

PROSESSIEN KUVAAMISEN SUUNNITTELU

Case: Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Julkisten palveluiden johtaminen
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Maarit Ahomäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AHOMÄKI, MAARIT: Prosessien kuvaamisen suunnittelu
Case: Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto

Julkisten palveluiden johtaminen opinnäytetyö, 38 sivua, 4 liitesivua

Syysy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee kuinka prosessit tulee kuvata Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa. Koska prosessien kuvaamista toimistossa ei ole aiemmin tehty ja kyse on melko suuresta projektista, on ensin tarkasti selvitettävä mitä kuvaushankkeelta odotetaan ja kerättävä perustietoa jonka pohjalta tarkemmat suunnitelmat voidaan tehdä.

Tutkimuksen tietoperustana käytetään prosessien kuvaamisen teoriaa, prosessijohtamista ja prosessien kehittämistä. Työn empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kolmelle Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimiston johtoryhmän jäsenelle. Haastatteluilla haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, miksi ja miten prosessit tulee kuvata ja minkälaisena prosessin tilanne tällä hetkellä toimistossa nähdään.

Tutkimuksen tuloksista voidaan vetää seuraavanlaisia johtopäätöksiä: Prosessit koetaan tällä hetkellä hyvin sekavina ja prosessien hierarkiaa ei tunneta. Kuvaamisen tärkeimmäksi vaiheeksi tulee muodostumaan prosessien tunnistaminen, jotta työstä saadaan paras mahdollinen tulos. Johto toivoo koko organisaation osallistuvan kuvaustyöhön ja siksi prosessiosaamisen tason nostaminen on välttämätöntä. Itse kuvaustyö tulee tehdä melko yksityiskohtaisella tavalla, että kuvauksia voidaan käyttää myös riskianalyysiin ja perehdyttämiseen.

Tutkimuksen tulosten pohjalta käynnistetään hankkeen toinen vaihe, jossa aloitetaan varsinainen prosessien kuvaustyö ja kehitystyö sekä prosessijohtamisen mahdollistaminen. Tässä työssä tehty selvitystyö antaa lähtökohdat hankkeen toisen vaiheen toteuttamiseen siten, että voidaan yhteisesti määritellä kuka kuvaustyön tekee, mitä vaiheita kuvaustyöhön sisällytetään ja millä tavoin kuvaus tehdään teknisesti.

Avainsanat: prosessi, prosessijohtaminen, prosessien kuvaus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AHOMÄKI, MAARIT: Planned process description
Case: Päijät-Häme Employment and Economic
Development Office

Bachelor's Thesis in Management of Public Services 38 pages, 4 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

This thesis examines the planned process description work at the Päijät-Häme Employment and Economic Development Office. Since process description has not been carried out before in the office and it is a fairly large project it is necessary to carefully examine what to expect from the project. It is also necessary to collect basic information about processes in general and based on this information more accurate plans can be made for the project.

Sources for the theoretical part of this study include the description of processes, developing processes and process management. The empirical part of the study has been carried out by a qualitative semi structured thematic interview study questioning three managers in the Päijät-Häme Employment and Economic Office. The interviews aimed to find answers to the following study questions: Why and how processes should be described and what is the current situation with processes in the office?

Based on the results of the study, it seems that processes are considered to be unclear and the hierarchy of the processes unknown to the personnel in the office. In order to obtain the best results the most important stage of the description will be the recognition of processes. The office management wants the whole personnel to participate in describing the work and therefore the level of the skills needed in the description processes needs to be increased. The descriptions themselves need to be done in a fairly detailed manner in order to be beneficial also in risk management and job orientation.

Based on the results obtained from the research, the second stage will be the actual description and developmental work of processes as well as the enabling of process management. The survey of this work will supply a good basis to the second stage by determining who should execute the actual process description, what stages are needed in the work and how it should be carried out technically.

Key words: process, process management, process describing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	PROSESSIT TOIMINNAN PERUSTANA	5
2.1	Prosessikäsitteitä	5
2.2	Prosessien kehittäminen	6
2.3	Prosessien määrittelyn ja kuvaamisen tekeminen	9
2.4	Prosessien tunnistaminen	10
2.5	Prosessikuvauksen rakenne, esitystavat ja tekniset ratkaisut	12
2.6	Kuvattujen prosessien käyttö	16
3	PROSESSIJOHTAMINEN	17
3.1	Muutoksen johtaminen prosessinäkökulmasta	17
3.2	Prosessin omistajuus ja asiantuntijat	18
4	TAUSTATIETOA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSELLE PÄIJÄT-HÄMEEN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTOSSA	20
4.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	20
4.2	Prosessien nykytila Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1	Tutkimusmenetelmä ja -kysymykset	25
5.2	Aineiston hankkiminen ja analysointitapa	26
5.3	Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti	26
6	ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6.1	Haastatteluissa keskeisesti esiin nousseet teemat	28
6.2	Prosessikuvauksen ja nykytilanteen SWOT haastatteluiden perusteella	32
6.3	Prosessijohtaminen ja prosessien hallinta	33
7	SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI	35
7.1	Prosessiosaamisen tason nostaminen	35

7.2	Prosessien tunnistaminen	35
7.3	Prosessien kuvaus	36
7.4	Kuvauksen tekninen toteutus ja aikataulu	37
LÄHTEET		1

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen raja

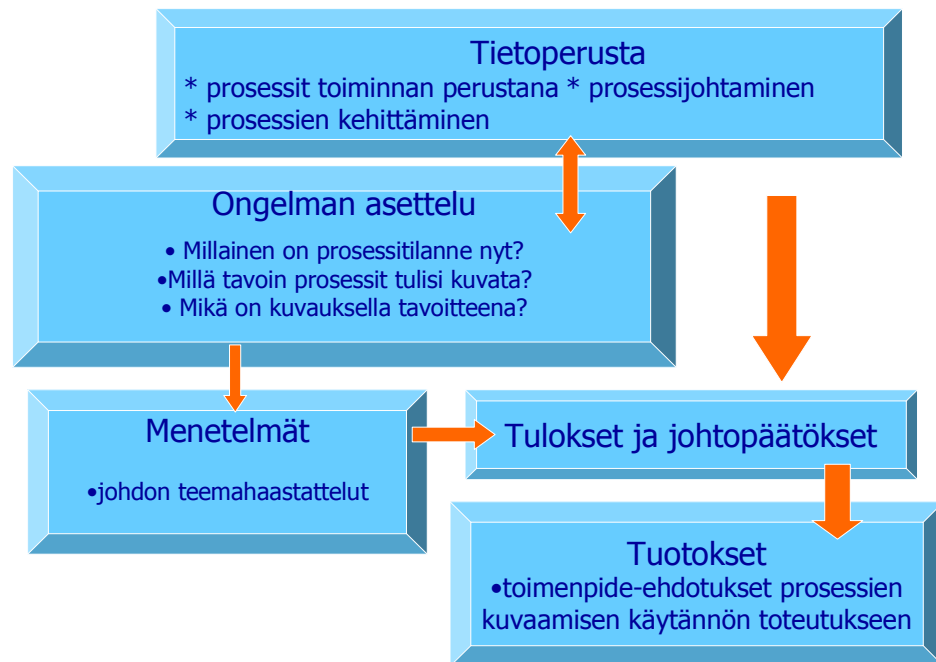
Tämä tutkimus on osa kaksiosaista hanketta, jossa tavoitteena on kuvata prosessit Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa. Ensimmäisessä vaiheessa, johon tämä työ keskittyy, tutkitaan millaisena prosessien tilanne nyt työyhteisössä nähdään ja mikä on tavoitteena prosessien kuvauksella. Käytännön työtä varten selvitetään millä tavoin prosessit tulisi kuvata, millaisia työkaluja kuvaamistyöhön käyttää ja miten varsinainen toteuttaminen tulisi tehdä. Tutkimuksellisenä osuutena selvitetään millaisena johto näkee prosessien tilanteen ja kuvaamisen tarpeen ja keinot. Toisessa vaiheessa tehdään varsinainen prosessien kuvaus ja pidemmällä tähtäimellä kuvatut prosessit saadaan prosessijohtamisen ja kehittämisen työkaluiksi.

Työ- ja elinkeinotoimiston työ on tyypillisesti prosessimaista, mutta organisoituminen tapahtuu osin funktionaalisella näkökulmalla ja ohjaus tapahtuu pääsääntöisesti tulosohtauksella. Tavoitetilana on matriisiorganisaatio, jossa ydinprosessit ovat yhtenäisiä ja tukiprosessit ovat läpi organisaation kulkevia. Tulosohtauksen ja prosessijohtamisen sekä toiminnallisen organisoinnin yhteensovittaminen on kuitenkin haaste. Prosessien kuvaamisen jälkeen ohjauksen, organisoitumisen ja prosessien kulkujen yhteensovittaminen on helpompaa.

Tässä ensimmäisessä vaiheessa tavoite on suunnitelma siitä, miten Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa organisoidutaan tunnistamaan ja mallintamaan prosessit. Lisäksi kerätään teoreettista materiaalia prosesseista ja niiden kuvaamisesta työkaluineen. Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma esitetään kuviossa 1.

Aloite tutkimukseen on lähtenyt Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimiston johtajalta, Juha Kouvolta, joka ilmaisi toiveensa prosessien kuvaamisesta helmikuussa 2009. Koska organisaatio on melko suuri ja prosesseja lukuisa määrä, on tärkeää, että prosessiosaamisen tasoa toimistossa nostetaan ja prosessien kuvaaminen

suunnitellaan hyvin etukäteen. Kuvaaminen pitää tehdä yhteismitallisesti ja siten, että prosessit ovat työkaluina käytettävissä kaikkeen kehittämistoimintaan.



Kuvio 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Tavoiteltava hyöty prosessien kuvaamisesta saavutetaan kun prosessikuvauksia voidaan käyttää työkaluina. Itse prosesseja voidaan kehittää, mutta myös vaikuttaa moneen muuhun asiaan. Kustannukset ovat pienemmät silloin kun keskitytään oikeisiin asioihin. Henkilöstön motivaatio paranee, kun vastuunjako ja toimintaohjeet ovat selkeitä, jokainen tuntee olevansa osa prosessia ja jatkuva toimintojen järjestely ei vie aikaa. Pystytään reagoimaan nopeasti silloin kun toimintaympäristö muuttuu. Esimerkiksi työmarkkinoiden ennakkotietoja voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa. Lisäksi kuvatut prosessit toimivat työkaluina esimiestyössä ja perehdyttämisen apuvälineinä. Myös riskienhallintaa voidaan arvioida prosessien avulla. (QPR 2008a.)

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta

Tutkimusosuus toteutetaan kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla. Haastatteluilla selvitetään johdon näkemyksiä prosesseista ja prosessijohtamisesta sekä prosessin kuvaamisen tavoitteita. Siksi on tarkoituksenmukaista tutkia asiaa strukturoimattomalla teemahaastattelulla, jossa kysymysten muotoilu ei sido ajatuksia. Teemahaastattelussa valitaan haastattelun aihepiirit, mutta tarkkaa muotoa ja järjestystä kysymyksille ei aseteta. (Hirsjärvi ym. 2007, 203) Lähtökohta tässä haastattelutavassa on tieto siitä, että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen, haastateltaja on jo etukäteen selviteltyt ilmiön taustoja ja näiden mukaan tehdään haastattelurunko. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, joita on ennalta analysoitu. (Hirsjärvi 2004, 47.)

Analyysivaiheessa kerätty aineistokokonaisuus jaetaan osiin ja luokitellaan. Eri haastatteluista saatu samoihin teemoihin liittyvä materiaali yhdistetään ja kootaan takaisin kokonaisuudeksi. Tulkinta perustetaan tutkimuskysymyksiin ja pyrkimyksenä on kehittää sellainen teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi 2004, 144–150.)

Tässä työssä haastattelumateriaali analysoidaan teemoittain käyttäen taustalla tutkimuskysymyksiä sitä mitä tulisi prosessien kuvauksessa tehdä, miten kuvaaminen toteuttaa ja ennen kaikkea selvittäen tavoitetilaa, toisin sanoen sitä, miksi prosessit halutaan kuvata. Analyysivaiheessa haetaan niitä yksittäisiä tekijöitä, joita erityisesti tulisi huomioida kuvausprosessin suunnittelussa.

