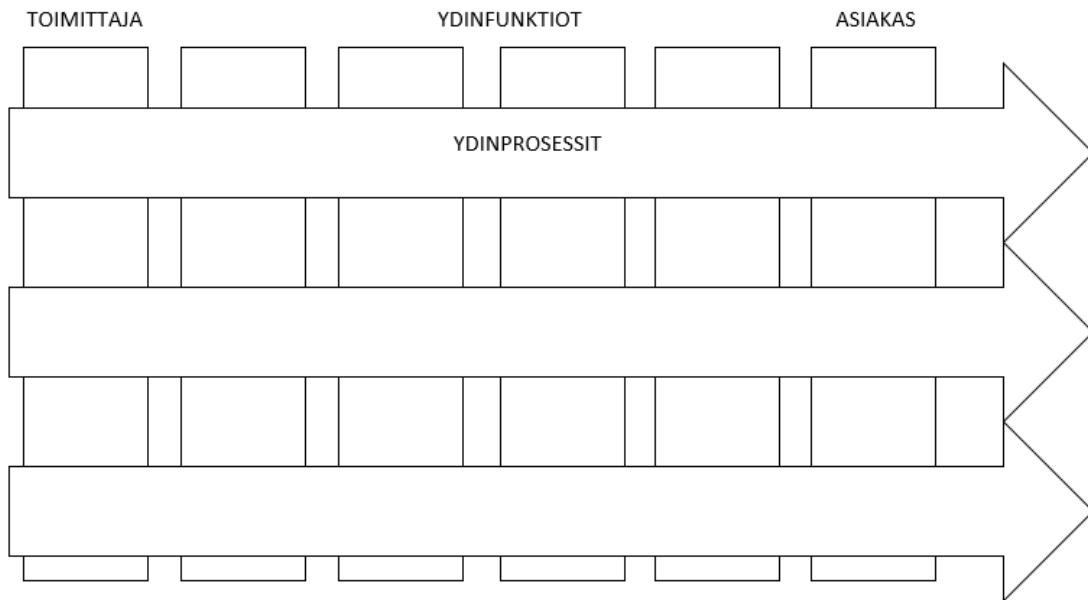
Prosessien nimeäminen kuuluu osaksi niiden tunnistamista. Nimeämistä voidaan pitää tärkeänä, koska yhdessä prosessien kanssa ne toimivat viestinnän välineinä. Nimeäminen auttaa ymmärtämään toiminnan tarkoitusta, tavoitteita ja tuloksia. Nimeämisen yhteydessä pitäisikin kysyä, mikä on prosessin tarkoitus. Jos jälkimarkkinointi on nimetty esimerkiksi uusien ratkaisujen luomiseksi, ohjaa se mittaamaan prosessia hyödyllisellä tavalla. (Laamanen 2007, 58–59.)

Prosessien tunnistamisen tavoitteena on organisaation rakenteen ja dynamiikan ymmärtäminen. Lisäksi kaikkien organisaation piirissä toimivien pitäisi ymmärtää organisaatio samalla tavalla. Sen varmistaminen on tärkeä tavoite prosessien tunnistamiselle. Tavoitteena on myös selvittää, mihin organisaatio käyttää aikansa: käytetäänkö se tehokkaasti ja järkevästi myös asiakkaan kannalta arvokkaaseen toimintaan? (VirtuaaliAMK 2015c, viitattu 22.3.2018.)

3.2.1 Prosessikartta

Prosessikarttaa voidaan pitää viestinnän välineenä, joka auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Asiakkaan toiminnan esilläolo kartassa on hyvin tärkeää. Sen avulla asiakkaan on helpompi kiinnittyä yhteistyöhön. Lisäksi organisaation jäsenille syntyy selkeä näkemys

asiakkaan toiminnasta. Prosessikartasta täytyy olla myös selkeästi nähtävissä keskinäiset vaikutussuhteet. Toiminta pitäisikin olla kuvattuna prosessien verkkona. Onnistuessaan prosessikartasta käy ilmi organisaation ansaintalogiikka. Prosessien painopisteen tulisikin olla siellä, missä ollaan eniten tekemisissä taloudellisen suorituskyvyn kanssa. (Laamanen 2007, 60.)



KUVIO 3. Prosessikartan periaate (Hannus 1994, 44, viitattu 4.4.2018)

Yleinen tapa kuvata organisaation prosesseja on funktioiden eli organisaation yksiköiden tai osastojen kuvaaminen pystyyn. Näiden läpi prosessit kulkevat nuolimaisesti, kuten kuviosta 3 on nähtävissä. Tämä tapa korostaa prosessien läpileikkaavuutta halki osastojen. Vaarana kuitenkin on, että prosessit mielletään omiksi osastoiksi funktionaalisen ajattelumallin mukaan. Sen johdosta prosesseista tulee kunkin osaston toiminnankuvauksia ja prosessiajattelun perimmäinen tarkoitus hämärtyy. Sen johdosta edellisessä kappaleessa mainittu verkkomainen esitysmuoto asiakaskuvauksineen voi olla toimivampi. (Laamanen 2007, 59.)

Prosessikartan pitäminen tarpeeksi yksinkertaisena ja selkeänä on hyvin tärkeää. On kyse millaisesta organisaatiosta tahansa, prosesseja on kymmeniä, jopa satoja. Näiden kaikkien luetteleminen on turhaa työtä. Tärkeintä onkin kuvata prosessikartassa toiminnan kehittämisen kannalta tärkeimmät prosessit, joita Laamasen mukaan on yleensä 15–20 kappaletta. (Laamanen 2007, 62.) Tehtävien pitäisi olla myös samantasoisia toimintoja. Eri työvaiheet voidaan kuvata eritason kaavioon tai kuvata esimerkiksi työvaiheet tarkemmin vuokaaviossa. Prosessikaavion pitäisi sisältää päävaiheet, ja tarkemmat ohjeet voidaan kuvata erillisinä työohjeina. (Lecklin 2002, 158.)

3.2.2 Prosessien tunnistamisen vaiheet

Laamasen kokemuksen mukaan paras prosessien tunnistamistapa on asiakkaiden prosessien analysointi toiminnan tai menestystekijöiden analysoinnin sijaan. Organisaation prosessien pitäisi palvella mahdollisimman hyvin asiakkaan toimintaa. Tämä tunnistamistapa voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen, joista ensimmäisenä on esitys prosessijohtamisen periaatteista. Toisena käydään läpi asiakkaan prosessi sekä luettelo sen vaiheista. Kolmantena tunnistetaan asiakkaan prosessin päävaiheet. Tässä vaiheessa toimintatapa voi muuttua ja uusia ihmisiä voi tulla mukaan yhteistyöhön. Neljäntenä pohditaan, miten organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin. Tässä vaiheessa kysytään myös, mikä on prosessin tuote, mikä on prosessin nimi sekä syöte. Viidenneksi arvioidaan prosessikartta, eli ovatko kaikki oleelliset prosessit mukana ja voitaisiinko niitä yhdistellä. Lopuksi piirretään prosessikartta. (Laamanen 2007, 64–66.)

Organisaation toimintaa analysoidessa voi olla riskinä, että toiminta nähdään osastomaisena. Esimerkiksi tunnistaessa myynti- ja valmistustoimintaa päädytään olettamukseen myynti- ja valmistusprosesseista. Tämä johtaa funktionaalisiin prosesseihin, eikä välttämättä osata tehdä eroa funktionaalisen toiminnan ja prosessipohjaisen toiminnan välille. Kun prosessit tunnistetaan osastoja läpileikkaaviksi, on mahdollista ratkaista osastojen välisiä yhteistyöongelmia. Tämä voi parhaimmillaan johtaa parempaan asiakaspalveluun ja tehokkuuteen. (Laamanen 2007, 64.) Ulkopuolisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää kartoittaa kokonaiskuva yrityksestä toiminnan analysoinnin avulla. Tutkimuksen tavoitteena ollessa prosessien tunnistaminen vaatii se luonnollisesti yrityksen perustoimintoihin tutustumista

3.3 Prosessikuvaus

Prosessijohtamista voidaan kuvata organisaation kykyä luoda riittävästi arvoa asiakkaille suhteessa kustannuksiin. Tällöin syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. On tärkeää tarkastella arvonluontiin liittyviä toimintoja mallintamalla ne, jonka jälkeen voidaan tarkastella asiakkaan kokemaa arvoa. Mallintamisessa on kyse prosessien kuvaamisesta. Vaikka perusajatus mallintamisessa on varsin yksinkertainen, usein saatetaan sortua tehokkaan prosessijohtamisen kannalta epäedulliseen toimintatapaan ja prosessit kuvataan liian yksityiskohtaisesti. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11.)

Prosessikuvaukset ovat olennainen osa laatujärjestelmää. Siihen kuuluu olennaisena osana myös mittaus- ja ohjausjärjestelmä, joka kerää palautetta prosessista sen aikana ja sen jälkeen. Prosessien sisältö avataan tarkemmin prosessikaavion avulla, mutta sen lisäksi organisaation olisi syytä laatia myös vähintään sivun mittainen sanallinen yleiskuvaus prosessista. Yleiskuvauksessa kerrotaan prosessin keskeisimmät asiat, ja sen on syytä olla yhteneväinen kaikissa kuvattavissa prosesseissa. (Lecklin 2002, 152–153.)

3.3.1 Prosessikaavio

Prosessikaaviossa esitetään graafisesti tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. Puhuttaessa vuokaaviosta kuvataan usein ainoastaan toiminnot ja tiedot. Organisaatio kuvaa prosesseja eri syistä, joita voivat olla esimerkiksi niiden johtaminen, ongelmien ratkaisu tai tietojärjestelmien kehittäminen. Prosessijohtamiselle riittää usein karkeimmat kuvaukset prosessien pääkoh- tien ja logiikan osalta. Muihin tarkoituksiin voidaan sen sijaan tehdä tarkempia kuvauksia. (Lecklin 2002, 124.)

Prosessien kuvaamista voidaan pitää vahvasti viestinnän välineenä, jota itsessään ei pitäisi kuitenkaan pitää tavoitteena vaan pikemminkin keinona mallintaa organisaation toimintaa. Tämä mahdollistaa ymmärtämisen, analysoinnin ja kehittämisen jatkossa. Organisaation ymmärtämisen lisääntymisen lisäksi prosessikuvauksen avulla organisaatio voi tunnistaa kriittiset vaiheet. Lisäksi prosessin omistajan tulisi itse kirjoittaa prosessin kuvaus. (Laamanen 2007, 75.)

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessien kannalta kriittiset asiat sekä esittää asioiden välisiä riippuvuuksia. Se auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa. Prosessien pitäisi myös edistää niissä toimivien ihmisten yhteistyötä. Hyvä prosessikuvaus voi antaa myös mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Teknisten vaatimusten osalta prosessikuvauksen tulisi olla lyhyt sekä sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen. Lisäksi sen tulisi sisältää tunnistetiedot, kuten tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyntä sekä sovitun mukaiset yhteneväiset termit ja käsitteet. Sen tulisi olla myös ymmärrettävä, looginen eikä se saisi sisältää ristiriitoja. (Laamanen 2007, 76.)

