



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Prosessit osana laatuajattelua

Jaatinen, Saija

2011 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Prosessit osana laatuajattelua

Jaatinen, Saija
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Jaatinen, Saija

Prosessit osana laatuajattelua

Vuosi 2011 Sivumäärä 79

Tämä työ käsittelee, kuinka prosessit, niiden kuvaaminen, parantaminen ja mittaaminen ovat olennainen osa laatutyötä ja mitä haasteita siihen liittyy. Kun organisaatioon aletaan rakentaa laatuajattelua, tarvitaan menestyksellistä muutosjohtajuutta onnistuakseen tavoitteessa. Työn tavoitteena on selvittää, miten RAY:n Rahapelitoiminnan johto ja asiantuntijat näkevät laatuun, prosessien kuvaamiseen, parantamiseen, mittaamiseen ja muutosjohtamiseen liittyvät tarpeet.

Työn taustalla on opinnäytetyötä tehdessä meneillään oleva laatuajattelu RAY:ssä, jossa rakennetaan liiketoimintaa tukeva jatkuvaan parantamiseen perustuva laatuajattelu. Laatuajattelun ensimmäisessä kehitysvaiheessa määritellään ydinprosessit ja niihin liittyvät tukiprosessit Rahapelitoiminnassa 31.8.2011 mennessä. Tämän työn painopiste on prosessien kuvaamisessa ja muutosjohtajuudessa.

Keskeisenä työn lähteenä on haastattelut ja teoriaosuudessa käytetty kirjallisuus. Työn tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua, jossa haastateltiin seitsemää RAY:n Rahapelitoiminnan johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä.

Haastatteluiden perusteella suurimmiksi haasteiksi osoittautui laatuajattelusta se, että pystytään keskittymään oikeisiin asioihin, sekä vastuiden ja roolien selkeys työtehtävissä. Johdon kannalta haasteena on operatiivisen ja strategisen työn tasapainottaminen. Painopisteen tulisi olla paljon enemmän strategisemmassa työssä, kuin mitä se tällä hetkellä on.

Prosessien kuvaamiseen tulisi osallistua ne, joita prosessi koskee ja siihen tulee varata resursseja. Kun organisaation toimintoja on hajallaan ympäri Suomea ja niitä on lukematon määrä, haastavaa on löytää sopivimmat ratkaisut ja karsia turhat toimintamallit pois. Prosessit tulee kuvata sopivalla tasolla, ei liian yksityiskohtaisesti. Kyse on systematiikan ja joustavuuden tasapainosta. Prosessien kuvaaminen totuudenmukaisesti on tärkeää, jotta ne ohjaavat toimintaa, muistuttavat ja toimivat jokapäiväisen tekemisen apuna.

Muutoksen läpivientiin tarvitaan, että prosessit, roolit ja vastuut ovat kunnossa. Muutosjohtajan keskeinen tehtävä on luoda strategioita ja kommunikoida visio riittävällä tasolla koko organisaatiolle. Tarvitaan kyky tehdä päätöksiä ja nähdä kokonaisuus, mihin ne perustuvat.

Asiasanat prosessi, laatu, muutosjohtaminen

Työn ohjaaja Seppo Leminen

Jaatinen, Saija

Processes as a part of Quality Thinking

Year	2011	Pages	79
------	------	-------	----

The goal of this thesis is to look into how processes – and illustrating, improving and measuring them – are an integral part of quality work. In addition, this thesis will research the challenges of quality working. When setting up a quality system for an organization, successful change management is needed for reaching this goal. This thesis aims to find out how the management and experts of RAY's gambling operations see the needs related to quality, to illustrating, improving and measuring processes as well as needs related to management of change.

The basis of this thesis is a quality project that took place in RAY when writing the thesis. The project aims to build a quality system that supports the business and is based on constant improvement. The first phase of developing the quality system is to define the core processes and the related supporting processes in the gambling activities by 31 August 2011. This thesis concentrates on change management and on illustrating the processes.

The most important sources of the thesis are interviews and the literature used in the theory. The method used in the thesis was a qualitative, focused interview. Seven experts or managers from RAY's gambling activities were interviewed.

Based on the interviews, it seems that from the viewpoint of quality, the biggest challenges are concentrating on the right issues and clarifying the roles and responsibilities in work. For the management, the challenge is to find the right balance between operative and strategic work. Compared to the situation right now, the focus should be more on the strategic work.

Those who are involved with the processes should be involved in illustrating them, as well. The necessary resources should be provided. When the many operations of the organisation are spread all over Finland, it is challenging to find the best solutions and to get rid of unnecessary operation models. The illustration of the processes should be done at a suitable level, not in unnecessary detail. There should be balance between flexibility and systematics. It is important to illustrate the processes truthfully, so that they direct the operations, act as reminders, and help with everyday work.

Processes, roles, and responsibilities must be clear so that the change can be followed through. The key function of the change manager is to create strategies and to communicate the vision, as necessary, to the whole organisation. A change manager needs the ability to see the big picture and to make decisions that are based on it.

Keywords process, quality, change management

Supervisor Seppo Leminen

EXECUTIVE SUMMARY

Prosessit ja muutosjohtajuus organisaation laatutekijöinä

RAY:ssä laatutyöskentelyn ja -projektin taustalla on tilanne, jossa laadun merkitys korostuu, koska riskit, jotka liittyvät huonoon laatuun, ovat selkeästi kasvaneet. Sen takia on lähdetty tekemään toimenpiteitä, joilla laatua voidaan kehittää ja yksi sen keskeinen tapa on prosessit. Lähtökohtana laadun takaamiseksi tavoitteena on kuvata prosessit yksiselitteisiksi, vastuuttaa ne ja ennen kaikkea saada operatiivinen toiminta pyörimään yhdellä yhdenmukaisella tavalla.

RAY:ssä prosessilähtöisyyden syitä ja motiiveja on perusteltu seuraavasti. Ajat ovat muuttuneet, vaatimukset ovat kasvaneet ja toimintaympäristö elää ja muuttuu jatkuvasti. Oma toiminta on muuttunut monimuotoisemmaksi ja kokonaisuuksien hallintaan tarvitaan yhä kehittyneempiä työkaluja. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tarvitaan oma sertifioitu laatujärjestelmä. Laatua ei voi ostaa yritykseen, se on tehtävä itse. Mittaaminen selventää viestiä. Esimerkiksi tasapainotetun tulokortin (BSC) yksi suurimmista hyödyistä on strategian muuntaminen tunnuslukujen muotoon. Strategian parempi viestintä ja toteutumisen seuranta mahdollistuu tunnuslukujen kautta. Muutoksen läpivientiin tarvitaan, että prosessit, roolit ja vastuut ovat kunnossa. Tavoitteet ja strategia tulee olla ymmärrettävissä. Tarvitaan yhteinen päämäärä ja selkeä näkemys, miten tavoitteisiin päästään.

Usein organisaation tulevan menestyksen perustan luomiseen tarvitaan tietoista strategiavalintaa ja merkittävää panostusta laatuun. Kun laatu on nro1, sen jälkeen tulevat muut asiat. Tämän periaatteen istuttamiseen tarvitaan laajaa asennekasvatusta ja koulutusta, uusien tekniikoiden ja menetelmien käyttöönottoa, prosessien uudistamista ja organisointia. Kun kohdataan ongelmia, houkutus on suuri karsia kustannuksia sen sijaan, että investoitaisiin laatuun.

Tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua. Haastateltavana oli yhteensä seitsemän RAY:n Rahapelitoiminnan johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Puhtaaksikirjoitetut vastaukset yhdistettiin niitä vastaavien kysymysten ja teemojen alle, jotta niitä päästiin yhtenevästi työstämään. Tulokset käsiteltiin anonymisti, numeroituna.

Prosessikuvaukset

Prosessien rakentamisen suurin hyöty nähtiin siinä, että tekemällä oikeita asioita tulee parempaa tulosta. Systematiikka ja joustavuus pitää olla tasapainossa. Prosesseista pitäisi syntyä hyvä yleiskuva RAY:n liiketoiminnasta, johon näin ensi vaiheessa pitäisi keskittyä.

Vahva näkemys oli, että prosessin tekijäryhmän tulee olla mukana prosessikaavioiden kuvaamisessa. Prosessien kuvaamiseen pitää saada mukaan ne ihmiset, joita se prosessi koskee, heidät pitää saada innostumaan ja näkemään hyöty. Muuten prosessit eivät tule käyttöön. Kyse on sitouttamisesta.

Haastatteluissa näkemys valtaosin oli, että ihan kaikkea tekemistä prosessin ei tarvitse näyttää. Jotkut asiat ovat niin epämääräisiä, että niitä ei pysty tarkkaan kuvaamaan, mutta esimerkiksi ohjelmistovirheenkorjausprosessin pystyy kuvaamaan sähköpostin tarkkuudella, ja pitääkin kuvata. Prosessissa tulee kuvata keskeiset vaiheet ja erityisesti ne vaiheet, jossa vastuu siirtyy taholta toiselle. Prosesseista ei saa rakentaa liian byrokraattista, koska käytännössä ihmiset eivät silloin toimi prosessin mukaisesti. Ideali on, että prosessi on paras tapa hoitaa asia, mutta yksilön kannalta se ei aina ole välttämättä ihan paras tapa. Prosessi on kuvaus siitä tavasta, miten joku asia tehdään oikein.

Johdon näkökulmasta ja työnantajan kannalta prosessit ovat hyvin konkreettisia ja myös konkreettisesti osoitettavissa, jos ne eivät ole kunnossa. Laatujohtamisen kannalta koettiin, että ensimmäinen tehtävä on laittaa operatiivisen toiminnan osalta prosessit kuntoon. Laatu voi nostaa siirtämällä johdon työskentelyn painopistettä operatiivisesta työstä enemmän strategiseen työhön.

Prosessin omistajuus

Sen suhteen, ovatko ydinprosessit yksittäisen henkilön vai ryhmän omistuksessa ydinprosessien ylittäessä organisaatio ja linjojen rajat, oli eri näkemyksiä. Tuli esiin, että on vaikea kuvitella yhden ihmisen omistajuutta johtamismielessä, koska silloin olisi organisaatio muutettu kokonaan prosessien suuntaiseksi. Toisaalta taas prosessiomistajuuden koettiin toimivan parhaiten yhden henkilön vastuulla. Yksi ratkaisu tähän voisi olla se, että prosessinomistajan rooli nimetään ”prosessinhaltijaksi”, jolloin ei niinkään omisteta resursseja, tai toimintoja, vaan tehtävä on enemmän prosessin toimivuuden ylläpitoa.

Prosessimittarit

Lopullinen mittari on se, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat. Pääasiassa prosessimittareiden käyttö koettiin oikein sopivana tulospalkkiojärjestelmässä. Tärkeää on se, että tulospalkkio määräytyy sellaisten asioiden perusteella, joihin voi itse vaikuttaa. Mittareiden tulee siinä suhteessa olla lähellä tekemistä. Mitattavia asioita pitää olla tarpeeksi vähän ja niiden suhteen pitää vallita yhteisymmärrys.

Esimerkiksi RAY:n tuotto on sellainen, johon ei voi oikeastaan vaikuttaa suoraan. Kannustavampaa on esimerkiksi vikojen määrä tietyssä ajassa ja tuntimäärä siihen käytettyä aikaa. Tämä kannustaisi hoitamaan vielä ylimääräiset 2% vioista pois, jotta päästään

tavoitteeseen. Isommassa prosessissa voi puolestaan olla useampi mittari, jolloin se kattaa laajemman ryhmän.

Muutosjohtajuus prosessilähtöisyydessä

Hyvänä muutosjohtajan ominaisuuksina pidettiin henkilöä, joka osaa innostaa, tehdä suunnitelman, laittaa toimeksi, toteuttaa, tiedottaa, osaa analysoida toteutumista, osaa palkita, rohkaista ja antaa myös vapauden toimia. Ennen kaikkea muutosjohtajalta odotettiin, että osaa laatia selkeän suunnitelman ja tavoitteet. Lisäksi tarvitaan kykyä hankkiutua eroon vanhoista toimintatavoista. Muutosjohtajan tulee osata myös myydä ajatuksensa ja viedä läpi radikaalejakin asioita.

Muutosjohtajuus koettiin olennaisena osana laadun kehittämisessä. Muutoksen tulee sopia hyvin kokonaisuuteen ja visio pitää kommunikoida riittävällä tasolla koko organisaatiolle. Keskeinen tehtävä olisi siirtää painopistettä enemmän strategioiden luomiseen.

Nähtiin, että RAY on suhteellisen suotuisten olosuhteiden vallitessa kasvanut melko isoksi ja pitkän aikaan sen sisällä on ollut mahdollisuus jatkaa toimintaa ”siiloissa”, kukin huolehtien vain omasta osastaan. On pystytty tuottamaan rahaa ulos, jolla RAY:tä on mitattu toimimassaan ympäristössä. Edelleenkin RAY:tä voidaan mitata sillä, että pysytäänkö tuottamaan merkittävästi rahaa järjestöille ja valtiolle, mutta nyt on osattava koko toiminta pilkkoa ja tavoitteellistaa. Organisaation sisällä on isoja haasteita, vaikka päästäänkin hienoon tulokseen. RAY:n täytyy nyt myös ratkaista sisäisiä haasteita, jotta saadaan aikaan asennemuutosta ja päästään laatuasiassa eteenpäin. Toimintaympäristöt ovat monimuotoistuneet ja vaatimustaso on kasvanut huomattavasti. Toimintakyky varmistetaan sillä, että jatkuvasti parannetaan.

Sisällys

1	Johdanto.....	10
1.1	Laadun merkitys organisaatiossa	10
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	10
1.3	Opinnäytetyön rakenne	14
2	Laatujärjestelmän kehittäminen, mittaaminen ja johtaminen prosessien avulla	14
2.1	Laatuajattelu ja Laatujärjestelmä	15
2.1.1	Suomen lautupalkinto, Excellence Finland, EFQM -malli	16
2.1.2	Laatuyrityksen tunnuspiirteet.....	17
2.2	Prosessit	19
2.2.1	Prosessikäsitteitä.....	19
2.2.2	Prosessilähtöinen toiminta	21
2.2.3	Prosessien määrittelyn ja kuvaamisen tekeminen.....	23
2.2.4	Prosessikuvausten luomisen haasteet	26
2.2.5	Prosessien parantaminen	27
2.2.6	Prosessijohtaminen	29
2.2.7	Osaaminen ja innovaatio prosessissa	31
2.3	Prosessien mittaaminen.....	32
2.3.1	Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	33
2.3.2	Yksittäisen prosessin mittaaminen	35
2.3.3	Organisaatiotason mittari / BSC	35
2.4	Muutosjohtaminen	36
2.4.1	Strategiavalinnat laatuyrityksessä	36
2.4.2	Muutoksen johtaminen prosessinäkökulmasta	37
2.4.3	Organisaation muospaineet	38
2.4.4	Funktionaalisen toiminnan edut ja haitat	39
2.4.5	Funktionaalisen organisoinnin ongelmien ratkaiseminen	40
3	Raha-automaattiyhdistys	41
3.1	Organisaatio.....	41
3.1.1	Avustaminen	41
3.1.2	Pelaaminen.....	42
3.1.3	Vastuullisuus ja valvonta.....	42
3.2	Laatujärjestelmä liiketoimintaan	42
4	Tutkimuksen toteutus	44
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	44
4.2	Haastateltavien valinta ja tulosten käsittely	46
5	Tutkimustulokset.....	47
5.1	Laatukäsitys ja - tavoitteet	47

5.2	Prosessien kuvaaminen ja prosessilähtöisyys.....	54
5.3	Prosessin omistajuus.....	59
5.4	Prosessien parantaminen	61
5.5	Innovaatioprosessi.....	62
5.6	Prosessimittarit.....	64
5.7	Muutosjohtaminen	66
6	Johtopäätökset	69
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja tarkastelu	70
6.2	Keskeisimmät haasteet ja kehityskohteet	71
	Lähteet.....	74
	Kuviot	75
	Taulukot	76
	Liitteet	77

1 Johdanto

1.1 Laadun merkitys organisaatiossa

Laatu, niin laajana käsitteenä kuin se mielletäänkin, on aina herättänyt kiinnostusta ja innostusta. Erilaisissa asioissa pyritään olemaan erilaisia kuin toiset, saavuttamaan ja kokemaan jotain parempaa, olemaan tehokkaampia ja saamaan yhdessä aikaan jotain sellaista, mikä yksin olisi saavuttamattomissa. Asiakkaat haluavat nyt ja tulevaisuudessakin nähdä yhä parempia tuotteita ja palveluita. Tämä asettaa organisaatioille muospainetta pärjätäkseen. Omaa toimintaa on pystyttävä vertaamaan, arvioimaan ja kehittämään rohkein mielin.

Yritys ja organisaatio tavoittelevat laadun kautta parempaa tulosta ja pärjäämistä markkinoilla. Yritykset ja organisaatiot ovat jo 1990-luvulta lähtien tavoitelleet kansainvälisten laatustandardien mukaisia laatujärjestelmiä ja sertifikaatteja sekä osallistuneet laatupalkintokilpailuihin. Monet julkisen hallinnon organisaatiotkin ovat lähteneet systemaattiseen laadun kehittämiseen mukaan. Asiat halutaan tehdä oikein ja keskittyä olennaiseen.

Prosessiajattelun historian juuret ovat pitkällä, jo 1900-luvun alussa mm. autoteollisuuden toimenpiteet ja toiminnan järjestelyt johtivat uudenlaiseen ajatteluun organisaation tehokkuudessa. Prosessilähtöistä terminologiaa on kuitenkin käytetty vasta jonkin aikaa. Prosessilähtöisyys kytkeytyi viimeistään 1990-luvun alussa suuren innostuksen organisaatiokehittäjien keskuudessa syntyneeseen re-engineering -ajattelutapaan. Prosessilähtöisen organisaation toiminta määräytyy ulkoisten asiakkaiden palvelutarpeista käsin (Virtanen 2007, 63). Tämä on peruslähtökohta ja se tulee oivaltaa, tai muuten voi olla kyse entisestä hierarkkisesta linjaorganisaatiosta, joka on ”kaadettu kyljelleen” ymmärtämättä ja tunnistamatta organisaation ydinprosesseja ja toimintosarjaa. (Virtanen 2007, 63)

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

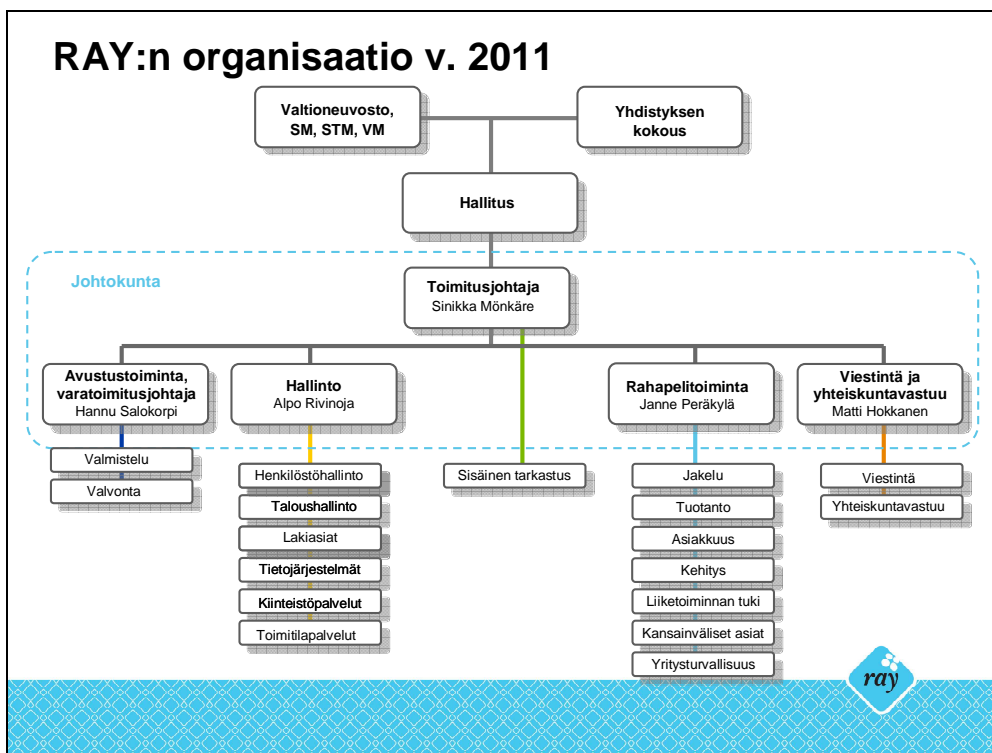
Raha-automaattiyhdistyksessä käynnistettiin vuoden 2010-2011 vaihteessa LaatuPro -projekti. Liiketoimintaan halutaan laatujärjestelmä ja laatuajattelua halutaan kehittää. Uudistuksen tarkoituksena on varmistaa, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin. Laatujärjestelmä tarjoaa yritysjohdolle tehokkaan tavan hyvin organisoituun ja vastuulliseen tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan sekä organisaation prosessien ja toimintojen kehittämistarpeiden arviointiin. RAY:n Rahapelitoiminnan laatujärjestelmä on tarkoitus ottaa

käyttöön vaiheittain. Tavoitteena on ottaa sertifioitu laatujärjestelmä käyttöön vuonna 2012 ja vuonna 2014 osallistua Suomen lautupalkintokilpailuun.

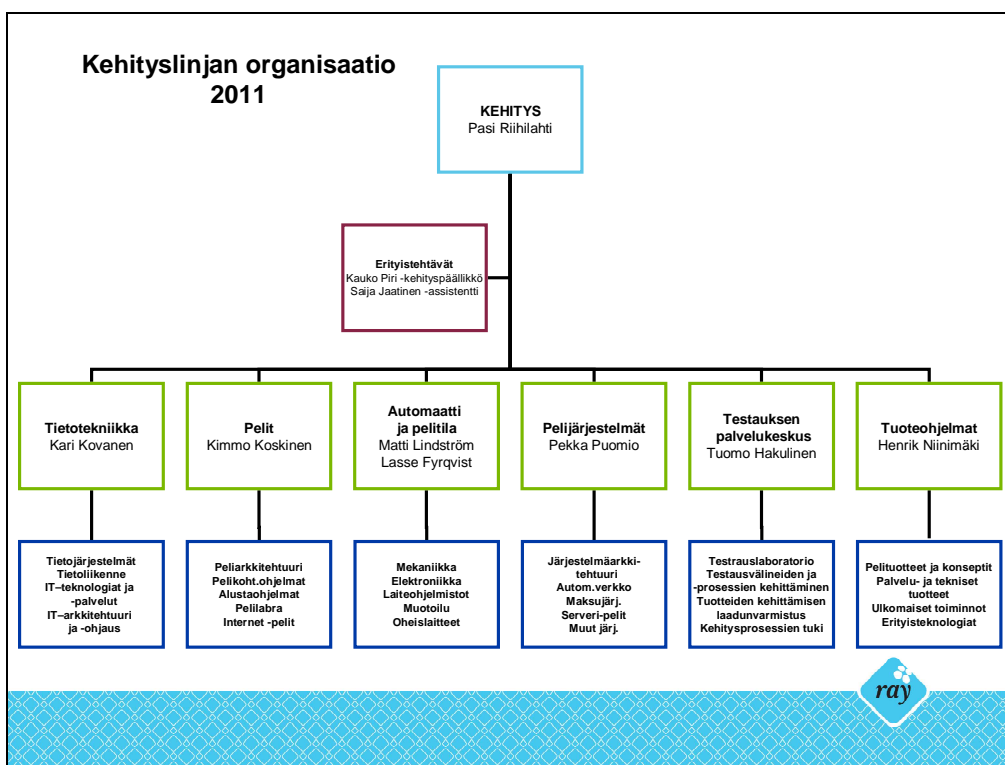
Osana laatuprojektin prosessiryhmää, prosessien kokoojana ja prosessikartan sekä -kaavioiden rakentajana halusin perehtyä aiheeseen laajemmin opiskelemalla yleisesti prosesseja kuin myös laajempaa kokonaisuutena ymmärtää organisaation mahdollisuuksia päästä haluamaansa tavoitteeseen osana strategiaa. Yksi kehitysaskel laatuhyönteilyssä on kartoittaa, kuinka hyvin johdon laatima strategia ja ydinprosessit, sekä toisaalta käytännön toiminnan läheisyydessä työskentelevien asiantuntijoiden näkemykset kulkevat yksi yhteen laatu- ja prosessiasioissa. Halusin laatuprojektin prosessiryhmätyöskentelyn ohessa opiskella ja perehtyä niin laatuajatteluun kuin prosesseihin osana isompaa kokonaisuutta ja organisaation menestyksellistä toimintaa.

Tämä tutkimus tehtiin keväällä 2011 RAY:n Rahapelitoiminnassa käynnissä olleen laatuprojektin rinnalla sitä tukien. LaatuPro -projektissa tavoitteena on kuvata prosessit RAY:n Rahapelitoiminnassa, jossa laatujärjestelmä on rakenteilla. Itse työskentelen Rahapelitoiminnan Kehityslinjassa kehitysjohtajan ja kuuden yksikön assistenttina, joten oli luontevaa ottaa erityisesti Kehityslinja tarkastelun kohteeksi. Tutkimuskohderyhmä koostuu valtaosin tällä hetkellä Kehityslinjassa työskentelevistä asiantuntijoista ja esimiehistä. Joissakin tapauksissa, nämä kaksi roolia ovat sama henkilö. Työn tarkoituksena on tuoda esiin asiantuntijan ja johdon näkemykset laatuun ja prosesseihin olemassa olevien muutospainoiden keskellä organisaatiossa, joka elää vahvassa kehittämisen ympäristössä.

Kuvio 1 selventää, mihin rahapelitoiminta sijoittuu organisaatiossa ja mitä toimintoja se pitää sisällään. Rahapelitoiminnan Kehityslinja käsittää kuusi yksikköä. Kuvio 2 kuvaa Rahapelitoiminnan Kehityslinjaan kuuluvat yksiköt ja niiden sisältämät toiminnot.



Kuvio 1: RAY:n organisaatio



Kuvio 2: Kehityslinjan yksiköt ja toiminnot

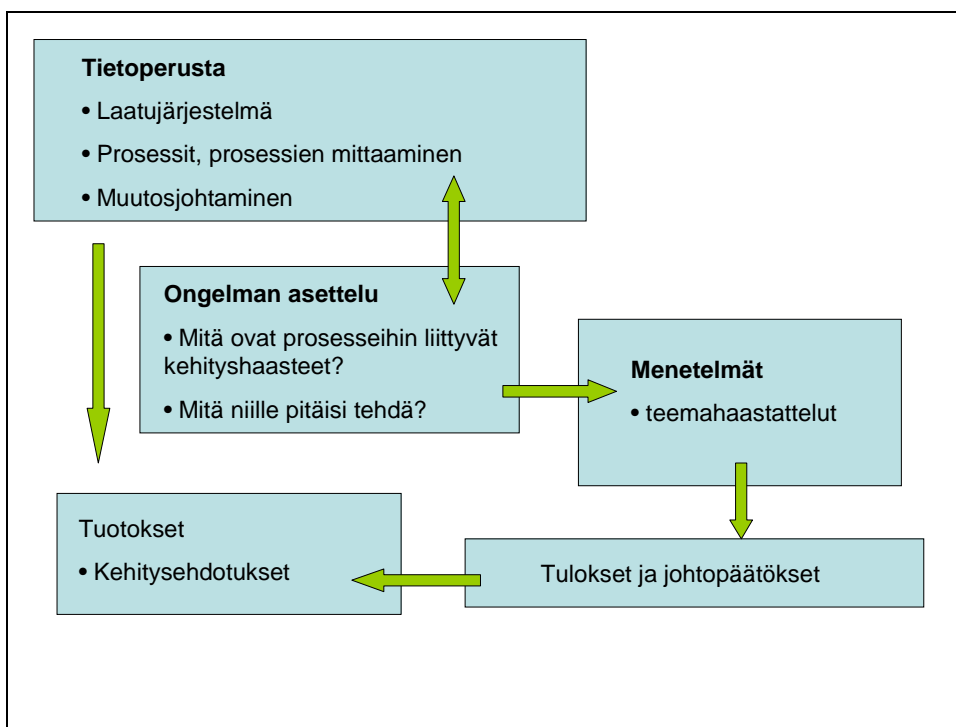
Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

- Mitä ovat prosesseihin liittyvät kehityshaasteet? Mitä niille pitäisi tehdä?