Tämän tutkimuksen tietoperustassa käsitellään perustietoa prosesseista ja niiden keskeisistä käsitteistä, prosessien johtamisesta ja omistajuudesta. Lopullisen tavoitteen kannalta tärkeitä osia ovat prosessien kuvaamisen ja kehittämisen teorit. Tietoperustan kautta voidaan lopuksi valita niitä työkaluja, jotka ovat projektin toteuttamiseen sopivimmat.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä työ koostuu seitsemästä pääluvusta. Johdannossa on kuvaus tutkimusasetelmasta. Kahdessa seuraavassa luvussa käsitellään tietoperustana prosesseja teoreettiselta kannalta, prosessien kehittämistä ja johtamista. Tarkoitus on ollut kerätä perustietoa prosesseista myös siinä muodossa, että sitä voidaan käyttää materiaalina prosessiosaamisen kehittämistyössä henkilöstölle.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään tutkimuksen kannalta oleelliset taustatiedot kohdeorganisaatiosta ja nykytilanteesta ja tämän jälkeen varsinainen tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa viisi käsitellään tutkimuksen tulokset ja toteutus. Luvussa kuusi esitellään haastatteluissa keskeisesti esille tulleita teemoja, niiden analysointia ja johtopäätöksiä. Tutkimuskysymyksiin saatujen vastausten perustella esitetään toimenpide-ehdotuksia luvussa seitsemän. Lisäksi työn liitteenä ovat ehdotukset kuvaustyössä käytettäviksi lomakkeiksi sekä haastattelurunko, jota on käytetty teemahaastatteluissa.

2 PROSESSIT TOIMINNAN PERUSTANA

2.1 Prosessikäsitteitä

Prosessi voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja eli toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolisia tai sisäisiä (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). On tärkeää pystyä erottamaan prosessi yksittäisestä toiminnosta, vaikka toiminnossa olisikin useita työvaiheita. Prosessiin liittyvät resurssit suorittavat prosessin eri vaiheita tahoillaan, mutta lopullisena tavoitteena on kokonaistehtävän loppuunsaattaminen. Yksittäisen työpisteen suorittama prosessin osatehtävä voidaan mahdollisesti suorittaa monella eri tavalla, mutta prosessin kannalta oleellista on se, että tehtävä on tehokas vaihe lopputuloksen kannalta. Prosessin tehtävä on kuvata organisaation toiminnan logiikkaa, niitä asioita, jotka ovat keskeisiä tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2005, 37.)

Niitä prosesseja, joilla on välitön yhteys asiakkaaseen eli ne käynnistyvät asiakastarpeista ja päätyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen, kutsutaan ydinprosesseiksi. Ydinprosessit toteuttavat organisaation olemassa olon oikeutta eli missiota. (Savonen 2004.) Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28).

Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinainen ydinprosessien toiminnalle. Yleensä tukiprosesseja ovat johtamisen, viestinnän, talous-, henkilöstö-, tieto- ja kiinteistöhallintojen sekä materiaalihuollon prosessit. (Karimaa 2002, 10.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja määriteltyjen organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista. Valtaosalla yrityksistä ja julkisen sektorin organisaatioista on edelleen funktionaalinen organisaatio, jossa toiminnot

on jaettu funktionaalisiin vastuualueisiin kuten valmistukseen, myyntiin, markkinointiin ja hallintoon. Prosessiorganisaatiossa taas organisoidutaan prosesseittain. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Puhdas prosessijohtaminen johtaa funktionaaliseen organisoitumisesta luopumiseen. Silloin organisaation johto muodostuu tärkeimpien prosessien omistajista. Koska prosessit ovat kuitenkin usein verkkomaisesti toisiinsa liittyviä, puhtaan prosessiorganisaation muodostaminen on vaikeaa. Tämän vuoksi käytetään enemmän organisoitumismuotoa, jossa prosessin omistajuus nousee keskeiseen asemaan. (Lecklin 2006, 126–129.)

Prosessin omistaja vastaa prosessista kokonaisuutena. Hän ennakoii toimintaympäristöstä tulevia muutoksia, suunnittelee prosessin kulun, ohjaa prosessia kohti tavoitteita ja arvioi prosessin suorituskykyä asiakas-, henkilöstö- ja talousnäkökulmista. Prosessin omistaja huolehtii myös prosessin riittävästä resursoinnista ja käynnistää tarvittaessa prosessin kehittämisen. Prosessin omistaja siis johtaa prosessiaan. (Savonen, M-L. 2004.) Erotuksena tuloksikköorganisaatioon, jossa esimiehellä ei ole välttämättä esimiesasemaa kaikkiin prosessin toimijoihin nähden, prosessiorganisaatiossa taas on. Tämä mahdollistaa sen, että esimiehellä on myös prosessien toteutukseen käytettävien resurssien hallinta. (Virtanen & Wennberg 2005, 143.) Käytännössä monet ovat säilyttäneet ainakin osittain funktionaalisen organisaatorakenteensa osaamiskeskittymänä ja samanaikaisesti on nimetty prosessin omistajat, jotka matriisiorganisaatiotyypillisesti koordinoivat prosesseja. Prosessi voidaan jakaa myös osaprosesseihin, jolloin prosessin omistaja voi määrittellä osaprosesseille omistajat. (Lecklin 2006, 129–131.)

2.2 Prosessien kehittäminen

Prosessien kehittäminen liittyy organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen yleisesti. Pohjana suunnittelulle ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset toimivat välineinä johtamiseen, prosessien hallintaan ja niiden parantamiseen. (JHS152, 12). Virtanen ja Wennberg (2005, 11–24) kuvaavat prosessilähtöisyyttä julkishallinnon uudenaikaiseksi tavaksi hahmottaa työnjako. He näkevät prosessijohtamisen merkittävänä muutoksena, jossa tulosohjaus toimii prosessimaisen toiminnan esiasteena.

Prosessien kehittäminen on siis aina yhteydessä organisaation suunnitteluun ja yleiseen kehittämiseen. Pohjana prosesseille toimivat olemassa olevat visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Jos näissä tapahtuu muutoksia, tapahtuu muutoksia myös prosessitasolla. (JHS152, 3.)

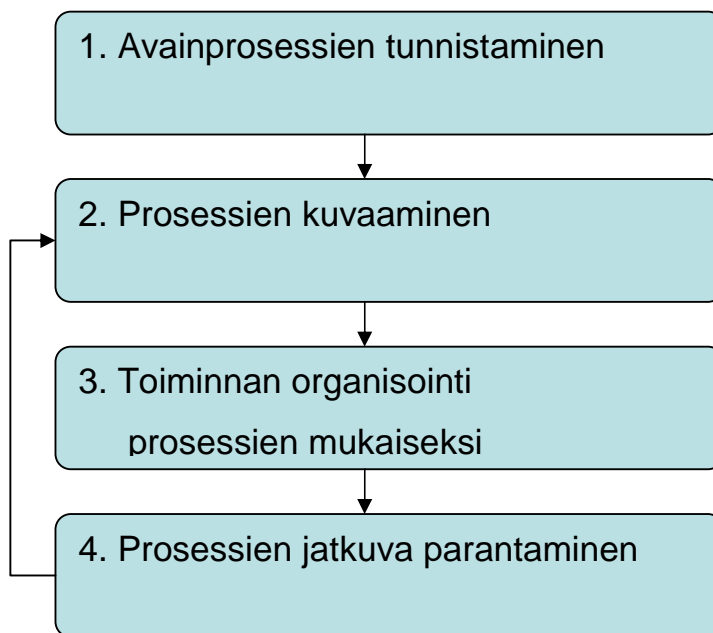
Prosesseja kehitetään toiminnan muuttuessa, mutta myös silloin kun havaitaan, että prosesseissa riskejä tai toimimattomuutta. Lon Roberts (1996, 27) esittää seuraavanlaiset kysymykset, joilla prosessien kehittämisen tarvetta voidaan pohtia:

- Miksi tämän tietyn prosessin on oltava olemassa, miksi ei käytetä vaihtoehtoisia ratkaisuja tai olla tekemättä mitään?
- Miksi tämä prosessi vaatii näin paljon aikaa tuottaakseen tietyt tulokset?
- Miksi prosessi on organisoitu tällä tavalla?
- Mitkä prosessin näkökohdat ovat todella tärkeitä asiakkaalle?

Prosessien kehittämisessä voidaan nähdä kaksi eri näkökulmaa, prosessin arvonäkökulmat tai laatu­näkökulmaa. Laatu­näkökulmassa korostetaan asioiden oikein tekemistä, arvonäkökulmassa sitä, että tehdään oikeita asioita oikein. Kun valitaan prosesseja, joita halutaan kehittää, on tärkeää, että näihin asioihin kiinnitetään huomiota. Pelkkä asioiden oikein tekeminen ei välttämättä tuo merkittäviä hyötyjä asiakkaalle ja organisaatiolle, jos kehittämistyö ei kohdistu asiakkaan tarpeisiin. (Roberts 1996, 28–34.)

Kehittämistyön tavoitteena ovat usein monet tekijät yhtäaikaaisesti. Pyritään tehostamaan toimintaa ja sen laatua, nostetaan palvelun tasoa, hallitaan ongelmatilanteita sekä haetaan kustannussäästöjä. Työ ei saa olla kertaluonteinen, vaan sen tulee olla jatkuvaa ja vaikutuksia tulee mitata. (JHS152, 3.) Mikäli uudelleen suunnitellaan ydinprosesseja, tarkoittaa tämä sitä, että kyseenalaistetaan aiemmin käytetty funktionaalinen ajattelutapa. Tehottomuutta on voinut syntyä jo siksi, että työtehtävät ovat muodostuneet kapea-alaisiksi. Jos prosessit on pilkottu eri osastoille, asiakkaan näkökulmasta ongelmalliseksi muodostuu se, että kukaan ei todella tunne omaksi tehtäväkseen useita toimipisteitä leikkaavia prosesseja. Asiakkaalle

kuitenkin palvelu on kokonaisprosessin tulos. Tämän vuoksi kehittämistyö pitäisi keskittyä ydinprosesseihin. (Kiiskinen ym. 2002, 27–28.)



Kuvio 2. Prosessitoimintaan siirtymisen vaiheet (Laamanen 2005, 50)

Kuviossa 2 on esitettyä Laamasen (2005) näkemys prosessitoimintaan siirtymisen vaiheista. Kun ensimmäistä kertaa ryhdytään prosessien kuvaukseen, on ensisijaisen tärkeää tehdä prosessien tunnistaminen hyvin. Oikealla tunnistamisella luodaan perusta organisaation kehittämiseksi. Vaikein ja hankalin vaihe saattaa kuitenkin olla toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi kuvaustyön jälkeen. Organisointiin kuuluu hyvin paljon erilaista toimintaa, kuten viestintää, mittaamista, uudelleen organisoitumista jne. Kun työ on lähtenyt käyntiin, on kehittämistyötä tehtävä jatkuvatoimisesti prosesseja uudelleen arvioiden kerta toisensa jälkeen.

2.3 Prosessien määrittely ja kuvaamisen tekeminen

Jos organisaation yksiköt hallitsevat toimintaa, ei koko organisaation kattavaa käsitystä prosesseista pääse syntymään. Kehitystyö aloitetaan aina mallintamalla prosessien nykytila, jotta kaikilla osallistujilla on yhteinen käsitys kokonaisuudesta. (QPR 2008a.)

Prosessien kehittäminen liittyy aina strategioihin, visioihin ja arjen työn suunniteluun ja kehittämiseen. Tavallisimmin tähdätään toiminnan tehostamiseen, laadun ja palvelutason parantamiseen. Prosessien mallintamisessa ja kehittämisessä tulisi antaa keskeinen rooli niille, ihmisille, jotka itse osallistuvat prosessiin. Tämä on tärkeää siksi, että sitoutuminen prosessiin on vahvempaa silloin, kun ymmärtää hyvin oman osallisuutensa prosessissa. On todennäköistä että parhaat kehitysideat saadaan niiltä, jotka prosessin parhaiten tuntevat. Osallistuminen prosessin kuvaustyöhön on myös helpoin tapa välttää muutosvastarintaa silloin kun prosessien kehittäminen aiheuttaa muutoksia toiminnoissa. (Roberts 1996, 23.)

