

Tarja Liukkonen

MAKSULIIKEPROSESSIN JA
MITTARISTON KEHITTÄMINEN
Jatkuva kehittäminen prosessien verkossa

Opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2014




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkelin University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2014
Tekijä(t) Tarja Liukkonen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Nimeke Maksuliikeprosessin ja mittariston kehittäminen – Jatkuva kehittäminen prosessien verkossa		
Tiivistelmä <p>Prosessiorganisaatio on hyvä tapa tuottaa palveluja julkishallinnossa. Prosesseissa toteutuu organisaation strategia. Prosesseissa tuotetaan palveluja ja arvoa asiakkaille. Prosessiorganisaation etuja ovat hyvä taloudellinen tulos, asiakkaan tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja henkilöstön aktiivisuus. Prosessien kehittäminen on toimintaa näiden tulosten saavuttamiseksi prosessien ongelmakohtia hallitsemalla, sujuvuutta parantamalla ja yhteistyötä lisäämällä.</p> <p>Viitekehityksen teemoina olivat prosessit, prosessien mittaaminen ja prosessien jatkuva kehittäminen. Prosessit muodostavat toimintaketjun, jossa palvelukeskuksen palveluja tuotetaan asiakkaille. Prosessien mittaamista tarvitaan prosessin tavoitteiden seurantaan ja prosessien kehittämiseen. Prosessien jatkuva parantaminen takaa palvelujen laadun ja prosessien sujuvuuden palvelutuotannossa.</p> <p>Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilöstön käsityksiä prosessien toimivuudesta ja mittaamisesta sekä etsiä keinoja prosessien välisen yhteistyön parantamiseksi. Tarkoituksena oli saada tietoa niistä keskeisistä tekijöistä, joihin henkilöstön näkökulmasta tulisi kiinnittää huomiota prosessissa ja prosessien mittaamisessa sekä prosessien välisessä yhteistyössä. Tutkimusongelmana oli, kuinka saada maksuliikeprosessi sujuvammaksi ja prosessien välinen yhteistyö palvelukeskuksessa paremmaksi. Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin sähköisenä kyselynä Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen eli Palkeiden Mikkelin toimipisteen henkilöstölle. Henkilöstökyselyn tulokset raportoitiin tilastollisia menetelmiä käyttäen. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin Palkeiden Mikkelin maksuliikeryhmän viidelle talouspalvelusihteerille kontrolloituna kyselynä. Tulokset raportoitiin teorialähtöisen analyysin keinoja hyödyntäen.</p> <p>Prosessien sujuvuutta voidaan parantaa tehostamalla prosessien välistä yhteistyötä eri muodoissaan, parantamalla tiedonkulkua prosessien välillä ja lisäämällä palvelukeskuksen omien prosessien tuntemusta. Prosessien mittaaminen on prosessien tavoitteiden seuraamista luotettavasti ja hyödynnettävästi. Mittaaminen ja mittariston kehittäminen tulisi nähdä kehittämistyön työkaluna, ei itsetarkoituksena. Sisäinen asiakkuuden merkityksen ymmärtäminen ulkoisen asiakkaan palvelemisen ohella on tärkeää. Henkilöstön sitoutumista prosessien kehittämiseen voidaan vahvistaa lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia ja kannustamalla.</p>		
Asiasanat (avainsanat) prosessi, prosessimittaristo, prosessien kehittäminen, sisäinen asiakkuus		
Sivumäärä 132 + liitteet 29 sivua	Kieli suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Ulla Keto	Opinnäytetyön toimeksiantaja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 14 May 2014
Author(s) Tarja Liukkonen	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Operations	
Name of the bachelor's thesis Developing the payment process and process measurement – continuous development in process network		
Abstract <p>A process organisation is a successful way of producing services in public administration. Processes impress the strategy of the organisation, and values, and services are produced for customers by different processes. The achievements of the process organisation are a good financial result, customer satisfaction, high effectiveness, and the activity of the personnel. The process development includes the methods of the organisation-wide co-operation, solving the problems in processes and making them fluent.</p> <p>The framework covered three theories which were processes, process measurement, and the development of processes. Processes are chains of activities that flow through organisational boundaries. The goal is to model the business logic of the organisation in processes and develop them. The process measurement is one of the working tools of the process development. Improvement processes guarantee the quality of the services in a fluent service production.</p> <p>The aim of the study was to point out the crucial issues of the process, process measurement and co-operation between different processes which were important from the personnel's point of view. This study was made for the Finnish Government Shared Service Centre for Finance and HR in Mikkeli, called Palkeet. The study is based on both a quantitative and a qualitative case study. I hoped to get answers on how how to make the payment process more fluent and how to increase the co-operation between different processes in the Mikkeli office of the service centre Palkeet.</p> <p>The means to improve fluency of the process were to enhance co-operation between processes by using different ways of communication, to improve communication and to increase knowledge about processes in the service centre. The process measurement results were not utilized as well as they should have been and the results were not always trustworthy enough. The measurement itself should not be the main purpose but the working tool to improve process and supervise the targets. To understand the importance of internal customer services is as necessary as serving external customers. To make commitment to making the process stronger it is important to increase the possibilities to influence and to encourage personnel to improve their own processes.</p>		
Subject headings, (keywords) process, process measurement, process development, internal customership		
Pages 132 p + app 29	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Ulla Keto	Bachelor's thesis assigned by The Finnish Government Shared Service Centre for Finance and HR, Palkeet	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Tavoitteet ja rajaus.....	2
2.2	Tutkimusongelma	5
2.3	Tutkimusmenetelmä	6
2.3.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	7
2.3.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	8
2.3.3	Kvalitatiivinen tutkimus.....	10
2.4	Opinnäytetyöprosessi.....	15
3	PROSESSIAJATTELUN PERUSTA JA PROSESSIEN MITTAAMINEN	17
3.1	Prosessien tunnistaminen.....	17
3.1.1	Prosessiajattelun ydin.....	18
3.1.2	Prosessityypit	19
3.2	Prosessien kuvaaminen ja prosessihierarkia	22
3.2.1	Prosessikartta	22
3.2.2	Prosessien kuvaaminen	24
3.2.3	Prosessikaavio	25
3.3	Prosessijohtaminen ja prosessiajattelun edut.....	27
3.4	Prosessimittaristo	29
3.4.1	Prosessin suorituskyvyn mittaaminen.....	29
3.4.2	Hyvän mittariston tunnusmerkkejä.....	34
3.4.3	Mittaamisen haasteita.....	36
3.5	Prosessin tärkeitä tunnuslukuja.....	39
4	PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA PROSESSIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ ..	41
4.1	Prosessin kehitystyö.....	41
4.1.1	Prosessin kehittäminen.....	42
4.1.2	Prosessin jatkuva parantaminen	45
4.1.3	Prosessin uudistaminen.....	47
4.2	Kehitystyö laadun takeena	49
4.2.1	Laadun parantaminen ja laatustandardit	49
4.2.2	Itsearviointi ja auditointi työkaluina	52
4.3	Sisäinen asiakkuus	54

4.3.1	Sisäisen asiakkuuden merkitys	54
4.3.2	Sisäiset asiakassuhteet ja niiden johtaminen.....	57
4.3.3	Sisäisten asiakassuhteiden kehittäminen.....	58
4.4	Sitoutuminen kehitystoimintaan	59
4.4.1	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	59
4.4.2	Muutosvastarinnan vähentäminen ja sitoutumisen lisääminen.....	61
4.4.3	Organisaation oppiminen	63
5	PALKEET	65
5.1	Palvelutuotanto julkishallinnossa	65
5.2	Toimintaympäristön muutokset	66
5.2.1	Henkilöstön osaamisen ja teknologian hallinta.....	67
5.2.2	Globalisaatio ja sidosryhmät.....	69
5.3	Organisaatio	70
5.4	Maksuliikeprosessi	73
5.4.1	Maksuliikeprosessin organisointi.....	74
5.4.2	Maksuliikkeen prosessikaavio ja prosessikuvaus	75
5.5	Maksuliikkeen mittarit.....	76
6	HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA PROSESSIEN TOIMIVUUTEEN, MITTAAMISEEN JA JATKUVAAN KEHITTÄMISEEN.....	78
6.1	Aineiston hankinta ja analysointi.....	78
6.2	Henkilöstökysely	80
6.2.1	Kyselyn taustamuuttujat.....	80
6.2.2	Prosessien sujuvuus ja prosessin ongelmatekijät	81
6.2.3	Prosessien välinen yhteistyö ja prosessin toimivuus	85
6.2.4	Prosessin mittaristo ja mittaaminen	87
6.2.5	Prosessien jatkuva kehittäminen	89
6.2.6	Kehittämisehdotuksia henkilöstöltä.....	91
6.3	Yhteenvedo tuloksista ja johtopäätökset	92
6.3.1	Prosessin sujuvuuden parantaminen	93
6.3.2	Prosessin mittaamisen kehittäminen	95
6.3.3	Sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen	96
7	MAKSULIIKKEEN NÄKÖKULMA PROSESSIEN VÄLISESTÄ YHTEISTYÖSTÄ, PROSESSISEN MITTAAMISESTA JA KEHITTÄMISTOIMINNASTA.....	97

7.1	Aineiston hankinta ja analysointi.....	97
7.2	Maksuliikekysely	100
7.2.1	Maksuliikeprosessi ja prosessien välinen yhteistyö.....	100
7.2.2	Prosessin tavoitteiden mittaaminen.....	102
7.2.3	Prosessien kehittäminen.....	104
7.3	Yhteenvedo tutkimustuloksista ja johtopäätökset	105
7.3.1	Sisäisen asiakkuuden merkitys prosessien välisessä yhteistyössä .	107
7.3.2	Prosessien mittaaminen ja mittaristo prosessien kehittämistyössä	111
7.3.3	Sitoutuminen jatkuvaan kehitystoimintaan.....	111
7.3.4	Ehdotukset kehittämisen painopisteiksi.....	114
8	POHDINTA	115
8.1	Tutkimuksen sitominen viitekehykseen	115
8.2	Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi	118
8.3	Objektiivisuuden, reliabiliteetin ja validiteetin arviointi määrällisessä tutkimuksessa	120
8.4	Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	122
9	PÄÄTÄNTÖ	126
	LÄHTEET.....	128
	LIITE/LIITTEET	
	1 Maksatuksen prosessikaavio	
	2 Kyselylomakkeen saatekirje	
	3 Henkilöstökyselyn kyselylomake	
	4 Jakaumataulukot	
	5 Maksuliikekyselyn kyselylomake	

1 JOHDANTO

Palvelukeskusmalli talous- ja henkilöstöhallinnon palvelujen tuottajana on yleistynyt niin yksityisellä sektorilla kuin valtionhallinnossakin. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen tehtävänä on toimia valtionhallinnon sisäisten konsernipalveluiden tuottajana ja osallistua niiden kehittämiseen. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet perustettiin yhdistämällä Oikeushallinnon, Sisäasiainhallinnon, Puolustushallinnon ja Valtiokonttorin tulosityksikköinä toimineiden palvelukeskusten toiminta yhdeksi palvelukeskukseksi valtionvarainministeriön hallinnonalalle. Vuoden 2012 lopussa Palkeiden toimipisteet olivat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä, Porissa, Turussa, Kuopiossa ja Helsingissä. Henkilöstöä oli noin 760 henkilöä, joista omassa työpaikassani Mikkelin toimipisteessä työskenteli noin 85 henkilöä. (Palkeet 2013b.)

Palkeiden toiminta- ja taloussuunnitelman mukaan palvelut on tuotteistettu ja palvelutuotanto on yhtenäistetty paikkakunnasta riippumattomaksi. Palkeissa on otettu käyttöön prosessimainen organisaatio ja prosessinomistajuus. Kehittämistyö perustuu asiakastarpeisiin ja palvelutuotannon parantamiseen sekä jatkuvaan uudistumiseen. Tavoitteena ovat sähköiset, sujuvat ja tehokkaat prosessit. Palvelukeskuksen toiminnalle on annettu ulkopäin Valtiovarainministeriön tulosoajauksen kautta tiettyjä tulos- ja vaikuttavuustavoitteita, joiden täyttämiseksi ja palvelun laadun takaamiseksi oman toiminnan analysointi on tärkeää.

Prosessit ja mittarit ovat palvelutuotannon välineitä, jotka mahdollistavat laadukkaan palvelun tuottamisen asiakkaille. Laatu ja laatujärjestelmää käsitteleviä tutkimuksia ja kirjallisuutta on paljon, mutta tässä työssä en käsittele muita laatuun liittyviä kysymyksiä enempää kuin on kokonaisuuden kannalta tarpeellista, vaan keskityn siihen, millä tavalla prosessi ja sen mittaristo parhaiten edistäisivät jokapäiväisen työn sujumista. Viitekehyksessä käsitelen prosessien, mittareiden ja prosessijohtamisen lisäksi prosessin kehittämistä ja jatkuvaa parantamista nimenomaan palveluja tuottavan henkilöstön näkökulmasta.

Palvelukeskuksen palvelutuotannon prosessien ja mittariston sekä ennen kaikkea prosessien välisen yhteistyön ja jatkuvan parantamisen ominaispiirteet ovat suurelta osin samoja kaikissa prosesseissa. Siksi toivon, että opinnäytetyöni antaa ideoita ja ajatuk-

sia myös muihin palvelukeskuksen prosesseihin ja innostaa tavallisen arkipäivän työn kehittämiseen. Muuttuvassa toimintaympäristössä jatkuva parantaminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen ovat jokapäiväistä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön kirjoittaminen on luomista, rakentamista ja hiomista. Työn aloittamisessa on olennaista saada aluksi liiankin runsaat ideat ja ajatukset järjestykseen (Hirsjärvi ym. 2012, 34). Työn rajaaminen, lopullisen aiheen, näkökulman ja toteutustavan valinta ja valinnoissa pysyminen on olennaista. Aiheen valintaa ei pidä tehdä hätäillen, mutta aloitusvaiheeseen ei myöskään saa käyttää liikaa aikaa. Kun aiheen lisäksi on olemassa tietty johtoajatus, joka ohjaa lähteiden etsintää, teoreettisen viitekehityksen muodostumista sekä aineiston hankintaa ja analysointia, koko työskentely helpottuu. (Hirsjärvi ym. 2012, 66–69.) Tutkijan on ensimmäisenä määriteltävä tutkittava ilmiö ja sen jälkeen osattava kysyä oikeat kysymykset saadakseen oikeat vastaukset valitsemaansa tutkimusongelmaan. Tulosten analysointi pitää tehdä kokonaisuuteen sopivilla analysointimenetelmillä. (Anttila 2006, 121–122.) Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön tavoitteen ja tutkimusongelman, selvittelen tutkimuksellisen lähestymistavan ja menetelmien valintaa sekä kuvailen opinnäytetyöprosessini etenemisen.

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on Palkeiden Mikkelin toimipisteen henkilöstölle tehtävän kyselyn avulla saada selville, mitkä asiat ovat käytännön työtä tekevän henkilöstön mielestä prosessin kriittisiä kohtia ja millä tavalla prosessien toimijoiden väliset kontaktit ja yhteistyö saadaan mahdollisimman sujuviksi. Tutkin, nouseeko kyselyn tuloksena mahdollisesti esiin sellaisia mitattavissa olevia prosessin suorituskykyä parantavia asioita, joihin ei ole aikaisemmin kiinnitetty huomiota. Tavoitteena on löytää syitä, jotka estävät tai haittaavat prosessien sujuvuutta ja toisaalta kannustaa prosessien jatkuvaan parantamiseen ja saada henkilöstö osallistumaan oman työnsä kehittämiseen. En käsittele tässä opinnäytetyössä prosessien välisiä teknisiä rajapintoja tai järjestelmien välisiä kontakteja, vaan keskityn ihmisten väliseen toimintaan ja yhteistyöhön.

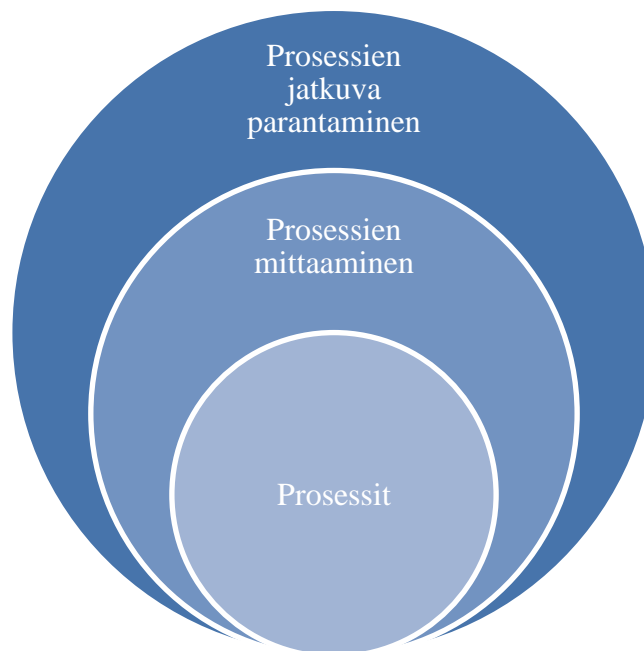
Kyselyn tulosten perusteella pyrin löytämään ratkaisuja prosessin kriittisiin kohtiin ja keinoja parantaa maksuliikeprosessin toimivuutta ja lisätä eri prosessien välisen työn sujuvuutta. Samalla selvittelin, millä mittareilla prosessia voitaisiin parhaiten arvioida, jotta saadaan oikeaa ja hyödyllistä tietoa prosessin kehittämiseksi ja prosessin tulosten arvioimiseksi. Tässä opinnäytetyössä en painota ulkoisen asiakkaan asiakasnäkökulmaa, vaikka se onkin kaiken toiminnan lähtökohta, koska haluan tutkia asiaa palvelutuotannon näkökulmasta. Asiakastytyväisyyskyselyjen tulokset kertovat omalta osaltaan, mitkä asiat asiakas näkee oman palvelunsa kannalta tärkeinä, mutta asiakas ei voi välttämättä suoraan vaikuttaa toiminnan kehittämiseen palvelukeskuksessa. Tästä syystä palvelukeskuksen on syytä tutkia omaa toimintaansa, jotta voidaan tuottaa asiakasta hyödyttäviä palveluja mahdollisimman sujuvasti ja tehokkaasti. Käsittelem asiakkuutta sisäisen asiakkuuden ja yhteistyön näkökulmasta.

Tutkimusaiheena palvelukeskuksen prosessien ja mittariston kehittäminen on ajankohtainen ja erityisesti maksuliikeprosessin kehittäminen on kiinnostavaa, koska itse työskentelen maksuliikeprosessissa. Prosessien kehittäminen on ollut yksi Palkeiden eli Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen kehittämisprojekteista vuodesta 2010 alkaen, jolloin Palkeet aloitti toimintansa. Vuosi 2014 on asiakkuuden teemavuosi, joten myös sisäisen asiakkuuden esille ottaminen prosessien kehittämisessä on ajankohtaista.

Prosessin kehittämiseen tähtäävä työni on kaksivaiheinen. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe sisälsi kvantitatiivisen tutkimusosuuden, jossa selvittelin eniten kehittämistä kaipaavia tekijöitä prosessien välisen yhteistyön ja prosessin sujuvuuden parantamiseksi koko Mikkelin toimipisteen henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen avulla. Kehittämistyön toisessa vaiheessa eli kvalitatiivisessa osassa on tarkoituksena selvittää Mikkelin maksuliikeryhmän näkemykset prosessin sujuvuudesta, prosessin mittaristosta ja palvelukeskuksen maksuliikeprosessin ja muiden prosessien välisten rajapintojen toimivuudesta sekä löytää käytännön toimenpiteitä mahdollisten ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Tavoitteena on saada henkilöstöön kuuluvat huomaamaan, että he ovat oman työnsä asiantuntijoita, joiden ideat oman työn kehittämisessä ovat tärkeitä. Juuri näistä ideoista ja yhteisistä toimintamalleista muodostuvat parhaat käytännöt asiakkaiden palvelemiseksi ja oman osaamisen jakamiseksi kaikkien käyttöön. Haluan työni avulla tuoda esiin henkilöstön mielestä tärkeitä kehityskohteita ja -ehdotuksia.

Tavoitteena on myös nostaa esille sisäisen asiakkuuden näkökulma ulkoisen asiakkaan palvelemisen rinnalle.

Teoreettinen viitekehys sisältää prosessiajattelun perusteita, prosessijohtamisen teoriaa, prosessien kehittämiseen ja prosessien suorituskyvyn mittaamiseen ja parantamiseen tähtäävää teoreettista tarkastelua. Selvittelen alan kirjallisuuden pohjalta myös sitä, miten prosessi on kytketty strategiaan ja miten balanced scorecard-ajattelun avulla strategiasta on johdettu tavoitteet ja kehitetty tavoitteiden toteutumista mittaavat mittarit. Teoriasta nousevat esille perustelut sille, miksi prosessien kehittämisen pitäisi olla jatkuvaa ja koko organisaation osallistavaa toimintaa ja miksi oikeiden asioiden mittaaminen oikeilla mittareilla on tärkeää. Orientaationa aihealueeseen perehdyin Palkeiden Intranetissä olevan materiaalin perusteella jo aikaisemmin Palkeissa tehtyyn strategiatyöhön ja prosessien kehittämiseen, jotta sain mahdollisimman hyvän kuvan tähänastisesta kehityksestä ja nykytilanteesta. Kuvassa 1 näkyvät teoreettisen viitekehksen aihealueet.



KUVA 1. Teoreettisen viitekehksen aihealueet

Palvelukeskusmallin toteuttamista on tutkittu muuan muassa Taru Heikkisen vuonna 2005 julkaistussa Pro gradu-tutkielmassa, jossa etsittiin perusteluja palvelukeskusten perustamiseen; tehokkuutta, innovatiivisuutta ja palvelukeskusmallia uudenaikaisena toimintamallina. Tutkielmassaan Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusmallin tuottavuus – Tapaustutkimus talous- ja henkilöstöhallinnon koko-

naisprosessin tuottavuudesta, on Petra Kinnula vuonna 2010 tutkinut tuottavuustavoitteiden toteutumista palvelukeskuksen ja asiakkaan prosessissa. Vuonna 2013 Sanna Piispa on omassa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään, Asiantuntijuuden hyödyntäminen palvelukeskuksen kirjanpito-prosessissa – Lisäarvoa asiakaspalveluun, tutkinut myös prosesseja ja niiden kehittämistä palvelukeskuksessa palvelun tuottamisen ja asiantuntijuuden hyödyntämisen näkökulmasta. Asiakkuuden näkökulmasta toiminnan kehittämistä on tutkittu myös Mikkelin ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Kirsi Asteljoen ja Johanna Putkosen opinnäytetyössä. Oma tutkimusaiheeni ei ole varsinaisen jatkotutkimus kummallekaan näistä opinnäytetöistä, mutta työni teemana olevat prosessit, mittaristo ja jatkuva parantaminen sivuavat ja täydentävät aiemmin käsiteltyjä aiheita. Aikaisemmat opinnäytetyöt liittyvät kirjanpito-prosessiin.

2.2 Tutkimusongelma

Aiheen rajauksella täsmennetään sitä, mitä tutkimuksen avulla halutaan tietää tai mitä kerätyllä aineistolla halutaan osoittaa. Väljää aihetta on rajattava etsimällä täsmällinen näkökulma. Tutkimusongelman tai kehittämistehtävän täsmällinen ilmaiseminen on joskus vaikeampaa kuin tutkimusongelmaan vastaaminen. Ulkopuolinenkin ymmärtää riittävän ytimekkäästi rajatun ja täsmällisen tutkimusongelman, mutta aihetta pitää toisaalta käsitellä niin laajasti, että saatua tietoa voidaan mahdollisuuksien mukaan hyödyntää myös muissa samantyyppisissä yhteyksissä. Osittain kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vaatimukset tutkimusongelman rajaamiseksi ovat vastakkaiset. Vaikka kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa joustavamman ongelmanasettelun tutkimuksen alkuvaiheessa tai tutkittaessa aiemmin kartoittamattomia aiheita, myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma tarkentuu ja täsmentyy lopullisesti täsmälleen ilmaistuun muotoon. (Hirsjärvi ym. 2012, 81–82.)

Hirsjärven ym. (2012, 83) mukaan alkuperäiseen aiheen valintaan sisältyvät perusratkaisut ohjaavat muita valintoja. Asiantuntijoille suunnattu opinnäytetyö ei enää edellytä kaikkien alkeisasioiden selvittämistä, vaan tarkasti rajattua aihetta, josta löytyy riittävästi lähdeaineistoa tutkimuksen pohjaksi. Hirsjärvi ym. (2012, 82) lainaavat Silvermanin (1997, 3) ajatusta ”Kirjoita mieluummin paljon vähästä, rajoitetusta, kuin vähän paljosta”. Toisessa teoksessaan Silverman (2000, 113) ohjeistaa tutkimussuunnitelman tekijää tekemään työstään käytännöllisen, houkuttelevan ja keskittymään olennaiseen. Sama ohje pätee sekä tutkimussuunnitelmaan että lopulliseen työhön.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitkä asiat ovat käytännön työtä tekevän henkilöstön mielestä prosessin kriittisiä ongelmakohtia ja millä tavalla prosessien toimijoiden välisiä kontakteja saadaan mahdollisimman sujuviksi ja yhteistyötä paremmaksi. Osaongelmia ovat: Miten prosessien tulosten mittaaminen palvelee prosessien jatkuvaa parantamista? Miten sisäistä asiakkuutta voidaan kehittää? Haluan selvittää nouseeko kyselyn tuloksena mahdollisesti esiin sellaisia mitattavissa olevia prosessin suorituskykyä parantavia asioita, joihin ei ole aikaisemmin kiinnitetty riittävästi huomiota. Prosessien ja mittariston kehittämisellä ja jatkuvalla parantamisella pyritään mahdollisimman sujuvaan palvelutuotantoon. Tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteet edellyttävät prosessien tavoitteiden mittaamista ja seuranta.

Prosessien varsinainen kehittäminen on Palkeiden johdon vastuulla, mutta henkilöstöllä on oma vastuunsa sisäistä prosessiorganisaation toimintatavat ja toteuttaa palvelutuotantoa niiden mukaisesti ja osallistua oman prosessinsa tulosten arviointiin. Tutkimusaineiston perusteella on tarkoitus nostaa esiin tekijöitä, joiden avulla voitaisiin saada prosessia toimivammaksi työntekijöiden näkökulmasta ja parantaa prosessien seuranta toimivan mittariston avulla. Koska mikään prosessi ei yksinään tuota palveluja asiakkaille, vaan prosessit muodostavat prosessien verkon, on tutkimuksen tarkoituksena etsiä ratkaisuja prosessien välisen yhteistyön parantamiseksi. Tutkimuksen viitekehyksen teemoja prosesseja, mittaristoa ja jatkuvaa parantamista lähestytään palvelutuotannon ja sitä toteuttavan henkilöstön näkökulmasta.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Heikkilän (2009, 14) mukaan tutkimusongelma voidaan ratkaista yleensä useilla eri menetelmillä. Tutkimusongelma määrittää sen, millaisia menetelmiä käyttäen tutkija saa parhaiten vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. (Syrjäläinen ym. 2007, 7–8.) Tutkimukset voidaan jaotella paitsi tutkimusmenetelmän myös tutkimuksen tarkoituksen, aikaperspektiivin tai tiedonkeruumenetelmän mukaan. Yleinen tutkimusten jaottelu on tiedonkeruumenetelmän mukainen jako laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä voivat täydentää toisiaan ja ne voivat ajallisesti sijoittua tutkimuksen eri vaiheisiin tai menetelmiä käytetään innoittavasti tai kuvailevasti (Hirsjärvi & Hurme 2010, 30–32). Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan saattaa tilastolliseen muotoon tai vastaavasti laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan kuvailla määrällisen tutkimuksen aineistoa,

vaikka yleistävän käsityksen mukaan sanotaankin kvantitatiivisen tutkimuksen käsittelevän numeroita ja kvalitatiivisen asioiden merkityksiä (Hirsjärvi ym. 2012, 137.) Tutkimusmenetelmä, tutkimusote, voi olla esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus tai arviointitutkimus. Tässä luvussa esittelen käyttämäni tutkimusotteen eli tapaustutkimuksen.

2.3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tapaus- eli case-tutkimuksen määritellään olevan esitys tutkittavasta kohteesta, joka voi olla yksilö, yhteisö tai esimerkiksi organisaatio. Laine ym. (2007, 10–11) ilmaisevat asian niin, että tapaustutkimus pyrkii selvittämään kohteestaan jotakin, mikä ei ole entuudestaan tiedossa. On syytä erottaa toisistaan siis tapaus ja tutkimuksen kohde. Tutkijan tavoite on sanoa kohteesta jotain teoreettista ja havaintoyksikkönä ”tapauksena” toimii esimerkiksi tietty prosessi. Tapaustutkimus ei pyri yleistettävyyteen, vaan päämääränä on ymmärtää tapausta. Silti tapaustutkimuksessa arvioidaan myös sitä, miten erityisistä paikkaan ja aikaan sidotuista olosuhteista voidaan saada irti yleisempiä tulkintoja. (Laine ym. 2007, 111.)

Piekkari ja Welch (2011, 185) tuovat esille, että case-tutkimuksella on monta määritelmää, mutta yhteistä case-tutkimukselle on aineiston runsaus ja tapauksien tarkastelu niiden luonnollisessa ympäristössä (real-life context). Tapaustutkimuksen tyyppejä ovat perinteinen tapaustutkimus, selittävä, tulkitseva ja etnografinen sekä vertaileva tapaustutkimus. Tapaustutkimusta toteutettaessa on syytä kuvailla tapausten ja aineiston valintaperusteet, jotta tapaustutkimuksen luonne käy ilmi. Induktiivinen eli aineistolähtöinen tapaustutkimus pyrkii luomaan uutta teoriaa tapauksen pohjalta, kun taas deduktiivinen eli teorialähtöinen tapaustutkimus testaa olemassa olevia teoreettisia päätelmiä tapauksen avulla.

Yin (1994, 56) ohjeistaa tapaustutkimuksen tekijää unohtamaan omat mielipiteensä tutkittavasta ilmiöstä, kysymään tarkoituksenmukaisia kysymyksiä ja tulkitsemaan vastaukset huolella ja ennakkoluulottomasti sekä suhtautumaan joustavasti uusiin ja yllättäviinkin havaintoihin. Samansuuntaisia ajatuksia esittävät myös Laine ym. (2007, 54), joiden mukaan tutkijan aikaisempi tietämys tai näkemykset kohteesta ohjaavat tutkimusta, mutta ne eivät saa vaikuttaa tutkijan tulkintoihin väärin tavalla. Hyvä

tapaustutkija tutustuu kohteeseensa niin hyvin, että hänen tulkintansa voivat kyseenalaistaa myös tutkijan aikaisemmat omat näkemykset asiasta.

2.3.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selvittää kohteiden mitattavia ja numeerisesti ilmaistavia ominaisuuksia ja niiden syy-seuraussuhteita. Kvantitatiiviseen tutkimukseen sisältyy paljon selittävää ja vertailevaa tutkimusta sekä luokittelua. Tutkija etsii vastausta siihen, mitkä ominaisuudet ovat tutkittavassa ilmiössä oleellisia ja selittävät tutkittavan ilmiön ja mitä ominaisuuksia kannattaa mitata. Määrällinen tutkimus pohjautuu joko olemassa oleviin teorioihin tai reaali maailmassa vallitseviin ammattikäytänteisiin. Tutkimuksen avulla testataan aikaisemman tiedon pohjalta tehtyjä oletuksia (deduktiivinen päättely). Kvantitatiivinen tutkimus käyttää menetelmiä, joiden avulla tutkija on havaintojen tekijänä ulkopuolinen, ei osallistuja, ja ulkopuoliset häiriötekijät pyritään eliminoimaan. Määrällisen tutkimuksen analysoinnin tulos voi olla laadullisen tutkimuksen alulle paneva tekijä. (Anttila 2006, 233–234.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan kerätä itse tai poimia valmiista tilastoista, rekistereistä ja tietokannoista. Hirsjärvi ym. (2012, 186) jaottelee aineistot itse kerätyiksi eli primaariaineistoksi ja muiden keräämäksi eli sekundaariaineistoiksi. Valmiita tilastoja voidaan ennen käyttöä muokata käyttökelpoisempaan muotoon. Tilastoja tuottavat mm. Tilastokeskus, yritykset, kunnat, järjestöt ja valtionhallinnon laitokset. Vaikka aineisto kerättäisiin itse, voidaan valmiita tietoja käyttää tarvittaessa vertailutietoina. (Heikkilä 2008, 18.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumuotoja ovat esimerkiksi postikyselyt sekä puhelin- tai käyntihaastattelut. Tiedonkeruumenetelmä kannattaa valita tutkimusongelman mukaan. WWW-kyselyt ovat myös yleistyneet. Tällöin koko perusjoukolla tulee olla mahdollisuus internetin käyttöön, mitä voidaan pitää myös internet-kyselyn heikkoutena, jos oletus ei toteudukaan. Internet-kyselyn lomakkeiden teko vaatii asiantuntemusta, ja tutkimuksen tekninen toteutus vaikuttaa tutkimuksen onnistumiseen. (Heikkilä 2008, 18.)

Anttila (2006, 182–184; 233) kiteyttää kyselytutkimuksen periaatteiksi systemaattisuuden, edustavuuden, objektiivisuuden ja määrällisyyden. Huolellinen suunnittelu

varmistaa, että ilmiötä tutkitaan riittävän kattavasti. Edustavuus kattaa koko populaation, ilmiön kaikki mahdolliset tapausvaihtoehdot on huomioitu, tai otos on valittu tieteellisestä näkökulmasta katsoen edustavaksi. Tieto kerätään niin täsmällisessä muodossa kuin mahdollista, ja kyselyn tuloksena saadaan numerollisesti ilmaistavaa tietoa. Vaikeinta on löytää ne tekijät, jotka selvittävät halutun ilmiön ja tutkittavat ominaisuudet parhaalla mahdollisella tavalla. Kyselytutkimuksesta käytetään myös termiä survey, mikä tarkoittaa laajojen ihmisjoukkojen käsityksiä ja mielipiteitä tai asenteita käsittelevän tutkimusaineiston keräämistä.

