

ASUKASVALINTAPROSESSIN KUVAUS JA KEHITTÄMINEN

Essi Rytky
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalous, Monialaisen liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Rytty Essi

Opinnäytetyön nimi: Asukasvalintaprosessin kuvaus ja kehittäminen

Työn ohjaaja: Niemelä Sami

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2011

Sivumäärä: 54+1

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa Oulun seudun Nuorisoasuntoyhdistykselle selkeä kuvaus asukasvalintaprosessin tiedonkulusta henkilöstön ja organisaation välillä sekä esittää alustavia parannus- ja kehittämisehdotuksia. Asukasvalintaprosessin tiedonkulun nykytilanne selvitettiin tutkimuslomakkeen avulla. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee prosesseja ja niiden mallintamista sekä mittaamista. Tutkimus perustuu myös prosessijohtamisen viitekehykseen sekä teorioihin laadun merkityksestä prosessin suorituskyvyssä ja sisäisestä viestinnästä.

Empiirinen osuus työhön on saatu käyttäen kyselylomaketta, joka jaettiin organisaation työntekijöille. Kyselylomakkeella mitattiin asukasvalintaprosessin tiedonkulun siirto- ja läpimenoaikoja. Tutkimuksessa mallinnettiin Oulun seudun Nuorisoasuntoyhdistyksen asukasvalintaprosessin tiedonkulku. Prosessikuvausten, tutkimustulosten sekä omien ja työntekijöiden havaintojen perusteella esitettiin prosessin tiedonkululle kehittämisehdotuksen. Nykyistä tiedonkulkua voitaisiin parantaa sähköisellä tiedonsiirrolla. Sähköinen tiedonsiirto helpottaisi tiedonkulkua henkilöstön ja organisaation välillä sekä toimijoiden sisäinen viestintä paranisi ja nopeutuisi huomattavasti.

Asiasanat: Prosessijohtaminen, prosessikuvaus, prosessin suorituskyky, sisäinen viestintä

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics, Option of Broadly-based Business Studies

Author: Essi Rytky

Title of thesis: Resident Selection Process: Description and Development

Supervisor: Sami Niemelä

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2011 Number of pages: 54+1

The objective of the Bachelor's Thesis was to model the information flow between organisation and its staff regarding the inhabitant selection process in Oulun Seudun Nuorisoasuntoyhdistys. The purpose of this analysis was to present preliminary improvement and development proposals for the system. The theoretical framework deals with processes, their modelling and measurement. The study is based on the framework of process management, and theories about the significance of quality in the process capacity and about internal communication.

The data used in the thesis was gathered by a questionnaire distributed to the organisation and its staff. The questionnaire was designed to measure the transfer and turnaround times of the flow of information in the resident selection process. Using the context of the process description, the research results were used to construct a proposal for developing the information flows of the resident selection process. The results show that changing the systems into an electric data transfer would better facilitate the flow of information between the organisation and its staff. The communication between the parties would also improve considerably by using the electric data system.

Keywords: process management, process description, capacity of the process, internal communication.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön taustaa	6
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet	6
2 ORGANISAATIOIDEN ESITTELY	8
2.1 Oulun seudun Nuorisoasuntoyhdistys ry	9
2.1.1 Sosiaalinen isännöinti	9
2.1.2 Nuorisoasuntoliitto ry	10
2.2 Oulun Moniasunnot Oy	11
2.3 Oulun Perusisännät Oy	11
3 PROSESSIJOHTAMINEN	12
3.1 Prosessijohtaminen organisaatiossa	12
3.2 Prosessin käsite	13
3.3 Toimivan prosessin ominaisuudet	15
4 PROSESSIN KUVAAMINEN	17
4.1 Hyvän prosessikuvauksen vaatimukset	18
4.2 Prosessikaavion malli	18
5 PROSESSIN SUORITUSKYKY OSANA LAATUA	22
5.1 Mittarit	23
5.2 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	23
5.2.1 Prosessin suorituskyky	24
5.2.2 Aika	24
6 SISÄINEN VIESTINTÄ	27
6.1 Sisäisen viestinnän merkitys ja sisältö	27
6.2 Sisäisen viestinnän kanavat	28
6.3 Sisäisen viestinnän ongelmat	29
7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	32
8 KOHDEYRITYKSEN TIEDONKULKUPROSESSI	34
8.1 Tiedonkulkuprosessin kuvaus	34
8.1.1 Tiedonkulun muuttuvat tekijät	35

8.1.2 Tiedonkulun toimijat	39
8.2 Tiedonkulkuprosessin arviointi	42
9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	48
10 POHDINTA	51
LÄHTEET	53
LIITE 1	55

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Valitsin opinnäytetyön aiheeksi asukasvalintaprosessin kuvauksen ja kehittämisen. Päädyin aiheeseen yhdessä Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistyksen työntekijöiden kanssa ollessani ammattiharjoittelussa kesällä 2010. Huomasimme työnteon lomassa puutteita tiedonkulun toimivuudessa. Opinnäytetyö on pääosin tutkimus- ja kehittämistehtävä.

Työssä tutustutaan ensin tietoperustaan, jonka avulla pyritään löytämään hyviä prosessikuvaukseen ja laatuun liittyviä asioita. Myös tietoperustaa esitetään prosessijohtamisen ja sisäisen tiedottamisen näkökulmasta. Lähtötilakartoitus selvitetään tutkimuslomakkeella, joka mittaa organisaation nykyisen asukasvalintaprosessin tiedonkulun tilanteen. Tekemäni tutkimuslomake on laadittu yhdessä Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistyksen myyntisihteerin ja vastaavan isännöitsijän kanssa. Tutkimuksesta tehdään arviointi, jossa kiinnitetään huomiota asukasvalintaprosessin tiedonkulkuun. Analyysin pohjalta luodaan kehitysehdotukset, joiden avulla tiedonkulkua voisi kehittää.

Opinnäytetyön tiedonkulun nykytilanne selvitetään tutkimuslomakkeella, joka liitetään jokaiseen asiakkaan tekemään asuntohakemukseen. Asukasvalintaprosessiin osallistuvat toimijat täyttävät tutkimuslomaketta kuukauden ajan. Asukasvalintaprosessin nykytilasta on myös kokemuspohjaista tietoa, sillä olen itse osallistunut jokaiseen työvaiheeseen ollessani ammattiharjoittelussa 2010.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Organisaatioiden toimintaan liittyviin ongelmiin haetaan tänä päivänä ratkaisuja usein prosessien tunnistamisen ja niiden kehittämisen kautta. Prosessien avulla voidaan kuvata organisaatiossa erilaisten toimintojen logiikkaa eli sitä toimintojen sarjaa, jonka avulla saavutetaan käytännössä kyseisten toimintojen tulokset. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää Oulun seudun

nuorisoasuntoyhdistyksen tämänhetkisten asukasvalintaprosessien tiedonkulun pullonkaulat ja saada niiden välille katkeamaton tiedonkulun ketju.

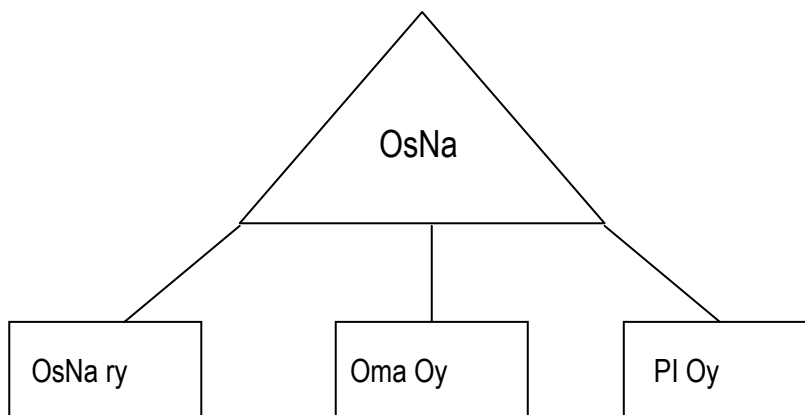
Tutkimuslomakkeen avulla pystytään mittaamaan tiedonkulun siirtoaikoja työvaiheesta toiseen. Mittaustulosten avulla nähdään, missä työvaiheessa tiedonkulku on hitaimmillaan tai nopeimmillaan. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole mitata yrityksen kustannustehokkuutta tai toimijoiden työtahokkuutta, vaan tarkoituksena on tutkia asukasvalintaprosessin tiedonsiirron kulkua.

2 ORGANISAATIOIDEN ESITTELY

Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistys (OsNa) on organisaatio, johon kuuluvat Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistys ry, Oulun Moniasunnot Oy ja Oulun Perusisännät Oy. (Kuva 1.) Seuraava organisaatioiden esittely perustuu Oulun seudun Nuorisoasuntoyhdistyksen omaan yritysesitykseen materiaaliin, raporttiin, asukastytyväisyystutkimukseen sekä OsNa:n kotisivuihin.

Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistys ry (OsNa ry) kuuluu valtakunnalliseen Nuorisoasuntoliittoon (NAL). Tällä hetkellä nuorisoasuntoja sijaitsee 17 eri paikkakunnalla. OsNa ry ei ole taloudellista voittoa tavoitteleva yhdistys, vaan RAY rahoittaa OsNa ry:n toimintaa. OsNa ry työllistää toiminnanjohtaja Jaakko Ruokolan lisäksi seitsemän henkilöä, joista yksi on vastaava asumisohjaaja ja loput asumisohjaajia. OsNa ry omistaa 63 %:n osuudella Oulun Moniasunnot Oy:n, joka toimii OsNa ry:n kanssa tuottaen muun muassa kaikki arvonlisäverolliset toiminnot, kuten asuntojen rakennuttamiset sekä isännöinnin. Toiminta on jaettu kahteen osaan, ry:hyn ja Oy:hyn, pääasiassa verotuksellisista, toiminnallisista, aatteellisista sekä avustuskelpoisista syistä. Esimerkiksi osakeyhtiö mahdollistaa joustavamman ja nopeamman päätösten tekemisen, kun taas yhdistys tukee paremmin sosiaalisen asuntotuotannon luomaa mielikuvaa voittoa tavoittelemattomasta yhteisöstä. Molemmat organisaatiot tähtäävät toimintoissaan kuitenkin samaan päämäärään: sosiaalisen asuntotuotannon tarjoamiseen.

Oulun Moniasunnot Oy (Oma Oy) työllistää toimitusjohtaja Jaakko Ruokolan lisäksi viisi henkilöä, jotka ovat myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri, vastaava isännöitsijä, apulaisisännöitsijä ja kiinteistösihteeri. OsNa ry omistaa 63 %:n osuudella Oulun Moniasunnot Oy:n, ja loput 37 % omistaa Oulun Talouspoliittinen seura. Oulun Moniasunnot Oy vastaa kiinteistöyhtiöiden rakennuttamisesta ja isännöinnistä.



Kuva 1. Organisaation rakenne

2.1 Oulun seudun Nuorisoasuntoyhdistys ry

Oulun seudun Nuorisoasuntoyhdistys ry tarjoaa asuntoja ja asumisen sisältöpalveluja nuorille sekä toteuttaa sosiaalista isännöintiä. Pääkohderyhmä ovat työssäkäyvät ja ensiasuntoon muuttavat 18 - 29-vuotiaat nuoret. OsNa ry:llä on tällä hetkellä viidessätoista kohteessa yhteensä 653 asuntoa. OsNa ry:n perusajatuksena on, että mikäli nuorelle asunnontarvitsijalle kyetään antamaan apua hänelle sopivan asunnon löytämiseen, helpottaa tämä merkittävästi nuoren itsenäistymistä ja luo hänelle osaltaan edellytyksen toimia oman elämänsä suuntaajana.

OsNa ry on Nuorisoasuntoliitto ry:n (NAL) jäsenjärjestö. OsNa ry on toiminut vuodesta 1991 ja yhdistyksen jäsenenä on oululaisia nuoriso-, opiskelija- ja muita järjestöjä (19) sekä yksityishenkilöitä (5).

2.1.1 Sosiaalinen isännöinti

Sosiaalinen isännöinti näkyy toiminnassa asunnon hakemisesta alkaen ja asumisen aikana. Sosiaalisen isännöinnin sisältöpalveluja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, asukaskoulutukset, yhdysasukastoiminta, vuokranmaksuongelmien ratkaiseminen, häiriöihin puuttuminen ja

asumisohjaus. Sosiaalista isännöintiä on toteutettu vuoden 2005 alusta RAY:n kohdennetun toiminta-avustuksen turvin.

2.1.2 Nuorisoasuntoliitto ry

Nuorisoasuntoliitto ry (NAL) on toiminut nuorten aikuisten asumisen parissa vuodesta 1971 ja kasvanut valtakunnalliseksi toimijaksi. 28 paikallisen nuorisoasuntoyhdistyksen, yleishyödyllisen vuokrataloyhtiönsä Alkuasunnot Oy:n sekä asumisen tukipalveluita tuottavan NAL Palvelut Oy:n kanssa liitto rakennuttaa ja vuokraa nuorisoasuntoja sekä kehittää ja tarjoaa itsenäisen asumisen onnistumista tukevia palveluja, tuottaa nuorisoasumista ja yleistä asumista koskevaa tietoa sekä toimii nuorten edunvalvojana asumista koskevissa kysymyksissä.

NAL on nuorten aikuisten asumiseen ja elinolojen kehittämiseen keskittyvä kansalaisjärjestö. NAL tuottaa ja vuokraa asuntoja alle 30-vuotiaille työssä käyville nuorille, tuottaa asumisen sisältöpalveluja ja toimii nuorten asumisen edunvalvojana. Paikallisilla nuorisoasuntoyhdistyksillä on suuri merkitys paikkakuntiansa nuorten etujen ajajina. Yhdistykset ottavat kantaa nuorten asumisasioihin, rakentavat ja vuokraavat nuorisoasuntoja, tarjoavat asumisen sisältöpalveluja ja toteuttavat asukastoimintaa. Nuorisoasuntoyhdistyksiä on Suomessa 26 paikkakunnalla.