- Millaista muutosjohtajuutta tarvitaan organisaation laatujärjestelmän rakentamisessa?

Työn tarkempaan tutkimuskysymyksenä selvitetään, miten rahapelitoiminnan johtajat ja toisaalta käytännön työn asiantuntijat näkevät prosessien tilanteen, kuvaamisen tarpeet, muutosjohtamiseen ja laatuun liittyvät muut kehittämisen tarpeet. Meneillään olevassa LaatuPro -projektissa suoritetaan yhteistyössä varsinainen prosessien kuvaus IMS-järjestelmään. Pidemmillä tähtäimellä prosessit ovat osa johtamista ja kehittämisen työkalu.

Opinnäytetyö käsittelee RAY:n käynnistymässä olevaa muutosprosessia laatuprojektin puitteissa, prosesseja, mittaamista ja muutosjohtamista. Nämä kokonaisuudet edellyttävät onnistuakseen myös näkemyksellistä muutosjohtajuutta. Ilman sitä kehittämistyöllä on huono ennuste. (Virtanen 2007,15) Tavoitteena on myös tuoda esiin mahdollisia erilaisia näkemyksiä prosesseihin ja laatuun liittyen. Näkemysten esiintuominen parhaimmillaan lisää yhteisymmärrystä siitä, miten yhteiseen tavoitteeseen päästään. Työn tehokkuus ja mielekkyys kasvaa sitä enemmän, mitä selkeämpi yhteinen tavoite on. Kuviossa 3 on kuvattu opinnäytetyön tutkimusasetelma ja työn eteneminen.



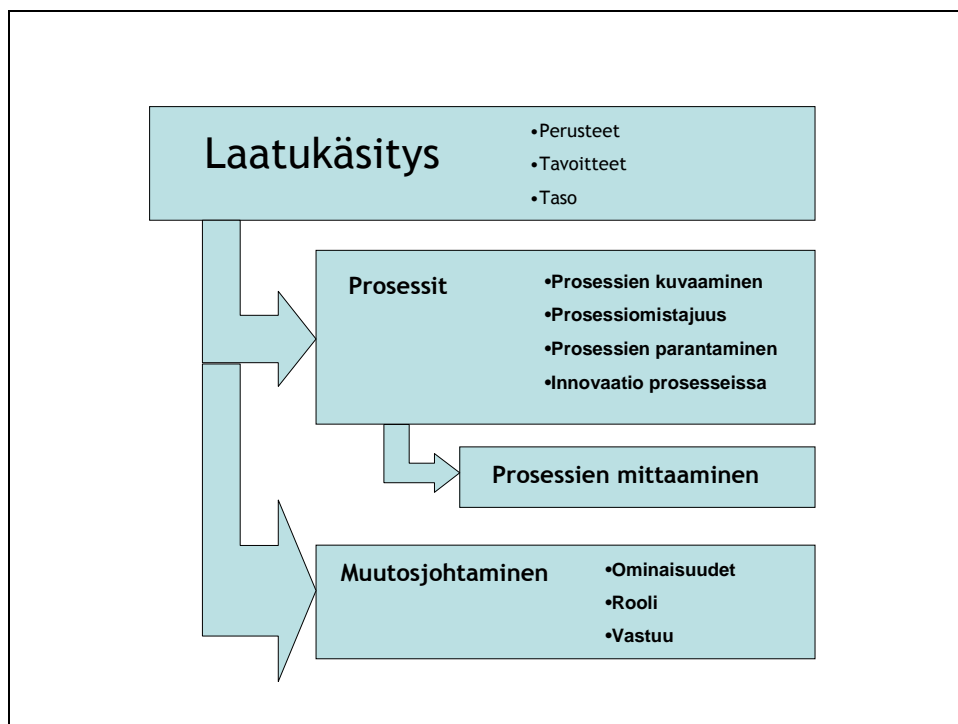
Kuvio 3: Opinnäytetyön tutkimusasetelma

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Työssä on kuusi lukua. Johdannossa kerrotaan työhön liittyvät taustat ja kuvataan tutkimusasetelma. Teoreettinen osuus, luku kaksi, käsittelee laatuajattelua ja - järjestelmää, prosesseja, niiden mittaamista ja kehittämistä sekä muutosjohtajuutta. Seuraavassa luvussa kolme on lyhyt kuvaus RAY:stä organisaationa, sen toiminnasta, RAY:n Rahapelitoiminnan LaatuPro - projektista ja sen tavoitteista. Tämän jälkeen luvussa neljä käsitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja luvussa kuusi kuvataan niihin perustuvia johtopäätöksiä. Lopuksi saatujen vastausten, teorian ja opinnäytetyöprosessissa opitun pohjalta esitetään kehitysehdotuksia organisaation laadun/prosessien ylläpitoa ja jatkokehitystä ajatellen.

2 Laatu järjestelmän kehittäminen, mittaaminen ja johtaminen prosessien avulla

Seuraava luvussa käydään läpi työn teoreettinen osuus. Prosessien, mittaamisen ja muutosjohtamisen ylätasolla on laatu käsitys, jossa käsitellään laatuajattelun perusteita ja EFQM -toimintamallin mukaisia tunnuspiirteitä. Prosessien osalta työssä käsitellään prosessien perusteita, yleisiä käsitteitä, prosessijohtamisen mukana tuomi uusia rooleja ja innovaatiota prosesseissa. Koska prosessien mittaaminen on olennainen osa prosessilähtöisyyttä, käsitellään sitä erillisesti, omissa luvussaan, osana prosessien jatkuvaa parantamista. Teoriaosuuden lopuksi käsitellään muutoksen johtamista prosessinäkökulmasta ja tuodaan esiin ongelmakohtia, joita organisaatio tavallisesti kohtaa ottaessaan prosessilähtöisyyden osaksi toimintamalliaan. Kuvio 4 määrittää työn teoriaosuuden viitekehyksen.



Kuvio 4: Opinnäytetyön viitekehys

2.1 Laatuajattelu ja Laatujärjestelmä

”Laadun tuottaminen on kuin polkupyörällä ajoa. Jos lakkaat polkemasta, kaadut”
-Heljo Liesmäki (Sarala, 2010, 93)

Laatu käsitteenä ei ole kovinkaan yksiselitteinen ja sille löytää helposti monenlaisia näkökulmia. ISO 9000-laatujärjestelmästandardeissa asiakkaan näkökulma on tärkeä ja sen mukaan laatu määritellään asiakastyytyvyytenä seuraavasti: Laatua on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen (tai toiminnon/prosessin tai organisaation) kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset (Hokkanen & Strömberg, 2006, 19).

Järjestelmällinen ennaltaehkäisy ja ongelmien ratkominen ovat jatkuvan parantamisen ominaispiirteitä ongelmien hallinnassa. Laatu syntyy hallitsemalla ongelmia. Jatkuvan parantamisen malli (kuva 9) on noussut keskeiseksi ajatustavaksi laatuajattelussa. Ongelmia voidaan yleisesti lähestyä ainakin kolmella eri tavalla. Kaikki seuraavat tavat ovat hyödyllisiä, mutta painopisteen tulisi siirtyä kohti ennaltaehkäisyä. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 40)

- 1) Tulipalosalvutusmalli, jossa ratkotaan esiin nousseita ongelmia. Tämä tapa hallita ongelmia sitoo esimiehet jatkuvaan ongelmien kanssa painiskeluun.

”Tulipalon jälkeen tilanne ei koskaan ole parempi, kuin ennen tulipaloa, vaikka sammutus olisi ollut miten tehokasta ja laadukasta tahansa.” - W. Edwards Deming

2) Systemaattinen ongelmanratkaisumalli, jossa ongelmia analysoidaan sopivilla työkaluilla ja haetaan niihin järjestelmällisesti ratkaisua estäen näin samojen ongelmien toistumisen.

”Projektin ongelma, joka on aikataulutettu ratkaistavaksi.” - Joseph M. Juran

3) Järjestelmällinen ennaltaehkäisy, jatkuva parantaminen, eli laatujärjestelmämalli, jossa ongelmat ehkäistään ennakolta rakentamalla ennaltaehkäisevien toimenpiteiden systematiikkaa reagoiden oireisiin jo ennen, kuin ne muuttuvat tulipalo-ongelmiksi.

Niin prosessien hallinnan kuin niiden kehittämisen kannalta mittaaminen on tärkeää. Parhaimmillaan mittausjärjestelmä lisää ymmärrystä prosessista ja luo mahdollisuudet ennaltaehkäisevään toimintaan. Systemaattinen mittaaminen tutkitusti jo sinänsä tuo prosessiin parannusta, vaikka mitatuista tuloksista ei suoranaisesti johdettaisi mitään kehitystoimenpiteitä. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 48).

2.1.1 Suomen laatupalkinto, Excellence Finland, EFQM -malli

Excellence Finland -laatupalkintokilpailu, sen käyttämä EFQM -malli ja itsearviointi on tuonut prosessit laajalti liikkeenjohdon tietoisuuteen. EFQM -malli on tarkoitettu mittaamaan kehitystä erinomaisuuden tiellä ja toimii käytännön työkaluja, jonka avulla organisaation toiminnan kehittäjät voivat analysoida johtamisjärjestelmää. Lisäksi organisaation toiminnan kehityskohteet saadaan esiin, jolloin voidaan tehdä parannustoimenpiteitä. EFQM -mallissa prosessit kytketään tosiasioihin, (Laamanen, 2004, 30)

EFQM -mallin erinomaisuuden tunnuspiirteet ovat:

- Asiakassuuntautuneisuus
- Johtajuus ja toiminnan määrätietoisuus
- Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- Tuloshakuisuus
- Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- Kumppanuuksien kehittäminen
- Yhteiskunnallinen vastuu

- Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus

Seuraavassa kappaleessa käydään tiivistetysti läpi nämä tunnuspiirteet.

2.1.2 Laatuyrityksen tunnuspiirteet

Kokonaisvaltainen laadunhallinta tulee jatkossakin säilymään, vain nimitykset ja toteuttamiskeinot muuttuvat. Laatu integroituu entistä enemmän muuhun toimintaan ja erillisten laatuyksiköiden ja -johtoryhmien merkitys vähenee. Laatuasiantuntijoita tarvitaan silloin, kun jossakin tietyssä kehittämisvaiheessa laatua tulee erityisesti painottaa. Kun tilanne normalisoituu, tiimit vastaavat omasta laadustaan ja laadun toteutumista seurataan mittareilla osana toiminnan tuloksellista ja tehokasta toimintaa. (Lecklin, 2006, 21)

Yksilötasolla työntekijä suorittaa, näkee ja vastaa yhä laajemmista kokonaisuuksista. Yksittäisellä henkilöllä on edellytykset koko prosessin laadun ja lopputuotteen laadun parantamiseen. Kehitysprosessi sisältää yksilön valtuuksien ja vastuiden lisäämistä, monitaitoisuutta tarvitaan. Ongelmatilanteet ja asiat ratkotaan välittömästi työpisteessä niiden syntypaikalla. (Lecklin, 2006, 21)

Laatukeskus järjestää vuosittaisen Suomen laatupalkintokilpailun (Excellence Finland). Arviointiperusteita määrittäessään Laatukeskus on ollut kysymyksen ”Mistä tuntee laatuyrityksen?” - ääressä jo vuosia. Seuraavassa esittelen nämä tunnusmerkit. (Lecklin, 2006, 26)

1. Asiakassuuntautuneisuus

Laatuyritykset ymmärtävät asiakkuuden laajana käsitteenä. Asiakas ei ole aina oikeassa, mutta hän rahoittaa yrityksen toiminnan. Asiakas on laadun lopullinen arviomies ja kuningas. Asiakasketju ja asiakassuhteet on hallittava loppukäyttäjään asti.

2. Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus

Laatutyöhön sitoutunut ylin johto on näkyvästi mukana esimerkkinä muille ja käyttää aikaa parannushankkeisiin ja toimimiseen sidosryhmien kanssa. Yrityksen perusarvoista johdetut tavoitteet ja strategiat viestitään säännöllisesti henkilöstölle.

3. Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen

Henkilöstö on laaduntekijä. Latutasoon ei päästä hienoilla tuotantovälineillä ja -menetelmillä, jos niiden käyttäjät eivät ole tarpeeksi koulutettuja ja motivoituneita toimimaan työyhteisön parhaaksi. Henkilöstöä ei nähdä kustannustekijänä vaan todellisena voimavarana. Henkilökohtaista kehitystä edistetään sallimalla ja

vapauttamalla käyttöön koko potentiaalinsa. Edellytykset innovoivaan ja omaehtoiseen tiimityöhön avoimen ilmapiirin vallitessa on kunnossa. Asiakaspalveluhenkilöstön rooli on korostunut.

4. Tuloshakuisuus

Valmius muutoksiin ja erilaisten vaihtoehtojen ennakointi vaatii liiketoiminnalta nopeaa reagointikykyä. Erilaisten prosessien nopeuttaminen vaikuttaa usein positiivisesti kilpailukykyyn ja vähentää myös virheiden lukumäärää. Usein kehitysprojektien tavoitteena onkin jalostusarvoa lisäämättömän ajan minimointi. Asiakas ei halua maksaa tavaran varastoinnista, kuljettamisesta, tai siirtelystä käsittelijältä toiselle, vaan tuotteen lisäarvosta. Prosesseja parantaessa tämä tarkoittaa yleensä yksinkertaistamista ja työvaiheiden vähentämistä. Suunnitteluprosessissa tunnistetaan ajassa liikkuvat trendit ja signaalit.

5. Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen

Johtamisjärjestelmässä intuitio ja mutu -johtaminen on jäänyt taka-alalle ja päätöksenteon tulee perustua todelliseen, luotettavaan tietoon ja prosessikokonaisuuteen. Tiedon arvioimiseksi, hyödyntämiseksi ja suorituskyvyn ennakoimiseksi organisaatiolla tulee olla välineet ja prosessit sekä tietojärjestelmät, jotka keräävät ajantasaista tietoa. Selkeät tavoitteet ja mittarit, sekä niille luotu seurantajärjestelmä tukevat asiakastytyväisyyttä ja prosessien toimivuutta. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen, riskit ja niiden arviointi ovat hallinnassa.

6. Kumppanuuksien kehittäminen

Hyvä yhteistyökyky niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa on menestyvien yritysten ominaispiirre. Osastojen väliset raja-aidat ovat matalat, projektiryhmiä ja tiimejä on helppo perustaa laaja-alaisissakin tavoitteissa. Yhteistyökumppaneiden kanssa vaalitaan pitkäaikaista kaikkia osapuolia hyödyntävää liiketoimintaa. Valituilla osa-alueilla yhteistyötä kannattaa tehdä myös kilpailijoiden kanssa.

7. Yhteiskunnallinen vastuu

Hyvä ”yrityskansallisuus” on laatu yritysten toimintaperiaatteisiin kuuluva tavoite. Tämä tarkoittaa korkeaa liikemoraalia, turvallisuus- ja terveysnäkökulmien huomioon ottamista, ympäristöhaittojen syntymisen ja luonnonvarojen tuhlaamisen estämistä. Erilaisten ohjelmien avulla saadaan aikaan positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia.

8. Jatkuva parantaminen

Asiat voi aina tehdä paremmin. Jatkuva parantaminen on osa laatutyötä. Kehittämisen perusasioihin kuuluvat ulkopuolisen maailman seuraaminen, palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien ja välineiden arviointi sekä kehittäminen.

2.2 Prosessit

”Hyvät prosessit eivät tee voittajia. Voittajat tekevät hyviä prosesseja” (Smith & Fingar 2003)

Prosessiajattelun idea on se, että lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Pohditaan, millaiset tuotteet ja palvelut tarpeet tyydytetään. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi, jolla haluttu tuote saadaan aikaan ja selvitetään mitä tietoja ja materiaalia tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan. (Laamanen, 2004, 21)

Oppivan organisaation ja prosessikeskeisen ajattelun yhteneväisyys on siinä, että ne molemmat perustuvat systeemiteoreettiseen ajatteluun. Organisaatio on moninaisista vuorovaikutusjärjestelmistä koostuva systeemi, jossa ihmiset toimivat ja luovat merkityksiä, havainnoivat ja oppivat. Prosessit koostuvat toimintojen sarjoista ja ne taas pienemmistä kokonaisuuksista. (Virtanen 2007, 36)

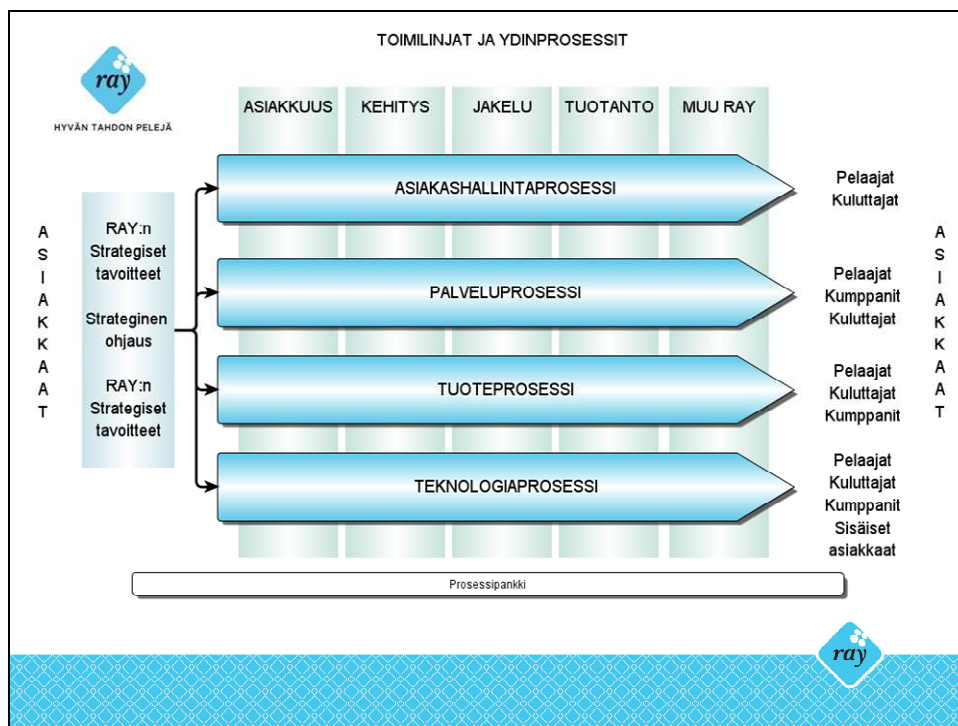
2.2.1 Prosessikäsitteitä

Prosessi on ”tapa tehdä asioita”. Prosessi on sarja tehtäviä ja päätöksiä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille (Tuominen 2010, 9). Liiketoimintaprosessi tarkoittaa joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessi tuottaa lisäarvoa sen organisaation sisäiselle, tai ulkoiselle asiakkaalle. Prosessi on myös toimintoketju, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoksi asiakkaalle. Prosessi eroaa projektista siinä, että se on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Projekti puolestaan on ainutkertainen. Projektitoimintaa voidaan kehittää projektiprosessissa, missä vakioidaan projektien ohjaus. (Lecklin 2006, 123)

Prosesseja luokitellaan ja niistä käytetään nimikkeitä pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi. Prosessit on määriteltävä yhtenäisesti organisaatiokohtaisesti, sillä täysin vakiintunutta terminologiaa ei ole. Esimerkiksi RAY:ssä on yhteisesti sovittu, että käytössä ovat ydin- ja tukiprosessit, mutta avainprosessi -termiä ei käytetä. (Lecklin 2006, 129)

Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Ne alkavat ulkoisesta asiakkaasta ja päättyvät ulkoiseen asiakkaaseen (Pesonen 2007, 131). Ydinprosessit tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Tyypillisesti yrityksessä määritellään 3-10 ydinprosessia. RAY:ssä on määritelty tällä hetkellä neljä ydinprosessia,

jotka ovat asiakashallintaprosessi, palveluprosessi, tuoteprosessi ja teknologiaprosessi. Kuviossa 5 on havainnollistaa ydinprosessien kuvaamista.

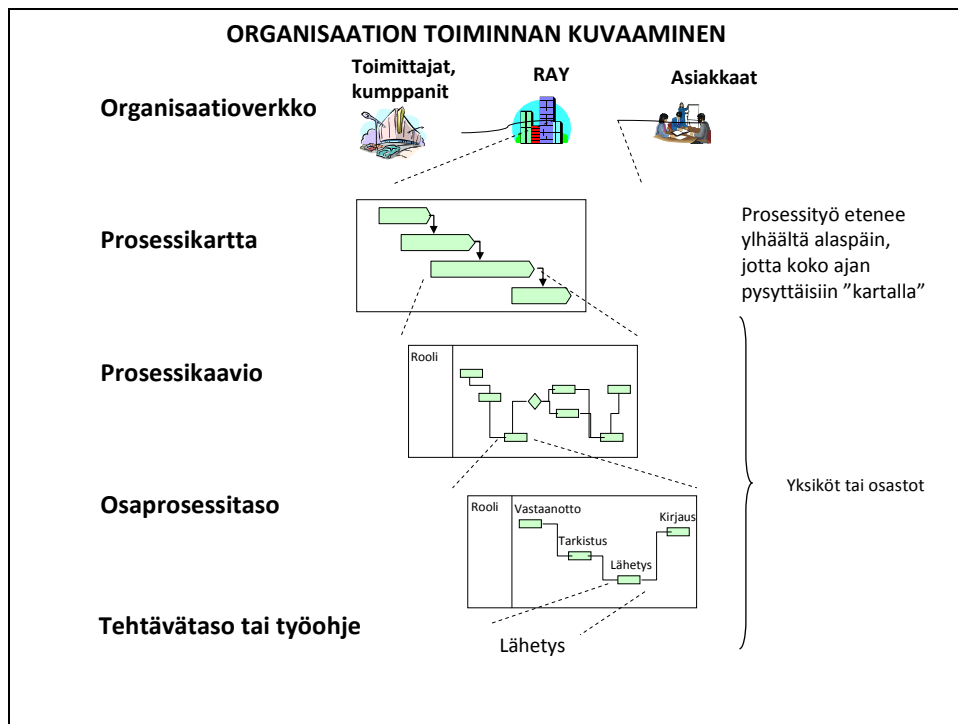


Kuvio 5: RAY:n rahapelitoiminnan toimilinjat ja ydinprosessit

Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Suoraa kontaktia ulkoiseen asiakkaaseen ei ehkä ole, mutta nämäkin prosessit alkavat asiakkaasta, sisäisestä asiakkaasta ja päättyvät sisäiseen asiakkaaseen. Prosessihierarkiassa alimmalla tasolla olevia prosesseja kutsutaan osaja alaprosessiksi. (Lecklin 2006, 130)

Prosessikartalla tarkoitetaan yhtä kuvaa, jossa on kerralla kaikki organisaation prosessit ja niiden yhteydet. Kartta toimii prosessiajattelun kulmakivenä ja sitä kehitetään jatkuvasti. Kun karttaa piirretään ensimmäistä kertaa, voi olla varma, että se muuttuu monesti laadunhallintajärjestelmän kehittämissä projektin aikana. Hyöty syntyy juuri siitä, että on ajateltava oikeasti, mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Prosessikartan muuttaminen ja täsmentäminen on luonnollista sitä mukaa kuin ajatus kehittyy. Selkeytyminen tapahtuu visuaalisen avaamisen ja viestinnän kautta. Prosessikartta ja yksittäiset prosessit eivät voi olla keskenään ristiriidassa. Yhtä ainoa oikea prosessikartan esittämistapa ei ole, mutta väriä ja huonoja esittämistapoja voi olla. Tärkeintä on, että prosessikartta on kaikkien ymmärrettävissä, selkeä ja vastaa todellisuutta. (Pesonen 2007, 134)

Seuraavassa on havainnollistettu kuvion 6 avulla, miten organisaation toiminta kuvataan prosesseissa ja kuinka esimerkiksi ydinprosessitasolta edetään yhä yksityiskohtaisempaan tehtävätason kuvaukseen.



Kuvio 6: Organisaation toiminnan kuvaaminen prosesseissa

Prosessi ohjaa ajattelemaan aikaisemmasta poiketen vähän eri tavalla. Prosessikuvauksen tarkoitus on, että se on helposti ymmärrettävissä ja siihen osallistuvien ihmisten nähtävissä. Optimaalisen prosessin toiminnassa jokainen tietää oman osuutensa hukan poistamisessa ja sen jatkuvassa kehittämisessä. Prosessiajattelussa se tarkoittaa, että tuodakseen ongelmat esiin luodaan jatkuva prosessin virtaus. Vaiheet, jotka muuten olisivat erillään, kytketään yhteen. Prosessin on aina liityttävä johonkin toiseen prosessiin. Mitä lähempänä ollaan toisiaan, sitä enemmän tiimityö lisääntyy, saadaan palautteita ongelmista ja prosessi on hallinnassa. "Syntyy painetta ratkaista ongelmat, ajatella ja kehittyä." (Tuominen 2010, 7)

2.2.2 Prosessilähtöinen toiminta

Prosessilähtöisyys

Kun prosessiajattelun merkitys korostuu, työtä tehdään yhä enemmän prosesseissa. Kokonaisuus hahmottuu sitä paremmin, mitä enemmän samaan prosessiketjuun kuuluu sidosryhmiä, joita ovat mm. toimittajat, yritys, asiakkaat. Rajapintaongelmia saadaan pienennettyä ja kustannushyötyjä saavutetaan optimoivan toimintoketjun pidentyessä. (Lecklin, 2006, 21) Prosessilähtöisen toiminnan suurimmat riskit aiheutuvat siitä, jos

liiketoimintaprosesseja ei ole tunnistettu, vastuut on jätetty määrittämättä, prosessit on kuvattu heikosti, tai kuvauksia ei hyödynnetä organisaatiossa. (Laamanen, 2004, 297)

Seuraavassa keskitytään siihen, mistä prosessilähtöisessä organisaatiossa on oikeastaan kysymys erityisesti julkishallinnollista organisaatiota tarkasteltaessa. Tarkastelu perustuu prosessien kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen (Smith & Fingar 2003; Hammer & Champy 1993) ja niissä yleisesti esitettyihin prosessilähtöisyyden syihin ja motiiveihin.

1. Asiakkaiden asema on ratkaisevasti muuttunut

Nykyisin asiakas nähdään kuninkaana ja heitä on kuunneltava. Heille ei enää riitä oikea aikaiset tuotteet ja palvelut, vaan myös prosesseilla ja sillä, miten asiat tehdään, on merkitystä. Julkishallinnollisilla organisaatioilla ei kuitenkaan ole kyse kaikkien mahdollisten mielipiteiden kuulemisesta ja hyväksymisestä, vaan asiakkaiden tarpeiden suhteuttamisesta organisaation toiminta-ajatukseen.