Määrällisten menetelmien käyttöön liittyviä tiedonkeruun ongelmia käsittelevät sekä Hirsjärvi ym. (2012, 195) että Anttila (2006, 183). Kyselyn perusoletuksena on, että vastaajat vastaavat rehellisesti ja vastukset ovat täsmällisiä ja luotettavia, mutta kaikki eivät välttämättä viitsi tai halua vastata kaikkiin kysymyksiin, varsinkin jos aihe ei kiinnosta tai kysymyksiä pidetään arkaluontoisina. Vastaaja voi myös tulkita kysymykset väärin ja antaa tahtomattaan harhaanjohtavia vastauksia. Kysymysten esitetauksen tarkoituksena on parantaa kyselyn laatua ottamalla mukaan sopiva määrä oikein aseteltuja kysymyksiä, jotta vastaamatta jättäneiden osuus olisi mahdollisimman pieni ja kadon vaikutus tutkimustuloksiin mahdollisimman vähäinen.

Kvantitatiiviseen tutkimukseeni sopivin tiedonkeruumenetelmä oli sähköinen kysely, koska kohderyhmäni koostui oman organisaation henkilökunnasta. Heillä kaikilla oli mahdollisuus käyttää sähköpostia, joka mahdollisti vastaamisen Webropol-kyselyyn. Kyselylomaketta suunnitellessani pyrin varmistamaan, että vastaajat saivat riittävästi ohjeistusta ja tietoa tutkimuksesta ja kysymyksiin vastaamisesta muun muassa saatekirjeessä. Tutkimuslomakkeen syötin ja muotoilin ohjeiden mukaan itse Webropoliin. Testasin lomakkeen teknisen toimivuuden lähettämällä sen omaan sähköpostiini sekä yhdelle ulkopuoliselle henkilölle. Käytin myös tätä ulkopuolista henkilöä sekä hoitovapaalla olevaa oman työpaikkani henkilöä kysymysten testauksen avustajina, jotta kysymykset olisivat ymmärrettävyydeltään mahdollisimman selkeitä. Vastaukset talentuivat Webropolin tietokantaan, joten en voinut vaikuttaa niihin missään vaiheessa. Webropolin kautta saamaani aineistoa käsittelevän SPSS -tilasto-ohjelmalla.

Omassa opinnäytetyössäni on kvantitatiivisen tutkimus, jonka pohjalta esille nousevien tulosten avulla selvittelin prosessin kriittisiä kohtia ja prosessien välisen yhteistyön parantamiseksi tarvittavia toimenpiteitä sekä pohdin hyvän mittariston ominaisuuksia

ja niiden toteutumista Palkeissa. Toisessa vaiheessa tein kvantitatiivista tutkimusta tukevan ja täydentävän kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelemalla valikoitua maksuliikeprosessissa työskentelevää tutkimusjoukkoa. Näiden kahden tutkimuksen avulla tein ehdotukseni maksuliikeprosessin sujuvuuden ja prosessin mittaamisen sekä prosessienvälisen yhteistyön parantamiseksi.

Valitsin kvantitatiivisen tutkimuksen opinnäytetyöni ensimmäiseksi tutkimusmuodoksi, koska sen avulla pystyin selvittämään tutkimuskohteen alkutilanteen siten, että sain numeromuodossa ilmaistavaa tietoa tutkimusongelmaani liittyvistä asioista. Tutkimustiedot keräsin itse. Pystyin tämän case-tutkimuksen avulla selvittämään tutkittavan ilmiön ominaisuuksia ja niiden syy-seuraussuhteita. Esille nousevat asiat olivat perustana tutkimuksen kvalitatiiviselle osuudelle.

2.3.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan useampia erilaisia tulkinallisia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen, 2006, 83). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 24) viittaavat laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa käytössä oleviin suomenkielisiin termeihin pehmeä tutkimus, laadullinen tutkimus, ymmärtävätutkimus ja ihmistutkimus synonyyminä kvalitatiiviselle tutkimukselle. Alun perin nämä erityyppiset tutkimukset ovat kuitenkin olleet toisistaan poikkeavia ja merkitykseltään erilaisia. Terminologia on moninaista, mutta yleisesti laadullisesta tutkimuksesta puhutaan synonyyminä ja suorana käännöksenä englanninkieliselle termille qualitative. Laadullista tutkimusta voi ryhmitellä ja tarkastella tieteenfilosofian perinteen kautta, kuten Tuomi ja Sarajärvi ovat tehneet (2009, 25–56).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohteen päätösten tai käyttäytymisen syitä (Heikkilä 2008, 16–17). Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, vaan tutkitaan yksittäisten tekijöiden vaikutusta tapahtumiin. Laadullinen tutkimus tutkii oikeita todellisia tilanteita, eikä laadullista tutkimusta tehdä järjestetyissä olosuhteissa tai laboratoriomaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on sopiva menetelmä, kun tutkitaan esimerkiksi toiminnan kehittämistä.

Samalla tavoin kuin laadullisen tutkimuksen käsitteen määrittely on moniselitteistä, myös laadullisen tutkimuksen tutkimustyyppin määrittely yksiselitteisesti empiiriseksi

tutkimukseksi voi olla ongelmallista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19). Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta siinä mielessä, että laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmät ja analysointimenetelmät korostuvat, mutta ei ole olemassa laadullista tutkimusta täysin ilman teoriaa, johon laadullisenkin tutkimuksen analysointi pohjautuu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan välittämät merkitykset ja käsitykset ovat tilannekohtaisia ja riippuvaisia siitä, miten tutkija on tutkimusasetelman muodostanut. Laadullisen tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden kannalta on tärkeää kuvailla aineistonkeruun ja analyysimetodit mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimuksen lukija voi arvioida tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19–21.)

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

Haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto ovat laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Anttila (2006, 232) mainitsee tiedonkeruuvälineiksi valmiit aineistot, päiväkirjat ja äänimateriaalit. Mitä aineistonkeruumenetelmää on milloinkin parasta käyttää, riippuu tutkimusasetelmasta. Mitä vapaampi tutkimusasetelma on, sitä paremmin tiedonkeruuseen sopii havainnointi, keskustelu tai erilaiset ilmailullisetkin menetelmät. Muodollisemman tutkimusasetelman tarvitsemia tietoja voi kerätä esimerkiksi strukturoidulla tai teemahaastattelulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Kyselyn ja haastattelun ero liittyy siihen, millä tavalla tiedonantaja toimii tiedonkeruuvaiheessa. Kyselyssä tiedonantajat itse täyttävät kyselylomakkeen joko kotonaan tai valvotussa tilanteessa, kun taas haastattelussa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee muistiin tiedonantajan vastaukset. Molemmissa aineistokeruumenetelmissä on tarkoituksena saada mitä ihminen ajattelee ja miten hän toimii. Kyselyä ja haastattelua ei pidä jyrkästi erotella toisistaan, mutta ei myöskään käyttää niitä käsitteinä toistensa synonyymeinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Kuinka paljon ihmisiä tutkimusta varten on haastateltava tai kuinka monelle kysely tehdään, on tapauskohtaisesti päätettävissä. Laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation avulla. Saturaatio tarkoittaa sitä pistettä ja määrää, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja uudet haastateltavat eivät tuo enää mitään uutta tietoa aiheesta. Kyllästymispisteen havaitseminen voi olla vaikeaa. Tutkijan ei aina ole helppo huomata, milloin uutta tietoa ei enää saada. Vaikka laadullinen tutkimus ei

tuota yleistettäviä päätelmiä, yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yhtä tai pientäkin joukkoa haastateltavia riittävän tarkasti, voidaan saada esille ne asiat, jotka toistuvat ilmiön yleisemmässäkin tarkastelussa. (Hirsjärvi ym. 2012, 182.)

Tietolähteiden valinnassa määrä ei korvaa laatua, vaan harkinnanvarainen, tutkittavan aiheen kannalta eniten tietoa sisältävä, näyte voi riittää hyvän laadullisen tutkimuksen aineistoksi. Tämän mainitsevat myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85–87). Tutkijan ammattitaidosta ja kokemuksesta riippuu, miten edustavaksi harkinnanvarainen näyte muodostuu. Kohdejoukko vaikuttaa siihen, ketä valitaan haastateltavaksi (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59). Tutkija voi harkintansa mukaan valita haastateltavat tai käyttää lumipallo-otantaa. Lumipallo-otannassa haastatellaan ensin muutamaa avainhenkilöä eli informanttia, jotka esittävät uusia haastateltavia ja tämä jatkuu, kunnes uusia haastateltavia ei enää tarvita lisää. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 60.)

Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Metsämuuronen (2009, 113) korostaa, että haastattelua kannattaa käyttää aina, kun se tiedonkeruumenetelmänä tuntuu mielekkäältä. Samalla Metsämuuronen esittää, että myös Robson (1995, 227) pitää haastattelua hyvänä menetelmänä: ”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioista?” Toisaalta Alasuutari (2001, 160) kritisoi, ettei haastattelukaan ole ylivertainen menetelmä saada ”totuus” esille, vaan kyselyllä voidaan päästä yhtä hyvään lopputulokseen. Yinin (1994, 84) mielestä haastattelu on yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä tiedonsaantilähteistä, koska haastateltavalta voi kysyä mielipiteen lisäksi näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelu on vuorovaikutteista, ja siten joustava tapa saada tietoa tutkittavasta asiasta. Esimerkiksi strukturoituun lomakekyselyyn verrattuna haastattelija voi vaikuttaa haastateltavaan haastattelutilanteessa auttamalla ymmärtämään kysymykset paremmin, esimerkiksi toistamalla kysymys tarvittaessa toisin sanoin. Haastattelukysymysten järjestystä tai painotusta voidaan muuttaa ja aikaansaada haastateltavalle mieluisa kokemus. Samalla haastattelija saa mahdollisesti antoisamman ja tutkimuksen kannalta monipuolisemman aineiston. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Strukturoidut haastattelut

Haastattelu tiedon keruumuotona voi klassisen jaottelun mukaan olla strukturoitu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelua tai avoin haastattelu. Tämän jaottelun mainitsee Metsämuuronen (2006, 114) sekä Tuomi & Sarajärvi (2009, 74). Strukturoitu haastattelu on tavallisesti lomakehaastattelu, jossa sekä kysymysten järjestys että vastausvaihtoehdot ovat kaikille vastaajille samat (Metsämuuronen, 114). Puolistrukturoidussa haastattelussa edetään edeltä käsin valittujen teemojen mukaisesti, mutta kysymykset voivat olla vaihtelevassa järjestyksessä tai vaihdella haastateltavien mukaan. Tämä on mahdollista, koska teemahaastattelulla pyritään selvittämään haastateltavien arvoituksia, merkityksiä ja ihanteita (Tuomi & Sarajärvi, 75). Metsämuuronen (2009, 115) mukaan teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, jossa selvitetään heikosti tiedostettuja asioita tai käsitellään arkaa tutkimusaihetta.

Avoin haastattelu

Avoin haastattelu on haastattelumuodoista kaikkein vapain. Avointa eli ei-strukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös syvä- tai informaalisiksi haastatteluksi. Avoin haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa haastateltavien kokemukset vaihtelevat paljon, aihe on arkaluontoinen tai haastateltavien määrä on pieni. Tulkinallisesti avoin haastattelu vaatii tutkijalta suurta paneutumista ja runsaasti aikaa tietojen käsittelyvaiheessa. Avoin haastattelu on hyvin keskustelunomainen. Vaikka haastattelu eteneekin ilman ennakoitua suunnitelmaa ja haastateltava saa puhua vapaasti, tutkijan on pidettävä haastattelu koossa ja keskustelun sisällön on liityttävä tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmaan. Avoimen haastattelun eteneminen ja syvyys riippuvat siitä, miten hyvin tutkija pystyy viemään haastattelua eteenpäin edellisten vastausten pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi, 75–77.)

Kyselyt aineistolähteinä

Kyselyn voi toteuttaa kahdella päätävällä, joko posti- ja verkkokyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Posti- ja verkkokyselyllä tarkoitetaan kyselyä, jossa tutkimuslomake lähetetään tutkittaville, he täyttävät kyselyn ja postittavat sen takaisin tutkijalle. Kyselyn etuna on nopeus ja vaivattomuus, varsinkin jos kysely on mahdollista suorittaa verkkokyselynä ilman erikseen postitettavia kyselylomakkeita. Kyselytutkimuksen

ongelmaksi voi muodostua vastauskato, mikäli kysely suunnataan valikoimattomalle joukolle vastaajia. Vastaajajoukko ja tutkimuksen aihe vaikuttavat vastauksien määrään. Erityisryhmille lähetetty kysely tuottaa usein suhteellisen korkean vastausprosentin, varsinkin, jos aihe on kohdejoukkoa kiinnostava. (Hirsjärvi ym. 2012, 196.)

Postikysely kannattaa suunnitella huolella ja ottaa huomioon siitä aiheutuvat kustannukset. Edullisempaa ja nopeampaa on tehdä verkkokysely, mikäli kaikilla vastaajilla on mahdollisuus osallistua kyselyyn verkossa tai sähköpostilla. Postikyselytyyppinen kysely voi olla myös organisaation, instituution tai yhteisön kuten esimerkiksi oppilaitoksen tai yhdistyksen välityksellä lähetetty kysely. (Hirsjärvi ym. 2012, 196.)

Heikkilä (2008, 67) ottaa esille informoidun kyselyn, jonka etuna postikyselyyn verrattuna on henkilökohtaisempi kontakti vastaajiin. Kyselylomake viedään tai noudeetaan vastaajilta henkilökohtaisesti ja tällä tavalla voidaan parantaa vastausprosenttia. Samalla vastaajat voivat saada lisätietoa tutkimuksesta ja saada selkeyttäviä ohjeita kysymyksiin vastaamisesta väärinkäsitysten välttämiseksi.

Oman tutkimukseni tiedonkeruumenetelmät

Valitsin laadullisen tutkimuksen toiseksi tutkimusmenetelmäksi, koska sen avulla pystyin tarkentamaan kohdejoukon mielipiteitä. Koska alkuperäisenä tutkimuskohteena oli maksuliikkeen prosessin mahdolliset pullonkaulat ja ongelmakohtien löytäminen sekä prosessien välinen yhteistyö, valitsin kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmäksi juuri maksuliikkeessä työskenteleviä henkilöitä. En ottanut tutkimukseen mukaan koko maksuliikeryhmää, vaan pyrkimyksenä oli tavoittaa mahdollisimman paljon informaatiota tuottavan ja tutkimuksen kannalta riittävän määrän kohderyhmän henkilöitä. Laadullinen tutkimus on hyvä tutkimusmuoto toiminnan kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto koostui ensisijaisesti kyselystä maksuliikkeessä toimivalle kohdejoukolle, mutta myös kvantitatiivisen lomakekyselyn avoimista kysymyksistä. Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset oli laadittu sillä tavalla, että niihin vastatessaan vastaaja valmistautui vastaamaan myös avoimiin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä lomakekyselyssä oli tarkoituksellisesti vain muutama ja varsinainen laadullinen osuus tutkimuksesta oli erillinen kysely maksuliikkeessä toimiville.

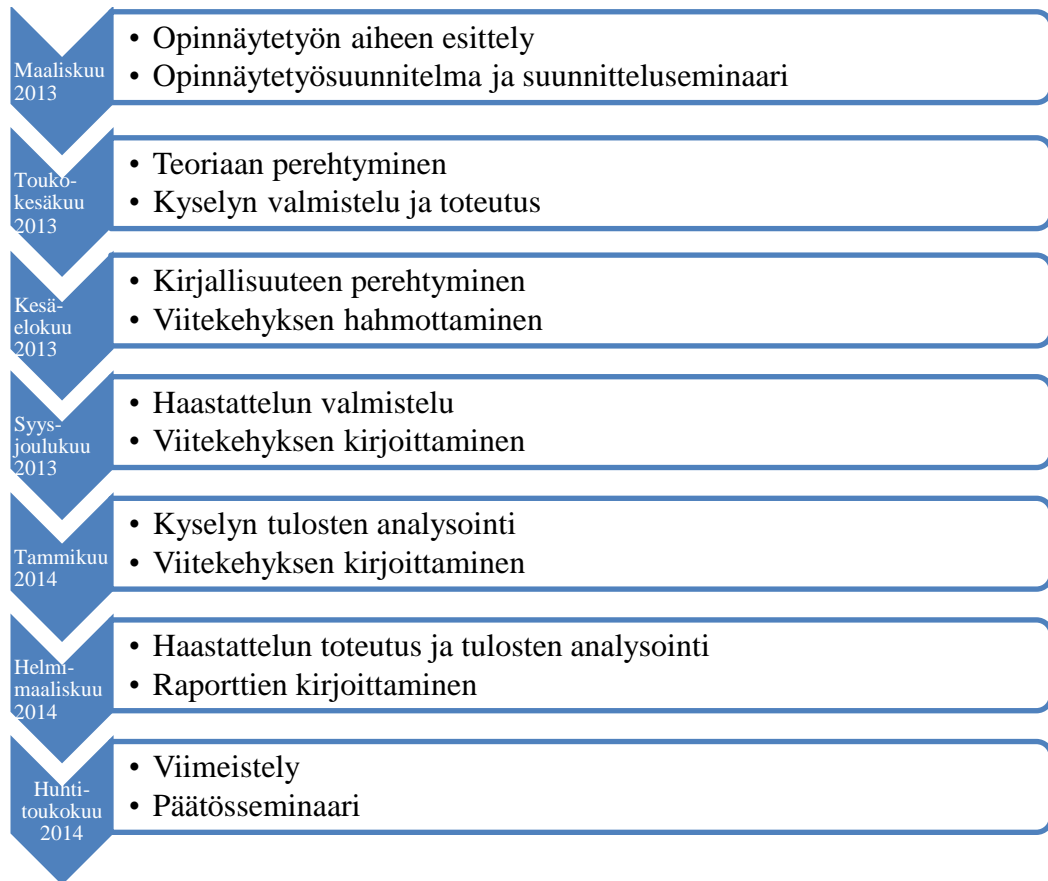
Avointen kysymysten tarkoitus oli täydentää strukturoituja kysymyksiä ja väittämiä ja nostaa esille jatkokysymyksiä, joihin etsin ratkaisuja varsinaisen maksuliikeprosessissa toteutetun kyselyn avulla.

Maksuliikekyselyn kysymykset oli ryhmitelty viitekehukseen pohjautuvien aihealueiden mukaan, painottuen niihin asioihin, jotka koko henkilöstölle suunnatun lomakekyselyn tuloksina nousivat esille. Tekemällä kyselyn koko henkilöstön lisäksi erikseen vielä maksuliikkeessä toimiville pystyin avoimilla kysymyksillä tarkentamaan esille nousseita kysymyksiä ja miettimään vastauksia analysoimalla ratkaisuehdotuksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Molempien tutkimusosuuksien jälkeen mielessäni kypsyi myös mahdollinen jatkotutkimuksen aihe, miten itsearvioinnin ja auditionnin voisi toteuttaa Palkeissa.

2.4 Opinnäytetyöprosessi

Varsinainen opinnäytetyöprosessini kesti ajallisesti reilun vuoden. Aloitin opinnäytetyön valmistelun maaliskuussa 2013 ja asetin ajalliseksi päämääräksi valmistua keväällä 2014. Vaikka tiesin syksyn 2013 olevan tiukkaa rypistystä muiden opintojaksojen parissa, suunnittelin aloittavani opinnäytetyön tutkimustulosten analysointivaiheen syksyn aikana ja lopullisen opinnäytetyön työn valmistuvan työn ohessa kevääseen 2014 mennessä.

Suunnitelmat muuttuivat ja tarkentuivat työn edetessä. Olin kesän 2013 aikana haudutellut opinnäytetyön aihetta ja kyselytutkimuksen kysymyksiä ja tuloksia mielessäni, joten syksyllä aloitin innolla varsinaisen kirjoitusprosessin. Tutkimustulosten analysointiin tarkoitetut ohjelmat eivät olleet minulle entuudestaan kovinkaan tuttuja, joten aineiston käsitteleminen teknisesti oli minulle haastavaa. Opinnäytetyö tuntui etenevän sykäyksittäin, välillä työnteko oli tosi innostavaa, välillä tuntui, että kirjoittaminen ei etene, ainakaan konkreettisten tulosten muodossa, ja kirjapino työpöydälläni vain kasvoi. Syksyllä 2013 opiskeluun kuuluvat muut opintokokonaisuudet vaativat aikaa ja opinnäytetyön kirjoittaminen jäi osittain taka-alalle. Aiheen pohdiskelu ja jokapäiväinen käytännön työ prosessin parissa auttoivat kuitenkin tarkentamaan lopullista näkökulmaa ja muovaamaan viitekehystä. Loppujen lopuksi nämä kypsyttelyvaiheet ovat olleet tarpeellisia ja minulle tyypillinen ajattelu- ja työskentelytapa. Kuvassa 2 näkyvät opinnäytetyöprosessin aikataulu ja eteneminen pääpiirteittäin.



KUVA 2. Opinnäytetyön aikataulu

Työpaikallani tulossa olevat uudistukset, joista saimme tietää marraskuun 2013 alussa, vaikuttivat omalta osaltaan motivaatiooni tehdä opinnäytetyötä. Alkuhämmennyksen hälvettyä ja kokonaiskuvan hieman selkeydyttyä päätin kääntää muuttuvan tilanteen voimavarakseni ja uudenlaiseksi motivaation lähteeksi, vaikkakin eri tavalla kuin olin alun perin ajatellut. Oman työni muuttuvat prosessit antavat konkreettisen esimerkin prosessien kehittämisestä.

Toinen muutos matkan varrella oli työpaikkaohjaajani vaihtuminen. Alussa ohjaajanani toiminut palvelupäällikkömme siirtyi muihin tehtäviin ja vaikka yhteistyömme toimikin hyvin ja olin saanut kannustavia kommentteja ja aiheen hänen ehdotuksestaan, päädyimme siihen, että maksuliikkeen nykyinen palvelupäällikkö ryhtyi ohjaamaan minua. Opinnäytetyön näkökulma tarkentui entisestään yhteisten keskustelujemme jälkeen ja tein lopullisen päätöksen hakea parin kuukauden opintovapaata tammi-helmikuulle 2014, jotta voin rauhassa keskittyä kirjoittamiseen.

3 PROSESSIAJATTELUN PERUSTA JA PROSESSIEN MITTAAMINEN

Perehtyminen prosessiajattelun maailmaan selvittää sitä, miten prosessit ja niiden sujuvuus liittyvät asiakkaan parempaan palvelemiseen ja miten prosessiopein voidaan luoda prosesseista sujuvampia ja toimivampia myös prosessissa työskentelevien näkökulmasta. Asiaa pohditaan myös siltä kannalta, kuka hyötyy sujuvista prosesseista. Luku esittelee keinoja, joilla prosesseista saadaan toimivia ja miten ne otetaan käyttöön sekä sitä, millä tavalla sujuvat prosessit ja toimiva prosessien välinen yhteistyö palvelevat koko organisaation toimintaa. Tässä luvussa tarkastellaan myös prosessin suorituskyvyn mittaamista, selvitetään mittariston valintaa ja hyvän mittariston tunnusmerkkejä yleisesti sekä pohditaan mittaamiseen liittyviä haasteita.

3.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessi on tapahtumasarja, jossa on joukko toisiinsa liittyviä ja toistuvia toimintoja, jotka muodostuvat erilaisista työvaiheista. Prosessin peruslähtökohta on heräte, impulssi, että joku haluaa tuottaa jotakin ja tuotoksella on loppukäyttäjä eli asiakas, joka tarvitsee tämän prosessin lopputuotoksen. Liiketoimintaprosessilla voi olla sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa. Prosessi tarvitsee syötteitä (input), joista prosessin resursseilla (resources) tuotetaan prosessin lopputuote (output). (Pesonen 2007, 129 ja Tuurala, 2010.)

Prosessi voidaan määritellä myös toimintoketjuksi, jolla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoiksi. Lecklin (2006, 123–124) ilmaisee, että prosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan mitata ja määritellä. ”Prosessi on kuin musta laatikko, jossa siihen osallistuvien ihmisten, koneiden, tietojen ja ohjausmenetelmien avulla syötteet jalostuvat suoritteiksi.”

Prosessien tunnistamisella ja prosessin määrittelemisellä pyritään paremmin ymmärtämään sitä, mitä prosessimainen toimintatapa tarkoittaa. Laamanen (2007, 53) tuo esille asiakassuuntautumisen lisäksi toisenkin prosessien käyttöön liittyvän periaatteen eli jatkuvan kehittämisen periaatteen. Tällöin prosesseista puhuttaessa voidaan käyttää termejä on-line, kun puhutaan tuotteiden ja palvelujen tuottamisen prosesseista ja off-line, kun puhutaan kehittämis- ja ohjausprosesseista.

Virtasen ja Wennbergin (2005, 115–116) mukaan prosessien tunnistaminen koostuu keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimintojen ja suoritteiden määrittämisestä. Ennen kuin prosesseja voidaan kuvata ja määritellä tarkemmin, ne on tunnistettava. Vaikka organisaatiossa ei olisi tunnistettu prosesseja, ne ovat silti olemassa. Tunnistaminen ei ole ainoastaan organisaation havainnointia, vaan se on osa organisaation käsitteellisestä jäsentämisestä. Prosessien rajaaminen muista prosesseista sisältyy prosessien tunnistamisvaiheeseen.

3.1.1 Prosessiajattelun ydin

Prosessiajattelun ydin on organisaation osastojen rajoja lävistävä tai ylittävä toimintatapa, joka tähtää asiakkaan etuun (Pesonen 2007, 130). Riippumatta organisaation prosessien lukumäärästä, ne voidaan luokitella luonteensa mukaisesti eri ryhmiin; liiketoimintaprosesseihin, ydinprosesseihin, pää- tai avainprosesseihin ja tukiprosesseihin (Pesonen 2007, 131, Tuurala 2010). Lecklin (2006, 129) huomauttaa, että prosesseihin liittyvä terminologia ei ole vakiintunutta ja nimikkeitä käytetään vaihtelevasti.

Prosessiajatteluun liittyvää termistöä pyrkivät selvittämään ja selventämään myös Laamanen ja Tinnilä, jotka toteavat, että prosessiajattelu on ajattelutapa, joka korostaa organisaation toimintaa arvoa luovana prosessien verkkona. Olennaista on avainprosessien tunnistaminen, kuvaaminen ja jatkuva tehokas parantaminen, jotta pystytään tuottamaan arvoa asiakkaalle. Prosessijohtamisen tavoitteet, kuten hyvä taloudellinen tulos, asiakkaan tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja henkilöstön aktiivisuus ja motivaatio, eivät poikkea organisaation yleisistä tavoitteista, mutta keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat erilaiset. Pelkän kustannustehokkuuden sijaan korostetaan nopeutta ja joustavuutta, henkilökohtaisten tavoitteiden rinnalle nostetaan yhteistyö ja tiimityön kehittäminen. Asiakkaista ja toimittajista on tullut yhteistyökumppaneita arvoa luovassa verkossa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6–7.)

Ajattelutavassa on entiseen verrattuna tapahtunut muutos. Organisaatioissa hahmotetaan organisaation yksikkörajoja ylittäviä prosesseja, joita mallinnetaan ja kehitetään sen sijaan, että toiminta keskittyisi pelkkiin organisaatioyksiköihin ja niiden tehtäviin. Toimintaketjusta pyritään karsimaan lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita ja lisäämään henkilöstön ymmärrystä liiketoiminnan kokonaisuudesta ja yhteisestä tavoitteesta, asiakkaan paremmasta palvelemisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 7.)

Ihannetilanteessa palautteen ja ohjauksen avulla prosessi korjaa toimintaansa, saavutetaan jatkuvan parantamisen kehä (Tuurala 2010). Lecklin (2006, 123) kuvailee prosessien ohjauksen siten, että prosesseille asetetaan tietyt laatuvaatimukset, joiden mukaiset tavoitteet suoritteiden tulee saavuttaa. Sekä Pesosen (2007, 139–140) että Tuuralan (2010) ajatuksena on, että prosessi ei ole mitään ilman asiakasta. Pääasia heidän mielestään on, että heräte tulee asiakkaalta, tai ainakin organisaation ulkopuolelta, onpa se muodoltaan tilaus, asiakkaan yhteydenotto tai julkishallinnossa vaikkapa lainsäädännön muutos.

Vaikka asiakasnäkökulma on keskeinen ja prosessin tavoitteena on tyytyväinen asiakas, asiakastyytyväisyys, voidaan prosesseja ja niiden toimintaa tarkastella myös prosessiin osallistuvien näkökulmasta ja painottaa prosessien sisäistä asiakkuutta ja toimivuutta. Prosessiajattelun lähtökohta on asiakkaan tarpeet ja koko prosessiketjun lopussa tulee varmistua siitä, että asiakas saa sitä, mitä tarvitsee. Väliin jää itse prosessin arviointi ja prosessin toimivuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden tarkastelu. (Pesonen 2007, 129.)

Prosessikäsitteeseen liittyy prosessin omistaminen. Prosessinomistaja voi olla henkilö, tiimi tai ryhmä. Jokaisella prosessilla pitää olla omistaja, jolla on kokonaisvastuu prosessista, sen seurannasta, kehittämisestä ja resursseista, vaikkei prosessinomistaja välttämättä itse osallistuisikaan prosessin toimintaan. (Pesonen 2007, 132.)

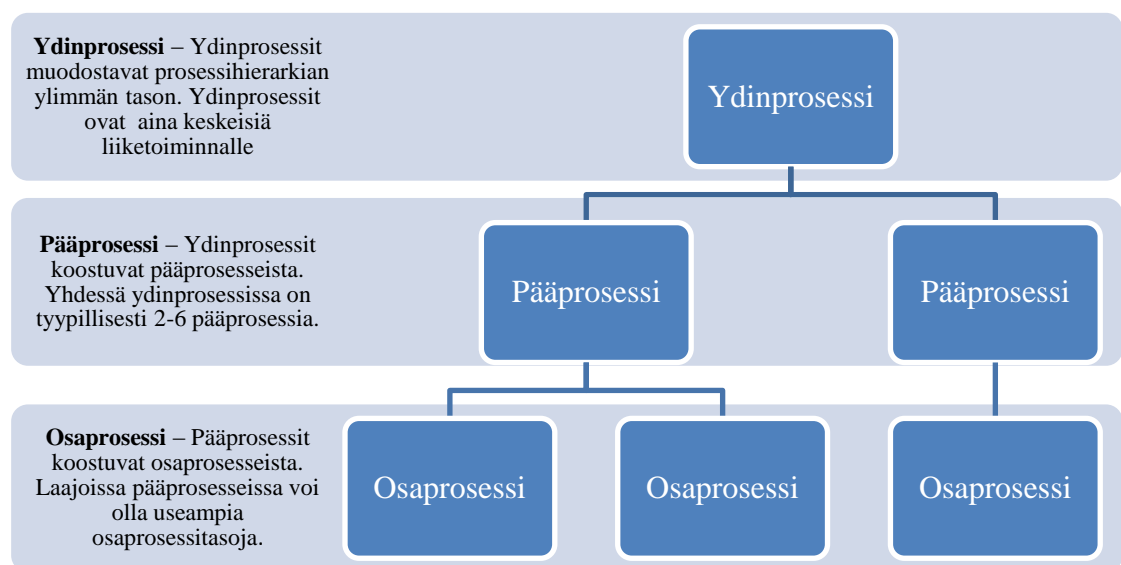
Prosessin suunnittelu ja määrittely ovat prosessinomistajan vastuulla, samoin kuin prosessien välisten rajapintojen ja työjaon määrittäminen. Prosessin tulosten arviointi ja vastuu tavoitteiden täyttymisestä kuuluvat prosessinomistajan tehtäviin. Hyvä prosessinomistaja tunnistaa muutostarpeet ja reagoi niihin sekä toimii valmentajan tavoin ohjatessaan prosessin henkilöstöä kohti tehokasta ja itseohjautuvaa toimintaa. Prosessin omistajuus on uudenlainen johtamisen rooli, myös funktionaalisessa organisaatiossa. (Lecklin 2006, 130–131.)

3.1.2 Prosessityypit

Sekä Pesonen (2007, 131) että Tuurala (2010) puhuvat prosessien luokittelusta ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Laamanen (2007, 53) pitää prosessien luokittelua osittain keinotekoisena, mutta tarpeellisena prosessien tunnistamisen kannalta. Liiketoiminta-

prosessi puolestaan on yläkäsite kaikille tilaus-tuotos ketjun prosesseille, joilla organisaation on tarkoitus tuottaa lopputuote asiakkaalle. Liiketoimintaprosessista voidaan puhua myös julkishallinnon prosessien yhteydessä, vaikka voiton tavoittelu ei olekaan prosessin tavoite. Myös julkisessa palvelutuotannossa prosessi kulkee tilauksesta ulkoiselta toimittajalta tuotokseen ulkoiselle asiakkaalle. (Tuurala 2010.)

Kuvassa 3 on esitetty prosessihierarkian muodostuminen ydin-, pää- ja osaprosesseista. Hierarkiassa ylimmällä tasolla on ydinprosessi, joka koostuu pääprosesseista. Osa pääprosesseista voi olla ydinprosesseja tukevia tukiprosesseja. Pääprosessit puolestaan jakautuvat osaprosesseiksi.



KUVA 3. Prosessihierarkian muodostuminen (Palkeet 2012)

Esimerkiksi palvelukeskuksen palvelutuotanto on ydinprosessi, jonka pääprosesseja ovat tulojen käsittely, menojen käsittely, kirjanpito ja maksuliike. Maksuliike puolestaan jakautuu tiliotekäsittelyyn, ostoreskontran hoitoon ja maksatukseen, jotka ovat osaprosesseja. Jos hierarkiaa viedään vielä tarkemmille alemmille osaprosessitasoille, maksatus jakautuu erikseen muun muassa reskontramaksujen ja kassamaksujen lähetyksprosesseiksi.