4 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa ja mallintaa yrityksen prosesseja, jolloin yrityksellä on mahdollisuus löytää mahdollisia kehityskohteita. Tässä luvussa käsitellään prosessien kehittämistä, jotta yritys voisi saada käsityksen kehitystyön sisällöstä pääpiirteittäin. Kuten luvussa 3.2 mainittiin, prosessien tunnistaminen osana toimintajärjestelmien kehittämistä sisältää myös niiden jatkuvan parantamisen.

Tavoitteena prosessiajattelussa on, että jokainen siihen osallistuva ymmärtäisi kokonaisuuden sekä roolinsa siinä. Rajapintana asiakkaisiin pitäisi olla tulokset toiminnallisten yksiköiden sijaan. Asiakkaiden tarpeiden pitäisi olla perustana toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Prosessien kehittäminen jatkossa vaatii paljon yhteistyötä, erityisesti henkilökohtaista vuorovaikutusta, organisaation sisällä. Lisäksi työ on aikaa vievää sekä vaatii jatkuvaa dokumentointia. (VirtuaaliAMK 2015d, viitattu 22.3.2018.)

Prosessien parantaminen vaatii huolellista analyysia. Prosesseja voidaan analysoida taitojen, työmotivaation, kustannusten, läpimenoajan, tehokkuuden, tulosten, joustavuuden, lisäarvon, byrokratian sekä ongelmien näkökulmasta. Läpimenoa tarkastellessa on hyvä kysyä, mihin aika menee. Taitojen kohdalla sen sijaan tärkeää on, mitä tehdään tai aiotaan tehdä sekä mitä osataan. Kustannusten kohdalla esiin voi nousta eri vaiheiden kustannusten erittely. (VirtuaaliAMK 2015e, viitattu 22.3.2018.)

Prosessien kehittämistä ja uudelleensuunnittelun tarkoitusta voidaan perustella myös asiakkaiden vaatimusten kasvulla, kilpailulla sekä muutoksella. Kaikki nämä ovat organisaatiosta riippuen tärkeitä perusteita toiminnan tehostamiseksi. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat jatkuvasti, joten organisaation on tärkeää kyetä vastaamaan niihin. Kilpailu on eittämättä kovaa alasta riippumatta. Myös muutos on saanut aikaan sen, että organisaatioiden on luotava jatkuvasti luovempia ja kiinnostavampia tuotteita ja palveluita houkutellakseen asiakkaita. (Laguna & Marklund 2004, 54–55.)

Yksi keino kehitettävien prosessien valinnalle on valita prosessi, jolla on todennäköisesti parhaat mahdollisuudet uudelleensuunnittelun onnistumiselle. Lisäksi prosessin pitäisi olla sellainen, että sen kehitystyö tuottaisi nopeita tuloksia. Viimeisenä edellytyksenä on, että kehitystyö tuottaisi merkittävän hyödyn suhteessa asiakkaisiin ja organisaatioon itsessään. (Laguna & Marklund 2004, 56.)

Ydinprosessien kehittäminen pohjautuu yrityksen visioon ja sitä kautta strategiaan. Muutos edellyttää johdon selkeää visiota siitä, mitä muutoksella halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Alussa on määriteltävä organisaation nykyiset ja tulevat muutostarpeet. Prosessin uudelleensuunnittelu alkaa projektihallinnan suunnittelulla. Johdon odotusten määrittämisen ja projektinhallinnan suunnittelun seurauksena syntyy tilannearvio ja kokonaisarvio muutostoimenpiteitä varten. Samaan aikaan luodaan otolliset olosuhteet muutoksen liikkeellelähdölle ja etenemiselle. Toisessa vaiheessa analysoidaan nykytilanne prosessien määrittämisen muodossa. Samalla muutosvalmius analysoidaan sekä se, kuinka organisaatio näyttää kilpailijoihinsa nähden. Myös muutostarve ja -kohteet täsmentyvät. Tätä vaihetta seuraa organisaation vision täsmentäminen ja muutostavoitteiden määrittäminen. Tavoitteena olisi siis muutostarpeiden konkretisointi. Seuraavaksi käynnistetään uusien toimintamallien käyttöönotto sekä sen edellyttämä koulutus ja muutosvalmennus. Organisaation on tärkeää myös valmistautua muutosvastarintaan, jotta voidaan varmistaa organisaation muutosvalmius. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38–39.)

On kyse sitten pienestä tai suuresta muutoksesta esimies kokee usein muutosvastarintaa. Tapa, jolla muutos viedään henkilöstölle, on avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Sen vuoksi edellisen kappaleen suositusten mukaisesti on hyvä varautua ennalta muutosvastarintaan ja miettiä valmiiksi argumentteja, joiden avulla muutos olisi perusteltavissa.

Luonnollisesti kehitystyö ei varmasti ole yksinkertaista, mutta mainittujen keinojen avulla organisaatiolla voi olla mahdollisuus nopeaankin kehitystyöhön. Varmasti monet prosessit vaativat pidemmän analysoinnin niiden parantamiseksi. Kohdeyrityksen kohdalla kehitettävät prosessit voivat valikoitua myös näkyvien kehityskohteiden noustessa esiin. Kysymyksessä on kuitenkin ensimmäistä kertaa toteutettava prosessien kuvaus, joten luultavimmin kehityskohteita löytynee. Organisaation vastuulle jää, kuinka tehokkaasti ja millä aikataululla se haluaa lähteä prosesseja parantamaan. Edellisessä luvussa esitetyt ydinprosessien kehittämisvaiheet tuovat esille muutosjohtamisen tärkeyden. On hyvä muistaa, että ihmiset ovat usein mukavuudenhaluisia eikä muutoksia jo totuttuihin ja tuttuihin rutiineihin välttämättä haluta. Johdolla ja esimiehillä on tällöin ratkaiseva asema tuoda muutoksen tarve sillä tavalla esille, että henkilöstön on helppo hyväksyä se.

5 NUORISO- JA VAPAA-AJANKESKUS PIKKU-SYÖTE OY

Kuten teoriassa on tullut esille, organisaation strategia on vahvasti prosessien taustalla. Lisäksi prosesseja mallintaessa asiakkaat ovat keskiössä, jolloin niiden tunteminen muodostuu yhdeksi keskeisemmäksi seikaksi prosesseja tunnistettaessa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään Pikku-Syötteen strategiaa sekä käydään läpi muun muassa eri asiakasryhmiä.

Pikku-Syötteen omistaja Vuolle Settlementti ry on määritellyt arvonsa, missionsa ja strategiansa, jotka koskevat Pikku-Syötettä yhdessä yhdistyksen kahden muun palvelualueen kanssa. Pikku-Syötteen lisäksi yhdistyksen palvelualueita ovat opisto ja hyvinvointipalvelut. Avoin, ihmisläheinen, uudistuva, rohkea ja luonnonläheinen ovat yhdistyksen kirjaamia arvoja. Pikku-Syöte tarjoaa luonnonläheisyyttä sijaintinsa ja toimintansa kautta, mutta arvoa tukee myös energialähteenä käytettävä maalämpö. (Strategia-asiakirja, 4–6, viitattu 21.4.2018.)

Yhdistyksen missio on: luomme yhdessä kasvutarinoita. Arvojen tavoin se on yhteinen kaikille palvelualueille. Visio sen sijaan on määritelty koko yhdistyksen osalta sekä erikseen palvelualueittain siten, että konsernin yhteinen visio määrittää kullekin visiolle suuntaviivat. (Strategia-asiakirja, 3, viitattu 21.4.2018.) Pikku-Syötteen osalta visio on määritelty seuraavasti:

”Pikku-Syöte on Suomen vetovoimaisin ja kannattavin nuoriso- ja vapaa-ajankeskus. Pikku-Syöte tarjoaa aitoja elämyksiä yhdistäen satumaisen tunturiluonnon, maisemahotellin, loistavat liikuntamahdollisuudet eri lajeihin ja tasokkaat kokouspalvelut eri ryhmien tarpeisiin.” (Strategia-asiakirja, 9, viitattu 21.4.2018.)

Strategia on määritelty lähi- ja pidemmän aikavälin tavoitteiden mukaisesti. Vuoden 2018 tavoitteisiin kuuluu muun muassa prosessityön käynnistäminen. Pidemmän aikavälin tavoitteista Pikku-Syötteen osalta keskeistä on olla yhdessä Vuolteen kanssa tutkitusti tunnettu, vetovoimainen ja arvostettu määritettyjen kohde- ja sidosryhmien piirissä. (Strategia-asiakirja, 10–11, viitattu 21.4.2018.)

Prosessiajattelun ollessa niin asiakaskeskeistä tutkimuksen kannalta on hyvä tuoda esille yrityksen pääasiakasryhmät. Samat asiakasryhmät toistuvat niin johtajan kuin muidenkin työntekijöiden puheissa. Tämän perusteella voidaan todeta, että asiakastuntemus on hyvällä tasolla, mikä toimii hyvänä pohjana prosessien tunnistamiselle.

Yrityksen keskiössä ovat nuorisoasiakkaat, joihin luetaan kaikki alle 29-vuotiaat. Näitä ovat muun muassa erilaiset leiriryhmät, kuten kouluryhmät, rippileiriryhmät ja urheiluryhmät. Kaikki toiminta on ajateltu siltä kantilta, että se on soveltuvaa lapsiperheille, jotka ovatkin tärkeä asiakasryhmä yritykselle. Lisäksi yritysasiakkaat käyttävät kokous- ja seminaaripalveluita sekä myös hyvinvointipalveluita, joiden osuuden toivotaan kasvavan jatkossa. Asiakasryhmät koostuvat siis pääasiassa kaupungeista, kunnista, seurakunnista, järjestöistä, yrityksistä ja yksityisistä asiakkaista. (Pekkala, keskustelu 19.3.2018.)

Toimintansa mukaisesti Pikku-Syöte voidaan lukea kuuluvaksi osaksi lomahotelleja, jotka on tarkoitettu vapaa-ajan viettoon tai luontoaktiviteetteja harrastaville. Hotelleissa toimii usein myös kokous- ja kongressipalveluja. Keskiössä markkinoinnissa ovat usein perheet ja lomamatkailijat, ja hotellit sijaitsevat usein matkailukohteissa tai -keskuksissa. Tyypillisiä Suomen lomahotelleja ovat lasketteluhotellit. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 27.)

Pikku-Syötteen omistaja Vuolle Setlementin toimintaan sisältyy hyvinvointi-, yhteisö ja koulutuspalveluja. Se myös luo joustavasti ja rohkeasti koko ihmisen elämän ajalle ihmisläheisiä palvelukokonaisuuksia. Pikku-Syötteen tehtävänä on tarjota vapaa-ajan palveluita ja nuorisotoimintaa, mitä se onkin tehnyt jo yli 20 vuoden ajan. Toiminta muodostuu erilaisista leireistä ja tapahtumista. Luonto nähdään nuorten voimavarana ja tärkeänä elementtinä nuorisotyössä. (Vuolle Setlementti ry 2018, viitattu 21.4.2018.)