Tyypillisiä keinoja nuorisoasumisessa ovat asukkaiden haastattelut, joissa kartoitetaan muun muassa hakijan asunnon tarvetta ja mahdollista tarvetta tuettuun asumiseen. Uusien asukkaiden perehdyttämistilaisuuksissa käydään läpi vuokra-asumiseen liittyviä asioita sekä asukkaiden mahdollisuuksia saada tarvittaessa neuvoja asumisasiossa ja vaikuttaa asuintalonsa asioihin yhdessä talon omistajan kanssa. Talot sijaitsevat keskeisillä paikoilla suhteessa palveluihin ja liikenneyhteyksiin. Maksimiasumisaika nuorisoasunnoissa on viisi vuotta. Nuorisoasunnoissa on tavoitteena pitää vuokra ja asuntojen pinta-alat kohtuullisina sekä pyrkiä siihen, että taloissa on tarvittavat yhteistilat, kuten sauna- ja pesutilat. Asuntoihin pyritään tekemään nopeasti ja hyvää tasoa ylläpitäen korjaukset ja pienremontit, ja asukkaita ohjataan suvaitsevaan ja vastuuntuntoiseen asumiseen asuinympäristössään.

2.2 Oulun Moniasunnot Oy

Oulun Moniasunnot Oy (Oma Oy) rakennuttaa, hallinnoi ja isännöi kohtuuhintaisia vuokra-asuntoja nuorille. Yhtiö on perustettu vuonna 1996 ja se toteuttaa sosiaalista asuntotuotantoa. Sosiaalinen asuntotuotanto tarkoittaa Aravajärjestelmän asuntorakentamisen menetelmää, jota rahoitetaan valtion asuntorahaston ARA:n lainoituksella. Oma OY on valtion yleishyödylliseksi nimeämä yritys. Yhtiö toimii OsNa ry:n kanssa yhteisissä tiloissa.

Yrityksen hallinnoimia asuntoja on tällä hetkellä yhteensä 499 kappaletta ja vuoden 2011 loppuun mennessä 215 uutta asuntoa. Lisäksi yrityksellä on 250 niin sanottua seniori-asuntoa, jotka eivät kuitenkaan ole omistajan vastuulla huollon osalta.

2.3 Oulun Perusisännät Oy

Oulun Perusisännät Oy (PI Oy) vastaa OsNa:n kohteiden kiinteistöhuollosta. PI Oy hoitaa myös Oulun Villa-Metsolan sekä Kiimingin nuorisoasuntoyhdistyksen kohteiden huoltotyöt. PI Oy työllistää viisi henkilöä, jotka ovat kiinteistöyönjohtaja sekä neljä kiinteistöhoitajaa.

3 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessiajattelun peruskomus on, että on olemassa tietty toimintojen ketju, jonka avulla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tätä arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisen taustalla on kysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Prosessiajattelussa peruskomus on, että arvo asiakkaalle luodaan tapahtumien ketjussa, jota voidaan kutsua prosessiksi. Jos tämän perusajatuksen hyväksyy, on itsestään selvää, mitä pitää tehdä. Pitää tunnistaa tapahtumien ketju, mallintaa se ja asettaa sen toteutumiselle ja kehittämiselle tavoitteita. Tässä yhteydessä puhutaan usein prosessijohtamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Prosessijohtamisen lähtökohtana on ajatus, että kuin organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin, syntyy mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen. Funktionaalisesta toiminnasta johtuva osastokohtainen tai jopa henkilökohtainen osaoptimointi hankaloittaa arvonluontia ja joskus estää sen kokonaan. Yleensä tämä näkyy organisaatiossa tiedonkulun tai tietämyksen siirron ongelmana. Funktionaaliset ongelmat ovat rakenteellisia, eikä niitä voi korjata esimerkiksi lisää organisoimalla. Tarvitaan uudenlaista lähestymistä arvon luontiin. (Laamanen & Tinnilä 2009,10.)

3.1 Prosessijohtaminen organisaatiossa

Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda toimiva työyhteisö. Työyhteisöjä ja organisaatiota koskeva tutkimus on 30-luvulta saakka vakuuttavasti osoittanut vallan delegoinnin perustasolle olevan tehokas työmotivaatiota kohottava tekijä. (Murto 1992, 71.)

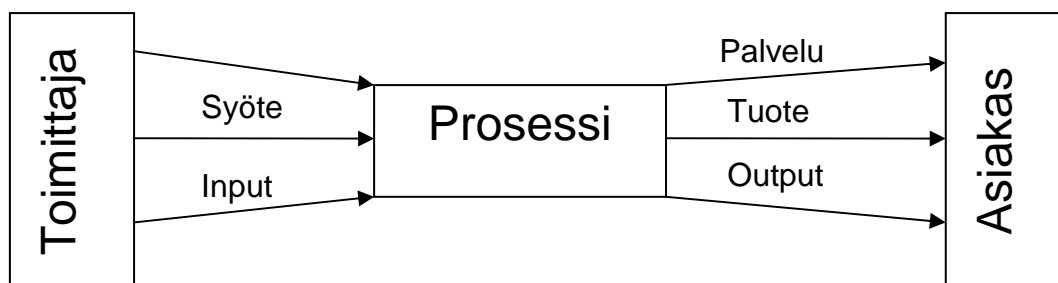
Perinteisessä organisaation johtamismallissa ydin on johdon ylhäältäpäin toteuttama ohjaus ja kontrolli, mikä kohdistuu niin tavoitteisiin, strategioihin kuin tulosten seurantaankin. Käytännössä ohjaus toteutetaan velvoittamalla perusyksiköt raportoimaan toiminnastaan ja tuloksistaan johdolle. (Murto 1992, 72.)

Olli Karvosen (1999, 7) mukaan prosessijohtaminen huolehtii jatkuvuudesta suorituskyvyn suunnittelussa ja ylläpidossa. Tavoitteena on palveluihin ja tuotteisiin liittyvien funktio- tai osastojaon läpi vaakasuoraan kulkevien prosessien kokonaisvaltainen hallinta. Johtamistapa mahdollistaa resurssien tarkan kohdistamisen, laatu- ja määrähajonnan pienentämisen sekä organisaation vahvuuksien ja ongelmakohtien paremman paikallistamisen. Sen avulla toimintoja pystytään luontevasti kehittämään. Prosessijohtamisen tuloksena syntyy prosessipohjainen organisaatio, jossa perinteinen tehtävähierarkiaan perustuva pystysuora organisaatorakenne on korvattu prosesseihin perustuvalla vaakasuoraan järjestetyllä mallilla. Prosessijohtamisessa on siis kyse toimintatavasta, jossa organisaation toimintaa johdetaan prosessien avulla.

Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistyksen prosessijohtamisesta huolehtii toiminnanjohtaja, jonka tehtävänä on huolehtia organisaation toimivasta työyhteisöstä, tavoitteista, strategioista sekä tulosten seurannasta.

3.2 Prosessin käsite

Sanaa prosessi käytetään useissa eri merkityksissä. Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina, esimerkiksi muutos-, kehitys-, oppimis-, ymmärtämis- tai kasvuprosessi. Toisaalta mitä tahansa toimintaa voidaan kutsua prosessiksi, vaikkapa heräämis-, lukemis-, neuvottelu- tai syömisprosessia. Tässä lienee kyse ilmiöstä, että kun kehittyy jokin uusi tapa ymmärtää toimintaa, käytetään sanaa kaikissa mahdollisissa yhteyksissä. Ilmiö on tuttu muidenkin sanojen, kuten laadun ja tiimin, käytössä. Tässä on kysymys muodista. Aito kehittäminen ei kuitenkaan onnistu sanoja hokemalla. (Laamanen 2007, 19.)



Kuva 2. Prosessi on sarja toimenpiteitä ja resursseja. (Laamanen 2007, 20)

Laamasen (2007, 20) mukaan jotkut määrittelevät prosessin vain toimintana, mutta hän pitää tätä puutteellisena määritelmänä. Toimintaa ei ole hyödyllistä jäsentää ilman resursseja eli toteuttajia. Toinen mahdollinen prosessiajattelun hyödyntämistä hämärtävä määrittelytapa on käyttää resurssien tilalla sanaa panokset. Tällöin panoksiksi saatetaan määritellä esimerkiksi materiaalit ja ihmiset. Tässä määrittelytavassa saatetaan sekoittaa resurssit syötteisiin (input). Syötteet ovat tietoa ja materiaalia, jotka jalostuvat prosessissa. Määritelmän tuloksilla tarkoitetaan sekä prosessin tuotteita ja palvelua (output) että myös prosessilla aikaan saatavaa suorituskykyä. Prosessi (kuva 2) on siis joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi.

Palveluita tarjoavien organisaatioiden prosessien sisältä rauhaa häiritsevät ikävällä tavalla omia mielijohteitaan toteuttavat asiakkaat. Laamasen (2007, 20,21) mukaan tällaisia palveluprosesseja saattavat olla muun muassa asiakkaiden puhelinpalvelu ja raha-asioiden hoito. Prosessi ei enää toteudukaan siististi peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat, jotka viis veisaavat siitä, mitä palvelun tarjoaja on ajatellut heidän varalleen. Kehityshaasteena on saada palvelutilanne toimimaan niin (myös yllättävissä tilanteissa), että asiakkaalle jää organisaatiosta miellyttävä tunne ja hän kokee saavansa hyvää palvelua.

OsNa:n asukasvalintaprosessissa toiminta lähtee asiakkaasta, jota toimijat eli työntekijät ohjaavat eri työvaiheesta toiseen. Prosessi ei aina toteudu siististi peräkkäin, sillä palvelua tarjoavana organisaationa prosessin rauhaan vaikuttavat arvaamattomasti käyttäytyvät asiakkaat. Puhelinpalvelu, toimistopalvelu ja vuokra-asioiden hoito ovat päivittäisiä toimintoja OsNa:ssa, joten nämä vaikuttavat prosessin rauhaan arvaamattomalla tavalla.

Karvosen (1999, 10) mukaan prosessiajattelussa on tavoitteena tulla toimeen tavallisella käyttösuomella ja välttää tarpeettoman vaikeaa virkakieltä. On silti paikallaan pyrkiä siihen, että käytettävien termien sisältö ymmärretään samalla tavalla. Sen varmistamiseksi on seuraavassa lyhyt lista keskeisistä prosessiajatteluun liittyvistä käsitteistä.

Ydinprosessiksi kutsutaan keskeistä, asiakkaalle lisäarvoa tuottavaa prosessia. Ydinprosessilla on aina välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Ydinprosessissa jalostetaan tuotetta tai palvelua eli tuodaan sille lisäarvoa. Ydinprosessi ylittää säännönmukaisesti organisaation osasto- ja

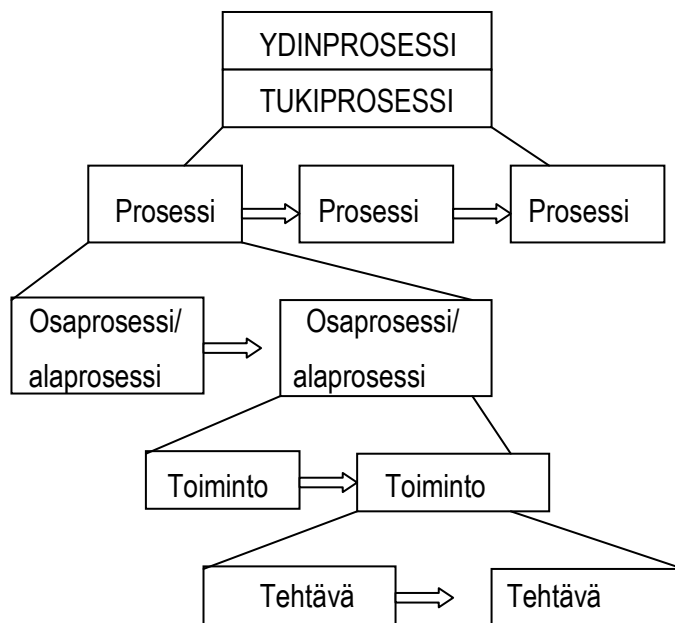
toimintorajat ja ulottuu usein asiakas- tai alihankintayrityksen tai organisaation puolelle. Esimerkiksi uuden tuotemerkin kehittäminen tai asiakashankintaprosessi.

Tukiprosessi on ydinprosessia avustava, sille edellytyksiä luova ja sen mahdollistava, yleensä hallinnollinen toiminto, kuten esimerkiksi tietojärjestelmien kehittäminen, laadun kehittäminen, sisäinen koulutus ja budjetointiprosessi.

Avainprosessi on organisaation menestymisen kannalta keskeinen, organisaation kriittisiin menestystekijöihin liittyvä ydin- tai tukiprosessi. Avainprosessit ovat tarkasteluhetkellä ensisijaisia kehittämistyön kohteita (Karvonen 1999, 10, 11).

3.3 Toimivan prosessin ominaisuudet

Prosesseja voidaan tarkastella tai ryhmitellä hierarkkisesti. Lähtökohtana ryhmittelylle on prosessin laajuus ja kattavuus. Prosessien hallinnan helpottamiseksi prosessit on syytä ryhmitellä hierarkkisesti (Kuvio 1).



Kuvio 1. Prosessihierarkia (Laamanen, luentomoniste, mukailtuna).