Myös johdon osallistuminen kaikkiin vaiheisiin on välttämätöntä. Tällä tavoin saadaan kaikille viesti siitä, että projekti liittyy organisaation strategisiin suunnitelmiin ja samalla voidaan välttää tilanteet, joissa erilaiset valtakysymykset nousevat esiin uutta suunnitellessa. (Roberts 1996, 23.)

Jotta nykytilanne voidaan kuvata, on aluksi tunnistettava prosessit. Ne voidaan nimetä ja niille määritellään sekä alku- että loppupiste. Kuvauksen alkuvaiheessa voidaan tunnistamistyötä helpottaa myös vertaamalla haluttua kuvaustasoa organisaatiotasoon. Virtanen ym. (2007, 123) esittävät prosessikuvauksen eri tasot verrattuna organisaatiotasoon tavalla, joka sopii moneen organisaatiomuotoon.

Taulukko 1. Prosessikuvausten eri tasot (Virtanen ym. 2007, 123)

Prosessien kuvaustaso	Organisaatiotaso
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit (osaproessit)	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

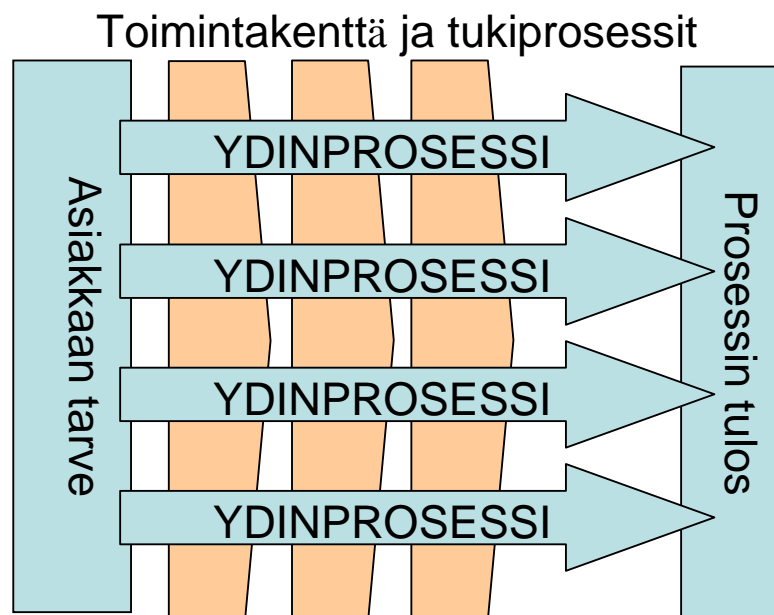
Prosessin kuvaaminen lähtee siitä, että prosessit tulee ensin tunnistaa ja tunnistetuista prosesseista voidaan tehdä prosessikartta (Kuvio 3). Tämän jälkeen pitää päättää prosessin kuvaustaso ja laatia prosessista perustiedot. Prosessille on määriteltävä omistaja, jonka vastuulla on prosessin ajan tasalla pitäminen. Joissakin tapauksissa on mahdollista, että prosessi ylittää organisaatorajat. Näissä tapauksissa prosessin eri vaiheilla voi olla eri omistaja ja vastuukysymykset on silloin selvitettävä erityisen huolellisesti. (JHS152, 4.) Kun prosessi on tunnistettu, sen alku ja loppu määritelty, omistajuus tarkennettu ja perustiedot tehty, voidaan valita kuvaustapa ja välineet. Näiden vaiheiden tekijät tulee määritellä ennen kuin kuvaustyöhön ryhdytään.

2.4 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan prosessien rajaamista muista prosesseista. Prosessilla on aina tavoite, asiakkaat, toiminnot ja suoritteet. Prosessilla on aina selkeä alku ja loppu. Julkishallinnon prosesseille on tyypillistä, että samassa prosessissa asiakkaita voi olla useita. Usein julkishallinnon prosessissa mukana on

myös yhteiskunnallinen vaikutustavoite. Tällaista lähtökohtaa voidaan verrata yksityissektorin asiakastarpeen tyydyttämiseen. On siis spesifioitava ne yhteiskunnalliset tarpeet, joita varten kyseinen virasto tai laitos on olemassa ja haetaan enemmänkin vaikutuksia kuin tuotoksia. (Virtanen & Wennberg 2005, 116–118.)

Prosessien tunnistamisvaiheessa prosesseista tehdään prosessikartta. Kartassa kuvataan ydin- ja tukiprosessit. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joissa on tunnistettavissa asiakas, joku jonka tarpeita varten prosessi on olemassa. Tukiprosessit taas luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. (Savonen 2007.)



Kuvio 3. Ydinprosessien prosessikartta (mukaillen, Savonen 2007)

Prosessien tunnistaminen lähtee siitä, että on muodostettu selkeä käsitys organisaation päämääristä ja tavoitteista. Ensinnäkin käydään läpi ydinprosessit, joiden pohjana ovat strategia ja toiminta-ajatus ja sitä kautta keskeiset asiakasryhmät. Prosessin tavoitteen kannalta tulee pohtia sitä, minkä asiakastarpeen tyydyttymisen perusteella toiminnan onnistumista arvioidaan. Suoritteiden tekeminen ei välttämättä ole prosessin tulos, vaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Yhtä tärkeää on toki kuvata miten tehtäviä organisaatiossa tehdään, mutta prosessikarttaa tehdessä

pohdinnan tulisi lähteä tavoitteista, ei keinoista. (Virtanen & Wennberg 2005, 119–121.)

Prosessien omistajuus on määriteltävä jo tunnistamisvaiheessa. Tilanteessa, jossa prosessi ylittää organisaatorajoja tai tavallisimmin funktionaalisia toimipisteitä, on mahdollista, että prosessin eri vaiheilla on eri omistajuus. Tällöin voidaan kuvata myös osaprosesseja. Normaalitylanteessa prosessille on kuitenkin löydettävissä prosessin omistaja, tietty nimetty henkilö, jolle kuuluu vastuu prosessin kokonaisuudesta. (JHS152, 4.)

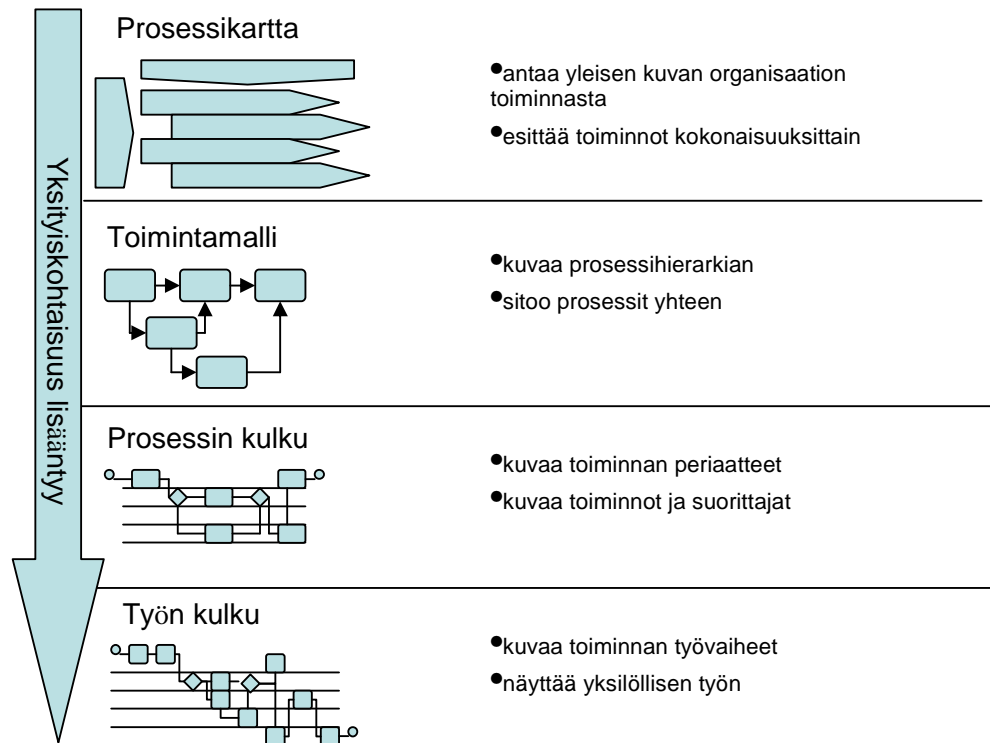
Prosessien tunnistamisvaiheessa tehdään jokaisesta prosessista perustietojen määrittely- lomake, jonka pohjalta varsinaiseen kuvaustyöhön ryhdytään (Liite 1). Tässä vaiheessa prosessi on tunnistettu melko karkealla tasolla. Kun prosessin omistaja määritellään jo tässä kehittämistyön alkuvaiheessa, on luontevaa, että prosessin omistaja vastaa kuvausprojektista. Prosessin omistaja voi nimittää tarvittaessa prosessitiimin prosessiin osallistuvista henkilöistä, jotka tekevät yhdessä kartoitus- ja kehittämistyön. (Lecklin 2006, 136.)

2.5 Prosessikuvausten rakenne, esitystavat ja tekniset ratkaisut

Kun prosessit on saatu tunnistettua ja niiden omistajuus selvitettyä, voidaan siirtyä varsinaiseen prosessien kuvaamiseen. Ennen kuvaamisen aloittamista on mietittävä minkä tason kuvaamista tarvitaan. Karkein kuvaustaso on prosessikartan laatiminen, joka tehdään määrittelyvaiheessa ja silloin on kyse koko organisaatiosta. Kuvauksen tarkkuutta voidaan jatkaa kuvaamalla tärkeimmät prosessit esimerkiksi osastoittain. Työprosessit (osaprosessit) voidaan kuvata tiimeittäin ja työpisteissä voidaan hyvinkin tarkasti kuvata toiminnot ja tehtävät. (Virtanen ym. 2005, 121–123.)

Julkishallintoa varten on laadittu oma prosessikuvaussuositus JHS 152. Tässä suosituksessa kuvaustasoja on neljä: Prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku. On kuitenkin hyvä harkita onko tarpeen viedä kuvausta kaikkein yksityiskohtaisimmalle tasolle, vai riittääkö tavoitteeseen ensi vaiheessa prosessin

kulku. Prosessin kulku ja työn kulku voidaan myös yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi ja tehdä vain tarvittaessa työohjeita yksittäisiin toimintoihin.

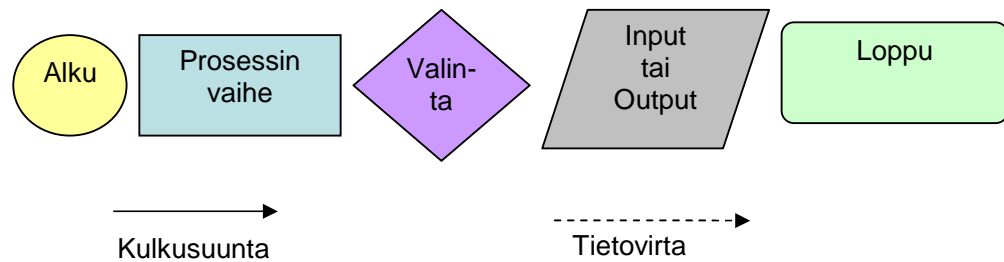


Kuvio 4. Prosessien kuvaustasot (JHS152)

Käytännössä prosessien kuvaukset koostuvat yleensä prosessin perustiedoista, sanallisesta kuvauksesta (toiminnon-taulukko tai selityspelehti) ja kaavioista. Graafinen ja sanallinen kuvaus täydentävät toisiaan. Perustiedoissa kuvataan prosessin kannalta kriittiset asiat ja sen laatimisesta vastaa prosessin omistaja. Perustiedoista tulee ilmetä mitä tarkoitusta varten prosessi mallinnetaan ja siinä kirjataan keskeiset tiedot (Liite 1).