2. Massatuotanto väistyy massaräätälöinnin tieltä

Tuotannon volyymi halutaan pitää edelleen korkealla ja asiakkaan mielipiteet huomioidaan, jolloin entisten massatuottajien on sopeutettava tuotantokoneistonsa vastaamaan asiakastarpeita. Massaräätälöinnissä on olennaista, että asiakas saa vaikutelman, että hän voi tehdä valintoja. Hyvä esimerkki nykyisin tästä on auton valmistus, jossa työ käynnistyy vasta asiakkaan tilatessa auton haluamallaan lisävarusteilla ja ominaisuuksilla.

3. Asiakkaat vaativat kokonaisvaltaisia palvelukokonaisuuksia

Nykyisin ostetaan mielellään palvelukokonaisuuksia ja palvelut hankitaan mielellään ”saman katon alta”. Mukavuudenhalu ja helppous houkuttavat sen sijaan, että palvelut kerättäisiin itse kulkemalla paikasta paikkaan (vähintään internetissä) puntaroimassa ja sovittamassa yhteen eri palvelutarjoajien aikatauluja, hintoja ja valikoimaa.

4. Organisaatioiden rajat ovat hämärtyneet organisaatioiden arvoketjujen määrittäessä niiden kilpailuaseman ja onnistumisen asteen. Menestyminen perustuu strategiaan kumppanuuksiin.

Nykyisin puhutaan eri organisaatioiden verkostoitumisesta toisten yritysten kanssa ja niiden sisällä olevat arvoketjut sanelevat kilpailukyvyyn ja onnistumisen. Menestymiseen tarvitaan strategisia kumppaneita. Myös julkishallinnon organisaatioilla tämä on tosiseikka, tosin erilaisten yksityisten palveluntuottajien välisessä strategisessa kumppanuudessa on ongelmia, muun muassa hankintalainsäädäntö, joka jopa estää tai hankaloittaa strategisten kumppanuuksien syvenemistä.

5. Muutoksesta on tullut pysyvää

Toimintaympäristön muutokset edellyttävät organisaatiolta paljon osaamista. Organisaation rakennetta koskevia kysymyksiä tarkastellaan kriittisesti ja yleisesti ajatellaan, että organisaatioiden ”ragointikyky” edistää, jos organisaatorakenteet ovat mahdollisimman matalia. Julkishallinnollisissa ja suurissa organisaatioissa kiinnitetään huomiota muutokseen varautumiseen, ennakoidaan, tosin joustavuudessa on usein parannettavaa. (Virtanen 2007, 72)

Prosessien myötä tuleva muutos

Oheinen kuvio vertaa organisaatiokeskeistä ja prosessikeskeistä ajattelutapaa väittämien muodossa. Nämä kaikki periaatteet eivät toteudu sellaisenaan missään organisaatiossa, mutta idea on testattavissa verraten omaan kokemukseen ja käsitykseen, missä ovat painopisteet omassa organisaatiossa. (Laamanen, 2004, 49)

Seuraavassa kuviossa 7 on havainnollistettu organisaatiossa tapahtuvaa ajattelutavan muutosta prosessilähtöisyyden myötä.

<u>Organisaatiokeskeinen ajattelutapa</u>	<u>Prosessikeskeinen ajattelutapa</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on asenteissa. • Työntekijä. • Teen oman työni. • Ymmärrän oman työni. • Mitataan vain yksilön suoritusta. • Voi aina löytää paremman työntekijän / vetäjän. • Motivoidaan ihmisiä. • Valvotaan työntekijöitä. • Ei luoteta keneenkään. • Kuka teki virheen? • Kuka ratkaisee. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelma on prosesseissa. • Ihminen. • Autetaan, että työt saadaan tehtyä. • Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin. • Mitataan prosessin suorituskykyä. • Prosessia voi aina parantaa. • Poistetaan esteet. • Kehitetään ihmisten osaamista. • Olemme yhdessä veneessä. • Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi? • Vähennetään hajontaa. • Asiakassuuntautunut; hyvä kate on seuraamus.

Kuvio 7: Ajattelutavan muutos

2.2.3 Prosessien määrittelyn ja kuvaamisen tekeminen

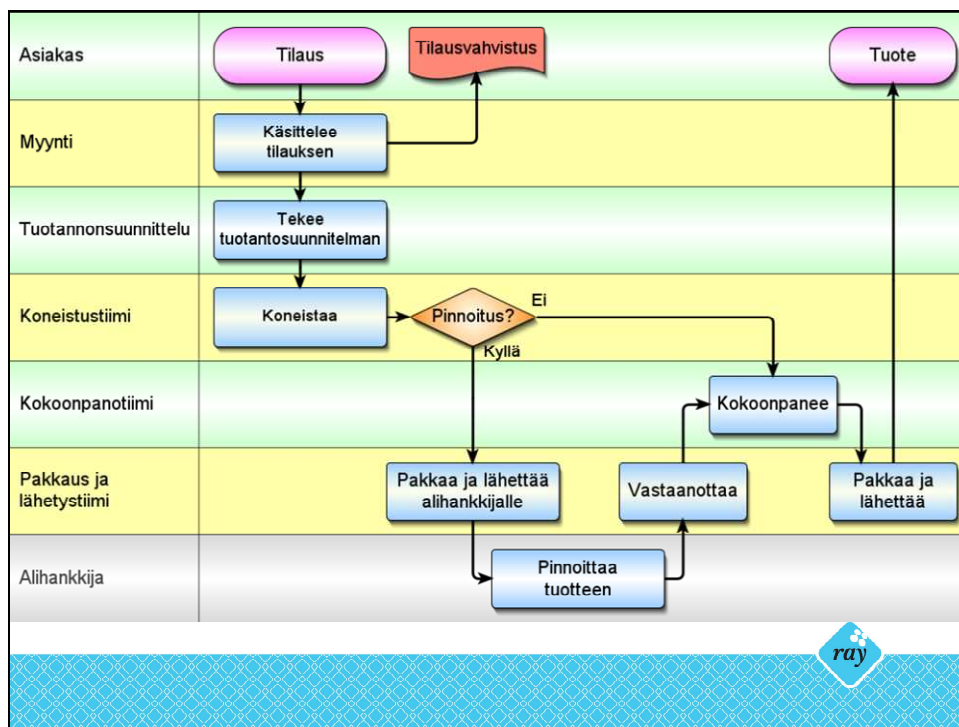
Ensimmäinen asia, joka prosesseista ja prosessijohtamisesta tulee mieleen, on prosessien kuvaaminen vuokaaviona. Ilman kuvausta prosessijohtamista onkin käytännössä mahdotonta toteuttaa, mutta tulee myös muistaa, että itse kuvaus on viestinnän väline ja keino mallintaa

organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. (Laamanen, 2004, 75)

Jos prosessien kuvaamisessa onnistutaan, siitä saadaan Laamasen mukaan seuraavia hyötyjä:

1. yhteistyö asiakkaan kanssa toimii ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua
2. organisaatiossa työskentelevät ihmiset ymmärtävät kokonaisuutta, oman roolinsa ja miten lisäarvo tuotetaan läpi organisaation (itseohjautuminen)
3. toiminnan kehittäminen perustuu kokonaistavoitteisiin ja on asiakaslähtöisempää (Laamanen, 2004, 22)

Joskus vuokaaviot saattavat näyttää niin monimutkaisilta, että niitä ymmärtää vasta pikien selityksien kautta. Toimintaa kuvataan erilaisiin tarkoituksiin, kuten toiminnan ymmärtämiseen, -parantamiseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Perusta itseohjautumiselle, nopeudelle ja herkkyydelle on toiminnan ymmärtämisessä. Toiminnan ymmärtämiseen riittää suhteellisen karkea kuvaus, parantamiseen tarvitaan yksityiskohtaisia kuvauksia. Prosessikaavioiden kuvaamiseen on tärkeää sopia tarkoituksenmukainen kuvaustekniikka, koska siinä valitaan yhteinen kehittämisen kieli. Jos ihmiset puhuvat eri kieltä, on vaikeaa ymmärtää toista. Esitystä, johon kuvataan roolit ja tekeminen, kutsutaan yleisesti prosessikaavioksi. (Laamanen, 2004, 79) Seuraava kuvio 8 on esimerkki tilaus-toimitus -prosessista kaavioksi piirrettynä.



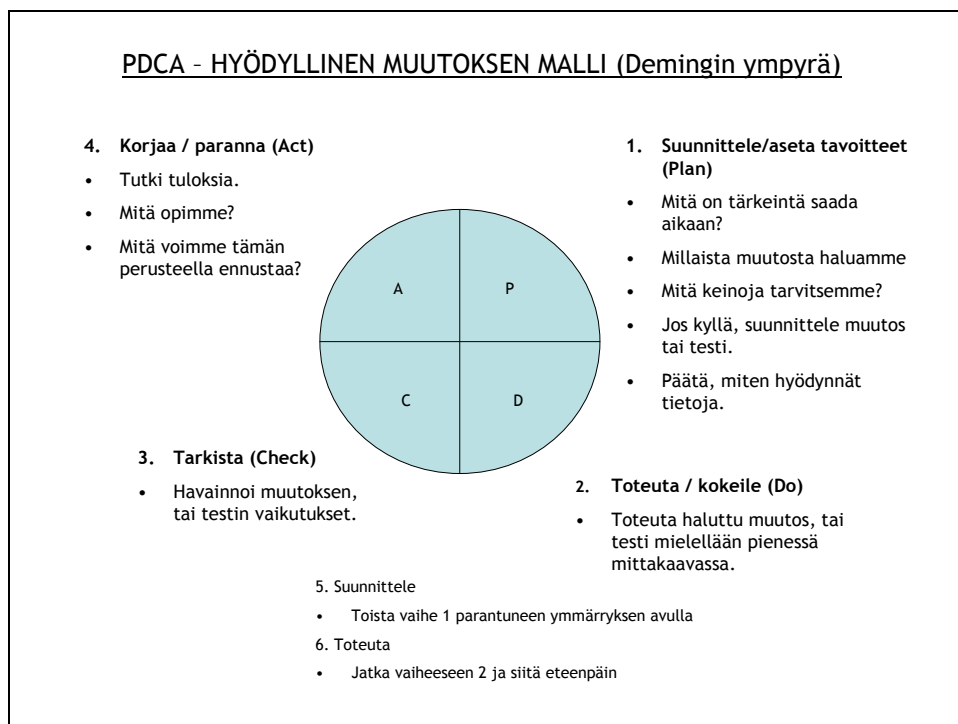
Kuvio 8: Prosessikaavio

Prosessikuvausten tarpeellisuus

Prosessikuvauksilla pyritään saavuttamaan hyötyä organisaation toimintaan. Ne helpottavat toiminnan suunnittelua, organisointia ja muutosten hallintaa. Prosessikuvausten avulla selkeytetään vastuuta ja valtuuksia. Niiden avulla suunnitellaan varmistukset ennalta työnkulkuun. Prosessit ovat toimintaa ohjaavia, ne auttavat tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Prosessien avulla luodaan puitteet toiminnan arvioinnille, mittaamiselle ja parantamiselle. Sopimalla toimintatavoista, dokumentoimalla ja laittamalla käytännön toimet näkyviin, luodaan läpinäkyvyyttä ja yhteisymmärrystä koko organisaatiossa läpi linjojen ja yksiköiden. Esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa toiminnan kuvaukset auttavat nopeammin hahmottamaan kokonaisuutta ja sitä, mitkä asiat ja tekemiset ovat kytköksissä toisiinsa.

Prosessikartan laatimiseen menee organisaatiolta keskimäärin puoli vuotta. Tulee varmistaa, että kaikki avainhenkilöt ymmärtävät ja hyväksyvät prosessikartalla olevat prosessit. Yhteisen käsitteistön luominen tapahtuu prosessikarttaa laadittaessa. Käsitteet kuten asiakas, tuote, prosessi, syöte ja toimittaja saavat yhteisen sisällön organisaatiossa. (Laamanen, 2004, 74)

Prosessin määrittämisessä ja kuvaamisessa käytetään usein PDCA -ajattelumallia, jota kutsutaan myös Demingin ympyräksi. Nimi tulee kirjaimista PLAN, DO, CHECK, ACT, eli suunnittele, toteuta, seuraa ja reagoi. (Pesonen 2007, 132)



Kuvio 9: Demingin johtamisympyrä

2.2.4 Prosessikuvausten luomisen haasteet

Prosessien kuvaamisessa on olemassa muutamia yleisiä vaikeuksia, joita kuvaan seuraavassa luvussa. Yksi hankaluus liittyy prosessien omistajuuteen. Prosessiajattelun toteutumisen kannalta vaikuttaisi siltä, että johtajan itse kannattaa ottaa prosessiomistajuus, muuten koko kehittämishanke saattaa muodostua jonkinlaiseksi kuvausprojektiksi, tai ongelmien ratkaisuprojektiksi. Minkään organisaation menestys ei kuitenkaan perustu ongelmien ratkomiseen, vaan on puututtava perussyihin. Johtajilla on riittävästi valtaa nostaa organisaatio uudelle kyvykkyyden tasolle. Kuitenkin noidankehä, jossa johtajat ovat usein valmiiksi ylikuormitettuja johtuen mahdollisesti huonosti toimivista prosesseista, on katkaistava. Ylimmät johtajat usein vanhasta tottumuksesta delegoivat kaiken teknisemmän ”käsityön” alaisilleen, jolloin helposti asiantuntijat pyydetään laatimaan kuvaukset. Jos organisaatiossa toimitaan näin, pätee sanonta ”No pain, no gain”, joka vastaa suomalaista ”mikä laulaen tulee, se viheltäen menee” -sanontaa. Kysymys ei ole prosessikuvauksien aikaansaannista, vaan uudenlaisen ymmärryksen ja tuloksellisemman toiminnan kehittämisestä, jossa prosessin kuvaaminen on mitä oivallisinta tapa kehittää ajatustaan siitä. (Laamanen, 2004, 82)

Prosessien myötä organisaatiossa usein katseet kääntyvät sisäänpäin. Asiakkaiden merkityksen ymmärtäminen on toinen hankaluus. Kun prosessit on kuvattu, ne usein myös jäykistävät ajattelumalleja. Laatuun sitoutunut ihminen osaa kysyä aluksi: ”Kuka on asiakas?” välttyäkseen siltä, ettei sitoutuminen keskity väärin asioihin. (Laamanen, 2004, 82)

Muutoksen läpivienti ja erityisesti sitoutumisen aikaansaaminen on Laamasen kolmas havaitsema vaikeus. Osallistuminen on avainsana sitoutumiselle. Usein saattaa käydä niin, että asiantuntijat kokoavat prosessit ja muut odottavat mielenkiinnon ja pelon sekaisin tuntein, miltä lopputulos näyttää. Tämän tyyppisen kehityshankkeen ennuste ei ole kovin hyvä. Jos on vaihtoehto, mieluummin jatketaan entiseen malliin. Prosessikuvauksilla ja ohjeilla ei synnytetä hyvää asiakaspalvelua. Eikä ihmisiä voi käskää itseohjautuviksi, oma-aloitteisiksi ja joustaviksi. (Laamanen, 2004, 83)

Neljäs vaikeus liittyy työmenetelmiin. Oletettaessa, että organisaation vaikutusvaltaisimmat ovat yhtä mieltä prosessikuvausten hyödyllisyydestä, jolloin kautta linjojen sanotaan ”Kuvatkaa prosessit.” Jos prosessikuvausta laadittaessa ainoa työväline on oma terve järki, kynä ja paperia, niin tilanne tavoitteen ja tehtävänannon ei ole kovinkaan järkevä. Ainoa tervejärkinen menetelmä tässä tilanteessa on mennä sieltä, missä aita on matalin. Myös vastavuoroisesti terveen järjen käyttö usein unohdetaan, jolloin prosessikuvausten ihmemaassa harhailaan tehottomasti vuositolkulla. (Laamanen, 2004, 83)

2.2.5 Prosessien parantaminen

Mitä eroa on parantamisella ja muutoksella? Muutos voi mennä sekä hyvään, että huonoon suuntaan. Ilman tavoitteita ei voida tietää, mihin suuntaan asiat ovat menossa. Parantaminen on mahdotonta ilman tavoitteita, joten kannata lähteä tekemään muutoksia ilman tavoitteita. Tavoite liittyy tuloksiin ja suorituskykyyn, joten ilmaisu ”tavoitteenamme on kehittää tuottavuutta ja pyrimme parantamaan toimintaa..” -ei kelpaa tavoitteeksi. Laamasen (2004, 203) mukaan tavoitteen tulee täyttää kolme kriteeriä.

2. Tavoite on esitetty numeroilla.
3. Tavoitteella on mittayksikkö.
4. Tavoite on kiinnitetty aikaan.

Muussa tapauksessa, jos nämä kolme kriteeriä eivät täyty, on kyse jostain muusta, kuten suunnasta, päämäärästä, tai toivomuksesta. On myös huomioitavaa, että tekemiseen liittyvät asiat voidaan esittää numeroilla. Prosessien kehittämiseen liittyvien tavoitteiden tunnuspiirre on se, että ne liittyvät prosessin ydinsuorituskyvyn kehittämiseen. Lisäksi hyvän tavoitteen ominaispiirteet ovat:

- tavoite on ilmaistu positiivisella tavalla
 - tavoitteen asettaa ryhmä itse
 - tavoite on kirjallisessa muodossa
 - tavoite on haastavan korkea, mutta saavutettavissa
 - tavoite on tarkoituksenmukaisen kaukana tulevaisuudessa
 - sekä ryhmän että muun organisaation on voitava hyväksyä tavoite
- (Laamanen, 2004, 203)

Prosessien parantamista voidaan luokitella kolmeen osaan myös sen luonteen perusteella. Kun jotakin tapahtuu, joku huomaa sen ja ryhtyy toimenpiteisiin. Tätä kutsutaan reagoivaksi parantamiseksi. Tyypillinen parantamiskeino sille, että ensin on asetettu tavoite ja huomataan ero käytännössä syntyneen suorituskyvyn välillä, sitten esimerkiksi perustetaan projekti parantavia toimenpiteitä varten. Tällä tavalla organisaatiosta ei koskaan tule erinomainen, vaan on ennemminkin aina yhden askeleen jäljessä kilpailijoista. (Laamanen, 2004, 205)

Toinen prosessien parantamisen keino on sitä, että yritetään ymmärtää trendejä ja ennustaa tulevaisuutta. Tätä kutsutaan ennakoivaksi parantamiseksi. Organisaatiossa voidaan tutkia esimerkiksi asiakastarpeiden muutosten suuntaa ja seurata kilpailijoiden kehitystä.

Esimerkiksi palvelun nopeus saattaa osoittautua merkittäväksi kilpailutekijäksi ja kehitystyöhön voidaan tarttua ennen kuin palvelun suorituskyky vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta organisaation tulokseen. (Laamanen, 2004, 206)

Kolmannessa, innovatiivisessa parantamisessa etsitään kokonaan uusia ratkaisuja niin pieniin kuin isoihinkin asioihin. Erittäin korkeat tavoitteet pakottavat etsimään innovatiivisia keinoja. Sen sijaan, että tavoitellaan 10% parannusta, tavoitellaan mieluummin 100% parannusta. Kun organisaatiota kohtaavat erittäin korkeat tavoitteet, kysytään erinomaista kehittämisesaamista. Ilman sitä seuraa yleensä epäonnistuminen. Prosessijohtamisen ensimmäiset laajaa julkisuutta saaneet konseptit perustuivat radikaalille parantamiselle, joissa tavoitteena oli tuottavuuden parantaminen ja kustannusten raju leikkaaminen. On kuitenkin huomattu, että tällä lähestymistavalla helposti päädytään saneerauksiin, joka taas johtaa organisaation näivettymiseen. Seuraavassa taulukossa 1 verrataan jatkuvaa parantamista radikaaliin parantamiseen. (Laamanen, 2004, 206)

	Jatkuva parantaminen	Radikaali muutos
Tunnuspiirteitä, ilmiöitä	<ul style="list-style-type: none"> •Paljon pieniä parannuksia, jotka yhdessä saavat suuren tuloksen aikaan. •Vähän riskiä. 	<ul style="list-style-type: none"> •Suuri kertamuutos. •Suuri riski. •Lähes aina tietotekniikan osuus muutoksessa suuri.
Muutoshaaste	<ul style="list-style-type: none"> •Miten ylläpitää jatkuvaa muutosten virtaa? •Miten estää kaotallinen parantelu? 	<ul style="list-style-type: none"> •Miten eliminoida suuret riskit? •Mistä saada rohkeutta panostaa riittävästi?
Toiminta-periaatteita	<ul style="list-style-type: none"> •Muutosten määrää seurataan ja ne kytketään palkkioihin. •Selkeät pelisäännöt (prosessi) ja vastuun organisointi muutosten toteutukselle. 	<ul style="list-style-type: none"> •Muutosta toteuttamaan valitaan pieni ryhmä, jolle annetaan paljon valtaa. •Huolellinen riskien kartoitus ja varasuunnitelmat. •Omistajien ja ylimmän johdon tuki.
Onnistumisen mittareita, indikaattoreita	<ul style="list-style-type: none"> •Kehitysideoiden määrä. •Toteutuneiden muutosten määrä. •Saadut tuotot. •Maksetut palkkiot. 	<ul style="list-style-type: none"> •Innostunut ydinjoukko, joka on valmis taistelemaan tiensä läpi vastustuksesta huolimatta. •Sukelluksen jälkeen tulosta alkaa näkyä.

Jatkuva parantaminen vs. radikaali parantaminen

Taulukko 1: Jatkuva parantaminen vs. radikaali parantaminen

Prosessien kehittämisen prosessi

On olemassa suuri määrä erilaisia konsepteja prosessien kehittämiseen ja niissä kaikissa on samantyyppisiä piirteitä kuin myös omat ominaispiirteensä. Seuraavassa on kuvattu kolme perustyyppiä, jotka löytyvät useimmista huippuorganisaatioista:

1. prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen
2. ongelmanratkaisu
3. benchmarking (parhaiden käytäntöjen jakaminen)

Kaikissa näissä parantamiskonsepteissa on ominaista prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. Nämä piirteet voidaan kiteyttää PDCA-ympyrään (kuvio), joka on ehkä maailman yleisimmin käytetty kehittämiskonsepti. Kolme ensimmäistä vaihetta saadaan aikaiseksi sen suurempia ponnisteluita, mutta neljäs vaihe vaatii tietoista paneutumista, jotta korjaaminen, parantaminen, johtopäätösten teko ja oppiminen pääsee toteutumaan. (Laamanen, 2004, 209)

2.2.6 Prosessijohtaminen

Prosessiajattelu tuo mukanaan uuden johtamisen roolin. Prosessinomistajan tehtävä on varmistaa liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskkyky. Hänen vastuisiin kuuluvat prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen ja prosessihenkilöstöstä huolehtiminen niin, että oikeita tietoja ja taitoja omaavia henkilöitä on riittävä määrä. Tehokkuuden ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi prosessinomistajan tulisi toimia valmentajan tavoin. Prosessinomistajan rooli on verrattavissa projektijohtajan rooliin siirryttäessä prosessijohtamisorganisaatioon. Jos organisaatiota johdetaan funktiopohjalta, tulisi prosessinomistaja kluitenkin nimetä. Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi prosessinomistajaa valittaessa tulisi kiinnittää huomiota kenelle prosessin lopputulokset ovat tärkeitä, kenellä on prosessissa eniten kiinnitettyinä resursseja ja kuka on vastuussa prosessin kriittisistä vaiheista. (Lecklin 2006, 131)

Prosessinomistajan vastuu tarkoittaa, että hän seuraa ja kehittää prosessia niin, että se tuottaa oikean lopputuloksen tehokkaasti ja tuottavasti. Prosessinomistajana voi toimia henkilö tai tiimi. Esimerkiksi ISO -sertifikaatti ei määrää kuvausten syvyyttä ja tarkkuutta, mutta ulkoisessa auditoinnissa on pystyttävä vastaamaan, miksi prosessi on kuvattu sillä tavalla kuin se on kuvattu. (Pesonen 2007, 132)

Prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Puhdas prosessijohtaminen on vaikea toteuttaa, eikä se sovikaan kaikkiin toimintoihin. Prosessijohtaminen mahdollistaa organisaation ja käytännön toimien yhteneväisyyden. Toimintaa on mahdollisuus johtaa ja kehittää kokonaisuutena. Prosessien eri tehtäviä

hoitavien ihmisten välinen kommunikointi voidaan saada sujuvammaksi ja yhteiset tavoitteet tunnetuiksi. (Lecklin 2006, 128)

Tietyt toiminnot, kuten sihteeri- ja assistenttityö on usein luonteeltaan sellaisia, että ne ovat osa monia prosesseja pieninä epäsäännöllisinä osina, jolloin niiden sovittaminen prosessijohtamisen kuvioon on hankalaa. Käytännössä tavallisesti organisaatiot toteuttavat prosessijohtamista säilyttämällä ainakin osittain funktionaalisen organisaation piirteet. Prosesseille nimitetään omistajat, jotka matriisiorganisaatiotyypillisesti koordinoivat prosesseja. (Lecklin 2006, 129)

Seuraavassa on kuvattu prosessinomistajan rooliin kuuluvia tehtäviä. (Laamanen, 124)

Prosessin omistajan rooli kokonaisvaltaisena kehittäjänä on aikaisemmin kuulunut esimiehille ja yksikön vetäjille, jotka ovat funktionaalisen organisaation rooleja. Kun organisaation suorituskyky syntyy prosesseissa, järjestelmiä on hankala kehittää yksiköissä ja organisaatioon syntyy uusi rooli, jossa kokonaisuuksien hahmottaminen lienee yksi tärkeimmistä prosessin omistajan ominaisuuksista.

Prosessin omistajan tehtäväkenttään kuuluu prosessin ymmärtäminen, -vakiinnuttaminen ja -parantaminen, kuin myös esimiehen. Seuraavassa taulukossa 2 on kuvattu ja eritelty prosessin omistajan- ja esimiehen rooliin mahdollisesti kuuluvia tehtäviä.

PROSESSIN OMISTAJAN ROOLI	ESIMIEHEN ROOLI
Prosessin ymmärtäminen	Prosessin ymmärtäminen
Sopii muiden prosessien omistajien kanssa rajapinnoista ja tärkeimmistä tuotteista ja palveluista	Analysoi prosessia ja antaa palautetta prosessin omistajalle.
Tunnistaa ja kuvaa prosessin	Tunnistaa omassa yksikössä tarvittavan osaamisen
Varmistaa, että prosessin toimintamallit ovat organisaation toimintaperiaatteiden mukaisia	Sopii alaistensa kanssa työehdoista ja palkasta
Tunnistaa prosessin osaamiset, työkalut ja -ohjeet	Tunnistaa oman roolinsa ja sopii siitä prosessin omistajan kanssa
Käynnistää strategian mukaisen mitaamisen.	
Varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia kokonaisuudesta ja omasta roolistaan.	
Prosessin vakiinnuttaminen	Prosessin vakiinnuttaminen
Sopii resurssien kiinnittämisen prosessiin ja palkitsemisesta.	Toimii itse sopimusten mukaan.
Pitää organisaation esimiehet ja johtajat tietoisina prosessin tarpeista.	Varmistaa, että alaiset toimivat työehtojen ja organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti.