Hierarkian rakentaminen ja tasojen lukumäärästä päättäminen voi olla yllättävän vaikeaa. Tasojen lukumäärä ei saa olla liian suuri, suositeltava määrä on noin 2-3 tasoa. Hierarkian toimivuuden ehtona pidetään eri tasoisten prosessien rajausta. On tiedettävä, kuka prosessista vastaa, mistä se alkaa ja mihin se päättyy. Tietty tehtävä voi kuulua vain yhteen prosessiin. Jos rajapintoja ei määritellä, prosessijohtamisen tuomat edut menetetään ja vastuun kantaminen prosesseista on sekavaa. (Lecklin 1999,144.)

Toimivaan prosessiin tarvitaan myös hyvä prosessin kuvaus. Pesosen (2007, 144) mukaan hyvä prosessikuvaus muodostuu kolmesta asiasta:

1. Peruskuvaus prosessista

- Saadaan 11 kysymyksen sarjasta.

2. Prosessikaavio

- Päävaiheet tulevat näkyville.

3. Kaavion vaiheiden avaukset

- Kerrotaan, kuka tekee, mitä, miten tekee.

Tarvitsemme ensin yleiskuvauksen prosessiin liittyvistä asioista. Toiseksi tarvitsemme prosessikaavion, jota voidaan kutsua myös vuokaavioksi tai kulkukaavioksi. Kolmanneksi tarvitsemme vielä prosessikaavion vaiheiden tarkemmat kuvakset eli vaiheiden avaukset. (Pesonen 2007, 144.)

OsNa:n asukasvalintaprosessissa useampi toimija tekee samaa toimintaa. Esimerkiksi asuntohakemuksen käsittelyvaiheesta asunnon tarjoamisvaiheeseen: myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri sekä vastaava isännöitsijä käsittelevät samoja toimintoja prosessin eri vaiheissa. Prosessin toimintokaavio on näin ollen aika sekava ja monimutkainen.

4 PROSESSIN KUVAAMINEN

Kehittämistyön mahdollistamiseksi prosessi on kuvattava. Prosessin kuvaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan se helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteita. Kuvauksen vaikeus viestii usein todellisen prosessin liiallisesta monimutkaisuudesta. Kvist & Arhoma (1995, 77) toteaa, että kuvauksen perusteella myös mittareiden tunnistaminen ja vastuiden määrittäminen on usein helpompaa. Kuvaamisella saavutetaan lisäksi seuraavia hyötyjä:

- Toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät.
- Sisäinen työnjako tarkentuu.
- Saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas-keskusteluihin.
- Tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu.
- Ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu.

Prosessin kuvaaminen saattaa tarkentaa prosessin rajojen määrittelyä ja jopa edellyttää, että rajat määritellään uudelleen. (Kvist & Arhoma 1995, 77.)

Prosessi kuvataan vuokaaviomuotoisella prosessikaaviolla ja siihen liittyvillä tekstisivuilla. Jotta prosesseja ymmärretään, prosessikuvauksessa esitetään kaikki sen kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten menetelmät ja työkalut, resurssit, henkilöstön, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnan toisiin prosesseihin. Prosessikuvauksesta käytetään myös ilmaisua prosessimäärittely. (Laamanen ym. 2002, 62 - 63 & Karvonen 1999, 30.)

4.1 Hyvän prosessikuvauksen vaatimukset

Prosessikuvausta tehdessä täytyy miettiä, millaisia vaatimuksia haluan asettaa hyvälle prosessin kuvaukselle, miten prosessin kannattaa kuvata, jotta ihmiset voivat ymmärtää organisaation toimintaa, mitä varten ymmärrystä tarvitaan ja mitä haluan viestiä prosessin kuvauksilla?

Hyvän kuvauksen tulee:

- Sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat.
- Esittää asioiden välisiä riippuvuuksia.
- Auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa.
- Edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä.
- Antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan.

(Laamanen 2007, 76).

Kun prosesseja kuvataan, joudutaan ratkaisemaan kuvaustavan rakenne, organisaatiossa kannattaa hetkeksi pysähtyä ja tehdä kuvattavista asioista tietoinen valinta. Kuvaus lisää valittujen aiheiden merkitystä organisaatiossa. Niiden ympärillä käydään joskus kiivastakin keskustelua, parhaimmillaan dialogia, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että esitettyyn kysymykseen otetaan useita erilaisia näkökulmia. Näkökulmien käsittelyn kautta dialogiin osallistuvat ihmiset tulevat tietoisiksi tärkeistä ajatuksista ja toimintaperiaatteista, joiden toteutumista he haluavat edistää. Prosessin kuvaus sisältää sen, mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. (Laamanen 2007, 76 – 77.)

4.2 Prosessikaavion malli

Ennen prosessin toimintokaavion piirtämistä tehdään prosessikartta eli yleiskuvaus organisaatioyksikön prosesseista ja niiden liittymistä. Sen jälkeen rajataan käsiteltävä prosessi ja tehdään kaavio sen nykytilasta. Karvosen (1999, 27) mukaan ensin määritellään, mikä käynnistää ja mikä päättää prosessin. Tyypillisesti prosessi alkaa asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy siihen, että asiakkaalle toimitetaan joku tulos, toisin sanoen tuote, suorite tai palvelu.

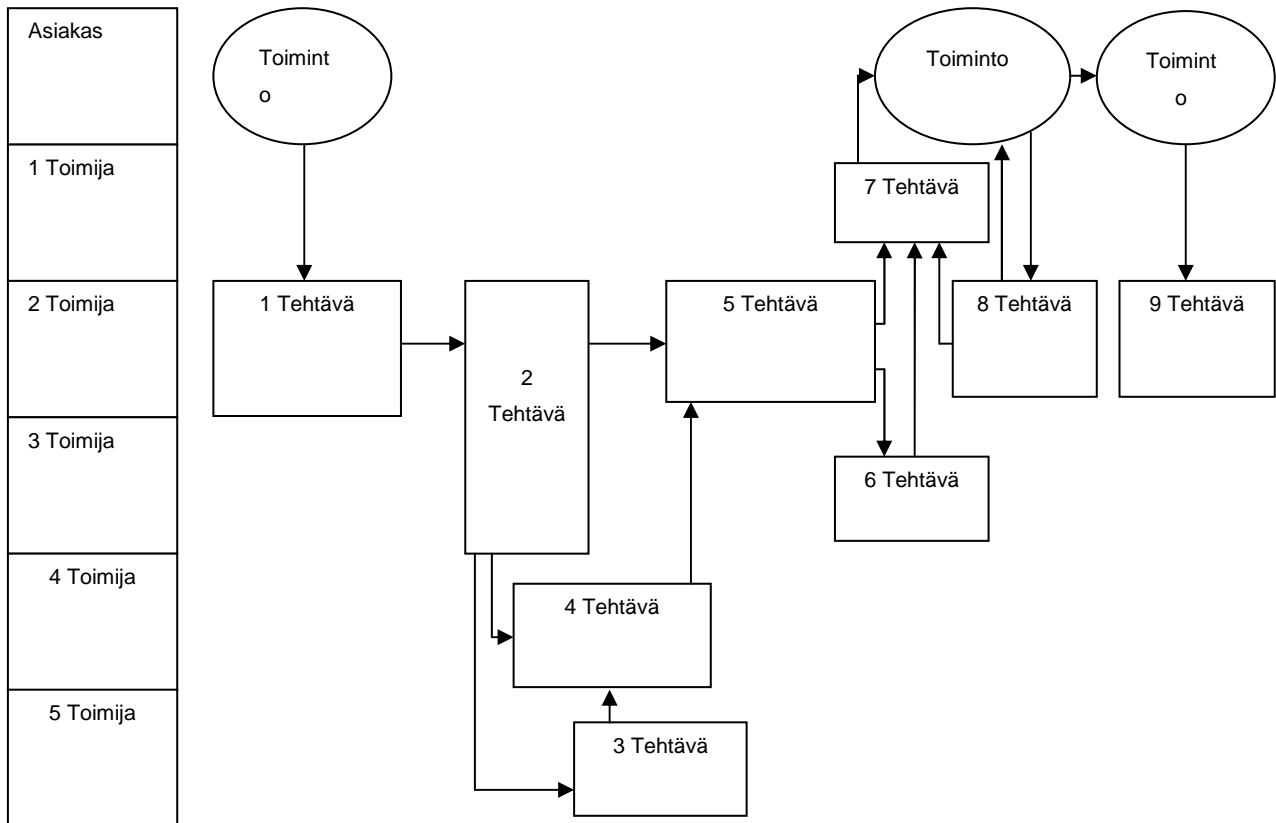
Tämän jälkeen yksilöidään työvaiheet, jotka johtavat lopputulokseen. Samalla määritellään, mikä yksikkö tai ketkä henkilöt osallistuvat ja kuka vastaa aktiviteetista. Toimintoja eli aktiviteetteja kuvaavat symbolit sijoitetaan tapahtumajärjestykseen ja niille määritellään toisaalta syötteet ja niiden toimittajat sekä tulokset ja tulosten asiakkaat tai vastaanottajat. (Karvonen 1999, 27.)

Prosessikaavio kuvaa sitä, miten liiketoiminta- tai palveluprosessit toimivat organisaatioyksikön sisällä. Karvosen (1999, 27) mukaan kaaviossa esiintyvät seuraavat elementit:

- prosessiin **osallistuvat yksiköt** tai henkilöt
- prosessin **toimittajat**
- prosessin **asiakkaat**
- prosessin **syötteet**
- prosessin **tulokset** tai tulosteet
- prosessia **tukevat** organisaatiot, jotka antavat prosessiin lisäpanoksia tai saavat siltä välituloksia
- prosessin **liittymät** naapuri- tai tukiprosesseihin.

Selkein ja luettavin tulos saavutetaan, kun prosessikuvaksessa käytetään mahdollisimman vähän erilaisia symboleja. (Karvonen 1999, 27.)

Laamasen (2007, 79) mukaan on tärkeää sopia tarkoituksen mukainen kuvaustekniikka, koska siinä määritellään kehittämisen kieli. Jos ihmiset puhuvat eri kieltä, on vaikeaa ymmärtää toista. Laamanen tuntee noin kaksikymmentä erilaista vuokaavioiden piirtämistekniikkaa ja on kouluttanut ihmisiä vuokaavioiden symbolien käytössä. Tällä hetkellä hän suosittelee kuvan 3 mukaista prosessien kuvaamista. Tätä esitystä kutsutaan yleisesti prosessikaavioksi.



Kuva 3. Prosessikaavioon kuvataan roolit ja tekeminen

Kaavion vasempaan pystytasoon merkitään prosessin osallistujat siinä järjestyksessä, kuin he tulevat prosessiin mukaan. Prosessin vaiheet merkitään järjestyksessä prosessin etenemisen mukaan ja asianomaisen prosessiin osallistujan mukaan. Jos prosessin samaan työvaiheeseen osallistuu useampi henkilö, tehtävä merkitään jokaisen osallistujan kohdalle. Samaan aikaan tapahtuvat työvaiheet piirretään samaan pystysarakkeeseen. (Laamanen 2007, 80.)

Tehtävien symbolina käytetään neliötä ja tiedonkulun (vaikutuksen) symbolina nuolta. Asiakkaan toimintaa suositellaan korostettavaksi soikionmuotoisella symbolilla. Mitä vähemmän symboleja, sen parempi. (Laamanen 2007, 80, 81.)

Ehkä vaikeimpia asioita hahmottaa prosessikaaviossa on, miten tarkasti toimintaa pitää kuvata. Tähän ei ole mitään hyvää sääntöä. Tärkeintä on se, että prosessi pitää kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville. Ihmisen omaksumiskyvyn kannalta on tärkeää, että toimintoja ei ole liian monta yhdessä kaaviossa. Hahmotuskyvynraja kulkee jossakin 15 - 20 toiminnon kohdalla. (Laamanen 2007, 81.)

5 PROSESSIN SUORITUSKYKY OSANA LAATUA

Käsitettä laatu on usein vaikea hahmottaa. Se onkin käsitteen ongelma. Kun kysyy ihmisiltä, mitä laatu heidän mielestään on, saa erilaisia vastauksia, kuten:

- Laatu on kestävyyttä: pesukone kestää, se ei mene rikki.
- Pöytä on hyvän näköinen.
- Henkilö ei unohda lupaamaansa asiaa.
- Hammaslääkäri ei ole myöhässä.

Laatu näyttää siis olevan jotakin hyvää, ainakin kyseistä tuotetta tai palvelua käyttävän henkilön kannalta. Ei ole olemassa yksiselitteistä laadun määritelmää. Laadun voi nähdä monelta suunnalta, tuotteen, asiakkaan tai ympäristön milloin millaisenakin (Pesonen 2007, 35).

Pesosen (2007, 36, 37) mukaan laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, joita tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia. Laatu on sitä, mitä asiakas haluaa. Laatu on asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä. Aina se ei kylläkään ole mahdollista tai taloudellisesti kannattavaa, mutta lähtökohtana ovat kuitenkin asiakkaan odotukset. Tärkeää on siis selvittää ja tietää, mitä asiakas todella odottaa, ja sitten toteuttaa se.

Tuomisen (2010, 11) mukaan asiakas on kiinnostunut siitä, mitä prosessi saa aikaan eli mitä se tuottaa. Asiakkaan laatumittarit liittyvät tuotteisiin, palveluihin ja tapaan toimia. Näitä voivat olla tuotteen luotettavuus, neuvojen oikeellisuus tai reagointimme nopeus.