Ydinprosessi

Ydinprosessit palvelevat ulkoista asiakasta (Pesonen 2007, 131). Ydinprosessit sisältävät sellaisia toimintoja, jotka ovat organisaation tai yrityksen ydinosaa ja

tuottavat arvoa asiakkaille (Tuurala 2010). Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotanto-, myynti- ja tuotekehitysprosessit sekä asiakaspalvelu. Tavallisesti yritykselle on määritetty 3–10 ydinprosessia, mutta pienessä yrityksessä voi olla vain yksikin ydinprosessi. Ydinprosessin määrittelyssä on tärkeää määritellä prosessin rajapinnat asiakkaisiin, toimittajiin ja yrityksen muihin prosesseihin (Lecklin 2006, 130). Laamasen (2007, 53–54) mukaan prosessien jakoa ydin- ja tukiprosesseihin tarvitaan siksi, että paremmin ymmärretään prosessien verkkomainen yhteys toisiinsa ja ydinprosessin organisaatiolle tuottama jalostusarvio ja suora yhteys asiakkaaseen.

Tukiprosessi

Tukiprosessit luovat tehokkaan toiminnan edellytyksiä ja takaavat ydinprosessien onnistumisen palvelemalla organisaation sisäisiä asiakkaita (Laamanen 2007, 56). Lecklin 2006, 130) luettelee tyypillisiksi tukiprosesseiksi talous-, tieto- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle, mutta toisaalta tukiprosessit voivat olla myös sellaisia prosesseja, jotka organisaatio voi tarvittaessa ulkoistaa muille toimijoille, kuten palvelukeskuksille tai liikelaitoksille. Silloin nämä samat prosessit muodostavat jonkun toisen yrityksen ydinprosessin. (Tuurala 2010.)

Avainprosessi

Tuuralan (2010) mukaan avainprosessit ovat liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä kriittisiin menestystekijöihin liittyviä toimintoja. Synonyyminä avainprosessille voi olla myös nimitys pääprosessi. Avainprosessi voi olla ydin-, tuki- tai osaprosessi, mutta olennaisinta on, että avainprosessit ovat toiminnan kehittämisen kannalta tärkeimpiä (Lecklin 2006, 130).

Tärkeää prosessien tunnistamisessa ja luokittelussa on se, että jaottelu auttaa ymmärtämään paremmin erilaisia prosesseja ja niiden sisältöä sekä prosessien yhteyksiä toisiinsa ja asiakkaisiin (Laamanen 2007, 58). Tällöin korostetaan prosessien verkostoluonnetta eikä hierarkista alisteisuutta. Oleellisinta on tunnistaa organisaation ydinprosessit, joilla tuotetaan organisaation jalostusarvo (Laamanen 2007, 54) ja näiden prosessien joukosta valitaan avainprosessit, joiden kehittäminen turvaa organisaation

kilpailukyvyn. Prosessien luokittelu on hyvä työkalu prosessien tunnistusvaiheessa, kun rakennetaan prosessimaista organisaatiota ja luodaan pohjaa prosessiajattelulle.

3.2 Prosessien kuvaaminen ja prosessihierarkia

Prosessien kuvaamisen ja nimeämisen jälkeen prosessihierarkia muodostuu vähitellen. Prosessit kuvataan sopimalla prosessille nimi ja tarkoitus, määritellään prosessin keskeiset tehtävät, funktiot sekä alku- ja loppupiste. Samalla määritellään prosessin asiakkaat ja suoritteet sekä syötteet, joita prosessissa tarvitaan suoritteiden tuottamiseksi asiakkaille. Tähän yleiskuvaukseen liittyy myös prosessien aseman kuvaaminen suhteessa muihin prosesseihin. (Lecklin 2006, 136.)

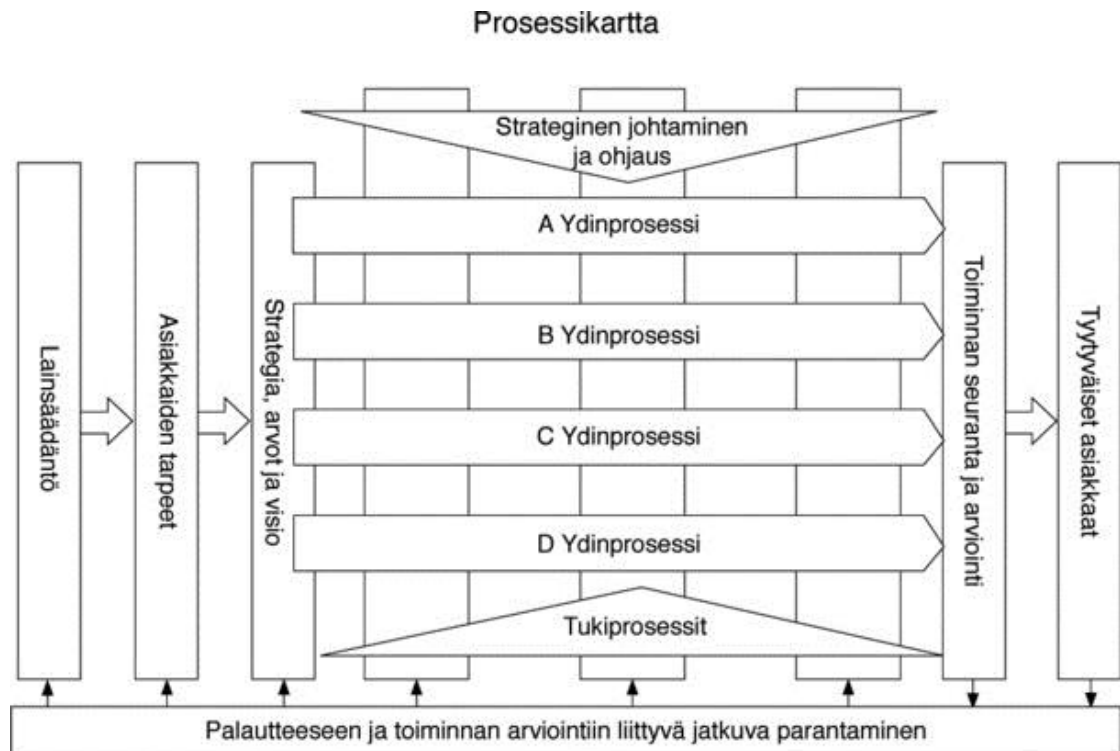
Pesonen (2005, 141) kuvaa käsitteellä prosessikori prosessien hierarkista järjestäytymistä suhteessa muihin prosesseihin. Tuurala (2010) määrittelee prosessikorin joukoksi samankaltaisia prosesseja, jotka ovat linkittyneet toisiinsa. Prosessikorit auttavat hahmottamaan toimintaa, jos palveluvalikoima on laaja tai asiakaskunta vaihteleva. Prosessikorit auttavat mieltämään prosessit hallittaviksi kokonaisuuksiksi (Tuurala, 2010.)

3.2.1 Prosessikartta

Organisaation toiminnoista ja koosta riippuen sillä voi olla eri määrä prosesseja. Useimmilla organisaatioilla on tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen liittyvä prosessi, myynti-, tuotanto- ja hankintaprosessi sekä johtamis- tai hallintoprosessi. Organisaatiosta on muodostettu prosessikartta kuvaamalla nämä prosessit samaan kuvaan, josta ilmenevät myös prosessien keskinäiset yhteydet. (Pesonen 2007, 130–133.) Lecklin ja Laine (2009, 42) muistuttavat, että prosessikarttaa kannattaa hyödyntää paitsi toiminnan kehittämisessä myös henkilöstön kouluttamisessa.

Prosessikartta on pelkistetty kuvaus, jossa esitetään tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit), pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö. Prosessien välisiä liittyviä ja riippuvuuksia ei prosessikartassa kuvata lainkaan. Organisaatorakenne kertoo johtamissuhteet ja toiminnan rakenteet ylhäältä alaspäin, kun taas prosessikartta esittää toiminnan prosesseittain horisontaalisesti läpileikattuna. Prosessit kulkevat organisaatiossa poikkisuuntaan, lähtökohtana asiakkaan tarpeet ja tuotoksina asiakkaalle

toimitettavat tulokset. Laamasen (2007, 60) mielestä prosessikartta on parhaimmillaan silloin, kun siinä yhdistyvät organisaation ja asiakkaan toiminnot. Prosessikartassa ovat merkittynä ainakin organisaation ydin- ja tukiprosessit. Tarpeen mukaan on syytä määrittellä hierarkian alemmat tasot eli aliprosessit tai osaprosessit, jotka toimivat muiden prosessien sisällä. (Pesonen 2007, 142.) Kuvassa 4 on esitetty esimerkki prosessikartasta JHS:n prosessien kuvaamisohjeiden mukaisesti.



KUVA 4. Prosessikartta (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 7)

Osaprosessi voidaan selittää myös eri työvaiheista koostuvaksi prosessin osaksi (Tuurala 2010). Lecklinin (2005,133) mielestä hierarkiatasoja ei saa olla liikaa, vaan 2-3 tasoa on sopiva määrä. Prosessihierarkian onnistumisen kannalta on tärkeää prosessien rajaaminen, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tietty tehtävä voi kuulua vain yhteen prosessiin. Työvaihe tai -tehtävä on prosessin pienin yksittäinen osa ja samalla prosessikuvaamisen taso, josta ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan työohje (Lecklin 2006, 130). Pesonen (2007, 142–143) painottaa, että raja prosessien kuvaamisessa kannattaa vetää siihen, että jokaista yksityiskohtaa ei ole tarpeen kuvata omaksi prosessikseen, vaan ammattitaitoinen henkilöstö tietää prosessiin kuuluvat asiat ja osaa toimia sen

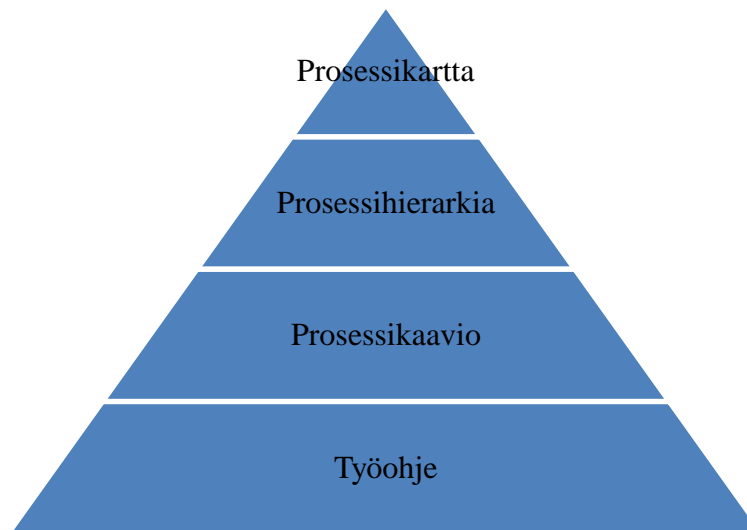
mukaisesti. Prosessikuvausten tarkoitus on selkeyttää asioita, ei esittä niitä liian monimutkaisesti tai yksityiskohtaisesti.

3.2.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaaminen ensimmäisen kerran paljastaa toiminnan mahdolliset puutteet ja kehittämistarpeet. Mikäli jo etukäteen tiedetään, että toiminnassa on puutteita, ne kannattaa korjata ennen prosessien kuvaamista. Prosessien kuvaaminen on useissa organisaatioissa osa laadunhallintajärjestelmää, joten kuvausten ja todellisen toiminnan pitää vastata toisiaan, ei kuvailla toivetilaa. (Pesonen 2007, 144–145). Jos organisaatio nimeää prosessikarttansa oman missionsa tai visionsa mukaisesti, saadaan organisaation toiminta-ajatus ja sen toteutustapa havainnollistettua yhtä aikaa ja parhaimmillaan näkyy myös se, miten prosessit yhdistyvät organisaation strategiaan. Tinnilä ja Laamanen (2009, 37) toteavat, että prosessikuvausten avulla ymmärretään organisaation toiminta systeeminä ja luodaan teoria organisaation arvoa tuottavasta toiminnasta.

Prosessien kuvaamisessa kannattaa edetä yleisestä yksityiskohtaiseen siten, että ensin prosessikartassa esitetään yleinen kuva organisaation toiminnasta ja toiminnot kokonaisuuksittain. Toimintamallit kuvaavat prosessihierarkian ja sitovat prosessit yhteen. Toimintamallitasolla kuvataan organisaation toiminta tarkemmin kuin prosessikarttasalla. Toimintamalleilla kuvataan prosessihierarkia eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi ja määritellään prosessien omistajat sekä tavoitearvot ja mittarit. Tällä tasolla kuvataan myös prosessien väliset riippuvuudet ja vuorovaikutus sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. (JHS Prosessien kuvaaminen 2012, 6.)

Prosessin kulku kuvaa toiminnan periaatteet, toiminnot ja niiden suorittajat. Prosessin kulku -tasolla kuvataan tarkemmin toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Tämä taso tuo esille toiminnan nykyiset ongelmat ja vastuut ja roolit. Työnkulku on tarkin taso, joka kuvaa toiminnan työvaiheet ja näyttää yksilöllisen työn. Työn kulku -tasoa käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan kehittää prosessia, muodostaa prosessin mukaiset työohjeet tai kehittää prosessia sähköiseksi palveluksi. Työtehtävien väliset yhteydet, niiden sisältö ja suunta esitetään tarkalla tasolla ja laaditaan yksityiskohtaisia ohjeita. (JHS Prosessien kuvaaminen 2012, 6.) Kuvassa 5 on esitetty prosessien kuvaamisen tasot ja kuvauksen eteneminen yleisestä yksityiskohtaisempaan.



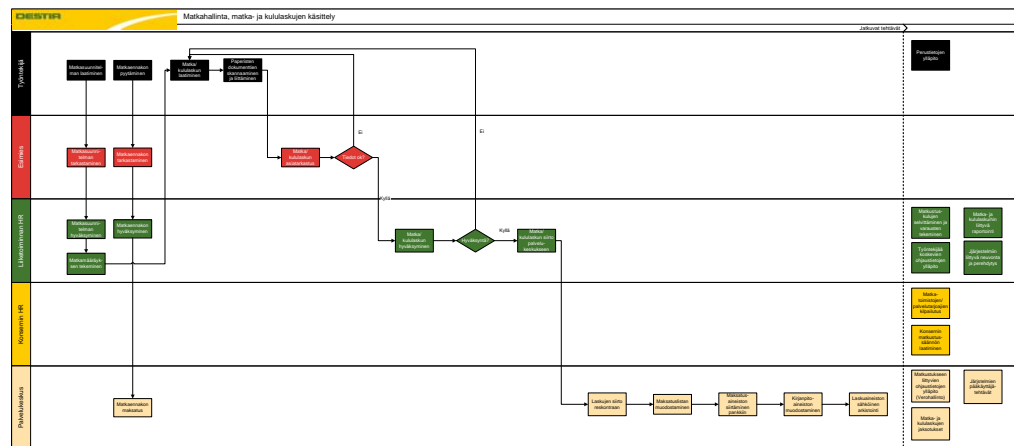
KUVA 5. Prosessien kuvaustasot (mukailten JHS Prosessien kuvaaminen 2012, 6)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (Juhta) on julkaissut oman suosituksensa julkisen hallinnon prosessien selkeyden ja yhdenmukaisuuden parantamiseksi. Julkishallinnon prosessien yhtenäisellä kuvaamisella on tarkoitus helpottaa eri organisaatioiden prosesseihin tutustumista, yhteistyön suunnittelua ja toteuttamista sekä organisaation sisällä että eri organisaatioiden kesken. Prosessikuvauksia voidaan hyödyntää perehdytyksessä, koulutuksessa ja tietojärjestelmien kehittämisessä. Prosessikuvaukset toimivat myös johdon ja luottamushenkilöiden sekä toiminnan kehittäjien työkaluina, kun toimintoja järjestellään uudelleen ja eri organisaatioita yhdistellään. Prosessikuvaukset auttavat myös muutosjohtamistilanteissa, tietoturvariskien selvittämisessä sekä laadun arvioinnissa. Prosessikuvaukset toteuttavat toiminnan läpinäkyvyyttä ja edistävät hyvän hallintotavan toteutumista julkishallinnossa. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 1–3.)

3.2.3 Prosessikaavio

Sanallisen yleiskuvauksen lisäksi prosessi kannattaa esittää prosessikaaviona, joka avataan vielä kuvailemalla erikseen kaavion vaiheet kertomalla kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Kaaviomuoto sanallisine selityksineen tukee sekä visuaalista että audiitiivista ymmärtämistä (Laamanen 2005, 163). Prosessikaavio voidaan nimetä myös esitystavan mukaisesti vuokaavioksi tai kulkukaavioksi. Yksinkertaisin prosessikaavio

voi olla vaakasuora ”pallukka- tai laatikkojono”, jossa prosessi etenee vasemmalta oikealle. Niin sanottu uimaratamalli on prosessikaavio, johon on lisätty enemmän informaatiota prosessiin osallistuvista toimijoista ja prosessin vaiheista. (Pesonen 2007, 144, 149–151.)



KUVA 6. Prosessikaaviomalli (mukailtu Laamanen 2005, 162)

Kuvassa 6 on esimerkki uimaratamallin mukaisesta prosessikaaviosta. Uimaratakaaviossa prosessikuvauksen eri toimijat (roolit) erotetaan vaakasuuntaisilla uimaradoilla (swimlane) toisistaan. Toimijat, jotka on merkitty vasempaan reunaan eri väreillä kuvastavat vastuualueita. Suorakaiteen muotoiset kuviot kertovat tekemisen, mitä prosessissa tapahtuu. Salmiakkikuviolla merkitään valintatilanne tai vaihtoehto, josta eteenpäin prosessi voi jatkua eri tavalla. Prosessin eteneminen uimaradalla merkitään eri vaiheet yhdistävällä viivalla. Etenemissuunta kaaviossa on vasemmalta oikealle.

Prosessikaavioiden tulisi olla selkeitä ja luettavuuden kannalta niiden tulisi mahtua yhdelle sivulle. Kaavioihin valitaan päälinjat ja korkeintaan noin 10–20 tehtävää. Poikkeavat toimintatavat kuvataan työohjeissa. Paljon erilaisia työvaiheita sisältävät tehtävät kannattaa esittää esimerkiksi vuokaaviona, josta käyvät ilmi vaihtoehtoiset toimintatavat. (Lecklin 2006, 141.)

Laamanen (2007, 79) muistuttaa, että pelkkä kaavakuva, olipa se visuaaliselta muodoltaan millainen tahansa, ei ole itsetarkoitus, vaan prosessikaavion tehtävänä on parantaa prosessin eri vaiheiden hahmottamista, riippuvuuksien ja toiminnan ymmärtämistä. Prosessikaavio kannattaa esittää standardoidulla tavalla ja yhdistää sanalliseen prosessikuvaukseen. Toiminnon suorittajien roolit on hyvä merkitä kaavioon, jotta

vastuut prosessin eri vaiheissa näkyvät mahdollisimman selkeästi. Pesonen (2007, 151) huomauttaa, että sekä kaavion että kuvausten tulisi vastata prosessin todellista kulkua eikä ihannetilannetta. Prosessiin osallistuvat merkitään kaavioon työnimikkeillä ja vaiheiden nimet siten, että niistä käy selkeästi esille mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Esimerkiksi muistion tekeminen kirjoitetaan kokonaan eikä pelkästään sanalla muistio, jolloin voi jäädä epäselväksi mitä muistiolle kyseisessä prosessin vaiheessa tehdään. Lopuksi vaiheet numeroidaan.

3.3 Prosessijohtaminen ja prosessiajattelun edut

Prosessien kuvaamisen vähimmäistavoitteena on organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtäminen. Prosessien kuvaaminen on ensimmäinen etappi. Prosessit ja niiden kuvaukset eivät yksinään saa muutosta aikaiseksi, ellei organisaatiossa ymmärretä ja sisäistetä mitä prosessijohtaminen tarkoittaa. Prosessijohtamiseen ja prosessien mukaiseen toimintaan kuuluu olennaisena osana myös prosessien arviointi ja mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen toimintaa ja prosesseja edelleen kehittämällä. (Laamanen, 2007, 96.)

Prosesseissa toteutuu käytännön toiminnassa organisaation strategia (Laamanen 2005, 155). Prosessijohtaminen tarkoittaa tärkeiden prosessien tunnistamista, kuvaamista, mittaamista, työkalujen ja osaamisen kehittämistä, arviointia ja parantamista. Operaatiivinen tehokkuus tulee esiin prosessien kautta. Asiakkaan kokemus palvelu ja tyytyväisyys paranevat, kun henkilöstö ymmärtää oman roolinsa ja organisaation tavoitteet sekä kykenee yhteistyöhön yli yksikkö- ja osastorajojen. Toimintaa parannetaan ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Laamanen 2005, 155.)

Prosessijohtamisella pyritään yhtenäisten prosessien luomiseen läpi organisaation ja parhaiden käytäntöjen levittämiseen ja käyttöön ottoon (Partanen 2007, 218). Kun asiat toistetaan käytännössä samalla tavalla kerrasta toiseen, voidaan suorituksia mitata, seurata ja analysoida. Toiminnasta tulee ennustettavampaa ja toimintaan liittyy vähemmän epävarmuustekijöitä. Prosessiorganisaation ja -johtamisen puolesta puhuu se, että prosessien olemassaolo vähentää epätietoisuutta, ehkäisee riitatilanteiden syntymistä ja lisää organisaation toiminnan tehokkuutta, ymmärrettävyyttä ja ennustettavuutta (Tuurala 2010). Laamanen ja Tinnilä (2009, 7) esittävät näkökulmana ajatuksen kilpailijoista ja asiakkaista yhteistyökumppaneina prosessien verkossa.

Prosessijohtaminen ei ole yksistään ratkaisu kaikkiin tilanteisiin, mutta usein horisontaalinen, prosessilähtöinen organisointimalli on mahdollinen ratkaisu funktionaalisen toimintamallin ongelmiin. Kun vastuu ja valta ovat erillisten osastojen ja yksiköiden sijaan jaettu horisontaalisesti yli osastorajojen kulkeviin prosesseihin, vältetään osastojen tai yksiköiden välisiltä rajapintaongelmilta. Samalla tavoitteet on helpompi asettaa asiakaslähtöisesti eikä pelkästään tietyn osaston tai yksikön tarpeiden mukaisesti. Tällöin kokonaisvastuu prosessin mukaisesta toiminnasta paranee ja organisaatiossa on helpompi huomata, missä kohtaa syntyy todellista lisäarvoa asiakkaille. (Laamanen 2007, 15–18.)

Kun prosessiorganisaatiossa ja prosessien johtamisessa on onnistuttu, yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee myös palvelun hyvänä. Henkilöstö ymmärtää oman roolinsa lisäarvon tuottajina ja osana kokonaisuutta (itseohjautuvuus) ja toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiakkaiden todellisiin tarpeisiin eikä osaoptimointiin. (Laamanen 2007, 22 ja Hannus 2000, 39.) Gönroos (2001, 60–61) ilmaisee prosessijohtamisen ytimen olevan se, että organisaation osastot yhteisvastuullisesti huolehtivat asiakkaan saamasta palvelusta ja palvelun laadusta panostamalla vain asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin, muun voi karsia. Ideaalitulanteessa osastorajat madaltuvat tai jopa häviävät kokonaan ja prosessin osien kehittäminen on suhteutettu koko prosessin päämääriin.

Lecklin (2006, 126–128) määrittelee saman asian siten, että prosessijohtaminen on toimintatapa, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan toisiinsa kytkeytyvien prosessien verkkona. Organisaation johdossa ovat tärkeimpien prosessien omistajat ja funktionaalinen organisaatio korvataan prosessiorganisaatiolla sekä perinteinen kustannuslaskenta toiminto- ja prosessilaskennalla. Aina toimintamalli ei ole näin puhdas prosessiorganisaatio vaan monet organisaatiot toimivat myös matriisiorganisaatiotyypistä säilyttäen osittain funktionaalisen rakenteen ja nimeämällä erikseen prosessin-omistajat koordinoimaan prosesseja.

Julkisten palvelujen palvelutuotannossa prosessien elinkaari on usein pidempi kuin nopeasyklisessä hyödyketaloudessa. Julkisten palvelujen luonteeseen kuuluu keskeytymättömyys ja jatkuvuus, kun taas markkinataloudessa tuotteiden ja prosessien elinkaaret ovat lyhyempiä ja organisaation rakenteet muuttuvat jatkuvasti. Muutosvauhti on kiihtynyt myös julkistalouden puolella, vaikka talouden ja toiminnan suunnittelu

tapahtuu edelleenkin useimmiten vuositasolla kuin kvartaaleittain. Nopea reagointi ja joustavuus ovat kuitenkin ominaisuuksia, joita vaaditaan myös julkistaloudessa. (Tuurala 2010.)

Kun organisaation toiminta vaatii monenlaista osaamista, on luontevaa, että toiminnot järjestäytyvät toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Tarpeen vaatiessa on muutettava myös vanhaa osastojen välistä työnjakoa ja sopeutettava uusiin toimintatapoihin. Johtamis- ja toimintakulttuurin muuttuminen entistä joustavammaksi ja jäykkien rakenteiden karsiminen tuovat esiin prosessijohtamisen etuja sekä lisäävät prosessien välisen toiminnan sujuvuutta yhtenäisillä toimintatavoilla ja tavoitteilla. (Tuurala, 2010.)

3.4 Prosessimittaristo

Prosessin tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta ja mittaaminen ovat prosessien määrittelyn, kuvaamisen ja jalkauttamisen jälkeen seuraavia etappeja kohti toimivaa ja hyvin johdettua prosessiorganisaatiota. Prosesseja on myös syytä arvioida. Laamanen (2007, 97) kiteyttää ajatuksen seuraavasti: ”Prosessien arviointien tavoitteena on, että ihmiset tietävät, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessien mukaisen toiminnan.” Kun toiminta prosessien mukaisesti on sisäistetty ja henkilöstö ja koko organisaatio sitoutuvat, voidaan prosessit vakiinnuttaa ja vakiintuneita prosesseja hallita, kehittää ja parantaa jatkuvasti. Mitä mitataan, millä mitataan ja miten mitataan, ovat prosessimittaristoon ja mittaamiseen liittyviä olennaisia kysymyksiä.

3.4.1 Prosessin suorituskyvyn mittaaminen

Lecklin (2006, 151) korostaa, että prosessien hallintaan kuuluu oleellisesti mittaaminen. Jos et voi mitata prosessia, et voi ohjata sitä ja jos et voi ohjata prosessia, et voi myöskään johtaa sitä. Mittaaminen ja tunnuslukujen käyttö mahdollistaa prosessien analysoimisen. Esimerkiksi tasapainotettuun tulokorttiin liitetyn mittariston avulla strategiasta johdettuja prosesseja voidaan mitata ja tavoitteita selkeyttää. Mittaaminen on toiminnan seuraamista ja havainnointia. ”Sitä saat, mitä mittaat” kuvaa mittaamisen tärkeyttä eli kun johonkin asiaan kiinnitetään huomiota, suoritukset yleensä paranevat tai päinvastoin, jos toimintaan ei kiinnitetä huomiota, se voi alkaa tuntua vähäpätöiseltä ja tarpeettomalta ja johtaa heikkoihin tuloksiin. (Pesonen 2007, 154.)

Mittaaminen on tarpeellista, koska vain mittaamalla voi saada tietoa siitä miten asiat todellisuudessa ovat. Mittaamisen väline voi olla tietty mittari, laskettu arvo, saatu havainto tai tarkastuksen tulos. Usein mittaaminen mielletään numeeristen arvojen tarkasteluksi ja mittari konkreettiseksi mittalaitteeksi, kuten nopeus- tai lämpömittariksi. Esimerkiksi konepajateollisuudessa tällaiset tarkat mittavälineet ovat tarpeen, mutta asiantuntija- tai palveluorganisaation prosessien mittaaminen on erilaista. (Pesonen 2007, 154.)

Mittaamisen syy liittyy tilanteen tuntemiseen, kun nykytilanne tiedetään, voidaan asettaa tavoitteita. Ilman tavoitteita mittaaminen on turhaa. Mittaamalla ja tuloksia vertaamalla voidaan osoittaa toiminnan kehittyminen. Mittaamalla prosessejaan organisaatio voi osoittaa tasonsa sekä organisaation sisällä että myös ulkopuolisille tahoille, kuten asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja muille sidosryhmille. Prosessien suorituskyvystä on kiinnostunut varsinkin organisaation johto, koska johdolle mittaamalla saadut tulokset ovat työkalu koko organisaation toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä. (Pesonen 2007, 155.)

Prosessin suorituskky

Prosessin suorituskvyn mittaaminen omilla tunnusluvuillaan antaa monenlaista informaatiota. Prosessien kehittämisen ja parantamisen kannalta on jo aluksi tärkeää tietää toimitaanko organisaatiossa prosessin mukaisesti. Laamanen (2007, 107) tuo esille, että joskus prosessissa voi jäädä joku kokonaisuuden kannalta tärkeä asia tekemättä tai prosessista puuttuu jokin olennainen toimenpide kokonaan. Prosessi on tärkeää juurruttaa organisaatioon ja mittaaminen ottaa heti aluksi mukaan prosessimaiseen toimintaan. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 12) ovat käsitelleet mittaamista nimenomaan asiantuntijaorganisaatiossa. Tällöin korostuu tiedon ja osaamisen mittaaminen sekä matalien organisaatorakenteiden vaikutus ja itsenäisen työn merkitys.

Suorituskky on osoitettua kykyä toimia tarkoituksenmukaisella tavalla. Prosessin suorituskky kertoo tuliko tehtävä suoritettua niin, että tavoite saavutettiin ja prosessin tarkoitus toteutui (Laamanen 2005, 18). Lönnqvist ja Mettänen (2003, 15) määrittelevät suorituskvyn kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita. Suorituskkyä voidaan tarkastella näkökulmaa vaihtaen ja eri tasoilla. Suorituskky on luonteeltaan pysyvää, toistuvaa ja potentiaalista, oletusta siitä, että jotain tapahtuu samalla tavalla

tietyissä olosuhteissa ja tilanteessa. Suorituskyky syntyy toiminnan tuloksena. Voimavarojen käyttö ja toiminta voivat olla käytettyihin resursseihin ja saavutettuihin tuloksiin nähden tehokasta tai tehotonta. Suorituskykyyn liittyvä tarkoituksenmukaisuus tarkoittaa sitä, että joku on asettanut toiminnalle tehtävän ja tähän tehtävään liittyy tietynlaisia odotuksia, jotka voivat olla todellisia tai kuviteltuja. Tulosta verrataan esimerkiksi kilpailijoiden suorituskykyyn tai omaan aikaisempaan suoriutumiseen. Prosessin suorituskyky tulee esille mittaamalla. Prosessin suorituskyvystä pitää aina jonkun olla vastuussa, muuten suorituskyky jää potentiaalisesti ja hyödyttömäksi. Ilman vastuuta ja sitoutumista ei voi aikaansaada tuloksia. (Laamanen, 2005, 18–19.)

Prosessin suorituskykyä mittaamalla voidaan reagoida toimintaympäristömuutoksiin. Jos mittauksen tuloksena huomataan, että joku muu toimii heidän omassa prosessissaan tehokkaammin ja saa aikaa parempia tuloksia, on syytä ottaa omat prosessit uudelleen tarkasteluun. Eri sidosryhmillä ja prosessiin osallistuvilla voi olla prosessin suhteen erilaisia tarpeita. Kun prosessia seurataan ja mitataan, voidaan löytää paremmin kaikkia osapuolia hyödyttäviä ratkaisuja. Toiminnan tehokkuuden parantamiseksi mittaamalla löydetään ne perusratkaisut ja prosessit, jotka tukevat organisaation arvojen mukaista toimintaa. Jos tietyn prosessin toteuttamiseksi tarvitaan lisää osaamista, uutta teknologiaa tai muita resursseja, nämä tarpeet tulevat esille mittaamalla. Suorituskyvyn tason mittaaminen ajantasaisesti on tarpeen, jotta ei jäädä liian alhaiselle suoritustasolle eikä myöskään ylisuoriuduta ja kuluteta resursseja tarpeettomasti, jos alhaisempikin taso olisi riittävä. (Laamanen 2005, 24.)

Prosessin suorituskyvylle asetettujen tavoitteiden pitää olla esitystavaltaan selkeitä ja niitä ei saa tulkita pelkästään omien intressiensä mukaisesti. Jos tavoitteet puuttuvat tai ne ovat ristiriitaisia, ei parasta mahdollista suorituskykyäkään voida saavuttaa ja tulokset jäävät heikoiksi. Prosessin suorituskykyä pitäisi tarkastella taloudelliselta kannalta, jotta pysytään budjetissa, mutta myös pidemmän aikavälin tarkastelu on tarpeellista, jotta pysytään strategian mukaisessa toiminnassa. Lönnqvist ja Mettänen (2003, 25) puhuvat prosesseista organisaation aiheettomana pääomana, samassa yhteydessä kun puhutaan työntekijöiden taidoista ja asiakassuhteista. Aineettoman pääoman mittaaminen on tärkeää nostaa esille taloudellisten asioiden rinnalle, koska sillä tuetaan taloudellisten tulosten saavuttamista. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 30.)