Tarkastaa, että kriittiset työkalut ja -ohjeet on kunnossa ja käytössä.	Hankkii tarvittavat resurssin ja osaamisen.
Hankkii tarvittavat työkalut ja kehittää työohjeet.	Toteuttaa osaamisen kehittämishankkeita.
Tarkastaa, että ihmiset osaavat tehdä työnsä hyvin sekä käynnistää tarvittavan osaamisen kehittämisen ja hankinnan.	Vaalii toimivia henkilösuhteita omassa yksikössään ja tarttuu nopeasti negatiivisiin ilmiöihin.
Tarttuu nopeasti poikkeamiin ja muutostilanteisiin.	
Prosessin parantaminen	Prosessin parantaminen
Sopii strategian mukaisesta kehittämistavoitteista, tunnusluvuista ja palkitsemisesta.	Toteuttaa strategian mukaisia osaamisen kehittämishankkeita.
Arvioi prosessin suorituskykyä suhteessa tavoitteisiin.	Tunnistaa kehitystarpeita ja esittää ne prosessin omistajalle.
Tunnistaa prosessista ja organisaation ulkopuolelta parhaita käytäntöjä.	Estää sellaisten muutosten toteuttamisen, mikä uhkaa alaisten turvallisuutta tai hyvinvointia.
Käynnistää kehittämishankkeita ja edistää oppimista.	
Hyväksyy prosessissa tehtävät muutokset ja estää prosessin kannalta haitalliset kehitystoimenpiteet.	
Arvioi ja parantaa prosessia systemaattisesti kohti yhä parempaa asiakastytyväisyyttä ja sisäistä tehokkuutta.	

Taulukko 2: Prosessin omistajan ja esimiehen rooli

(Laamanen, 2004, 124-126)

2.2.7 Osaaminen ja innovaatio prosessissa

Tietotekniikan kehityksen myötä osaamisen merkitys liiketoiminnan menestystekijänä on nousussa. Tietämyksen tuotteistaminen, nopea jakelu ja rutiinitöiden automatisointi lisää asiantuntijuuden tarvetta. Toinen tärkeä kilpailutekijä on palvelun ja innovaatioiden merkityksen korostuminen. Osaamista kysytään myös yhteiskunnan monimutkaistuessa ja verkottumisen taidoissa. Laamasen (2004, 179) mukaan ilman osaamista, mikään järjestelmä ei auta ja prosessit tulee suunnitella niin, että ne mahdollistavat oppimisen.

Organisaation kustannusten pitäminen kurissa on tärkeää, mutta on myös huomattava, että varsinainen hyvinvointi syntyy tuotteiden ja palveluiden innovaatiosta. Innovaation ydintapahtuman ominaispiirteisiin kuuluu kaottisuus ja varsinainen keksintö syntyy melkein sattumalta, kunhan olosuhteet ovat otolliset. On väärinkäsitys, jos ajatellaan, että prosessiajattelu estää innovatiivisuuden. Esimerkiksi post-it -tarran tarinassa tuote syntyi epäonnistuneen liiman kehitysprojektin yhteydessä. Miksi joku haluaisi liimaa, joka ei pidä? Keksinnön jalostaminen innovaatioksi vaatii pitkäjänteistä ja systemaattista työtä, vaikka itse luova tapahtuma syntyy yksittäisen henkilön päässä. (Laamanen, 2004, 207)

2.3 Prosessien mittaaminen

”Ymmärrämme aikaisempaa paremmin asiakkaiden tyytymättömyyden tai tyytyväisyyden syitä.” (Tuominen 2010, 97)

Miksi toimintaa sitten pitää mitata? ”Sitä saat, mitä mittaat”, kuuluu vanha slogan. Tämä perustuu siihen, että usein seuraamalla jotain asiaa, se alkaa kummasti parantua ja muuttua kohti haluttuja lukuja. Jos jotain asiaa ei seurata, niin henkilöstölle muodostuu käsitys, ettei se olekaan niin tärkeä. Ja myös toiseen suuntaan, kun johto suuntaa huomion asioihin, joita pitää tärkeinä, niin henkilöstökin alkaa pitää asiaa tärkeänä. Kun tietyistä asioista aina kysellään, sitä seurataan ja syitä etsitään uudestaan ja uudestaan, myös asian prioriteetti henkilöstön keskuudessa kasvaa. (Pesonen 2007, 154)

Toinen syy mittaamisen kannattavuuteen on se, että tietää mikä olet ja missä olet. Näin ollen tavoitteiden asettaminen on mahdollista. Ilman tavoitteita, mittaamisestakaan ei ole hyötyä, koska silloinhan voi olla jo tavoitteessa, jolloin ei kannata tehdä mitään! Kolmas syy mittaamisen kannattavuuteen on osoittaa toiminnan kehittyminen. Lyhyellä, tai pidemmällä aikavälillä nähdään tehtyjen toimenpiteiden vaikutus, ja mikäpä on hienompaa kuin huomata, että on tehty oikeita toimenpiteitä! Vielä neljäntenä syynä mittaaminen antaa mahdollisuuden osoittaa sen, miten hyviä ollaan. Osaaminen organisaation sisällä, tai ulkopuolisia tahoja ajatellen, kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit, toimittajat ja koko yhteiskunta, hyödyttää koko organisaatiota ja vaikuttaa yleiseen ”loistamiseen”. Organisaation sisällä tämä voi vaikuttaa esimerkiksi palkkioiden saamiseen. (Pesonen 2007, 155)

Mittaaminen on keino, ei päämäärä. Mittaamisella ei sinänsä ole mitään arvoa niin toimittajalle kuin asiakkaallekaan. Lisäksi on hyväksyttävä, että laatu on mielipideasia, joten sitäkään ei voida kattavasti mitata saadakseen joitain absoluuttisia totuuksia. Esimerkiksi missikilpailujen ”strategiset” mitat eivät kerro totuutta naiskauneudesta, vaikka kandidaattien mitat eivät toisistaan paljoakaan poikkea, niin silti esimerkiksi näkemys siitä, kuka on kaunein, vaihtelee paljon. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 50).

Jatkuvan parantamisen prosessin mittaukset

Menestymisen kannalta on ratkaisevaa, miten asiakas yritystä mittaa ja arvioi.

Laatupalkintojen ja -järjestelmien yhteydessä käytetään usein viiden tasoista arviointia ja mittaamista. Ne ovat:

- 1) Itsearviointi.
- 2) Sisäiset ristiintarkastukset (esimerkiksi eri osastot arvioivat toisiaan).

- 3) Ulkoiset ristiintarkastukset (yhteistoimintaa harjoittavat yritykset arvioivat toisiaan).
 - 4) Asiakkaiden tekemät tarkastukset.
 - 5) Riippumattomat tarkastusorganisaatioiden tekemät tarkastukset.
- (Hokkanen & Strömberg, 2006, 54)

Keskeinen asia mittaamisessa on jatkuvan parantamisen järjestelmällinen ylläpito. Kuvio 10 tuo esiin jatkuvan parantamisen mittausten ja kyselyjen pohjalta. (Hokkanen & Strömberg, 2006, 54).



Kuvio 10: Mittaukset jatkuvan parantamisen prosessissa
(Hokkanen & Strömberg, 2006, 55)

2.3.1 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Mittaaminen on huomion kohdistamista jollekin asialle. Jos esimerkiksi mitataan puhelimen vastaamisnopeutta, se todennäköisesti paranee. Sanonta ”sitä saat, mitä mittaat” onkin monille tuttu sanonta. Toisaalta taloudellinen tulos tuskin paranee pelkällä mittaamisella, mutta kertoo kylläkin asian merkityksestä. (Laamanen, 2004, 149)

Parhaimman mittaustuloksen antavat numerot, mutta joissakin tapauksissa ne voivat olla liiankin tarkkoja. Toiminnan mittaaminen on enemmänkin asioiden seuraamista ja havainnointia. Mittaamisen väline voi olla tunnusluku -laskettu arvo, tehty havainto, tai tarkastuksen tulos (on kunnossa/ei ole kunnossa). (Pesonen 2007, 154)

Mittaaminen selventää viestiä. Esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin (BSC) yksi suurimmista hyödyistä on strategian muuntaminen tunnuslukujen muotoon. Strategian parempi viestintä ja toteutumisen seuranta mahdollistuu tunnuslukujen kautta. Organisaatiossa yksi pyrkimys voi olla, että prosessin tarkoituksen toteutumista voidaan kuvata yhdellä tunnusluvulla. Laamanen kutsuu tätä ydinsuorituskyvyksi. Esimerkiksi tuotekehitysprosessissa se voi olla läpimenoaika ideasta markkinoille, tai tuoteideoiden arvioitu markkinapotentiaali, kun taas valmistuksessa mittari voi esimerkiksi olla valmistuskustannukset, tai virheettömien toimitusten määrä. Jotkut organisaatiot tekevät sen virheen, että prosessista mitataan kaikkea mahdollista, jolloin strategia hämärtyy. Ydinsuorituskyvyn löytämiseksi prosessia voidaan tarkastella kahdelta suunnalta. Laamasen (2004, 175) mukaan ne ovat:

1. Mikä on koko organisaation toimintajärjestelmä ja sen tarkoitus ja mikä on tämän prosessin tarkoitus tai tehtävä liiketoiminnassa?
2. Mikä on strategia ja mitä prosessissa tulee ensisijaisesti tavoitella, jotta valittu strategia toteutuu?

Haluttuja mittareita etsiessä ydinsuorituskyvyn valintaan vaikuttaa se, mitä on ylipäänsä mahdollista mitata ja mikä on mittaamisen hyöty suhteessa siitä aiheutuviin kustannuksiin. Useimmiten itse prosessia ja tuotetta on helpompi mitata, kuin esimerkiksi vaikutuksia ja tuotteen hyötyä asiakkaalle.

Organisaation liiketoiminnan kannalta on olennaista, että osataan paneutua riittävän perusteellisesti niihin ilmiöihin, joita todella halutaan seurata. Useissa organisaatioissa tunnusluku rakennetaan niin, että tehdään 10-20 kysymystä asiakkaan henkilöstölle, lopputuloksesta lasketaan keskiarvo, jota pidetään henkilön tyytyväisyyden tunnuslukuna. Tyytyväisyys ilmiönä on kokonaisvaltainen tunne, joka syntyy odotusten ja toteuman suhteena. Odotuksiin vaikuttavat monet itsestä riippumattomat tekijät ja pelkkä yksittäinen kysymys saattaa nostaa esiin jonkin mielikuvan tai kokemuksen, mikä laukaisee kokonaisvaltaisen tunnereaktion. Tuleekin varmistua siitä, että kyselyiden ja haastatteluiden aiheuttamat mielikuvat liittyvät ko. tapahtumaan. (Laamanen, 2004, 158)

Organisaatio ratkaisee itse, mitä tunnuslukuja haluaa käyttää toimintansa ohjaamiseen ja kehittämiseen. Läpimenoajalla, kustannuksilla, tai määrällä ilmiötä voidaan mitata suoraan. Muita yleisimpiä tunnuslukuja ovat virtaus, tehokkuus, hävikki ja poikkeamat, jotka on rakennettu erikseen ohjaamisen tarpeisiin.

2.3.2 Yksittäisen prosessin mittaaminen

Yksittäisen prosessin mittaamisessa kannattaa usein käyttää maalaisjärkeä, eikä yrittää mitään tieteellistä. Lähtökohtana pohditaan, mistä huomaa sen, että prosessi toimii oikein. Yksinkertainen neuvo on, että mittaa sitä, mitä prosessin asiakas todella odottaa, tai mittaa sitä, mitä prosessia tekevä organisaatio itse odottaa prosessilta. Usein joudutaankin kertaalleen pohtimaan, kuka on prosessin asiakas ja mitä tämä odottaa. Prosessin mittareiden löytämiseksi voidaan käyttää kolmen kysymyksen logiikkaa, jotka auttavat löytämään prosessille sopivan mittarin, tai mittarit.

1. Mikä olikaan kyseisen prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa?
2. Mitkä olivatkaan prosessin asiakkaiden tarpeet? Entä mitä on heidän vaatimuksensa prosessille, odotuksensa sekä tottumuksensa?
3. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?

Tavallisimpia yleisiä mittareita ovat:

- tuotteen, tai palvelun virheettömyys
- toimitustäsmällisyys
- asiakastyytyväisyys
- kustannukset
- tuottavuus
- henkilöstön palautteet, tyytyväisyys
- läpimenoajat

(Pesonen 2007, 186)

2.3.3 Organisaatiotason mittari / BSC

Johtajia kiinnostaa heidän johtamansa kokonaisuuden hallinta, sen nykytila, tavoitteiden asettaminen ja kehittymisen seuraaminen. Tavallisin käytetty mittari on ns. BSC-mittaristo. Balanced Score Card on suomennettu ”tasapainotettu tulokortti”, tai pelkkä tulokortti. Tulokorttia voi käyttää myös alemmilla organisaation tasoilla. Tulokortissa tarkastellaan neljää näkökulmaa, jotka ovat:

- asiakkaaseen liittyvät tulokset
- henkilöstöön liittyvät tulokset
- prosesseihin liittyvät tulokset
- talouteen liittyvät tulokset

Perinteisesti organisaatioita on johdettu vain talouteen liittyvillä numeroilla, nyt rinnalla kulkee myös kolme muuta näkökulmaa. Kaikkia tulee seurata, asettaa tavoitteita ja ohjata kohti haluttuja tavoitteita, tasapainossa. BSC-ajattelu toimii usein strategisena työkaluna. Valitun strategian onnistumiseksi, se puretaan näille neljälle alueelle ja kerrotaan toimenpiteet, jotka valittu strategia vaatii onnistuakseen. Usein päädytään pohtimaan ja määrittämään strategiaa uudestaan, joka on hyvä asia ja kaiken toiminnan suunnittelun ydin. (Pesonen 2007, 156)

2.4 Muutosjohtaminen

Useat ”pienet aivot” ovat parempi vaihtoehto kuin harvat ”isot aivot”, kun organisaatio on saatava toimimaan tehokkaasti. (Konosuke Matsushita.)

2.4.1 Strategiavalinnat laatuyrityksessä

Yrityksen visio on lähtökohta strategiasuunnittelulle. Toiminnan strategisen suunnan määrittely, suunnittelua koskevien vaatimusten asettaminen ja niiden huomioiminen tehokkaassa johtamisessa on organisaation menestymisen kannalta keskeistä. Hyvä visio perustuu nähtävissä olevien kehitystrendien jatkeelle. Mitä voisi tapahtua -kysymyksen sijaan yrityksen tulee arvioida, millainen tulevaisuus voi olla, ja mitä pitää tapahtua ennusteen toteutumiseksi. Strategisen suunnittelun vastuulla on, että organisaatiolla on oikeat resurssit ja kyvykkyydet olla kehityksen etulinjassa. (Lecklin, 2006, 45)

Pelkästään omiin asiakkaisiin keskittyminen ei ole riittävää. Strategisen suunnittelun tasoa parantaa kilpailijoiden ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen. Asiakkaiden tarpeet voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat

- asiakkaiden ilmaisemat tarpeet
- asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet
- potentiaalisten asiakkaiden tarpeet
- potentiaalisten asiakkaiden tiedostamattomat tarpeet (Lecklin, 2006, 46)

Strategiavalintoja tehdessä saatetaan joutua tilanteeseen, jossa pitää valita kustannustehokkuuden ja laadun välillä. Usein näin on lyhyellä tähtäyksellä, mutta pitkällä aikavälillä ne tukevat toisiaan. Phil Crosby on saavuttanut kuuluisuutta kirjallaan ”Quality is free”, mutta laatu ei kuitenkaan ole aina ilmaista. Usein organisaation tulevan menestyksen perustan luomiseen tarvitaan tietoista strategiavalintaa ja merkittävää panostusta laatuun. Kun laatu on nro1, sen jälkeen tulevat muut asiat. Tämän periaatteen istuttamiseen tarvitaan laajaa asennekasvatusta ja koulutusta, uusien tekniikoiden ja menetelmien käyttöönottoa,

prosessien uudistamista ja organisointia. Kun kohdataan ongelmia, houkutus on suuri karsia kustannuksia sen sijaan, että investoitaisiin laatuun. (Lecklin, 2006, 47)

Henkilökohtainen vastuunotto oppimiseen itsestään ja yhteisöstään on prosessilähtöisen kehittämisstrategian edellytys. Tarvitaan aktiivisuutta ja rohkeutta, jossa esimiehet ja johtajat ovat avainasemassa. Se, mihin suuntaan yhteisö muuttuu, kehittykö vai taantuuko, on kiinni heidän itseluottamuksesta, tiedosta ja sosiaalisista taidoista. Seuraavassa esittelen Kari Murrin (Murto K., 1992, 131) taantumiseen viittaavia oireita:

1. Auktoriteettiasemassa olevien pelko asettua tutkimisen kohteeksi
2. Pidättäytyminen tunteiden ilmaisusta
3. Vaikeus tutkia omaa ja ryhmän toimintaa
4. Henkilöstöyhteisön mureneminen

Johdon tehtävä on huolehtia, että yrityksen strategiat ovat yhdensuuntaiset ja että henkilöstö tietää ja tuntee ne, sekä toimii niiden mukaan. Hyvä strategia on haastava ja henkilöstöä innostava. Menestyminen tietyllä tuotesektorilla on parempi ja innostavampi määräys kuin markkinaosuuden säilyttäminen. Pienemmänkin organisaation, tai yrityksen strategia voi olla myös voimakas ja tuloksekas suurempiin kilpailijoihin nähden. Kilpailijaa ei kannata haastaa sen vahvoilla markkinoilla, vaan vaihtoehtoisesti etsiä heikkoja kohtia, keskittää resurssit ja iskeä yllättäen. Kevytliikkeisyys, nopea uudelleen ryhmittäminen, omien panosten säästäminen ja joustava liittoutuminen lisäävät strategian onnistumismahdollisuuksia. Yhtäläisyydet ovat tunnistettavissa myös Suomen talvisodan strategioista. (Lecklin, 2006,47)

Kilpailustrategioita pohdittaessa on aiheeseen liittyen olemassa tunnetulla teemalla suomalainen ja ruotsalainen -vitsi: Nälkäinen jääkarhu yllätti suomalaisen ja ruotsalaisen pohjoisnavalla, jolloin suomalainen alkoi kiireesti vetää vaativiin olosuhteisiin kehitettyjä juoksulenkkareita jalkaan. ”Aiotko sinä noilla päästä karhua pakoon?” päivitteli ruotsalainen. ”En, mutta ajattelin juosta kovempaa kuin sinä.” - vastasi suomalainen.

2.4.2 Muutoksen johtaminen prosessinäkökulmasta

Prosessilähtöisempään organisaatioon siirtyminen on myös johtamishaaste, joka edellyttää esimiestehtävissä toimivilta uudentyyppistä näkemystä. Prosessilähtöinen organisaatio on oppiva organisaatio ja tämä vaatii hyvää johtajuutta. Organisaatio tietää, miksi se on olemassa, mitä siltä odotetaan ja miten tulee toimia tavoitteisiin päästäkseen. Kaikki tämä on mahdollista vain, jos se tunnistaa toimintatapojensa puutteellisuudet ja pystyy korjaamaan virheensä. (Virtanen 2007, 25)

Organisatoristen muutosten aikaansaaminen ei ole itsestään selvää. Organisaatioille ja isoille muutosprojekteille on yhteistä, että ensin muutokset näkyvät toimintatavoissa, sen jälkeen tuloksissa ja vasta myöhemmin organisaatiokulttuurissa. Muutosprosessi voi kestää jopa 10 vuotta. Yhtenäistä organisaatiomuutoksille on myös se, että ne näyttäytyvät eri tasoilla eri tavalla. Muutoksen alan, merkityksen, tavoitteiden ja kokonaisuuden hahmottaminen heikkenee, mitä alemmalle tasolle organisaatiossa katse kohdistetaan ja mitä alemmalta tasolta muutosta tulkitaan. Muutosjohtajuuteen panostaminen kasvattaa todennäköisyyttä onnistuneeseen organisaatiomuutokseen. Käytännössä tämä tarkoittaa esimiesten valmiuksien kasvattamista ja huomion kohdistamista myös muutosten hyötyjen ja vaikutusten mittaamistekniikoihin ja -käytäntöihin. Organisaatiomuutoksen hyvät käytännöt tulee havaita ja levittää linja-, matriisi- tai prosessiorganisaation tulosityksikkörajojen ohi ja yli. Muutoksen toteuttamiseen tulee varata riittävästi aikaa ja on syytä varmistaa, että muutosprosessi mielletään samansuuntaisesti. (Virtanen 2007, 59)

Prosessilähtöisen organisaatorakenteen kehittämiseen liittyy usein ennakkoluuloja, jossa esimerkiksi oletetaan, että prosessilähtöisyys merkitsee hierarkkisten linjaorganisaatioiden romuttamista, jossa prosessit korvaavat kokonaan linjaorganisaation tulosityksiköt. Tämä huoli on kuitenkin turha, sillä aina löytyy välimuotoja, eikä organisaatorakenteen perusmallin valinta koskaan ole kategorisesti kaksijakoinen. (Virtanen 2007, 59)

Organisaatiot ja yritykset eivät kilpaile ainoastaan tuotteilla ja palveluilla, vaan koko ketjulla, joka tuotteen tuottamiseen, käyttöön ja kierrätykseen kuuluu. (Tuominen 2010, 11) Suunnitelmat ja strategiset tavoitteet ovat pohjana prosessien kehittämiseksi. Organisaation on tunnettava missionsa, visionsa, arvonsa, eettiset periaatteensa ja strategiansa sekä tavoitteet, joihin se pyrkii. (Tuominen 2010, 11)

2.4.3 Organisaation muospaineet

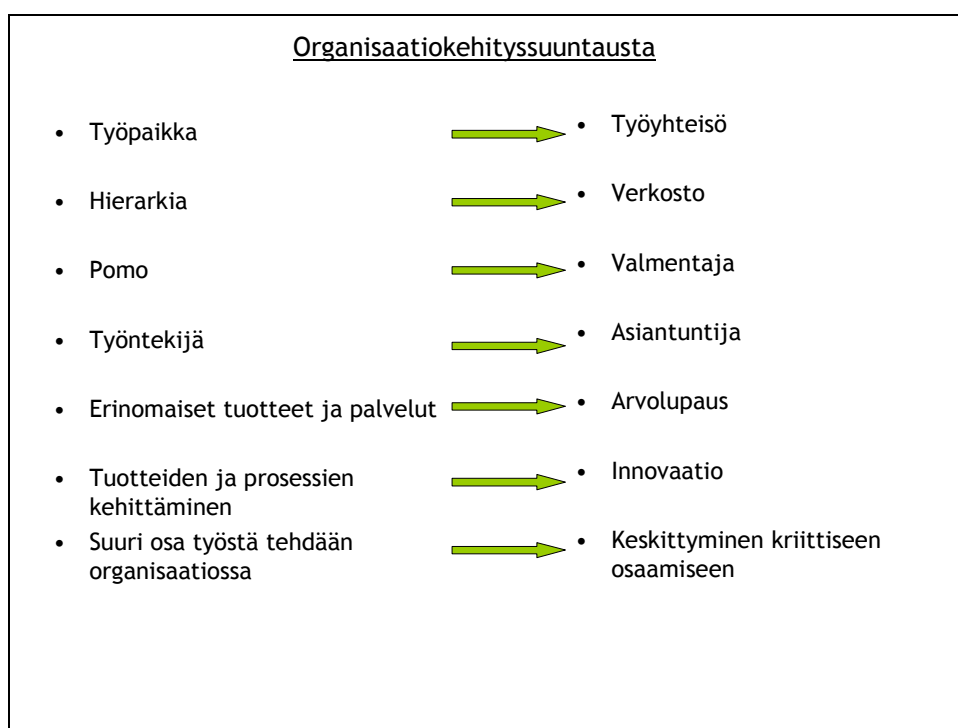
Organisaatiossa tehdään suuria muutoksia sen takia, että muutos on näivettymisen lisäksi ainoa vaihtoehto. Ei niinkään sen takia, että muutos olisi haluttu, tai tiedostettaisiin jonkin asian hyödyllisyys. (Laamanen, 2004, 10) Kustannusten karsinta ja volyymin lisääminen fuusioitumalla on ollut organisaation yleinen tapa reagoida muutokseen. Nämä ovat keinoja, joilla organisaatio voi ostaa lisää aikaa. Jos muita muutoksia ei tehdä, koituu toiminta tappiolliseksi ennemmin tai myöhemmin.

Toinen tapa reagoida kilpailuun on estää kilpailua lainsäädännön kautta. Valtiot ovat yhä enemmän irrottautumassa yksittäisten yritysten suojelusta ja kaupan esteitä pyritään poistamaan. Patentointimalli on keino suojata tuotetta ja kilpailua pyritään rajoittamaan

oikeusprosessien kautta. Punnittava on tällöin hyödyttääkö yrityksen voimavarat kuluttajaa ja onko rajoitusten tarkoitus kokonaistarkastelussa suojella kuluttajaa.

Organisaation kolmas tapa reagoida muutospaineisiin on toiminnan, tuotteiden ja palveluiden voimakas ja määrätietoinen kehittäminen asiakkaan tarpeita tyydyttämään. Perinteinen osastoihin ja funktioihin perustuva rakenne ei kuitenkaan tue tätä ja vastauksena vaikeuksiin on uudelleenorganisointi. Organisaatiot laitetaan näin ollen uuteen järjestykseen, tai esimiehiä vaihdetaan. Usein tässä kohtaa esimiehet ja muut terästävät työssään hetkeksi ja jokainen pyrkii näyttämään parhaat puolensa oman aseman vakiinnuttamiseksi. Uudelleenorganisoinnista syntyneen hässäkän jälkeen tilanne palautuu pikkuhiljaa uomiinsa ja voidaan tarkastella, onko odotettua myönteistä muutosta tapahtunut. Tämän jälkeen ainoa kilpailukyvyyn säilyttämiskeino on saneeraus. (Laamanen, 2004, 14)

Seuraava kuvio kertoo, mitä Laamasen mukaan organisaatioissa on tapahtumassa.