5.1 Mittarit

Prosessien mittaamista ja mittareiden löytämistä on pidetty erityisen vaikeana. Sitä se ei kuitenkaan ole, kun ajattelee asiaa maanläheisesti eikä yritä mitään ihmeellistä. Sana ”mittaaminen” on jo jossain määrin hankala. Se tuo useille henkilöille mieleen konkreettisen mittarin, kuten auton nopeusmittarin tai mikrometrin. Kyllä nekin ovat mittareita, mutta toiminnan mittaaminen on ennemminkin asioiden seuraamista ja havainnointia. (Pesonen 2007, 154.)

Mittaamisen väline voi olla paitsi mittari myös tunnusluku – laskettu arvo, tehty havainto tai tarkastuksen tulos (on kunnossa / ei ole kunnossa). Numeroilla ilmaistut tulokset ovat tietysti parhaita, mutta joskus ne voivat olla liiankin tarkkoja. Numeroilla ilmaistussa tuloksessa yleensä kaksi ensimmäistä numeroa ovat oikeat, kolmas numero on jo todennäköisesti väärä. Esimerkiksi paino voi olla 84,6 kiloa. Informaationa riittää kertoa, että paino on 84 kiloa, kilon kymmenes osa (0,6 kiloa) on turhan tarkka, koska se pitää paikkansa vain silloin tällöin. (Pesonen 2007, 154.)

5.2 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Mittaamisen merkitys on erikokoisissa organisaatioissa erilainen. Mittaamisen tarkoitus on saada käsitys siitä, mitä todella on tapahtumassa. Jos johtajien mielipiteet suuresti erkanevat reaali maailmasta, organisaatiolle käy ennemmin tai myöhemmin huonosti. Reaali maailma voittaa aina. Pienissä organisaatioissa irtaantuminen reaali maailmasta ei tapahdu niin helposti. (Laamanen 2007, 149.)

Mittaaminen on voimakas huomion kohdistaminen joillekin asialle. Usein kuulee sanottavan, että sen saat, mitä mittaat. Joskus saat mitä mittaat, varsinkin jos mittaamisen kohteena on toiminta. Esimerkiksi jos mittaat puhelimeen vastaamisnopeutta, todennäköisesti se paranee. Laamanen (2007, 149) toteaa, että taloudellinen tulos paranee harvoin pelkällä mittaamisella, mutta se on viesti asian merkityksestä. Tulos on niin monen tekijän summa, etteivät ihmiset pysty kytkemään omaa toimintaansa suoraan tulokseen, eivät ainakaan isossa organisaatiossa. Prosessit auttavat ymmärtämään, mikä on kriittistä hyvien tulosten saavuttamisen kannalta. Tätä kautta voidaan kehittää hyödyllistä mittaamista.

Tunnuslukujen käyttö mahdollistaa ilmiöiden analysoinnin pelkän palautteen keräämisen sijasta. Esimerkiksi jos yksi asiakas sanoo, että hän on melko tyytyväinen ja toinen, että hän on aika tyytyväinen, ei oikein synny käsitystä, kumpi on tyytyväisempi. Ajan kuluessa ei myöskään hahmotu, mihin suuntaan kokonaistyytyväisyys on kehittymässä. Tilanne selkeytyy olennaisella tavalla, kun otamme käyttöön numeroasteikon, esimerkiksi 1...5, jossa 5 on korkein arvo. (Laamanen 2007, 150.)

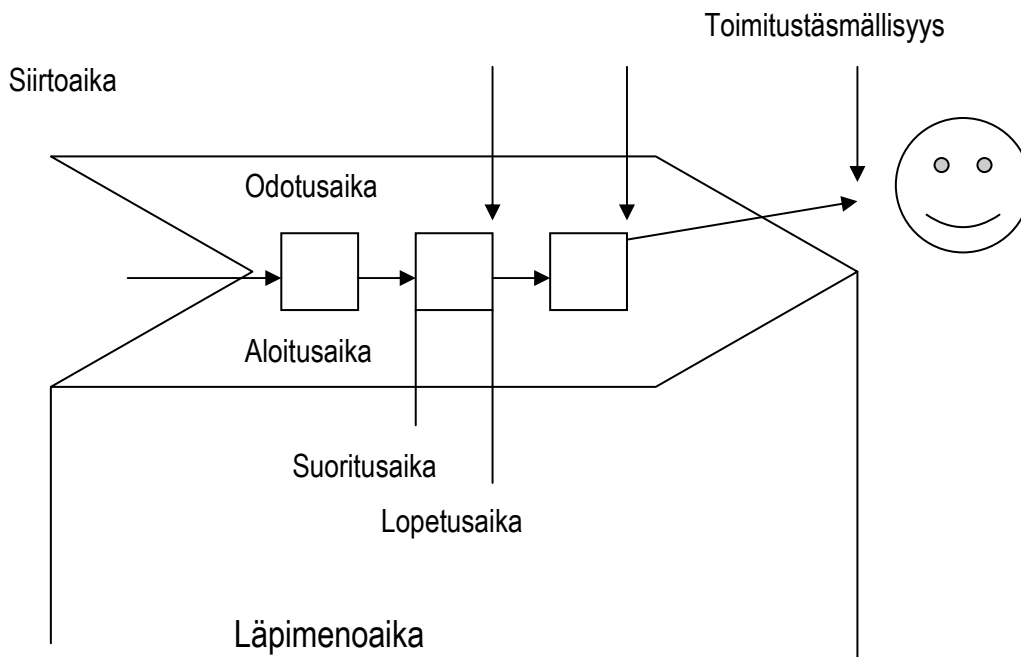
5.2.1 Prosessin suorituskyky

Organisaatiossa mitataan suorituskykyä monessa tarkoituksessa. Voimme mitata koko organisaation suorituskykyä, esimerkiksi talouden, tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja motivaation näkökulmasta. Tällöin puhumme strategisista tunnusluvuista. Mittaamme suorituskykyä voidaksemme parantaa ja kehittää organisaation todellisuutta, jolloin mittareina ovat esimerkiksi läpimenoajan lyheneminen. (Laamanen 2007, 151, 152.)

Prosessin suorituskyky voi liittyä asiakkaisiin, tuotteisiin (output), toimintoihin, resursseihin, syötteisiin (input) ja toimittajiin. Prosessien suorituskykyä voi jäsentää useilla eri tavoilla. Käytännön työn pohjalta Laamanen (2007, 152) jakaa suorituskyvyn seuraaviin teemoihin: aika, raha, määrät, fyysiset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset.

5.2.2 Aika

Läpimenoaika on yleisimpiä prosessien tunnuslukuja. Funktionaalisessa organisaatiossa näkee hyvin harvoin läpimenoaikaa tärkeänä tunnuslukuna. Sitä vastoin, jos prosessiajattelu on edennyt pitkälle, läpimenoaikoja käytetään laajasti. Syy tähän lienee se, että käytännössä on huomattu, että läpimenoajan lyhentyessä kustannukset laskevat ja laatu paranee (virheet vähenevät, asiakastyytyväisyys paranee ja reagointinopeus lisääntyy). Prosessin läpimenoaika koostuu kuvan 4 mukaisesti siirto-, odotus-, aloitus-, suoritus- ja lopetusajasta. Kun mitataan läpimenoaikoja, havaitaan usein, että varsinainen jalostava osuus työstä eli suoritus-aika on vain yhden prosentin luokkaa koko läpimenoajasta. (Laamanen 2007, 153.)



Kuva 4. Lyhennä läpimenoaikaa (Laamanen 2007, 153)

Laamasen (2007, 154) mukaan toinen aikaan liittyvä prosessin tunnusluku on toimitusajan täsmällisyys. Usein asiakkaan kannalta ei ole niinkään ratkaisevaa, miten nopeasti hän tuotteensa tai palvelunsa saa, vaan pikemminkin toimituksen täsmällisyys. Asiakas voi luottavaisin mielin suunnitella oman ajankäyttönsä ja toimintansa, jossa hän tarvitsee tuotetta ja palvelua. Jälleen lyhyt läpimenoaika helpottaa toimitusajankohdan ennustamista. Prosessien toimitustäsmällisyys saattaa parhaiten mitata organisaation toimivuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiat tapahtuvat silloin, kun ne on luvattu.

Kolmas aikaan liittyvä, tosin, ei niin yleisesti käytössä oleva, tunnusluku on joustavuus. Joustavuutta voidaan mitata muutosten läpimenoajalla. Esimerkiksi, miten kauan kestää tuote- tai palvelumuutosten toteuttaminen organisaatiossa siitä hetkestä, kun muutostarve on havaittu? Miten nopeasti pystytään ratkaisemaan asiakasvalitus? Miten nopeasti pystytään reagoimaan merkittävään volyymin nousuun tai laskuun? (Laamanen 2007, 154.)

Asukasvalintaprosessissa tiedonsiirtoa mitataan tutkimuslomakkeen avulla. Mittauksen tulokset kertovat prosessin suorituskyvystä, kuinka tiedonsiirto liikkuu eri työvaiheesta toiseen. Mittauksen avulla saadaan tarkka tulos tiedonkulun siirto- ja läpimenoajoista. Tuloksien avulla nähdään, missä tiedonkulku on hitaimmillaan tai nopeimmillaan sekä missä tiedonkulku katkeaa.

6 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja vaikuttaa siten yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäinen viestintä liittyy yrityksen eri henkilöt, osastot ja prosessit yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. (Isohookana 2007, 221.)

Sisäistä viestintää voidaan tarkastella eri näkökulmista. Johto ja esimiehet muokkaavat suuresti yrityksen viestintäilmapiiriä ja identiteettiä. Johdon tehtävänä on viestiä nykytilanteesta ja visiosta, tavoitteista ja strategiasta ja siitä arvopohjasta, jolle toiminta rakentuu. (Isohookana 2007, 221.)

Jokaisen yksilön on tunnettava oma vastuunsa sisäisen viestinnän kokonaisuudessa. Sekä yksilön henkilökohtaisilla viestintätaidoilla että ryhmäviestintätaidoilla on suuri merkitys asioiden tehokkaaseen hoitoon, mutta myös työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin (Isohookana 2007, 222).

6.1 Sisäisen viestinnän merkitys ja sisältö

Sisäinen viestintä on kaikkien yhteinen asia: niin johdon, esimiesten kuin jokaisen yksittäisen työntekijänkin. Se on viestintää ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä horisontaalisesti osastolta ja funktiosta toiseen. (Isohookana 2007, 222)

Isohookanan (2007, 223) mukaan sisäisen viestinnän puuttuminen näkyy muun muassa siten, että tehdään vääriä asioita, tehdään oikeita asioita mutta väärin tai väärään aikaan, yrityksen sisällä on eripuraa ja työpahoinvointi lisääntyy. Sisäisellä viestinnällä on muun muassa seuraavia tehtäviä:

- sitouttaa toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon
- sitouttaa ja motivoida tavoitteisiin ja tuloksekkaaseen toimintaan
- vaikuttaa jokapäiväisen työnteon sujuvaan kulkuun
- tiedottaa asioita
- vaikuttaa resurssien tehokkaaseen käyttöön
- luoda positiivista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä

- ehkäistä ja hoitaa ristiriitatilanteita ja konflikteja.
(Isohookana 2007, 223.)

6.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Työyhteisöllä on sisäisessä tiedotuksessa käytössään varsin mittava valikoima. Sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat voidaan luokitella neljään ryhmään sen mukaan, ovatko ne **lähikanavia, kaukokanavia, suoraa keskinäisviestintää vai välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää** (Taulukko1). Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä. Kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle. Keskinäisviestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta sanomat välittyvät rajatummalta kohdejoukolle kuin joukkoviestinnässä, jossa kohdejoukko on laajempi ja satunnaisempi. Verkkoviestinnässä käytetään intranettiä ja muita sähköisen viestinnän sovelluksia. (Åberg 2000, 173.)

Taulukko 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2002, 174)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suoraviestintä	Lähin esimies	Tiedotustilaisuus
	Muut esimiehet	Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt
	Osastokokous	Kokoukset ja neuvottelut
	Ahaa-aukiot	Ylimmän johdon suora yhteydenpito
	Työtoverit	Työtoverit muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu	Ilmoitustaulu
	Yksikön kiertokirjeet	kiertokirjeet
	Tehdaslehti	Pikatiedote
	Verkkoviestintä	Joukkoviestimet
		Sisäinen radio
		Toimitusjohtajan katsaus
		Toimintakertomus
		Tietokannat verkossa

6.3 Sisäisen viestinnän ongelmat

Åbergin (2002, 31) mukaan viestintä on hyvin häiriöaltista. Häiriöitä voidaan jaotella neljään eri ryhmään **este, kohina, kato** ja **vääristymä**.

Este on kyseessä, kun sanoma ei mene lainkaan perille, esimerkiksi kirje menee väärään osoitteeseen tai ilmoitustaululle laitettu tiedote jää huomaamatta. Este on siis ulkoinen häiriö: häiriö esiintyy sen jälkeen kun sanoma on lähtenyt lähettäjältä, mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. (Åberg 2002, 31.)

Kohinatilanteessa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Valokopio on epäselvä, paikallisradioaseman kuuluvuus heikkenee ajettaessa siitä pois päin tai messuilla vallitsee niin sanottu äänikulissi: kilpailevat viestit sekoittuvat toisiinsa. Myös kohina on ulkoinen häiriö. (Åberg 2002, 31.)

Kato esiintyy, kun sanoma tulee vastaanottajalle, mutta osa sanomasta häipyä aistihäiriöistä tai muista sisäisistä häiriöistä johtuen. Esimerkkejä ovat huono näkö tai kuulo, värisokeus tai väsymyksestä aiheutuva keskittymisen puute. Kato on siis sisäinen häiriö: häiriö esiintyy sen jälkeen, kun se on saavuttanut vastaanottajan. (Åberg 2002, 32.)