Kaiken kaikkiaan yritys on moniulotteinen kokonaisuus, joka pitää sisällään niin matkailutoiminnan hotelli- ja ravintolapalveluineen, rinnepalveluineen sekä nuorisotoiminnan. Kuitenkin alusta alkaen tutkijalle tuli vahva käsitys siitä, että toimintaa halutaan viedä nuorisokeskus edellä muita toimintoja unohtamatta. Kaikessa toimissa yrityksen ja sen henkilöstön olisi otettava kuitenkin huomioon asiakaskunnan kirjo.

6 TUTKIMUSSUUNNITELMA

Itse tutkimus eli prosessien tunnistamiseen ja kuvaamiseen liittyvät haastattelut päätettiin toteuttaa paikan päällä Syötteellä sekä yrityksen Oulun toimistolla. Toiminnan näkeminen konkreettisesti Syötteellä auttoi yritystoiminnan havainnollistamisessa haastattelujen lisäksi. Tutkimuksessa haastattelut olivat tärkeimmässä roolissa, koska niiden avulla toimintaa voitiin tutkia tarkemmin yhdessä avainhenkilöiden kanssa.

Tutkimus päätettiin toteuttaa tapaustutkimuksena käyttäen laadullisen tutkimuksen kahta tutkimusmenetelmää: osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastattelua. Johtajan kanssa käytyjen vapaaehtoisten keskustelujen lisäksi haastateltiin yhteensä kuutta työntekijää. Myös opinnäytetyön tekeminen voidaan kuvata prosessina, joka esitellään tutkimuksen toteutus -luvussa.

6.1 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta (case study). Se on luonteeltaan yksityiskohtainen ja se sisältää usein intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia. Tapaustutkimuksessa valitaan tutkimuksen kohteeksi yksittäinen tapaus, joukko tapauksia tai tilanne. Kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Prosessit ovat usein kiinnostuksen kohteina. Yksittäistapausta tutkitaan suhteessa ympäristöön, jonka osa yksittäistapaus on. Aineistonkeruu suoritetaan useita metodeja käyttämällä, kuten havainnoinnin, haastattelujen ja dokumenttien tutkimisen avulla. Kaiken kaikkiaan tavoitteena on tavallisimmin ilmiöiden kuvaaminen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 130–131.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää ihmisten omat näkemykset koetusta todellisuudesta. Kuvausten oletetaan sisältävän ihmiselle itselleen tärkeitä asioita. Laadullisessa tutkimuksessa kysytään aina, mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan. Tutkijan on täsmennettävä, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemukset ovat aina henkilökohtaisia. Käsitykset taas ovat peräisin yhteisön perinteellisistä ja tyyppillisistä tavoista ajatella. (Vilka 2005, 97.) Tämän tutkimuksen kohdalla koettiin, että haastateltavien omat kokemukset työstä auttavat heitä hahmottamaan prosessien kulkua.

Laadullisen tutkimusmenetelmän kohdalla on arvioitava myös tulosten luotettavuutta. Sitä voidaan käsitellä validiteetin näkökulmasta eli, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Kun tutkimusta tarkastellaan reliabiliteetin kautta, pohditaan, voitaisiinko tutkimus toistaa sellaisenaan. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 160.)

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että tutkimusmenetelmää käyttämällä tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan pikemminkin tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen kautta näyttää esimerkki ihmisen toiminnasta tai kulttuurituotteista jostain, mikä ei ole suoraan havaittavissa. Asiat, jotka ovat välittömän havainnon tavoittamattomissa, ovat arvoitusten kaltaisia, ja niiden ratkaiseminen on tutkimuksen tavoite. Ihmisten kuvaamat kokemukset ja käsitykset luovat ikään kuin johtolankoja, joiden avulla arvoituksia voidaan ratkaista ja tehdä niistä tulkintoja. Näiden tulkintojen avulla voidaan tehdä esimerkiksi kuvauksia tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 98.) Tutkimuksessani prosessien kuvaukset ovat juuri tulkintoja haastateltavien kokemuksista.

6.2 Tutkimuksen toteutus

Kun toimeksiantosopimus oli tehty tammikuun lopussa 2018, alkoi tekijä kartoittaa tietoperustaa etsimällä sopivia lähteitä. Aloituskeskustelun jälkeen alkoi kirjoitusvaihe teorian osalta. Teoria muokkautui kuitenkin vielä työn loppuun saakka, kun tekijä halusi tuoda siihen monipuolisuutta. Helmikuun lopussa, maaliskuussa ja huhtikuun alkupuolella käytiin vapaamuotoiset keskustelut toimeksiantajan kanssa. Niiden avulla luotiin prosessikartan sisältö sekä saatiin tietoperustaa yrityksestä. Itse tutkimushaastattelut toteutettiin maaliskuu- ja huhtikuun aikana sekä Oulussa että Pikku-Syötteellä.

Tutkimuksessa käytettiin kahta laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmää, osallistuvaa havainnointia sekä teemahaastattelua. Tutkimus jakautui kahteen vaiheeseen, joista ensimmäisenä vuorossa oli ydinprosessien tunnistamisen. Osallistuva havainnointi muun muassa yrityksen päivittäisen toiminnan näkemisen muodossa antoi käsityksen yrityksen ydin- ja tukiprosesseista, joista avainprosessit valikoituivat myöhemmin mallintamista varten. Tarkoituksena oli vertailla tekijän omaa näkemystä johtajan kanssa, mikä luonnollisesti antoi oman näkemyksensä prosesseista. Vilkan mukaan osallistuva havainnointi kertoo nimenomaan, mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat näyttävät sen sijaan, mitä ne sanoisivat (2005, 120).

Osallistuvan havainnoinnin lisäksi prosessien kuvaamista varten täytyi toteuttaa myös tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkimusongelmasta poimitaan keskeisemmät aiheet ja teemat, joita tulisi käsitellä itse haastattelussa. (Vilkka 2005, 101). Teemahaastattelun etuna on, että haastattelun aikana voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä, jos kysymyksissä ilmenee jotain jatkokysymysten arvoista. Ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille antamansa merkitykset sekä se, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa ovat keskeisiä teemahaastattelussa. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 88.) Teemahaastattelut litteroitiin, minkä pohjalta tutkija piirsi prosessikaaviot.

Prosessien kuvaamisesta on olemassa erilaisia kysymyssarjoja, joiden avulla voidaan selvittää organisaation eri prosessien vaiheita (liite 1). Tällaisia kysymyksiä apuna käyttäen toteutettiin haastattelu, mikä antoi hyvän pohjan kuvausten piirtämiselle. Lisäkysymysten avulla oli mahdollista selvittää mahdolliset epäselvyydet. Juuri tutkimusmenetelmän oikeanlainen tutkimushaastattelumuoto sallii sen.

Lähtökohtana prosessien tunnistamiselle ja kuvaamiselle oli yrityksen toimintojen lisäksi asiakkaan prosessien tunnistaminen. Kuten luvussa 3.2.2 kerrottiin Laamasen ehdottamasta tavasta tunnistaa prosesseja asiakkaan prosessien avulla, otettiin tapa tukemaan jo yrityksen tunnistamia prosesseja. Siten haluttiin varmistaa, että kuvattavat prosessit ovat asiakkaiden kannalta oleellisia. Kuten aiemmin teoriassakin on tullut esille, asiakas on keskiössä prosessijohtamisessa. Asiakasnäkökulma tuotiin esiin myös toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa.

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Prosessien tunnistaminen toteutettiin yhdessä johtaja Mika Pekkalan kanssa. Tekijä kävi hänen kanssaan muutamia vapaamuotoisia keskusteluja yrityksen toiminnasta, minkä avulla oli mahdollista muodostaa tarkempi kuva yrityksestä. Lisäksi tutkimussuunnitelmassa esille tuodun osallistuvan havainnoinnin avulla tekijä syvensi näkemyksiään yrityksestä paikan päällä Syötteellä. Olin myös itse osallisena kaikkien kuvattujen palvelualueiden prosesseissa.

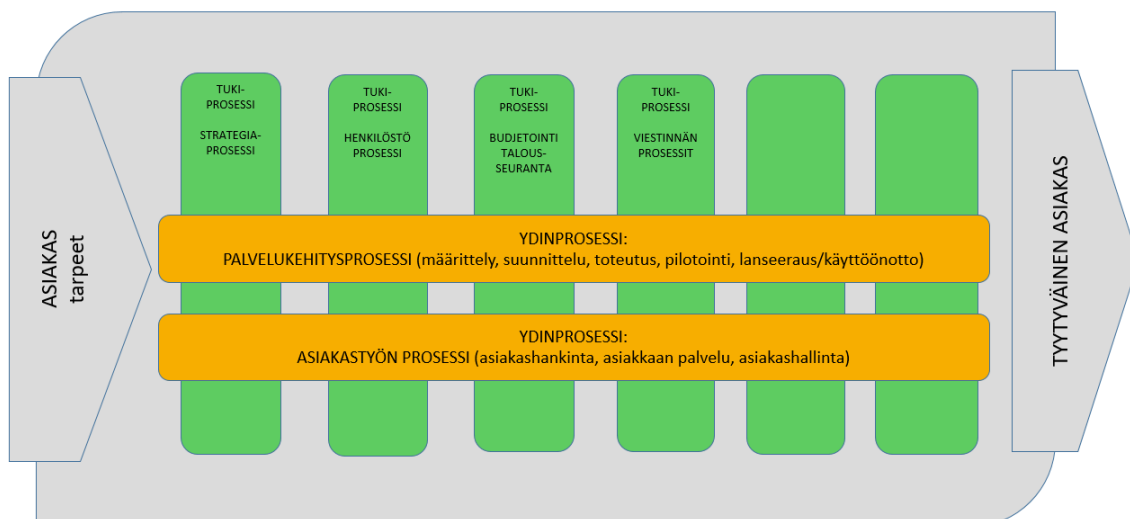
Vastaus tutkimuskysymykseen, mitkä ovat yrityksen avainprosessit, saatiin tutkimuksen edetessä. Alkuperäinen rajaus juuri avainprosessien kuvaamisesta toteutui. Kuvattavaksi avainprosessiksi valikoitui toinen yrityksen ydinprosesseista, joka havainnollistettiin kuvion avulla sekä mallinnettiin osittain osaprosessien muodossa. Toisenkin ydinprosessin sisältö tuodaan esille myöhemmin tässä luvussa, jotta sen mallintaminen jatkossa olisi helpompaa. Seuraavassa luvussa tuodaan esille yrityksen prosessikartta sekä mallinnetut prosessit.

7.1 Prosessikartta

Vuolle Settlementin aloitettua prosessityön saatiin heiltä pohja prosessikartasta, jota sovellettiin ydinprosessien osalta Pikku-Syötteeseen. Vuolle Settlementti oli käyttänyt mallinaan Opetushallituksen esimerkkiä oppilaitoksen prosessikartasta (Opetushallitus, viitattu 26.4.2018). Tekijän alkuperäinen suunnitelma oli löytää yhdessä toimeksiantajan kanssa sopiva malli prosessikartalle, joten se osa jäi tämän johdosta työstä pois kokonaan.