Kuvio 11: Organisaatiokehityssuuntaus

(Laamanen, 2004, 14)

2.4.4 Funktionaalisen toiminnan edut ja haitat

Perinteisesti organisaatio on jaettu osiin tehtävien mukaan, esimerkiksi tuotekehitys, markkinointi ja hallinto. Tämä mahdollistaa sen, että voidaan keskittyä tietyn osaamisen hankintaan ja hyödyntämiseen. Yksilölliset tavoitteet ja niiden valvonta on mahdollista

selkeän vastuualueen myötä. Organisaatioiden osaaminen on olennainen kilpailuedun lähde ja sen perusteella organisaation ei pidä luopua funktionaalisesta osastojaosta. Kuitenkin asiakkaita palvelevan toiminnan kehittämisen kannalta selkeä osasto- ja tehtävävastuu on ongelmallisempi. (Laamanen, 2004, 15)

Kun esimerkiksi markkinointijohtaja on vastuussa markkinointiosastosta ja - tavoitteista, niin hänellä on valta markkinoinnin sisäiseen toimintaan. Kun organisaatioon muodostuu omia ”kuningaskuntiaan”, niin tästä tavallisesti seuraa toiminnan ja tuotteiden kehittämisen kannalta vaikeuksia. Osastokohtaisessa tehokkuusajattelussa keskitytään yksikön tavoitteiden asettamiseen, jotka ilmaistaan taloudellisina tunnuslukuina, kuten kustannukset, myynti, kate ja pääoman tuotto. Tavoitteiden asettamisessa asiakkaan tarpeet ja sen myötä uudet tuotteet sekä asiakkuuksien kehittäminen jäävät liian vähälle huomiolle. Yksikkökohtaisia tavoitteita on vaikea asettaa niin, että asiakkaiden tarpeet ovat niiden lähtökohtana. Vaaravyöhykkeessä ovat organisaation nopeus ja reagointikyky. (Laamanen, 2004, 16)

Usein yksikön sisällä työt tunnetaan hyvin ja organisoidaan tehokkaasti omat tavoitteet päämääränä. On olemassa organisaatioita, joissa osasto tekee mielestään hyvää tulosta, mutta silti koko yritys tuottaa tappiota. Tarvitaan huomattavasti enemmän yhteistyötä yli yksikkö- ja osastorajojen ja panostusta osastojen rajapintojen sujuvuuteen. Kuningaskuntien rajavyöhykkeille jäävät ongelmat vaativat huomattavasti ylimmän johdon aikaa, jolloin keskittyminen olennaiseen, kuten uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen, kärsii. (Laamanen, 2004, 17)

Hitaus on funktionaalisen johtamisen kolmas haitta. Esimiesten aika, kyky sekä halu toimia, hallita ja kehittää toimii rajoitteena. Tyypillisesti tiedot kerätään esimiehelle analysoitavaksi, jonka perusteella hän tekee päätöksen. Aikaa kuluu sisäisen byrokratian pyörittämiseen, jolloin nopeus ja joustavuus kärsivät. Jossain vaiheessa asiakkaat pitkästävät ja kaikkoavat. (Laamanen, 2004, 17)

Mahdollisuus itse vaikuttaa aktiivisesti omaan työympäristöönsä ja kehittää sitä on suoraan yhteydessä motivaatioon. Jos ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, motivaatiota ja sitoutumista ei myöskään synny. Useita organisaatioita vaivaa asiantuntemuksen puute, ei niinkään pääoman puute. Huippuasiantuntemusta ei synny ilman motivaatiota. Aika on ajanut esimieskeskeisen toimintamallin ohi. (Laamanen, 2004, 17)

2.4.5 Funktionaalisen organisoinnin ongelmien ratkaiseminen

Monissa organisaatioissa funktionaaliseen toimintaan liittyvät ongelmat onkin tunnistettu ja suosituimmat kolme ratkaisumallia ovat tiimit, ulkoistaminen ja prosessit. Riskinä

tiimivalmennuksessa on se, että ilman prosessijäsennystä se saattaa edistää ainoastaan tiimin sisäistä hyvinvointia, mutta organisaation suorituskyky ei kuitenkaan kehity. (Laamanen, 2004, 18)

Ulkoistaminen perustuu siihen, että organisaatio keskittyy ydinosaamiseen ja hankkii sitä tukevat palvelut muualta. Esimerkiksi 90-luvun laman kustannusten karsimisen tarve joudutti Suomessa tietotekniikan ulkoistamista, jonka ansiosta Suomessa ollaan selvästi muuta Eurooppaa edellä tietotekniikan ulkoistamisessa. Yleisesti voidaan todeta, että ulkoistamisella on saatu paljon hyvääkin aikaan. Kilpailu markkinoilla tapahtuu enemmän yritysverkkojen kuin yritysten välillä. (Laamanen, 2004, 19)

3 Raha-automaattiyhdistys

3.1 Organisaatio

RAY perustettiin vuonna 1938 keräämään rahapelitoiminnalla varoja suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan tukemiseen. RAY:stä tuli julkisoikeudellinen yhdistys vuonna 1962, jonka tehtävänä on hankkia varoja vapaaehtoisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen työn tukemiseen. Tätä varten RAY:llä on valtioneuvoston myöntämä yksinoikeus raha-automaatti- ja kasinopelitoiminnan järjestämiseen Suomessa. Yhdistykseen kuuluu tällä hetkellä 98 sosiaali- ja terveysalan jäsenjärjestöä. RAY:ssä työskentelee lähes 1600 koko- tai osa-aikaista henkilöä. Hallituksen muodostavat seitsemän valtioneuvoston ja seitsemän yhdistyksen kokouksen valitsemaa edustajaa. RAY:n toimintaa ohjaavat luotettavuus, asiakaskeskeisyys, toiminnan tehokkuus ja avoimuus. RAY:n strategia muodostuu peli- ja avustustoiminnan strategioista. Rahapelistrategian valinnoilla pyritään riittävän tasapainon löytämiseen vastuullisuuden, asiakkaiden tarpeiden ja taloudellisen tuloksen välillä. (RAY vastuu- ja vuosiraportti 2010)

3.1.1 Avustaminen

Yhdistyksen tuotto käytetään terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen. Avustukset jaetaan vuosittain sosiaali- ja terveysalan järjestöille hakemusten perusteella. Avustukset ovat harkinnanvaraisia. Hakijoita kohdellaan tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti. Vuosittain avustuksia saa noin 900 järjestöä. Tänä vuonna 2011 RAY tukee 367,5 miljoonalla eurolla suomalaista hyvinvointia. Tällä rahalla tuetaan noin 800 järjestön toimintaa Suomessa liki 270 miljoonalla eurolla, minkä lisäksi lähes 100 miljoonalla eurolla tuetaan sotaveteraanien hoitoa ja kuntoutusta. (RAY vastuu- ja vuosiraportti 2010)

3.1.2 Pelaaminen

RAY tarjoaa raha-automaatti - ja kasinopelejä yli 8000 liiketilassa. RAY:n pelejä voi pelata hotelleissa, ravintoloissa, pubeissa, kahviloissa, huoltoasemilla, marketeissa ja kioskeissa. Lisäksi pelejä voi pelata RAY:n omissa pelisaleissa (Täyspotit, Gold Dust -peliklubi, Potit ja Club Rayt), maan ainoassa pelikasinossa Grand Casino Helsingissä ja netissä, www.ray.fi. (RAY vastuu- ja vuosiraportti 2010)

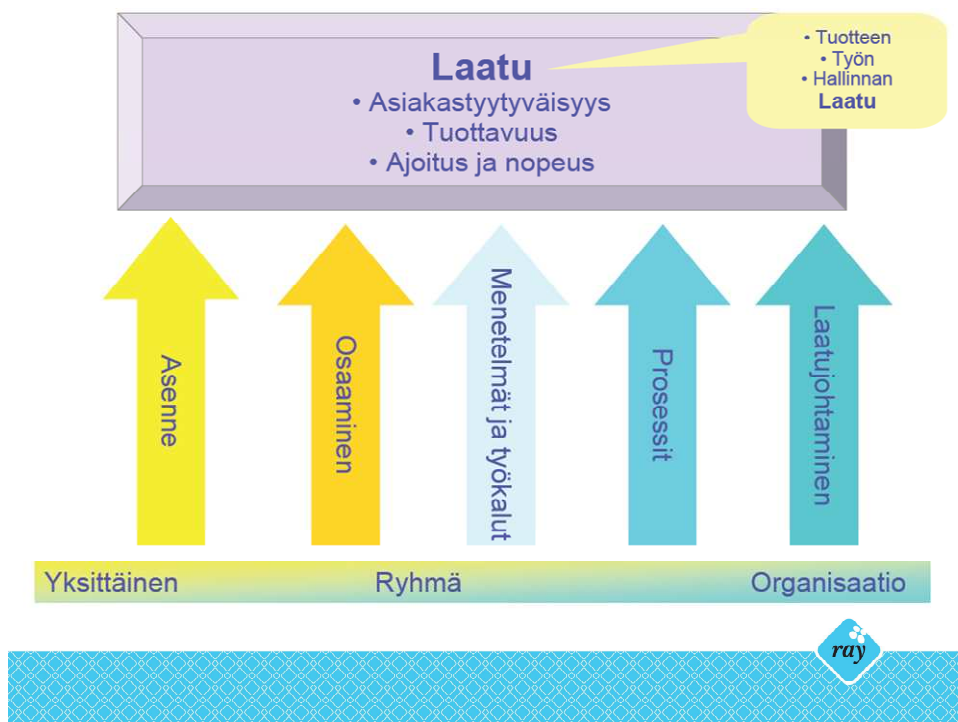
3.1.3 Vastuullisuus ja valvonta

RAY:n toiminnassa korostuvat luotettavuus ja vastuullisuus. Yhdistys pyrkii avustustoiminnassa turvaamaan järjestöjen pitkäjänteisen toiminnan. RAY:n yksinoikeusasema pelinjärjestäjänä asettaa erityisvaatimuksen vastuullisesta pelitoiminnasta. RAY:n yhteiskuntavastuuta ohjaa vastuullisuusohjelma, joka kattaa sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuun osa-alueet. Vastuullisen pelitoiminnan edistämiseksi RAY kehittää itse aktiivisesti vastuullisen toiminnan muotoja, mittareita ja raportointitapoja. RAY:n tavoitteena on pelaajien oikeusturvan takaaminen, värikkäytösten estäminen ja pelaamisesta aiheutuvien sosiaalisten haittojen vähentäminen. Sisäasiainministeriö vahvistaa RAY:n rahapelien säännöt ja suurimmat sallitut panokset. Sisäasiainministeriö ja sen alainen poliisihallitus valvovat RAY:n harjoittamaa rahapelitoimintaa. (RAY vastuu- ja vuosiraportti 2010)

3.2 Laatu järjestelmä liiketoimintaan

LaatuPro -projekti käynnistyi vuoden 2011 alussa. Aluksi liiketoiminnan johtajat määrittelivät ydin- ja tukiprosessit ja parhaillaan prosessiryhmä, johon itse myös kuului, kuvaa ja määrittelee osa- ja aliprosesseja. Ensimmäisen vaiheen päätavoitteena on prosessi- ja laatuajattelun käynnistäminen RAY:n liiketoiminnassa. Sen lisäksi johdon laatu katselmuksista tulee osa strategista johtamista. Toukokuussa julkaistaan ensimmäinen versio laatu käsikirjasta, prosessiryhmän työ valmistuu kesäkuun lopussa ja elokuussa projekti päättyy. Tämän jälkeen LaatuPro -projekti muuttuu jatkuvan parantamisen prosessiksi.

Itse työskentelyn projektin prosessiryhmässä, jonka työskentely sijoittuu laatu järjestelmän prosessit -osioon. Kuvio 12 kuvaa laatu järjestelmän eri osa-alueita. Laadun osa-alueita on kuvattu niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Eri osa-alueilla on vaikutus myös toisiinsa. Esimerkiksi laatujohtamistapa vaikuttaa yksittäisen henkilön asenteeseen ja päinvastoin.



Kuvio 12: Laatutekijät

LaatuPro -projektin tavoitteena on vakiinnuttaa ja organisoida RAY:n prosessit, jolloin pelaajille ja kumppaneille voidaan tarjota parempaa palvelua ja laadukkaampia pelejä. Projektilla tavoitellaan myös yhteisiä ja toistettavia toimintatapoja, ajan säästöä ja välittömiä parannuksia nykyiseen tekemiseen. Projektissa otetaan soveltaen käyttöön ISO9001 -laatujärjestelmä ja luodaan edellytykset EFQM -laatukriteerien täyttämiseen. Laatu prosessin kehittäminen on aloitettu liiketoiminnassa, mutta tarvittaessa se voidaan laajentaa koskemaan koko RAY:tä.

RAY:ssä prosessilähtöisyyden syitä ja motiiveja on perusteltu seuraavasti. Ajat ovat muuttuneet, vaatimukset ovat kasvaneet ja toimintaympäristö elää ja muuttuu jatkuvasti. Oma toiminta on muuttunut monimuotoisemmaksi ja kokonaisuuksien hallintaan tarvitaan yhä kehittyneempiä työkaluja. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi tarvitaan oma sertifioitu laatujärjestelmä. Laatu ei voi ostaa yritykseen, se on tehtävä itse.

Asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt ovat roolinsa myötä lähellä käytännön tekemistä ja kuvaavat toiminnan prosesseja tekemisen tasolla. Oman työkentän prosessien vaiheet tunnetaan usein hyvin tiimien ja yksiköiden sisällä. Nyt prosessit tulee rakentaa kautta organisaation yhtenäisiksi ja "istuttaa" ne johdon määrittämiin ydinprosesseihin, jolloin "palapelin palaset", eli prosessien kuvaukset tulee sijoittaa oikeille paikoilleen. Usein tämä asia on helpommin sanottu kuin tehty. Tehtävä vaatii paljon yhteistyötä, -ymmärrystä

ja selvittelyä läpi yksiköiden ja linjojen. Valmiinakin prosessikartta elää ja muuttuu sitä myöten kun ymmärrys lisääntyy ja prosesseja parannellaan.

LaatuPro -projektin organisaatio

Liiketoiminnan linjojen johtajat ovat nimenneet kukin linjastaan muutaman henkilön prosessiryhmän jäseneksi. Työskentelen itse Kehityslinjan assistenttina ja olen mukana prosessiryhmässä. Prosessiryhmä vastaa käytännön työstä. Heidän tehtäviään ovat mm. sopiminen prosessien kuvaustavasta, osallistuminen niiden kuvaukseen, virtaviivaistamiseen, laadunvarmistukseen, dokumentointiin ja ylläpitoon. Prosessien kuvauksessa käytetään apuna IMS-toimintajärjestelmää, jota myös avustusosasto on käyttänyt ennestään. Prosessiryhmä kokoontui ensimmäisen kerran Kick off-tilaisuudessa 21.1.11. Tilaisuudessa haettiin yhteistä näkemystä sille, mistä laadussa on kyse, miksi prosessien kuvaaminen on tärkeää ja miksi työtä tehdään juuri nyt. LaatuPro -projektin tavoitteisiin ei kuulu RAY:n luopuminen funktionaalisesta organisaatiosta. LaatuPro -projektin johtoryhmänä toimii liiketoiminnan johtoryhmä. Projektin ohjaus ja seuranta tapahtuu ohjausryhmässä ja kolmen hengen laaturyhmä vastaa laadun kehityksestä ja koordinoinnista.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista teemahaastattelua. Haastatteluilla selvitetään johtoasemassa työskentelevien henkilöiden sekä käytännönläheistä asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden näkemystä prosessien kuvaamisen tarkoituksesta ja siitä, miten prosessimainen toiminta soveltuu projekti- ja matriisiorganisaatioon. Haastateltaviksi henkilöiksi on valittu RAY:n Rahapelitoiminnassa työskenteleviä johtajia ja lisäksi Kehityslinjassa työskenteleviä asiantuntijoita, joille prosessikäsitteet ovat osa päivittäistä työarkea.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tiedonkeräystavassa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotosta käyttäen, niin kuin kvantitatiivisessa, määrällisessä tutkimuksessa tehdään. Aineiston tarkastelu tapahtuu monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostamalla siitä esiin merkityksellisiä teemoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma voi muuttua tutkimuksen aikana, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelma on tarkoin rajattu etukäteen. (Tuomi 2002, 20)

Harkinnanvarainen otanta on tyypillistä kvalitatiivisuudelle, eikä tutkittavia yksiköitä valita kovinkaan suurta määrää vaan aineiston laatu korostuu. Sinänsä aineiston koolla on merkitystä, sillä sen tulee olla tarpeeksi kattava suhteessa siitä tehtävään analyysiin ja tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja itse tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Tuomi, 2002, 74)

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään etenemään mahdollisimman vähin ennakko-oletuksin, kuitenkin mahdolliset ennakko-oletukset tulisi tiedostaa, silloin niitä voi ääneen lausua tutkimuksen esioletuksena. Tutkittavan ilmiön ymmärtäminen tarkoittaa ilmiön merkityksen, tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisten ja syvemmän käsityksen saamista. Tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille tulee antaa tilaa ja tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin perehtyminen on usein suotavaa. (Tuomi 2002, 75)

Haastattelun etu on joustavuus, jota mahdollisuutta ei ole esimerkiksi postikyselyssä, tai nykyisin enemmänkin Webropol -tyylisissä kyselyissä. Haastattelussa kysymys on mahdollista toistaa, väärinkäsityksiä voidaan korjata, sanailmauksia voidaan selventää ja voidaan käydä keskustelua. Joustavan haastattelusta tekee myös se, että kysymykset voidaan esittää haastattelijan parhaaksi katsomassa järjestyksessä. Haastattelua ei myöskään ymmärretä väärin tietokilpailuna, kuten kyselyssä saattaa käydä, vaan tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. (Tuomi 2002, 75)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa kysymysten muotoilu ei ole täysin kiinteä, muttei täysin vapaakaan, vaan se koostuu ns. suosituskysymyksistä. Haastattelun edetessä, kysymyksiä voi tarpeen mukaan soveltaa tilanteeseen. Kysymysalue on pääpiirteittäin määritelty ja koehenkilömäärä on melko pieni. Työmäärä analyysivaiheessa on melko suuri verrattuna esim. lomakehaastatteluun, mutta saatu tieto sen sijaan on syvällisempää, lomakkeen täytössä tieto jää pintapuoleiseksi. (Hirsijärvi&Hurme, 1995, 38)

Tutkimusta edeltävä suunnittelu on ensiarvoisessa asemassa, jolloin hahmotetaan tutkimustoiminnan päälinjat ja keskeiset ratkakisut. Mitä huolellisemmin suunnitteluun paneudutaan, sitä paremmin vältytään työläiltä jälkipaikkailuilta, jos se on ylipäänsä mahdollista. Suunnittelutyö voidaan ajallisesti jakaa kolmeen jaksoon, jotka ovat:

- 1) Tutkimuksen yleisluontoinen suunnittelu, tavoitteiden ja ongelmien hahmotus, sekä ongelmien ratkaisuun tarvittavan tiedonhankinnan suunnittelu.
 - 2) Varsinaisen haastattelun toteutuksen ja kulun suunnittelu.
 - 3) Haastattelun jälkeisen toiminnan suunnittelu.
- (Hirsijärvi&Hurme, 1995, 39)

Teemahaastattelua käytettäessä ollaan ennemminkin kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja -ominaisuuksista kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. Teemahaastattelussa suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelurunkoa laadittaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueuettelo. (Hirsijärvi&Hurme, 1995, 41)

Harjaantumista itse haastatteluun saa tekemällä esihaastattelua ja se onkin teemahaastattelun välttämätön ja tärkeä osa. On lähes mahdotonta kysyä ”oikeita” kysymyksiä suoralta kädeltä. Tämä asia pätee sitä paremmin, mitä enemmän tutkittava joukko poikkeaa tutkijan omasta maailmasta. (Hirsijärvi&Hurme, 1995, 58)

Haastattelemalla on mahdollisuus motivoida henkilöä vastaamaan laajemmin ja antamaan kattavampia vastauksia kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa. Haastattelussa haastateltavalla on mahdollisuus tulkita kysymyksiä, jolloin on mahdollisuus täsmentää ja menetelmä toimii näin ollen joustavammin. Haastattelu sopii hyvin asioiden kartoitukseen ja sen avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä. (Hirsijärvi&Hurme, 1995, 15)

Haastattelu tutkimuksena on vuorovaikutustilanne, jossa on luonteenomaista, että se on ennalta suunniteltu, haastatteliija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä, että teoriassa ja että haastatteliija saa luotettavaa informaatiota tutkimusongelman kannalta olennaisilta alueilta. Haastattelijan rooliin kuuluu motivoida haastateltavaa ja pitää yllä hänen motivaatiota haastattelun edetessä. Haastateltavan täytyy voida luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsijärvi&Hurme, 1995, 27)

4.2 Haastateltavien valinta ja tulosten käsittely

Tutkimusotos, eli haastateltavia avainhenkilöitä oli seitsemän, joista kaksi ovat Rahapelitoiminnan johtohenkilöitä ja viisi Kehityslinjan esimies- tai asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöä. Yksi seitsemästä haastatellusta toimi ns. koehaastateltavana, mutta hänenkin näkemykset on huomioitu tutkimuksessa. Haastateltavat valittiin heidän osaamisen, sosiaalisuuden, asiantuntemuksen, roolinsa ja näkemyksellisyytensä perusteella.

Haastateltavissa oli sekä pitkän uran, jopa 30 vuotta RAY:n palveluksessa olleita, että reilu vuoden työsuhteessa olleita.

Kutakin haastateltavaa haastateltiin noin tunti ja haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen ne kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroinnin jälkeen kunkin haastateltavan vastaukset koostettiin asiaa käsittelevän kysymyksen ja aihealueen alle yhdeksi yhtenäiseksi materiaaliksi, jolloin samantyylisten vastausten toistuvuus tuli esiin, tuloksia oli helpompi työstää kokonaisuuksiksi ja esiin nousseiden asioiden tärkeydestä voitiin tehdä johtopäätöksiä. Eri haastateltavien vastaukset oli eritelty numeroin työn loppumetreille asti. Lopulta numerointi jätettiin ainoastaan tuloksissa käytettyihin suoriin lainauksiin haastateltavien vastauksista. Tulosten käsittelyssä tehtiin lopulta huomattavaa tiivistystyötä, jotta asioiden toistuvuus saatiin muotoiltua luettavaksi asiakokonaisuudeksi ja tulosten kannalta olennaiset asiat esiin.

5 Tutkimustulokset

Seuraavassa luvussa esitellään haastatteluiden kysymysrunkoa apuna käyttäen haastatteluissa esille nousseet näkemykset ja ongelmakohdat. Haastatteluissa suuremman painoarvon saaneet teemat nostettiin opinnäytetyössä tutkimustulosten väliotsikoiksi. Väliotsikoiden sisältöä eriteltiin alleviivatulla otsikoinnilla. Tutkimustulokset ovat pääosin esitetty muodossa, jossa asiantuntijoiden ja johdon näkökulma on eriteltyinä.

5.1 Laatuksitys ja - tavoitteet

Laatukäsitystä kartoitettaessa kysyttiin, kuinka henkilö oli tietoinen meneillään olevasta projektista ja jos oli mukana siinä, niin millä tavalla? Lisäksi kysyttiin, mitkä ovat laatutekijät omassa työssä ja kuinka johdon sitoutuneisuus laatutyöhön tulee, tai pitäisi tulla esiin? Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mihin RAY mielestään sijoittuu laadun portaikossa, RAY:n laatuksityksistä ja miten laatuksjärjestelmän luominen vaikuttaa työntekijään RAY:ssä? Kaikille haastateltaville prosessikäsitykset yleisesti olivat hyvin tuttuja.

Laatutyön taustaa

Haastatteluissa ilmeni, että laatu käsitteenä oli vuosien varrella tullut RAY:ssä montakin kertaa vastaan, lähinnä tuotteiden laadussa. Laatuks oli muutaman kerran aikaisemminkin lähdetty rakentamaan ja siinä päästiin aina vähän eteenpäin, mutta systemaattiseen läpivientiin eivät voimavarat olleet aiemmin riittäneet. Suhde asiakkaisiin koettiin aikaisemmin eri tavalla. Kymmenen vuotta sitten laadun kanssa oli RAY:ssä oltu vastaavasti liikkeellä, johon niin ikään kuului itsearviointi ja laatukspalkinto. Projektitoiminnan kehittäminen tuotekehityksessä nähtiin myös laadun kehittämisenä. Prosessien kuvaukset koettiin nimenomaan olevan osa systemaattista toimintaa.

” Silloin ei kai ollut niin suurta painetta saada sitä läpi. Katsottiin että ollaan erikoisalalla ja että hallitaan oma alue, oli hyvät kontaktit pelaajiin, joilta saadaan palautetta ja yrittäjiin, joita siihen aikaan kutsuttiin asiakkaiksi. Nyt on tilanne muuttunut. Nyt loppukäyttäjä on asiakas. Yrittäjät ovat kumppaneita, jotka mahdollistavat loppukäyttäjän kohtaamisen pelin äärellä.”(Haastattelu 1, 2011)

Ilmapiiirissä koettiin olevan nyt vähän enemmän yhdessä tekemistä ja yhteisten tavoitteiden asettamista, jolloin kokonaisuus aukeaa vähän laajemmalle porukalle ja luottamus myös toisten tekemiseen kasvaa. Aikaisemmin kukin on puurtanut enemmän ”omassa nurkassaan” tietämättä muiden tekemisistä. Avoimuuden lisääminen koettiin tärkeänä, jolloin ei optimoida vain omaa osaa, vaan kokonaisuutta.

Taustana laatutyölle nähtiin, että nyt on menty kohti maailmaa, jossa yhä useampi asia menee läpi organisaation, ei enää pelkästään linjassa, vaan toiminnot kääntyvät yhä enemmän poikkisektorialisesti. Vanhassa maailmassa pärjäsi, että jokainen hoiti vain oman putkensa. Ilmeni, että yhä enemmän tuli epäselvyyttä vastuissa ja ylipäättään asioiden toteutusjärjestyksestä. Näiden epäselvyyksien takia aikataulut kärsivät ja jouduttiin samoja asioita tekemään useaan kertaan ja monessa eri paikassa. Sitä kautta heräsi keskustelu, että pitäisikö alkaa rakentaa laatujärjestelmää RAY:n Rahapelitoiminnalle, jonka tiedettiin olevan vuosien työ. Koettiin, että osa asioista oli tehty tosi hyvin ja osa heikosti. Organisaationa RAY koettiin olevan perinteisesti sellainen, että reagoidaan ilmenevään ongelmaan, mutta ei niinkään osata proaktiivisesti rakentaa asioita. Ilmeni, että jos tiettyjä asioita tehdään toisella tavalla, niin siinä on selkeästi mahdollisuus nopeuttaa asioita osassa organisaatiota. Tehokkuutta lisäämällä voidaan myös parantaa laatua ja sen kautta saada merkittäviäkin hyötyjä tulosmielessä. Siitä syntyi into viemään laatu -hanketta eteenpäin.

Perusteet laatujärjestelmän luomiseen

Laatu nähtiin tekijänä, joka on itsensä näköistä. Sitä ei voi ostaa, eikä tuottaa, se ei tule mitenkään lahjana ulkopuolelta, vaan laadun tekee ihan jokainen. Sitä voitiin perustella sillä, että rakennetaan selkeyttä tekijän ympärillä olevaan maailmaan. Tarvitaan selkeät prosessit, organisaatiot ja omistajavastuut. Ennen kaikkea nähtiin, että yleisajattelutavan pitää lähteä hyvän laadun tekemisen tahtotilasta.

Nähtiin, että RAY on suhteellisen suotuisten olosuhteiden vallitessa kasvanut melko isoksi ja pitkän aikaan sen sisällä on ollut mahdollisuus jatkaa toimintaa ”siiloissa”, huolehtia vaan siitä omasta osasta. On pystytty tuottamaan rahaa ulos, jolla RAY:tä on mitattu siinä ympäristössä. Edelleenkin RAY:tä voidaan mitata sillä, että pysytäänkö tuottamaan

merkittävästi rahaa valtiolle, mutta nyt on osattava koko toiminta pilkkoa ja tavoitteellistaa. Organisaation sisällä on isoja haasteita, vaikka päästäänkin hienoon tulokseen. RAY:n täytyy nyt myös ratkaista sisäisiä haasteita, jotta saadaan aikaan asennemuutosta ja päästään laatuasiassa eteenpäin. Toimintaympäristöt ovat monimuotoistuneet ja vaatimustaso on kasvanut huomattavasti. Toimintakyvyn säilyvyys varmistetaan sillä, että jatkuvasti ”viilataan ja hinkataan” toimintaa.

Haastatteluissa tuli esiin, että siirryttäessä uudelleenlaiseen pelauttamisen tapaan kysymys tänä päivänä on siitä, että kaikki, mitä tehdään, on oikeastaan keskitettyä. Näin ollen ongelman sattuessa, se näkyy heti kaikkialla. Jos esimerkiksi peliohjelmaversiossa on bugi, asia on helppo korjata, eikä kukaan huomaa mitään, koska se levitetään aina ensin hiljaksiin, eikä vahinkoa pääse tapahtumaan. Nyt, jos esimerkiksi sähköisessä pelaamisessa tapahtuisi joku virhe, tai katko, niin se voisi sammuttaa koko järjestelmän. Tässä nähtiin syy siihen, että entinen laatu ei enää riitä.

Haastatteluissa ilmeni myös, että on huomattu, että tietyt asiat aina pysähtyy samoihin ongelmakohtiin ja toiset asiat sujuu hyvin. Laatujärjestelmän rakentamisessa nähtiin tärkeänä se, että laatua voidaan paremmin mitata, kun toimitaan prosessien kautta yhtenäisemmin. Silloin on mahdollista nähdä ns. pullonkauloja ja kohtia, missä virheitä syntyy.