Vääristymässä sanoma tulee vastaanottajalle ja se ylittää aistien erotuskynnyksen, mutta se ymmärretään ja tulkitaan väärin. Arvot, asenteet ja tarpeet vaikuttavat sanomien tulkintaan. Vääristymä on sisäinen häiriö. (Åberg 2000, 32.)

TAULUKKO 2. Tiedonkulun häiriöt ja haasteet (Åberg 2006)

HÄIRIÖT	HAASTEET
Este	Tiedon liikkuminen
Kohina	Tietovarasto ja verkot
Kato	Esimiehet
Vääristymä	Tietotorit ja ahaa-aukio

Sisäiseen viestintään liittyy myös omat haasteensa. Åbergin (2006, 111,112) mukaan myös haasteet voidaan luokitella neljään kategoriaan (Taulukko 2). Ensimmäinen haaste on **tietojen liikkuminen**. Hyvin monessa yrityksessä tietoa liikkuu liian vähän. Syntyy uutistyhjiöitä.

Uutistyhjiö syntyy, kun ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Ongelmana on, että tällainen toiminta virittyy täyttämään tyhjiötä. Yrityksessä hyvin tyypillinen uutistyhjiötilanne syntyy fuusion, suurten organisaatiomuutosten tai lähiaikoina eläkkeelle siirtyvän toimitusjohtajan seuraajaspekulaatioiden yhteydessä. (Åberg 2006, 111.)

Åbergin (2006, 112) mukaan tyhjiö täyttyy aina. Paras tapa vetää matto alta pois uutistyhjiössä on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan tarvitse liikuttaa. Pääsääntö on: sellaiset tiedot liikkeelle, joihin kohdistuu yhteisiä tiedon tarpeita. Näitä ovat organisaatiomuutokset, nimitykset tai suuret kaupat.

Toinen haaste onkin **tietovarastot** ja **verkot**. Osa tiedoista on sellaista, että niiden olisi oltava paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä niihin käsiksi. Käytännössä kyse on hajautetuista tietokannoista, joihin tiedon tarvitsijoilla on pääsy suoraan verkon kautta tai tietokannan hoitajan kautta. Pääsääntö on, että ne tiedot laitetaan varastoon, joihin kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita. Näiden heräämistä on vaikea ennakoida. Näitä tietoja ovat esimerkiksi jonkin hankkeen etenemiseen liittyvät tiedot, henkilöstöedut, menettelyt sairaustapauksissa tai ulkomaankomennuksilla. (Åberg 2006, 112.)

Kolmas haaste ovat **esimiehet**. Esimiehet on linkki oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välissä. Hän tuntee oman yksikkönsä toiminnan ja samalla – toivon mukaan – omaa myös laajemman perspektiivin koko työyhteisön toimintaan. Esimiehen tiedonvastuu on juuri yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön ja toisaalta oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin. (Åberg 2006, 112.)

Neljäntenä haasteena ovat erilaiset **tietotorit** ja **ahaa-aukiot**. Yritykset tarvitsevat fyysisen tilan, jossa väki voi lepuuttaa aivojaan ja heittää ilmaan villejä ideoita. Monet modernit yritykset suosivat tällaista satunnaisviestintää. (Åberg 2006, 112.)

Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistyksessä sisäinen viestintä on hyvin tärkeä ja keskeinen tekijä. Asukasvalintaprosessissa lähes kaikki tieto liikkuu suullisen viestinnän avulla tai sähköpostitse. Prosessissa toimija ilmoittaa seuraavalle toimijalle suullisesti tiedonkulun etenemisestä. Tiedonkulun haasteeksi muodostuu se, että yleensä tieto on vain yhden toimijan tiedossa ja muiden toimijoiden on hankala tietää, mitä prosessin työvaiheessa on jo käsitelty. Asukasvalintaprosessissa tällainen keskinäisviestintä voi aiheuttaa ongelmia tiedonkulussa. Keskinäisviestinnässä kato tai vääristymä voi muuttaa tiedonkulkua.

7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Opinnäytetyöni on sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusongelma määrää, mitä menetelmää käytetään. Koska samassa tutkimuksessa voi olla useammantyyppisiä ongelmia, siinä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä. Kun halutaan tietoa jonkin ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta, käytetään standardoituja mittareita, esimerkiksi kyselylomakkeita, tutkimuslomakkeita ja muita kvantitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus taas tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 27.)

Tutkimus suoritettiin tutkimuslomakkeen avulla, jota työntekijät täyttivät 1.3.2011 – 31.3.2011. Tutkimuslomakkeeseen oli valmiiksi laadittu työvaiheet järjestyksessä, jotta lomakkeen täyttäminen olisi mahdollisimman nopeaa ja yksinkertaista. Työntekijät täyttivät ainoastaan päivämäärän ja kellonajan lomakkeeseen sekä mahdolliset lisätiedot työvaiheesta, jos ilmeni jotain tiedotettavaa. Mietimme yhdessä työntekijöiden kanssa, miten lomakkeen täyttämisen muistaisi helpoiten, jotta se ei jäisi täyttämättä. Päätimme, että tutkimuslomake niitataan asuntohakemuksen mukaan, ja työntekijä täyttäisi sitä jokaisessa työvaiheessa. Aika ja päivämäärä merkattiin heti, kun työvaihetta alettiin tehdä. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, työvaiheet mietittiin hyvin tarkkaan ja järjestettiin oikeaan järjestykseen tiedonkulkuprosessin mukaisesti. (Katso Liite)

Tutkimuksen päätyttyä keräsin kaikki tutkimuslomakkeet asuntohakemuksista ja tarkastin, oliko kaikkiin asuntohakemuksiin liitetty tutkimuslomake 1.3.2011 – 31.3.2011 välisenä aikana. Työntekijät olivat olleet erittäin tarkkoja ja huolellisia, sillä ainoastaan yhdestä asuntohakemuksesta puuttui tutkimuslomake. Kaiken kaikkiaan tutkimuslomakkeita oli täytetty 44 kappaletta, joista 12 kappaletta oli keskeneräisiä. Keskeneräisissä tutkimuslomakkeissa tiedonsiirtoprosessi oli vielä kesken, koska osa asuntohakemuksista oli jo käsitelty tutkimusta edeltävänä kuukautena tai asiakas ei ollut vielä kirjoittanut vuokrasopimusta, joten asukasvalintaprosessi oli vielä kesken. Tutkittavia lomakkeita tuli yhteensä 32 kappaletta.

Kerättyäni tutkimuslomakkeet siirryin seuraavaan tutkittavaan asiaan eli työvaiheen mittaamiseen, joka suoritettiin kellottamalla jokainen työvaihe erikseen, jotta saisin tietää, kuinka kauan eri työvaiheessa menee ennen kuin tiedonsiirtoprosessi alkaa. Tämä työvaiheiden mittaaminen oli välttämätöntä, sillä tutkimuksessani mittasin tiedonsiirtoa henkilöstön ja organisaation välillä, en työvaiheiden tehokkuutta.

Tutkimuslomakkeiden analysointivaiheessa laskin jokaisesta lomakkeesta siirto- sekä läpimenoajat tunnin ja minuutin tarkkuudella. Siirto- ja läpimenoajoista laskettiin vielä lopullinen keskiarvo.

8 KOHDEYRITYKSEN TIEDONKULKUPROSESSI

8.1 Tiedonkulkuprosessin kuvaus

Oulun seudun nuorisoasuntoyhdistyksen henkilöstön ja organisaation välinen tiedonkulkuprosessi koostuu siten, että pääsääntöisesti myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri, asumisohjaaja ja kiinteistösihteeri viestittävät tietoa keskenään. Asukasvalintaprosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asukasvalintaprosessin ensimmäisessä vaiheessa asiakas täyttää asuntohakemuksen ja lopuksi allekirjoittaa vuokrasopimukset yhdessä työntekijän kanssa. Jokainen työntekijä huolehtii prosessin etenemisestä, suorittaa työntekijälle kuuluvat työvaiheet ja viestittää siitä seuraavalle, jotta tiedonkulkuprosessi etenisi määrätyllä tavalla työvaiheesta toiseen.

Asukasvalintaprosessin tiedonkulku etenee seuraavalla tavalla:

- Asiakas täyttää asuntohakemuksen toimistossa tai internetissä sähköisesti.
- Asuntohakemus käsitellään / tulostetaan.
- Asiakas haastatellaan toimistolla, puhelimessa tai sähköpostin välityksellä.
- Asiakkaalta tarkastetaan asuntoa varten tarvittavat liitteet.
- Asiakkaalle tarjotaan asuntoa.
- Asunto käydään näyttämässä asiakkaalle.
- Laskut tehdään vuokranmaksua ja vuokravakuutta varten.
- Tehdään vuokrasopimukset.
- Vuokrasopimukset allekirjoitetaan asiakkaan kanssa.

Asukasvalintaprosessin tiedonkulkua ohjaavat toimijat:

- myyntisihteeri
- asiakaspalvelusihteeri
- asumisohjaaja
- kiinteistösihteeri

- vastaava isännöitsijä
- apulaisisännöitsijä.

8.1.1 Tiedonkulun muuttuvat tekijät

Asukasvalintaprosessissa tiedonkulun etenemiseen vaikuttavat muuttuvat tekijät, jotka on otettava huomioon tiedonkulkuprosessin läpäisyajassa. Muuttuvat tekijät hidastavat tai mahdollisesti pysäyttävät hetkeksi tiedonkulkuprosessin. Ne voivat johtua työntekijästä, asiakkaasta tai ulkopuolisista ärsykkeistä, joihin työntekijä ei itse voi vaikuttaa. Muuttuvia tekijöitä on jokaisen työvaiheen tiedonkulkuprosessissa.

Tiedonkulkuprosessin ensimmäinen vaihe alkaa siitä, kun asiakas täyttää asuntohakemuksen joko toimistossa tai sähköisesti internetin välityksellä. Täytettyään asuntohakemuksen toimistossa asiakas antaa hakemuksen työntekijälle, joka ottaa sen käsittelyyn heti tai myöhemmin. Se, milloin hakemusta aletaan käsitellä, riippuu muuttuvista tekijöistä, joita voivat olla resurssipula, se, etteivät kysyntä ja tarjonta kohtaa, hakemusten suuri määrä tai puutteellinen hakemus. Sähköisessä asuntohakemuksessa tiedonkulku voi hidastua samoista muuttuvista tekijöistä kuin toimistossa täytetty hakemus.

Asuntohakemuksen käsittelyvaiheen jälkeen työntekijä sopii asiakkaan kanssa haastatteluajan. Haastattelu suoritetaan toimistolla, puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Käsittely- ja haastatteluvaiheen tiedonkulun muuttuvia tekijöitä voivat olla aikataulujen yhteensovittaminen tai se, ettei asiakkaaseen saada yhteyttä.

Haastatteluvaiheen jälkeen työntekijä tarkastaa asiakkaan liitteet joko heti haastattelun yhteydessä tai myöhemmin haastattelun jälkeen. Tiedonkulkuprosessi voi siis jatkua ongelmitta eteenpäin, jos asiakas on tuonut kaikki liitteet haastatteluun, mutta jos asiakas ei tuo kaikkia liitteitä tarkastettavaksi, tiedonkulkuprosessi hidastuu. Muuttuvat tekijät voivat siis johtua asiakkaasta tai prosessin pysähtymisestä, jolloin työntekijä voi vaihtua toiseen työntekijään.

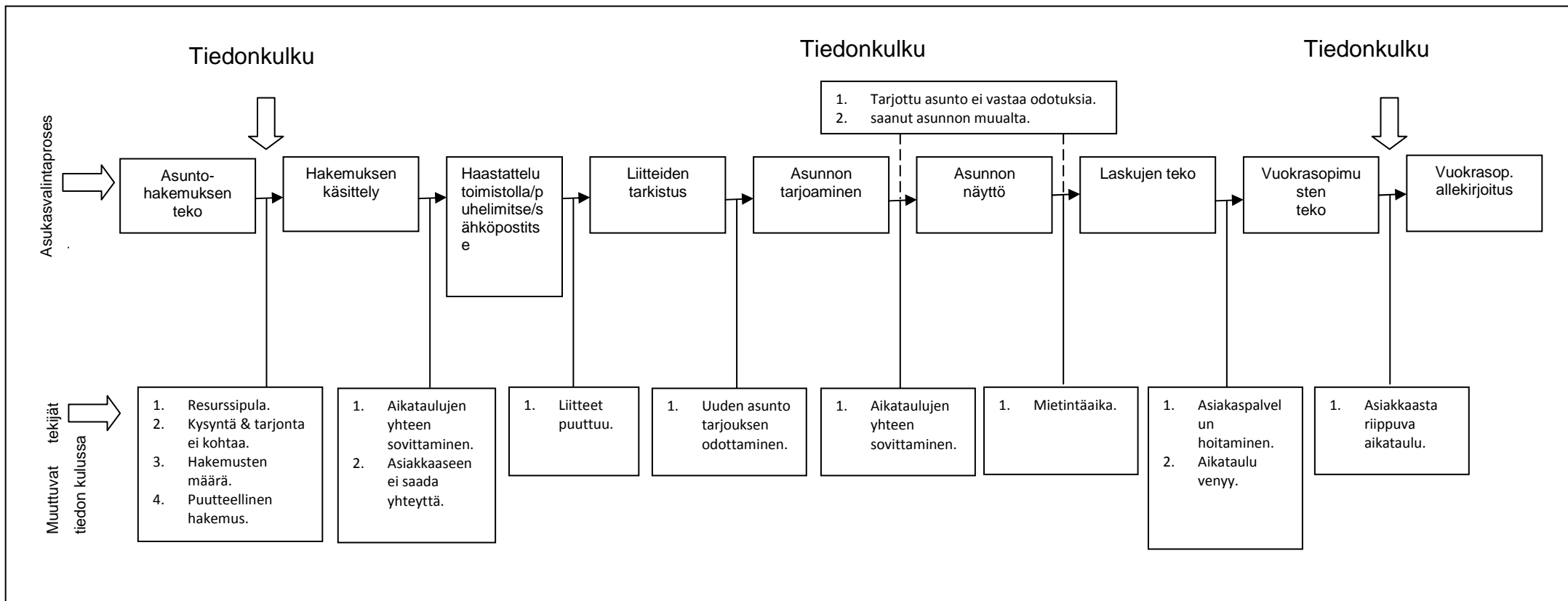
Seuraavaksi työntekijä tarjoaa asiakkaalle asuntoa joko heti liitteiden tarkastusvaiheen jälkeen tai myöhemmin, kun liitteet on tuotu. Jos asuntoa tarjotaan liitteiden tarkastuksen jälkeen, tiedonkulkuprosessi etenee sujuvasti eteenpäin ja muuttuvia tekijöitä ei esiinny. Asiakas voi myös jäädä odottamaan uutta tarjousta, jos tarjottava asunto ei täytä asiakkaan odotuksia. Tällöin tiedonkulkuprosessi hidastuu niin pitkäksi aikaa, että asiakas ottaa vastaan tarjotun asunnon. Muuttuva tekijä voi siis olla uuden asuntotarjouksen odottaminen. Tiedonkulku voi myös katketa tässä vaiheessa, sillä asiakas on saattanut saada toisen asuntotarjouksen muualta, joten asiakas ei enää tarvitse asuntoa.