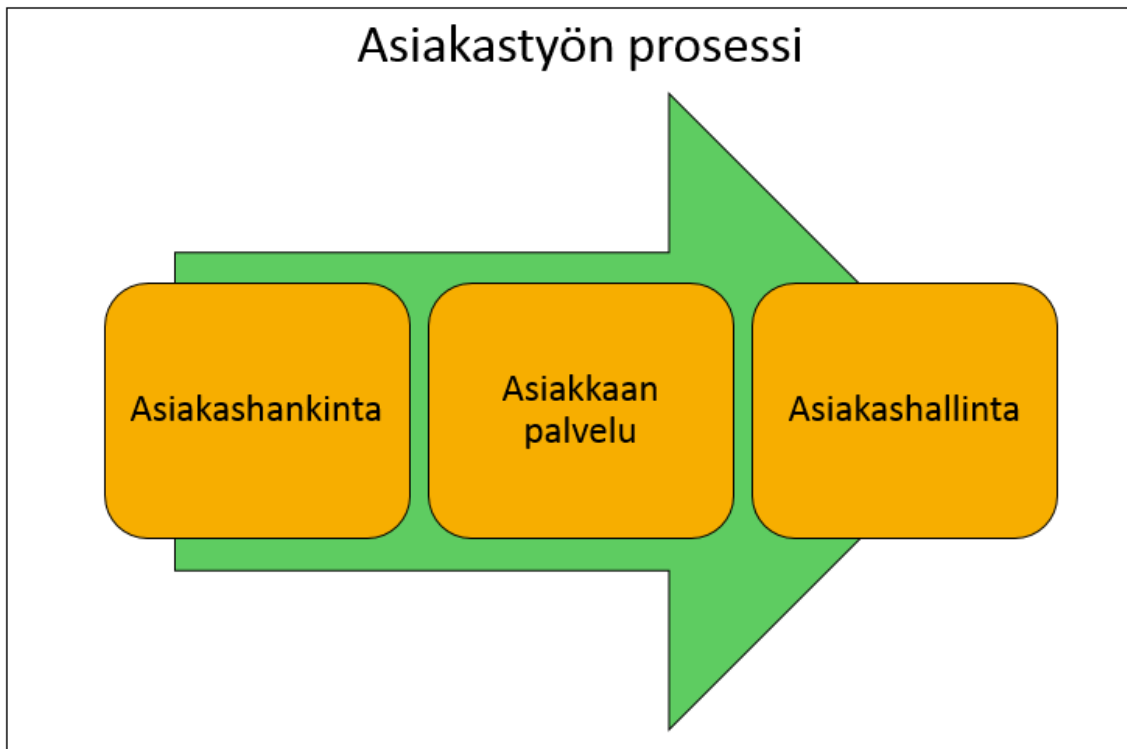
Pekkalalla oli vahva näkemys siitä, mikä on Pikku-Syötteen ydintoimintaa ja sitä kautta ydinprosesseja. Kuitenkin työn edetessä kävi selväksi, että ensisijaisena tavoitteena olisi tunnistaa eri prosesseja, eikä alkuvaiheessa kiinnitetty niinkään huomiota siihen, olivatko tunnistetut prosessit ydin-, tuki- vai avainprosesseja. Tämä johtui siitä, että prosesseja ei oltu tunnistettu aiemmin, joten tärkeintä oli muutamien mallinnettujen prosessien lisäksi listata muita tärkeitä prosesseja. Tämän johdosta jatkokehitys olisi helpompaa, kun mahdolliset mallinnettavat prosessit olisivat jo listattuna.

PROSESSIKARTTA



KUVIO 5. Pikku-Syötteen prosessikartta.

Pikku-Syötteen toiminnan keskiössä on asiakas, jonka vuoksi kaikki mallinnetut prosessit ovat asiakastyön ydinprosessin osaprosesseja. Ydinprosessi koostuu asiakashankinta-, asiakkaan palvelu- ja asiakashallinta-prosesseista. Toimeksiantajan mukaan koko asiakastyön prosessi alkaa asiakassuhteen muodostumisesta jatkuen asiakkaan käyttämiin yrityksen palveluihin aina mahdolliseen palautteen keräämiseen ja jälkimarkkinointiin asti. Asiakashankinta pitää sisällään markkinoinnin ja myynnin, tarjoukset sekä sopimukset. Palveluun tai tuotantoon kuuluvat asiakkaan vastaanotto, asiakaspalvelu sekä asiakkaan lähtö. Asiakashallintaan sisältyvät laskutus, jälkimarkkinointi ja asiakaspalautteet. (Pekkala, keskustelu 19.3.2018.) Asiakastyön prosessi on havainnollistettu kuviossa 6.



KUVIO 6. Asiakastyön prosessi

Yrityksen toinen ydinprosessi on palvelukehitysprosessi, jonka vaiheita ovat määrittely, suunnittelu, toteutus, pilotointi sekä lanseeraus tai käyttöönotto. Asiakastyön prosessin muodostuessa kuvattavaksi avainprosessiksi tätä prosessia ei tutkittu sen tarkemmin. Jatkoa ajatellen myös tämän prosessin eri vaiheet olisivat tärkeä kuvata prosessikaavioon.

7.2 Kuvattavat prosessit

Kuvattaviksi prosesseiksi päätyivät asiakastyön prosessin osalta asiakashankinnan osaprosessi tarjousprosessi sekä asiakkaan palvelun osalta osaprosessit asiakkaan vastaanotto- ja lähtöprosessi. Lisäksi keskusteluissa nousi esille asiakaspalautteenkeruun nykytila, joten tutkijan mielestä oli hyvä tuoda esille myös se kirjallisesti osana asiakkaan lähtö -prosessia. Markkinoinnin osalta listattiin eri työtehtäviä mahdollista jatkotyötä varten.

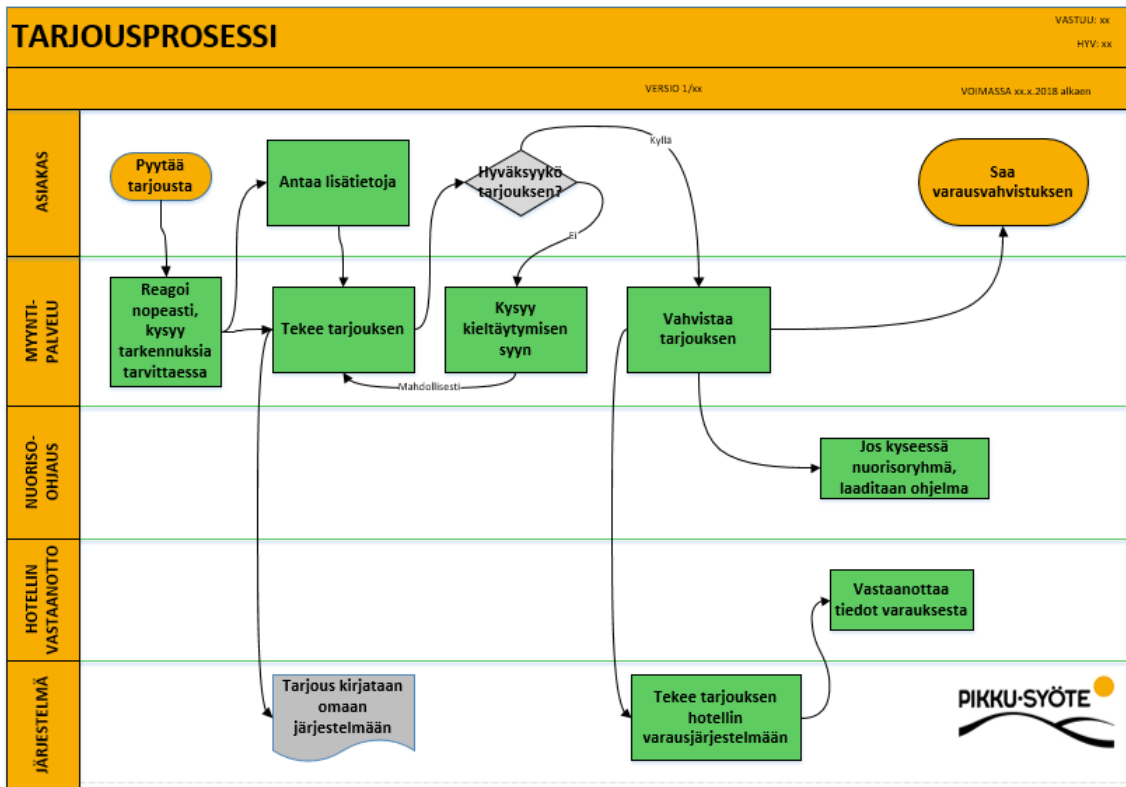
Kuvauksissa sekä eri työtehtävien prosessien listauksissa edetään kronologisessa järjestyksessä silmällä pitäen asiakastyön avainprosessia. Ensimmäisenä tuodaan esille markkinoinnin eri tehtäviä ja viimeisenä käsitellään asiakaspalautteen keräämistä.

Markkinointi olisi hyvä ottaa mahdollisiin tuleviin prosessikuvauksiin mukaan prosessikohtaisesti. Tällöin rajapinnat muiden prosessien kanssa tulisivat paremmin esille ja työntekijöillä olisi selkeä käsitys, missä roolissa heidän työtehtäviensä kannalta markkinointi ja viestintä ovat.

Markkinoinnista vastaavan henkilön mukaan hänen tehtäviinsä kuuluvat verkkosivujen hallinnointi, digimainosten tekeminen, mainosmateriaalien suunnittelu sekä suunnitelmat markkinointitoimenpiteistä, kuten tapahtumien suunnittelu. Hänen mukaansa markkinointi on osa koko yrityksen toimintaa, jolloin sen pitäisi yhdessä viestinnän kanssa ulottua yrityksen muihinkin prosesseihin. Sen johdosta henkilö näkeekin suunnittelutyön ratkaisevassa osassa markkinoinnissa. Suunnittelu edellyttää ajan tasalla olevia lukuja myynnistä, mikä antaa pohjan hyvälle suunnittelutyölle. Eri markkinointikampanjat vievät myös aikaa toteutuakseen, jolloin suunnittelu olisi hyvä aloittaa jo varhaisessa vaiheessa. Tämä edellyttää yrityksen eri osa-alueiden sujuvaa yhteistyötä ja kommunikointia. (Markkinointi- ja liiketoimintapäällikkö, haastattelu 20.4.2018.)

7.2.1 Tarjousprosessi

Ensimmäinen teemahaastattelun rungon mukainen haastattelu toteutettiin myynnistä vastaavalle henkilölle. Hänen työnkuvaansa kuuluu kaikkien asiakasryhmien myynti lukuun ottamatta yksityisten asiakkaiden myyntiä, jonka hoitaa vastaanotto tai asiakas itse varausjärjestelmän kautta. Myyntipäällikön tärkein prosessinsa työssä on luonnollisesti myyntiprosessi, josta on kuvattu tarjousprosessi. Kyselylomakkeen (liite 1) avulla haastattelu eteni jouhevasti, koska haastateltavalla oli selvästi vahva näkemys työtehtävistään ja mallinnettavan prosessin vaiheista. Hän myös piirsi karkean kuvauksen tarjousprosessista tutkijan näytettyä esimerkin kuvaustekniikasta (kuvio 7).