Tällä hetkellä vaarana koettiin myös se, että erityisesti Kehityslinjassa prosesseja on aivan valtava määrä ja jos ne kaikki laitetaan yhteen työkaluun, niin siitä syntyy aikamoinen sekamelska. Prosessikuvausten valmistuttua pitäisi tuotoksena olla järkevä kokonaisuus, jotta sitä pystyy lukemaan. Toteutumisien ja riskien kannalta katsottuna suuria epäonnistumisia, laatupuutteita, tai poikkeamia, jotka olisivat näkyneet pelaajalle, tai yhteistyökumppanille ei kuitenkaan ole ollut. Siinä mielessä koettiin, että asiat toimivat aika hyvin.

Laatutekijät työn suorittamiselle

Haastateltaville esitettiin keskustelun tueksi kuvio 12 (s.53) laatuun vaikuttavista osa-alueista yksilön ja organisaation kannalta. Seuraavassa käsitellään haastatteluista kootusti tuloksia ensin asiantuntija- ja jälkimmäisenä johdon esiin tulleista näkemyksistä. Haastateltavilta kysyttiin tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että voi itse toimia laadukkaasti omassa työssään. Ensinnäkin koettiin, että asiat lähtevät ylhäältä. Johdon tulee olla sitoutunut ja toimia sen mukaisesti. Kun johto näyttää esimerkkiä muille, niin yleensä organisaatio alkaa noudattaa sitä.

Jotta omassa työssään voi toimia laadukkaasti, tulee tunnistaa oma rooli ja vastuu, mitä omaan työalueeseen kuuluu. Jos vastuualueetta ei ole kunnolla määritelty, saattaa nähdä jatkuvasti asioita, jotka ovat vähän huonosti, mutta jää pohtimaan, että ”onkohan tämä nyt

minun hommaani?”. Silloin ottaa helpommin kannan, että ko. asia kuuluu jollekin toiselle. Toisaalta taas, jos päättää tarttua asiaan, niin helposti ”astuu toisen varpaille”. Kolmas vaihtoehto on, että useampi tekee samaa työtä ja se joka ajaa työnsä läpi, innostuu ja muut pettyvät.

Kysyttäessä muutoksesta yksittäisen henkilön osalla laatujärjestelmän luomisen myötä, nähtiin riippuvaisena siitä, miten luominen ja jalkauttaminen toteutetaan. Jos esimerkiksi yksi kuvaa ja lähettää sähköpostilla, niin muutos ei vaikuta millään tavalla. Jos puolestaan prosesseista osataan tehdä ”omia” ja niistä saa selville, missä tehdään väärin, niin voidaan onnistua. Kun ihmiset huomaavat, että prosessit oikeasti helpottavat työtä, niin ne tulevat käyttöön.

Suurena ongelmana nähtiin ajanpuute, kysyttäessä oman työn laatutekijöitä. Koettiin, ettei ole tarpeeksi aikaa paneutua olennaisiin asioihin, muutoskaaoksen ja ”tulipalosalusammutus” - töiden takia, mikä koettiin sinällään seurauksena siitä, ettei olla vielä hallitussa vaiheessa muutosten kanssa. Koettiin, että edelleen linjat ”vetää” omiin suuntiinsa ja yhdessä tekemisen asenne puuttuu. Yhdessä tekeminen on opittu puhuttaessa tuotekehitys- ja tuotesuunnittelutoiminnasta, sillä yksi ihminen ei pystyisi juuri mitään yksin tekemään. Vaikkakin yksi saattaa keksiä hyviä ideoita, niin parempi taso saavutetaan yhdessä jalostamalla. Kommentoitiin, että linjatasolla syntyy mahdollisesti helpommin tietynlaista politikointia asioista.

Asiantuntijanäkökulma oli, että jos roolit, vastuut ja päätäntämekanismit ovat kunnossa, niin se rauhoittaa ihmisen tekemisen mahdollisuuksia. Silloin kaaoksen ja ”tulipalojen sammutusten” pitäisi vähentyä. Tietenkin aina tapahtuu odottamattomia asioita, kriittiset pitää pystyä korjaamaan nopeasti ja joustavasti. Se, että on työrauha tehdä, vaikuttaa myös työiihtyvyyteen ja tehokkuuteen.

Muutoksena entiseen toimintamalliin yksittäisen työntekijän kannalta tuli esiin, että laatujärjestelmää rakentaessa tuotoksena tulisi syntyä jonkinlainen best practice, joukko hyviä käytäntöjä, joilla halutut laatuksiteerit täytetään.

Johdon näkökulmasta tuotiin esiin se, että johdon oman työn tekeminen laadukkaasti edellyttää sen, että pystyy keskittymään oikeisiin asioihin. Erityisesti laadun ja prosessien kannalta kokemus oli, että oikea asia on painopisteen siirtäminen enemmän strategisempaan johtamiseen, kuin mitä se nykyisellään on. Näkemys oli, että operatiivinen toiminta ja strateginen työ taistelevat niihin käytetyistä ajasta ja että RAY:n tilanne on ollut se, että toiminta on kautta vuosikymmenten ollut ns. insinööritiedettä, myös johtamisen suhteen. Johtajan päivittäinen, viikoittainen ja kuukausittainen työ menee operatiiviseen työhön.

Strategista työtä ei ole varsinaisesti tehnyt kukaan. Esimerkiksi 10% työajasta on aivan liian vähän. Suhdelukujen pitäisi olla toisin päin. Pitäisi keskittyä strategiseen - ja jossain määrin operatiiviseen toimintaan. Kokemus oli, että tästä tilanteesta myös kärsitään kokoajan.

Näkemyks laadun ja prosessien suhteen oli se, että operatiivinen toiminta pitää johtamisen kannalta saada niin laadukkaaksi, prosessit selviksi, että johtaminen ja johtajan aika ei mene enää samassa suhteessa operatiiviseen toimintaan kuin ennen. Silloin ei tarvitse ”juosta tulipalosta toiseen”, asioihin ei tarvitse puuttua niin paljon, eikä kaikkia asioita tarvitse kysyä johtajalta. Jos kenen, niin johtajan tulee panostaa tähän. Painopisteen muuttaminen koettiin laadun ja prosessien keskeiseksi näkemykseksi johdon kannalta.

Johdon näkökulma siihen, mikä yksittäisen työntekijän kannalta toivottu asennemuutos on, oli ensinnäkin se, että kaikkien tulee olla ylpeitä siitä, mitä saa tehdä. Kun yksinoikeudella pyöritetään isoa toimintaa, jonka tuotot käytetään järkevästi, siinä mielessä nähtiin RAY poikkeuksellisenä työnantajana. Se tuo myös paljon velvollisuuksia, pitää olla kyky näyttää, että yksinoikeus käytetään oikeasti hyödyksi. Itsestäänselvyytenä sitä ei saa pitää ja paikka pitää ansaita yhä paremmin, koska ympäristö on muuttunut vaativammaksi. Pitää olla valmiudet alituisen muutokseen ja kehittymiseen.

Laatujärjestelmän myötä tulevan muutoksen toivottiin tarkoittavan sitä, että kullekin tulee parempi käsitys omasta työstä, sen merkityksestä ja omista vastuista osana kokonaisuutta. Jos ihminen vain tekee ymmärtämättä miksi ja mihin kokonaisuuteen se liittyy, niin laatukaan ei voi olla kovin hyvä. Laadulla ja prosesseilla tavoitellaan sitä, että roolin ja tehtävän ymmärtämisen kautta kokonaisuuskin näyttää paremmalta. Silloin kun on motivaatiota, löytyy oikea asenne ja silloin osataan kehittää myös osaaminen.

Johdon sitoutuneisuus laatutyöhön

Haastatteluissa ilmeni, että johdon sitoutuneisuus laatutyöhön koettiin ihan keskeisenä asiana. Tällä hetkellä johdon sitoutuneisuutta ei kuitenkaan koettu niin vahvana kuin mitä se voisi olla. Esiin myös tuli, että muutaman vuoden takaiseen organisaatiomuutokseen on pyritty saamaan ”palikat kohdilleen” päätösmekanismien osalta ja siitä, miten niitä viedään eteenpäin. Johdolla ei välttämättä vielä ole täysin käsitystä, mitä päätöksistä seuraa, koska niitä ei ole vielä kunnolla analysoitu kohdilleen.

Johdon sitoutuneisuudesta laatutyöhön oltiin suhteellisen kriittisiä, mutta positiivisiakin asioita nousi esiin. Tiedostettiin, että laadun parantamista on ollut RAY:ssä aikaisemminkin ja pohdittiin olisiko asialle nyt tarpeeksi tilausta. Epäily onnistumiseen oli se, että riittäkö painoarvoa laatuasialle tarpeeksi, koska johdon sitoutuminen koettiin pirstaloituneen niin moneen muutosprojektiin tällä hetkellä. Jos pelimaailman kehittäminen on ensisijalla, niin

laatuprojekti sijoittuu alemmaksi listassa. Itse laatupalkinto koettiin lähinnä ihan kivana juttuna, mutta kysymys: ”Mitä hyötyä siitä meille on?” nousi myös esiin. Koettiin, että tällä hetkellä on liikaa projekteja meneillään yhdelle vuodelle, jolloin on vaikeuksia keskittyä olennaiseen. Koettiin myös vaarana se, että joistakin projekteista ei saada silloin kovin hyviä tuloksia.

Johtaminen koettiin tietyiltä osin vähemmän laatuorientoituneeksi. Tätä perusteltiin sillä, että strategisten projektien kohtalo on mennyt suuntaan ja toiseen. Näkemys oli, että lähdettiin muuttamaan se, mitä tehdään jatkuvasti. Koettiin, ettei välttämättä ymmärretty, mitä se käytännössä tarkoittaa ja kuinka suuret kustannukset se aiheuttaa. Toisena esimerkkinä mainittiin peliprojekti, jossa peli julkaistiin puutteellisena, tai siihen jäi tekemättä asioita, joita alun perin piti tehdä.

Asiantuntijapuolen näkemys oli myös, että johdon sitoutuneisuus tulee esiin, kun annetaan tuki sille, mitä ollaan kehittämässä ja viemässä eteenpäin. Usein se vaatii uudelleenjärjestelyjä ja resursseja, jotka täytyy perustella ja tuoda selkeästi esille. Pitää pystyä ymmärtämään ja sisäistämään asioita. Johdon sitoutuneisuutta kuvastettiin sillä, että on annettu resursseja tehdä iso projekti, joka tarkoittaa johdon myönteistä suhtautumista asiaan. Mikään ei kuitenkaan yhdessä yössä muutu ja tarvitaan hyvin pitkäjänteistä toimintaa, koska on kyse kulttuurimuutoksesta organisaatiossa.

Haastatteluissa lisäksi johtohenkilöiltä tuli esiin näkemys, että onnistuminen vaatii sen, että uskalletaan verrata itseämme kaikilta osin ulkoiseen maailmaan, selkeästi benchmarkata itseämme, jotta nähdään, missä kohtaa ollaan. Asenne ratkaisee myös sen, ollaanko oikeasti tosissaan. Sitoutuneisuuden aikaansaaminen koettiin myös asenne- ja tahtokysymyksenä. Se tarkoittaa sitä, että päätetään tavoitteita, tehdään asiat oikeasti loppuun, kuvataan asia niin kuin se on tehty ja viestitään toteutuneesta. Kerrotaan mitä on tehty uudelleen ja uudelleen. Ei jäädä odottelemaan, että on vuonna 2016 huippupelit, huippuvastuullisuus ja huipputuotto, vaan muutoksesta kerrotaan joka kuukausi.

Laadunportaat ja laatutavoitteet

Kullekin haastateltavalle esitettiin laadunportaikko (kuvio 12) ja pyydettiin kertomaan RAY:n Rahapeliteoiminnan ja oman työkentän osalta, missä nyt mennään ja mikä on tavoitetaso esimerkiksi vuoden sisään. Lähes kauttaaltaan laadunportaikko koettiin seuraamisen arvoiseksi asiaksi, mutta hajaannusta aiheuttaa se, mitä toimintoa ja kuinka laajaa kohderyhmää tarkastellaan. Yleisesti voidaan todeta, että joiltain osin toimintamalli voi olla keskivertoa huomattavasti ylempänä organisaatiossa ja toisessa kohtaa vielä sekoilevalla tasolla. Portaikko ei siis ole ehdoton, kaikista tasoista on jotain mukana, mutta vahvin oli

näkemys sille, ettei missään nimessä olla vielä vakiintuneita, ennakoivia, tai optimoivia. Kaikista tasoista on jotain piirteitä kuitenkin olemassa.



Kuvio 13: Laadun portaat

Seuraavassa on kuvattu laadun portaiden luokituksen mukaan annetut tasoarviot.

	Taso tällä hetkellä	Tavoitetaso
Haastattelu 1	2,5	3
Haastattelu 2	2,5 korkeintaan	3 tasolle olisi hyvä päästä
Haastattelu 3	1,5	3, tasot 5-6 kolmen vuoden päästä
Haastattelu 4	2	3
Haastattelu 5	2,5	3
Haastattelu 6	3 keskimäärin	
Haastattelu 7	2	3 vuoden päästä

Taulukko 3: Taso nyt ja tavoitetaso laadun portaissa

Tämän vuoden laatutavoitteissa koettiin mahdolliseksi päästä jopa portaalle neljä ja viisi. Näkemys oli, että jos näin todella haluttaisiin, vaatisi se hyvin aktiivista pyrkimystä siihen suuntaan etenkin johdolta. Koettiin, että vallitsee ”kaikki saa tehdä mitä huvittaa” -kulttuuri. Johtamismenetelmä, jossa joudutaan sanomaan ihmisille sellaista, mitä ei välttämättä haluta kuulla, on perinteisesti vältetty. Näkemys oli, että niin kauan kuin tämä mentaliteetti jatkuu,

pysytään tasoilla yksi ja kaksi. Koettiin myös, että tällä hetkellä linjat sooloilevat kukin omalla tyylillään. Yhteinen visio nähtiin siltä osin puutteellisena. Myös mahdollisuuksia kehittymiselle nähtiin.

Ongelmana nähtiin se, että toimintoja on hajallaan ympäri Suomea. On vaikea rakentaa yhtä toimivaa prosessia, tai toimintatapaa. Avainhenkilöillä on kyllä usein näkemys, mutta systemaattisesta kehittämisestä ja toistettavuudesta koettiin olevan vielä melko kaukana. Jatkuvan parantamisen menetelmiä ei vielä kattavasti sovelleta, ennemminkin koettiin, että se on rakenteilla. Koettiin, että voi olla haasteellista päästä 3 tasoon jo ihan sen takia, että organisaatiossa on niin voimakas muutos meneillään. Tällä hetkellä Jakelu ja Kehitys -linjat ovat hakeneet eniten paikkaansa. Talossa on meneillään lukusia muutosprojekteja ja koko talon resurssit on täysin sidottu. Tarvitaan hyvä suunnitelma seuraavan portaan saavuttamiseksi, joka vaatii, että nykytilanne on kuvattu kattavasti.

Koettiin, että esimerkiksi ohjelmistopuolella koodaajat ovat todella ammattitaitoisia ja sen takia kaikki toimiikin. Toiset ovat alkaneet omaehtoisesti kehittämään, toiset tiimit kehittävät yhtä, toiset toista, mutta yhtenäinen malli on puutteellinen, joka tekee toiminnasta satunnaista. Näkemys oli, että kehittäjillä itsellään on halu päästä tästä mallista ylös ja on jopa turhauttavaa tiedostaa, millä laadunportaalla yhä ollaan.

Vaihtelua tasoissa tietenkin on. Esimerkiksi tuotestrategian osalta todettiin, että tarpeet ovat vielä jäsentymättömiä ja niihin organisaatio tarvitsee ratkaisuja. Toisaalta projektitoiminta tuotekehityksen osalta koettiin systemaattiseksi, se on ollut toistettavaa jo vuosien ajan, vaikka prosessimallit ovat vähän muuttuneet, nyt tehdään ROPO -mallin mukaan. Tällä hetkellä tiimit toimivat Scrum -mallilla, ketterällä menetelmällä, joka on hyvinkin systemaattista ja määrämuotoista, sekä toteuttamisen kanssa on hyvin valtaa ja vastuuta. Laatutavoitteiden suhteen koettiin, että mittaamiseen ja tavoiteasetantaan pitäisi myös keskittyä paremmin, koska tietyiltä osin toistettavaa toimintaa on jo olemassa.

Laatuportaikon suhteen koettiin, että toimintoja on hyvin erilaisia, jotka yltävät kaikkiin laatuportaan tasoihin. Esimerkiksi sähköinen maksaminen on laatuportaikossa hyvin korkealla, koska se on vähintään toistettavaa, suuressa mitassa vakiintunutta ja jopa ennakoivaa, koska tehdään paljon sellaista, millä pyritään ennalta estää tietyt potentiaaliset ongelmakohdat. Esimerkiksi elektroniikkahankinnat ja hankintakäytännöt, niissä on vielä paljon parantamisen varaa, kun taas esimerkiksi pelisalihenkilökunta nähtiin olevan tasolla neljä, vakiintunut.

5.2 Prosessien kuvaaminen ja prosessilähtöisyys

Haastateltavilta kysyttiin prosessien kuvaamisesta ja yleisesti prosessilähtöisyydestä aiheutuvia hyötytekijöitä ja myös mahdollisia ongelmakohtia. Lisäksi kysyttiin mille tasolle prosessit tulisi kuvata, mitä niiden kuvaamisella tarkemmin tavoitellaan ja mikä on johdon rooli prosessien kuvaamisessa?

Prosessien rakentamisen suurin hyöty nähtiin siinä, että kun tehdään oikeita asioita, niin tulee parempaa tulosta. Systematiikka ja joustavuus pitää olla tasapainossa. Prosesseista pitäisi syntyä hyvä yleiskuva RAY:n liiketoiminnasta, johon näin ensi vaiheessa pitäisi keskittyä. Vahva näkemys oli, että prosessin tekijäryhmän tulee olla mukana prosessikaavioiden kuvaamisessa. Prosessien kuvaamiseen pitää saada mukaan ne ihmiset, joita se prosessi koskee, heidät pitää saada innostumaan ja näkemään hyöty. Muuten prosessit eivät tule käyttöön. Kyse on sitouttamisesta.

Prosessien ollessa ajan tasalla, niistä koettiin saavan useita hyötyjä. Yhteistyötarpeet ja -vaiheet ovat näkyvissä. Voi tarkistaa, että miten tietty homma menikään ja kenen kanssa tulee olla asiasta yhteyksissä. Uusien ihmisten perehdytyksessä prosessit antavat nopeammin hyvän kuvan siitä, miten organisaatio toimii ja mitä työntekijän itse kuuluu tehdä. Prosessien hyvä puoli on myös se, että ne järkiperäistävät, rahoittavat tekemisen ja priorisoinnit tapahtuu siellä missä kuulukin.

”Kun näkee itsensä osana kokonaisuutta, se helpottaa ja vähentää ahdistusta.”
(Haastattelu 3, 2011)

Asiantuntijataholta koettiin myös, että prosesseja ei niinkään ajatella sellaisenaan, vaan ne on rakennettu elimellisesti osaksi IT -järjestelmien kehittämistä ja ylläpitoa. Toiminnanprosessin kehittäminen nähtiin myös motivoivana tekijänä. On tärkeää, että jokainen osallistuu oman roolinsa toiminnan arviointiin ja kehittämiseen, sekä tietää missä rajoissa voi vapaasti luoda.

”Processes don’t make things happen, people does.” (Haastattelu 2, 2011)

Huomioitiin, että mikään tietokantajärjestelmä ei kuitenkaan estä tekemästä hölmöjä asioita. Lisäksi kyse on myös siitä, kuinka tarkaksi se on haluttu. Oletettavasti talousosasto käyttää prosesseja hyvin, esimerkiksi palkanlaskenta. Asiat koettiin olevan paremmin kunnossa, kun ulkoiset tahot sanelevat sääntöjä. Prosessien kehitystä voi estää pelkästään jo se, että ollaan eri mieltä siitä, mikä on kunkin osapuolen vastuu.

Yhtenä haasteellisena tekijänä prosessien kuvaamisessa pidettiin dokumentointia, joka on valtavan työläs, ainakin rakennusvaiheessa. Tarvittaessa pitää pystyä porautumaan myös

syvemmälle. Kaikkia dokumentteja ei kannata järjestelmään tunkea, kun niitä ylläpidetään muuallakin. Sopivalta tasolta voisi olla linkkejä muualle, kuten Intraan, Wikiin ja Dohaan (RAY:n dokumenttienhallintajärjestelmä). Pitää pystyä arvioimaan, että tarkkuustaso on sellainen, että siitä on hyötyä suhteessa panostukseen. Toisaalta koettiin myös, että prosesseja ei ole liikaa tehty aikaisemmin ja jos halutaan laatupalkinto voittaa joskus, niin kuvaukset tulisi tehdä niiden prosessien mukaisesti. Prosessien pitää toimia kuvausten mukaisesti, eli kuvausten pitää olla ajan tasalla.

Haastavana prosessien kuvaustyössä koettiin, että kun tietyn projektiryhmän tulisi kerätä prosessit, se koettiin eräänlaisena mahdottomuutena, mission impossible. Kun tiedetään, että on lukemattomia tapoja tehdä asioita ja pitäisi pyrkiä supistamaan vaihtoehtoja, niin jäädyään helposti nykyjärjestelmän kanssa jumiin, jos työtavalle ei saada ratkaisuja. Myös se, että kuvataan asiat sopivalla tasolla, eikä liian yksityiskohtaisesti, on haastavaa.

Ongelmakohtana haastatteluissa tuli esiin, että prosessien kuvaamiseen osallistuvilla on liian vähän aikaa. Prosessienpiirtotilaisuuksiin osallistutaan tunti sieltä ja toinen täältä, keskellä päivän neljän muun palaverin lomassa. Silloin on vaarana se, että yhtä kohtaa käsitellään tuntikaudet, kun osallistujat ovat jo valmiiksi ihan eri tunnelmissa.

”Prosessien kuvaamistyö vaatii niin ikään resursseja. Aikataulujen sovittamisessa riittää haastetta. Kun toisesta suunnasta kysytään: - Joko peli on valmis? - No, mä piirtelen näitä prosesseja..” (Haastattelu 3, 2011)

Prosessit koettiin olevan tällä hetkellä vahvasti henkilöityneitä. Saattaa olla, että prosessit toimivat erittäin hyvin, mutta niitä ei ole kuvattu. Vahva näkemys myös oli se, että organisaatiossa on henkilöitä joiden yhtäkkinen poissaolo, tai lähteminen tekisi työn todella vaikeaksi. Osaaminen ei ole silloin organisaation omaisuutta, niin kuin kuuluisi, vaan henkilöiden omaisuutta. Pitkällä aikavälillä tämä saattaa aiheuttaa ongelmia.

Haastatteluissa näkemys valtaosin oli, että ihan kaikkea tekemistä prosessin ei tarvitse näyttää. Jotkut asiat ovat niin epämääräisiä, että niitä ei pysty tarkkaan kuvaamaan, mutta esimerkiksi ohjelmistovirheenkorjausprosessin pystyy kuvaamaan sähköpostin tarkkuudella, ja pitääkin kuvata. Prosessissa tulee kuvata keskeiset vaiheet ja erityisesti ne vaiheet, jossa vastuu siirtyy taholta toiselle. Prosesseista ei saa rakentaa liian byrokraattista, koska käytännössä ihmiset eivät silloin toimi prosessin mukaisesti. Ideaali on, että prosessi on paras tapa hoitaa asia, mutta yksilön kannalta se ei aina ole välttämättä ihan paras tapa. Prosessi on kuvaus siitä tavasta, miten joku asia tehdään oikein.

Prosessien kuvaamisen suhteen otettiin esille se, pitäisikö kuvata niin kuin nyt toimitaan, vai tuleeko samalla löytää tapa, miten pitäisi toimia. Jos päädytään kuvaamaan vain se, miten nyt tehdään, jos tehdään vähän epätehokkaasti ja jopa väärin jossain kohdissa, niin muuttaako se oikeasti mitään? Tärkeänä nähtiin, että analysoidaan nykykäytäntöä ja pyritään rakentamaan kaikki oikein ja selkeästi.

Prosessien kuvaamisessa koettiin konsultin läsnäolo tärkeäksi, jotka katsovat, ettei tehdä turhaa. Tarvitaan asiantuntija ja arvioija, että miten työtä tehdään sujuvammin ja kannattaako se tehdä jotenkin toisin. Konsultin tehtävä on niin ikään pitää kokonaisuutta yhtenäisenä ja antaa suoranaista ohjausta, että miten kannattaa edetä. Koettiin, että konsultti voisi ottaa tähänastisesta jopa ohjaavampaa otetta. Jos jokainen tekee vähän omalla käsialalla, niin lopputuloksesta voi tulla aika vaikeasti luettavaa. Positiivisena asiana todettiin, että mahdollisesti tähän asiaan tulee vielä muutos, koska työ on kesken.

Tärkeää prosessien kuvaustyössä nähtiin myös ylläpito. Aikaisemmin on tehty eri työkalulla kuvia, eikä ole järkevää piirtää prosesseja kahteen eri järjestelmään, silloin ne tuskin olisivat yhtäläiset koskaan. Prosessikuvaukset pitää olla niiden ihmisten helposti saatavissa, joita prosessi koskee ja jotka sitä tarvitsevat. Haastatteluissa esiin tuli myös yksi mielenkiintoinen haaste liittyen prosessien kuvaamiseen. Kun tiedetään, että tämänhetkinen toimintatapa ei ole optimaalinen, niin helposti lähdetään jo kuvaamaan seuraava askel eteenpäin. Hyvä kysymys onkin, pitäisikö ensin pyrkiä tekemisen tasolla siihen, mitä pitäisi olla ja kuvata prosessi vasta sitten?

Johdon tehtävänä nähtiin löytää ne tärkeät asiat, mihin tällä hetkellä pitää keskittyä. Se vaatii yhteistyötä ja tiedon kulkemista. Pitää pystyä viestimään ja prosessien ja projektien avulla tätä toteutetaan. Keskusteltaessa avoimuudesta ja siitä, tulisiko IMS - prosessienkuvausohjelman olla valmistuttuaan kaikille näkyvissä kauttaaltaan, yksi haastateltavista kommentoi seuraavasti:

” Riippuen työtehtävistä. Ei voida ajatella, että 1500 RAY:n työntekijää rullaa IMS -järjestelmää edes takasin päivät pitkät, kun on ne varsinaiset tehtävätkin. Käyttäjät pitäisi pystyä jotenkin ryhmittelemään ja arvioida sitä, kenelle mistäkin olisi hyötyä, tai luokitella dokumentit niin että esim. kriittisessä vaiheessa olevat, esim. joku valmisteilla oleva lakiasiaan liittyvä, ei kesken ollessaan pitäisi lähteä mihinkään julkisuuteen.”

Nähtiin, että kaikilla tulee olla yleinen ymmärrys ja pääsy niihin asioihin, joita tarvitsee. Välillä on vaikea arvioida, ketä mikäkin asia koskee ja kuka voi tuoda siihen jotain lisäarvoa. Pitää löytää sopivat menettelyt. Koettiin, että lisää avoimuutta tarvitaan. Luotettavuus ja

turvallisuus ovat tietenkin asioita, joista ei pidä tinkiä, mutta turhanpäiväinen tiedon panttaamista tulee välttää. Kommentoitiin, että sitä RAY:ssä on ollut liikaakin ja mainittiin yhden johtajan sanoneen, että ”Meillä on ollut tämmöinen perinteenä”. Prosessien kuvaaminen tuo ymmärrystä RAY:n toiminnasta ja kumppaneiden toiminnasta talon sisällä ja ulkona, se on ihan hyvä juttu.