Balanced scorecard

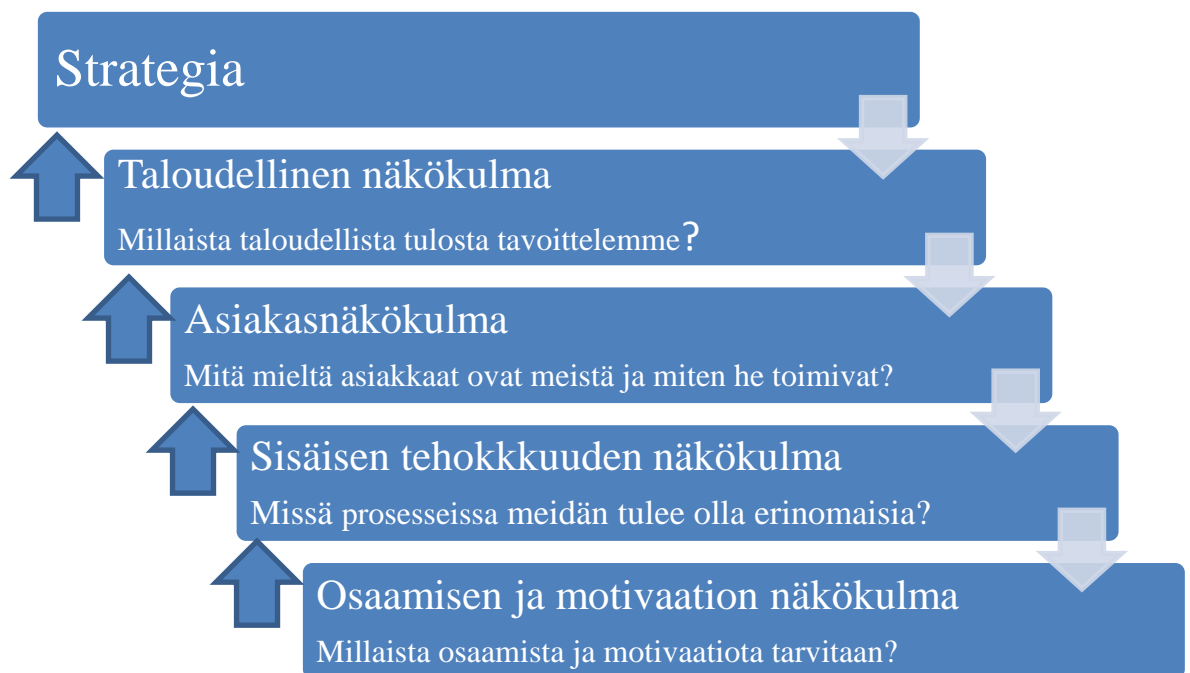
Jotta ei mitattaisi vain yksittäisiä asioita tai kustannuksia satunnaisen tarpeen mukaisesti ja jotta välttyttäisiin tilkkutäkkimäiseltä tunnuslukujärjestelmältä, ovat monet yritykset ja organisaatiot ottaneet käyttöön BSC-mittariston eli kehittäneet organisaation strategiaan liittyvän mittariston. BSC-mittaristo eli balanced scorecard on järjestelmä, jossa pyritään nimen mukaisesti tasapainotettuun mittaristoon. Mitattavia asioita ovat asiakkaaseen, henkilöstöön, prosesseihin ja talouteen liittyvät tavoitteet (Pesonen 2007, 156 ja Kamensky 2010, 210.) Kriittikinä tällekin järjestelmälle voidaan esittää kysymys ovatko tavoitteet ja mittarit todella johdettu omasta strategiasta vai mitataanko vain sitä mitä on helppo mitata. (Laamanen 2005, 349.)

Balanced scorecardin (BSC), tasapainotetun tuloskortin, kehittivät Harvardin yliopiston professori Robert Kaplan ja konsulttiyrityksen johtaja David Norton. Kaplan ja Norton (1996, 10–12) kyseenlaistavat pelkkien taloudellisen suorituskyvyn mittareiden käytön muun muassa siksi, että taloudelliset mittarit antoivat informaatiota menneisyydessä tapahtuneista asioista, kun taas yritykset ja organisaatiot tarvitsevat tietoa, joka johtaa tulevaisuuden menestystekijöiden hyödyntämiseen. Talouden lisäksi menestykseen johtavia tekijöitä ovat asiakassuuntautuneisuus, toimivat prosessit ja organisaation oppimista ja kasvua tukevat toimenpiteet. Tuloskortti etsii tasapainoa asiakas-, henkilöstö-, prosessi- ja organisaation oppimis- ja kasvunäkökulmien kesken. Samalla haetaan tasapainoa ulkoisten ja sisäisten mittareiden välillä. Mittareita tulisi olla tasaisesti kaikilla osa-alueilla. (Kaplan & Norton 1996, 10–12.)

Parhaimmillaan tuloskortin tavoitteet ja mittaristo viestivät organisaation strategiaa niin ulospäin sidosryhmille ja asiakkaille kuin kaikille tasoille organisaation sisällä henkilöstöstä johtoon asti. Tuloskortti ohjaa keskittymään strategisesti tärkeisiin prosesseihin ja siihen toimintaan, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja takaa kilpailukykyyn. Organisaation menestyksen takeena on se, että organisaation eri tasoilla ollaan valmiita muutokseen ja kehittymiseen ja että tavoitteet koetaan yhteisinä ja mittaristo ymmärretään. Mittariston ja tavoitteiden hiominen vaatii aikaa, varsinkin jos tasapainotettua tuloskorttia käytetään strategisena johtamisjärjestelmänä. Yksiköiden ja yksilöiden tavoitteet ovat yhteneviä koko organisaation tavoitteiden kanssa ja strategian toteutumista seurataan sekä lyhyellä aikavälillä että linkitettyinä pitkän tähtäyksen ja vuositason suunnitelmiin. Vaikutustekijät ovat keskenään yhteensopivia ja niillä on

riippuvuutta toisistaan. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys paranee, kun motivoitunut ja koulutettu henkilökunta palvelee asiakkaita toimivilla prosesseilla. (Kaplan & Norton 1996, 10–19, Lecklin 2006, 68–70.)

Laamanen (2005, 108) puolestaan kokoaa tasapainotetun tuloskortin hyödyiksi strategiaa tukevan toiminnan, resurssien paremman allokoinnin eli kohdentamisen, tiedonkulun paranemisen ja strategiasta oppimisen sekä mahdollisuuden vähentää budjet-tisidonnaisuutta organisaation toiminnassa. Tuloskortti on viesti niistä näkökulmista, joihin organisaatio toiminnassaan keskittyy. Yleisen tuloskortin mallissa talous-, asiakas, prosessit eli sisäinen tehokkuus ja henkilöstö eli osaamisen ja motivaation muodostavat näkymät, joiden tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä arvioidaan ja toimenpiteitä mietitään. Laamanen esittää näkymien syy-seuraussuhteet kuvan 7 mukaisesti.



KUVA 7. BSC-näkymien syy-seurausmalli (mukailten Laamanen 2005, 112)

Tasapainotetun tuloskortin näkymiä ei saa olla liian montaa, sopiva määrä on kolmesta kuuteen näkymää. Myöskään näkymiin liittyviä tunnuslukuja ei saa olla liikaa, muutoin fokus katoaa. Sopiva määrä tunnuslukuja on 7–20 kappaletta, tällöin tunnusluvut kuvaavat strategisesti tärkeitä asioita. Tasapaino tuloskortissa ilmenee usealla tavalla. Tasapainolla tarkoitetaan tasapainoa eri sidosryhmien välillä eli mukana ovat

asiakas, omistajat ja henkilöstö. Asiakas ja taloudelliset asiat kuvataan ulkoisiksi tasapainotekijöiksi ja prosessit ja henkilöstö sisäisiksi tasapainotekijöiksi. (Laamanen 2005, 113–114.)

Tasapaino voidaan ajatella toteutuvaksi myös ajan suhteen eli menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus tarvitsevat erilaisia mittareita. Tulostittarit kuvaavat menneisyyttä (lagging) ja panostittarit tulevaa (tulevaisuus, leading). Aika liittyy myös lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden muodostamiseen ja seurantaan. Tasapainoa etsitään myös sen välille, mitä organisaatiossa pitää ajan kuluessa muuttua ja mitä säilyttää. Tulevaisuutta ennustavat ja kuvaavat mittarit kuten organisaation maine, prosessien kehittämispäätökset ja osaamisen kehityssuunnitelmat ovat vaativimpia löytää. (Laamanen 2005, 114–115.)

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 39) ovat tiivistäneet tasapainotetun mittariston näkökulmat seuraavasti: taloudellinen näkökulma määrittelee strategian taloudellisen suoritustason ja toimii pohjana muiden näkökulmien mittareille. Asiaksnäkökulman mukaan mitataan markkinaosuuksia, asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden kannattavuutta. Sisäisten prosessien mittauksessa keskitytään asiakastyytyväisyyden ja talouden kannalta tärkeisiin asioihin, tunnistetaan prosessin kriittiset kohdat ja poistetaan arvoa tuottamaton osa. Oppimisen ja kehittämisen näkökulmassa mitataan organisaation kehittymistä ja oppimista ja suuntaudutaan eniten tulevaisuuteen.

3.4.2 Hyvän mittariston tunnusmerkkejä

Hyvä mittaristo täyttää sille asetun tehtävän eli antaa informaatiota, jonka avulla organisaation strategia toteutuu prosesseissa mahdollisimman hyvin. Mittaamalla kohdistetaan huomio siihen, mikä on toiminnan kannalta merkittävää. Mittariston toinen tärkeä tehtävä on olla hälytyskellona, jos suorituskäytössä tai toimintaympäristössä tapahtuu jotain poikkeavaa. Mittausjärjestelmän avulla poikkeamiin voidaan reagoida, ennakoita tulevaa kehitystä ja torjua uhkia tai nähdä uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. (Laamanen 2005, 350.)

Pesosen (2007, 186) mielestä yksittäinen mittari tai mittaustulos ei kerro koko totuutta, vaan tulokset ja tunnusluvut muodostavat kokonaisuuden. Mittareita ei saa olla liian paljon ja muutama hyvä mittari on parempi kuin suuri määrä hyödyttömiä mitta-

reita. Laamasen (2005, 351) mukaan ihanteellinen määrä mittareita yhtä prosessia kohden on kahdesta viiteen. Esimerkiksi yksittäinen mitattava asia kuten asiakastytyväisyys ei pelkästään kerro tarpeeksi, vaan vasta porautumalla muutoksen syihin mittausjärjestelmän avulla saadaan tieto siitä, mikä on aiheuttanut muutoksen.

Mittariston luomisessa on monta vaihtoehtoa. Pesonen (2007, 157) opastaa, että sopiva mittari voi löytyä tarkastelemalla prosessin peruskuvausta ja miettimällä prosessin tarkoitusta. Jos esimerkiksi myyntiprosessin tarkoituksena on laaditun budjetin mukainen myyntimäärämäärä määritellylle asiakaskunnalle, saadaan tavoitteesta johdetuksi kaksikin mittaria eli myyntimäärä ja asiakasrakenne. Miettimällä asiakkaan tarpeita eli sitä, saako asiakas haluamaansa asiantuntevaa palvelua sovitussa ajassa, päästään mittaamaan sitä, miten tyytyväinen asiakas on. Mittariksi saadaan asiakastytyväisyys. Yritysjohdon odotuksena voi olla myyntiprosessin budjetin mukaiset myyntitavoitteet jokaiselle myyjälle, joten mittariksi muodostuu myyntimäärä euroina/myyjä. Henkilöstöllä voi olla oma tavoitteensa prosessin suhteen, esimerkiksi toimiva työympäristö ja kannustava palkkausjärjestelmä. Näiden tavoitteiden toteutumista voi mitata työtytyväisyyden avulla. Mittareita voi etsiä myös prosessin menestystekijöitä tarkastelemalla. Millainen myyntiprosessin pitää olla, jotta se on menestyvä. Menestystekijöiksi voi löytää esimerkiksi myyjien asiantuntemuksen, jota voi mitata vaikka itsearviointien avulla.

Mittariston on annettava sellaista tietoa, johon voi luottaa ja jota voi hyödyntää. Tiedon kerääminen ei saa olla liian kallista, työlästä tai vaikeaselkoista ja kerätystä tiedosta pitää raportoida niin, että sen perusteella voi ryhtyä prosessia korjaaviin tai uudistaviin toimenpiteisiin. Mittaaminen pitää olla vastuutettua ja mittaamisen tarkoitus on ilmaistava selkeästi. Jos ei olla selvillä siitä, miten prosessin suorituskykyyn voidaan vaikuttaa, toiminnan ja tehokkuuden mittaaminen voi tuntua syyllistävältä ja aiheuttaa vastarintaa. (Laamanen 2005, 48.)

Lecklinin (2006, 153) mukaan hyvän mittariston tunnusmerkkejä voidaan kuvailla seuraavilla adjektiiveilla: luotettava, yksiselitteinen, ymmärrettävä ja helppokäyttöinen, oikeudenmukainen, edullinen, nopea ja olennainen. Lönnqvist ja Mettänen (2003, esittävät, että mittarin on täytettävä tarkoituksena (validiteetti), mittariston tulosten on oltava johdonmukaisia eikä satunnaisvaihteluja saa olla (reliabiliteetti), mittari on olennainen (relevanssi) ja mittari on hyöty-vaivasuhteeltaan hyvä ja käytännöllinen

käyttää. Näiden omaisuuksien toteutuminen tuo mittaamiseen haasteita. Mittaaminen ei ole ongelmattonta.

3.4.3 Mittaamisen haasteita

Sopivan mittariston löytyminen voidaan kokea hankalaksi, mittaaminen koetaan työllistävänä ja mittaamista saatetaan jopa pitää turhana. Mittaamisen rooli selkeytyy, kun keskitytään oleelliseen eli mitataan sitä, mitä prosessin asiakas oikeasti odottaa prosessilta ja sitä, mitä prosessia suorittava organisaatio itse odottaa prosessilta. (Pesonen 2007, 156.) Laamanen (2005, 170) laajentaa prosessin suorituskyvyn mittaamisen näkökulmaa asiakkaasta ja itse prosessista tarkastelemalla myös prosessin syötteitä ja tuotoksia sekä toimittajia ja toimitustapaa. Mittaaminen on erilaista kun tarkastellaan palveluja tuottavaa prosessia tai tavaroiden tuotantoprosessia.

Liian suuri määrä mittareita voi johtaa siihen, että niistä saatua tietoa ei hyödynnetä riittävästi. Oleelliset mitattavat asiat hukkuvat vähemmän tärkeiden joukkoon, jos organisaatiossa on liikaa seurattavia ja mitattavia asioita (Pesonen 2007, 186). Laamasen (2007, 150) mielestä mittauksesta saatua tietoa voi olla vaikea käsittää konkreettisesti. Pelkät numerot eivät kerro tarpeeksi. Jos mittaamiseen ja tunnuslukuihin liittyvä termistö on epäselvä ja vaikeasti ymmärrettävä, ihmiset alkavat vastustaa mittaamista.

Toinen vastustusta aiheuttava tekijä on Laamasen (2007, 150) mukaan se, että ihmiset eivät halua omaa työtänsä ja sen tuloksia mitattavan. Numeeriset mittaustulokset ovat yksiselitteisiä ja paljastavat tehottomuuden prosessista. Mikäli tavoitteet ovat epärealistisia ja mahdottomia saavuttaa, voidaan ajautua tilanteeseen, jossa mittaamista pidetään uhkana ja mittaaminen koetaan syyllistävänä eikä mahdollisuutena tarkastella prosessia objektiivisesti. Mittaamista ei pidä käyttää vallankäytön välineenä vaatimalla liian yksityiskohtaista raportointia tai puuttamalla jokaiseen muutokseen. Liiallinen mittaaminen heikentää motivaatiota ja kykyä toimia; on tilanteita, joissa riittää, että ollaan suunnilleen oikeassa eikä tarkalleen väärässä. Toisaalta Laamanen (2007, 33) painottaa myös sitä, että mittaustuloksia voidaan joskus selitellä liikaakin. Organisaatio voi ajautua selityskierteeseen, jossa kaikki poikkeavat tai heikot tulokset selitetään pois ja oikeita toimenpiteitä tilanteen korjaamiseksi ei toteuteta.

Mittaustulosten luotettavuus voidaan Laamasen (2007, 151) mukaan kyseenalaistaa, koska mittaustuloksiin on suhteellisen helppo vaikuttaa esimerkiksi valitsemalla mittaasteikot tavalla, joka saa tulokset näyttämään erilaisilta tai valitsemalla kyselyyn tietyn tyyppisiä vastaajia. Numeroina esitettyjä tuloksia pidetään yleensä luotettavina, eivätkä vääristymät läheskään aina ole tahallisia, vaan virhemahdollisuuksia on yritetty poistaa ohjeistamalla mittaamista. Liian yksiselitteisiä ja hätäisiä mittaustulosten tulkintoja pitää välttää. Tästä esimerkkinä Laamanen (2007, 34) mainitsee seuraavanlaisen esimerkin: ”Palvelua voidaan tehostaa vähentämällä palveluhenkilökuntaa tai lyhentämällä aukioloaika. Sitä, kuinka monta potentiaalista asiakasta organisaatio menettää tämän seurauksena, ei kukaan pysty mittaamaan.”

Ongelmia voi aiheuttaa myös se, että mitataan strategian kannalta väärä asioita. Taloudelliset tunnusluvut yksistään eivät ole riittäviä. Lisäksi tarvitaan myös laadullisia mittareita, sillä varsinkin palveluorganisaatioissa tehokkuus ja taloudellisuus eivät ole ainoita tavoitteita, vaan organisaation kyvykkyys ja sen parantaminen on toiminnan lähtökohta. Tavoitteiden ja mittareiden tasapaino toteutuu, kun tasapainotettu tuloskortti ja sen mukaiset mittarit toimivat toiminnan strategisena viitekehyksenä. (Lecklin 2006, 69.)

Mittaamiseen liittyy myös ajallisia haasteita. Teollisuus- ja ohjausprosesseissa osa mittareista on niin sanottuja ajantasaisia mittareita, jotka hälyttävät heti, kun jotain poikkeavaa ilmenee. Hälyttäviä mittareita tarvitaan myös palvelutuotannon prosesseissa, jotta mittarin avulla pystytään reagoimaan riittävän nopeasti, ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan ja ennakoimaan tulevaa. Tilastollisten prosessimittareiden mittaustuloksia voidaan tulkita vasta jälkikäteen ja ne ohjaavat toimintaa hitaammin. Hyväkään mittari ei ole ikuinen, vaan mittaristoa on syytä kehittää prosessin muuttuessa. (Lecklin 2006, 152–153.)

Lönnqvist ja Mettänen (2003, 50–51) pohtivat mittaamisen haasteita erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jossa työ on tietointensiivistä. Asiantuntijuuden osuus lisääntyy myös tavallisissa palveluja tuottavissa organisaatioissa, joten nämä erityispiirteet on hyvä tunnistaa. Työssä käytetyn aineettomien panosten määrittely on laaja tehtävä ja panosten ja tuotosten, esimerkiksi raporttien, yhteismitallistaminen on vaikeaa. Asiantuntijan työ voi sisältää vaihtelevia ongelmratkaisutilanteita, jolloin alunperäinen prosessi voi olla hyvinkin muuntuva ennen kuin lopputulos on valmis.

Mittariston on tarpeen luoda raamit ja rajat, joiden sisällä asiantuntija voi työssään tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Henkilöstön osaamisen, yhteistyöverkoston toimivuuden ja tiedonkulun mittaaminen voivat olla kilpailukyvyn kannalta tärkeitä menestystekijöitä ja siten myös mittauksen kohteita. Nämä aineettomat asiat ovat haastavia mitata, mutta henkilöstön viihtyvyyden ja työilmapiirin mittaaminen antavat signaaleja siitä, miten organisaatio voi pitää kiinni tärkeästä resurssistaan eli osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstään. Negatiivisempiakin asioita kuten puuttuvaa osaamista tai kehityskohteita on syytä mitata, jotta osaamistarpeet voidaan ratkaista ja toimintaa parantaa. (Laamanen 2005, 27–28.)

Laamanen (2005, 29) on koonnut mittauksen haasteita taulukon muotoon. Alla olevassa taulukossa 1 on koottu yhteenveto mukailen Laamasen esitystä.

TAULUKKO 1. Mittauksen haasteita (mukaien Laamanen 2005, 29)

1	Mittaus saa aikaan väärinlaista toimintaa.
2	Mitataan strategian kannalta väärin asioita.
3	Henkilöihin kohdistuva mittaus vaikuttaa ihmissuhteisiin.
4	Määrää vai laatua?
5	Mitataan vain suorituskykyä, mikä tuhoaa motivaation.
6	Mitataan asioita, joihin ei voi vaikuttaa.
7	Valvotaan liian tarkasti ja reagoidaan väärin tuloksiin.
8	Tunnuslukujen tietoa ei osata tulkita.
9	Huono suorituskyky selitetään pois.
10	Tavoitteista tulee katto.
11	Liiallinen numerojohtaminen.

Laamanen esittää muutamia konkreettisia esimerkkejä taulukossa lueteltuihin ongelmatilanteisiin. Mittaus voi ohjata väärään suuntaan esimerkiksi edullisten, mutta heikkolaatuisten raaka-aineiden tai toimimattomien koneiden hankintaan, jos hintaindeksi ohjaa hankintoja liikaa. Esimerkki väärin asian mittauksesta tai väärin johtopäätösten tekemisestä voi olla Laamasen mukaan myös se, että mitataan sellaisia asioita joihin voidaan vaikuttaa vain hyvin vähän tai ei ollenkaan tai vaikutukset eivät ole yksiselitteisesti johdettavissa mittaustuloksista. Liian henkilökohtaiset tulomittarit voivat heikentää yhteistyötä organisaatiossa, koska jokainen pyrkii varmistamaan oman suoriutumisen eikä pyri siihen lopputulokseen, mikä olisi koko ryhmän tai

koko organisaation kannalta parasta. Ajallaan toimitettujen tuotteiden tai palvelujen määrä kertoo määrällistä informaatiota, mutta suorituskyky voi olla myös laadullista, jolloin tarvitaan subjektiivista arviointia esimerkiksi palvelujen helppokäyttöisyydestä tai palvelun ystävällisyydestä. (Laamanen 2005, 28–31.)

3.5 Prosessin tärkeitä tunnuslukuja

Vaikka prosessin mittaamista ja mittariston yleisiä laadintaperusteita pohdittaessa varoitetaan mittariston yksipuolisuudesta, ei ole syytä unohtaa niitä mittareita, joita yleisesti käytetään prosessin suorituskyvyn mittaamiseen. Prosessin tunnusluvut valmistusprosessissa ja palveluja tuottavassa prosessissa ovat osittain erilaisia. Tässä yhteydessä tarkastelen nimenomaan palvelutuotannon prosessien tunnuslukuja. (Laamanen 2007, 152.)

Läpimenoaika

Laamanen ja Tinnilä (2009, 101) määrittelevät, että läpimenoaika on prosessin tiettyihin toimintoihin kuuluva aika vaiheen alusta vaiheen loppuun. Prosessin läpimenoaika on prosessien yleisimpiä tunnuslukuja, koska on huomattu, että läpimenoajan lyhentyessä laatu paranee, virheet vähenevät, asiakastytyväisyys paranee ja kustannukset alenevat. Läpimenoajan tarkastelu paljastaa myös sen, että varsinaisen jalostavan työn osuus on vain noin prosentti koko prosessin läpimenoajasta. Läpimenoajan lyheneminen ja pysyminen mahdollisimman vakiona parantaa kilpailuetua ja toimitusväilyttömyyttä. Muutosten läpimenoaika eli aika, joka organisaatiossa kuluu palvelumuutoksen toteuttamiseen ja valitustilanteiden ratkaisemiseen kuvastaa toiminnan joustavuutta ja organisaation reagoitukykyä. (Laamanen 2007, 153.)

Raha

Prosessin aiheuttamat rahalliset kustannukset ovat suhteellisen vaikeita mitata, koska prosessi kulkee horisontaalisesti organisaatiossa. Prosessille kohdentuvat toimintolaskennan avulla työ-, kone-, tila- ja materiaali sekä yleis-, investointi- ja pääomakustannukset. Prosessiin sitoutuvan pääoman määrää mitataan tavallisimmin erilaisilla kiertonopeuksilla esimerkiksi myyntisaatavien ja varastomateriaalien kiertonopeus. Palvelutuotannossa pääomaa sitoutuu tiloihin ja laitteisiin, mutta varsinaisen prosessin toi-

minnasta sitoutunut pääoma ei kerro. (Laamanen 2007, 155.) Myös Kamensky (2012, 186) ottaa kantaa toiminto- ja prosessikohtaisiin analyyseihin ja toteaa saman asian hieman eri sanoin: ” Taloudelliset luvut eivät usein kerro vielä paljokaan siitä, miksi asiat ovat tietyssä jamassa.”

Määrät

Prosessista mitataan usein erilaisia suoritemääriä kuten palvelutapahtumia, poikkeamia, reklamaatioita, asiakkaita, kehitysprojekteja, koulutuspäiviä tai sairauspoissaoloja. Määrien lisäksi on syytä kiinnittää huomiota siihen, että kappalemääräiset suoritteet täyttävät laadulliset kriteerit. Enemmän ei aina ole paremmin. Jos on kyse negatiivisten asioiden mittaamisesta, kuten laatupoikkeamat, reklamaatiot tai sairauspoissaolot, pitää myös niiden syyt selvittää ja pyrkiä määrien pienentämiseen. (Laamanen 2007, 155.)

Laamanen ja Tinnilä (2009, 11) ottavat esille operatiivisen tehokkuuden, toiminnan arvon suhteessa panokseen. Tehokkuuden korostaminen tähtää kapasiteetin maksimaaliseen hyödyntämiseen. Virtaus on tunnusluku, joka ilmaisee seurattavan asian määrän ja ajan suhteessa. Seurattavia asioista voi olla palvelutapahtumat, reklamaatiot, ideat tai tehollinen työaika. Tehokkuuden käsitteeseen kuuluvat hyöty ja tuottavuus. Tuottavuus kuvaa tuloksen suhdetta panokseen. Hyöty mittaa saatua hyötyä suhteessa hintaan. Hyöty tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan kokemaa arvoa suhteessa asiakkaan panoksiin tai asiakastyytyväisyyttä suhteessa hintaan.

Hävikki on toimintaa, joka kuluttaa resursseja tuomatta lisäarvoa prosessiin. Laadun ja tuottavuuden Lean-kehitysohjelmassa hävikkiä pyritään pienentämään mahdollisimman pieneksi ja ehkäisemään ei jalostavan työn kustannuksia. Hävikin sijaan voidaan puhua myös hukasta (Lecklin & Laine 2009, 283). Palvelujen tuottamisen prosessissa hävikkiä eli hukkaa voivat olla tarpeeton odotusaika, turha tietojen tai materiaalien etsiminen ja tavallaan myös ylivalveleminen, koska siitäkään ei synny enää asiakkaalle lisäarvoa, ainoastaan lisää kuluja palvelun tuottajalle. (Laamanen 2007, 160–161, Lecklin & Laine 2009, 283.)

Laamanen (2007, 162–163) painottaa, että prosessin tavallisesta toiminnasta poikkeavaa toimintaa ja prosessissa ilmeneviä virheitä seurataan ja pyritään välttämään, koska

organisaation kannalta on edullisinta tehdä asiat kerralla oikein. Virheet ja poikkeamat aiheuttavat aina kustannuksia, joita voidaan nimittää laatukustannuksiksi. Laatukustannuksia ovat sisäisten ja ulkoisten virhekustannusten lisäksi myös virheiden ehkäisemisestä sekä laadun ylläpitämisestä ja tarkastustoiminnasta aiheutuvat kulut (Lecklin 2006, 155.) Laamanen (2007, 155) muistuttaa, että prosessien kehittämisen kannalta suorituskyvyn mittaaminen tähtää siihen, että toimintaa voidaan ohjata, kriittiset tehtävät tulee hoidettua hyvin ja suorituskyky ei vaihtele.

4 PROSESSIN KEHITTÄMINEN JA PROSESSIEN VÄLINEN YHTEISTYÖ

Prosessin kehittäminen on toimintaa, joka tähtää mahdollisimman hyvien prosessin lopputulosten ja suoritteiden aikaansaamiseen sekä organisaation omien tavoitteiden että asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Prosessin kehittämis- ja uudistamistarve syntyy, kun huomataan, että nykyinen toiminta kaipaa parantamista. Prosessin kehittäminen ei ole irrallinen yksittäiseen prosessiin kohdistuva toimenpide vaan kehitystyö on osa koko organisaation kehittämistä ja sitä ohjaavat samat toimintaperiaatteet, visiot ja strategiat kuin koko organisaatiotakin. Tässä yhteydessä käsitellään prosessien kehittämistä perehtymällä prosessin jatkuvaan parantamiseen ja prosessien uudistamiseen sekä siihen millä tavalla kehitystyö toimii laadun takeena. Samalla esitellään lyhyesti itsearviointi ja auditointi osana laadunhallintaa ja jatkuvaa parantamista. Koska prosessin kehittäminen edellyttää myös prosessien välistä yhteistyötä ja muutoksia aikaisempaan toimintatapaan, tässä luvussa käsitellään lopuksi sisäisen asiakkuuden haasteita ja sitoutumista muutokseen.

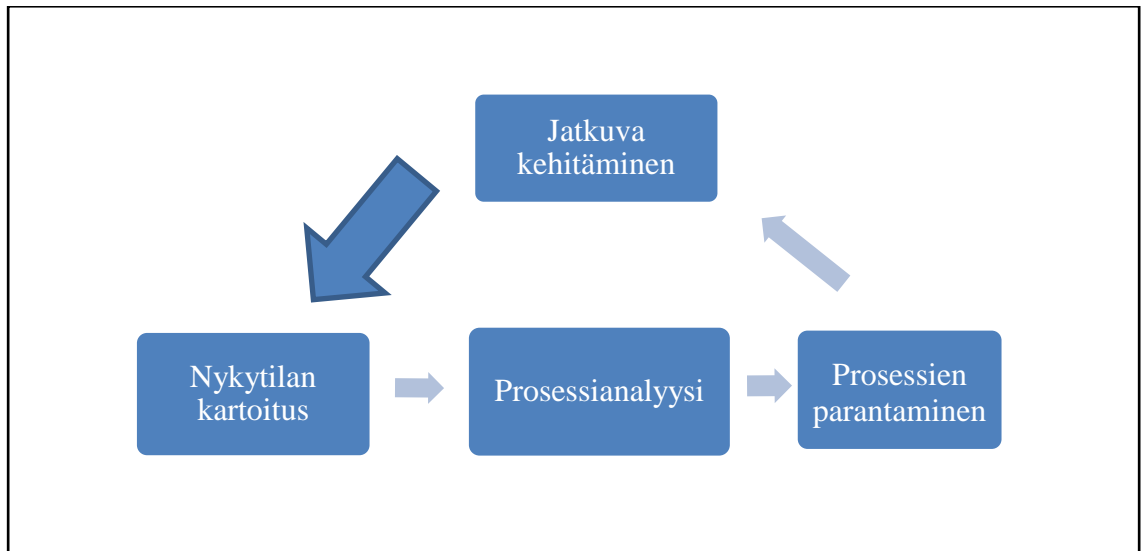
4.1 Prosessin kehitystyö

Prosessin kehittämisen laajuus voi vaihdella. Usein kehitystyö lähtee liikkeelle ongelmasta, johon etsitään ratkaisua. Laaja kehittämishanke voi tarkoittaa esimerkiksi uusien menetelmien tai uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa, mutta usein muutoksissa on kyse pienemmästä, jonkin prosessin osa-alueen parantamisesta. Myös tietoinen prosessien suorituskyvyn tarkastelu ja parempien prosessien kehittäminen voi olla kehitystyön lähtökohta. (Laamanen 2007, 202.)

4.1.1 Prosessin kehittäminen

Prosessin kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen sekä samalla pyritään ongelmatilanteiden hallintaan ja kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännössä tämä merkitsee asioiden uudenlaista keskittämistä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä läpimenoajan nopeuttamiseksi. Toimenpiteillä halutaan lisätä prosessin mitattavuutta, vähentää tarvetta moninkertaisille työvaiheille sekä parantaa prosessin luotettavuutta ja sujuvuutta. Käytännössä prosessien kehittäminen voi johtaa uusien työtiimien muodostamiseen tai kokonaan uuteen tapaan organisoida prosessit. Koska kehittämistyöhön varataan aikaa ja resursseja, olisi tärkeää, että kehittämistyö ei jää kertaluonteiseksi, vaan muutosten pitäisi johtaa jatkuvaan kehittämiseen. Liian montaa muutosta ei ole hyvä toteuttaa yhtä aikaa, vaan kehitystyölle täytyy olla hyvät perusteet. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012, 3.)

Lecklin (2006, 134) esittää kolmivaiheisen prosessien kehittämismallin, joka lähtee nykytilan kartoittamisesta ja jatkuu prosessianalyysillä ja johtaa prosessin parantamiseen. Kolmannen vaiheen jälkeen palataan jatkuvan kehittämisen kautta nykytilan uudelleen kartoittamiseen ja kierto jatkuu edelleen. Lecklin sisällyttää kehittämismalliinsa samansuuntaisia ajatuksia kuin Kiiskinen (2002, 38) omassa viiden kohdan mallissaan, mutta pelkistetympin. Kuvassa 8 näkyvät prosessin kehittämisen vaiheet ja jatkuvan kehittämisen kiertokulku Lecklinin mallin mukaisesti. Prosessin nykytilan kartoitus antaa pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan, prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa, jonka mukaan prosessia parannetaan ja kehitetään jatkuvasti.



KUVA 8. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134)

Kiiskinen ym. (2002, 38–43) on jakanut ydinprosessien kehittämisen viiteen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on johdon odotusten selvittäminen, koska kehitystyö lähtee usein johdon aloitteesta. Organisaation johto luo kehittämisedellytykset muun muassa resursseja hankkimalla ja määrittelemällä vision muutoksesta ja sen konkreettisista päämääristä. Toisessa vaiheessa tehdään nykytilan analysointi, jonka tavoitteena on tuoda esiin näkemys nykytilasta, muutoskohteista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Omakohtainen osallistuminen lisää kaikkien osapuolien motivaatiota ja sitoutumista projektiin sekä mahdollistaa parhaan asiantuntemuksen käytön, siksi analysointiin on hyvä ottaa mukaan johdon lisäksi myös muuta henkilöstöä. Analyysivaiheen tuotoksena laaditut prosessikuvaukset tuovat muutostarpeen konkreettisesti esille.