KUVIO 7. Tarjousprosessi

Huolimatta siitä, että myyntiä toteutetaan eri asiakasryhmille, tarjousprosessin perusrunko on lähes muuttumaton asiakkaasta riippumatta. Prosessi alkaa aina asiakkaan ottamasta kontaktista yritykseen tai yrityksen ottamasta kontaktista asiakkaaseen. Myyntipäällikön mukaan noin 15–20 prosenttia myynnistä toteutuu siten, että kontakti otetaan asiakkaaseen. Yleensä asiakas ottaa kontaktin myyntipalveluun. Herätteitä yhteydenottoon voi olla monia. Asiakkaasta riippuen yhteydenotto, joka yleensä on sähköposti, voi olla hyvinkin puutteellinen, jolloin se vaatii myyjän puolelta lisäselvitystä sähköpostien lähettämisen muodossa. Tämä vaihe voi viedä hyvinkin paljon aikaa. Kuitenkin myyntipäällikkö näkee myynnin nopean reagoimisen viesteihin vahvuutena, jolla on luonnollisesti positiivinen vaikutus prosessin etenemiseen. (Myyntipäällikkö, haastattelu 26.3.2018.)

Kun tarvittavat tiedot varauksesta ovat tiedossa, myyntipäällikkö tekee tarjouksen järjestelmän kautta. Asiakas saa sähköpostiinsa linkin tarjouksesta, joka asiakkaan toimesta hyväksytään tai torjutaan. Myyntipäällikön kokemuksen mukaan syitä torjunnalle voivat olla esimerkiksi aikataulu, tilojen puute tai liian kallis hinta. Usein asiakkaalta kysytään, miksei tarjousta hyväksytty. Mahdollisesti tarjousta voidaan hioa asiakkaan toiveiden mukaan tai tehdä kokonaan uusi tarjous. Monesti syy tarjouksen hylkäämisestä tulee kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun lopullinen päätös on jo

syntynyt ja myyntipäällikkö saa tiedon tarjouksen hylkäämisestä. (Myyntipäällikkö, haastattelu 26.3.2018.)

Asiakkaan hyväksytyä tarjouksen se tarkoittaa nuorisoryhmän kohdalla monesti nuorisopalvelujen mukaantuloa osaksi prosessia. Se suunnittelee ohjelman vahvistuksen jälkeen. Myyntipäällikön tehtävä on kirjata varauksen yksityiskohdat hotellin varausjärjestelmään. Hän kirjaa käsin tiedot, huonejaot, ohjelman, ruokailut ja laskutustiedot. Kokousryhmien kohdalla varataan heidän tarpeisiinsa soveltuva majoitus ja ruokailu sekä mahdollisesti jokin aktiviteetti. (Myyntipäällikkö, haastattelu 26.3.2018.)

Tarjouksen ja varauksen hallinta on järjestelmien varassa. Tarjousjärjestelmän etuna on se, että saman asiakkaan saamat tarjoukset jäävät talteen järjestelmään, jolloin asiakashistoria on nähtävissä esimerkiksi uutta tarjousta tehtäessä. Toisaalta asiakkaan tiedot yksityiskohtaisesta varauksesta kirjataan käsin hotellin varausjärjestelmään, joka on erillinen tarjousjärjestelmästä. (Myyntipäällikkö, haastattelu 26.3.2018.)

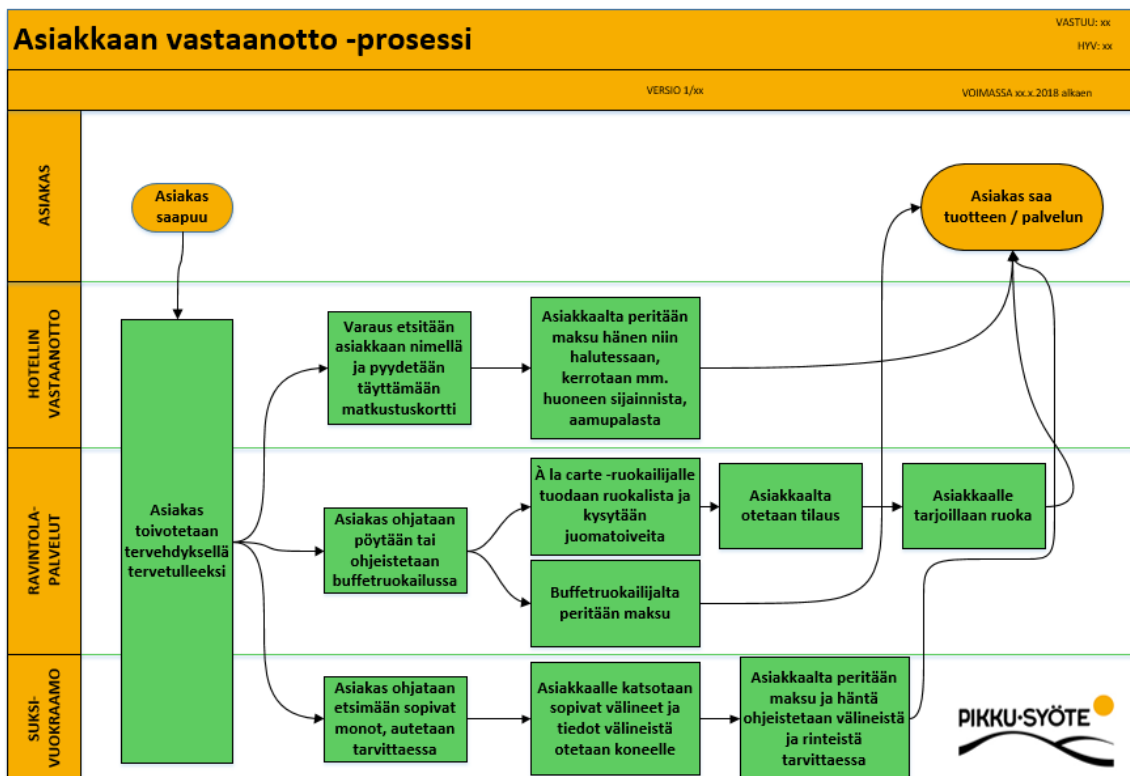
Vaikka aktiivinen myynti asiakkaalle päin onkin vähäisempää, on kuitenkin tärkeää tunnistaa senkin prosessin vaiheet osaksi myyntiprosessia. Luonnollisesti prosessi noudattelee tarjousprosessin vaiheita muilta osin, mutta kontaktin luonti toteutuu alussa eri tavalla. Prosessi alkaa asiakkaan mielenkiinnon herättämisellä, jolloin luodaan asiakkaalle tarve palveluiden tai tuotteiden käyttämiseen tai kartoitetaan mahdollinen jo olemassa oleva tarve. Tämä vaatii monesti markkinoinnin mukana oloa. Näiden pohjalta voidaan muodostaa tarjous, jolloin prosessi etenee lopun osalta aiemmin kuvatulla tavalla.

Yksi yrityksen nuoriso-ohjaajista kiertää nykyisin myös kouluissa kertomassa leirikoulutoiminnasta. Tämä on tärkeä osa asiakashankintaa. Kun viestiä on viemässä henkilö, jolla on käytännön kokemusta leirikoulun toteutuksesta ja sisällöstä, osaa hän myös parhaiten vastata ilmeneviin kysymyksiin ja vaikuttaa näin valintaan pitää leirikoulu tunturimaisemissa.

7.2.2 Asiakkaan vastaanotto -prosessi

Asiakkaan vastaanotto -prosessia kuvatessa haluttiin ottaa mukaan yrityksen monta eri palvelua, jotka ovat sidoksissa suoraan asiakkaaseen. Mukaan valittiin hotellin vastaanottopalvelu, ravintolapalvelut tarjoilun ja tiskiltä myynnin osalta sekä rinnepalveluista suksivuokraamo, kuten kuviossa 8 on nähtävissä. Alussa oli tarkoitus jättää rinnepalvelut avainprosessien ulkopuolelle, mutta asiakkaan vastaanotto -prosessin kohdalla haluttiin saada monipuolinen kuva tärkeästä yrityksen osa-alueesta, jossa myös rinnetyöntekijät ovat vahvasti mukana. Näiden avulla toimeksiantaja halusi selvittää, toimiiko asiakkaan vastaanotto yhtäläisesti kaikissa palveluissa. Jokaisesta palvelusta valittiin haastateltava, jonka avulla luotiin karkea mallinnus asiakkaan vastaanotto -prosessista.

Prosessin kuvaus hotellin vastaanoton osalta toteutettiin teemahaastattelun rungon mukaisesti vuoropäällikön kanssa, joka vastaanoton lisäksi vastaa myös ravintolapalveluista. Kuitenkin tekijä halusi, että ravintolapalveluiden prosessi kuvataan toisen työntekijän näkökulmasta. Vuoropäällikön ja ravintolatyöntekijän haastatteluissa oli osittain myös samaa, mikä osaltaan tuki yhtenäistä käsitystä. Myös suksivuokraamon asiakkaan vastaanotto -prosessi on kuvattu työntekijän, joka ei toimi esimiesasemassa, näkökulmasta. Seuraavassa asiakkaan vastaanotto kuvattuna sanallisesti eri palveluiden osalta.



KUVIO 8. Asiakkaan vastaanotto -prosessi

Hotellin vastaanotto

Prosessi alkaa asiakkaan vastaanottamisella: tervehdyksellä ja tervetuloitotuksella. Seuraavassa vaiheessa hotellin vastaanotto pyytää asiakasta täyttämään matkustuskortin, jonka jälkeen asiakkaalta peritään maksu. Asiakkaalla on myös mahdollisuus maksaa huonelasku uloskirjautumisen yhteydessä. Lopuksi asiakasta ohjeistetaan huoneen sijainnista, aamupalasta, ravintolan aukioloajoista sekä saunamahdollisuudesta, jos hotelli ei ole ennestään tuttu. Samalla annetaan huonekortti tai huonekortit. Prosessi päättyy asiakkaan saadessaan palvelun huoneen muodossa. Jos kyseessä on nuorisoryhmä, nuoriso-ohjaaja on mukana sisäänkirjautumisen yhteydessä. Hän myös vastaa huonekorttien jaosta. Esimerkiksi leirikoululaisille pidetään myös opastuskierros hotellin eri tiloissa, jotta he oppivat tuntemaan tilat paremmin. (Vuoropäällikkö, haastattelu 5.4.2018.)