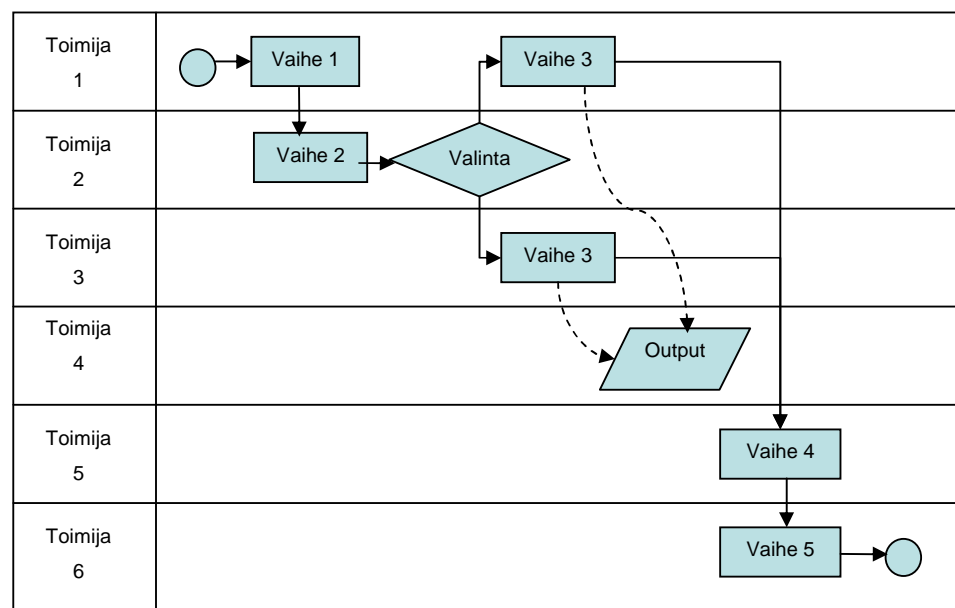
Toiminnot – taulukossa esitetään sanallisesti ja yksityiskohtaisesti prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävät, toimijat, lähtötila ja tulostila. (Liite 2) Prosessikaaviossa taas kuvataan myös yksittäinen toiminto tai tehtävä toimijoittain (Liite 3). Proses-

sikaavio tehdään yleensä vuokaaviona käyttäen tiettyjä symboleja kuvaamaan tiettyjä tapahtumia prosessissa (JHS152, 5).



Kuvio 5. Prosessikaaviossa (vuokaaviossa) tyypillisesti käytettävät symbolit (JHS152)

Graafisissa prosessikuvauksissa eri toimijat kuvataan omilla riveillään. Toimijat kuvaavat yleensä eri vastuualueita, koska henkilöitä eri toiminnossa voi olla useitakin. Toisaalta myös yksi henkilö yleensä osallistuu useampaan prosessiin. Siksi kaaviossa ei käytetä koskaan henkilön nimeä tai asemaa organisaatiossa. Myös tietojärjestelmät käsitellään toimijoina. Eri tapahtumat prosessissa kuvataan symboleilla ja niistä muodostetaan graafinen kuvaus prosessista. (JHS152, 11.)



Kuvio 6. Prosessikuvausmalli (mukaihen, Savonen 2007)

Jotta prosessikuvaus olisi selkeä ja käyttökelpoinen, on tärkeää, että se pidetään pelkistettynä. Tavoitteena on, että se mahtuu yhdelle sivulle. Tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia. Jos johonkin vaiheeseen sisältyy paljon yksityiskohtia ja työvaiheita, on parempi, että niistä tehdään erillinen kuvaus seuraavan tason kaaviona tai että niistä tehdään erillinen työohje. (Lecklin 2006, 141.)

Työohjeissa prosessin kuvaus voidaan viedä vielä lähemmäksi käytäntöä. Kaaviossa kuvataan vaihe vaiheelta kaikki mitä prosessissa tai osaprosessissa tehdään. On kuitenkin muistettava, että työohjeissa puhutaan työpisteen tai tehtävän tasoisesta prosessin osasta. Työohjetta ei saa sekoittaa prosessin tai osaprosessin käsitteeseen. Myös tietojärjestelmät kuvataan työohjeissa tai ne voivat olla jo prosessikaaviossa, mutta kuvauksen tarkkuudessa tulee olla selkeä linja, että prosessikuvaukset ja työohjeet eivät sekoitu.

Teknisesti prosessien kuvauksen sanalliset osiot tai taulukot ovat helposti toteutettavissa esim. Microsoft Word-ohjelmalla. Sen sijaan graafisten kuvausten tekeminen on hankalampaa. Prosessien mallintamiseen on markkinoilla olemassa runsaasti erilaisia ohjelmia, joilla työtä voi helpottaa. On kuitenkin mahdollista, että prosessikaaviot tehdään esimerkiksi PowerPoint – ohjelmalla, jolloin ylimääräisiä kustannuksia ei synny.

Tehtyjen kuvausten tallentaminen tulisi tehdä sähköisesti, siten, että kuvaukset ovat kaikkien käytettävissä, mutta vain projektin omistajien ja näiden varahenkilöiden muokattavissa. Kaikkien prosessikuvausten tulisi olla jokaisen työntekijän saatavilla.

2.6 Kuvattujen prosessien käyttö

Virtanen & Wennbergin (2005, 14) mukaan prosessilähtöisyys tarkoittaa käytännössä sitä, että julkishallinnon organisaatioita, niiden johtamiskäytäntöjä, toimintatapoja ja seurantajärjestelmiä muutetaan siten, että kiinnitetään huomiota ole-massa oleviin pullonkauloihin. Prosessilähtöisellä ajattelutavalla voidaan tietoisesti muuttaa hallinnon rakenteita entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaan tarpeet tulee tunnistaa palvelutuotannon keskipisteeksi ja toiminnallisen suunnittelun lähtökohdaksi. Koska julkishallinnon organisaatiot ovat julkisin varoin rahoitettuja, tulee niiden olla myös alttiita kriittiselle läpivalaisulle.

Kuvattujen prosessien ensisijainen tarkoitus on toimia ohjaustyökaluina. Prosessikeskeisellä ajattelutavalla saadaan kuitenkin paljon muutakin aikaan. Tyypillistä on se, että prosessiin osallistuvan työntekijän tietoisuus roolistaan osana koko prosessia kasvaa. Tulee tunne, että autetaan prosessin lopputuloksen saavuttamiseksi, eikä tunne, että teen vain oman työni. Tällaisella ajattelutavalla on vaikutus myös motivaatioon työssä, koska työn sisältö avautuu paremmin. Prosessimainen ajattelu ohjaa myös ongelmatilanteissa tutkimaan ennemminkin prosessia kuin yksittäisen työntekijän työsuoritusta, jolloin ongelman selvittämistavat ovat lähtökohtaisesti töiden järjestelyissä, eivätkä henkilöissä. (Laamanen 2005, 49.)

Ehkä selkein prosessien käyttötarkoitus on kuitenkin toiminnan kehittämistyö ja mitattavuuden mahdollistuminen. Johdon odotukset määrittävät prosessien kehittämisen tarkoituksen, mutta prosessin omistaja ottaa tehtäväkseen kehittämistyön. Hän tunnistaa kehittämistarpeet ja arvioi muutosten vaikutuksen prosessiin sekä huolehtii mitattavuudesta. (Lecklin 2006, 130.) Prosessien parantamisessa keskeistä on tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen avulla löydetään ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, että koko prosessin suorituskyky paranee.

3 PROSESSIJOHTAMINEN

3.1 Muutoksen johtaminen prosessinäkökulmasta

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja näiden prosessien johtamista. Perinteisesti julkisen sektorin organisaatiot ovat edelleenkin olleet funktionaalisia organisaatioita, joissa vastualueet on jaettu toimintojen, ei prosessien mukaan. Prosessiorganisaation ajatus on johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijasta. (Kiiskinen ym. 2002, 29–30.) Laamanen (2005, 41–44) korostaa, että prosesseissa on kysymys organisaation kyvystä ymmärtää omaa toimintaansa. On kysymys kokonaisuuksien ymmärtämisestä.

Prosessiorganisaatiossa ydinprosessien tehtävä on kehittää toimintaa ja vastata sen operatiivisesta tuloksesta. Resurssit eivät ole tuloyksiköiden vaan ydinprosessien hallinnassa. Siirryttäessä prosessiorganisaatiomalliin, tulee johdon aidosti siirtää valta prosessinomistajille ja prosessien henkilöstölle tuloyksiköiltä. (Kiiskinen ym. 2002, 35.) Prosessiajattelun kehittäminen on erityinen haaste johdolle, sillä johtoryhmän on otettava muutoksen läpiviejän rooli. Jos muutoksen yhteydessä organisaatioon ei synny riittävästi osaamista tuloksekkaaseen toimintaan, on riskinä paluu vanhaan organisaatiomalliin. Johtajuuden luonne muuttuu erilaiseen organisaatiomuotoon siirryttäessä. (Laamanen 2005. 264–265.)

Prosessijohtamista on vaikea toteuttaa puhtaasti. Parhaimmillaan se toimii loogisesti etenevissä prosesseissa. Jos prosessit ovat rinnakkain, tai niissä on runsaasti vaihtoehtoja, on yksi työtehtävä usein sellainen luonteeltaan, että se kuuluu moneen prosesseihin pieninä epäsäännöllisinä osina (esim. sihteerin työ). Käytännössä suuri osa organisaatioista säilyttää funktionaalisen organisaation osittain. Funktionaalista yksiköistä voidaan tehdä osaamiskeskittymiä, joista nimetään prosessien omistajat, jotka matriisiorganisaatiotyypillisesti koordinoivat prosesseja. (Lecklin 2006, 128–129.)

3.2 Prosessin omistajuus ja asiantuntijat

Prosessin omistaja vastaa prosessin toiminnasta, seurannasta, kehittämisestä sekä toiminnallisesta tuloksesta päivittäisellä tasolla. Vastuualueena hänellä on koko prosessin optimaalinen suorituskyky, ei niinkään osaprosessien suoritusten hallinta. Prosessilla ei aina ole omistajaa, jos organisaatio ei ole prosessijohdettu. (Roberts 1996, 67.) Prosessin omistaja on kuitenkin prosessiajattelun mukanaan tuoma uusi johtamisen rooli. Funktionaalisessa organisaatiossa puhutaan usein tulosyksikön tai osaston johtajasta, mutta rooli on verrattavissa projektinjohtajan rooliin. (Lecklin 2006, 130–131.)

Prosessin asiantuntija taas on henkilö, joka työskentelee itse prosessissa. Hänellä on toki laajat tiedot prosessista, mutta hän toimii yleensä osaprosessien tasolla päivittäisessä työssään. Mikäli prosessille ei ole määritelty omistajaa, on prosessin asiantuntijan rooli kuitenkin tärkeä. (Roberts 1996, 67.)

Johtamistavasta riippuen prosessin omistajien tai asiantuntijoiden määrittely on välttämätöntä, jotta vastuu ja valtakysymykset ovat selkeitä. Erityisesti silloin kun prosessia kehitetään, tulisi kehittämistiimissä varmistaa, että jokaiselta tasolta tiimissä on edustaja. (Roberts 1996, 66.)

Laamanen (2005, 124–125) jaottelee prosessin omistajan roolin kolmeen eri ryhmään, joilla on oma roolinsa aikajatkumossa. Tehtävät ovat mahdollisia prosessin omistajan tehtäviä eivätkä ne välttämättä toistu jokaisen prosessiomistajan työkuvassa. Tehtävät on kuvattu taulukossa 2. Erityisen tärkeää on kokonaisuuksien ymmärtäminen ja kehittämishalu. Prosessin omistaja työskentelee tosiasioiden ja järjestelmien parissa ja hän pyrkii löytämään loogisen ja tehokkaan toimintamallin prosessille.