Asunnon tarjoamisen jälkeen työntekijä sopii asiakkaan kanssa asunnon näytöstä. Näyttöaika sovitaan heti asunnon tarjoamisen yhteydessä tai myöhemmin, kunnes asiakkaalle löytyy sopiva asunto. Asunnon tarjoamisen ja näyttöajan välinen tiedonkulku voi hidastua asiakkaan ja työntekijän aikataulujen vuoksi. Jos asunnon näyttäjä on itse asunnossa asuva vuokralainen, täytyy asiakkaan ja vuokralaisen sopia yhdessä asunnon näyttöaika. Tässä tapauksessa muuttuvana tekijänä voi myös olla asiakkaan ja vuokralaisen yhteinen aikataulu. Asunnon näytön jälkeen asiakas voi myös jäädä odottamaan uutta asuntotarjousta, joten tiedonkulkuprosessi palaa takaisin asunnon tarjontavaiheeseen ja etenee uudestaan asunnon näyttövaiheeseen. Tiedonkulku voi myös katketa, jos asiakas ei tahdo uutta tarjousta tai saa jostain muualta asuntotarjouksen.

Asunnon näytön jälkeen työntekijä tekee asiakkaalle vuokranmaksu- ja takuuvuokralaskut. Laskujen teko tehdään heti sen jälkeen, kun asiakas ottaa näytetyn asunnon. Asiakas ei välttämättä heti osaa sanoa, ottaako hän asunnon, joten tiedonkulkuprosessi voi hidastua siksi ajaksi, kunnes asiakas tekee päätöksen ja ottaa asunnon. Tällöin muuttuvana tekijänä voi siis olla asiakkaan mietintäaika.

Laskujen tekovaiheen jälkeen työntekijä tekee asiakkaan ja organisaation väliset vuokrasopimukset. Laskujen tekovaiheen jälkeen tiedonkulku voi hidastua päivittäisen asiakaspalvelun takia tai jos asiakas ei saavu paikalle sovittuna aikana. Muuttuvina tekijöinä on silloin asiakaspalvelun hoitaminen tai aikataulu.

Vuokrasopimusten tekovaiheesta tiedonkulku siirtyy viimeiseen työvaiheeseen eli vuokrasopimusten allekirjoitukseen. Asiakas päättää asukasvalintaprosessin allekirjoitettuaan vuokrasopimukset yhdessä työntekijän kanssa. Vuokrasopimusten teko ja allekirjoitusvaiheen tiedonkulun muuttuvia tekijöitä voivat olla päivittäinen asiakaspalvelu tai asiakkaasta riippuva aikataulu. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Tiedonkulun muuttuvat tekijät

8.1.2 Tiedonkulun toimijat

Jotta asukasvalintaprosessi etenisi työvaiheesta toiseen, tarvitaan siihen toimijat. Toimijat suorittavat tiedonkulkuprosessin eri työvaiheet ja viestittävät keskenään tiedonkulun eri työvaiheista. Oulun seudun nuorisotasuntoyhdistyksessä tiedonkulun toimijoita ovat myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri, asumisohjaaja, kiinteistösihteeri, vastaava isännöitsijä ja apulaisisännöitsijä.

Asukasvalintaprosessissa asiakas täyttää asuntohakemuksen ja antaa sen käsiteltäväksi toimijalle, joka voi olla myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri, asumisohjaaja, vastaava isännöitsijä tai apulaisisännöitsijä. Asuntohakemuksen käsittelyvaiheessa voi siis olla useampi toimija tilanteesta riippuen.

Hakemuksen käsittelyvaiheen jälkeen toimija antaa asuntohakemuksen seuraavan työvaiheen toimijalle, joka voi olla myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri, asumisohjaaja tai vastaava isännöitsijä. Asuntohakemuksen saatua toimija haastattelee asiakkaan.

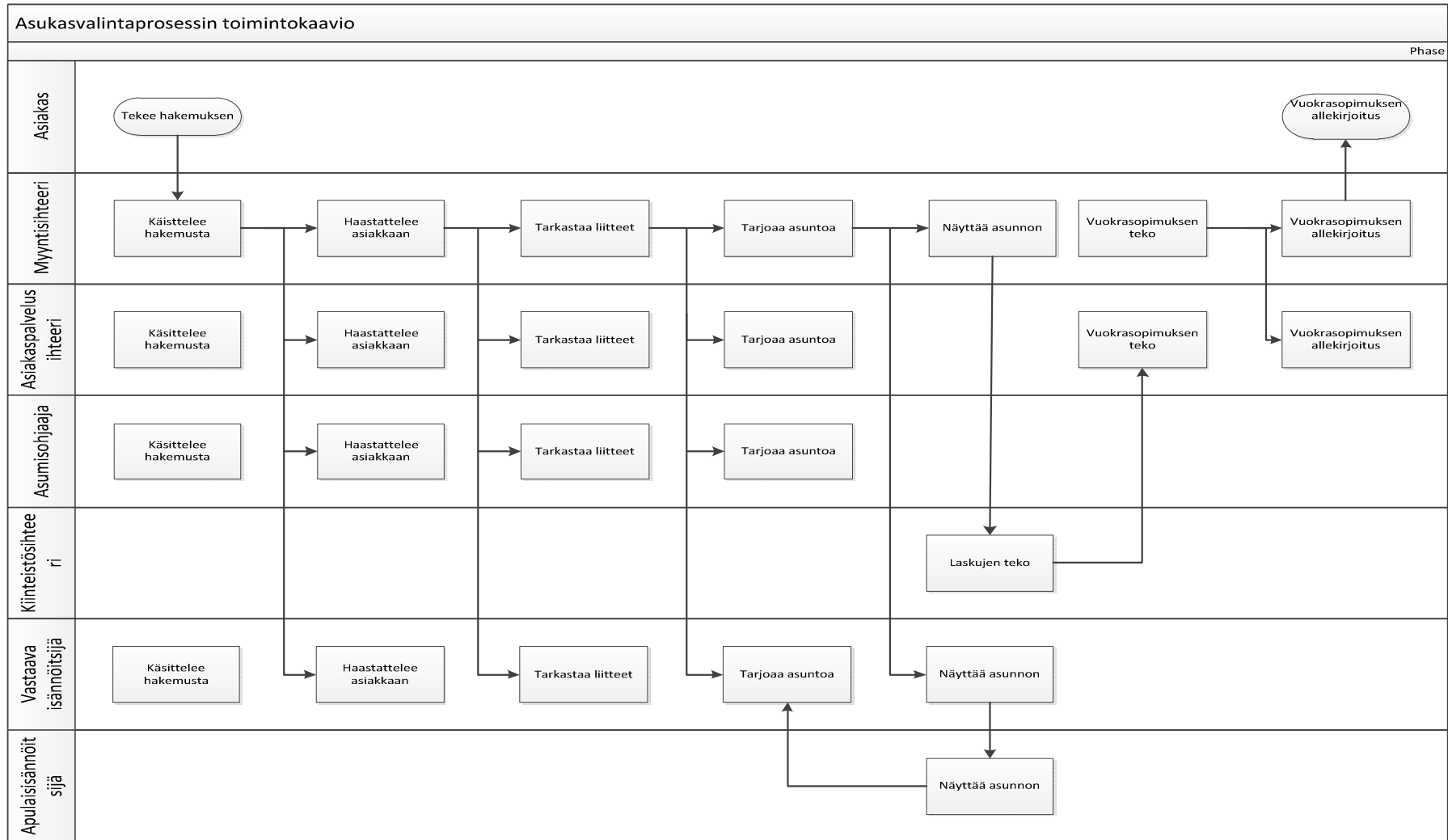
Haastattelun jälkeen toimija, joka voi olla myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri, asumisohjaaja tai vastaava isännöitsijä, tarkastaa asiakkaan liitteet joko heti haastattelussa tai myöhemmin. Jos liitteet tarkastetaan haastattelun yhteydessä, toimija on sama kuin haastattelussa. Jos taas asiakas tuo myöhemmin tarvittavat liitteet, toimija voi olla eri kuin haastattelussa.

Liitteiden tarkastusvaiheen jälkeen myyntisihteeri, asiakaspalvelusihteeri, asumisohjaaja tai vastaava isännöitsijä tarjoaa asuntoa asiakkaalle. Asuntoa tarjotaan liitteiden tarkastusvaiheessa, joten toimija on sama tai, jos asuntoa tarjotaan myöhemmin, niin toimija voi vaihtua.

Asuntotarjouksen tehnyt toimija ilmoittaa tehdystä asuntotarjouksesta asunnon näyttäjälle, joka voi olla myyntisihteeri, vastaava isännöitsijä tai apulaisisännöitsijä. Toimija sopii asiakkaan kanssa asunnon näyttöajasta. Asiakas ilmoittaa asunnon näyttäjälle, ottaako asiakas asunnon vai ei. Jos asiakas ei ota asuntoa ja haluaa jäädä odottamaan uutta asuntotarjousta, asukasvalintaprosessi palaa takaisin asunnon tarjousvaiheeseen. Jos taas asiakas ottaa asunnon, asunnon näyttäjän täytyy ilmoittaa asiakkaan päätöksestä seuraavalle toimijalle eli kiinteistösihteerille.

Asunnon näytön jälkeen kiinteistösihteeri tekee vuokranmaksu- ja takuuvuokralaskut ja antaa ne seuraavalle toimijalle: myynti- tai asiakaspalvelusihteerille vuokrasopimusten tekoa varten. Laskujen tekovaiheen jälkeen myynti- tai asiakaspalvelusihteeri tekee vuokrasopimukset valmiiksi allekirjoitusta varten. Viimeisenä vaiheena asukasvalintaprosessissa asiakaspalvelu- tai myyntisihteeri allekirjoittaa vuokrasopimukset asiakkaan kanssa.

Asukasvalintaprosessin eri työvaiheissa voi siis olla monta toimijaa tai yksi toimija voi tehdä useamman eri työvaiheen peräkkäin. (Kuvio 3)



Kuvio 3. Asukasvalintaprosessin toimintokaavion tiedonkulun toimijat

8.2 Tiedonkulkuprosessin arviointi

Mittasin tutkimuslomakkeen avulla asukasvalintaprosessin siirtoaikoja työvaiheesta toiseen sekä koko tiedonkulkuprosessin läpimenoaika. Jokaisen työvaiheen siirtoaika ja koko tiedonkulkuprosessin läpimenoaika laskettiin keskiarvon perusteella.

Asukasvalintaprosessin tiedonkulun siirtoajat poikkesivat toisistaan tutkimuslomakkeita analysoitaessa. Poikkeamiin vaikuttivat tiedonkulun muuttuvat tekijät, jotka hidastivat tiedonkulun siirto- ja läpimenoaika. Siirto- ja läpimenoaikoja mitatessa huomioin myös jokaisen työvaiheen suoritusajat.

8.2.1 Tiedonkulun aika

Asukasvalintaprosessin ensimmäinen tiedonkulun siirtoaika laskettiin hakemuksen teko- ja hakemuksen käsittelyvaiheiden välisestä ajasta. Siirtoajan keskiarvoksi sain 39 tuntia 26 minuuttia. Siirtoaika on todella pitkä, koska se johtuu muuttuvista tekijöistä, jotka voivat olla esimerkiksi resurssipula tai puutteellinen hakemus. Tutkimuslomakkeita analysoitaessa huomasi, että työvaiheiden ensimmäisen tiedonkulun siirtoaika oli parhaimmillaan 2 minuuttia ja hitaimmillaan 156 tuntia.

Hakemuksen käsittely- ja haastatteluvaiheen siirtoajan keskiarvoksi sain 5 tuntia 38 minuuttia. Vaikka siirtoaika on noin suuri, suurin osa tutkimustuloksien siirtoajoista oli noin 2 minuuttia. Muutamassa siirtoajassa meni jopa 120 tuntia, joten siksi tämän tiedonkulun siirtoajan keskiarvo on noin suuri. Parhaimmillaan siirtoaika oli 2 minuuttia.