Ravintolapalvelut

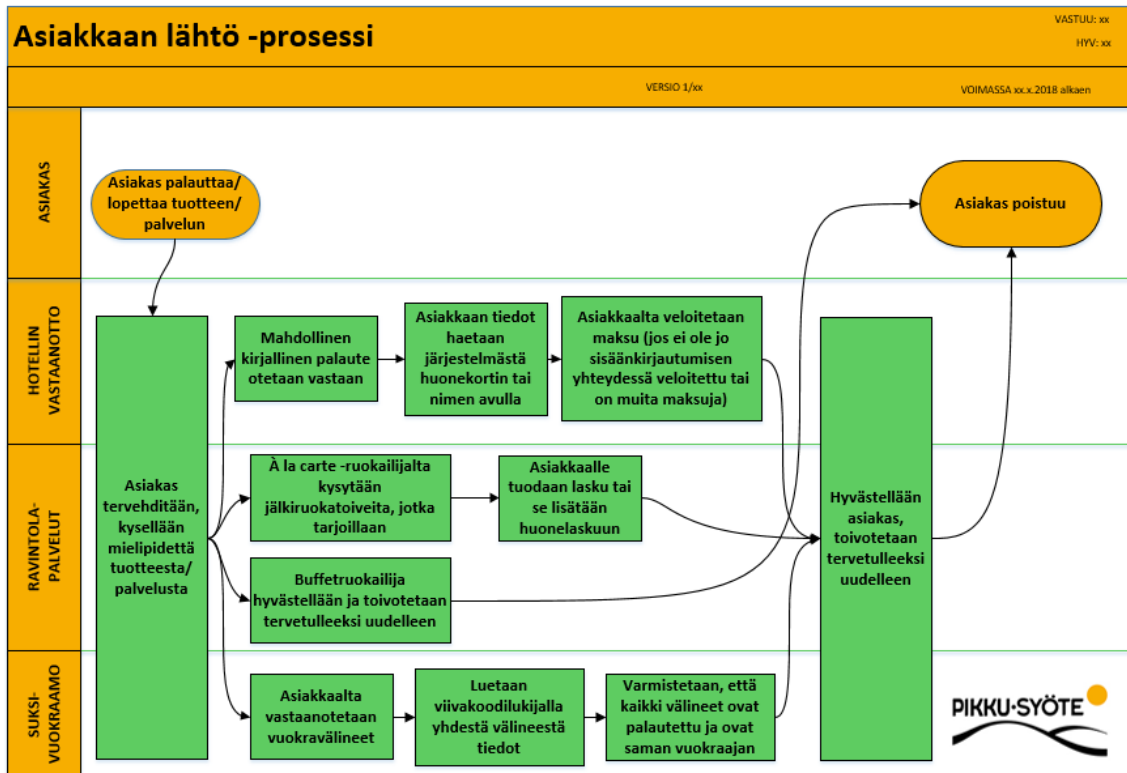
Tervehdyksen ja tervetuloitotuksen jälkeen ravintolatyöntekijä ohjaa asiakkaan pöytään tai kertoo buffetuokailusta. Ravintolan osalta kuvauksessa ei ole mukana tilannetta, jossa asiakas ostaa linjastosta kahvia tai muita tuotteita, jolloin prosessi jää lyhyemmäksi ja vuorovaikutus asiakkaan ja henkilökunnan välillä jää vähäiseksi. Jos kyseessä on À la carte -ruokailija, hänelle tuodaan ruokalista pöytään ja kysytään jo tässä vaiheessa juomatoiveita. Myöhemmin tarjoilija käy ottamassa asiakkaan ruoka- ja juomatilauksen. Prosessi päättyy asiakkaan saadessa tuotteen ruoan muodossa. (Ravintolatyöntekijä, haastattelu 13.4.2018.)

Suksivuokraamo

Asiakasta tervehditään ja hänet ohjataan etsimään sopivia monoja. Häntä autetaan tarvittaessa. Monojen löydyttyä asiakkaalle katsotaan sopivat välineet. Tässä vaiheessa on tavallista kysyä, onko asiakkaalla laskukokemusta, koska se vaikuttaa välineiden valintaan. Esimerkiksi lapsiperheiden kohdalla voidaan suositella hiihdonopetusta aloittelevalle rinteeseen menijälle. Tiedot välineistä luetaan viivakoodilukijalla suoraan järjestelmään. Seuraavaksi asiakkaalta peritään maksu välineistä ja hissilipusta erillisellä myyntitiskillä. Asiakasta ohjeistetaan välineistä ja rinteistä tarpeen mukaan. Prosessi päättyy asiakkaan poistuessa rinteeseen. (Vuokraamotyöntekijä, haastattelu 13.4.2018.)

7.2.3 Asiakkaan lähtö -prosessi

Asiakkaan lähtö -prosessi haluttiin kuvata, jotta asiakkaan saama kokonaiskokemus yrityksessä selkeytyisi. Alapuolella on siitä toteutettu prosessikaavio (kuvio 9), jonka jälkeen on kuvattu eri vaiheet eri palvelualueittain. Kuten asiakkaan vastaanotto -prosessikin, prosessi haluttiin kuvata samojen palvelualueiden osalta.



KUVIO 9. Asiakkaan lähtö -prosessi

Hotellin vastaanotto

Hotellin vastaanotto vastaanottaa lähtevän asiakkaan tervehdyksellä. Yleensä tässä vaiheessa on tapana kysellä, kuinka asiakas on viihtynyt heidän asiakkaanaan. Asiakkaalla on myös mahdollista palauttaa täytetty kirjallinen palautelomake, joka löytyy huonekansiosta. Tiedot haetaan järjestelmästä joko nimen tai huonekortissa olevan huonenumeron avulla. Asiakkaalta veloitetaan maksu, ellei hän ole jo maksanut huonettaan etukäteen sisäänkirjautumisen yhteydessä tai jos huonelaskuun on kirjautunut muita maksuja. Asiakas hyvästellään sekä toivotaan tervetulleeksi uudelleen. (Vuoropäällikkö, haastattelu 5.4.2018.)

Ravintolapalvelut

Asiakkaan ruokailtua astiat kerätään pois ja kysellään asiakkaalta kohteliaasti mielipidettä ruuasta. Samalla tiedustellaan jälkiruokatoiveita, jälkiruuat tarjoillaankin seuraavaksi. Jos asiakas jättää jälkiruuan väliin, tilaa hän yleensä seuraavaksi laskun. Lasku voidaan lisätä hotellin asiakkaalle myös huonelaskuun, mutta yleensä asiakas maksaa laskun ruokailun yhteydessä. Lasku on helppo jakaa pöytäseurueen eri jäsenten kesken erikseen. Uusi järjestelmä on helpottanut ja selkeyttänyt tätäkin toimenpidettä. Asiakkaat jäävät monesti laskun maksamisen jälkeenkin istuskelemaan. Luonnollisena osana palvelua kuuluu asiakkaiden kanssa rento keskustelu. Monet työntekijät ovat paikallisia, minkä haastateltava työntekijä näkee vahvuutena. Se ilmenee positiivisesti esimerkiksi hyvän paikallistietämyksen muodossa. Asiakkaan poistuessa ravintolasta, hänet hyvästellään ja toivotaan tervetulleeksi uudelleen. Prosessin tavoitteena on saada asiakas lähtemään iloisena ja tyytyväisenä hyvän ruokailuelämyksen päätteeksi. Huomion arvoista on, että sekä asiakkaan vastaanotto- ja asiakkaan lähtö –prosessin välilläkin asiakas huomioidaan. Voidaan käydä kysymässä, onko kaikki hyvin tai tuodaan esimerkiksi lisää juotavaa. (Ravintolatyöntekijä, haastattelu 13.4.2018.)

Buffetruokailijan kohdalla prosessi etenee alun suhteen samalla tavalla. Henkilökunnalla ei ole kuitenkaan aina mahdollisuutta huomata asiakkaan poistumista ravintolasta. Yleistä kuitenkin on, että asiakas tulee kiittämään ruuasta, jolloin asiakas on vielä mahdollista kohdata lähtöhetkelläkin sekä kiittää ja toivottaa tervetulleeksi uudelleen. (Ravintolatyöntekijä, haastattelu 13.4.2018.)

Suksivuokraamo

Asiakkaan palauttaessa vuokravälineet työntekijä lukee viivakoodilukijalla yhdestä välineestä koodin, jolloin asiakkaan tiedot näkyvät koneella. Asiakkaalta varmistetaan nimi, jotta varmistetaan, etteivät välineet ole vaihtuneet toisen asiakkaan kanssa. Välineet kuitataan palautuneiksi järjestelmään. Asiakas hyvästellään sekä toivotetaan tervetulleeksi uudestaan. Vahvoina puolina haastateltu vuokraamotyöntekijä näkee vuokraamon fyysisen koon pienuuden. Rinnekahvilan ja vuokraamon yhteispinta-ala on pieni, ja kaikki toiminnot ovat pienellä alalla. Tämä mahdollistaa sekä hyvän kommunikoinnin että prosessin toimivuuden varmistamisen. Prosessin tavoitteena on saada asiakas viihtymään sekä sen kautta saada asiakas palaamaan uudelleen. Uusi järjestelmä mahdollistaa myös vuokravälineiden vuokraustilanteen seurannan eli sieltä voi nähdä suoraan, kuinka paljon välineitä on vuokralla tai vapaina. Prosessin suorituskykyä seurataan kassaraporttien asiakasmäärien kautta. Ne menevät suoraan eteenpäin raportoinnin yhteydessä. (Vuokraamotyöntekijä, haastattelu 13.4.2018.)

Kaikkiin palvelualueisiin kuuluu tärkeänä osana palautteen saaminen. Kaikkien haastateltavien kohdalla tuli esille, että suullisen palautteen saaminen on yleistä ja se on joko asiakkaan puolelta spontaania tai sitten työntekijän kyselemää. Hotellissa majoittuva voi antaa halutessaan palautetta kirjallisena eri palvelualueista. Nuorisotyön päällikön (sähköposti, viitattu 2.5.2018) mukaan nuorisoryhmiltä ja leirikoululaisilta sekä heidän ohjaajiltaan kerätään kirjallinen palaute systemaattisesti nuoriso-ohjaajan toimesta. Osaan palautteeseen reagoidaan tarvittaessa heti, mutta suurin osa kerätään vuosittain diagrammeiksi ja kommenteista oleellimmat kerätään ylös. Ohjaajilla on myös mahdollisuus niin halutessaan pitää leirin aikana erilaisia palauteleikkejä, joiden avulla kartoitetaan yleistä tunnelmaa.

7.3 Prosessikuvausten toteuttaminen

Prosessien kuvauksessa käytettiin Microsoft Visio -ohjelmaa, joka oli sekä Vuolle Settlementin että opiskelijan koulun käyttämä ohjelma. Kun Pikku-Syötteen prosessit olivat kuvausvalmiita, Vuolle Settlementillä oli jo käytössä valittu prosessikuvauspohja sekä Visio-ohjelman merkkien selitykset (liite 2). Niihin tehtiin muutoksia Pikku-Syötteen värien osalta, jonka jälkeen tutkijalle jäi tehtäväksi kuvata prosessit halutulla tekniikalla. Tämä on hyvä myös prosessityön jatkoa ajatellen. Luonnollisesti ohjelman käytön opettelu vie aikaa, jos se ei ole entuudestaan tuttu. Prosessikuvauksissa on käytetty niin sanottua uimaratamalla.

Pikku-Syöte sai prosessikuvauksista yhden tiedoston, jossa ovat halutut prosessikaaviot sekä pohja kuvaukselle erillisellä välilehdellä. Koska kaikkia avainprosessin osaprosesseja ei ole kuvattu, työtä voi halutessaan jatkaa samaan tiedostoon. Työn loppuvaiheessa Vuolle Settlementti ei ollut vielä tehnyt omia sanallisia kuvauksiaan prosesseistaan eikä valinnut runkoa sanalliselle prosessikuvaukselle. Tekijä valitsi rungon lyhyelle prosessin kuvaukselle (liite 3). Lähteenä käytettiin Lecklinin (2002, 154) teoksessa ollutta mallia. Prosessin kuvauksen pohjaa voi halutessaan muokata säilyttäen siinä osia, jotka koetaan yrityksen kannalta tärkeimmiksi. Kuvatut prosessit on pidetty yksinkertaisina. Jatkossa niiden sanallisissa kuvauksissa ne voidaan avata tarkemmin yrityksen haluamalla tavalla.