Taulukko 2. Prosessin omistajan rooli (Laamanen 2005, 124)

Prosessin omistajan rooli	
Prosessin ymmärtäminen	<ul style="list-style-type: none"> • sopii muiden prosessien omistajien kanssa rajapinnoista ja tärkeimmistä tuotteista ja palveluista. • Tunnistaa ja kuvaa prosessin. • Varmistaa, että prosessin toimintamallit ovat organisaation toimintaperiaatteiden mukaisia. • Tunnistaa prosessin osaamiset, työkalut ja – ohjeet. • Käynnistää strategian mukaisen mittaamisen. • Varmistaa, että ihmiset ovat tietoisia kokonaisuudesta ja omasta roolistaan.
Prosessin vakiinnuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Sopii resurssien kiinnittämisen prosessiin ja palkitsemisesta. • Pitää organisaation esimiehet ja johtajat tietoisina prosessin tarpeista. • Tarkastaa, että kriittiset työkalut ja – ohjeet ovat kunnossa ja käytössä. • Hankkii tarvittavat työkalut ja kehittää työohjeet. • Tarkastaa, että ihmiset osaavat tehdä työnsä hyvin sekä käynnistää tarvittavan osaamisen kehittämisen tai hankinnan. • Tarttuu nopeasti poikkeamiin ja muutostilanteisiin.
Prosessin parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Sopii strategian mukaisista kehittämistavoitteista, tunnusluvuista ja palkitsemisesta. • Arvioi prosessin suorituskykyä suhteessa tavoitteisiin. • Tunnistaa prosessista ja organisaation ulkopuolelta parhaita käytäntöjä. • Käynnistää kehittämishankkeita ja edistää oppimista. • Hyväksyy prosessissa tehtävät muutokset ja estää prosessin kannalta haitalliset kehitystoimenpiteet. • Arvioi ja parantaa prosessia systemaattisesti kohti yhä parempaa asiakas-tyytyväisyyttä ja sisäistä tehokkuutta.

4 TAUSTATIETOA TUTKIMUKSEN TOTEUTUKSELLE PÄIJÄT-HÄMEEN TYÖ- JA ELINKEINOTOIMISTOSSA

4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto on nk. täyden palvelun toimisto, jossa palveluvalikoimaan kuuluvat lähes kaikki työhallinnon palvelut vain joitakin erityispalveluita lukuun ottamatta. Asiakkaina ovat sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaat ja joissain tapauksessa esimerkiksi koululaiset ja anonyymi-asiakkaat, jotka hyötyvät toimiston palveluista. Yhteistyökumppaneita on paljon ja työtä tehdään paljon verkostotyönä. Organisatorisesti toimisto on jakautunut kahteen eri toimialaan ja toimialojen sisällä toimii useita eri yksiköitä.

Henkilöstöä toimistossa on tällä hetkellä noin 130 ja toimipisteitä Lahden pääpaikan lisäksi kolme: Orimattila, Asikkala ja Nastola. Toimiston toiminta-alue on vielä tätäkin suurempi sisältäen Kärkölän, Hämeenkosken, Padasjoen sekä Artjärven kuntien alueet.

TE-toimistojen ydintehtävät ovat työnvälitys, työvoiman kehittäminen ja yritysten toimintaedellytysten parantaminen. Työnvälitys varmistaa, että työt ja tekijät kohtaavat. Työvoiman kehittämisellä varmistetaan, että työnantajat saavat tarpeisiinsa sopivaa osaavaa työvoimaa ja työtä hakevat voivat kehittää ammattitaitoaan vastaamaan työelämän muuttuviin tarpeisiin. Myös työelämään kuntoutuvien asiakkaiden palvelun tavoitteena on sijoittuminen avoimille työmarkkinoille. (TEM, 2009)

Toimivien työmarkkinoiden varmistaminen sisältää hyvin monenlaista toimintaa. Voidaan kuitenkin todeta, että ydinprosessien toimeenpanevat yksiköt työvoimatoimistoissa ovat työnantajapalvelut ja työnhakijapalvelut. Yksiköitä, jotka hoitavat näitä tehtäviä, on useita. Kaikki muut palvelut tukevat näitä ydinprosesseja eri tavoin. Ydinprosessit sisältävät kymmeniä osaprosesseja ja tämän vuoksi prosessi-

en hahmottaminen on haasteellista. Toimintatapojen yhtenäistäminen ja selkeyttäminen sekä toiminnan tehostaminen on jatkuvaa kehittämistä vaativaa työtä.

Palveluprosessit ovat melko tarkasti ministeriön ohjeistamia. Työvoimapalvelulaki, työttömyysturvalaki ja monet muut lait määrittelevät asiakkaiden oikeuksia ja velvollisuuksia. Toisaalta budjetin asettamat rajat määrittelevät palveluiden resurssointia ja jopa tiettyjen toimenpiteiden lukumäärää ja saatavuutta. Prosessien toimintatavat ovat siis hyvin pitkälle ”ylhäältä” ohjeistettuja. Varaa yksilöllisiin toimintatapoihin ja innovointiin ei paljoa ole. Myöskään resurssien ohjaaminen kriittisiin pisteisiin ei aina käy, koska määrärahat suunnataan ministeriön haluamalla tavalla. Työtehtäviä säätelevät lait ja ohjeistus muuttuvat usein ja siksi myös toimintatavat ja prosessit ovat jatkuvassa muutostilassa.

Työhallinnon työ ei ole voittoa tavoittelevaa toimintaa eikä asiakaspalvelun laatu ole helppo mittari, sillä laadukkaasti tehty työ ei ole välttämättä asiakkaalle mieluinen. Työn tuloksia mitataan kuitenkin tarkasti. Ministeriö pitää hyvin tarkkaa tilastointia koko maan kattavasti kaikista työhallinnon toimenpiteistä ja vaikuttavuudesta. Kaikki tilastointi saadaan ajettua myös toimistokohtaisesti. Lisäksi TE-keskus ja TE -toimisto neuvottelevat yhdessä tulostavoitteista, jotka tosin noudattelevat myös valtakunnallista linjaa.

Julkishallinnossa asiakkaan määrittäminen saattaa olla vaikeampaa kuin yksityisellä sektorilla, sillä palveluista maksava ja niitä käyttävä taho eivät ole samoja. Lisäksi poliittinen päätöksenteko asettaa omat haasteensa organisaation johtamiselle. (QPR 2008b)

Vuonna 2005 tutkittiin Työvoimatoimiston keskeiset työprosessit ja niiden tuottavuuden kehittäminen Paul Lillrank Oy:n toimesta. Päijät-Hämeen työvoimatoimisto oli tässä selvitystyössä mukana. Työvoimatoimistojen toiminnan sisäisen tuottavuuden merkittävimmit kehityksen kohteiksi havaittiin organisaation kehittäminen toimintokeskeisestä kohti prosessiohjautuvaa, ajan merkitys työttömyysjakson alkuvaiheessa sekä aikainen työttömien segmentointi prosessinohjauksen tueksi. (Lillrank 2005, 2.)

Lillrankin tutkimuksessa prosesseja ei kuitenkaan kuvattu. Vain ydinprosessit kuvattiin hyvin yleisellä tasolla. Tämä johtui osittain siitä, että eri toimistojen toimintatavat ovat hyvin erilaisia ja toisaalta siitä, että tutkimus oli tehty melko yleisellä tasolla muutenkin ja ennen kaikkea keskittyen lähinnä tehokkuusajatteluun. Näkökulma Lillrankin tutkimuksessa oli työllistymisprosessin tutkiminen, joka ei kata kaikkia toimiston prosesseja. Tutkimus antaa kuitenkin pohjaa kriittisten pisteiden löytämiseen ja tehokkuuden määrittelevien toimintojen esilletuomiseen.

4.2 Prosessien nykytila Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa

Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimistossa on avattu muutamia prosesseja, mutta yhtenäistä linjaa ei ole. Osa kuvatuista prosesseista on avattu yleisellä tasolla, lähinnä niin kuin niiden tulisi olla, ei niinkään siten kun ne nyt ovat. Kuvaukset ovat pääsääntöisesti ministeriön tekemiä. Vuonna 2008 toteutetun organisaatiomuutoksen myötä prosessiajattelua pyritään kuitenkin viemään nyt paremmin jokaiselle tasolle, mutta alkuvaiheessa vasta ajattelutavan muutoksen muodossa. Eri työ- ja elinkeinotoimistoissa töitä on järjestelty hyvin eri tavoilla ja onkin tärkeää tuoda ajatusmaailmaan käsite ”meidän omat prosessit”. Prosessien avaamiselle on tilaus ja nyt myös tilaisuus.

Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimiston johtaja ilmaisi toiveensa prosessikuvausten teosta lähiesimiespäivillä Kouvolassa helmikuussa 2009. Taustalla on toisaalta nykytilanteen kuvaaminen ja prosessimaisen toiminnan vahvistaminen, toisaalta varautuminen siihen, että prosessien tulee olla entistä joustavampia. Koska työmarkkinatilanteiden ennakointi on hankalaa, on organisaatiossa mietittävä myös prosesseja, joita juuri nyt ei ole olemassa, mutta joiden käyttöönotto voitaisiin tehdä nopeasti tilanteen niin vaatiessa.

Koska prosessien kuvaamista ei ole tehty, on paljon tietoa muistin varassa. Sovitut toimintatavat päätetään kyllä yhdessä, mutta niiden kirjaaminen on yksittäisten pöytäkirja- ja muistiomerkintöjen varassa. Prosessien muuttuessa usein käsitellään jonkin osaproessin toimintaa, ei kokonaisuutta, ja näin prosessiin saattaa jäädä

kriittisiä kohtia, joita on vaikea huomata. Jos osaprosessille tehdään työhjeet, ei ohjeissa välttämättä oteta huomioon riittävästi muiden prosessiin osallistuvien tahojen työtehtäviä ja kokonaisuus jää hajanaiseksi. Työhjeet eivät korvaa prosessien kuvausta.

Prosessien mallintaminen on työkalu sekä työmenetelmien ja työn ohjauksen kehittämiseen, että toisaalta mittariston tehokkuuden seurantaan varten. Yksi prosessien avaamisen hyödyistä on perehdyttämisen tehostuminen. Uuden virkailijan on huomattavasti helpompi päästä sisälle työtapoihin, kun ne on selkeästi ja yhteisesti määritelty.

Prosessit kuvaamalla päästään hyvin kiinni kriittisiin pisteisiin ja niiden tiedostaminen on työntekijöille tärkeää. Prosessikuvauksen kautta oma rooli prosessissa selkeytyy ja oman työn vaikutukset prosessin muihin osiin tulee paremmin esille. Riskianalyysien työkaluina voidaan käyttää prosessikuvauksia.

Suuressa organisaatiossa helposti etäännyy muiden tekemästä työstä. Ihmisille jää myös helposti virheellisiä mielikuvia mm. tilanteista, joissa joku joskus on tehnyt tiettyä työtä. Oletetaan, että tämä henkilö tekee työtään samalla tavalla ikuisesti ja unohdetaan, että useimmat työt muuttuvat koko ajan. Tietojen päivittämiseen ja toisen yksikön työhön tutustumiseen ajantasaiset prosessit antavat hyvän välineen.

Koska resurssit niukkenevat koko ajan, prosessien kuvaus on myös tärkeä priorisoinnin väline. Kun prosessit on kuvattu, voidaan niiden tuloksia myös paremmin mitata. Mittauksen avulla taas saadaan selville kuinka kannattavaa minkäkin työvaiheen tai prosessin ylläpito on. Priorisoinnillekin tarvitaan perusteet ja prosessien mittauksesta saadaan oikeita perusteita, ei vain mielikuvia prosessien tehokkuudesta.

Prosessit kuvaamalla ja kriittisten pisteiden tarkastelulla voidaan mahdollisia virheitä välttää ja toisaalta kehittää prosessia toimivammaksi ja helpommaksi. Kuvauksella saadaan esiin pullonkaulat, ristiriitaisuudet ja päällekkäisyydet. Resurssitarpeita voidaan tarkastella systemaattisemmin ja muutosta voidaan hallita pa-

remmin. Myös vastuu- ja valtuuskysymyksiä ja työnjakoa voidaan tarkastella tarkemmin sitten kun prosessit on avattu.