Kolmannen tiedonkulun liitteiden tarkastus- ja haastatteluvaiheiden siirtoajan keskiarvoksi sain 15 minuuttia. Se on erittäin hyvä aika, sillä melkein jokaisessa tutkimuslomakkeessa siirtoaika oli 5 minuuttia. Muutamassa lomakkeessa aika oli lähemmäs tunti.

Liitteiden tarkastus- ja asunnon tarjoamisvaiheen tiedonkulun siirtoajan keskiarvoksi mittasin 1 tuntia 35 minuuttia. Aika on ihan hyvä, sillä suurin osa siirtoajoista oli 2-15 minuuttia. Pisimmillään siirtoaika oli 24 tuntia johtuen muuttuvista tekijöistä (asiakkaan liitteet puuttuivat).

Asunnon tarjonta- ja näyttövaiheiden siirtoajan keskiarvoksi sain 72 tuntia 27 minuuttia. Työvaiheiden siirtoaika on erittäin pitkä, mutta tähän vaikuttavat muuttuvat tekijät, esimerkiksi yhteisen aikataulun sovittaminen. Nopeimmillaan tiedonkulun siirtoaika oli 35 minuuttia ja hitaimmillaan aika oli 312 tuntia.

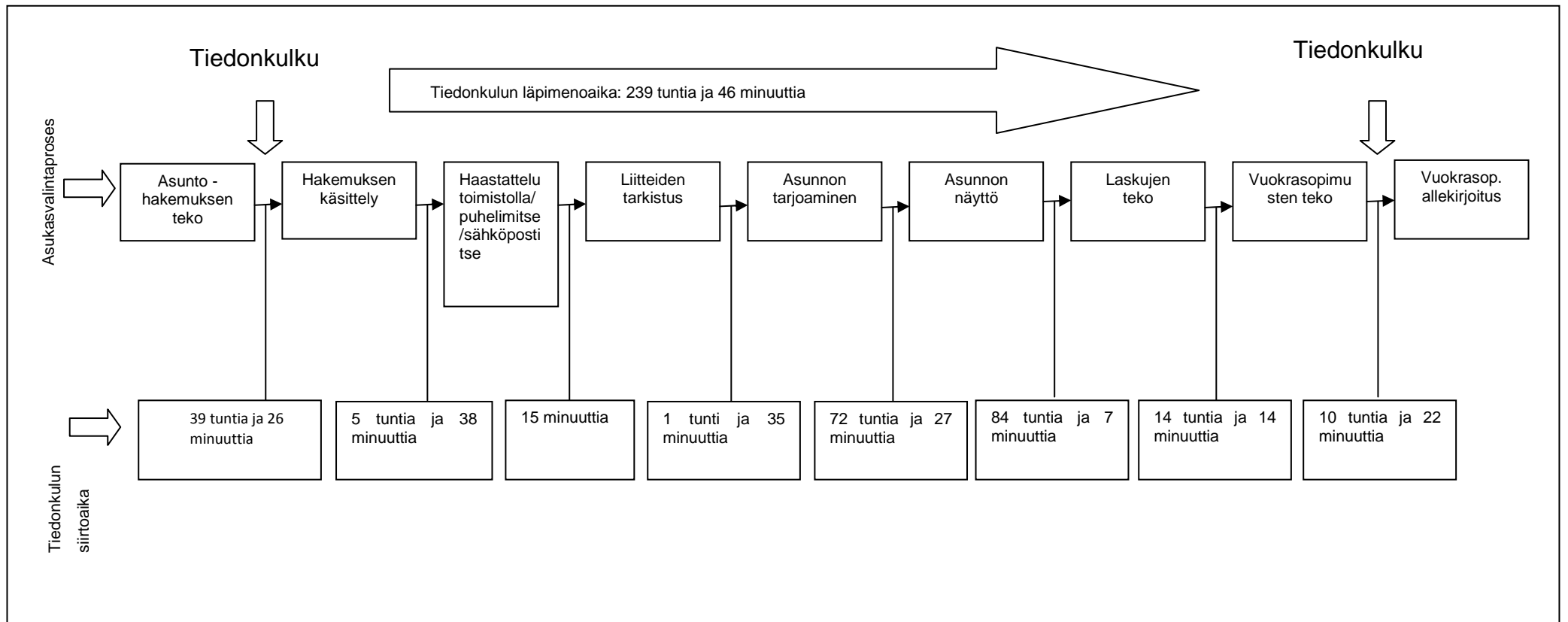
Tiedonkulun siirtoaika oli hitaimmillaan asunnon näytön ja laskujen tekovaiheiden välillä. Työvaiheiden välisen siirtoajan keskiarvo oli 84 tuntia 7 minuuttia. Tämä hitaus johtuu siitä, että asiakkaalle annetaan miettimisaikaa asunnon näytön jälkeen. Asiakas saattaa miettiä useamman päivän, ottaako hän asunnon vai ei. Tiedonkulku pysähtyy siksi ajaksi ennen kuin laskujen tekovaihe voi alkaa. Parhaimmillaan tiedonkulun siirtoaika oli 10 minuuttia ja huonoimmillaan 428 tuntia.

Laskujen ja vuokrasopimusten tekovaiheiden siirtoajan keskiarvoksi sain 14 tuntia 14 minuuttia. Tämä siirtoaika riippuu hyvin paljon asiakkaan ja organisaation välisestä aikataulusta. Nopeimmillaan läpimenoaika oli 5 minuuttia ja hitaimmillaan 141 tuntia.

Viimeisenä tiedonkulun siirtoaikana mittasin vuokrasopimusten teko- ja allekirjoitusvaiheiden keskiarvon, joka oli 10 tuntia 22 minuuttia. Siirtoajan hidastumiseen vaikuttaa asiakkaan aikataulu. Parhaimmillaan aika oli 5 minuuttia ja huonoimmillaan 140 tuntia. Vuokrasopimuksen allekirjoituksen suoritus aika on noin 7 minuuttia.

Asukasvalintaprosessin tiedonkulun läpimenoajan keskiarvoksi mittasin 239 tuntia 46 minuuttia. Nopeimmillaan läpimenoaika oli 76 tuntia 52 minuuttia ja hitaimmillaan 456 tuntia 62 minuuttia.

(Kuvio 4)



Kuvio 4. Tiedonkulun siirto- ja läpimenoaikojen keskiarvot

8.2.2 Tiedonkulun esimerkkikuvaus

Asiakas täyttää asuntohakemuksen, minkä jälkeen hän antaa sen myyntisihteerille käsiteltäväksi. Tässä tiedonkulun siirtoajassa menee noin 2 minuuttia, kunnes seuraava työvaihe eli asuntohakemuksen käsittely alkaa.

Myyntisihteeri käsittelee hakemuksen, minkä jälkeen hän haastattelee asiakkaan toimistolla. Tiedonkulun siirtoaika on lyhyt, noin 2 minuuttia, sillä asiakas ja myyntisihteeri sopivat heti haastattelun asuntohakemuksen käsittelyvaiheen jälkeen.

Myyntisihteeri tarkastaa asiakkaan liitteet haastattelun yhteydessä, joten haastattelun ja liitteiden tarkastusvaiheen siirtoaika on vain noin minuutti. Myyntisihteeri tarjoaa asiakkaalle asuntoa heti, kun on tarkastanut asiakkaan liitteet. Liitteiden tarkastus- ja asunnon tarjontavaiheiden siirtoaika on edelleen hyvin lyhyt, noin minuutti.

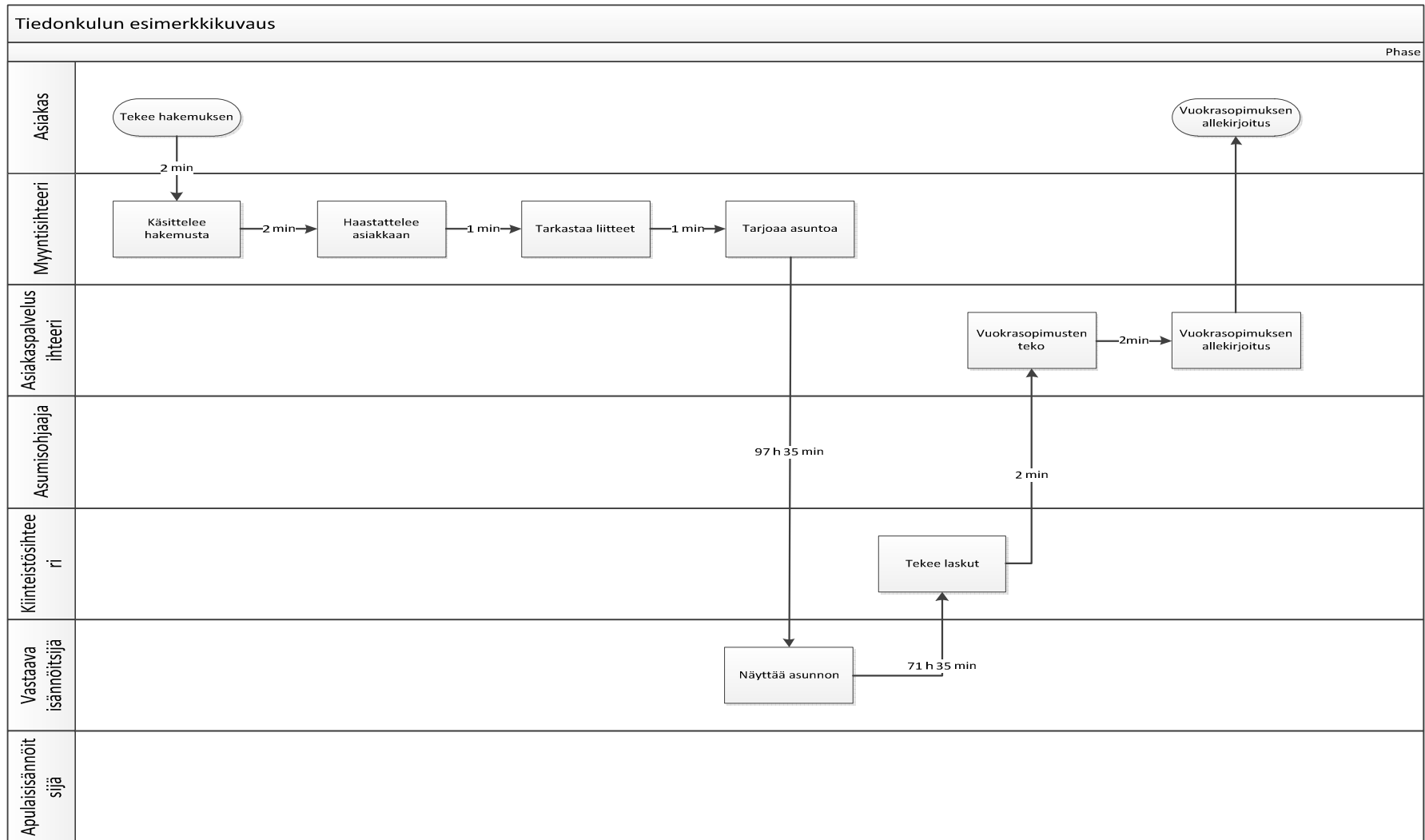
Asukasvalintaprosessi etenee hyvin nopeasti asuntohakemuksen tekovaiheesta asunnon tarjontavaiheeseen, sillä myyntisihteeri suorittaa työvaiheet heti asiakkaan saavuttua toimistolle. Asunnon tarjontavaiheen jälkeen toimija vaihtuu vastaavaan isännöitsijään, joka näyttää asunnon asiakkaalle.

Asunnon tarjonta- ja näyttövaiheiden siirtoaika kestää 97 tuntia 35 minuuttia. Siirtoajan hitaus johtuu muuttuvasta tekijästä, joka voi olla asiakkaan ja organisaation yhteinen aikataulun sovittaminen. Asunnon tarjontavaiheen jälkeen tiedonkulun siirtoaika voi kestää useita päiviä, sillä asiakkaan ja organisaation täytyy yhdessä sopia yhteinen aika asunnon näyttöpäiväksi.

Asunnon näyttövaiheen jälkeen toimija vaihtuu kiinteistösihteeriksi, joka tekee vuokranmaksu- ja takuuvuokralaskut. Työvaiheiden siirtoaika kestää 71 tuntia 35 minuuttia. Siirtoaikaan vaikuttaa asiakkaan mietintäaika.

Kiinteistösihteeri toimittaa laskut asiakaspalvelusihteerille vuokrasopimuksien tekoa varten. Tiedonkulun siirtoaika kestää noin 2 minuuttia. Asiakaspalvelus sihteeri allekirjoittaa vuokrasopimukset asiakkaan kanssa.

Asukasvalintaprosessin viimeisen työvaiheen siirtoaika mitataan vuokrasopimuksen teko- ja allekirjoitusvaiheesta. Siirtoaika kestää 2 minuuttia, sillä asiakaspalvelusihteeri allekirjoittaa vuokrasopimukset asiakkaan kanssa heti vuokrasopimuksen tekovaiheen jälkeen. Tiedonkulun läpimenoaika on 169 tuntia 20 minuuttia. (Kuvio 5)



Kuvio 5. Asukasvalintaprosessin tiedonkulun esimerkkikuvaus

9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkiessani asukasvalintaprosessin nykyistä tiedonkulkua mietin erilaisia ratkaisuja toimintakaavion selkeyttämiseen. Toimintakaavio on mielestäni liian sekava, ja siinä tekee liian moni toimija samaa tehtävää. Aluksi ajatukseni olisi ollut se, että toimijoiden työtehtävät organisoitaisiin uudelleen. Uudelleen organisointi voi kuitenkin tuottaa ongelmia, sillä nykyistä toimintakaaviota on käytetty niin kauan, että uuden omaksumiseen saattaisi mennä liian kauan aikaa. Mietittyäni tätä asiaa kehitysehdotukseni olisi se, että nykyinen toimintakaavio pysyisi ennallaan ja tiedonkulku muutettaisiin sähköiseksi. Sähköinen tiedonsiirto selkeyttäisi prosessin nykyistä tiedonkulkua huomattavasti ja mahdollistaisi nykyisen toimintakaavion käyttöä (katso kuvio 3). Sisäinen viestintä parantuisi huomattavasti, sillä tiedonkulku tallentuisi sähköisesti tietojärjestelmään. Toimijoiden olisi helpompaa seurata, missä vaiheessa asukasvalintaprosessi on menossa ja näin ollen sisäisen viestinnän katoa ja vääristymää saataisiin estettyä.