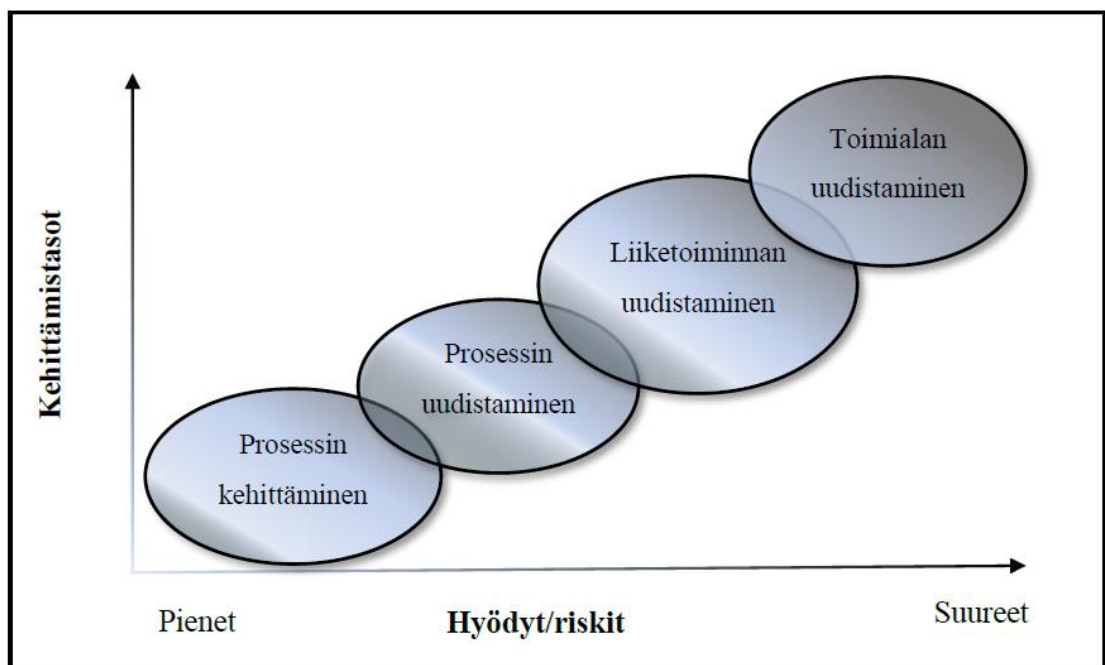
Kolmannessa vaiheessa visio ja konkreettiset muutostarpeet täsmennetään. Muutokselle laaditaan tavoitteet, jotka viestitään koko organisaatiolle. Tavoitteiden asettamiseksi organisaatio vertaa toimintaansa omiin aikaisempiin käytäntöihin ja prosessien kulkuun tai vertailu tapahtuu muiden samantyyppisten organisaatioiden kesken. (Kiiskinen ym. 2002, 49–51.)

Neljännessä vaiheessa määritellään uudet toimintamallit, joiden päämääränä on optimaalinen toimintatapa edellisessä vaiheessa asetettujen muutostavoitteiden toteuttamiseksi. Uuden toimintatavan mukaiset prosessikuvaukset selkeyttävät muutokset prosessiin osallisille. Toimintamallien ideointi ja suunnittelu eivät yksin takaa onnistunutta lopputulosta, vaan muutos ja kehittämistoimien vieminen käytäntöön vaatii asioiden

tarkastelua uudesta näkökulmasta sekä omaa oivaltamista, joka rakentuu tiedosta, ymmärtämisestä ja omakohtaisista kokemuksista. (Kiiskinen ym. 2002, 55–57.)

Viidennen kehittämisvaiheen tavoitteena on, että uusi toimintamalli on valmis otettavaksi käytäntöön. Uusien toimintamallien tehokas käyttöönotto edellyttää vanhoista toimintamalleista luopumista ja uskoa uudistukseen. Käytännön toimenpiteet, muutovision selkeys, uuden houkuttelevuus ja tyytymättömyys vanhaan helpottavat sitä, että uudistuksia halutaan ja toimintatapoja halutaan muuttaa. Muutos herättää aina voimakkaita tunteita ja muutosvastarintaa, vaikka muutos näyttäisikin aidolta parannukselta aikaisempaan. Mitä henkilökohtaisempia ja konkreettisempia ovat muutoksen mukanaan tuomat hyödyt ja mikäli ne mahdollistavat esimerkiksi ammatillisen kehittymisen, uudistuksia pidetään hyvänä asiana ja muutosta vastustetaan vähemmän. (Kiiskinen ym. 2002, 59–68.)

Lecklin (2006, 150) kuvailee prosessin kehittämistasot suhteessa muutoksesta saatavaan hyötyyn ja kehittämistyöhön liittyviin riskeihin. Kuvassa 9 näkyvät prosessin kehittämistasot, jotka alkavat prosessin tai sen osan kehittämisestä ja uudistamisesta ja päättyvät laajimmillaan liiketoiminnan tai koko toimialan uudistamiseen.



KUVA 9. Prosessien kehittämistasot (Lecklin 2006, 150)

Hyödyn tai otettavan riskin kasvaessa prosessia koskevan muutoksen laajuus kasvaa. *Prosessin kehittämisen* alkuvaiheessa kehittämisaskeleita ovat prosessin nykytilan

kuvaaminen, uuden prosessin kuvaaminen ja koko henkilöstön sitouttaminen. Toimenpiteet kohdistuvat oman toiminnan arviointiin ja uudelleen organisointiin, joten ne eivät välttämättä vaikuta organisaation ulkopuolelle näkyvään toimintaan tai aiheuta siihen katkoksia. *Prosessin uudistamisessa* organisaatiossa otetaan tietoisesti suurempi riski, mutta saavutetaan myös suurempi hyöty. Prosessin uudistaminen vaatii usein myös tietojärjestelmän uudistamisen tai vanhentunut järjestelmä voi olla uudistamistarpeen laukaiseva tekijä. Prosessin uudistaminen edellyttää samalla kehittämis- ja palautejärjestelmän uudistamista tai jopa johtamisjärjestelmän uusimista. (Lecklin 2006, 150.)

Johtamisjärjestelmän ja koko johtamiskulttuurin uudistaminen on tarpeen siinä tapauksessa, että organisaatio lähtee *uudistamaan liiketoimintaansa*. *Koko toimialan uudistaminen* on viimeinen ja vaativin taso organisaation prosessien kehittämisessä. Toimialan uudistaminen vaatii sekä organisaatiokulttuurin että toimittajien ja asiakkaiden prosessien uudistamista, mikä voi olla todella suuri muutos ja riski. Pahimmillaan organisaation asiakkaat voivat pitää uudistuksia liian suurina tai tarpeettomina ja uudistuksen seurauksena organisaatio voi menettää asiakkaansa. Parhaimmillaan organisaatio saavuttaa uusia kilpailuetuja ja pystyy yhdessä asiakkaiden ja toimittajien kanssa luomaan prosessien integroinnin toimivaksi kokonaisuudeksi. (Lecklin 2006, 150.)

4.1.2 Prosessin jatkuva parantaminen

Prosessin jatkuva parantaminen ja prosessin uudistaminen ovat erilaisia toimenpiteitä suhteessa aikaan, toimenpiteen laajuuteen ja niiden esiintymistiheyteen. Jatkuva parantaminen on pieniä, jatkuvasti toistuvia toimenpiteitä, jotka kohdistuvat prosessin eri vaiheisiin ja yksittäisiin osiin, kun taas uudistaminen on laajempi ja harvemmin toteutettava toimenpide, joka muuttaa prosessia kokonaisuudessaan tai voi joskus vaatia eri prosessien yhdistämistä tai liittämistä toisiinsa.

Laamanen (2007, 203–207) selventää myös sitä, mitä eroa on prosessin parantamisella ja muutoksella ja toisaalta miten parantaminen eroaa parantumisesta ja prosessin korjaamisesta. Parantamiseen liittyy aina tavoite, johon pyritään. Tavoite on nimenomaan tietynlainen lopputulos, johon pyritään tietyn ajan kuluessa ja jota voi mitata ja esittää mittayksiköiden avulla. Prosessin parantamisen tavoitteet liittyvät aina ydinsuoritus-

kyvyn kehittämiseen. Hyvä tavoite on ilmaistu selkeästi, se on realistinen saavuttaa, ei liian matala tai liian korkea, ja sen tavoittamiseen on varattu riittävästi aikaa. Parhaimmillaan tavoite on prosessiin osallistuvien itsensä asettama, mutta koko muun organisaation hyväksymä. Pelkkä muutos ei ole prosessin parantamista, sillä muutos voi tarkoittaa asioiden muuttumista myös huonompaan suuntaan. Jotta lopputuloksena olisi prosessin parantaminen, on tärkeää osata viestiä muutoksen taustalla oleva tavoite sekä numeerisesti että kertomalla tarpeeksi asioiden taustoista.

Prosessi voi myös parantua ikään kuin vahingossa, vaikka muutoksia ei olisi etukäteen suunniteltu. Prosessin tarkastelu ja toiminnan arviointi jälkikäteen kannattaa tässäkin tapauksessa. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisesti muissa prosesseissa tai muissa vastaavanlaisissa tilanteissa. Prosessia voidaan joutua tietoisesti korjaamaan, tällöin kyse on esimerkiksi siitä, että jokin laite menee rikki ja se joudutaan korjaamaan, ratkaistaan reklamaatio tai muutetaan suunnitelmia turvautumalla vaihtoehtoiseen toiminatatapaan. Virheen tai poikkeaman korjaaminen ei vielä poista virheen syytä, vasta prosessia parantamalla voidaan ehkäistä saman tilanteen toistuminen uudestaan. Parantava toiminta kohdistuu siis prosessiin, kun taas korjaavat toimenpiteet kohdistuvat tuotteeseen tai palveluun. (Laamanen 2007, 204–205.)

Prosessin parantaminen voi olla luonteeltaan reagoivaa, ennakoivaa tai innovatiivista. Reagoiva parantaminen on reagointia siihen, että tavoite ja prosessin suorituskyky käytännössä eivät vastaa toisiaan ja tilanne vaatii toimenpiteitä. Ennakoiva parantaminen tähtää tulevaisuuteen ja sen avulla pyritään ymmärtämään kehityskulkuja esimerkiksi asiakastarpeiden muutoksia ja ryhtymään toimenpiteisiin ennen kuin nykyinen prosessin suorituskyky on muuttunut riittämättömäksi. Innovatiivinen parantaminen pyrkii etsimään kokonaan uudenlaisia ratkaisuja. Usein innovatiivisuus mielletään radikaalinen ratkaisujen etsimiseksi, vaikka innovatiivisuutta voi olla pienimuotoisempikin uusi idea joko itse prosessissa tai sen tuotoksissa. (Laamanen 2007, 205–207.)

Lecklin (2006, 191) esittelee prosessin parannussuunnitelmaan kuuluviksi seuraavia perusasioita: parannustavoitteet, uudet prosessikuvaukset, pilottiprojekti, vastuut ja aikataulut, prosessin mittaus- ja seuranta sekä resurssit. Aikaisemmin toteutettu nykytilanteen kartoitus prosessikaavioineen ja -kuvauksineen korvataan uusilla uuden prosessin mukaisilla kuvauksilla. Samoin vastuut, tiimin ja prosessinomistajan tehtävät

mietitään uudestaan. Mikäli uudistus on niin laaja, että sitä on tarpeen pilotoida, tämä hoidetaan suunnitellusti omana projektinaan. Pilotoinnin tulokset pitää kirjata ja analysoida, ja jos pilotointivaiheessa ilmenee ongelmia, ne tulee ratkaista ennen varsinaista käyttöönottoa. Käyttöönoton aikataulut ja vastuut dokumentoidaan ja prosessin mittaaminen ja seuranta organisoidaan. Prosessin parantamiseen tarvittavat resurssit on mietittävä etukäteen. Mitä suuremmasta prosessin parannustoimenpiteestä on kyse, sitä tärkeämpää on, että prosessiin osallistuvat ovat mukana kehittämistyössä ja tuntevat prosessin omakseen ja ymmärtävät sen tavoitteet. Parannetun prosessin on oltava johdon hyväksymä ja se ei saa aiheuttaa ongelmia myöskään asiakkaille tai muille sidosryhmille.

Laamanen (2007, 226) puolestaan listaa seuraavat prosessin parantamisen periaatteet:

1. Lisätään jalostusarvoa asiakkaiden tarpeet huomioon ottamalla.
2. Vähennetään ei-jalostavien töiden osuutta, tarvittaessa ulkoistamalla.
3. Mitataan prosessin suorituskykyä ja vähennetään hajontaa.
4. Lyhennetään läpimenoaikaa.
5. Yksinkertaistetaan prosessia minimoimalla vaiheet ja kytkennät.
6. Lisätään joustavuutta, organisoidaan vastuut, kehitetään osaamista ja tiimejä.
7. Lisätään prosessin havainnoitavuutta.
8. Ohjataan prosessia asiakkaalta asiakkaalle.
9. Hyödynnetään innovaatiota ja tekniikkaa.
10. Etsitään parhaat käytännöt ja opitaan niistä.
11. Innostetaan jatkuvaan kehittämiseen ja annetaan palautetta.

Näitä periaatteita voidaan soveltaa sekä osaprosessien että kokonaisten prosessien tarkasteluun. Prosessien parantaminen mekanismit tulee tehdä tunnetuiksi ja organisaation johdon ja kehitysammattilaisten tulee huolehtia siitä, että kehitystyö tulee osaksi arkipäivän toimintaa ja että kehittämistä ei nähdä uhkana vaan mahdollisuutena. (Laamanen 2007, 227.)

4.1.3 Prosessin uudistaminen

Prosessien kehittäminen tapahtuu jatkuvasti pienin askelin laadunhallinnan puitteissa. Kun olemassa olevat menetelmät ja tekniikat ovat saavuttaneet sen tason, jota ei voida

ylittää, ollaan tilanteessa, jossa prosessi on mietittävä kokonaan uudestaan ja unohdettava vanha. Parantaminen muuttuu uudistamiseksi.

Lecklin (2006, 200–201) muistuttaa, että lisäarvoa tuovien toimintojen säilyminen on varmistettava, eikä vanhan systeemin virheitä saa siirtää uuteen. Vanhoja ratkaisuja on kuitenkin voitava kyseenalaistaa ja arvioida kriittisesti niiden tarpeellisuutta. Prosessin uudistaminen voi merkitä koko prosessin yhdistämistä johonkin toiseen prosessiin tai prosessin työvaiheiden yksinkertaistamista. Usein prosessin uudistamiseen liittyy tietojärjestelmämuutoksia. Hajanaiset ja yhteen sopimattomat tietojärjestelmät voivat olla alkusysäys prosessin uudistamiselle. Prosessin uudistaminen ja tietojärjestelmien kehittäminen on sovitettava yhteen, eikä niitä saa toteuttaa erillään toisistaan.

Prosessin uudistaminen merkitsee organisaatiolle muutoksia mahdollisesti myös prosessihierarkiassa ja prosessien verkostoitumisessa suhteessa toisiinsa. Prosessia olisi kuitenkin uudistettava niin, että osa-optimointi eli pelkästään yhden prosessin kehittyminen ja tarkastelu vain suppeasta näkökulmasta voitaisiin minimoida. Kokonaisvaltainen uudistaminen vaatii aina myös ylimmän johdon osallistumista ja tukea. Prosessin uudistaminen aiheuttaa usein muutoksia työtehtävissä ja organisaatorakenteessa. Jotta muutokset sujuisivat kivuttomasti, tarvitaan avointa kommunikaatiota ja henkilöstöpolitiikkaa. (Lecklin 2006, 202.)

Prosessia uudistettaessa tarkasteluun joutuvat nykyprosessien rajapinnat paitsi teknii-
kan myös prosessissa toimivien henkilöiden kesken. Edellisen ja seuraavan prosessin mukaan ottaminen tarkasteluun voi paljastaa lisäarvoa tuottamattomia työvaiheita ja odottelu-aikaa sekä tarkentaa prosessiin osallistuvien henkilöiden lukumääriä ja määrittää uudestaan prosessin rajoja, jotta liian suppea tai liian laaja prosessi saataisiin paremmin toimivaksi. Prosessin uudistaminen toteutetaan usein erillisenä projektina, johon tarvitaan osaava projektihenkilöstö, jolla on tarpeeksi valtaa, resursseja ja osaamista sekä taitoa prosessin laadulliseen ja tekniseen uudistamiseen sekä uudistusten läpiviemiseen. (Lecklin 2006, 203.)

Prosessien jatkuva kehittäminen yhdistää käytännön toimet ja henkisen muutosprosessin, jotta vallitsevasta nykytilanteesta päästään siihen tavoitteeseen mitä haluamme saada eli parannettuun tai uudistettuun prosessiin. Prosessia arvioidaan säännöllisesti ja prosessimittareiden avulla saadaan tarvittavaa tietoa kehitystyön pohjaksi. Kehitys-

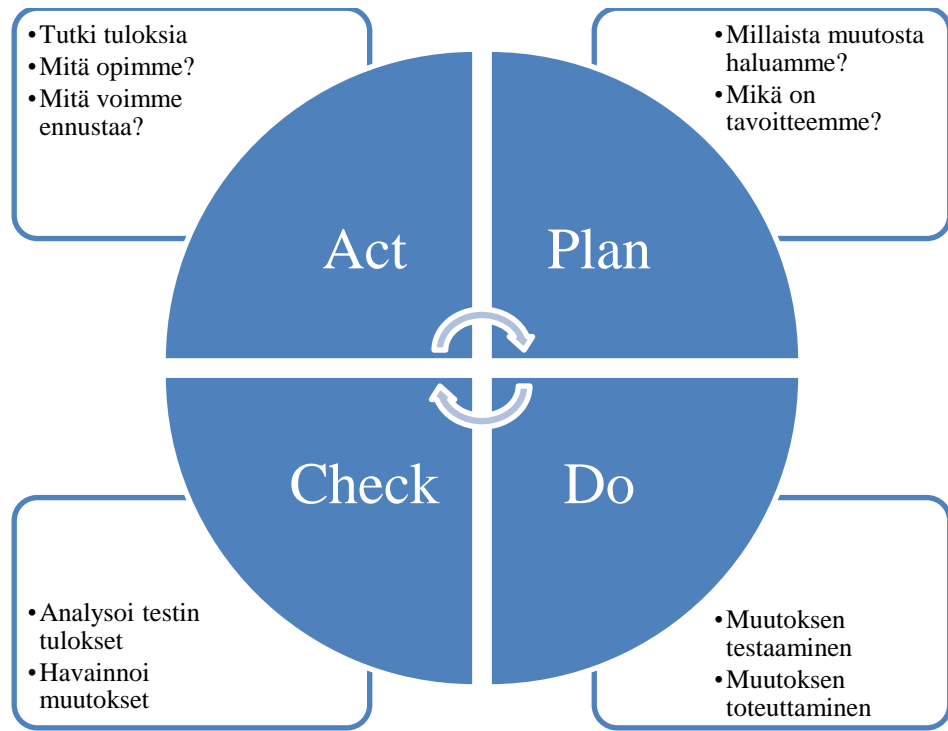
työn kohteeksi valitaan eniten korjausta kaipaavat prosessit, vaikka kehitystarpeita voi olla useassa prosessissa yhtä aikaa. Resurssien ja korjaustarpeen mukaan valitaan kehittämistapa, joko parantaminen pienin askelin tai radikaalimpi uudistaminen tai erillinen kehitysprojekti. Toteutustavasta riippumatta prosessien kehitystyö on jatkuvaa kehittämistä ja osa koko organisaation laatutyötä. (Lecklin 2006, 135, 149.)

4.2 Kehitystyö laadun takeena

Laadun käsite sisältyy entistä laajemmin organisaatioiden toimintaan. Tuotteiden ja palvelun laadun lisäksi laadun tarkastelu liittyy toimintaprosessien laadun, johtamisen, strategiseen suunnitteluun ja kehittämistoiminnan tarkasteluun. Kehitystyö ja laatutyö täydentävät toisiaan. Tässä luvussa käsitellään laadun ja kehittämisen yhteyksiä, laatustandardien merkitystä sekä auditointia ja itsearviointia prosessien toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkaluina.

4.2.1 Laadun parantaminen ja laatustandardit

Laatuteorioissa esitetään useita erialaisia jatkuvan parantamisen malleja kuten SPC (Statistical Process Control), Six Sigma/ DMAIC (Design-Measure-Analyze-Improve-Control) sekä ehkä tunnetuin Deming/ PDCA. Japanilainen laatuguru Deming pelkistää sekä johtamiseen että prosessien kehittämiseen sopivan mallinsa neljään vaiheeseen, joita ovat suunnittelu (Plan), toteutus (Do), tarkistaminen (Check) ja korjaaminen/parantaminen (Act). Muutos parantaa prosessin suorituskykyä jos prosessi toteutetaan uudella tavalla. Kehittäminen kohdistuu prosessiin ja prosessien avulla luodaan oppivan organisaation malli ja kehittämisen infrastruktuuri. Laadun kehittämismenetelmien tueksi on kehitelty erialaisia työkaluja ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Kuvassa 10 esitetään Demingin ympyrän neljä eri osa-aluetta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39–40.)



KUVA 10. Demingin ympyrä (mukaillen Laamanen & Tinnilä 2009, 40)

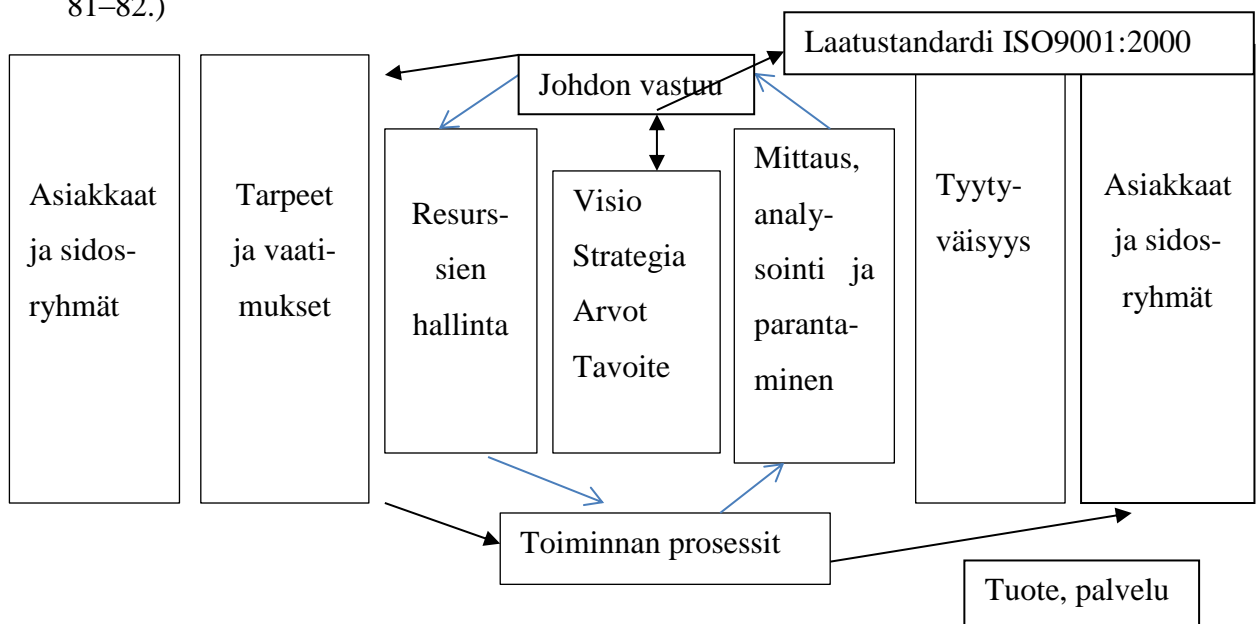
Laadun johtaminen ja kehittäminen asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa on samantyyppistä kuin organisaatioissa yleensä, mutta osaamisen hallintaa, motivaation ylläpitämistä ja asiakkaan odotusten täyttämistä korostetaan. Toiminnan ohjaamisessa on tapahtunut muutos suoraviivaisesta työntöohjauksesta itseohjautuvuuteen. Työntöohjaus perustui käskyihin. Prosessin ajateltiin toimivan hyvin, kunhan vain on olemassa hyvät ohjeet. Itseohjautuvuus lähtee ajatuksesta, että ihmiset ovat halukkaita ja päteviä tekemään työnsä hyvin ja kykeneviä ongelmanratkaisuun. Itseohjautuvuus on niin sanottua imuohjausta. Kun ihmiselle annetaan laitteet, välineet ja aikaa työn tekemiseen ja huolehditaan koulutuksen avulla kyvystä tehdä hyvää jälkeä, sitä myös syntyy. Imuohjaus vaatii myös avoimuutta, tietoa tavoitteista, arvoista ja visiosta sekä palkitsemista motivaation lisäämiseksi. Vaikutusmahdollisuuksien pitää olla todellisia, jotta tavoitteet voivat imeä prosessia eteenpäin kohti haluttua lopputulosta ja kannustaa prosessien kehittämiseen. (Pesonen 2007, 72–73.)

Laatustandardit

Laatustandardit kuten ISO 9001:2000 ja muut samaan laadunhallintajärjestelmien ryhmään kuuluvat standardit ohjeistavat miten laadunhallinta organisaatioissa on syytä

järjestää ja mitä vaatimuksia laadun suhteen on olemassa toiminnan eri osa-alueille. Tässä yhteydessä selkeytän hiukan ISO 9001:2000 standardia ja käytän sitä esimerkkinä laatustandardeista, mutta en käy läpi kaikkia yksityiskohtia. ISO 9001 –standardi on esimerkkinä siksi, että se kannustaa omaksumaan prosessimaisen toimintamallin ja korostaa prosessin suorituskykyä ja mittausten perusteella tapahtuvaa jatkuvaa prosessien parantamista. ISO 9001:ssa korostetaan, että organisaation on itse määriteltävä tuottamiensa palveluiden ja tuotteiden taso, standardoimisjärjestelmä ei sitä tee. Standardi on listaus niistä asioista, joiden täytyy olla kunnossa, jotta tavoitteisiin päästään. ISO 9001 korostaa asiakkaan vaatimusten toteuttamista, jotta asiakas saa mitä uskoo saavansa. Laatustandardi siis ilmentää prosessin perusajatusta, joka on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niiden toteuttaminen. (Pesonen 2007, 74–75, Huuskonen ym. 1997, 49–50.)

ISO 9001:2000:n päävaatimukset organisaatiolle ovat, että toiminnan tulee olla määriteltyä ja osin dokumentoitua, määräysten mukaisesta toiminnasta jää näyttöä, toiminnan tehokkuudesta saadaan tietoa mittareiden avulla ja mittaustulosten pohjalta toimintaa parannetaan ja ohjataan. Dokumentoitavia menettelytapoja organisaatiossa ovat asiakirjojen ja tallenteiden hallinta, sisäinen auditointi, poikkeavan tuotteen valvonta, korjaavat ja ehkäisevät toimenpiteet. Lisäksi ISO 9001:2000:n mukaan laatupolitiikka, laatutavoitteet ja laatukäsikirja sekä organisaation omat asiakirjat ja tallenteet on dokumentoitava. Dokumentointi tekee toiminnasta täsmennettyä. (Pesonen 2007, 81–82.)



KUVA 11. ISO 9001:2000 Laadunohjausjärjestelmä ja jatkuva parantaminen (mukailen Pesonen 2007, 76)

Kuvasta 11 selviää yhteys ISO 9001:2000 laadunohjausjärjestelmän ja jatkuvan parantamisen välillä. Ulkoiset asiakkaat ja sidosryhmät muodostavat toiminnan tarkoituksen. Johdon vastuulla on viestiä toiminnan visio, strategia, arvot ja tavoitteet henkilöstölle, joka prosesseissa tuottaa asiakkaille ja sidostyhmille tuotteita ja palveluita. Johdon täytyy järjestää myös tarvittavat resurssit ja olla selvillä asiakkaiden tarpeista ja vaatimuksista, jotta palvelut ja tuotteet tyydyttävät asiakkaita. Seuraamalla toimintaa eri tavoin saadaan tietoa siitä mitä pitää toiminnassa muuttaa, jotta tyytyväisyys voidaan säilyttää. Prosesseista saatava tieto ohjaa toimintaa ja johtaa toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Tämän kokonaisuuden hallinnan toimivuutta laadunohjausjärjestelmä seuraa. (Pesonen 2007, 78.)

Laatustandardit eivät ole yrityksille tai organisaatioille pakollisia, mutta niiden käyttäminen ohjenuorana helpottaa käytännön toimintaa ja mahdollistaa laadunhallintajärjestelmäsertifikaatin hakemisen osoituksena laadunhallintajärjestelmän käytöstä ja kyvystä hallita organisaation toimintaa. Toiminnan kyvykkyyden osoittaminen ulkopuolisille sidosryhmille on tärkeää, mutta sertifikaatti osoittaa myös organisaation sisällä, että toiminta on järjestelmällistä, vastuut ja toimintatavat ovat selkeitä, tiedonkulkua toimii ja tavoitteet ovat selvillä. (Huuskonen ym. 1997, 50.)

Laadunhallintajärjestelmäsertifikaattiin liittyy toiminnan arviointia. Toiminnan arviointi sisäisen tai ulkoisen auditoinnin avulla on jo mukana uusimmissa standardeissa kuten ISO 9000:ssa. Auditointi ja itsearviointi ovat käyttökelpoisia välineitä myös sellaisissa organisaatioissa, joilla ei ole laatusertifikaattia. Prosessin toiminnan arvioinnin, auditoinnin, tarkoituksena on selvittää täyttääkö prosessin toiminta sille asetetut vaatimukset. (Laamanen 2007, 110.)

4.2.2 Itsearviointi ja auditointi työkaluina

Auditointi ja itsearviointi ovat käyttökelpoisia työkaluja, kun halutaan lisätä ymmärtämistä ja tietämyksen tasoa organisaatiossa. Virallinen ISO 9000:n mukainen määritelmä auditoinnista kuuluu: ”Järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittelemiseksi, missä määrin sovitut auditointikriteerit täyttyvät.” Käytännössä tämä merkitsee sitä, että tarkastellaan miten hyvin prosessille asetetut vaatimukset ovat täyttyneet. (Laamanen 2007, 110.)

Eviran (2010, 7) julkaiseman auditoijan käsikirjan mukaan auditoinnit voidaan jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin auditointeihin. Sisäisiä auditointeja organisaatio suorittaa itse. Sisäisiä auditointeja voidaan nimittää ensimmäisen osapuolen auditoinneiksi. Niitä käytetään johdon katselmuksissa tai muihin sisäisiin tarkoituksiin ja ne voivat olla osoitus vaatimustenmukaisuuden täyttymisestä. Ulkoinen auditointi on toisen tai kolmannen osapuolen tekemä auditointi. Toisen osapuolen auditointeja suorittavat osapuolet, jotka ovat jollakin tavoin sidoksissa organisaatioon, esimerkiksi asiakkaat tai heidän edustajansa. Kolmannen osapuolen auditointeja suorittavat täysin ulkopuoliset riippumattomat organisaatiot muun muassa serfikointeja varten. Lecklin (2006, 73) tarkentaa että, vaikka välttämätöntä tarvetta ulkopuoliseen auditointiin ei olisi-kaan, ulkopuolinen näkemys voi auttaa huomamaan erilaisia asioita auditoinnin koh- teesta. Ulkopuolisen tekemä auditointia on myös ikään kuin virallisempi kuin organi- saation itsensä suorittama toiminnan arviointi.

Valtiovarainministeriön julkaisun mukaan esimerkiksi EFQM -laupalkintomalliin pohjautuvan itsearvioinnin keskeisenä lisäarvona nähdään arvioinnin kokonaisvaltai- suus. Itsearviointi kattaa kaikki oleelliset osat organisaation toiminnassa. Arviointi on systemaattista ja sisältää voimakkaan henkilöstön osallistumisen. (Valtiovarainminis- teriö 2001, 11.)

Vaatimuksia auditoinnille voivat asettaa eri sidosryhmät organisaation sisältä tai ulko- puolelta, esimerkiksi asiakkaat, omistajat tai henkilöstö. Auditointi kohdistuu tavalli- simmin tehokkuuteen, laadunvarmistukseen, työturvallisuuskäytäntöihin tai ympäris- tövaikutuksiin. Auditoinnissa arvioidaan prosessin vaatimustenmukaisuutta ja tarkoi- tuksenmukaisuutta erilaisten kysymysten muodossa. Tyypillinen auditointikysymys voi olla onko tulokset dokumentoitu tai onko korjaavat toimenpiteet toteutettu. Tar- koituksenmukaisuutta voidaan selvittää kysymällä onko sisäinen auditointi toteutettu tai miten sisäisen auditoinnin havainnot ovat edistäneet prosessin toimivuutta ja teho- kuutta. Kysymysten määrä ja muoto voivat vaihdella auditoitavan kohteen mukaisesti. Vaatimuksenmukaisuuden puutteisiin on reagoitava ja tarkoituksenmukaisuutta selvi- tellessä selviää organisaation tai prosessin vahvuudet ja kehittämiskohteet. (Laamanen 2007, 111.)

Tavallisimmin auditointi etenee ennalta määrättyjen vaiheiden kautta, joita ovat suunnittelu, auditointi, raportointi ja seuranta (Lecklin 2007, 73). Tässä yhteydessä en esittele auditointiprosessia enempää, mutta auditoinnin toteuttamista tietyn vaiheistuksen mukaan edellytetään esimerkiksi laatusertifioinnissa. Muun muassa Korkeakoulujen arviointineuvosto on kehittänyt korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointimenettelyn, joka sekkin sisältää samantyyppiset vaiheet auditointiprosessissaan (Korkeakoulujen arviointineuvosto, 2012). Jokainen organisaatio soveltaa auditointiohjeita omaan organisaatioonsa. Auditointiraporttiin kootaan sekä auditoinnin toteutus, auditoinnin tulokset että johtopäätökset. Yhtä tärkeää kuin auditoinnin suorittaminen on myös seurantavaihe, jolloin nähdään miten auditoinnissa havaittuihin asioihin on tehty tarvittavat korjaukset (Lecklin 2007, 76.).

4.3 Sisäinen asiakkuus

Aikaisemmissa luvuissa käsitellyt aiheet prosessit, mittaaminen, arvioinnit ja kehittäminen tähtäävät kaikki samaan päämäärään eli asiakkaan hyvään palvelemiseen. Asiakas mielletään usein ulkoiseksi asiakkaaksi, jolle palveluja tuotetaan ja asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan nimenomaan ulkoisen asiakkaan palvelemista. Tässä luvussa en käsittele asiakassuhdetta ja asiakkuutta ulkoisen asiakkaan näkökulmasta lyhyttä määritelmää enempää, vaan otan näkökulmaksi vähemmän tarkastellun sisäisen asiakkuuden näkökulman, koska sisäinen asiakkuus liittyy kiinteästi prosessien väliseen yhteistyöhön. Toisaalta monet asiat ulkoisessa ja sisäisessä asiakkuudessa ovat peruseriaatteiltaan hyvin samanlaisia, joten erottelua ei aina ole tarpeen tehdä.