Prosessien avaaminen antaa yksiköille sekä työkalun työmenetelmien kehittämiseen, että toisaalta pohjan mittariston luomiseen tehokkuuden seuranta varten. Prosessit kuvaamalla päästään hyvin kiinni kriittisiin pisteisiin ja niiden tiedostaminen on työntekijöille tärkeää. Prosessikuvauksen kautta oma rooli työn tekijänä selkiytyy ja oman työn vaikutukset prosessin muihin osiin tulevat paremmin esille. Erityisen tärkeää prosessien tunteminen on lähiesimiehille, jotka sekä ohjaavat, että kehittävät päivittäisiä työtehtäviä ja usein vastaavat uusien työntekijöiden perehdyttämisestä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä ja -kysymykset

Tutkimusmenetelmänä käytin strukturoimatonta teemahaastattelua. Empiiristä tutkimusta varten haastattelin Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimiston johtajaa ja kahta apulaistoimistonjohtajaa. Haastateltavat valitsin heidän asemansa perusteella. Koska aloite prosessien kuvaamiseen ja tutkimuksen tekemiseen on tullut toimiston johdolta, on tutkimuslähtökohtana se, mikä on johdon tavoite prosessien kuvaukselle.

Tämän tutkimuksen haastatteluosuudessa otin esille tutkimuskysymykset, jotka oli asetettu toimeksiannon mukaan. Tärkeimmät selvitettävät asiat olivat:

- Millainen on organisaation nykytilanne prosesseja ajatellen?

Jotta kuvauksien tekeminen voidaan aloittaa, on ensin selvitettävä millainen on nykytilanne prosessien suhteen. Tarkastelukohteiksi valitsin erityisesti prosessiosaamisen, -johtamisen ja itse prosessien nykytilanteen.

- Miksi prosessien kuvaaminen halutaan tehdä?

Tällä kysymyksellä saadaan vastaus siihen, mikä on lopullinen tavoite ja tavoite taas määrittelee sen, miten kuvauksia konkreettisesti voidaan hyödyntää. Prosessikuvausten käyttötarkoituksia on monia ja tarkoitus on selvittää myös mitä eri hyödyntämismahdollisuuksia on olemassa.

- Miten prosessit halutaan kuvata?

Jotta prosessikuvausten käyttö saataisiin mahdollisimman käytännönläheiseksi, on mietittävä tarkkaan kuka kuvaukset tekee, mihin käyttöön ne tulevat ja millä tavoin organisaation henkilöstö sitoutetaan asiaan.

5.2 Aineiston hankkiminen ja analysointitapa

Empiiristä tutkimusta varten haastattelin Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimiston johtajaa ja kahta apulaistoimistonjohtajaa kutakin henkilökohtaisesti. Taltioin haastattelut nauhurilla ja sen jälkeen litteroin ja teemoittelin ne. Vaikka tutkimuskysymykset oli jo ennalta asetettu, otin haastattelussa erityisesti esiin nousseita asioita mukaan teemoittelussa. Haastattelun runkona käytin apukysymyksiä, joilla pyrin johdattelemaan keskustelua nykytilan kuvaamiseen, tavoitetilan kuvaamiseen ja toivotun prosessien kuvaamistarkkuuden selvittämiseen. Haastattelurunko on liitteenä 4.

Teemoittelussa jaoin materiaalin kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä käsiteltiin sitä, miksi prosessien kuvaaminen juuri nyt on tärkeää, toisessa sitä miten kuvaaminen sekä käytännössä, että teknisiltä ratkaisuiltaan tulisi tehdä, ja kolmannessa niitä tavoitteita, joihin kuvaamisella pyritään. Prosessijohtamisen teema kulki läpi aineiston ja sitä peilattiin tämän hetkiseen organisaatiomalliin ja johtamistapaan. Haastatteluissa tuli esille myös tarve kuvata sellaisia prosesseja, joita ei vielä ole olemassa. Tämä innovatiivinen ratkaisu on aivan omanlainen haasteensa kuvausprosessille.

Analysoinnissa pyrin yhdistämään kaikkien haastateltujen ajatukset yhtenäiseksi ”johdon tahdoksi” ja sen perusteella muodostettiin suoraan toimenpide-ehdotuksia kuvaustyön aloittamista varten. Toimenpide-ehdotukset esitetään luvussa 7.

5.3 Aineiston validiteetti ja reliabiliteetti

Termit validiteetti ja reliabiliteetti kytketään yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat usein arvioitu ilman näitä termejä. Eskola ym. (2005-218) toteavat, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät lainkaan ole sellaisia asioita, joita voitaisiin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusperusteiksi ajatella. Sen sijaan olisi mietittävä sitä, onko aineisto ollut riittävää ja analyysi kattavaa. Analyysi perustuu melko lailla kirjoittajan päättelyyn ja tärkeintä onkin, että päätelmät ovat selkeitä ja että ristiriitaisuuksia ei löydy.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että tutkimustavalla vastattiin kaikkiin asetettuihin kysymyksiin. Jos tutkimus toistettaisiin ja tutkimuskohteena olisivat samat henkilöt, tulos olisi erittäin todennäköisesti sama. Aineistoa sinänsä voidaan pitää kattavana, koska haastateltavana oli organisaation johto, jonka aloitteesta prosessien kuvaaminen on lähtenyt liikkeellekin ja joka tietoisesti oli muodostanut mielipiteitä prosessien kuvauksen tarpeesta ja tavoitteista. Koska tutkimuksella saatiin täytettyä ne tavoitteet, joiden perusteella voidaan siirtyä projektin toiseen vaihteeseen, voidaan ajatella, että tutkimus on ollut luotettava.

6 ANALYSOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Haastatteluissa keskeisesti esiin nousseet teemat

Kaikkein vahvimmin haastatteluissa tuli esiin nykyisen toiminnan sekavuus. Jokainen haastateltavista koki, että prosesseja ei hahmoteta. Nähtiin, että prosessit olivat katkonaisia ja prosesseissa on paljon päällekkäisyyksiä. Samalla asiakkaalla voi olla useampi prosessi menossa, mutta prosessit eivät kohtaa toisiaan ja asiakkaan kannalta palvelukokonaisuutta ei synny. Tämä johtaa asiakkaan ”pompotteluun” ja vastuu prosessien toimivuudesta tavallaan siirtyy asiakkaalle, koska kukaan ei muuten vastaa kokonaisuudesta.

”Meidän prosessit ovat sekavia sillä lailla, että täällä tehdään päällekkäistä työtä osittain tai aika monessakin kohtaa”

”Meidän prosesseja ei oo millään lailla kuvattu. Niitä ei tunneta tai tiedetä. Mut ne on olemassa.”

”Ja sit se että, nämä prosessit on sikäli haaste et kun nää menee niinku läpi monen eri... yks asia saattaa kulkea niinku erilaisten yksiköitten läpi... ja mennä ylös ja alas. Sithän siit ei ota pirukaan selvää!”

”Se on vähän sekava tai täällä kulkee niin kuin erillisiä prosesseja joiden pitäis periaatteessa kohdata toisensa, mutta ne ei kohtaa.”

Myös kuvauksen tekemisen tarve selittyi samalla selkeyttämisen hakemisella ja myös prosessien hierarkian toivottiin selkeytyvän:

”Kun ajatellaan toiminnan tehokkuutta nii toiminta on tehokasta silloin ku jokainen tietää mitä häneltä odotetaan ja mikä se tehtävä on.”

”Mä voisin siitä nähdä siitä prosessikuvauksesta et kuinka joku juttu menee.”

”Jos tän jutun avulla löytäs sitte päällekkäisyyksiä ja voitais niinku järkevöittää...”

Yksi haastateltavista koki hankalana, että joskus pientä roolia prosessissa edustavat työtehtävät saavat näkyvän ja suuren roolin ja huomio kiinnittyy kokonaisprosessin kannalta ehkä epäoleellisiin asioihin. Prosessien kuvaaminen nähtiin keino-
na hahmottaa toimintakenttää paremmin kokonaisuutena ja dokumentoida asioita siten, että kehittämistyö mahdollistuu paremmin.

Prosessit nähtiin työkaluina niin arkiselle työlle kuin strategia- ja toimintaohjauksellekin:

”Se on jokaisen työkalu, ihan siitä voi sanoa, että organisaation jokaisella portaalla. Työntekijälle se on työkalu, jota voi hyödyntää niinku siinä omassa työssä. Myöskin se on johdolle työkalu.”

” Muodostuu selkeä samannäköinen kuva siitä, miten tää homma kulkee tässä talossa. Sillonhan sitä käytetään tällasiin laadullisiin juttuihin ja asiakaspalvelun parantamiseen. Sen perusteella voidaan lähteä sit myöskin organisoimaan ja ryhmittelemään uudelleen näitä palveluita.”

Haastateltavat rajasivat prosessien kuvauksen talon sisäisiin prosesseihin, vaikka verkostoyhteistyötä ja yhteistyökumppaneita on paljon. Tässä vaiheessa koettiin, että selkeästi organisaation ulkopuolella käyvät prosessit jätettäisiin vielä kuvaamatta. Niiden koettiin olevan vähemmän samanlaisena toistuvia ja siksi vaikeasti kuvattavia. Kuvauksen tason toivottiin olevan melko tarkkaa prosessikuvauksen

tasolla, mutta työohjeita ei haluttu liikaa. Liiallisen tarkkuuden pelättiin tekevän toiminnasta raskaan ja tietynlaiseen byrokraattisuuteen sitovan.

Prosessiosaamisen tason todettiin vaihtelevan paljon ja tärkein tavoite oli enemmänkin ajatusmaailman muuttaminen prosessimaiseen toimintamalliin kuin itse prosessikuvauksen teko. Joissakin tapauksissa ongelma on se, että omaa työtehtävää ei vain hahmoteta osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Prosessikuvauksilla halutaan yhteisymmärrys siitä, mikä prosessi on asiakkaan kannalta eikä hallinnon kannalta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että prosessikuvauksen tekevät prosessiin osallistuvat henkilöt, johdon tehtävä on tukea projektia. Koettiin, että prosessien ja työtehtävien asiantuntijuus on parasta niillä, jotka työtä prosessien tehtävissä tekevät ja toisaalta korostettiin että sitoutuminen on paljon helpompaa, kun pääsee itse toimintatapoja suunnittelemaan ja kuvaamaan. Pienissä ryhmissä työskentely nähtiin toimivimpana tapana. Jonkinlaisena riskitekijänä koettiin se, että kuvaus- ja kehittämistyö saattaa tuoda muutoksia rakenteisiin ja totuttuihin työtapoihin erityisesti kehittämissivaiheessa. Muutoksen pelko saattaa aiheuttaa sen, että prosesseja ei mielellään muuteta.

Siitä, onko johto tiiviisti mukana prosessien tunnistamisessa ja kuvaamisessa, olttiin kahta mieltä. Toisaalta kaikkien mielestä johdon tuki oli tärkeää ja johdon tehtäväksi nähtiin prosessidokumenttien ja kehittämiskohteiden lopullinen hyväksyminen, mutta ei haluttu, että prosesseja ikään kuin annetaan johdon tasolta valmiina. Haastatteluissa tunnistamis- ja kuvausvaihetta ei pidetty kovinkaan erillisinä työvaiheina.

Eräs haastateltavista totesi, että vaikka ongelma on se, että prosessikuvauksia ei ole olemassa, ei se välttämättä tarkoita sitä etteikö prosessimaista ajattelua olisi. Se vain tarkoittaa sitä, että asioista ei osata puhua samalla yhteisellä kielellä ja tämä aiheuttaa sekaannuksia. Erityisesti toimistonjohtaja korosti haastattelussa prosessiosaamisen tason noston olevan ennen kaikkea yhteisen kielen löytämistä.

Edellä kuvattujen asioiden lisäksi haastatteluissa tulivat vahvasti esiin prosessin omistajan rooli ja vastuukysymykset. Oltiin valmiita myös organisatorisiin muutoksiin, että prosessien virtaviivaistaminen onnistuisi paremmin. Prosessikuvauksille löydettiin useita käyttötapoja; kehittäminen, perehdyttäminen, selkiyttäminen, riskianalyysi, menestyspisteiden löytäminen jne.

Prosessien avaaminen haluttiin tehdä sekä visuaalisella kuvauksella, että sanallisella kuvauksella. Tämän työtavan etu on se, että prosessi aukeaa sekä niille, joilla on visuaalinen ajattelutapa, että niille, jotka haluavat taulukkomuodon tai kirjallisen muodon hahmottaakseen kokonaisuuden. Dokumentoinnin toivottiin olevan sekä sähköisessä, että paperimuodossa. Teknisiin välineisiin, kuten esim. atk-ohjelmiin haastateltavat eivät juuri ottaneet kantaa.