Sähköisen järjestelmän avulla asukasvalintaprosessissa asuntohakemukset kirjattaisiin suoraan tietokantaan, mistä asukasvalintaprosessin seuraaminen olisi helpompaa. Jokainen toimija näkisi tehdyt työvaiheet ja voisi sujuvasti jatkaa seuraavaan työvaiheeseen. Järjestelmän avulla sisäinen tiedotus ja työn tehokkuus parantuisi, joten asiakas saisi entistä parempaa asiakaspalvelua. Asiakkaiden vanhentuneet hakemukset ohjautuisivat automaattisesti tietojärjestelmän arkistoon, joten vanhentuneiden hakemusten arkistointi helpottuisi huomattavasti. Jos kaikki asuntohakemukset kirjattaisiin sähköiseen tietojärjestelmään, paperikustannukset pienentyisivät ja säästettäisiin luontoa.

Asukasvalintaprosessissa sähköinen tiedonsiirto vähentäisi tiedonkulkuprosessin muuttuvia tekijöitä (katso kuvio 2). Asuntohakemuksen teko ja käsittelyvaiheen välisessä tiedonkulussa hakemuksia voisi käsitellä nopeammin ja puuttuvia asiakastietoja olisi helpompi seurata. Sähköiseen järjestelmään kirjattu asuntohakemus löydetäisiin nopeasti, esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, kun hakemuksia on paljon.

Eri yritysten ja organisaatioiden välillä tapahtuvaa sähköistä, määrämuotoista ja automaattista tiedonsiirtoa kutsutaan sähköiseksi tiedonsiirroksi. Siitä käytetään yleensä lyhennettä EDI (Electronic Data Interchange) tai suomeksi OVT (organisaatioiden välinen tiedonsiirto). Asiantuntijoiden mukaan yrityksen tietovirroista jopa 80 % voidaan muuttaa tulevaisuudessa sähköiseksi. Verkostoituminen, toimintojen ulkoistaminen sekä tekniikoiden ja palveluiden kehittyminen luo pohjan sähköisen tiedonsiirron kehittymiselle. (Juutinen, J & Putila, P. 2008, 8.)

Sähköisessä tiedonsiirrossa tiedonkulu on nopeaa ja virheetöntä. Tiedonhallinta tehostuu, sillä tiedot ovat aina edelleen käytettävässä muodossa. Juuri automatisointi luo suuria kustannussäästöjä ja vauhdittaa sähköisen tiedonsiirron kehittämistä. (Juutinen, J & Putila, P. 2008, 8, 9.)

Sähköisen tiedonsiirron ansiosta säästyy paljon aikaa ja rahaa. Tieto siirtyy automaattisesti sähköisessä muodossa huomattavasti nopeammin verrattuna vanhanaikaisiin (tai perinteisiin) posti- tai faksipalveluihin. Virheiden määrä vähenee ja päällekkäisten toimintojen tekemiseltä vältytään. Edellä mainittujen asioiden ansiosta asiakastyytyväisyys kasvaa ja lisää yrityksen tulosta. Myös yhteistyökumppaneiden kanssa asiointi helpottuu ja nopeutuu. (Juutinen, J & Putila, P. 2008, 9)

Pahimpia uhkakuvia sähköisessä tiedonsiirrossa ovat tietoturvaongelmat. Sähköinen tiedonsiirto on nopeaa ja näin ollen myös vahingot voivat olla nopeita. Sähköisten kanavien lisääntyminen on lisännyt myös tunkeutumisyritysten määrää. Suurimpana uhkakuvana olisi sisäisten tietoverkkojen ja palvelinten avautuminen internetiin tai näiden tietojen joutuminen väärin käsiin. (Juutinen, J & Putila, P. 2008, 9.)

Sähköisiä kanavia pitkin voi liikkua erittäin salaista ja tärkeää tietoa, johon vain tietyllä henkilöllä on oikeus. Lisäksi monet sähköiset palvelut tuottavat lisäarvoa käyttäjille ja organisaatioille. Tästä syystä onkin tärkeää turvata asiattomien pääsy organisaatioiden tietojärjestelmiin. (Juutinen, J & Putila, P. 2008, 9.)

OsNa:n asukasvalintaprosessin sähköisessä tietojärjestelmässä voisi hyvin käyttää esimerkiksi helppokäyttöisiä Microsoft Dynamics -toiminnanohjausratkaisuja (ERP). ERP-ratkaisut ovat nopeita omaksua, sillä ne toimivat samoin kuin tutut Microsoft Office-ohjelmistot. ERP-ratkaisu yhtenäistää ja automatisoi organisaation prosesseja ja vähentää siten virheiden ja poikkeuksien manuaalista korjaustyötä. (Microsoft Dynamics NAV)

Toinen vaihtoehto voisi olla se, että kehittämissuosituksestani tehtäisiin opinnäytetyö, jossa kehitettäisiin sähköinen tietojärjestelmä OsNa:n asukasvalintaprosessiin. Mallintamaani prosessia voisi hyödyntää sähköisen tietojärjestelmän kehittämisessä.

Kun kehittämistarve on tunnistettu, se käsitellään yrityksen johtoryhmässä. Johtoryhmä selvittelee yhdessä henkilöstön kanssa kehittämistarvetta edelleen saavuttaakseen yksimielisyyden tarpeista, tavoitteista ja käytettävästä kehittämistavasta. (Tuominen 2010, 22.)

10 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli asukasvalintaprosessin mallinnus ja kehittäminen Oulun seudun nuorisosasuntoyhdistykselle. Mallintamisen avulla OsNa sai hyödyllistä tietoa asukasvalintaprosessinsa tiedonkulusta. Prosessin mallintaminen havainnollisti tiedonkulun toimivuudet ja ongelmat. Havainnollistamisen pohjalta mietin kehittämisehdotukset prosessin tiedonkulkuun. OsNa:lle ei ole aikaisemmin tehty tiedonkulkuun liittyvää tutkimusta, joten opinnäytetyöni oli tarpeellinen. Tiedonkulkua pidetään tärkeänä osana OsNa:n asukasvalintaprosessissa. Aiheen valinta oli helppoa, koska se lähti toimeksiantajan tarpeista ja omista havainnoista huomattessani työnteon lomassa tiedonkulussa olevia puutteita.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa keräsin mahdollisimman paljon prosessijohtamiseen, prosessin laatuun ja sisäiseen viestintään liittyviä aineistoja. Aineistoja löytyi melko runsaasti, joten sain kattavan käsityksen prosessiin liittyvistä aisoista. Opinnäytetyöni aihe oli melko haastava, sillä prosessikäsitteet ja asiat olivat hieman vieraita. Aihe kuitenkin kiinnosti niin paljon, että olin valmis oppimaan asioita itsenäisesti. Tutkittuani aineistoja mielenkiintoni kasvoi koko ajan enemmän ja enemmän. Opin paljon uutta prosesseista ja uskon, että opinnäytetyöstäni on hyötyä työelämässä.

Suuren haasteen työhön ja ennen kaikkea nykytilan analysointiin on tuonut se, että tutkimuslomake täytyi laatia mahdollisimman kattavaksi. Vastaavanlaisia tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty, joten tutkimuslomake täytyi suunnitella tarkasti ja huolellisesti. Lomakkeen täytyi olla mahdollisimman yksinkertainen ja sen täytyi sisältää kaikki mahdolliset tutkittavat asiat, jotta toimijoiden olisi helppo täyttää sitä. Laadimme sen yhdessä myyntisihteerin ja vastaavan isännöitsijän kanssa. Lomakkeen teko oli mielenkiintoista ja antoisaa, sillä pystyin hyödyntämään omia kokemuksiani suunnittelussa.

Opinnäytetyöni aikataulu eteni suunnitellulla tavalla, sillä olin huolella aikatauluttanut työni tietoperustan ja tutkimuksen teon. Työtä tehdessä myös yhteistyö sujui kitkatta ja mielenkiinto työtä kohtaan säilyi koko ajan. Sain aina tarvittaessa apua ja kehitysideoita OsNa:n työntekijöiltä, jotka olivat innolla mukana tutkimuksen eri vaiheissa.

OsNa:n toimivan asukasvalintaprosessin piirtäminen kaavion muotoon osoittautui haasteelliseksi ja mielenkiintoiseksi. Yllätyin siitä, kuinka moni asia vaikutti prosessin tiedonkulkuun ja miten sekavalta OsNa:n prosessikaavio näytti. Tästä havainnosta innostuin miettimään hyviä kehitysehdotuksia. Kokemukseni pohjalta pyrin miettimään, mikä kehitysehdotus olisi tarpeellisin ja helpoin toteuttaa. Mielestäni sähköisen tietojärjestelmän käyttöönotto olisi paras mahdollinen kehitysehdotus. Sähköisellä tietojärjestelmällä prosessikaaviota ei tarvitsisi muuttaa mitenkään nykyisestään vaan ainoastaan tiedonsiirto muuttuisi. Sähköinen tiedonsiirto helpottaisi ja selkeyttäisi asukasvalintaprosessin tiedonkulkua. Toimijoiden sisäinen viestintä paranisi ja nopeutuisi huomattavasti.

OsNa:n tiedonkulun kehittämisehdotuksestani voisikin tehdä seuraavan opinnäytetyön kehittämällä sähköisen tietojärjestelmän asukasvalintaprosessiin. Työstä olisi paljon hyötyä OsNa:lle ja opinnäytetyön tekijälle. Opinnäytetyön tekijä saisi valmiin toimintokaavion OsNa:n prosessista, minkä pohjalta voisi suunnitella sähköisen tietojärjestelmän.

Opinnäytetyötäni tehdessäni huomasin, että koulussa opituista taidoista oli hyötyä. Tämä ilmeni varsinkin tutkimustapojen hyödyntämisessä. Koulussa saamani opetus on hyvä lähtökohta työelämään siirtymiselle. Opinnäytetyö oli hyvä kokemus ja mikä tärkeintä, opin prosessiajattelun ja kuvaamisen perusteita, joita tulen varmasti tarvitsemaan tulevaisuudessakin.

Toivon, että OsNa voisi hyödyntää työssäni mainittavia kehitysehdotuksia oman asukasvalintaprosessin tiedonkulun kehittämiseen. Toivon myös, että tämä työ tuo lukijoille jonkinlaisen käsityksen prosessijohtamisesta, tiedonkulun prosessista ja prosessiajattelusta. Uskon myös, että tästä tekemästäni pohjatyöstä on hyvä jatkaa ja kehittää asukasvalintaprosessin tiedonsiirtoa.

LÄHTEET

Kirjat

Ahola, H. 2001. Prosessien kuvausmenetelmä CCC Group:lle. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Talouden ja hallinnon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY

Karvonen, O. 1999. Prosessimalli: Käsikirja prosessien kehittäjille. Helsinki: Helsingin kaupunginkanslia.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatuokeskus.

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

Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärven Offset Oy: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatu: asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.

Sääskilahti, M. 2008. Aasukastytyväisyystutkimus Oulun seudun Nuorisoasuntoyhdistykselle. Oulun seudun ammattiopisto. Kaukovainion yksikkö, liiketalous. Opinnäytetyö.

Tuominen, K. 2010. Lean: Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. Jyväskylä: Readme.fi.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää – Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Digitaaliset lähteet

OsNa:n kotisivut.

<http://www.osna.fi/osna/lisatietoja-osnasta> Viitattu 18.2.2011

Juutinen, J & Putila, P. 2008. Sähköisen tiedonsiirron asiakaslähtöinen kehittäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19203/jamk_1210570808_4.pdf?sequence=2

Microsoft Dynamics NAV. Ratkaisut tuotteittain. Viitattu 17.4.2011.

<http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/products/ax-overview.aspx>

Painamattomat lähteet

Laamanen, K. Prosessiajattelun periaatteet. Innotiimi Oy. Luentomoniste.

Oulun Moniasunnot Oy. Raportti 2009.

Tutkimuslomake

- Hakemus käsittelyssä / tulostettu: ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
Lisätietoja:_____
- Haastattelu toimistolla: ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
Lisätietoja:_____
- Haastattelu puhelimessa / sähköpostilla: ___/3.2011 klo____ Nimi:____
Lisätietoja:_____
- Liitteiden tarkastus ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
Lisätietoja:_____
- Asunnon tarjoaminen: ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
- Haastattelussa
 Hakija jää odottamaan uutta tarjousta
 Asuntoa tarjotaan erikoisehdoilla, millä? _____
 Ei tarjota, miksi? _____
- Lisätietoja:_____
- Asunnon näyttö: ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
- Ottaa asunnon vastaan
 Ei ota asuntoa
Lisätietoja:_____
- Laskujen teko: ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
Lisätietoja:_____
- Vuokrasopimusten teko: ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
Lisätietoja:_____
- Vuokrasopimusten allekirjoitus: ___/ 3.2011 klo____ Nimi:____
Lisätietoja:_____