7.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen lähtökohtana oli, ettei Pikku-Syötteen prosesseja oltu tunnistettu tai kuvattu aiemmin. Siihen nähden muutos on kohtalaisen suuri. Prosessikartta ja prosessikuvaukset antavat hyvän pohjan prosessityölle jatkossa. Eri prosessikuvaukset osoittavat, että haastatteluihin osallistuvat työntekijät olivat hyvinkin tietoisia omista työtehtävistään ja osasivat ajatella halutun osan myös prosessimuotoon. Jos prosessien kuvausta jatketaan, he saavat myös mahdollisesti käsityksen siitä, miten prosessit koskettavat toisiaan ja muodostavat yhdessä toimivan kokonaisuuden koko yrityksen kannalta. Toteutetut kuvaukset ovat karkeita, joten niitä voi kehittää yksityiskohtaisemmiksi lisättävien osaprosessien ja/tai tehtävien avulla. Teoriassa, luvussa 3.2. toiseksi viimeisessä kappaleessa, esiin nousseen prosessien nimeämisen suhteen Pikku-Syötteen osalta käytettiin perinteisempää tapaa. Suositeltavaa kuitenkin on, että prosessin nimi ilmentäisi sen tavoitteita, tarkoituksia ja tuloksia.

Pikku-Syötteen prosessikartta perustuu pääosin Vuolle Settlementin käyttämään prosessikarttaan. Vaikka ydinprosessien sisällöt ovatkin omanlaisiaan, voisi sitä käydä läpi myös tukitoimien kuvaukseen ja miettiä, olisiko sinne jotain lisättävää tai vaihtoehtoisesti poisotettavaa. Vaikka kartta on nykyisellään selkeä, voisi se olla kuvattuna myös verkkomaiseen muotoon, jossa eri prosessien väliset riippuvuussuhteet tulisivat paremmin esille.

Myyntiprosessia voitaisiin jatkossa kehittää siten, että siihen otettaisiin markkinointi mukaan vahvemmin ja kuvattaisiin esimerkiksi jokin markkinointitoimenpide alkuun. Se on kuitenkin olennainen osa myyntiä, jolloin sen olisi tärkeä näkyä myös prosessin kuvauksessa. Tarjousprosessi voisi säilyä erikseen kuvattuna.

Teemahaastattelu mahdollisti jatkokysymysten tekemisen, ja sen lisäksi työntekijät toivat esille omastakin aloitteesta prosessiin liittyen hedelmällisiä asioita. Asiakkaan vastaanotto -prosessissa tuli esille kaikkien haastatteluun osallistuvien osalta, että alkutalvesta 2018 toteutettu asiakaspalvelukoulutus oli ollut positiivinen kokemus. Tuttujen asioiden lisäksi se oli tuonut mukanaan ajattelun arvoisia asioita omaan työhön liittyen.

Huomionarvoista asiakkaan vastaanotto -prosessissa vuokraamon kannalta oli kiireaikojen tuoma ajoittainen asiakkaiden vaikea hallittavuus. Asiakasta ei välttämättä ehditä ohjeistaa prosessin alun vaatimalla tavalla. Huolimatta vuokraamon seinällä olevasta ohjeistuksesta monojen itsenäisestä

valitsemisesta saattaa kiireaikoina kokematon asiakas joutua harhailemaan vuokraamossa jonkin aikaa. Lisäksi tutkijan näkökulmasta ruuhka-aika voi vaikeuttaa asiakkaiden siirtymistä paikasta toiseen, koska välineiden antopaikka ja kassa sijaitsevat eri paikoissa. Vuokraamon yhteydessä toimii myös rinnekahvila, jossa toimii sesongista riippuen jopa sama työntekijä. Tällöin myyjän on helpompi palvella sekä rinnekahvilan että vuokraamon asiakkaita, kun kassat sijaitsevat saman saarekkeen sisällä. Vaikka nykyinen järjestely molempien palveluiden sujuvuuden takaamiseksi olisikin toimiva, voisi kassoja olla kaksi vuokraamon puolella.

Myös kaikkien kuvattavien prosessien kohdalla nousivat esiin uuden järjestelmän tuomat edut. Esimerkiksi tarjoilijan osalta pöytien hallitseminen on helpompaa uuden järjestelmän myötä. Se on tuonut myös ison muutoksen ruokatilauksiin. Tarjoilija kirjaa tilauksen järjestelmään kassalla, ja keittiö vastaanottaa tilauksen tulosteena keittiöllä. Laskutuskin on helpottunut ja selkeytynyt tämän johdosta. Suksivuokraamo on saanut myös oman järjestelmän, joka sekkin on helpottanut työtä merkittävästi. Uudet järjestelmät edellyttävät paljon uuden oppimista henkilökunnalta. Kaikkia toimintoja ei välttämättä tunneta, joten järjestelmän täydellinen hyödyntäminen olisi toivottavaa. Tämän osalta prosesseja eri työtehtävien prosessien vaiheista voitaisiin avata myös järjestelmän osalta. Sitä kautta voitaisiin löytää vieläkin toimivampia ratkaisuja.

Lisäksi vastaanoton osalta kävi ilmi, että joskus asiakkaan tullessa maksamaan laskuaan uloskirjautumisen yhteydessä hänelle onkin valittu väärä hinta. Hintaryhmä kirjataan varausta tehtäessä, mutta jos asiakas ei mainitse hänellä olevan jotain tiettyä sopimusta yrityksen kanssa, ei varaaja osaa valita erikoishintaa. Tällöin laskua maksaessa pitää poistaa kaikki vanhat kirjaukset ja korvata ne uusilla hinnoilla. Tämä vie luonnollisesti aikaa. Ongelma on osin myös siinä, ettei asiakas muista mainita erikoishintaa tai sopimusta, mutta mietin, voitaisiinko sitä varauksen yhteydessä tiedustella ystävälliseen sävyyn. Lisäksi eri sopimusasiakkaille ja hintaryhmille voisi olla järjestelmässä omat valittavat hintaryhmät, jotka nopeuttaisivat kassatyöskentelyä siltä osin.

Palautteen keräämisen osalta huomioitavaa on, että uudessa järjestelmässä on toiminto, jonka avulla voitaisiin lähettää asiakkaalle palautekysely sähköpostitse vierailun jälkeen. Tämä ei kuitenkaan toistaiseksi ole käytössä. Palautteenkeruu on tällä hetkellä systemaattista ainoastaan nuorisoryhmien kohdalla, koska nuoriso-ohjaaja kerää palautteen ennen ryhmän lähtöä. Palaute, jonka asiakas voi jättää huoneessaan, ei ehkä ole yhtä tehokas palautteenkeruumuoto. Jos sähköinen palautejärjestelmä otettaisiin käyttöön, voisi sitä edistää esimerkiksi jonkin kilpailun avulla, joka

motivoisi asiakasta antamaan palautetta. Samaa voisi käyttää myös perinteisten hotellikirjasta löytyvien palautelomakkeiden kohdalla.

Rautiaisen ja Siiskosen mukaan jälkitoimilla (2006, 27) on tarkoitus vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä sekä luoda positiivista yrityskuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa asiakastytyväisyyden varmistamista. Kaupan seuranta sekä jälkitoimet luovat perustaa asiakkaan seuraavalle ostopäätökselle ja jopa pysyvälle asiakassuhteelle. Asiakaspalautetta kerätessä on tärkeää ottaa seuraavat seikat huomioon:

- asiakaspalautteen antamisen helppous (mitkä ovat keräyspisteet?)
- suullisen ja kirjallisen palautteen vastaanotto (henkilökunnan osaaminen)
- asiakaspalautteen dokumentointi (kiitos, moite, reklamaatio)
- asiakaspalautteiden analysointi (kokoaminen ja yhteenvedot)

Jokaisen henkilökunnan jäsenen on osattava ottaa palautetta vastaan, vaikka se ei varsinaisesti kuuluisi hänelle. Yrityksen olisi siis luotava toimiva asiakaspalautteen kuuntelu- ja käsittelyjärjestelmä. Lisäksi yrityksessä pitäisi olla yhtenäinen käytäntö sille, miten reklamaatiot hoidetaan asiakkaan antaessa huonoa palautetta. Yleisesti suullisen palautteen osuus on isompi kuin kirjallisen. Sen kohdalla on kuitenkin huolehdittava, että virheeseen puututaan eikä palaute jää leijaillemaan ilmaan. Se on myös tärkeää viedä henkilölle, jota se koskee. Esimerkiksi jälkiyhteydenotto on tärkeää erityisesti virheen yhteydessä, ja se pitäisi tehdä viikon sisällä. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 27.)

Kaikista Pikku-Syötteellä toteutetuista haastatteluista nousi esille työntekijöiden joustavuus. Esimerkiksi ravintolan osalta kuvauksen antanut työntekijä työskentelee myös hotellin vastaanotossa. Vuoropäällikön mukaan esimerkiksi hotellin vastaanotosta voidaan tarvittaessa mennä kerroshoidon avuksi. Tämä tuo joustavuutta työhön, kun työvoima voidaan kohdistaa sinne, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Myös prosessien toimivuuden kannalta tämä on positiivinen asia.

Kuten teoriassakin tuotiin esille, muutoksen johtaminen liittyy vahvasti myös prosessien johtamiseen. Tekijän oman kokemuksen mukaan esimiestyössä se ei todellakaan ole työn helpoin osa-alue. Kuitenkin se mahdollistaa eteenpäin menemisen ja kehittymisen valitun osa-alueen osalta. Totutut rutiinit voivat olla turvallisia henkilöstön näkökulmasta, mutta monesti lopulta kuitenkin huomataan esimerkiksi uuden toimintatavan tuoma mahdollisuus kehittyä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa yrityksen avainprosesseja, ja siinä onnistuttiinkin. Tutkimusstrategiana käytetty tapaustutkimus sekä tutkimusmenetelmänä käytetty laadullisen tutkimuksen osallistuva havainnointi sekä teemahaastattelu osoittautuivat toimiviksi menetelmiksi. Kuitenkin alussa osallistuvaa havainnointia oli tarkoitus käyttää enemmän prosessien tunnistamiseen, mutta lopulta sitä käytettiin enemmän tekijän oman kokemuksen kartoittamiseksi eri palveluista paikan päällä Syötteellä. Sen sijaan yrityksen prosessikartta perustui lähes täysin toimeksiantajan näkemykseen. Tätä tukee myös teoria, joka korostaa yrityksen johdon vastuuta prosessien tunnistamisessa. Avainprosessiksi tunnistettiin asiakastyön prosessi, josta avattiin prosessikaavion avulla kolme eri osaprosessia.