Johdon näkökulmasta ja työnantajan kannalta prosessit ovat hyvin konkreettisia ja myös konkreettisesti osoitettavissa, jos ne eivät ole kunnossa. Laatujohtamisen kannalta koettiin, että ensimmäinen tehtävä on laittaa operatiivisen toiminnan osalta prosessit kuntoon. Esimerkiksi asenne ja osaaminen nähtiin puolestaan esimiehen tehtäväkenttänä. Niitä ei voi johtoryhmä määrätä. Ne kuuluvat jokapäiväiseen toimintaan, jotta kullakin on mahdollisuus suoriutua hyvin annetuista tehtävistä. Jos muut asiat ovat perusteiltaan kunnossa, niin se luo perustan sille, että asennekin muokkautuu positiiviseksi. Jos vastuut puolestaan ovat epäselviä, prosessit ovat huonoja, välineet ja työkalut puuttuvat, niin asennekin alkaa ”tötkkiä”. Näkemys oli, että johdon tehtävä on pitää asioita kunnossa.

Prosessilähtöisyyden isona haasteena koettiin perinteinen, pitkään toiminut siilo-organisaatio saada toimimaan poikkitieteellisesti. Siinä joudutaan käymään paljon läpi vastuita. Johdon näkemys oli se, että jos ei viiden vuoden sisään pystytä muuttamaan koko toimintatapaa prosessin omaiseksi, niin jäädään jälkeen. Kun prosessit ovat hallussa, niin ei tarvitse riidellä turhista vastuukiemuroista. Luodaan tekijät prosessin ympärille. Syntyy myös ihan uusia toimenkuvia, kun häivytetään rajoja. Se ei ole ihan helppoa. Huomioitavaa oli, että tämäntyyppiset hankkeet kestävät kauan, 5-7 vuotta. Lisäksi huomioitiin, että RAY:ssä on sellainen kulttuuri, että ei ”räjäytetä” asioita, johon organisaatio lamaantuisi perinteistä johtuen. On päätetty edetä rauhallisemmin, ”step by step”.

Johtotasolla oltiin tietoisia, että aikataulua ja tahtia on kiristetty tuomalla samanaikaista tekemistä, mutta silti näkemys oli se, että ollaan vielä kaukana siitä toimintamallista, jota organisaation ympärillä tapahtuu. Samanaikaisesti on muistettava, että pitää huomioida inhimillisyys. Jos edettäisiin liian nopeasti, niin tulisi valitettava ”huono räjähdys”, jolloin ihmiset voisivat huonosti, eivätkä jaksaisi lähteä sitoutumaan haluttuun muutokseen.

Vaarana prosessien kuvaamisessa nähtiin se, että jos lähdetään kuvaamaan liian yksityiskohtaisella tavalla, niin voidaan jäädä jumiin itse kuvaamisvaiheeseen. Lisäksi pitää olla oikeissa kohdissa myös vapautta, muuten voi käydä niin, ettei prosessia noudateta. Prosessit tulee kuvata totuudenmukaisesti, jotta ne voivat ohjata toimintaa ja muistuttaa, jokapäiväisen tekemisen apuna.

Prosessilähtöisyyden hyvinä puolina nähtiin se, että asiat voidaan tehdä enemmän yhteistyössä joukkueen tavoin. Esimerkkinä mainittiin viestijuoksu, jossa tiedetään, kun toinen on tulossa ja antaa kapulan, jonka seuraava ottaa ja jatkaa joutuisasti eteenpäin. Viestikapulan antaja tietää tasan tarkkaan, kenelle antaa kapulan, eikä vie sitä esimerkiksi väärälle joukkueelle. Prosessikuvausten myötä tiedetään kunkin vastuut ja tehtävät selkeästi. Silloin vapautetaan henkistä resurssia esimerkiksi kehitystehtäville. Rutiinit auttavat suorittamaan tehtäviä alusta loppuun nopeammin. Ja miksi tehdä asioita kymmenellä tavalla, jos ne hoituvat kahdella?

5.3 Prosessin omistajuus

Haastatteluissa ilmeni, että prosessinomistajuuteen liittyy tällä hetkellä epäselvyyttä ja se on noussut keskustelun aiheeksi myös prosessien kuvaamistyössä. Näkemykset siitä, mikä on prosessinomistajan valta ja vastuu, ylipäänsä sen tarpeellisuus ja toimenkuva istutettuna nykymalliin, erosivat toisistaan. Yleinen ja yhteinen linja sekä näkemys tuntuivat olevan puutteellisia. Haastatteluissa kysyttiin, miten prosessinomistajuus määritellään, mikä olisi vastuujako esimerkiksi suhteessa esimieheen ja aiheuttaako se epäselvyyttä roolijaossa?

”Se, että meillä on niin vaikea löytää omistajia näille prosesseille, kuvastaa hyvin niitä ongelmia, joita meillä täällä organisaatiossa on.” (Haastattelu 4, 2011)

Prosessinomistajuus koettiin aiheuttaneen päänvaivaa. Koska tällä hetkellä ei ole prosessiorganisaatiota, niin on vaikea sanoa, kuka prosessin omistaa. Se, mitä prosessinomistajuudella ymmärretään, vaikuttaa asiaan. Jos prosessinomistaja oikeasti omistaa ja vastaa, niin silloin ilmenee kaksi ristikkäistä näkemystä. On linjaorganisaatio, joka vastaa tietystä, isosta kokonaisuudesta ja sitten ovat prosessit, jotka menevät kaikkien linjojen läpi. Jos nykyisellä organisaatorakenteella nimetään ydinprosessille omistaja, niin sen nähtiin aiheuttavan ristiriitaa. Jos olisi organisoiduttu prosessiorganisaatioksi, niin asiassa ei olisi mitään ongelmaa. Sen sijaan linjojen sisällä toimiville prosesseille on syytä löytää omistajat. Kokonaisvastuu koostuu silloin omistajuuksista. Yksi näkemys ydinprosessien osalta oli, että on erittäin huono ajatus lähteä rakentamaan tietoisesti konfliktia, nimeämällä esimerkiksi joku linjajohtajista prosessinomistajaksi.

Tämänhetkisestä tapahtuneesta oli kokemus, että kun aluksi oli yksi linja kerrallaan paikan päällä laatimassa ydinprosessien kautta prosessejaan. Sitten on tullut seuraava linja ja muuttanut ne. Sen jälkeen kolmas linja on taas muuttanut prosesseja omalle näkökulmalleen. Sitten on vielä tullut uudestaan ensimmäinen linja ja ”vääntänyt” prosesseja siihen kuin ne alun perin oli. Lopputulos voi silloin olla se, ettei se miellytä ketään. Siinä mielessä

prosessinomistaja koettiin tärkeänä, jolla tulisi olla päätösvaltaa. Prosessinomistajuuden suhteen tuntui olevan vielä mietittävää. Siinä tapauksessa, että prosessinomistajalla on valtaa sanoa, kuinka tehdään, muuttaisi se koko organisaatiohierarkiaa.

Vaihtoehtoina nähtiin, että prosessinomistajia voisi olla useampi, vaikka yksi vastuuhenkilö nähtiinkin parempana vaihtoehtona. Yksittäisen prosessinomistajan rooli tulisi olla hyvin tarkoin ja selkeästi kuvattu, että ei synny vaaraa roolien päällekkäisyyksissä linjavastuiden kanssa. Aliprosessin osalta yksittäisen linjan sisällä prosessinomistaja voi puolestaan johtaa ja vastaa kaikesta, mikä siihen liittyy. Sen suhteen, ovatko ydinprosessit yksittäisen henkilön vai ryhmän omistuksessa ydinprosessien ylittäessä organisaatio ja linjojen rajat, oli eri näkemyksiä.

Koettiin tilanteen olevan jopa niin, että nykyisellään on vaikeaa löytää juuri millekään asialle vastuuhenkilöä. Prosessinomistajan vastuulla olisi, että prosessin kuvaama toiminta toteutuu. Organisaatorakenteen koettiin osiltaan perustuvan henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja siihen, kuka tulee kenenkin kanssa toimeen kuin liiketoimintalähtöisesti.

”Vastuu on aina vähän sellainen, että ei oikeasti vastaa siitä asiasta.
Asiantuntijan tehtävä on omalta osaltaan hoitaa asiat.” (Haastattelu 2, 2011)

Yksi näkemys oli, että laatujohto, tai -päällikkö pitää huolen siitä, että ydinprosessit on riittävän tarkasti kuvattu, osaprosesseille löytyy henkilöitä, jotka mahdollisimman hyvin ymmärtävät sen ja henkilö (tai henkilöt), jotka pitävät dokumentit ajan tasalla. Omistajuutta ei niinkään ajateltu johtamismielessä, koska silloin toimitaan ”yli linjarajojen”, vaan että dokumentit on kuvattu, ajan tasalla ja vastaa todellisuutta.

Prosessin omistajalle kuuluu, että miten prosessi käytännössä toimii. Jos prosessi ei toimi, niin pitää miettiä miksi. Prosessin omistajan tulee omilla toimenpiteillä korjata, selkeyttää, delegoida, tiedottaa, ohjeistaa ja määrittää mikä prosessi on. Prosessin omistaja vastaa myös kehittämisestä. Esimiehen vastuulla on seurata, että prosessia noudatetaan. Nähtiin, että esimies on enemmän päivittäisen prosessin seuraaja.

”Prosessin omistajan vastuulla on muutenkin niiden asioiden hoitaminen, ei voi liian ylätasolle viedä. Pitää olla oman prosessin substanssiosaamista, eli vahva näkemys.” (Haastattelu 2, 2011)

Yksi ajatus oli, että prosessinomistajalle pitäisi laittaa ylläpitovastuu. Ylempi johtaja, tai yksittäinen henkilö ei pysty korjaamaan mitään, vaan se vaatii yhteistyötä niiltä, jotka ovat prosessissa osallisena. Jollakin henkilöllä tulee olla vastuu lähteä vetämään tarvittavia

muutoksia. Prosesseilla pitää olla omistajat, mutta ajateltaessa ydinprosesseja ja niiden omistajuutta, niin ei yksi pysty ymmärtämään nyansseja, jotka ovat siellä syvemmillä. Vahva näkemys oli niin asiantuntija- kuin johto taholta, että ei voi olla esimerkiksi niin, että käytännössä Jakelusta kerrotaan, mitä tuotteeseen pitää tehdä.

”Jos meille kerrotaan ratkaisu, eikä ongelmaa, mikä pitää ratkaista, niin me saadaan tehtyä huonompia tuotteita.” (Haastattelu 4, 2011)

Haastatteluissa ilmeni, että vastuuasia koettiin muutenkin monilta osin epäselväksi. Koettiin, että on kyllä määritelty vastuita ja työtehtäviä, mutta ei esimerkiksi aina tunnusteta kriittistä kohtaa. Koettiin, että päättäjiä löytyy, kun on kyse uuden automaatin väristä, mutta sitten esimerkiksi Pajatson poisveto kentältä, vaikeissa asioissa harva haluaa ottaa vastuuta. Näkemys oli, että on parempi tehdä vääriäkin päätöksiä, kuin että niitä ei ole. Useamman kerran koettiin joutuneen tilanteeseen, jossa esitettyään definitiivisen kysymyksen henkilölle, jonka olettaa tekevän päätöksiä asiasta, päätöstä ei ole tehty. Asia koetaan kylläkin mielenkiintoisena, muttei oteta riittävän selkeästi kantaa.

Johto -tasolla oli myös tiedostettu prosessien omistajuuteen liittyvä ongelma. Prosessinomistajuutta lähdetään nyt miettimään siitä näkökulmasta, että mitä kohti ollaan menossa. Näkemys oli, että tarvittaessa tullaan jatkuvasti muuttamaan organisaatiota ja kun siihen työhön ryhdytään, niin pitää olla selkeästi omistajuus tiedossa. Kun omistajuutta on liikaa, aletaan sitä keskittää. Tarvitaan muutama keskeinen ydinprosessi ja niille vahva omistaja. Sen jälkeen harjoituksen tulisi edetä siten, että katsotaan omistajat seuraavan tason prosesseille, jotka ovat jo erityyppisiä palveluprosesseja. Silloin omistajuus etsitään mahdollisimman läheltä käytännön toteuttamista.

Tärkeänä koettiin se, että kun omistajuuksia määritellään, niin omistajalla pitää olla tarpeeksi päätösvaltaa, muuten ei ole oikeasti mahdollisuutta omistaa ja päättää. Pitää olla resursseja prosessin kehittämiseen. Ensiksi pitäisi päästä eroon löyhästä omistajuudesta. Nähtiin, että ollaan siirtymässä lähemmäksi modernia omistajuusajattelua, jossa saattaa seuraavassa vaiheessa tapahtua niin, että esimiehet ovat enemmän Competence -managereita, jotka pitävät huolen siitä, että ryhmä on osaava ja niillä on työskentelyedellytykset kunnossa ja että asiat tapahtuu ajassa ja paikassa. Kokemus oli, että RAY:ssä tällä hetkellä monessa kohtaa esimiehen rooli on superasiantuntijan rooli. Johdon näkökulmasta ilmeisenä nähtiin se, että vuosittain joudutaan vielä tekemään organisaatiomuutoksia, jotta saadaan selkeyttä prosessiomistajuuteen ja vastuisiin.

5.4 Prosessien parantaminen

Kysyttäessä haastateltavilta, miten prosesseja voi, tai pitäisi parantaa, oli usealla jatkuvan parantamisen malli luonnollinen puheenaihe. Prosessien parantaminen on jatkuvaa parantamista. Kyse on silloin jokaisen omasta tekemisestä. Prosessien parantamisen suhteen koettiin, että on aika lailla myös asennekysymys, miten on silmää siihen, että jonkun asian voisi tehdä paremmin.

Haastatteluissa konkreettiseksi prosessien parantamiskeinoksi määriteltiin se, että keskustellaan niitä toteuttavien ihmisten kanssa. Pitää tunnistaa työn luonne ja luova organisaatio. Palaute prosessien kehittäväältä taholta on tärkeää. Pitää analysoida lopputulosta ja arvioida saadaanko sitä, mitä halutaan.

” Voi olla hyvä prosessi, silti lopputulos huono. Voi olla huono prosessi, silti lopputulos hyvä.” (Haastattelu 3, 2011)

Ensimmäinen askel prosessien parantamisessa on se, että niille aletaan tehdä jotain. Laatujärjestelmä on selkeästi strateginen projekti, mutta sen uhkana on se, että se jää vain paperille. Haastateltavien mukaan yhteinen näkemys oli se, että prosessien kuvaaminen ja parantaminen pitäisi olla niiden ihmisten työtä, jotka niitä asioita tekevät. Prosessien pitäisi olla hyvin lähellä käytännön tekemistä, jotta nähdään, miten asioita pitäisi tehdä. Kipupisteet ja ongelmat pitää hakea prosessin käyttäjiltä ja niiltä henkilöiltä, jotka törmäävät prosessien rajapintoihin sekä prosessin tuottamiin ongelmiin. Tämän jälkeen määritetään toimiva ydinjoukko, joka työstää ongelmakohdan kuntoon.

5.5 Innovaatioprosessi

Prosessit aihealueen yksi kysymyksistä oli, pitäisikö innovaatiolle olla oma prosessi? Valtaosin vastaus oli myöntävä, mutta joitakin eroavaisuuksia vastauksissa tuli esiin siinä suhteessa, miten innovaatioprosessi miellettiin, mitä se käytännössä on ja mitä käsittää.

Innovaatioprosessin tarpeellisuus nähtiin, mutta näkemys oli myös, että sitä ei saisi sitoa liikaa tiettyyn prosessiin. Näin ollen se voi jäykistää koko menetelmän. Tulee olla erilaisia tapoja innovoida.

Haastatteluissa tuli useaan kertaan esiin, että olisi hyvä olla joku paikka, mihin ehdotuksia voi laittaa. Jos olisi olemassa työkaluja, millä ajatuksia ja ehdotuksia otettaisiin systemaattisesti talteen, josta niitä voisi vastuuttaa eteenpäin, niin se olisi jo sinänsä kehityksessä askel eteenpäin. Joitakin tähän liittyviä järjestelmiä RAY:ssä on ollut, esimerkiksi peli-ideapankki ja aloitetoimikunta, mutta ne eivät ole kuitenkaan olleet sellaisia, että varsinaisesti imisivät uusia ajatuksia ja niiden toiminta on lopulta jäänyt aika passiiviseksi.

Näkemyks ensisijaisesti oli, että kyllä voi olla innovaatioprosessi, mutta siinä ei kuvata sitä, miten innovaatio syntyy. Ennemmin voidaan kuvata, kenen vastuulla on edistää mitään osaa innovaatioprosessissa ja miten siinä syntyneitä asioita viedään eteenpäin. Ihan yhtälailla innovaatioprosessina nähtiin esimerkiksi erilaisten ideointitekniikoiden käyttäminen, miten saadaan ryhmän ajattelu aukeamaan sillä tavalla, että alkaa syntyä uusia, tuoreita ideoita.

”Ehdottomasti voi tehdä innovaatioprosessin ja kuuluukin tehdä. Innovaatio ei synny noin vain, vaan se nimenomaan pitää ohjata prosessin kautta. Eihän ne muuten mene käytäntöön.” (Haastattelu 5, 2011)

Haastattelussa tuli esiin, että tällä hetkellä tarpeita koettiin olevan vähän hajan hajan siellä ja täällä, eikä kukaan meinaa hallita kokonaisuutta. Tarpeiden ja ideoiden yhdistelyllä voisi saada aikaan kaikenlaista hyödyllistä. Ei ole järkevää poimia ainoastaan yhtä ideaa ja tehdä siitä projekti. Tarpeet ovat olemassa, mutta ne saattavat jäädä vähän yksinäisiksi, jos niitä ei pystytä millään tavalla yhdistelemään. Näkemys oli myös, että jos ihmisiltä kerätään idean pätkiä ja vain kirjataan ne johonkin, niin sieltä voi olla todella vaikea lähteä ns. pöyhimään mitään järkevää.

”Voi tulla se ongelma, että innovaatioprosessissa voidaan tukehtua siihen omaan sääläänsä. Se homma pitää rationalisoida niin, että keskitytään olennaiseen. Pitää pystyä tekemään oikein.” (Haastattelu 5, 2011)

Esiin otettiin myös se, että innovaatiota ei pitäisi omia mihinkään tiettyyn osaan organisaatiossa, esimerkiksi Kehityslinjaan. On eri asia, että esimerkiksi ennen tuoteprojektin käynnistymistä on innovaatio -osuus, jossa innovoidaan. Sitä voidaan yrittää määrämutoistaa, eli tehdä siitä prosessia, mutta pääasiana nähtiin, että ylipäänsä on ideointi- tai innovaatiovaihe. Ymmärrettiin lähinnä niin, että innovointia voidaan tukea sillä tavalla, että luodaan edellytykset ja puitteet, kuten sellaisia ympäristöjä ja välineistöjä, jotka mahdollistaa sen, että innovoidaan. Innovaatioprosessit nähtiin olennaisena osana Kehityslinjan kehittymistä, mutta kehittämisen innovaatio-osuus puolestaan kuuluu Kehityslinjalle. Innovaatiota voidaan tehdä ja sitä kuuluu tukea kaikkialla.

Innovaatio on esimerkiksi sitä, että saadaan oikeasti aikaiseksi aihio, jota voidaan tuotannossa hyödyntää. Esimerkiksi peli, jonka pitää olla kuudessa kuukaudessa valmis. Jos peliin halutaan ihan uusi ominaisuus, jota ei ole ennen tehty, vaikka jackpot, sen tekeminen vaatii jo vuoden. Sitä ei voi silloin ottaa mukaan prosessiin. Asia ratkaistaan ns. aurasprojektilla, joka luo halutun Jackpot -teknologian valmiiksi, jonka jälkeen kaikki, jotka sitä haluaa hyödyntää, voivat ottaa sen valmiina osana tuoteprojektiin. Näkemys oli, että prosessinomaista systematiikkaa voisi olla paljon nykyistä enemmänkin, mutta se ei ole kenenkään yksinoikeus.

Innovaation tulee olla sisäänrakennettu toiminto, jota pitää kannustaa, puskea ja tukea. Siinä nähtiin olevan vielä tekemistä. Tavoitteena on lähivuosina luoda sähköisen innovoinnin portaali, jonne jokainen voi laittaa ideoita niin paljon kuin haluaa. Tärkeänä nähtiin luoda mahdollisuus tuottaa ideoita esimerkiksi pelihoitajaverkostoille, osa heistä pelaa puoliammattilaisena muutenkin. He näkevät, kuinka pelit toimivat ja ovat niiden äärellä läsnä. Myös ulkopuoliset tahot pitää uskaltaa ottaa mukaan.

5.6 Prosessimittarit

Prosessimittarit mielletään olennaisena osana prosesseista puhuttaessa. Haastateltavilta kysyttiin yleisesti, mitä mittareita olisi hyvä käyttää, mitkä ovat haastateltavalle itselle tuttuja mittareita ja onko esimerkiksi tulospalkkio hyvä keino sitoa mittareihin?

Mittareiden avulla toimintaa suunnataan johonkin. RAY:ssä on mitattu lähinnä tuottoa. Mittarina se on kuitenkin vain yksi muiden joukossa. Voisi tulla vääristymiä, jos käytettäisiin vain yhtä mittaria. Tavoiteltu raha voidaan saada, mutta millä hinnalla ja keneltä. Pitää mitata monia muitakin asioita, kuten millainen asiakaskunta on. Jos halutaan, että mahdollisimman laaja ihmismäärä pelaa kohtuullisesti, niin pitäisi pystyä mittaamaan sitä.

Vahva näkemys oli, että prosessilla pitää olla mittari. Ne eivät saa olla liian monimutkaisia. Prosessimittareiden pitää olla ymmärrettäviä ja konkreettisia. Esimerkkinä mainittiin kerätty palaute prosessista joko prosessissa toimivilta henkilöiltä, tai sen asiakkailta. Lisäksi esimerkiksi testihyväksymiskierron aikana kirjattujen virheiden lukumäärä on toinen käytössä oleva mittari. Mittaamisen kohteita ovat esimerkiksi vikatilastot, teknisen laadun mittaaminen, asiakaspalaute ja sen määrä. Ne kertovat lähinnä lopputuotteen laadusta.

”Pelkän mittaamisen takia ei kannata tehdä mitään.” (Haastattelu 2, 2011)

Pääasiassa prosessimittareiden käyttö koettiin oikein sopivana tulospalkkiojärjestelmässä. Tärkeää on se, että tulospalkkio määräytyy sellaisten asioiden perusteella, joihin voi itse vaikuttaa. Mittareiden tulee siinä suhteessa olla lähellä tekemistä. Esimerkiksi RAY:n tuotto on sellainen, johon ei voi oikeastaan vaikuttaa suoraan. Kannustavampaa on esimerkiksi vikojen määrä tietyssä ajassa ja tuntimäärä siihen käytettyä aikaa. Tämä kannustaisi hoitamaan vielä ylimääräiset 2% vioista pois, jotta päästään tavoitteeseen. Isommassa prosessissa voi puolestaan olla useampi mittari, jolloin se kattaa laajemman ryhmän.

Prosessimittareiden käyttö osana tulospalkkiota nähtiin myös riippuvaisena tulospalkkioasetannasta. Kovin yksikkökohtaisia tulospalkkioita ei kannatettu sen takia, ettei

ns. poteroituta entistä enemmän eri linjoihin. Koettiin, että muutosvaiheessa palkitseminen aliprosessitasolla voisi aiheuttaa vain riitaa, vaikka olisikin mukava lisäpiirre.

Kokemus oli myös, että tulospalkkiomittareiden tasapainottaminen voi olla todella haastavaa. Esimerkiksi projektissa mukana oltuaan henkilö saa palkkion, sille asetetuilla mittareilla, kuten aikataulu. Jos vuoden mittaan tuleekin yllättäviä kriittisiä asioita hoidettavaksi, niin helposti lähdetään silloin puoltamaan juuri sitä projektia, mistä palkkio syntyy. Siinä kohtaa, kun mittarit asetetaan, ei millään voida ennakoida kaikkia tilanteita etukäteen. Mittarit pitäisi pystyä asettamaan niin, ettei kriittisessä tilanteessa ole niin suuri houkutus puoltaa toiseen suuntaan. Jos mittarit ovat puolestaan liian laajoja, niin niillä ei ole merkitystä yksittäiselle ihmiselle ja koetaan, ettei siihen voida vaikuttaa.

Johdon näkökulma haastatteluissa oli, että prosessimittarit pitää olla, muuten ei tiedä, miten menee. Lähes kaikki kehitystyöt tehdään oikeastaan projekteina. Todettiin, että loppujen lopuksi on melko vähän normatiivisia prosesseja. Lisäksi on prosesseja, joilla valvotaan, että infrastruktuuri toimii hyvin, kuten esimerkiksi, että automaattiverkko ja maksujärjestelmät toimivat.

Mittaamiseen liittyy esimerkiksi käyttökatkot, kuinka monta sekuntia, tai minuuttia kuluu. Myös esimerkiksi vasteajat, käyttöliittymän laatu ja perinteiset projektimittarit, kuten aika, kustannukset ja laatu ovat käytössä. Mittareita todettiin olevan valtava määrä. Johtajan roolissa tulos on mittari, ei vain tuotto. Näiden kahden välissä nähtiin olevan paljon asioita, jotka vaikuttavat siihen, mikä liikevoitto lopulta on.

Olenneiseksi prosessimittareissa nähtiin se, mitä mittaamisesta seuraa esimerkiksi silloin, jos tulokset ovat huonoja ja esimerkiksi aikataulut ylittyvät. Silloin tulee keksiä uusia keinoja, tai havaita, että prosessia pitää muuttaa. Tärkeänä nähtiin se, että mittaamisesta pitäisi aina seurata jotain, jotain hyvää, tai jotain kehitettävää. Tässä asiassa koettiin johdon näkökulmasta olevan parantamisen varaa.

”Kaiken pitää olla mitattavissa, siitä se lähtee. Tuloksiin tulee reagoida kannustavasti, kun toteutuu ja kun ei toteudu, niin aktiivisen kannustavasti.”
(Haastattelu 7, 2011)

Ihmisten asenne ja tahto tulee kasvaa mukaan laatumaailmaan siltä asteelta kun asiaan sitoudutaan, vähitellen. Johdon näkemys oli, että parhaillaan asiaa harjoitellaan siten, että mukana on asiakastytyväisyys, tuottavuus, ajoitus ja nopeus -tyyppisiä mittareita. Jatkossa nämä tulevat olemaan aiempaa täsmällisempiä, systemaattisemmin tehtyjä, seurattuja ja

reagoituja. Pitää sopia, että mitattavia asioita on tarpeeksi vähän ja että niissä päästään yhteisymmärrykseen.

Kannustinpalkkion kehittämisessä todettiin olevan vielä kehitysvaiheessa. Kun hallitus lopulta hyväksyi palkkiojärjestelmän, jouduttiin keskellä organisaatiomuutoksia taiteilemaan tulospalkkioiden kanssa. Osa yksiköistä sai tavoitteensa jälkikäteen ja osaa muotoiltiin pitkin vuotta. Tänä vuonna asiaa on lähdetty ”siistimään” sillä tavalla, että organisaatio-, linja- ja yksikkötasoisia, jopa henkilökohtaisia, on maltillinen määrä ja, että ne ovat oikeasti mitattavissa, ei vain arvioitavissa. Todettiin, että kaikilta osin sinne ei ole vielä päästy, mutta tässä vaiheessa asioita voidaan hyväksyä, jotta päästään niissä eteenpäin. Prosessimittarit tulospalkkiojärjestelmässä kannusteena ja urakehitystä tukemassa koettiin myös johdon näkökulmasta ehdottomasti hyvänä asiana.