Prosessien etuna kaikki näkivät sen, että oman työn vastuu on helpompi mieltää ja ymmärtää prosessien kautta. Yksikkörajat ylittävät prosessit ovat hyvin tyypillisiä tälle organisaatiolle ja monimutkaisuus hämärtää helposti kokonaisuuksien näkemistä. Prosessin omistajuuksien määrittelyä pidettiin hyvänä ratkaisuna, mutta sen todettiin olevan toimiva lähinnä osaprosessien tasolla koska niin monet prosessit ylittävät funktionaalisten yksiköiden rajat.

Työ- ja elinkeinotoimiston työ on jatkuvassa muutoksessa. Työ muuttuu säädös- muutosten myötä, työllisyystilanteen myötä ja poliittisen tahdon mukaisesti. Valmiudet muutokseen pitää olla koko ajan. Erityisen mielenkiintoinen näkökulma haastattelussa oli sellaisten prosessien kuvaaminen, joita ei vielä ole olemassa. Erilaisia toimintaympäristön muutoksia pystytään ennakoimaan ja suunnittelemaan ”varastoon” sellaisia prosesseja, jotka voidaan nopealla aikataululla ottaa käyttöön sellaisessa tilanteessa kun tarvitaan täysin uutta palvelumallia. Tällaisia tilanteita voivat olla esim. suuret joukkoirtisanomiset, äkillinen sijaistarve terveydenhuollossa esim. influenssaepidemian takia tai vaikkapa maahanmuuton rajun lisääntyminen. Hyödyt tällaisten ylimääräisten prosessien suunnittelusta tulisivat siinä vaiheessa, kun kiiretilanteessa saadaan prosessi nopeasti käyttöön kuitenkin huolellisesti mietittynä ja siten, että kaikki tietävät heti miten toimia.

6.2 Prosessikuvausten ja nykytilanteen SWOT haastatteluiden perusteella

Prosessikuvausten tekeminen nähtiin pääsääntöisesti erittäin toivottuna asiana, mutta haastatteluissa kävi ilmi, että prosessikuvauksessa halutaan tehdä myös rajauksia. Kuvausten toteuttamisessa ja käytössä nähtiin tarvetta rajata kuvausten syvyyttä ja toisaalta nähtiin riskejä siinä, miten uuden työkalun liittäminen arkiin työhön sujuu ja kuinka henkilöstö saadaan sitoutettua.

Haastattelussa esiin tulleiden seikkojen perusteella on taulukossa 3 kerättyinä prosessikuvausten tekoon liittyviä uhkia, mahdollisuuksia, vahvuuksia ja heikkouksia. Mahdollisuuksien kirjo nähtiin haastatteluissa vieläkin runsaampana, mutta taulukkoon on kerätty ne seikat, jotka korostuivat teemoittelussa.

Taulukko 3. SWOT-analyysi prosessikuvausten tekemisen uhista, mahdollisuuksista, vahvuuksista ja heikkouksista jotka tulivat esille haastatteluissa

Vahvuudet
Toiminnan selkiyttämisen tarve tunnistettu
Johdon sitoutuminen, tahtotila
Muutoksiin tottunut henkilöstö, valmiudet oppia uutta
Asiakaslähtöinen toimintatapa
Joustava organisaatio, työnkierrot ja työtehtävien muutokset tuttuja

Heikkoudet
Prosessiosaamisen tämänhetkinen taso
Erillisiä prosesseja, jotka eivät kohtaa toisiaan
Päällekkäisyydet prosesseissa
Tulosohjaus ei ole prosesseille nyt toimiva mittari
Organisaatorakenne vahvasti toiminnallisin yksiköin, ei prosesseittain

Mahdollisuudet
Yleisen osaamistason nostaminen
Yhtenäiset työkäytännöt, vähemmän virheitä, parempi laatu
Oman työn hahmottaminen osana suurempaa kokonaisuutta
Joustavuus työnkierrossa
Perehdyttämismateriaali prosessikuvauksista
Riskianalyyssissä käyttäminen
Prosessipankki
Parempi asiakaslähtöisyys

Uhat
Saadaanko prosessimateriaali aktiiviseen käyttöön?
Liiallinen tarkkuus tekee raskaan järjestelmän
Teknisten ratkaisuiden vaikeus
Moniosaaminen liian vaativaa
Prosessien tunnistamisen vaikeus

SWOT-analyysiin kerättyjä mahdollisuuksia, uhkia, heikkouksia ja vahvuuksia on hyvä pohtia niissä tiimeissä, joissa kuvaustyötä ryhdytään tekemään. Erityisesti mahdollisuudet voivat antaa uusia näkökulmia prosessien kehittämiseen. Saman-tyyppisen analyysin voi tehdä myös jokaisesta kuvattavasta prosessista erikseen tai peilata prosesseja tähän analyysiin.

6.3 Prosessijohtaminen ja prosessien hallinta

Erityisenä haasteena siirryttäessä funktionalisemmasta organisaatiosta kohti prosessiajattelua tulee huomioida muutokset johtamistavoissa. Koska tutkimuksessa organisaatiossa toiminnallinen jakautuminen on vahva, on prosessimaisuudessa mietittävä tarkasti prosessin omistajan ja esimiehen roolin erot. Prosessi saattaa kulkea läpi organisaation useissa yksiköissä, joissa jokaisessa toimii oma lähiesimies.

Kun prosessin omistajan roolia kuvataan ja täsmennetään, on tehtävä päätös kuka hallitsee resursseja ja kenellä on valtuutus ohjaukseen työtehtävissä. Prosessin omistaja ei voi aidosti kantaa vastuuta prosessistaan, jos hänellä ei ole mahdollisuuksia sen toiminnan ohjailuun.

Muutos johtamisjärjestelmässä tulee olemaan suuri muutos organisaatiokulttuurissa, mutta sen myötä työn mielekkyys kasvaa, palveluprosessien laatua saadaan nostettua ja yksiköiden välistä kilpailua voidaan vähentää. Voidaan myös ajatella niin, että tehdään radikaaleja muutoksia organisaatiossa siten, että muodostetaan uudenlaisia yksiköitä, jotka pystyvät tukiprosesseja lukuun ottamatta hoitamaan prosesseja alusta loppuun. Prosessien tunnistamisvaiheessa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, minkä prosessien kohdalla näin voitaisiin ajatella.

7 SUOSITUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI

Seuraavissa kappaleissa on käsitelty niitä jatkotoimenpiteitä, joita suositellaan tämän tutkimuksen perusteella. Toimenpiteet on jaoteltu haastatteluissa esiin nousseiden teemojen mukaan. Toimenpide-ehdotuksilla pyritään vastaamaan tässä tutkimuksessa asetettuihin tutkimuskysymyksiin kerätyn aineiston ja siitä tehdyn analyysin perusteella.

7.1 Prosessiosaamisen tason nostaminen

Prosessiosaamisen tason nostaminen pitäisi tehdä sekä kouluttamalla että osallistamalla koko henkilökunta projektiin. Koska toimintatapojen muutoksen ja ajattelutavan muutoksen toivotaan olevan hyvin lähellä käytännön työtä, on tekemällä oppiminen hyvä menetelmä osaamistason nostamiseen. Raskas koulutusmainen projekti ei välttämättä tuo haluttuja tuloksia.

Osaamistason nostaminen voidaan tehdä siten, että varsinaiseen koulutukseen osallistuvat lähiesimiehet ja apulaistoimistonjohtajat, jotka todennäköisesti ovat useimpien prosessien tai osaprosessien omistajia. Lähiesimiehet vievät prosessiajattelua yksiköihinsä normaalin esimiestyönsä yhteydessä. Dokumentointityökalujen käyttöön tarvitaan oma koulutuksensa prosessin omistajille. Varsinaista kuvaustyötä tekevät tiimit, jotka todennäköisesti ovat monesta yksiköstä kasattuja, voivat suunnitella toimintatapansa vapaasti, mutta dokumentointiin on oltava tarkka ohjeistus, että toimintatavat pysyvät kaikilla samanlaisina.

7.2 Prosessien tunnistaminen

Vaikka haastateltujen johtajien ajatus on, että prosessien kuvaustyö tehdään lähellä varsinaista työn tekemistä, on erittäin tärkeää, että johto on mukana prosessien tunnistamisvaiheessa monestakin syystä. Haastattelujen perusteella koko työn tärkeimmäksi vaiheeksi tulee muodostumaan nimenomaan tunnistamisvaihe. Proses-

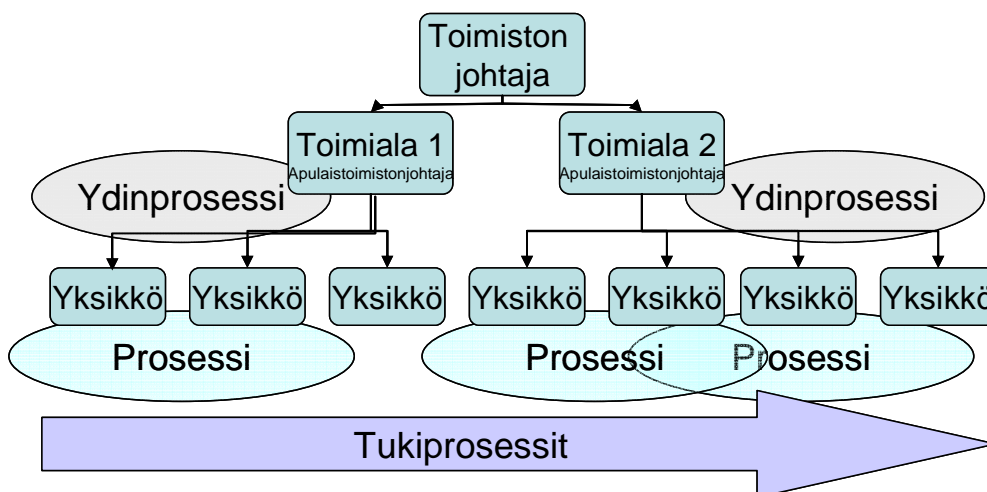
sien sekavuus johtuu osittain siitä, että tunnistamista ei ole tehty ja siitä, että prosessien hierarkiaa ei kovin hyvin tunneta.

Prosessit täytyy kytkeä strategiaan ja johdon tehtävänä ennen kaikkea suunnan ja tavoitteiden määrittely. Lisäksi työn käynnistymisen kannalta oleellista on valtuuksien antaminen eri tehtävien ja työvaiheiden suorittamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa tehtäväksiantoja ja resurssointia projektiin. Myöhemmässä vaiheessa kun ollaan prosessien kehittämisessä, johto osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen samalla tavalla kuin muukin henkilöstö. Tunnistamisvaiheessa johdon tuki on myös motivoivaa, sitoutuminen työhön on helppoa kun suuntaviivat ovat selkeät.

7.3 Prosessien kuvaus

Prosessien varsinainen työ kannattaa tehdä prosessitiimeissä, jotka kerätään aina niistä yksiköistä, joissa kukin prosessi kulkee. Kuvauksen tekevät sellaiset ihmiset, jotka ovat osa prosessia, suorittavat prosessissa jotain työtehtävää. Toimistonjohtaja näki toimivimpana ratkaisuna sen, että toimiston kaksi apulaistoimistonjohtajaa jakavat ydinprosessien omistajuuden. Asiakkaat voidaan hyvin karkeasti jakaa kahteen ryhmään, niihin, jotka tarjoavat työtä ja niihin, jotka etsivät työtä. Tällä karkealla jaolla voidaan muodostaa ydinprosessien lähtökohdat.

Tämänhetkinen organisaatiomuoto on kuvattu kuviossa 7. Toimisto on jaettu kahteen eri toimialaan, jotka edustavat kahta ydinprosessia, työnhakijapalveluita ja työnantajapalveluita. Kummankin toimialan sisällä toimii useita yksiköitä, jotka saattavat osallistua useisiin eri prosesseihin yhtäaikaaisesti ja yhdessä muiden yksiköiden kanssa.