Prosesseista, niiden tunnistamisesta ja kehittämisestä on tehty paljon opinnäytetöitä. Yleensä tutkimuksessa on valittu jokin prosessi, jota on haluttu kehittää. Yrityksellä olisi nyt hyvä tilaisuus joko kehittää jotain tunnistettua prosessia ja/tai avata tarkemmin prosessikartassa olevia muita prosesseja prosessikaavioiden muodossa. Tämä voitaisiin myös toteuttaa opinnäytetyönä, joka olisi jollekin opiskelijalle oiva tilaisuus kehittää osaamistaan. Erityisesti kiinnittäisin huomiota toiseen ydinprosessiin eli palvelukehitysprosessiin. Lisäksi alkuperäisen Vuolle Settlementin mallin mukainen ydinprosessi suunnitteluprosessin osalta jäi nyt kokonaan pois Pikku-Syötteen prosessikartasta. Yrityksen olisi tärkeää kuitenkin pohtia, mikä rooli suunnittelulla on yrityksen eri toiminnoissa. Suunnitteluprosessi voitaisiin jakaa esimerkiksi toiminnasuunnitteluun, palvelutuotteen suunnitteluun ja hanketyön suunnitteluun. Suunnitellaanko esimerkiksi kausi kerrallaan joidenkin toimintojen osalta, kuten mitä tehdään milloinkin vai perustuuko toiminta enemmän lyhyen aikavälin suunnitelmiin? Mitä eri osa-alueita suunnitteluun liittyy, ja kenen niistä tarvitsee saada riittävästi tietoa? Esimerkiksi markkinointi tarvitsee tarvittavia tietoja suunnittelutyöhön sekä riittävän aikataulun toteuttamiseen toimenpiteitä.

Lisäksi tarjousprosessin yhteydessä nousi esille asiakashankinnan osuus myynnistä. Voisiko myynti olla tehokkaampaa asiakkaalle päin? Suurin osa myynnistä tulee asiakkaan ottaman kontaktin kautta. Keväällä 2018 aloitetut kouluvierailut leirikoulujen esittelyjen muodossa ovat hyvä tapa edistää myyntiä, mutta voisiko myyntiä edistää muidenkin asiakasryhmien kohdalla. Yritys markkinoi itseään myös hyvinvointikohteena. Voisiko siinä olla mahdollisuus saada uusia asiakkaita? Puitteet ja tilat olisivat ainakin toiminnan kehittämisen kannalta valmiina.

Se, kuka prosesseista jatkossa vastaisi ja perustettaisiinko esimerkiksi prosessiäimejä, jää yrityksen ratkaistavaksi. Suositeltavaa olisi kuitenkin, että prosesseista olisivat vastuussa henkilöt, jotka työskentelevät kunkin prosessin alueella. Lisäksi prosessikaavioissa on roolien sijaan merkitty eri osastot, kuten vuokraamo, vastaanotto, ravintola ja myynti. Teoriassakin esiin noussut henkilöroolien mukanaolo kaaviossa osastojen sijaan voisi olla harkinnan arvoinen asia. Kun kaaviossa lukisi myynnin sijaan myyjä, korostaisi se myyjän roolia. Samalla se selkeyttäisi prosessikuvausta osaston osalta, jos rooleja olisi erilaisia saman osaston sisällä.

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan tutkimuksen luotettavuudesta. Tämä tutkimus on toteutettu yrityksen muutamalle työntekijälle, ja luonnollisesti eri palvelualueilla työskentelee muitakin työntekijöitä. Eli näkemys prosessin etenemisestä on kunkin kuvaajan oma. Kuitenkin osallistuvan havainnoinnin avulla tekijän oli mahdollista saada käytännön kokemus kuvattavista asiakkaan vastaanotto- ja asiakkaan lähtö -prosesseista kaikkien palvelualueiden osalta. Kokemus vahvistikin haastattelun tuloksia näiden prosessien osalta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan myös arvioida kysymällä, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu. Tämän opinnäytetyön kohdalla on. Lisäksi pohtiessa, voitaisiinko tutkimus toistaa sellaisenaan, niin kyselylomakkeen kysymysten avulla voidaan luonnollisesti selvittää minkä tahansa organisaation prosesseja. Kuitenkin kukin yritys tai organisaatio valitsee heille soveltuvimmat menetelmät.

Opinnäytetyön avulla toinen yritys tai organisaatio voi saada mahdollisesti vinkkejä ja ohjeita prosessityön aloittamiselle sekä prosessikartan ja -kaavioiden tekemiselle. Tämän opinnäytetyön osalta toimeksiantaja sai toivottavasti hyvän sysäyksen prosessien johtamiselle ja myös muutama työntekijä lisäsi tietämystään oman työtehtäviensä merkityksellisyydestään osana yritystä. Minä opinnäytetyön tekijänä opin paljon uutta prosessien johtamisesta, tutkimustyöstä sekä aikataulutus merkityksestä. Suunnitelman teko nousi merkittävään rooliin, ja siitä kiinni pitäminen on tärkeää. Aikataulu piti myös toimeksiantajan puolelta, ja esimerkiksi haastattelujen sopiminen hoitui todella hyvin ja sopivilla aikatauluilla. Myös haastattelujen toteuttaminen teemahaastatteluina suullisesti jatkokysymysten kera osoittautui hyväksi tutkimuksen kannalta. Haastatteluista sai siten enemmän irti, ja lisäksi koin keskustelut rentoina. Yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa oli kaiken kaikkiaan sujuvaa.

LÄHTEET

Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Helsinki: Hakapaino Oy.

Hannus, J. 1997. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Johtaja. Pekkala, M. 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy. Keskustelu 22.2.2018. Tekijän hallussa.

Johtaja. Pekkala, M. 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy. Keskustelu 19.3.2018. Tekijän hallussa.

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

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.

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

Laguna, M. & Marklund, J. 2004. Business process modelling, simulation and design. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

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

Markkinointi- ja liiketoimintapäällikkö 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajan keskus Pikku-Syöte Oy. Haastattelu 20.4.2018. Tekijän hallussa.

Myyntipäällikkö 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajan keskus Pikku-Syöte Oy. Haastattelu 26.3.2018. Tekijän hallussa.

Nuorisotyön päällikkö 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajan keskus Pikku-Syöte Oy. Sähköpostiviesti 2.5.2018.

Opetushallitus 2018. Prosessit. Esimerkki oppilaitoksen prosessikartasta. Viitattu 26.4.2018, http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit.

Puusa, A. & Karppinen, H. 2011. Prosessijohtamisesta prosessiajattelun omaksumiseen. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. EU: UNIpress, 368–383.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2006. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Ravintolatyöntekijä 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajan keskus Pikku-Syöte Oy. Haastattelu 13.4.2018. Tekijän hallussa.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilikka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VirtuaaliAMK 2006a. Liiketoimintaprosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit. Viitattu 22.3.2018, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232283787.html>.

VirtuaaliAMK 2006b. Osaprosessi, aliprosessi, tehtävä. Viitattu 22.3.2018, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149427360814.html>.

VirtuaaliAMK 2006c. Prosessien tunnistamisen tavoitteita. Viitattu 22.3.2018, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232214002.html>.

VirtuaaliAMK 2005d. Prosessiajattelu. Viitattu 22.3.2018, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1107020303613.html>.

VirtuaaliAMK 2006e. Prosessien analysointi. Viitattu 22.3.2018, <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020129145/1149533474969.html>.

Vuokraamotyöntekijä 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy. Haastattelu 13.4.2018. Tekijän hallussa.

Vuolle Setlementti ry 2018. Toiminnan esittely. Viitattu 27.2.2018, <http://vuolleoulu.fi/info/mika-on-vuolle-setlementti/toiminnan-esittely/>.

Vuolle Setlementti ry 2018. Vuolteen virtaa 2018–2021. Strategia-asiakirja. ”Matkaopas henkilös-tölle.

Vuoropäällikkö 2018. Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy. Haastattelu 5.4.2018. Tekijän hallussa.

Oulun ammattikorkeakoulu / Anna Similä

Toteutetaan Nuoriso- ja vapaa-ajankeskus Pikku-Syöte Oy:n valituille työntekijöille.

Aika ja paikka:

Haastateltavan nimi:

Asema yrityksessä:




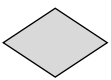


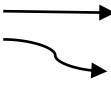
1. Millainen työnkuva sinulla on yrityksessä?
2. Millaisia prosesseja/erilaisia tehtävien sarjoja tunnistat työtehtäviisi liittyen? Mitkä niistä ovat keskeisimmät asiakkaiden kannalta?
3. Mistä prosessi alkaa ja mihin päättyy?
4. Keitä ovat prosessin asiakkaat? Mitkä ovat heidän vaatimuksensa?
5. Mikä on prosessin tavoite?
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijöitä?
7. Jos prosessin suorituskykyä mitataan, miten se toteutetaan?
8. Mitkä ovat prosessin (syötteen), tuotteet ja palvelut?
9. Miten tietoja hallitaan?
(Tässä vaiheessa tehdään haastateltavan johdolla prosessin karkeavaiheistus)
10. Millainen on prosessikaavio? Mitkä ovat prosessin eri vaiheet?
11. Mitkä ovat siinä olevat keskeiset roolit ja heidän tärkeimmät tehtävät?
- (12. Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeisimmät pelisäännöt?)

VISIO

PROSESSIKUVAUKSET PIKKU-SYÖTE

Merkkien selitykset

19.4.2018 LHä

	Prosessin alku ja loppu	Täyttö: keltaoranssi (pun 247, vihr 174, sin 0) Reunaviiva: musta, leveys 1/2 pt Fontti:Calibri musta, isot kirjaimet, bold
	Prosessi	Täyttö: vihreä (pun 94, vihr 204, sin 97) Reunaviiva: musta, leveys 1/2 pt Fontti:Calibri musta, isot kirjaimet, bold
	Dokumentti	Täyttö: harmaa (2. ylin) Reunaviiva: musta, kapea leveys 1/2 pt Fontti:Calibri musta, isot kirjaimet, bold
	Päätös	Täyttö: harmaa (2. ylin) Reunaviiva: musta, leveys 1/2 pt Fontti:Calibri musta, isot kirjaimet, bold
	Tarkennettu päivämäärä	Täyttö: oranssi Reunaviiva: musta, leveys 1/2 pt Fontti:Calibri musta, isot kirjaimet
	Linkki alaprosessiin tai seuraavalle sivulle	Täyttö: musta Reunaviiva: ei
	prosessin suunta - suorakulmainen (jos enemmän osioita) tai - kaareva (jos vähemmän osioita)	viivan väri: musta viivan leveys 1 pt
	Uimaratakaisojen väliviivat	viivan väri: vihreä
	Prosessikuvauksen yläpalkki vasen reuna > prosessin nimi	Täyttö: keltaoranssi (pun 247, vihr 174, sin 0) Reuna- ja väliviivat: musta, leveys 3/4 pt Fontti:Calibri musta, koko 24 isot kirjaimet, bold ja tarkennus 12 pienet kirjaimet
	Prosessikuvauksen yläpalkin oikea reuna > - prosessin omistaja - hyväksyvä taho ja pv	Fontti: musta 10

	- voimassaolo	
	Sivupalkit > vastuutahot	Täyttö: keltaoranssi (pun 247, vihr 174, sin 0) Reuna- ja väliiviat: musta, leveys ¾ pt Fontti:Calibri musta, koko 12 , isot kirjaimet, bold



lisää logo sopivan paikkaan