4.3.1 Sisäisen asiakkuuden merkitys

Yhteistyö ja organisaation sisäisen toiminnan sujuvuus ovat edellytyksiä ulkoisten asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Palveluorganisaatioiden, jotka asiakaslähtöisesti miettivät oman toimintansa parantamista ja kehittämistä, on tavoitteeseen päästäkseen soviteltava molempien osapuolien; asiakkaan ja palveluntuottajan prosesseja siten, että ne synnyttävät yhdessä tuloksia. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa sellaisia säästöjä, tehokkuutta ja laatua, joihin kumpikaan ei yksinään pystyisi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 22.)

Organisaatio ei voi palvella hyvin omia ulkoisia asiakkaitaan ilman toimivia sisäisiä palveluita. Yksistään ei riitä, että vain asiakaspalvelutyössä olevat henkilöt osaavat ja haluavat palvella hyvin, vaan heidän on saatava apua hyvän palvelun tuottamiseen oman organisaationsa sisältä. (Grönroos 1987, 43–44.) Ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyteen sekä tuotteen tai tuotetun palvelun laatuun vaikuttaa paljon se, ovatko sisäiset asiakkuudet ja prosessit kunnossa (Kokkonen 2006). Kokkosen (2006) mielestä ei riitä pelkästään ulosmenevään tuotteeseen tai palveluun keskittyminen, vaan on otettava huomioon myös sisäisten asiakkuuksien merkitys prosessissa. Toiminnan kannalta on hänen mukaansa tärkeää kohdistaa huomiota sisäisiin asiakkuuksiin ulkoisten asiakkuuksien rinnalla.

Kookas (2010) esittää, että sisäisestä asiakkuudesta huolehtimalla yritys saavuttaa kulujen pienenemistä, toiminnan tehostumista ja ilmapiirin paranemista. Pahimmat ilmapiiriongelmat sijaitsevat usein juuri osastojen tai työvaiheiden välillä, jos yhteistyön onnistumiselle ei ole luotu mahdollisuuksia. Sisäisen asiakkuuden tarpeet on syytä ottaa huomioon.

Yhteistyötä vaaditaan prosesseissa myös organisaation sisällä. Sisäinen asiakkuus on yrityksen tai organisaation sisällä tapahtuvaa asiakkuutta. Yksi työvaihe, osasto tai esimerkiksi tiimi tuottaa tuotteen tai palvelun, joka on edellytys seuraavan vaiheen tekemiselle. Sisäisen asiakkuuden käsite liittyy prosessien väliseen yhteistyöhön, koska eri prosesseissa toimivat ovat toistensa asiakkaita tuottaessaan palveluja yhdessä ulkoisille asiakkaille. Grönroos (2001, 404–405) selittää sisäisiä asiakkuuksia ja niiden koostumista siten, että yrityksen sisällä kaikki yksiköt ja työntekijät näkevät toisensa asiakkaina, hankkijoina ja tavarantoimittajina, ja että koko henkilöstöllä on tavoitteena palvella parhaansa mukaan omaa asiakastaan ja vaatia hyvää palvelua myös muilta. Pesosen (2007, 232) mukaan organisaatiossa työskennellään usein ketjussa, jolloin sisäinen asiakas saa sisäiseltä palveluntarjoajalta palveluja omassa organisaatiossaan ja palvelu jalostuu ketjussa luovutettavaksi lopulliselle asiakkaalle.

Pesonen (2007, 233) korostaa sisäisen asiakkaan olevan yhtä tärkeä kuin ulkoisenkin asiakkaan. Sisäistä asiakasta on kunnioitettava ja palvelun laadun sekä palvelualltiuden organisaation sisällä pitäisi olla yhtä hyvää kuin ulkopuolisellekin asiakkaalle. ”Vain meidän omaa väkeä” ajattelu ei saisi johtaa huolimattomampaan toimintaan, hitaampaan reagointiin tai ajatukseen, että kyllä joku toinen asian korjaa.

Selkeä roolitus ja sopimus siitä missä aikataulussa ja millainen välituote seuraavaan vaiheeseen siirtyy, on sujuvan sisäisen asiakkuuden lähtökohta. Jos suorite ei välivaiheessa ole sovitun mukainen, seuraavan vaiheen tekijä saa palauttaa tuotoksen edelliseen vaiheeseen korjattavaksi. Joskus kyse voi olla pelkästään tiedon saamisesta toisesta prosessista ennen oman osuuden hoitamista tai puutteellisesti täytetyistä tiedoista, joita täytyy täydentää, ennen kuin ”välituotos” voi siirtyä eteenpäin. Sisäisen asiakkuuden kokonaisuudessa esimiehen ohjaava rooli auttaa pysymään sovituisissa toimintatavoissa, jotta heikko sisäinen palvelu tai seuraavan vaiheen kohtuuttomat vaatimukset eivät sotke sujuvaa ja tehokasta toimintatapaa. (Pesonen 2007, 233.)

Sisäiset palvelut ovat perusta sille palvelun laadulle, kilpailukyvyille ja kannattavuudelle, jonka organisaatio tuottaa ulkoiselle asiakkaalleen. Kun sisäiset palvelut toimivat laadukkaasti, luotettavasti, joustavasti, odotukset täytetään ja ongelmatilanteet ratkaistaan hyvin, voidaan ajatella, että ulkoiset palvelutkin tuotetaan yhtä ammattitaitoisesti ja laadukkaasti. Sisäisten palvelujen ominaisuudet korreloivat monesti ulkoisten palvelujen vastaaviin ominaisuuksiin. Tämä yhteys sisäisten ja ulkoisten palvelujen välillä auttaa saavuttamaan hyvän asiakastyytyväisyyden ja säilyttämään asiakassuhteet sekä mahdollistaa toiminnan kannattavuuden. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 182.)

Asiakkuusajattelu on toimimista asiakkuuden ehdoilla ja se tähtää asiakkuuden arvon nostamiseen yhteistyössä asiakkaan ja organisaation kanssa. Pyritään tilanteeseen, jossa molemmat osapuolet voittavat (win-win). (Storbacka & Lehtinen 2006, 17.) Organisaation oman toiminnan lisäksi asiakaslähtöisyys näkyy siinä, että asiakas kokee organisaation ja sieltä saamansa palvelun tarpeellisena ja hyödyllisenä. Asiakkaan on saatava kokea, että häntä palvellaan hyvin ja organisaatiossa on kiinnostuttu hänen ilmaisemistaan toiveista ja tarpeista. (Ylikoski 2000, 40.)

Ylikoski (2000, 38–39) tuo esille asiakaskeskeisyyden edellytyksinä tarvittavan informaation asiakkaista ja heidän tarpeistaan ja sen, että koko organisaatio on vastuussa asiakkaan tarpeiden huomioimisesta. Koko organisaation sitoutuminen tehtyihin päätöksiin yli toiminto-, osasto- tai prosessirajojen tekee asiakaskeskeisyydestä ja asiakkaan tyytyväisyyteen pyrkimisestä kaikkia toimia yhdistävän tekijän. Kun näiden edellytysten toteutumiseen pyritään myös sisäistä asiakasta palveltaessa, ulkoinen tai lopullinen asiakas saa parhaan mahdollisen palvelun. Ylikoski (2000, 39–40) liittää asiakaslähtöiseen toimintaan myös kustannustehokkuuden ja kilpailijoiden tuntemisen. Näistä

kustannustehokkuus voidaan nähdä myös palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa tärkeäksi tekijäksi, sillä hyvääkään asiakkuutta ei haluta ylläpitää hinnalla millä hyvänsä ja asiakas ei ole valmis maksamaan mitä hyvänsä varsinkin jos kilpailijat pystyvät hyvään asiakkuuteen asiakaslähtöisesti, mutta edullisemmin.

4.3.2 Sisäiset asiakassuhteet ja niiden johtaminen

Sisäiset asiakassuhteet ilmenevät Ojasaloen (2010, 188) mukaan organisaatioissa ainakin kolmella eri tavalla. Osastot, tiimit ja prosessit ovat tekemisissä toistensa kanssa päivittäisessä työssä virtauksenomaisesti, tarvittaessa käyttämällä neuvonta- ja tukipalveluja tai harvemmin silloin kun tiimi tai prosessi on auditoinnin ja arvioinnin kohteena. Näihin asiakassuhteisiin liittyy ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat myös kyseessä olevan sisäisen asiakassuhteen johtamiseen.

Rutiinistyössä valmistus- tai palveluprosessi etenee vaiheittain osastolta toiselle, jolloin osastoja, tiimejä ja prosesseja yhdistää työn tai tiedonkulun virta. Työn tai tiedon vaihdanta on päivittäistä ja sisäisen asiakassuhteen osapuolet ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Jokapäiväisessä työssä vaarana on tietynlainen välinpitämättömyys sisäistä asiakasta kohtaan, mikäli asiakassuhteita ei tunnusteta tai pidetä oikeina asiakkaina. Mikäli palvelua ei voi saada mistään muualta, vaan sitä tuotetaan ja vastaanotetaan toiselta ikään kuin olosuhteiden pakosta, ei palvelun laatuun viitsitä tai jakseta kiinnittää aina huomiota. Tai vastaavasti sisäinen asiakas ei aina jaksa vaatia parempaa palvelua, vaan tyytyy siihen mitä on. Tämä voi koskea sekä virtauksen omaista työtä että organisaation tuki- ja neuvontapalveluja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 184.)

Tuki- ja neuvontapalveluja ei yleensä tarvita päivittäin, vaan niiden tarve voi ilmaantua yllättäen. Tukea ja neuvontaa tarvitaan usein satunnaisesti ja hyvinkin ennustamattomissa tilanteissa, mutta arvontuotannon kannalta näiden tilanteiden hoituminen on tärkeää, ellei jopa välttämätöntä. Tukipalvelut voivat liittyä myös tiettyyn sykliin, kuten vuodenvaihteen töihin. Sisäisten neuvonta- ja tukipalveluiden haasteena onkin kysynnän ja tarjonnan epätasaisuus. Johdon tehtävänä on turvata kapasiteetti ja palvelutaso riittävillä ja oikein suunnatuilla resursseilla, jotta palvelutason vaihteluista aiheutuvilta ristiriidoilta voidaan välttyä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 189.)

Kolmannen sisäisen asiakkuuden tyyppien muodostavat sisäisen valvonnan kohteet. Auditointiin ja arviointiin liittyvä asiakassuhde esimerkiksi tarkastusosaston tai johdon ja tiettyjen prosessien välillä, voi olla tietyin aikavälein toistuvaa. Asiakassuhde on luonteeltaan erilainen, koska toinen osapuoli on valmiiksi alemmassa asemassa ja tarkastelun kohteena, toisin kuin tavallisessa arkipäivän työssä. Vaikka arvioinnin tarkoitus on parantaa lopputulosta kaikkien kannalta, arvioinnin kohde voi olla haluton osallistumaan tähän asiakassuhteeseen ja kokea sen työnsä häiritsemisenä ja nuuskimisena. Epäluuloja voi aiheuttaa myös se, että tarkastajien ei uskota ymmärtävän työn realiteetteja tai että tarkastelun kohde ei tunne hyötyvänsä tilanteesta mitenkään, vaan kokee toiminnan pikemminkin häiriönä. Toisaalta tarkastavan tahon mahdolliset epäluulot, että kohteella on jotain salattavaa tai että epäillänsä toisen yhteistyöhaluja, ei sekään johda parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Alkuasetelma on valmiiksi haasteellinen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 190.)

4.3.3 Sisäisten asiakassuhteiden kehittäminen

Julkishallinnossa toteuttavan tason yksiköt ovat riippuvaisia hallinnollisen tason yksiköiden päätöksistä. Organisaation ylempien tahojen pitäisi osata nähdä alemmat tasot omina sisäisinä asiakkainaan. Tämä edellyttää sitä, että organisaation johtoportaani tulisi päätöksillään mahdollistaa se, että toteuttava taso pystyy palvelemaan asiakastaan päätöksien mukaisesti. (Grönroos 1987, 44.) Asennoituminen ja asennemuutos sisäisten palveluiden parantamiseksi ja sisäisen asiakkuuden toimivuuden lisäämiseksi on tärkeintä. Ja kuten Pesonen (2007, 234) mainitsi: ”Kunnioita sisäistä asiakasta niin kuin kunnioitat ulkoista asiakasta.”

Sisäisen asiakkuuden huomioiminen vaatii konkreettisia toimenpiteitä ja asiakastyötä. Sisäiset asiakkaat on Ojasalojen (2010, 186) mielestä määriteltävä, heidän tarpeensa kartoitettava ja tuotettava palveluja sillä tavalla, että sisäistenkin asiakkaiden tiedossa olevat tarpeet otetaan huomioon. Sisäisen asiakkuuden asiat pitää ottaa esille ja niistä täytyy keskustella kuten mistä tahansa yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Yhtä hyvin kuin seurataan ulkoisten palvelujen laatua, myös sisäisen palvelun laatu täytyy määritellä, sitä pitää mitata ja seurata laadun kehittymistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 187.)

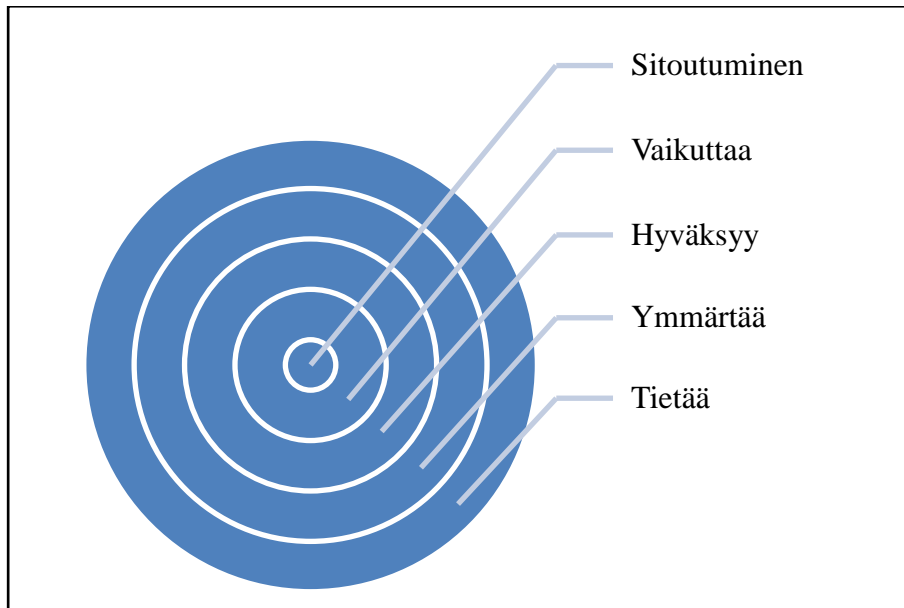
Hyvä keino on myös se, että sisäisiä palveluja tuottava prosessi miettii millä tavalla se tuottaa arvoa toiselle prosessille tai miten tietyn prosessin vaiheet edesauttavat toista prosessia arvontuottamisprosessissa. Arvoketju-ajattelun ideana on, että palvelun arvo lisääntyy sitä mukaa kun palvelu kulkee vaiheesta toiseen prosessin läpi ja eri prosessien läpi lopulliselle asiakkaalle. Norman (2002, 100) puolestaan on kehittänyt arvo-tähtimallin, jonka mukaan arvo kiteytyy prosessista palveluun ja tuo lisäarvoa palveluun riippumatta siitä missä järjestyksessä yksittäinen prosessi lisäarvoa tuottaa.

4.4 Sitoutuminen kehitystoimintaan

Sisäisen asiakkuuden kehittyminen ja prosessien kehittäminen vaativat molemmat muutoksia. Muutos on käsite, josta on sanottu, että: ”Ainoa asia, joka on pysyvää, on muutos.” Sitoutumisella on suuri merkitys kehitystyön onnistumisen ja muutosten toteuttamisen kannalta. Suhtautuminen kehitystoimintaan ratkaisee, miten onnistumme organisaatio-, tiimi- tai yksilötasolla. Tässä luvussa otan esille kehitystyöhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Käsitelen myös sitä, miten suhtautumisemme kehitystyöhön ja jatkuvaan parantamiseen henkilötasolla vaikuttaa muutoksen kokemiseen ja mitä organisaatiossa voidaan tehdä, jotta suhtautuminen kehittämis- ja uudistamistoimenpiteisiin olisi myönteistä ja yhteistyötä edistävää.

4.4.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutuminen muutokseen ja sitä kautta sitoutuminen prosessien ja toiminnan kehittämiseen vaatii osallistumista. Osallistumisen kautta ihmisestä tulee tekijä (subjekti) sen sijaan että hän olisi kohde (objekti). Mitä enemmän voi vaikuttaa sitä enemmän sitoutuu. Sitoutumiseen tarvitaan myös tiedostamista, ymmärtämistä ja hyväksymistä. Laamanen (2007, 262) esittää kehäkuvan avulla sitoutumisen kehittymisen. Pelkkä tietämys on vielä kaukana sitoutumisesta, mutta ymmärtämisen, hyväksymisen ja omien vaikutusmahdollisuuksien kautta sitoutuminen kasvaa kuvan 12 mukaisesti. Sitoutumisen ytimessä sitoutuminen on suurimmillaan ja voidaan sanoa, että tietämyksen kautta on saavutettu ymmärrys kehittämistoiminnan tärkeydestä, toiminta on hyväksytty, osallistutaan ja vaikutetaan kehittämiseen omalla panoksella ja sitoudutaan siihen. (Laamanen 2007, 262.)



KUVA 12. Sitoutumisen kehittyminen (mukaillen Laamanen 2005, 262)

Pelkkä tieto ja tiedostaminen eivät välttämättä johda sitoutumiseen tai sitoutuminen ei ole vahvaa. Kun muutoksen ja kehittämistoimenpiteen tarpeellisuus ymmärretään, sitoutuminen voi olla vielä passiivista, mutta muutosta ei varsinaisesti enää vastusteta vaan suhtautuminen on neutraalia. Kun ymmärretään, että kehittämistoimenpiteillä on vaikutusta omaan tekemiseen, aletaan pohtia hyötyjä ja haittoja ja arvioida tilannetta. Osallistuminen ja omakohtaiset vaikutusmahdollisuudet lisäävät ja syventävät sitoutumista. Sitoutuminen merkitsee oma-aloitteista toimimista muutoksen puolesta. Osallistuminenkaan ei aina takaa sitoutumista, jos kokemusten ja harkinnan jälkeen haittoja tai epämieluisia asioita on enemmän kuin puoltavia tekijöitä. (Laamanen 2007, 260–261.)

Kehittämistoimenpiteisiin ryhtyminen ja sitoutuminen sisältävät tunteisiin, järkeen ja toimintaan perustuvia elementtejä, koska ihmismieli toimii näiden avulla. Ihmiset ovat valmiita tekemään sitä, mikä tuntuu hyvältä, järjen avulla perustellaan toiminnan tarpeellisuus itselle ja muille, mutta ilman käyttäytymisen muutosta mikään ei oikeasti muutu. Muutosprosessi on ennen kaikkea tunneprosessi. Varsinainen sitoutuminen uuteen toimintamalliin voi tapahtua vasta kun viimeinenkin epäily on poistunut ja positiiviset vaikutukset on hyväksytty tunnetasolla ja käytännön kokeilut ovat vahvistaneet ja antaneet varmuutta siitä, että muutos on hyvästä ja uuteen tilanteeseen on totuttu. (Laamanen 2007, 257.)

Laamanen (2005, 309) luettelee muutosilmiöitä. Ihmiset kohtaavat muutoksen ja suhtautuvat siihen eri tavalla. Haastehakuiset innostuvat uusista menetelmistä ja ovat valmiita kokeilemaan, turvallisuushakuiset pitäytyvät mielellään vanhoissa toimintatavoissa ja rutiineissa. Persoonallisuus ja rooli vaikuttavat suhtautumiseen ja sitä kautta myös sitoutumiseen. Uudistaminen ja kehittäminen voivat perustua eri lähtökohtiin uhan välttämiseen, saataviin hyötyihin tai muutoksen haluun tai kehittämisen esteenä voivat olla pelot, turvattomuuden tunne uuden asian edessä tai uuden menetelmän heikkouksien pelko, nämä tuntemukset vaikuttavat siihen millaiseksi sitoutuminen muodostuu. Muutokseen liittyy aina hyviä ja huonoja puolia, tämän realiteetin ymmärtäminen tarkoittaa sitä, että kehittämälläkään ei päästä täydelliseen tulokseen, vaan mukana seuraavat huonot puolet ovat hyötyjen hinta. Kuten Laamanen myös Kiiskinen ym. (2002, 63) toteavat, että muutoksen lähtökohdat vaikuttavat muutosvastarinnan syntymiseen ja sen voimakkuuteen.

Jokivuori (2002, 11) käsittelee sitoutumisen käsitettä sekä ihmisen ja organisaation välistä sitoutumista väitöskirjassaan ja esittää että, asiantuntijaorganisaatiot ovat tyypillisesti esimerkkejä organisaatioista, jotka tarvitsevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä. Työntekijän kyvykkyydet ja sitoutuminen nousevat entistä ratkaisevampaan rooliin yritysten ja organisaatioiden menestymisen kannalta. Työntekijät kohtaavat työssään usein uusia, avoimia tilanteita, jolloin he tarvitsevat ongelmia ratkovaa ja moniulotteista otetta työhön. Lisäksi työntekijöiden on hyvä sisäistää organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet ja kulttuuri. Sitoutuminen koskee siis myös sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen silloin, kun kehitystoiminta sisältyy organisaation tapaan toimia ja ylläpitää vahvuuksiaan. Jokivuori (2002, 17–18) esittää O'Reillyn ja Chatmanin mukaan, että henkilön linkittyminen organisaatioon on usein kolmen tekijän mukautumisen, samaistumisen ja sisäistämisen yhdistelmä. Henkilön asenne ja käytös on suopeaa, henkilö tuntee ylpeyttä kuullessaan tiettyyn ryhmään ja kunnioittaa sen arvoja sekä sisäistämisvaiheessa asenteet ja arvomaailma, joita organisaatio edustaa, ovat pitkälti samanlaiset kuin henkilöllä itselläänkin ja hän toimii niiden mukaisesti.

4.4.2 Muutosvastarinnan vähentäminen ja sitoutumisen lisääminen

Muutosvastarinta aiheuttaa henkilökohtaisella tasolla sitoutumispelkoa ja muutosvastarintaa esiintyy tarpeellisiltakin tuntuvien uudistusten yhteydessä. Alun epäluuloisuus ja uhkien kokeminen on sitä todennäköisempää mitä laajempi muutos on. Pieniin ke-

hityskaskeliin on helpompi sopeutua kuin laajoihin prosesseja koskeviin uudelleenjärjestelyihin. (Kiiskinen ym. 2002, 63.) Kiiskisen ym. (2002, 64–65) mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää konkreettisella toiminnalla mahdollisimman pian muutoksesta tai uudistuksesta tiedottamisen jälkeen. Hidastelu tai harhaanjohtava uskomus pahentavat asiaa, kun taas joustava, reilu ja avoin muutosprosessi vähentää muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Riittävä ja avoin tiedottaminen sekä konkreettiset tavoitteet vähentävät pelkkiin mielikuviin perustuvaa muutosvastarintaa. Uusien roolien selkeys ja oman aseman tiedostaminen uudistuneessa prosessissa ja organisaatiossa auttavat sopeutumaan ja sitoutumaan uuteen tilanteeseen.

Mikäli uudistuksia kritisoidaan oman kyvyttömyyden ja puuttuvan osaamisen takia eikä oikeutetusti esimerkiksi toimimattoman teknisen ratkaisun takia, voidaan puhua kyvyttömyyskriisistä. Kyvyttömyyskriisi voidaan ratkaista perustelemalla tekninen uudistus hyvin ja kouluttamalla henkilöstö toimimaan uudistuneen toimintamallin mukaisesti, jolloin sitoutuminen uusiin teknisiin ratkaisuihin varmistetaan. (Kiiskinen ym. 66.) Osaamattomuuden ja pätemättömyyden pelosta puhuu myös Mattila (2007, 171), joka esittää, että informaatio ja koulutus ovat tärkeitä osaamisen lisäämiseksi. Tekemällä oppiminen on tehokkainta uusiin prosesseihin ja tietojärjestelmiin perehdyttäessä.

Kiiskisen ym. (2002, 66) motivaatiokriisistä voidaan puhua silloin, kun kehittämistä ja uudistuksia vastustetaan ulkoisten kannustimien puuttumisen takia. Mikäli muutokset aiheuttavat esimerkiksi oman aseman tai vaikutusmahdollisuuksien vähenemistä, on tätä vaikutusta vaikea korvata pelkästään rahalla ja asia voi pahimmillaan muuttua arvovaltakyrsymykseksi ja johtaa siihen, että itseään ei haluta laittaa likoon. Kehittämiseen kannustava palkkaus, ylenemismahdollisuudet tai muu kannustin olisi syytä ottaa käyttöön jo ennakoivasti, jotta muutoksesta aiheutuva tehtävien lisääntyminen tulisi palkituksi myös ulkoisesti ja motivaatio työnsä kehittämiseen lisääntyisi.

Myös Mattila (2007, 176–178) näkee palkitsemisen yhdeksi muutoksen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäpalkkio pitää olla saavutettavissa asetettujen tavoitteiden perusteella, eikä se saa olla itseäänselvyys. Muutos- ja kehittämishalukkuudesta ja kyvykkyydestä palkitseminen on yleensä hyvä kannustin, vaikka sen järjestäminen käytännössä voidaan joskus kokea työlääksi järjestää aukottomasti ja oikeudenmukaisesti.

Myös henkilön sisäisen motivaation puute voi aiheuttaa ongelmia. Muutosvisio ja tavoitteet eivät tunnu mielekkäiltä ja ihmiset eivät ole sitoutuneita periaatteellisella tasolla, mikä saattaa aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuskriisin, jos muutoksen hyötyyn ei aidosti uskota. Muutostavoitteiden pitäisi tuoda mukanaan ammatissa kehittymistä ja mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen tai jotain muuta, minkä kautta muutos koetaan arvokkaaksi ja tarpeelliseksi myös henkilökohtaisella tasolla. Kun henkilö kokee onnistuneensa työnsä kautta, hän löytää itsestään käyttämättömiä voimavaroja. (Kiiskinen ym. 2002, 66–68., Takanen 2005, 178–179.)

Mattila (2007, 180–181) puolestaan esittää motivoitumiseen ja sitoutumiseen kuuluviina tekijöinä arvot, jotka voivat olla erilaisia eri ikävaiheissa tai eri sukupolviin kuuluvilla. Rahallisia etunäkökohtia ei Mattilan mielestä pidä painottaa liikaa, vaan työn tärkein anti voi olla työn mukanaan tuoma turvallisuus ja sisältö, eikä pelkästään keino ansaita rahaa. Siksi muutokseen kohdistuvia pelkoja pitää voimakkaasti hälventää ja luoda turvallisuuden tunnetta muutoksista huolimatta, jotta tavoitteisiin ja tekemiseen uskalletaan paremmin sitoutua.

4.4.3 Organisaation oppiminen

Henkilökohtainen uuden asian oppiminen tukee koko organisaation oppimista, mutta ei välttämättä takaa sitä tai johda suoraan organisaation kilpailukyvyyn lisääntymiseen. Organisaatiossa pitää olla tietynlaiset edellytykset, joille on yhteistä hallittu muutosprosessi, ihmisten aito arvostus ja jatkuvan oppimisen johtaminen. Oppiminen ja laatu liittyvät yhteen ja aikaansaavat jatkuvaa kehittämistä. Organisaation oppimisen esteet pitää tunnistaa ja tehdä käytännön toimenpiteitä, jotka edistävät uusien asioiden oppimista ja omaksumista. (Ojala 2002, 11, 259.)

Prosesseista pitää karsia turhia, jäykkiä ja aikaa vieviä rutiineja, jos ne kuormittavat ihmisiä. Kokemuksista pitää koettaa oppia, jos ongelmatilanteista ei puhuta ja niitä ei analysoida, sama virhe todennäköisesti toistuu. Virheistä ei pidä rangaista, vaan iloita siitä, että virhe on tullut ilmi. Sen lisäksi, että virhe korjataan sujuvasti ja luotettavasti, myös pyritään estämään sen uusiutuminen. Organisaation johdon tulisi toimia roolimallina kommunikoimalla avoimesti keskenään ja pitämällä huolta omasta osaamisestaan. Liiallista toimintakeskisyttä pitäisi välttää, jotta pystyttäisiin näkemään myös tulevaisuuden haasteita ja luomaan selkeä visio ja tavoitteet nykyhetkeä pidemmälle.

Saavutettuun tasoon ei pidä tyytyä, vaan olla valmis muuntumaan ja selviytymään toimintaympäristön muutoksista. (Ojala 2002, 260.)

Liian tiukat reviirirajat estävät tiedon kulun organisaatiossa. Jos vuorovaikutusta ei synny eri tiimien kesken ja tieto ei kulje, reviirirajat muodostavat energiaturkoksen ja estävät uudistumista. Viestintä ei saa olla liian muodollista ylhäältä alas tiedonantoja tai alhaalta ylös raportointia tuloksista, vaan viestinnänkin pitää olla vuorovaikutteista ja keskustelevaa. Myös Tuomi ja Sumkin (2012, 52) korostavat vuorovaikutusta sekä riittävän ja kannustavan viestinnän merkitystä. Viestinnän kieli pitää olla kaikille osapuolille selvää. Organisaation pitää olla valmis havaitsemaan myös hitaat muutokset ja reagoida niihin. Kokemustietoa, niin sanottua hiljaista tietoa, pitäisi hyödyntää täsmällisen seurantatiedon lisäksi. Kun organisaatiossa on erilaisia ihmisiä, organisaatiossa on myös erilaista osaamista, jota tarvitaan uusien ideoiden luomiseen ja toteuttamiseen. (Ojala 2002, 261.)

Tuomi ja Sumkin (2012, 51) esittävät, että tiimissä tai ryhmässä esiin tuleva osaaminen on enemmän kuin yksittäisten ihmisten osaaminen, koska ryhmässä toimivat voivat jakaa ajatuksia ja kehittää ideoita eteenpäin. Prosessiin osallistuvat muodostavat oman ryhmänsä, joten prosessi toimii ryhmän tavoin. Edelleen eri ryhmien osaaminen jalostuu koko organisaation osaamiseksi. Hyötyäkseen tästä osaamisen jalostumisesta organisaation on määriteltävä, miten yksilön ja ryhmän osaaminen asemoituu koko organisaation osaamiseen ja on yhteydessä strategiaan ja tavoitteisiin. Osaamista pitää tarkastella kaikilla tasoilla eikä erikseen. Ihmisten tapa toimia uudessa tilanteessa ja sen vaatima aika on otettava myös huomioon. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Sydänmaanlakka (2012, 173) esittää, että organisaation oppiminen on uusiutumiskykyä, joka ilmenee arvojen, toimintatapojen ja prosessien uusiutumisena ja tarkoittaa organisaation valmiutta hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä. Organisaation oppimisesta on esitetty myös niin sanottu kolmikehäinen oppimismalli, jossa oppimisessä näkyy kolme oppimiskehää. Suominen (2011, 83–89) esittää väitöskirjassaan eri kirjallisuuslähteisiin pohjautuen, että ensimmäinen kehä sisältää tehokkuuden lisäämistä sekä organisaation ennustettavan toiminnan varmistamista. Uusia tapoja ei luoda, vaan organisaatio tehostaa entisten toimintaperiaatteittensa noudattamista. Toimintatavat hyväksytään tiedostamatta ja niitä pidetään itsestään selvinä. Toisella kehällä tarkoitetaan sitä, että toiminnalle luodaan uusia pelisääntöjä ja normeja. Toimintaa

kehitetään esimerkiksi ottamalla käyttöön uusia toimintatapoja ja -menetelmiä. Kaksikehäisessä oppimisessa on tyypillistä, syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ja niiden huomioon ottaminen ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Kolmannessa kehässä oppimisessa ihmisen ajattelua ohjaavissa merkitysrakenteissa tapahtuu muutos ja kyse on uudistavasta oppimisesta, jolloin aikaisempia uskomuksia kyseenalaistetaan ja luodaan itseohjautuvasti uusia.

5 PALKEET

Palkeet perustettiin 1.1.2010 yhdistämällä Oikeushallinnon, Sisäasiainhallinnon, Puolustushallinnon ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimineen palvelukeskuksen toiminta yhdeksi palvelukeskukseksi valtionvarainministeriön hallinnonalalle. Vuoden 2013 lopussa Palkeissa työskenteli 755 henkilöä. Palvelukeskuksen toimipisteet sijaitsevat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä, Porissa, Turussa, Kuopiossa ja Helsingissä. Mikkelissä työskentelee 90 henkilöä. Palkeet tuottaa keskitetysti talous- ja henkilöhallinnon palveluja lähes kaikille valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille. Asiakasvirastojen koko voi vaihdella muutamasta henkilöstä jopa 15000 henkilön virastoon. Palkeiden toiminta-ajatuksena on edistää julkishallinnon toimivuutta tuottamalla talous- ja henkilöstöpalveluja kustannustehokkaasti ja kehittää palveluja yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Palvelukokonaisuus muodostuu palkanlaskenta- ja henkilöstöpalveluista, kirjanpidosta, tulojen ja menojen käsittelystä ja maksuliikkeestä.

5.1 Palvelutuotanto julkishallinnossa

Julkisen sektorin ja yksityisten organisaatioiden toimintatavat ja johtaminen ovat entistään lähentyneet toisiaan. Tulosjohtamista täydentämään on omaksuttu yhä enemmän laatu- ja prosessijohtamisen lähestymistapoja. Kehitys on korostanut uudella tavalla asiakkaiden, kumppanuuden ja yhteistyön merkitystä palvelutuotannossa. tulosajattelun rinnalle on noussut erityisesti prosessiajattelu: vain hyvin hoidettu prosessi voi tuottaa hyvän lopputuloksen. (Valtiovarainhallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2012–2015, 5.)