Kuvio 7. Periaatekuva prosessien sijoittumisesta ja toimimisesta organisaatiossa

Ydinprosessien sisällä kulkee lukuisia prosesseja ja toiminnallisesti niitä hoitavat useat eri yksiköt. Yksiköiden esimiehet voivat toimia prosessien ja osaprosessien omistajina. Prosessien verkko eri yksiköiden välillä on runsas ja tämän vuoksi toiminnallisiin muutoksiinkin prosessikuvausten myötä on hyvä varautua. Jos toiminnallisia yksiköitä linjataan tulevaisuudessa enemmän prosessien mukaisiksi, saadaan prosessien hallinta paremmin prosessin omistajalle.

Haastatteluissa esiin nousseille ei vielä olemassa oleville prosesseille tulisi perustaa erillinen kehittämisryhmä, joka lähtisi tunnistamaan sellaisia prosesseja, joiden tarve tulevaisuudessa on todennäköinen. Yhteistyötä ryhmän kannattaisi tehdä muun muassa TE-keskuksen työvoimapalveluasiantuntijoiden ja ennakointitietoja käsittelevien virkailijoiden kanssa.

7.4 Kuvauksen tekninen toteutus ja aikataulu

Prosessien kuvausta varten talolle täytyy tehdä oma Word – pohja sanallista kuvausta varten ja muokata se siten, että käytetty terminologia on tuttua. Keskeisistä prosessien käsitteistä on hyvä tehdä täysin erillinen kuvaus. Visuaaliset kuvaukset olisi hyvä tehdä ensin hahmotelmina ja antaa ne sitten yhden henkilön puhtaaksi piirrettäväksi. Visuaaliset kuvaukset kuten prosessikaaviot voidaan tehdä Power-

Point – ohjelmalla. Tällä tavalla saadaan yhtenäinen esitysasua. Käytännössä muutoksia pitää päästä tekemään jokaisen prosessin omistajan, joten ensimmäisen kuvausvaiheen jälkeen käyttäjämäärää kannattaa lisätä. On myös mahdollista hankkia prosessikuvaukseen tarkoitettu erityinen valmis ohjelma.

Prosessikuvausten tulee olla kaikkien saatavilla sekä sähköisinä että paperiversioina. Sähköisen version luonnollisin säilytyspaikka olisi toimiston yhteinen palvelin ja siellä Y-asema, jota muutenkin käytetään yhteisen ohjeistuksen ja materiaalin tallentamiseen. Prosessit voidaan taltioida myös ASKI – arkistointijärjestelmään, mutta ASKI:n käyttöaste on tällä hetkellä niin pieni, että käytännön työkaluksi se ei käy.

Tämän tutkimuksen liitteeksi on tehty ehdotukset prosessin perustietojen määrittely – lomakkeeksi, prosessin selityshehdeksi ja prosessikaavion mallipohjaksi. (Liitteet 1,2, ja 3). Mallit on tehty Word ja PowerPoint- tiedostoina. Mikäli tämän tyyppiset mallit otetaan käyttöön, on aiheellista selvittää voidaanko työohjeet liittää PowerPointin toimintasymboleihin linkkeinä. Tällä tavalla työohjeetkin olisivat helposti saatavilla paikassa, josta ne on helppo löytää ja hahmottaa kokonaisuuksiin vaikuttavat tekijät.

Kuvausprosessi voidaan ydinprosessien ja prosessien tunnistamisen osalta aloittaa vaikka heti. Työ- ja elinkeinotoimistoihin on kuitenkin tulossa toiminnallisia muutoksia vuoden 2010 aikana muun muassa yritysneuvontaan ja taloushallinnon tukiprosesseihin liittyen. Prosessien tunnistamisvaiheen yhteydessä on järkevää priorisoida kuvaustyö siten, että aloitetaan niistä prosesseista, jotka todennäköisesti eivät tule paljoa muuttumaan.

Lähiesimiesten ja apulaisjohtajien yhteinen koulutus voi toimia lähtötilanteena prosessin käynnistämiseksi ja osaamisen ja ajatusmallin vieminen yksiköille voi alkaa heti koulutuksen jälkeen. Tämän jälkeen lähiesimiehet voivat yhdessä johdon kanssa aloittaa tunnistamisvaiheesta ja sen jälkeen muodostaa kuvaustiimit. On realistista, että tärkeimpien prosessien kuvaus saadaan tehtyä kevään 2010 aikana.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet:

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. 1. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Karimaa, E (toim.), 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy

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

Lillrank, P. 2005. Työhallinnon julkaisu 356: Työvoimatoimiston keskeiset työprosessit ja niiden tuottavuuden kehittäminen. Helsinki: Työministeriö

Roberts, L. 1996. Prosessireengineering. Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen, Helsinki: Rastor

Savonen, M-L. 2004. Luentomoniste: Prosessikäsitteitä.

Savonen, M-L. 2007. Luentomoniste: Perusasiaa prosesseista.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita

Internet -lähteet:

JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2008. JHS 152 Prosessien kuvaaminen [Viitattu 20.9.2009]. <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>

QPR-Software. 2008a Prosessijohtamisen ratkaisut. [Viitattu 20.9.2009].
<http://www.qpr.fi/Prosessijohtamisen-ratkaisut.html?gclid=CKyzu6OTrJYCFQtJtAodfjItyg>

QPR-Software. 2008b Julkishallinnon johtamisjärjestelmä. [Viitattu 10.10.2009].
<http://www.qpr.fi/julkishallinnon-johtamisjarjestelma.html>

Melonen, P. 2004 HAUS kehittämiskeskus Oy: Prosessiajattelu, prosessien kehittäminen ja johtaminen. PowerPoint – esitys. [Viitattu 10.10.2009].
<http://s-asiointi.rovaniemi.fi/files/20041111164711.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. Tiedote. 6.3.2009. [Viitattu 10.9.2009]
http://www.tem.fi/?89506_m=94424&s=2467

Haastattelut:

Hokkanen J. 2009. Apulaistoimistonjohtaja. Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. Haastattelu 7.10.2009.

Kouvo, J. 2009. Toimistonjohtaja. Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. Haastattelu 8.10.2009.

Väisänen M-L. 2009. Apulaistoimistonjohtaja. Päijät-Hämeen työ- ja elinkeinotoimisto. Haastattelu 7.10.2009.

LIITTEET

Liite 1. Prosessin perustietojen määrittely – lomake

Liite 2. Prosessin selityspelehti

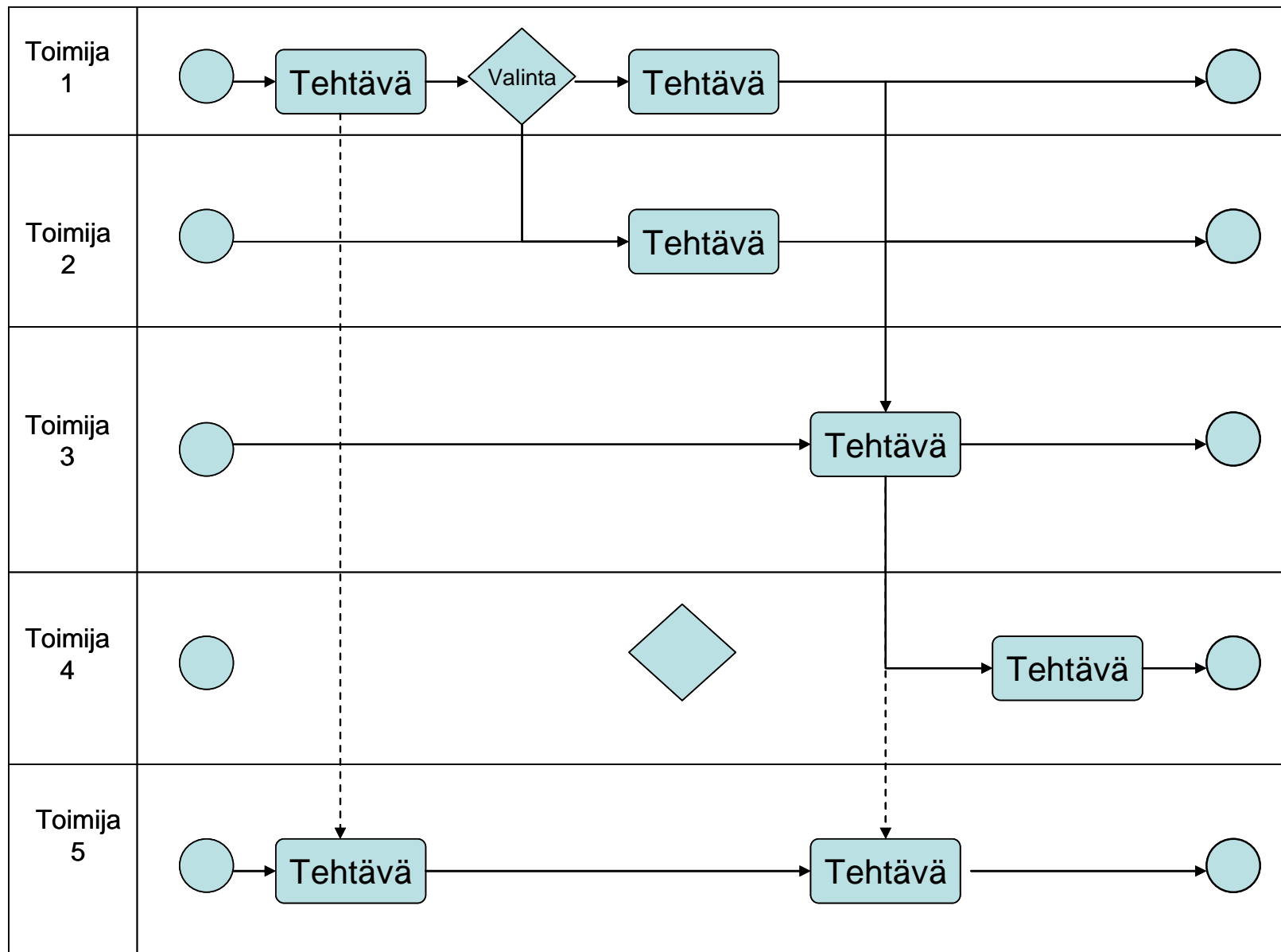
Liite 3. Prosessikaavion mallipohja

Liite 4. Haastattelurunko

PROSESSIN PERUSTIETOJEN MÄÄRITTELY

Pvm.

1. Prosessin nimi	
2. Prosessin omistaja – vastaa prosessista, sen kehittämisestä ja dokumentoinnista	
3. Prosessin edellyttämät resurssit – henkilöstö Välineet ja laitteet Järjestelmät Tilat ja materiaalit	
4. Prosessin asiakkaat Työnantaja- tai työnhakija-asiakas Sisäiset toimijat Sidosryhmät	
5. Mistä prosessi alkaa	
6. Mihin prosessi päättyy	
7. Prosessin tuotokset asiakkaalle – esim. Tuote Palvelu Päätös	
8. Prosessin tavoitteet – tarkasteltuna seuraavista näkökulmista: Asiakasnäkökulma Resurssinäkökulma Prosessin suorituskyky näkökulma Talousnäkökulma	
9. Miten prosessin toimivuutta arvioidaan?	



HAASTATTELURUNKO

1. Millaisena näet tämän organisaation prosesseja ajatellen?
2. Kenen työkalu on prosessikuvaus?
3. Kenen pitäisi tehdä prosessien tunnistaminen?
4. Kenen pitäisi tehdä prosessikuvaus?
5. Mikä on johdon rooli prosessikuvauksessa?
6. Millainen on prosessiosaamisen taso organisaatiossa?
7. Kuinka tarkkoja prosessikuvausten pitäisi olla?
8. Miten kuvaustyö pitäisi teknisesti tehdä?
9. Millaisena näet prosessin omistajan roolin?
10. Mihin kaikkeen prosessikuvauksia voidaan käyttää?
11. Mitä on prosessijohtaminen? Vertailu nykyiseen johtamisjärjestelmään
12. Miten tulosohjaus ja prosessiajattelu sopivat yhteen?
13. Pitäisikö prosesseja pystyä mittaamaan?