5.7 Muutosjohtaminen

Muutosjohtajuudesta kysyttiin mm. muutosjohtajan tärkeimpiä ominaisuuksia ja spesifisesti sitä, onko jatkuva muutos haluttu tila, vai olosuhteiden sanelema pakko? Riippumatta vastauksesta ”kyllä” tai ”ei”, yhteinen näkemys oli se, että RAY:ssä eletään muutosten aikaa ja sen kanssa pitää pärjätä. Positiivisena asiana asiantuntijataholta todettiin se, että ylemmän johdon tahtotila tuntuisi olevan se, että asioita saadaan eteenpäin. Todettiin, että se ei ehkä ihan ole vielä näkynyt kunnolla käytännön toimissa, mutta vaikuttaisi, että siihen suuntaan ollaan menossa. Toisaalta, erityisesti johtohenkilöitä haastateltaessa, nousi esiin nimenomaan RAY:n poikkeuksellinen asema ja siinä huomioitavat seikat suhteessa perinteiseen liiketoimintaympäristöön.

”Muutosjohtajuus kuuluu aikaan, se on ihan luontaista. Muutkin menee eteenpäin, ei voida jäädä. Kilpailuun pitää pystyä vastaamaan.” (Haastattelu 3, 2011)

Sitouttaminen

Se, että muutosjohtaja saa ihmiset mukaan muutokseen, koettiin äärimmäisen tärkeänä. Vaikka johtajalla olisi kuinka täydelliset ajatukset, niin ei riitä, ellei saa muita mukaan, yksin ei voi onnistua. Pitää ottaa tärkeät ihmiset mukaan valmisteluun, se koettiin perinteisenä keinona sitouttaa henkilöstö. Ihmisiltä pitää kysyä ja selvittää tilanne. Jos puolestaan haastattelu-, tai analyysikierroksen jälkeen vetäydytään kuukausiksi ja tullaan sitten valmiin ratkaisun kanssa, niin sekään ei oikein toimi. Sitouttaminen koettiin jatkuvana toimintana. Ihmisen motivointi katsottiin myös osaksi muutosjohtajuutta.

Tärkeimpinä elementteinä siihen, miten ihmiset saadaan mukaan ja sitoutumaan olivat viestintä, kouluttaminen, yhdessä tekeminen ja ihmisen arvostaminen kokonaisuutena. Toisaalta pitää osata vaatia ja toisaalta ymmärtää, että vaatimuksillakin on rajansa. Tehtäviin kuuluu myös auttaa ja keventää taakkaa. Tärkeää on henkilö itse saada löytämään itselleen sopiva tapa toimia.

”En pitäisi ollenkaan pahana, että ihan itse kerrotaan kaikelle kansalle, miten muutos on edennyt.” (Haastattelu 2, 2011)

Tavoitteet ja strategia

Muutosjohtajan tehtäviin katsottiin kuuluvan tavoitteiden asettaminen tietyllä aikajänteellä. Aktiivinen tiedottaminen tästä koettiin tärkeäksi. Esimerkiksi Intrassa voisi olla ajantasainen muutossuunnitelma luettavissa. Suunnitelman tulisi olla selkeä, jossa eri tehtävät on kuvattu. Ilman suunnitelmaa ja kuvausta siitä, mitä muutos käytännössä tarkoittaa esimies- ja työntekijätasolla, on vaarana, että muutos jää ns. korulauseeksi. Tarvitaan selostus siitä, mikä on nykytila ja miten sinne päästään vaiheittain. Myös se koettiin tärkeänä asiana käydä läpi, jos tavoitteeseen ei päästy, että miksi ei päästy. Muutosjohtajan pitää saada strategiat koottua.

Muutoksen läpivientiin tarvitaan, että prosessit, laadun portaat, roolit ja vastuut ovat kunnossa. Tavoitteet ja strategia tulisi olla ymmärrettävissä. Pitää tietää, miten tavoitteisiin pyritään, olla sama päämäärä. Jotta passivoitumisesta päästäisiin eroon, pitää tekijöilläkin olla enemmän vastuuta ja valtaakin tehdä päätöksiä. Palkitsemista tarvitaan ja rohkaisua. Pitää olla mahdollisuus myös epäonnistua, osallistua ja kokeilla. Huolehtiminen siitä, että myös selkeästi jaetaan vastuut, koettiin olennaisesti muutosjohtajan tehtäviin.

”Muutosjohtajan pitää pystyä viestimään koko organisaatiolle, mikä on visio, viisi tärkeintä steppiä, jotka pitää ottaa, jotta sinne päästään ja näiden toteuttamisesta on vastuussa tämä, tämä ja tämä henkilö. Noista asioista meillä on täyttynyt osa nyt. Kuka pitää huolen, että sinne päästään? ”
(Haastattelu 4, 2011)

Päätöksenteko

Haastatteluissa tuli esiin, että päätöksentekokyky on yksi tärkeä johtajan piirre. Näkemys oli, että silloin, jos johto ei lähtökohtaisesti ole kiinni itse toiminnassa tietäen mitä tehdään, niin silloin ei johdon pitäisi myöskään tehdä päivittäiseen toimintaan liittyviä päätöksiä. Koettiin, että on ihan hyvä juttu, että välillä joutuu tekemään kipeitäkin päätöksiä. Mieluummin niin, että tehdään päätöksiä, vaikka niissä olisi virheitäkin. Tarvitaan kyky tehdä päätöksiä ja nähdä kokonaisuus, mihin päätökset perustuvat.

”Kun johto tekee hommansa, niin priorisoivat kehitysasioita ja laittaa parhaimmat jutut eteenpäin. Hyvin valmisteltuna parhaimmat asiat päätyvät asiakkaalle, nopeammin kuin aikaisemmin ja paremmassa kunnossa. Siitä tulee se hyöty ja laatu.” (Haastattelu 1, 2011)

Tiedottaminen ja kommunikaatio

Kun asiat muuttuvat, tulee ihmiset ”pitää kartalla”. Epävarmuus lisääntyy, jos informaatiota ei tule riittävästi. Muutoksesta ei voi kertoa vain Intrassa, vaan se pitää kertoa ensin niille ihmisille, joita se muutos koskee. Tiedotteesta usein herää kysymyksiä. On hyvä antaa asianomaisille tilaisuus esittää niitä kysymyksiä. Kyse on myös ihmisten arvostamisesta. Esimiehen tulee puolestaan olla organisoitukykyinen, joka toimii johdon tiedonvälittäjänä ja esimerkkinä. Esimies koettiin henkilöksi, jonka puoleen käytännössä ensisijaisesti käännetään. Johdonmukaisuutta tarvitaan, ei voi olla kauhean tempoilevaa toimintaa.

”Joissakin firmoissa veivataan parin vuoden välein koko organisaatio uusiksi, jotta saadaan vähän pöhinää aikaiseksi ja asioita taas ehkä parannettua. Mutta voihan se jatkuva muutos aiheuttaa sen, että mikään ei oikein mene mihinkään, huonostikin voi käydä.” (Haastattelu 5, 2011)

Muutosjohtaja on sellainen, joka haluaa saada asiat toimimaan paremmin eikä pelkää tehdä radikaalejakin asioita. Muutosjohtajan ominaisuuksiin kuuluu rohkeus kokeilla erilaisia asioita. Tarvitaan valmiutta muuttaa toimintamalleja ja olla selkeä näkemys siitä, mitä muuttaa. Vuorovaikutustaidot koettiin olennaisina ja se, että pystyy aistimaan tilanteita. Muutosjohtajan tehtäviin nähtiin osana se, että saa muodostettua ja kommunikoidua vision tulevasta riittävän tarkasti koko organisaatiolle.

Johto ei voi nykypäivänä enää elää ”elämästä erillään”, vaan on tiedettävä mitä tapahtuu. Todettiin, että ei voi olla niin, että johto johtaa ja robotit tekevät. Asiantuntijuus tarkoittaa sitä, että hyödynnetään niitä resursseja, mitä on olemassa. Silloin johdon päätösten tulisi kestää julkisen arvioinnin. Jos avoimuus on yksi arvo, joka on lisätty RAY:n arvojoukkoon uutena toisen tilalle, sen pitäisi näkyä käytännössäkin. Yleisesti koettiin, että muutoksia on ollut suhteellisen vähän. Volyymit ovat kasvaneet ja monilta osin toiminnot ovat paljon monimuotoisempia kuin ennen, joten muutoksia tarvitaan.

”Pienen ihmismäärän aikaan asiat sujuivat silleen sumplimalla. Tässä mittakaavassa se ei enää mene niin. Kuka tästä vastaa? Siks nää prosessit on hyviä.” (Haastattelu 5, 2011)

Johdon näkökulma muutosjohtajuuteen

Johdon näkökulmasta jatkuvan muutoksen nähtiin olevan myös itse tarkoitus. Sen koettiin olevan yksi tekijä varmistaa tuotto järjestöille. Jämähämällä, ryytymällä ja jäätymällä varmistettaisiin se, että vaatimukset RAY:tä kohtaan tulevat koviksi. Jatkuvasti pitää näyttää, että pystytään tekemään ympäristössä, joka on koko ajan vaativampi. Koettiin, että muutosjohtajuus on sitoutumista, innostumista, näkymistä ja jalkautumista. Mikään taso organisaatiossa ei saa olla vieras.

”Muutosjohtajan on turha mennä viisastelemaan huippuasiantuntijoiden joukkoon ja kertomaan hataralla tietämyksellään, että tosta mennään. Pitää uskaltaa antaa tilaa asiantuntijoille, tukea sitä tietä ja kehitystä, tuuppia eteenpäin ja luoda uskoa, että oikealla tiellä ollaan.” (Haastattelu 7, 2011)

Parantamisen varaa nähtiin siinä, että tavoitteet ovat oikeita ja tosissaan asetettu, ei ainoastaan toiminnallisia lähtökohtia. Todettiin, että tavoiteasetanta voi olla myös vaikeaa. Lisäksi pitää olla valmis menemään hauskoihin juttuihin ja ikäviin juttuihin. Jos muutosta haluaa toteuttaa, pitää olla valmis käymään läpi ikäviäkin asioita.

Haastattelussa huomioitiin kirjallisuudestakin tuttu reaktio organisaation kohdalla, jonka toiminta monimuotoistuu ja kasvaa. Usein se ilmiö ruokkii sitä, että päätöksentekoa delegoidaan kokoajan ylöspäin. Yhä pienempiä päätöksiä tulee ylös. Johdon tehtävä puolestaan on delegoida niitä takaisin alaspäin. Ei voi ottaa vastuuta ympäristöstään, jollei ole päätösvaltaa. Muuten on vaarana, että valta siirtyy pienissäkin asioissa liian ylös. Näkemys oli, että joka tasolta löytyy vastuunkantajia ja niitä kannattaa hyödyntää.

Todettiin, että jos johtaminen on sitä, että muuttaa olemassa olevaa pikkaisen erimuotoiseksi, johon helposti mennään, niin silloin ei näe metsää puilta ja juoksee tulipalojen perässä. Silloin ei muutosjohtajuudella ole paljon arvoa. Jos tehdään vain pieniä muutoksia, niin ollaan lopulta ulkona bisneksestä. Pitää olla myös jäniksenloikkia ja aitoja liiketoimintamuutoksia. Organisaatiota pitää valmentaa ja olla mukana tekemässä sitä. Tarvitaan periaatteellista näkemystä ja toimeenpanokykyä. Näitä muutosjohtajan ominaisuuksia mainittiin haastattelussa kirjallisuudenkin olevan tulvillaan. Olennaisena nähtiin, että johdon painopistejakauman kautta päästään tavoitteeseen. Kommentoitiin, että kukaan ei niinkään puhu siitä. Tärkeimpänä muutosjohtajan ominaisuutena mainittiin se, että on läsnä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja tarkastelu

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin, eli tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetin, eli tutkimuksen toistettavuus -käsitteillä. Laadullisen tutkimuksen piirissä näitä voidaan hyvin käyttää, vaikka ne ovat alun perin syntyneet vastaamaan määrällisen tutkimuksen tarpeita. Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, laadullista tutkimusta arvioidaan kuitenkin aina kokonaisuutena, jolloin myös sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi 2002, 133)

Haastattelujen toteutus

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän RAY:n Rahapelitoiminnan asiantuntija- ja johtohenkilöitä. Teoriaosuuden ja kyselyrunгон valmistuttua suoritettiin ns. koehaastattelu, jossa kiinnitettiin huomiota haastattelun sujuvuuden lisäksi kysymysjärjestyksen loogisuudelle, haastatteluun käytettävissä olevaan aikaan ja samalla siihen, kuinka luontevasti itse haastattelija käsittelee asiaansa. Tämä osoittautui kannattavaksi, sillä sekä kyselyrunkoon ja tapaan esittää tiettyjä kohtia haastatteluissa tuli jonkin verran muutoksia. Haastattelijan näkökulmasta koehaastattelu poisti joitakin vähintään tunnetasolla ilmaantuneita epävarmuustekijöitä, jolloin varsinaiset haastattelut sujuivat luontevammin. Teemahaastattelussa on merkitystä sillä, kuinka sinut haastattelija on aiheen kanssa ja miten keskustelu saadaan pidettyä luontevasti yllä.

Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelupyyntö sähköisesti Notes -kalenterikutsuna, jonka pystyi helposti hyväksymään, kommentoimaan ja ehdottamaan tarvittaessa toista aikaa. Kalenterin kautta pystyi myös näkemään, milloin haastateltavaksi halutulla on vapaata aikaa kalenterissaan. Kutsussa kerrottiin perustiedot haastattelusta ja keskeiset teemat, joihin kysymykset liittyvät. Haastateltaville kerrottiin ennalta tutkimuksen tausta, tavoitteet, toteutus ja liitännäisyys meneillään olevaan LaatuPro -projektiin RAY:ssä. Yhteen haastatteluun oli varattu aikaa alun perin tunti. Muutamassa haastatteluissa aikaa kului jopa kaksi tuntia, kun aiheesta intouduttiin enemmän. Kullekin haastateltavalle kerrottiin, että haastattelut käsitellään anonyymisti.

Haastattelussa esitetyt kysymykset olivat kohtuullisen yksinkertaisia ja selkeitä. Haastateltavien ei tarvinnut valmistautua haastatteluun, tai opiskella mitään aiheeseen liittyvää aineistoa. Kaikille haastateltaville käytössä olleet termit olivat tuttuja ja aiheista pystyttiin luontevasti keskustelemaan. Haastattelija itse oli työroolinsa suhteen puolueettomassa asemassa, koska ei itse kuulu johtoon eikä asiantuntijoihin valituilla sektoreilla. Enemminkin assistentin roolista oli siinä mielessä apua, että sekä johdon, että asiantuntijoiden työkenttä oli tähänastisen työkokemuksen perusteella tullut melko tutuksi ja

molempien edustavien tahojen kanssa työskentelystä oli ennestään työkokemusta. Työtehtäviin on entuudestaan kuulunut mm. viestinä näiden tahojen välillä.

Aineiston käsittely

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin juurikin sellaisenaan kuin, mitä kussakin haastattelussa oli puhuttu. Litteroinnilla tarkoitetaan äänitallenteen puhtaaksikirjoittamista tekstimuotoon. Yhdestä haastattelusta syntyi tekstiä keskimäärin kymmenen sivua ja sen puhtaaksi kirjoittamiseen kului aikaa arviolta kolme tuntia. Yhteensä haastatteluihin ja niiden puhtaaksikirjoittamiseen kului vähintäänkin 30 tuntia. Kaikki haastattelut toteutettiin hieman reilu kahden viikon kuluessa ja niistä syntyneet äänitteet purettiin joko samana, tai viimeistään seuraavana päivänä haastattelusta.

Tutkimustulokset vastasivat tutkittavaa ilmiötä, eli sitä mitä ovat prosesseihin liittyvät kehityshaasteet ja kuinka muutosjohtajuus ilmenee laatu- ja näkökulmasta katsottuna, joten siihen nähden validiteetti oli hyvä. Haastatteluissa toistuivat useasti samat teemat ja vastaukset liittyen prosessien kuvaamisen, prosessijohtajuuden ja prosessien mittaamisen haasteisiin. Tällä voidaan perustella myös työn hyvää reliabiliteettia.

6.2 Keskeisimmät haasteet ja kehityskohteet

Laatukäsitys

Laadun tavoitteena on parantaa yrityksen tuottavuutta ja yrityskuvaa. Tehokkuutta lisäämällä voidaan parantaa myös laatua. Toimintakyky varmistetaan sillä, että jatkuvasti parannetaan toimintoja. Huolimatta siitä, vaikka päästään hyvään tulokseen, tulee silti ratkaista myös sisäisiä haasteita. Tarvitaan asennemuutosta, jotta laatuasiassa päästään eteenpäin. Laatu syntyy myös hyvän vuorovaikutuksen myötä. Laatua voi nostaa siirtämällä johdon työskentelyn painopistettä operatiivisesta strategiseen.

Huomioitavaa on myös se, vaikkakin laadun eri osa-alueisiin löytyi kritisoitavaa, silti koettiin, että laatutekijät RAY:ssä (kuva 11) täyttyvät ja se koettiin nimenomaan yhtenä mahdollistajana harjoittaa pelitoimintaa yksinoikeudella Suomessa. Asiaa kuvastaa on esimerkiksi se, että viime vuonna 2010 julkaistiin enemmän pelejä, kuin sitä ennen 4-5 vuotena yhteensä. Siitä voidaan päätellä, että työmenetelmät ovat tehostuneet. Suuria laatu- ja palvelu-ongelmia, jotka näkyisivät asiakkaalle, ei ole ollut. Siinä mielessä asiat toimivat myös suhteellisen hyvin.

Prosessit

Prosesseiden suhteen koettiin, että kyse on omasta paikasta, roolista ja vastuista. Johdon tulisi myös esimerkillisesti noudattaa yhteisesti sovittuja prosesseja. Kuvaustyötä tulisi tehdä niin, että ne ihmiset, jotka ovat tärkeitä toimijoita prosessissa, ovat mukana tekemässä

kuvaustyötä. Prosessissa tulee kuvata keskeiset vaiheet, varsinkin ne, joissa vastuu siirtyy toiselle. Tärkeintä on, että päivittäinen toiminta heijastaa suoraan prosessikuvauksista, ei niinkään se, että jonnekin järjestelmään kuvataan teatraalisia esityksiä. RAY:ssä ydinprosesseja lähdettiin työstämään top-down, eli ensin määriteltiin ylhäältä käsin ydinprosessit ja siitä on edetty syvemmälle. Siinä koettiin olevan omat hyvät puolensa, mutta myös haasteita. Yleisesti voidaan todeta, ettei ole yhtä parasta tapaa tehdä prosessien kuvaamista.

Pahimmillaan yksittäiselle henkilölle voi työn kulku muuttua sellaiseksi, että on hankala tehdä töitä. Parhaimmillaan toiminnot ovat yhtenäisiä, virtaviivaisia ja tarpeettomia työvaiheita jää kokonaan pois. Prosessit tulee kuvata oikealla tasolla, ei liian laajasti, mutta ei myös liian yksityiskohtaisesti. Tulevaisuuden kuvina nähtiin, että projektit tulevat melko pitkälle menemään prosessien mukaisesti. Prosessien rakentamisen suurin hyöty ja haaste nähtiin siinä, kun tehdään oikeita asioita, syntyy parempaa tulosta. Haastavaa on myös se, kuinka organisoida prosessien kehittäminen siten, että prosessien laatu ja tehokkuus maksimoituvat ja niissä tarvittava osaaminen kehittyy kilpailukykyisellä nopeudella.

Mittaaminen

Lopullisena mittarina voidaan pitää sitä, miten tyytyväisiä pelaajat ovat ja käyttävätkö he RAY:n palveluita. Markkinatilanne ja rahapeliautomaattien levitystilanne on muuttunut. Kun esimerkiksi rahapeliautomaattien määrälle on kiinteät rajat, silloin laadun pitää toimia entistä paremmin nykyisillä resursseilla. Mittareiden avulla voidaan toimintaa suunnata johonkin. Mitattavia asioita pitää olla tarpeeksi vähän ja niiden suhteen pitää olla yhteisymmärrys.

Tulospalkkion sitomista mittareihin pidettiin yleisesti myönteisenä, mutta myös ongelmakohtia nähtiin. Tulospalkkio on yksi tapa konkretisoida se, että saavutetaanko se, mitä mitataan. Se on myös johdolta viesti, että nämä asiat ovat tärkeitä. Kun prosessit kulkevat läpi yksikkö- ja linjarajojen, niin saattaa olla haastavaa, että mitä kohtaa mitataan. Toisaalta se on myös mahdollisuus yhteistyöhön. Mittarit voivat olla myös usean osaston keskeisiä ja eri painoarvoja eri osastoilla, koska se pakottaa yhteistyöhön, kun on yhteisiä mittareita. Liian montaa mittaria ei pidä olla.

Muutoksen johtaminen

Ympäristön muutoksen myötä, on RAY:n myös muututtava ja oltava herkkänä, mihin ollaan menossa. RAY:n historia on nykyhetkeen verrattuna ollut melko staattista ja turvallista. Ne, jotka ovat olleet pitkään RAY:ssa töissä, eivät sen takia välttämättä ymmärrä muutosta niin helposti. RAY:n tapauksessa on erityisen haastavaa saada muutokset onnistuneesti läpi. Muutosjohtajuus koettiin olennaisena osana laadun kehittämistä.

Muutos, tai muutosjohtajuus voi olla sekä itse tarkoitus, tai olosuhteiden sanelema pakko. Kun muutos tapahtuu, niin kannattaa olla ymmärrystä, että mitä sillä on vaikutusta. Muutos on ilmeisesti aina jostain luopumista ja jotain uutta tulee tilalle. On tärkeää, että tasapaino säilyy ja muutos sopii hyvin kokonaisuuteen. Muutosjohtajuus vaatii uskallusta avata silmät ja katsoa mahdollisimman hyvin todellisuutta, punnita vaihtoehtoja, arvioida riskejä ja hyötyjä eri näkökulmista. Muutosjohtajan keskeinen tehtävä on luoda strategioita ja kommunikoida visio riittävällä tasolla koko organisaatiolle.

Vastuualueiden ja selkeä roolien määrittäminen koettiin olennaisena kuvata prosesseihin. Jos koetaan, että kukaan ei ole vastuussa mistään, niin on vaikea löytää sellaista henkilöä, jolla on valtaa tehdä päätös. Tämä saattaa aiheuttaa sitä, että yhä yksityiskohtaisemmissa asioissa käännytään suoraan johdon puoleen, jotta saadaan varmistus päätökselle. Johto puolestaan pyrkii delegoimaan päätösvaltaa taas alaspäin, jotta näkemys nykyjohtamisen mallista toteutuu ja voivat keskittyä oman roolinsa kannalta olennaiseen.

RAY:n kohdalla muutosjohtajuus nähtiin myös olevan lähtökohdiltaan vähän erilainen kuin perinteisessä yrityksessä, jossa esimerkiksi kaikki voivat olla yhtä mieltä, että kilpailutilanne on huono, tai että vallitsee asiakaskato. Paine tulee silloin selkeästi ulkoapäin ja motivaatio tehdä muutos on päivän selvä asia. RAY:n kohdalla asia ei nähty niin ilmeisenä. Missään pelipalveluympäristössä ei toimita tappiollisesti, niin pohdittavaksi jää, että mikä on riittävän hyvä, missä kulkee kannattavuuden raja? Muutossyyt lähtevät silloin sisältä, jolloin muutosjohtajuuskin on jotain muuta. Ns. normaaliyrityksessä muutos nähtiin tässä suhteessa helpommin toteutettavaksi.

Lähteet

Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen -Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras.

Laamanen, Kai. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Pesonen, H. 2007. Laatua! -Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.

RAY: Vastuu- ja vuosiraportti 2010.

Sarala, A. & U. 2010. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: WS Bookwell.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua tulosten suunnitteluun ja seurantaan. Jyväskylä: WS Bookwell.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Kuviot

Kuvio 1: RAY:n organisaatio	12
Kuvio 2: Kehityslinjan yksiköt ja toiminnot	12
Kuvio 3: Opinnäytetyön tutkimusasetelma	13
Kuvio 4: Opinnäytetyön viitekehys.....	15
Kuvio 5: RAY:n rahapelitoiminnan toimilinjat ja ydinprosessit	20
Kuvio 6: Organisaation toiminnan kuvaaminen prosesseissa	21
Kuvio 7: Ajattelutavan muutos	23
Kuvio 8: Prosessikaavio	24
Kuvio 9: Demingin johtamisympyrä.....	25
Kuvio 10: Mittaukset jatkuvan parantamisen prosessissa	33
Kuvio 11: Organisaatiokehityssuuntaus.....	39
Kuvio 12: Laatutekijät	43
Kuvio 13: Laadun portaat.....	53

Taulukot

Taulukko 1: Jatkuva parantaminen vs. radikaali parantaminen	28
Taulukko 2: Prosessin omistajan ja esimiehen rooli	31
Taulukko 3: Taso nyt ja tavoitetaso laadun portaissa	53

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	78
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Haastattelurunko

LAATUKÄSITYS

- Oletko ollut mukana LaatuPro -projektissa ja jos olet niin miten?
- Millä tasolla RAY on mielestäsi laadun portaikossa?
- Mitkä voisivat olla mielestäsi RAY:n laatuavoitteet tälle vuodelle?
- Miten johdon sitoutuneisuus laatutyöhön tulee esiin käytännössä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten siihen, että voit toimia laadukkaasti omassa työssäsi?
- Millä tavalla laatujärjestelmän kehittäminen/luominen vaikuttaa yksittäisen henkilön työkuvaan? Mikä on muutos aikaisempaan?

PROSESSIT

- Millaisena näet RAY:n prosesseja ajatellen? Mitä kokemuksia sinulla on aiheesta nyt, tai aiemmin?
- Mitä hyviä/huonoja puolia prosessilähtöisyyteen mielestäsi liittyy?
- Miten prosessien kuvaustyö pitäisi mielestäsi tehdä? Mitä haasteita siihen liittyy?
- Mille tasolle prosessikaaviot tulisi mielestäsi kuvata? Millaista informaatiota itse eniten niistä haluat saada?
- Millä tavalla mielestäsi prosessinomistajuus määritellään? Mitä kuuluu prosessin omistajan vastuulle?
- Miten prosessikuvauksia hyödynnetään?
- Millä tavalla prosesseja mielestäsi tulisi/voi parantaa?
- RAY:n ydinprosesseja on neljä ja niissä on lähdetty liikkeelle asiakkaan tarpeesta. Haluatko kommentoida RAY:n ydinprosessivalintoja?
- Voiko innovaatiolle tehdä oman prosessin?
- Millaisena näet RAY:n innovaatioprosessitarpeet?
- Mikä on mielestäsi prosesseihin liittyen haastavaa/ongelmallista?

PROSESSIMITTARIT / MITTAAMINEN

- Mitkä prosesseihin liittyvät mittarit ovat sinulle tuttuja/ olleet käytössäsi/hyviä?
- Millaisia mittareita mielestäsi voisi RAY:n prosessien mittaamiseen käyttää?
- Voisiko ko. prosessimittareita käyttää tulospalkkiojärjestelmässä? Sopivatko ne mielestäsi yksi yhteen?

MUUTOKSEN JOHTAMINEN

- Miten muutosjohtajuus mielestäsi ilmenee RAY:tä koskevissa organisaatio- ja toimintatapa muutoksissa?
- Mitä tekijöitä/työvaiheita muutoksen läpivientiin mielestäsi kuuluu?
- Mitkä ovat mielestäsi muutosjohtajan tärkeimmät ominaisuudet?
- Onko muutos/muutosjohtajuus mielestäsi itse tarkoituskin, vai olosuhteiden sanelema pakko?
- Miten näet linjaesimiehen roolin kehittyvän tässä prosessien ja projektien paineessa?
- Millä tavalla muutoksen läpivienti ja sitoutuminen saadaan aikaan?