Julkishallinnolla on monentyypisiä ja monessa roolissa olevia asiakkaita. Asiakkaina ovat sekä palveluja käyttävät yksittäiset asiakkaat, palvelujen rahoittajat että poliittiset päätöksentekijät, yhteisöt ja yritykset. Julkishallinnon organisaatiot ovat vastuussa

toiminnastaan päättäjille, suoraan kansalaisille ja muille palvelujen käyttäjille. Vaihtoehtoisia tapoja tuottaa palveluja ovat valtion tai kunnan itsensä tuottama palvelu, osittainen kilpailutilanne, tilaaja-tuottaja- ja palvelusetelimallit sekä yksityistäminen. (Huuskonen ym. 1997, 11.)

Palkeet toimii tilaaja-tuottaja periaatteella tuottamalla talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja toisille valtion virastoille. Palkeiden asiakkaat eivät aidon kilpailutilanteen mukaan valitse palvelutuottajaansa, vaan asiakasvirastot ostavat palveluja tilanteessa, jossa ei esiinny palvelutuottajien välistä kilpailua. Asiakkuus Palkeissa perustuu Valtioneuvoston asetukseen 2.4.2009/229, jonka mukaan valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tuottaa maksullisia talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluja valtion virastoille, laitoksille ja talousarvion ulkopuolisille rahastoille sekä eduskunnalle ja sen alaisille yksiköille. Korpela & Mäkitalo (2008, 129) viittaavat julkishallinnon perinteiseen asemaan, jossa palvelut on organisoitu säädöksiin perustuen ja annettujen resurssien puitteissa, eikä asiakkaan mielipidettä aina kysyttyä. Vasta kun joutuu todella kilpailemaan asiakkaista muita kilpailijoita vastaan, on pakko kehittää tuottavaa tuotantotapaa, varmistaa laadukas palvelu ja toimia asiakaslähtöisesti.

5.2 Toimintaympäristön muutokset

Toimintaympäristön muutokset pakottavat kehittämään prosesseja ja toimintatapoja koko organisaatiossa. Ryhmittelen Palkeiden toimintaympäristömuutokset kahden päämuutoshaasteen alle. Käsittelen osaamiseen, teknologiaan, henkilöstöön ja globalisaatioon liittyviä muutoksia toimintaympäristössä. Suurimmat muutokset liittyvät osaamisen ja teknologian hallintaan sekä henkilöstöön. Muutokset puolestaan vaikuttavat prosessien kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa. Toimintaa ohjaava valtiovarainministeriö kiteyttää muutokset seuraavasti: ”Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus toimii ympäristössä, jossa asiakkaiden lukumäärä ja asiakkaiden käytävissä olevat resurssit vähenevät. Kiekkutietojärjestelmän käyttöönotolla ja itsepalvelun lisääntymisellä on merkittävä vaikutus Palkeiden palvelutuotannon organisoinnille ja toteuttamiselle” (Valtiovarainhallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2012–2015).

5.2.1 Henkilöstön osaamisen ja teknologian hallinta

Palkeet nykyisessä muodossaan on nuori organisaatio, jonka perustamisvaiheessa käynnistetty organisaatiomuutos neljän eri palvelukeskuksen yhteen saattamiseksi on vieläkin osittain kesken. Haasteena on saada henkilökunnan osaaminen parhaaseen mahdolliseen käyttöön ja avoin vuorovaikutus sekä henkilöstön sisällä että johdon ja henkilöstön välille yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteena ovat toimivat prosessit, joiden mukaisesti palveluja tuotetaan asiakkaille. Muutoksen vaatima prosessiorganisaatiomallin omaksuminen on aiheuttanut muutoksia työnkuviin ja käytäntöihin niin johtamisessa kuin päivittäisessä palvelutuotannossakin. Mikkelin toimipisteessä muutostarve on ollut vähäisempää, koska palvelukeskustoiminta täällä käynnistettiin vasta vuoden 2009 elokuussa ja toiminta aloitettiin suoraan prosessiorganisaatiomallin mukaisesti.

Muutoksen läpiviennin aikana on tarvittu koulutusta, ohjeita ja pelisääntöjä sekä uudenlaisia infotilaisuuksia ja määritelty kriteerejä hyvälle esimiestyölle, jotta esimiehillä on riittävästi valmiuksia ohjata ja tukea henkilöstöä uuden johtamistavan edellyttämällä tavalla. Vuoden 2011 aikana Palkeissa kuvattiin prosesseja, laadittiin prosessikartta, määriteltiin prosessin omistajien tehtävät ja prosessien suorituskyvyn mittarit. Prosessityö on sidottu osaksi johtamiskäytäntöä ja prosessien toimintaa arvioidaan jatkossa EFQM -laatumallin avulla. (Palkeet vuosikertomus 2012, 12–13.)

Suuria muutoksia on tapahtunut ohjelmistojen ja uudenlaisten teknisten ratkaisujen käyttöönotossa.. Vaihdoksessa uusiin ohjelmistoversioihin yhdellä käyttäjätunnuksella pääsee kirjautumaan ohjelmaan ja käyttämään kaikkien asiakasvirastojen aineistoja. Tulevaisuudessa AT eli asiakastukijärjestelmä, jolla välitetään palvelupyyntöjä palkeiden eri prosessien välillä ja asiakasvirastoista Palkeisiin sekä toisinpäin, korvaa ainakin osittain palveluryhmien sähköpostit viestinnän välineenä. Muutos sähköpostin tai puhelimen käytöstä AT:n käyttöön vaatii henkilöstöltä asennemuutosta ja uuden toiminatattavan opettelua.

Seuraava suuri muutos Palkeissa ja koko valtionhallinnossa on Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotto vaiheittain vuoden 2016 loppuun mennessä. Kieku-tietojärjestelmähanke yhtenäistää talous- ja henkilöstöhallinnan prosesseja, toimintatapoja ja tietorakenteita. Kieku-järjestelmä koostuu taloushallinnon, henkilöstöhallin-

non, palkanlaskennan, ajanhallinnan, palvelusajanlaskennan ja lomasuunnittelun kokonaisuuksista. Kiekun myötä tulevat yhtenäiset perusprosessit ja toimintatavat, joiden yhteiseksi tavoitteeksi on asetettu toiminnan tehokkuuden parantaminen. IT -riippuvuus kasvaa samoin kuin riippuvuus palvelun tarjoajista. Teknologian käytettävyyden luominen mielikuvaa ja antaa kokemusta Palkeiden palvelusta. Tuki- ja ylläpitopalvelujen sähköistäminen ja kehittäminen sekä toimivan yhteisen infrastruktuurin luominen on entistä tärkeämpää. Tietoturvaan liittyvät vaatimukset täytyy myös ottaa huomioon. (Palkeet, toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2015, 2.)

Henkilöstön mitoituksessa on Palkeissa tapahtunut muutoksia kahden viime vuoden aikana. Mikkelin toimipisteessä tämä on tarkoittanut suurelta osin aloitusvaiheessa rekrytoitujen määräaikaisten henkilöiden työsuhteiden loppumista. Oman maksuliikeryhmän mittakaavassa alun perin kymmenen henkilöä käsittänyt tiimi on supistunut tällä hetkellä seitsemään, koska aloitusvuoden määräaikaiset työsuhteet päättyivät 2011 vuoden alussa ja yksi vakituinen henkilö on irtisanoutunut. Palkeiden ja Valtiovarainministeriön välisessä tulossopimuksessa on sovittu henkilöstömäärästä koko Palkeiden tasolla aina vuoteen 2014 asti.

Syksyllä 2011 Palkeissa käynnistettiin palveluverkon rakenteellinen selvitys, jossa tarkastellaan toimipaikkaverkkoa ja eri toimipisteissä tuotettavia palveluja. Selvityksen perusteella mm. Kuopion ja Turun toimipisteet tullaan lakkauttamaan. Osa palkeiden paikkakunnista on niin sanottuja täyden palvelun paikkakuntia ja osassa tuotetaan vain joitakin palveluja. Mikkelissä tuotetaan kaikkia muita paitsi tulojenkäsittelyprosessiin liittyviä palveluja. (Palkeet 2013a.)

Eläköityminen sekä Palkeissa että asiakasvirastoissa kasvaa tulevaisuudessa henkilöstön ikärakenteen vuoksi ja avainhenkilöt voivat vaihtua. Henkilöstön vaihtuvuus oli merkittävää myös toiminnan käynnistysvaiheessa. Vaihtuvuutta selittää osaltaan se, että ihmiset eivät nykyisin ole niin työpaikkasidonnaisia kuin ennen ja jos työ ei vastaa odotuksia työpaikkaa vaihdetaan aikaisempaa helpommin. Vaihtuvuuden asettaminen tavanomaiselle tasolle osoittaa työtyytyväisyyden paranemista ja luottamuksen rakentumista työyhteisöä kohtaan.

5.2.2 Globalisaatio ja sidosryhmät

Varsinaisesta globalisaatiosta ei voida puhua, mutta markkinat ja kilpailutilanne muuttuvat siten, että uusia palveluja on kehitettävä ja keksittävä käyttöä vapautuville resursseille. Resursseja vapautuu, koska tulevina vuosina asiakasvirastojen määrä todennäköisesti pienenee ja virastoissa työskentelevien henkilöiden määrä vähenee valtion virastorakenteen muuttumisen myötä. Asiakasvirastoilla on tulevaisuudessa nykyistä vähemmän rahaa käytettävissään palveluiden oston. Tuottavuuden ja tehokkuuden on oltava vertailukelpoista kuntasektorin ja konsernien palvelukeskuksiin verrattuna. (Palkeet, toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2015, 2.)

Uusi eduskunta ja hallitus sekä tulevien hallitusohjelmien linjaukset sekä mahdolliset lainsäädäntömuutokset voivat tuoda muutoksia palvelukeskusmallin toimintaan. Mahdollinen kuntien ja valtion työnjaon muuttuminen voi vaikuttaa Palkeidenkin toimintaan ja tiiviimpi yhteistyö kuntasektorin kanssa voi olla mahdollista. Matkusteluriippumaton toiminta ja siihen liittyvät toimintamallit (mm. green office) kehittyvät ympäristötietoisuuden ansiosta. Sähköiset työvälineet ja toimintojen sähköistyminen lisäävät tietoturva-vaatimusten huomioon ottamisen tarvetta. (Palkeet, toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2015, 2.)

Palkeiden toiminta on tiivistä paitsi asiakkaiden suuntaan myös toimintaa ohjaavien sidosryhmien kanssa. Valtiontalouden tarkastusvirasto VTV on nimensä mukaisesti ulkoinen, riippumaton tarkastaja valtion taloudenhoidossa. Tarkastustoiminnalla varmistetaan, että valtion varojen käyttö toteutuu lakeja noudattaen, järkevästi ja suunnitelmallisuutta noudattaen (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2014). Valtiovarainministeriö puolestaan on vastuussa julkisen hallinnon palvelu- ja kilpailukyvyyn toteutumisesta.

Valtiokonttori toteuttaa yhdessä valtiovarainministeriön kanssa valtionohjausta, jonka tarkoituksena on varmistaa toiminnan sujuvuus ja tehokkuus. Valtiokonttori on mukana kehittämässä palveluja ja prosesseja Palkeiden ja valtiovarainministeriön kanssa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. (Viraston tehtävät ja ydinprosessit Valtiokonttori, 2012.)

Valtiovarainministeriö korostaa kannanotossaan Palkeiden vuoden 2012 tilinpäätöksestä, että palvelukeskus saavutti tuottavuus- ja taloudellisuustavoitteen pääosin vuonna 2012. Palkeiden tuottavuus kasvoi 4,76 % edellisvuoteen verrattuna kokonaistuottavuusindeksillä mitattuna. Indeksillä mitattuna tuotoksen ja kustannusten muutoksia. Maksuliikkeessä käsiteltiin vuonna 2012 tulevaa rahaa 21,9 miljardia ja lähtevää rahaa 48,3 miljardia euroa. Maksuliikkeen päävälittäjäpankin vaihdos toteutui onnistuneesti ja sen vaatimat järjestelmä- ja toimintatapamuutokset toteutettiin yhteistyössä asiakkaiden ja Valtiokonttorin kanssa. Asiakastytyväisyyden ylläpitämiseen samalla kun tehdään mittavia tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutoksia tulee kiinnittää huomiota. Tämä merkitsee Kieku-mallin mukaisten prosessien ja työohjeiden työstämistä ja henkilöstön osaamisen tukemista ja lisäämistä. Työtyytyväisyys on noussut merkittävästi, joten toimenpiteet sillä osa-alueella ovat tuottaneet tulosta. (Valtiovarainministeriön kannanotto vuoden 2012 tilinpäätöksestä, 1.)

5.3 Organisaatio

Palkeiden toiminta koostuu kolmesta erillisestä tulosalueesta palvelutuotannosta, ICT-tulosalueesta ja liiketoiminnan tuesta. Kuvassa 12 näkyy organisaatiokaavio, johon tulosalueet sijoittuvat.

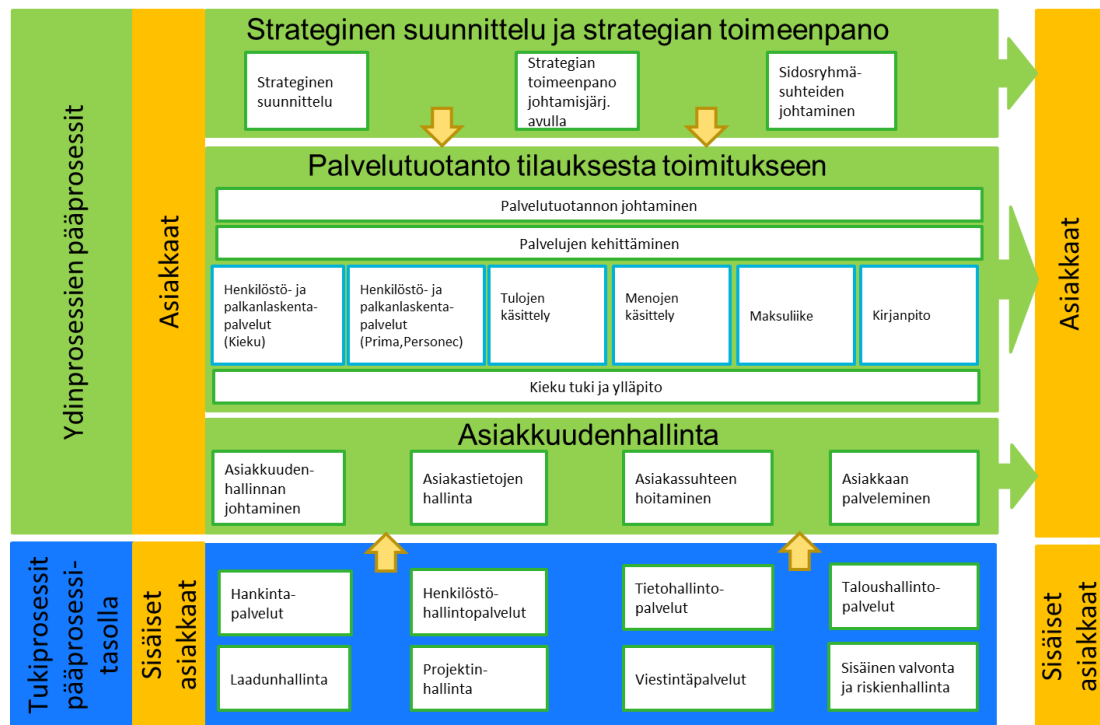


KUVA 13. Palkeiden organisaatiokaavio (Palkeet 2013a)

Palvelukeskuksen taloushallinnon prosessit ovat kuvassa 13 esitetty palvelutuotannon alla. Palvelutuotannon varsinainen palvelutuotanto pitää sisällään Palkeiden tärkeimmät ydinosaaamisalueet eli henkilöstö- ja palkanlaskentapalvelujen tuottamisen, menojen käsittelyn, tulojen käsittelyn ja maksuliikkeen hoitamisen asiakasvirastoille sekä asiakasvirastojen kirjanpidon hoitamisen. Taloushallinnon prosessien lisäksi palvelutuotantoon kuuluu asiakkuuden hallinta, jolla on tarkoitus lisätä asiantuntijaimagoa ja parantaa Palkeiden asiakaspalvelun laatua. Samalla kehitetään asiakkuudenhallinnan yhtenäisiä toimintatapoja ja suunnitelmallisuutta, yhtenäistetään palvelusopimuksia ja parannetaan asiakasviestintää ja hyödynnetään asiakaspalauutteita asiakastyön kehittämisessä. Asiakastietoja hallitaan siten, että tieto on ajan tasalla olevaa ja oikeellista. Asiakassuhteissa pyritään pitkäaikaisiin asiakkuuksiin ja siihen, että asiakas kokee palvelun sujuvana ja luotettavana. Tavoitteena on tyytyväinen asiakas. (Palkeet 2013a.)

Aikaisemman kahden tulosalueen rinnalle perustettu ICT sisältää kaikille yhteisiä palveluja sekä ohjelmistosovelluksiin ja projekteihin liittyviä palveluja. Liiketoiminnan tuki sisältää muun muassa Palkeiden oman talous- ja henkilöstöhallinnon, hankintapalvelut, laadunhallinnan sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan sekä yleisesti kehittämiseen ja viestintään kuuluvia tehtäviä. Nimensä mukaisesti nämä toiminnot tukevat varsinaista palvelutuotantoa ja luovat edellytykset palvelujen tuottamiseksi asiakkaille. Työnjakoa ja tehtäviä liiketoiminnan tuen ja ICT:n välillä on järjestelty uudelleen siinä vaiheessa kun ICT eriytettiin omaksi tulosalueekseen. (Palkeet 2013a.)

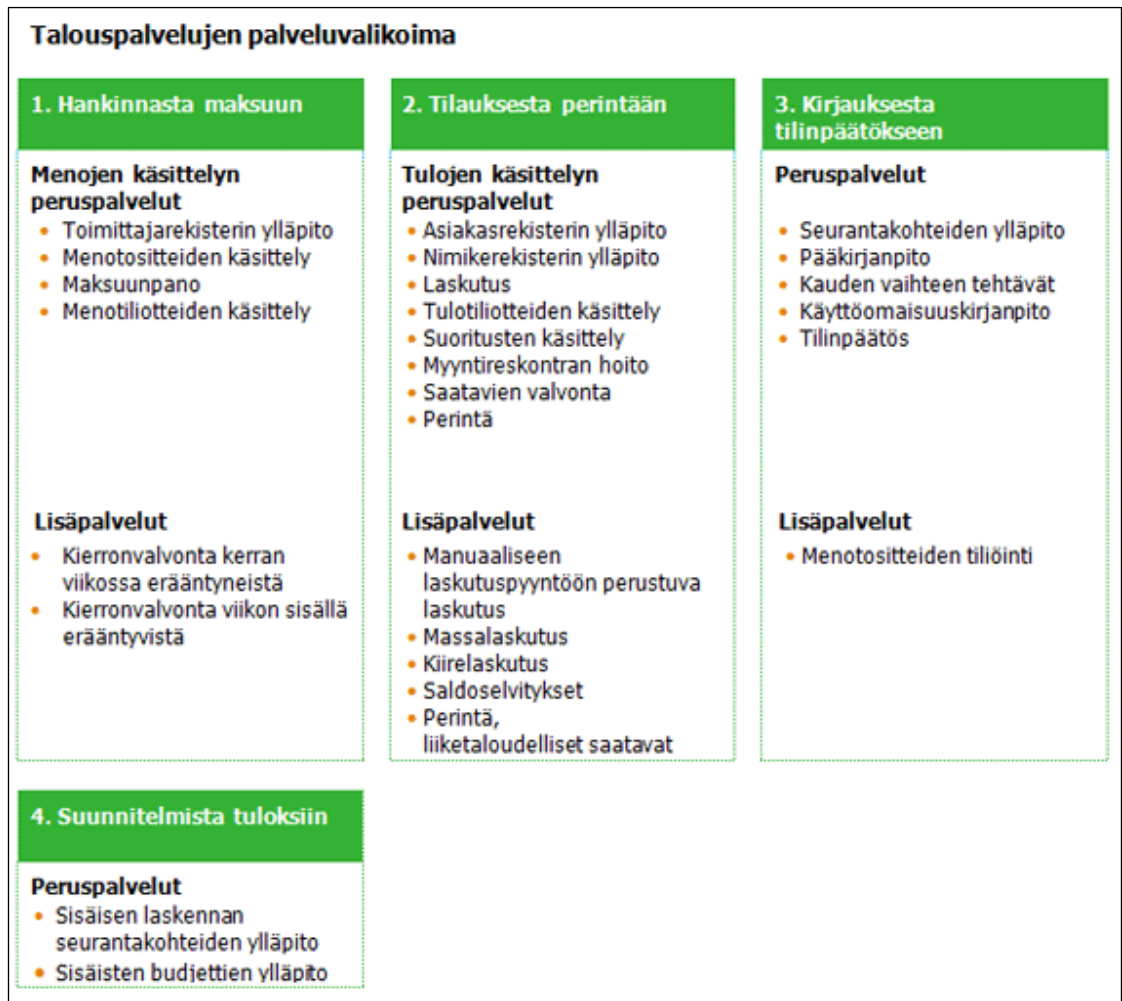
Palkeiden prosessikartta



KUVA 14. Prosessikartta (Palkeet intranet 2014)

Kuvassa 14 Palkeiden prosessikartassa näkyvät Palkeiden ydinprosessit pääprosessitasolla sekä tukiprosessit. Organisaatorakenne kertoo johtamissuhteet ja toiminnan rakenteet ylhäältä alaspäin, kun taas prosessikartta esittää toiminnan prosesseittain horisontaalisesti läpileikattuna. Prosessit kulkevat organisaatiossa poikkisuuntaan, lähtökohtana asiakkaan tarpeet ja tuotoksina asiakkaalle toimitettavat tulokset. Ydinprosessit ovat palvelutuotanto, asiakkuuden hallinta sekä strateginen suunnittelu ja toimeenpano. Näistä kaksi ensimmäistä kuuluvat organisaatiokuvassa palvelutuotannon tulosalueeseen. Kolmannessa ydinprosessissa eli strategiaprosessissa viedään Palkeiden strategia toiminnan eri prosesseihin ja määritellään prosessikohtaisesti tavoitteet ja toimintasuunnitelmat vuosittain eteenpäin. Tavoitteiden toteutumista seurataan vuosineljänneksittäin. Toimintaa seurataan mittaristolla, joka on ensin määritelty koko organisaation tasolle ja sitten eri prosesseille. Tukiprosessit käsittävät liiketoiminnan tulosalueen ja ICT:n prosesseja, joita sisäiset asiakkaat käyttävät ja joilla tuetaan tarvittaessa myös asiakkaiden toimintaa esimerkiksi ohjelmistojen ylläpito- ja tukipalveluja tarjoamalla. (Palkeet intranet 2014.)

Kiekun mukaiset uudet prosessit tulevat esille kuvasta 15, jossa on ryhmitelty talouspalvelujen palveluvalikoima Kiekun mukaisten prosessinimien alle.



KUVA 15. Palveluvalikoima (Palkeet 2014)

Kiekun mukaiset prosessinimet ovat hankinnasta maksuun, tilauksesta perintään, kirjauksesta tilinpäätökseen ja suunnitelmista tuloksiin. Kieku muuttaa nykyistä prosessijakoa ratkaisevasti maksuliikkeen kohdalla. Nykyisessä prosessikartassa maksuliike on erillisenä prosessinaan sisältäen maksatuksen ja tiliotekäsittelyn sekä ostoreskontran hoidon, mutta Kiekussa maksuliikkeen tehtävät jakautuvat kahden eri prosessin alle, koska tiliotteita käsitellään sekä hankinnasta maksuun -prosessissa että tilauksesta perintään prosessissa. Varsinainen maksatus sisältyy hankinnasta maksuun -prosessiin, samoin kuin ostoreskontran hoitaminenkin.

5.4 Maksuliikeprosessi

Palkeissa siirtyminen Kiekun prosesseihin etenee asteittain Kiekun käyttöönottojen mukana. Koska tällä hetkellä kaikki asiakasvirastot ei ole siirtyneet Kiekuun ja Kiekun käyttöönottojen on todettu viivästyvän, käsittelen maksuliikeprosessia tässä lu-

vussa pääosin vielä vanhan prosessijaon mukaisesti erillisenä prosessina. Kiekun myötä maksuliikkeen tehtävät sisältyvät kahteen eri prosessiin.

5.4.1 Maksuliikeprosessin organisointi

Palkeiden prosessiorganisaatiomalli ei ole aivan puhdas prosessiorganisaatio vaan palvelutuotanto muistuttaa osittain myös funktionaalista organisaatorakennetta, koska prosesseilla on omat esimiehensä, joiden valvonnassa toimitaan ja ratkaistaan haastavimmat rutiineista poikkeavat tilanteet. Nykyisellä työnjaolla estetään vaarallisten työyhdistelmien syntyminen ja helpotetaan sisäistä valvontaa. Tästä syystä maksuliikeprosessissa ei esimerkiksi ylläpidetä toimittajatietoja, vaan tämä tehtävä on tulojen käsittelyn rekisteriryhmällä.

Maksuliikeprosessissa on käytössä asiakkaiden kierrätys tietyin väliajoin. Normaalisti viraston tekijä vaihtuu kuukausittain, mutta kesällä lomien aikaan ja vuodenvaihteen yli tammi-joulukuussa samaa virastoa hoitavat samat ihmiset pidemmän aikaa. Ajatuksena on osaamisen lisääminen ja töiden jakaminen tasapuolisesti. Muissa prosesseissa töiden kierrättämistä pienryhmissä on ryhdytty toteuttamaan vasta myöhemmin. Työt muissa prosesseissa kiertävät pienryhmissä, joilla on omat vastuusiakkansa. Maksuliikkeessä töiden kierrättäminen on sujunut ongelmitta ja koska toimintatapa on ollut käytössä alusta asti, tekijän vaihtuminen ei näy palvelun laadussa.

Jokaisella maksuliikkeessä työskentelevällä on tämän lisäksi henkilökohtainen vastuuvirasto tai useampiakin virastoja, joiden yhteyshenkilönä hän toimii muun muassa asiakkaiden kanssa järjestettävissä yhteistyöryhmän kokouksissa. Tätä kautta kontakteista tulee henkilökohtaisempia ja asiakkaan on helppo asioida tutun yhteistyöhenkilön kanssa oman virastonsa asioissa, vaikka päivittäisiä rutiineja hoitaakin useampi eri ihminen vuoden aikana. Vastuuhenkilö on mukana myös eri prosessien välisissä kokouksissa kuten oman vastuuvirastonsa tilinpäätösaikataulukokouksessa yhdessä kirjanpito-prosessin kanssa.

Tarvittaessa järjestetään palavereja myös useamman kuin kahden prosessin välillä. Esimerkiksi päävälittäjäpankin vaihdos aiheutti tarpeen käsitellä asioita yhdessä rekisteriryhmän, maksuliikkeen ja kirjanpidon kesken. Samoin päivittäisiin tehtäviin liittyvät tilanteet voivat tarvita yhteydenpitoa eri prosessien välillä. Esimerkiksi tietoliiken-

teen yhteysongelmat, väärin perustettu toimittajatieta tai tiliöintitilien muutokset aiheuttavat tarvetta olla yhteydessä toiseen prosessiin joko henkilökohtaisesti kysymällä, soittamalla tai laittamalla sähköpostin tai AT:n kautta viestiä asiasta. Ongelmatilanteisiin pyritään etsimään vastauksia myös työohjeista, esimiehiltä tai toisilta Palkeiden paikkakunnilta monipuolista ammattitaitoa hyödyntäen. Aina apu ei löydy suoraan työohjeista, vaikka työvaiheet pyritäänkin ohjeistamaan kattavasti.

5.4.2 Maksuliikkeen prosessikaavio ja prosessikuvaus

Toimenpiteitä työtapojen yhtenäistämiseksi maksuliikeprosessissa ovat olleet muun muassa prosessiohjeiden läpikäyminen sisäisesti ja asiakkaan kanssa. Prosessikaavioita on katselmoitu eri toimipisteiden maksuliikehenkilöstön kesken maksuliikepäivillä. Prosessikuvaukset on käyty vaihe vaiheelta läpi omassa maksuliikeryhmässä. Liitteessä 1 on esitetty maksuliikkeeseen kuuluvan maksatuksen prosessikaavio. Muita osaprosesseja maksuliikkeessä ovat muun muassa ostoreskontran hoito ja tiliotekäsittely. Nämäkin osaprosessit voidaan jakaa vielä pienemmiksi tehtäviksi, joita voidaan ajatella omana prosessinaan.

Työohjeita on laadittu yhtenäisiksi ottaen huomioon pakolliset substanssijärjestelmistä johtuvat asiakaskohtaiset eroavaisuudet. Kiekuun siirtymisen myötä yhtenäisyys lisääntyy entisestään, mutta asiakaslähtöisen toimintamallin mukaan räätälöidään myös yksilöidympiä lisäpalveluja. Prosessiohjeen olemassaolo on helpottanut palvelun keskinäistä vertailtavuutta ja eroavaisuuksien huomaamista yksittäisissä työvaiheissa eri asiakasvirastoissa ja Palkeiden eri paikkakunnilla. Ohjeistuksen luonne on se, että kaikkia asiakkaita pitää pyrkiä palvelemaan saman prosessiohjeen mukaisesti, yhtenevin periaattein ja työtavoin. Toisaalta ohjeistus ei saa sitoa liikaa, hävittää ”maalaisjärjen käyttöä” eikä estää lopullista päämäärää asiakkaan palvelemista, varsinkin prosessien rajapintoihin liittyvissä osatehtävissä. Joustavuus on yksi asiakaspalvelun ulottuvuus.

Maksuliikeprosessin omistajana on maksuliikkeen palvelupäällikkö. Maksuliikeprosessin tavoitteena on hoitaa asiakasvirastojen maksuliikenne, tiliotteiden käsittely ja pankkitilien hallinnointi hyödyntäen nykyaikaisia tietojärjestelmiä. Tavoitteena on lähettää reskontramaksut ja reskontran ulkopuoliset kassa- ja pikamaksut pankkiin oikeasuuruusina ja oikea-aikaisina. Pyrkimyksenä on saada suurin osa tapahtumista

tiliöityä automaattisesti ja siirrettyä kirjanpitoon ja reskontriin. Asiakkaan pankkitilien käyttö ja muiden valtuutusten hoitaminen pyritään hoitamaan sujuvasti ja valvotusti.

Maksuliikeprosessin syötteitä ovat kassa- pika- ja ulkomaanmaksujen toimeksiannot, maksuliikkeelle välitetyt maksuaineistot kuten matkalaskut, palkat ja aineistot virastojen omista järjestelmistä. Muita syötteitä ovat erääntyneet laskut reskontrissa ja tiliotteiden meno- ja tulotapahtumat. Pankkitilien hallinnointiin liittyviä syötteitä ovat erilaiset muutospyynnöt ja pyynnöt avata tai lopettaa pankkitilejä. Prosessin tehtävänä on tarkistaa toimeksiantotietojen riittävyys ja oikeellisuus ja tehdä reskontran ulkopuolisia maksuja varten toimittajan perustamispyynnöt rekisteriryhmälle ja tallentaa maksut. Maksuliike lähettää maksut pankkiin ja muodostaa reskontramaksujen maksuaineistot ennen maksatusta. Tiliotekäsittelyssä maksuliikkeen tehtävänä on tarkistaa automaattitiliöinnit, tiliöidä loput tapahtumat ja siirtää tiliotteet kirjanpitoon ja arkistoon. Maksuliikeprosessin tuotoksia ovat oikein tililtä veloitetut maksujen toimeksiannot ja maksuaineistot sekä kirjanpitoon siirretyt meno- ja tulotapahtumat. Maksuliikkeen toiminnan tuotoksena syntyy aukoton sähköinen arkisto tiliotteista ja maksatusaineistoista. Arkiston aukottomuus tarkistetaan vähintään kolmen kuukauden välein.

Prosessin ulkoisia asiakkaita ovat asiakasvirastot ja sisäisiä asiakkaita palvelukeskuksen muu palvelutuotanto ja Palkeiden taloushallintopalvelut. Asiakkaan tarpeena on saada maksuliikkeensä hoidetuksi taloudellisesti ja laadukkaasti. Sisäisten asiakkaiden kannalta maksuliikkeen on tärkeää hoitaa oma osuutensa palvelutuotannosta oikea-aikaisesti prosessien välisen työnjaon mukaisesti. Kriittisiä tekijöitä prosessin onnistumisen kannalta on osaava ja riittävä henkilöstö, toimivat järjestelmät ja yhteistyö palvelukeskuksen sisällä ja asiakkaiden kanssa. Maksuliikkeen henkilömäärä Palkeissa on yhteensä noin 60 ja palveluryhmiä on viidellä paikkakunnalla. Maksuliikkeen ulkoisia sidosryhmiä ovat valtiontarkastusvirasto VTV, Valtiokonttori, pankit ja järjestelmätoimittajat sekä sisäisiä muun muassa liiketoiminnan tuen tuloyksikkö ja ICT.

5.5 Maksuliikkeen mittarit

Maksuliikkeen mittarit, kuten mittarit muissakin prosesseissa, on määritelty organisaatiotasolla tasapainotetun tuloskortin mukaisesti kattamaan strategisen neljä painopistealuetta. Painopistealueet ovat asiakkaan kumppanuus, sujuvat prosessit, innostunut ja

osaava henkilöstö sekä tuloksekas toiminta ja vaikuttavuus. Mittareissa on sekä jatkuvasti seurattavia että taustalla vuosittain seurattavia mittareita. Taulukossa 2 on esitelty mittaristoa painopistealueiden alle ryhmiteltynä.

TAULUKKO 2. Maksuliikkeen mittarit

Asiakkaan kumppaniksi	Sujuvat prosessit, parhaat palvelut
asiakastyytyväisyys: tyytyväisten asiakkaiden osuus, keskiarvo	prosessin tuottavuus prosessi- palveluryhmä- ja asiakastasolla (suoritemäärät), maksutiedostojen lukumäärä/ htv, reklamaatioiden määrä, VTV:n antama palaute laadusta vuosittain, manuaalisten toimintojen määrä
Innostunut ja osaava henkilöstö	Tuloksellinen toiminta ja vaikuttavuus
työtyytyväisyys: keskiarvo, hajonta tyytyväiset/ tyytymättömät, tarkastelutaso tyytyväisyys lähiesimiestasoon/ päällikkötasoon/ johtoon	maksuaineistojen käsittely eurot/ suorite (keskiarvo), tiliotteiden käsittely eurot/ suorite (keskiarvo), maksuliikkeen kustannukset/ välitetyt maksut tuottavuus htv/ asiakas

Strategian näkökulmasta mitataan sitä, miten hyvin palvelukeskuksen toimittama palvelu vastaa organisaation tarpeisiin, ovatko palvelun laatu, hintataso, asiakastyytyväisyys, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen kohdallaan ja kehittyvätkö jatkuvasti. Taloudellisessa tarkastelussa mitataan taloudellisuutta ja kustannustehokkuutta, operatiivisia kustannuksia ja liikevaihtoa sekä tarkastellaan resurssien mitoitusta. Prosessien tarkastelu paljastaa miten tehokkaasti palveluja tuotetaan ja miten yhtenäisiä toimintatapoja noudatetaan, onko käsittely nopeaa, sekä mikä on automaation aste ja palvelun kyvykkyys. Henkilöstön ja osaamisen näkökulmasta mitataan miten hyvin on onnistuttu hyödyntämään osaamista ja resursointia, onko henkilöstö tyytyväistä, miten suorituksia ja osaamista johdetaan ja kehitetään sekä millä tavalla henkilöstöä osallistetaan ja palkitaan. Mittaamalla saadaan selville miten voidaan toteuttaa työnkiertoa ja millä estää henkilöstön vaihtuvuutta ja minimoida vaihtuvuudesta aiheutuvia haittoja.

6 HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA PROSESSIEN TOIMIVUUTEEN, MITTAAMISEEN JA JATKUVAAN KEHITTÄMISEEN

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöhöni kuuluvan kyselytutkimuksen kulkua ja tuloksia sekä teen niistä yhteenvedon. Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, jolla pyrin löytämään maksuliikeprosessin ja prosessien välisen yhteistyön kehittämiskohteita ja mittaamiseen liittyviä parannusehdotuksia. Tutkimus on tehty kyselytutkimuksena Palkeiden Mikkelin toimipisteen henkilöstölle.

6.1 Aineiston hankinta ja analysointi

Määrällisen tutkimuksen analysoinnin tulos voi olla laadullisen tutkimuksen alulle paneva tekijä. Minulle määrällinen kyselytutkimus on lähtökohta-analyysi laadulliselle kyselytutkimukselle, jolla tarkennan ja pureudun syvemmälle maksuliikeprosessiin ja prosessien välisen yhteistyön kehittämiseen. Määrällinen tutkimus ei yksinään välttämättä paljasta asioiden syitä, vaan sen avulla saadaan selville määrällisiä asioita ja vastauksia kysymyksiin mikä, missä tai paljonko ja ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta (Heikkilä 2008, 16–17).

Kyselytutkimuksen strukturoidut kysymykset sisältävät valmiita vastausvaihtoehtoja. Vastaukset on helppo koota yhteen ja analysoida, mutta ne eivät kerro vastaajien mielipiteitä ja omia tuntemuksia, vaan vastaaja valitsee omaa mielipidettään lähinnä olevan vaihtoehdon valmiilta asteikolta. Yleinen vaihtoehto asteikoksi on Likertin 5- tai 7-portainen asteikko, jossa asteikko on joko laskeva tai nouseva. Asteikot voivat sijoittua esimerkiksi välille täysin samaa mieltä – en osaa sanoa – täysin eri mieltä. (Hirsjärvi ym. 2012, 200–201.) Tutkimuksia ja raportteja tuottavan elinkeinoelämän valtuuskunnan (EVA) nettisivuilla on esimerkkejä useista kyselytutkimuksista, joissa voidaan tutustua kyselylomakkeen muotoiluun ja kysymysten asetteluun.

Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden vastata omin sanoin ja ne paljastavat, mikä on vastaajien mielestä keskeistä ja tärkeää, eivätkä vastaukset ole sidottuja ennalta mietittyihin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi ym. 2012, 196). Tästä syystä kyselylomakkeella on avoimia kysymyksiä prosessin kehittamisestä ja mittaamisesta. Vastaajilta kysyttiin miten prosesseja pitäisi kehittää, miten prosessin mittareita pitäisi kehittää,

millä mittarilla nykyisten lisäksi prosessia pitäisi mitata ja mitä ongelmia mittaamiseen liittyy.

Tutkimuksen kohteella tarkoitetaan joukkoa, josta halutaan tietoa. Tämä joukko on nimeltään perusjoukko. Kun kyseessä on kokonaistutkimus, tutkitaan jokainen populaation eli perusjoukon jäsen. Mikäli perusjoukko on pieni, sen tutkiminen kokonaan on helppoa ja kustannukset eivät nouse. Jos perusjoukosta tutkitaan vain osa, kyseessä on otantatutkimus. (Heikkilä 2008, 14.) Tutkimukseni perusjoukko muodostui pääosin Palkeiden Mikkelin toimipisteen henkilöstöstä. Perusjoukkoon kuului koko Mikkelin toimipisteen henkilöstö, 86 henkilöä kaikista Mikkelin toimipisteen prosesseista sekä 12 henkilöä rekisteriryhmästä, joka toimii hajautettuna Kuopiossa ja Hämeenlinnassa. Rekisteriryhmä otettiin täydennyksenä mukaan, koska rekisteriryhmä liittyy kiinteästi maksuliikeprosessin toimintaan huolehtimalla toimittajatietojen ylläpidosta nykyprosesseilla toimittaessa ja Kiekun mukainen hankinnasta maksuun –prosessi sisältää myös toimittajatietojen ylläpidon.

Halusin ottaa kohderyhmäksi koko Mikkelin henkilöstön siksi, että pystyn selvittämään millaisia ajatuksia Mikkelissä on prosesseista ja yhteistyön kehittämisestä. Koko Palkeiden henkilöstölle toteutettuna kysely olisi ollut laajempi, mutta halusin nimenomaan oman toimipaikkani mielipiteet esille muun muassa siksi, että Mikkelissä on toiminnan alusta asti toimittu prosessimaisen organisaation mukaisesti. Kohdejoukon ulkopuolelle jäivät ainoastaan ne henkilöt, jotka ovat virkavapaalla muissa tehtävissä ja joiden virkasuhde on lepäävä. Mikäli henkilö toimi sijaisena tai muissa tehtävissä Mikkelissä, kysely lähetettiin myös hänelle ja annettiin mahdollisuus vastata kyselyyn.

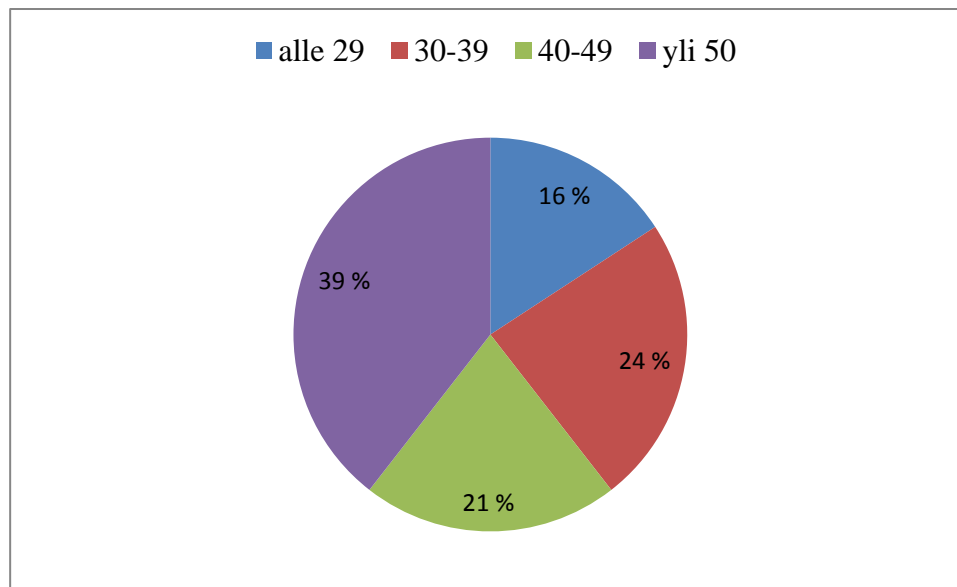
Sähköposti- tai internet-kysely on tehokas tapa kerätä tietoa, kun perusjoukko koostuu organisaation henkilökunnasta. Sähköpostin kautta kaikilla on tekninen mahdollisuus vasta kyselyyn (Heikkilä 2008, 18.) Koska käytössäni olivat henkilöstön sähköpostiosoitteet lähetin kyselylinkin osallistujille sähköpostilla. Webropol -ohjelman avulla toteutetun kyselyn sähköpostisaate ja kyselylomake ovat liitteinä (liite 2 ja liite 3) Kyselyn ajankohta Mikkelin henkilöstölle oli 22.5.–4.6.2013 ja kyselyä täydennettiin lähettämällä kysely rekisteriryhmälle 29.1.–5.2.2014. Molempien kyselyosuuksien vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin yhdessä.

6.2 Henkilöstökysely

Siirsin tutkimuksen tuloksista saadun Excel-raportin IBM SPSS Statistics 21-analysointiohjelmaan. Tein muuttujamäärittelyn, jossa määrittelin kyselyn kaikki muuttujat SPSS-ohjelman datalomakkeelle. Tätä taulukkomuotoista tietoa voidaan analysoida eri tavoin. Esittelen tuloksista jakaumia piirakka- ja pylväskuvioina sekä muotoiltuina frekvenssitaulukkoina ja ristiintaulukointeina. Jakaumia ilmaisevat prosenttiluvut on kuvioissa pyöristetty, liitetaulukkoissa näkyvät toteutuneet prosenttiluvut yhden desimaalin tarkkuudella.

6.2.1 Kyselyn taustamuuttujat

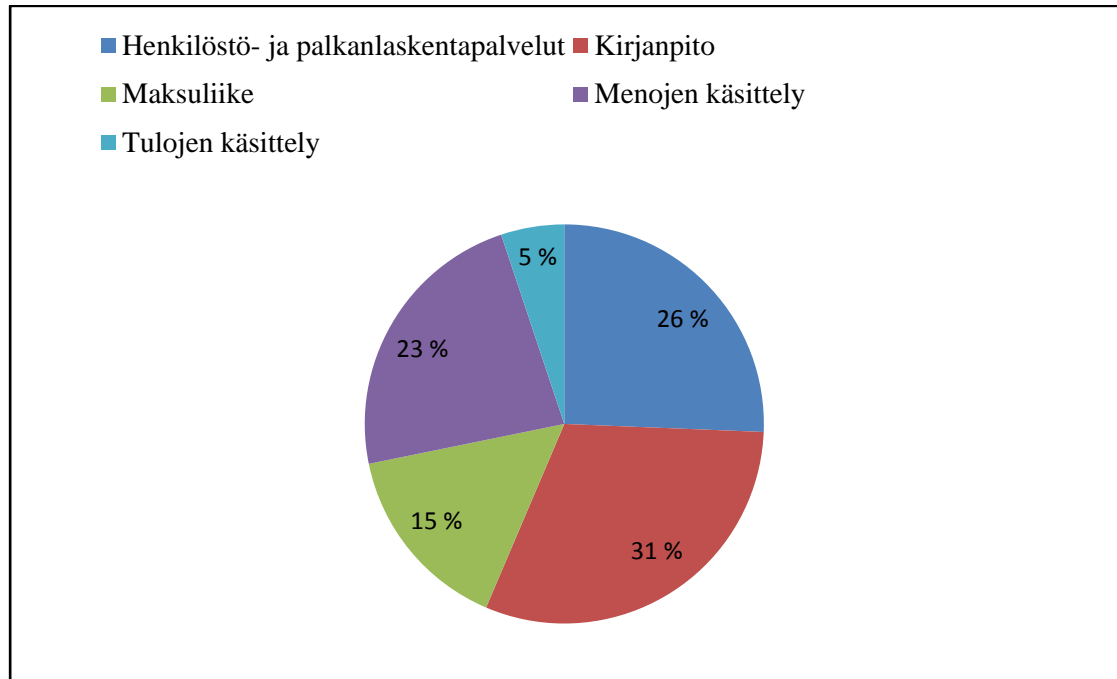
Kyselyyn vastasi kaikkiaan 39 palvelukeskuksen työntekijää. Yksi henkilö jätti vastaamatta taustakysymyksiin, joten vastauksia näihin oli lopullisesti 38. Suurin osa vastaajista, 39 % kuului ikäluokkaan yli 50-vuotiaat. Alle 29-vuotiaita oli 16 %, 30–39-vuotiaita 24 % vastaajista ja 40–49-vuotiaita 21 % vastaajista. Kuvassa 16 näkyvät vastaajien ikäryhmät prosenttiosuuksittain.



KUVA 16. Vastaajien ikäryhmä

Toisena taustatietona kysyttiin vastaajien työkokemusta palvelukeskuksessa, vastausvaihtoehtoina olivat alle vuosi, 1–2 vuotta ja yli 2 vuotta. Vastaajista ylivoimaisesti suurin osa, 89 % oli työskennellyt palvelukeskuksessa yli kaksi vuotta. Alle vuoden

palvelukeskuskokemus on 3 % vastaajista ja 8 % vastaajista on ollut palvelukeskuk-
sessa 12 vuotta.



KUVA 17. Vastaajien prosessi palvelukeskuksessa

Suurin osa kyselyyn vastanneista työskenteli kirjanpito-prosessissa. Heidän prosenttiosuutensa oli 31 % vastanneista. Henkilöstö- ja palkanlaskentapalveluja tuottaa 23 % vastanneista, 26 % vastanneista työskentelee menojen käsittelyssä ja 15 % kyselyyn vastanneista edustaa maksuliikettä. Pienin edustus oli tulojen käsittelyyn kuuluvalla rekisteriryhmällä, 5 %. Lukumääräisesti 5 % vastanneista tarkoittaa alle viittä vastausta, mikä ilmenee liitteestä 3, joten rekisteriryhmän vastauksia ei tuloksissa esitellä erikseen. Kuvassa 17 näkyvät ne prosessit, joissa vastaajat palvelukeskuksessa työskentelevät.

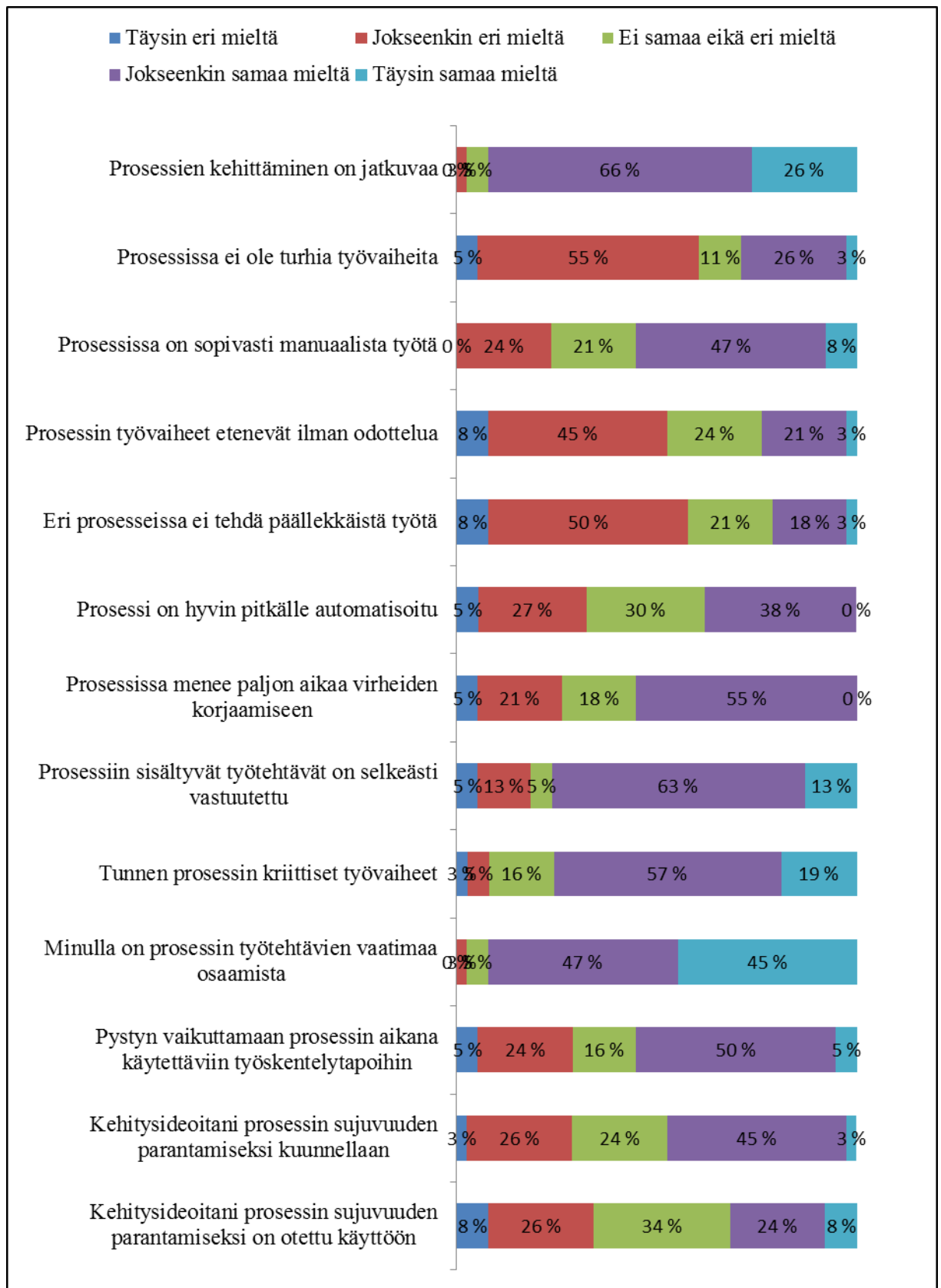
6.2.2 Prosessien sujuvuus ja prosessin ongelmatekijät

Prosessien sujuvuutta kuvaavia väittämiä pyydettiin arvioimaan viisiportaisella asteikolla täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastaajat valitsivat omaa mielipidettään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Yhteensä 92 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että prosessissa on turhia työvaiheita. Vain 3 % oli sitä mieltä, että turhia työ-

vaiheita ei ole lainkaan tai että prosessin työvaiheet etenevät ilman odottelua. Odottelun kokivat ongelmaksi yli puolet vastaajista.

Niin ikään yli puolet vastaajista piti manuaalisen työn osuutta sopivana ja noin viidennes ei osannut ottaa tähän väittämään kantaa. Reilun viidenneksen mielestä prosesseissa ei ollut päällekkäisiä työtehtäviä ja toinen viidennes ei osannut tai halunnut ottaa kantaa, loput olivat sitä mieltä, että prosesseissa tehdään päällekkäistä työtä.

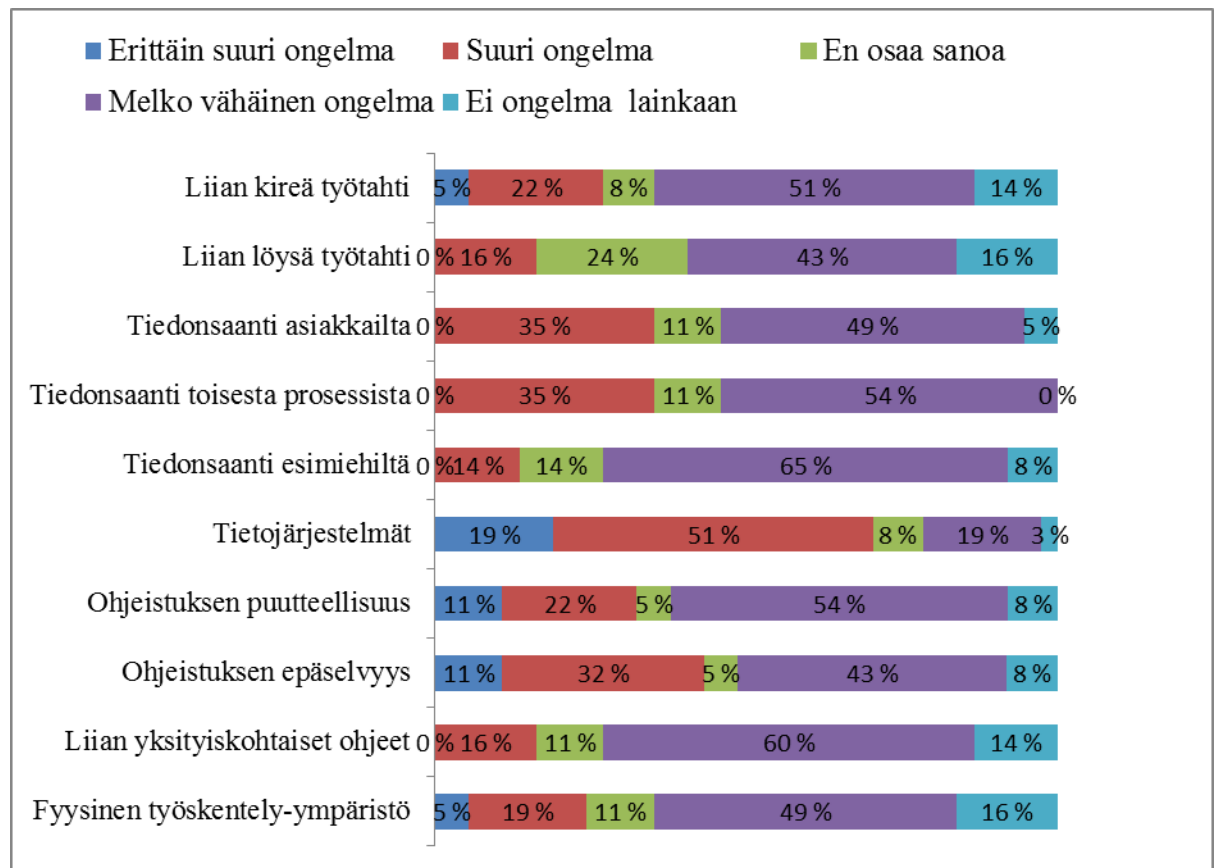
Prosessin automatisoinnin aste koettiin vaikeaksi määritellä, koska 30 % vastaajista ei osannut ottaa väittämään lainkaan kantaa. Toisaalta reilu kolmannes vastaajista piti prosessia pitkälle automatisoituna ja vastaavasti automatisointiastetta piti matalana samoin lähes kolmannes vastaajista. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että virheiden korjaamiseen menee paljon aikaa. Prosessin kriittiset työvaiheet tunnettiin omasta mielestä hyvin, työtehtävät on selkeästi vastuutettu ja henkilöstöllä on prosessin työtehtävien vaatimaa osaamista. Vain 8 % vastaajista piti osaamistaan puutteellisena. Yli puolet vastaajista tunsi, että he pystyivät vaikuttamaan prosessin työtappoihin. Lähes puolet, 48 % vastaajista, oli sitä mieltä, että heidän kehitysehdotuksiaan kuunnellaan, mutta vain vajaa kolmannes, 32 % vastaajista, oli sitä mieltä, että ideoita oli myös otettu käyttöön. Kuvassa 18 esitetään kaavion muodossa miten vastausvaihtoehdot eri väittämiin jakautuvat prosessin sujuvuutta arvioitaessa.



KUVA 18. Prosessien sujuvuus

Vastaajilta kysyttiin tekijöitä, jotka aiheuttavat ongelmia prosessien sujuvuudessa. Kaiken kaikkiaan vähiten ongelmalliseksi koetut asiat olivat liian yksityiskohtaiset

ohjeet, tiedonsaanti esimiehiltä sekä fyysinen työskentely-ympäristö ja liian kireä työtahti. Vastaavasti eniten ongelmia aiheuttivat tietojärjestelmät, ohjeistuksen epäselvyys ja tiedonsaanti asiakkailta tai toisesta prosessista. Kuvassa 19 näkyvät prosessin sujuvuusongelmia aiheuttavat tekijät.



KUVA 19. Ongelmatekijät

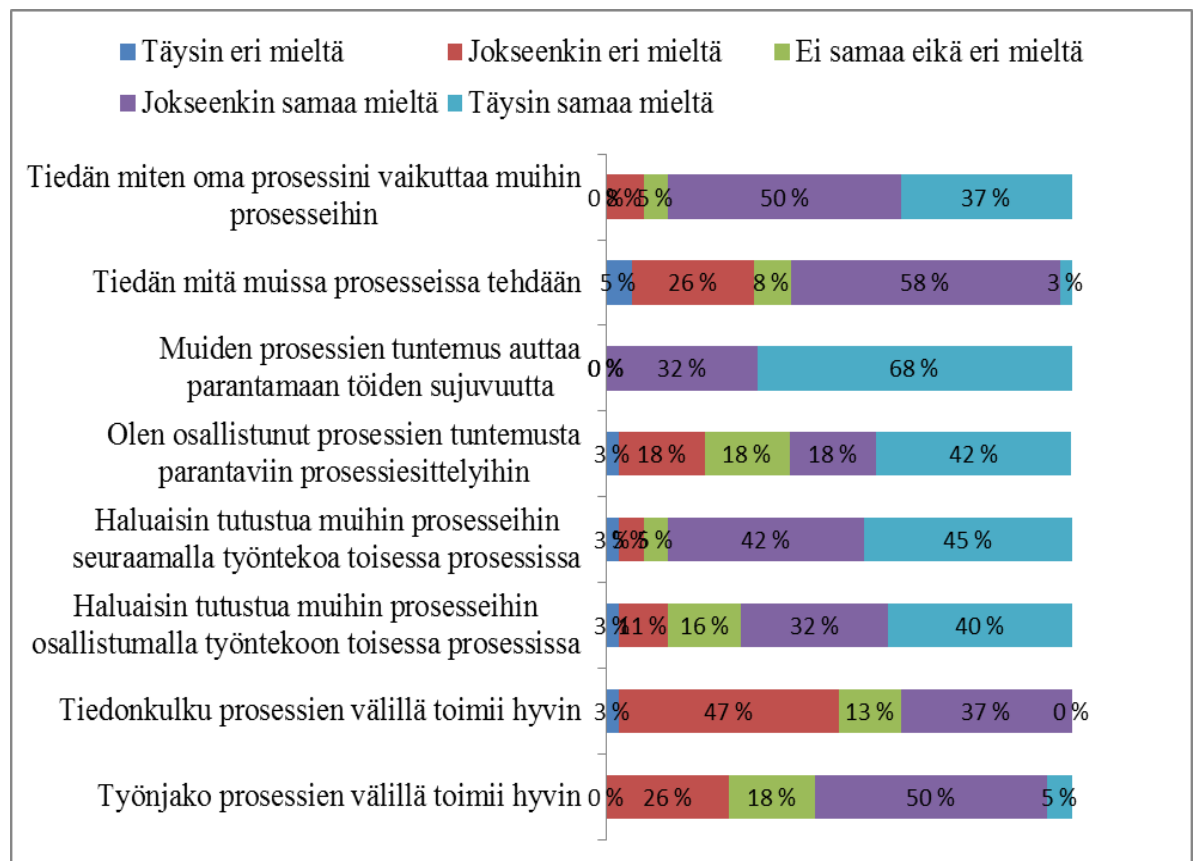
Yhteensä 27 % vastaajista piti liian kireää työtahtia suurena tai erittäin suurena ongelmana, mutta enemmistö, 65 % vastaajista, oli sitä mieltä, että liian kireä työtahti on vähäinen ongelma tai ei ongelma lainkaan. Vastaavasti liian löysä työtahti oli ongelma 16 %:lle vastaajista. Tiedonsaantia asiakkailta ja tiedonsaantia toisesta prosessista arvioitiin lähes yhtenevästi, noin puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonsaanti on vähäinen ongelma, toisaalta reilu kolmannes eli 35 % vastaajista piti tiedonsaantia sekä toisesta prosessista että asiakkailta suurena ongelmana. Tiedonsaanti esimiehiltä koettiin vähemmän ongelmalliseksi. Tiedonsaantia ei pidetty erittäin suurena ongelmana yhdessäkään vastauksessa.

Tietojärjestelmien koettiin aiheuttavan eniten prosessin sujuvuusongelmia. Yli puolet vastaajista piti tietojärjestelmiä suurena ongelmana ja lähes viidennes erittäin suurena

ongelmana. Vastaajista 11 % piti ohjeistuksen puutteellisuutta tai epäselvyyttä erittäin suurena ongelmana, mutta vastaajien enemmistö oli tyytyväistä ohjeistukseen ja liian yksityiskohtaiset ohjeet tuntuivat suurelta ongelmalta 16 prosentin mielestä. Kukaan ei pitänyt yksityiskohtaisia ohjeita erittäin suurena ongelmana. Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista piti fyysistä työskentely-ympäristöä melko vähäisenä ongelmana tai täysin ongelmattona.

6.2.3 Prosessien välinen yhteistyö ja prosessin toimivuus

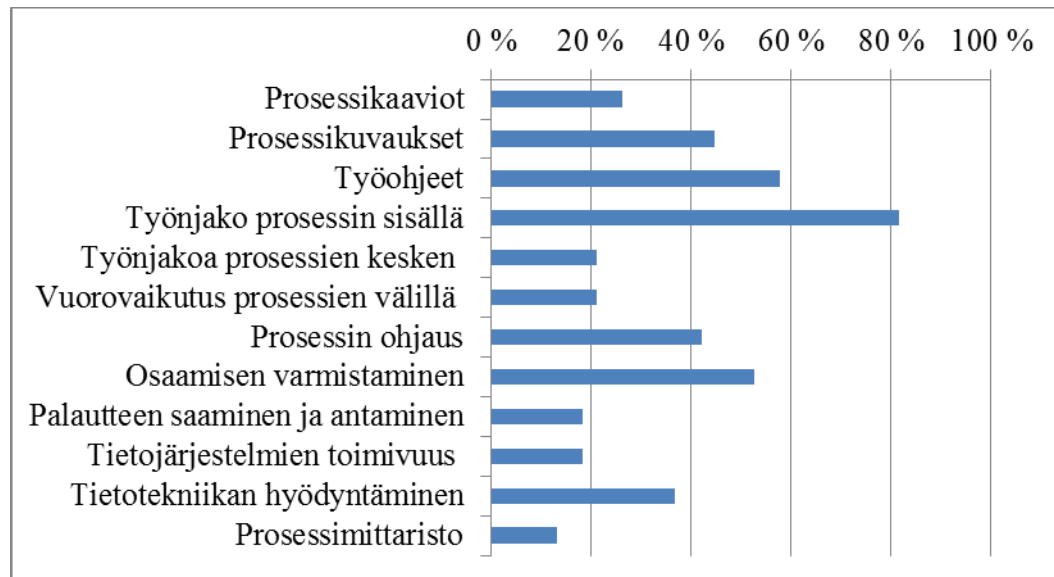
Vastaajia pyydettiin arvioimaan prosessien välistä yhteistyötä kuvaavia väittämiä. Oman prosessin vaikutukset muihin prosesseihin olivat hyvin selvillä, koska 87 % vastaajista oli tietoinen siitä miten oma prosessi vaikuttaa muihin prosesseihin ja kaikkien vastaajien mielestä muiden prosessien tuntemus auttaa parantamaan töiden sujuvuutta. Vastaajista 61 % tietää mitä muissa prosesseissa tehdään. Halukkuutensa tutustua muihin prosesseihin työntekoa seuraamalla ilmaisi 87 % vastaajista ja 72 % haluaisi tutustua muihin prosesseihin osallistumalla työntekoon. Prosessiesittelyihin on osallistunut 60 % vastaajista. Kuvassa 20 on vastausten prosenttijakaumat.



KUVA 20. Prosessien välinen yhteistyö

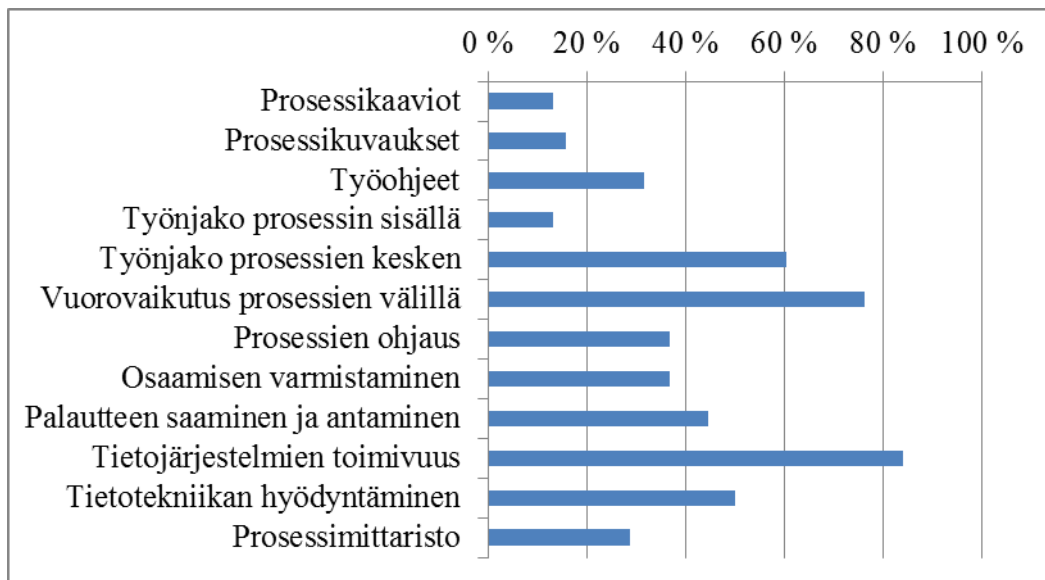
Yhteensä 37 % vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että tiedonkulku prosessien välillä toimii hyvin. Yhteensä puolet vastaajista sen sijaan oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä eli heidän mielestään prosessien välinen tiedonkulku ei toimi hyvin. Prosessien välistä työnjakoa piti hyvin toimivana 55 % vastaajista, koska he olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämästä työnjakoa prosessien välillä toimii hyvin.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi mielestään parhaiten toimivaa asiaa prosesseissa. Samasta luettelosta vastaajien piti nimetä myös viisi eniten kehittämistä tarvitsevaa asiaa. Hyvin toimivia asioita olivat työnjako prosessin sisällä, työohjeet, osaamisen varmistaminen, prosessikuvaukset ja prosessin ohjaus, jolla tarkoitettiin esimiehiltä saatua tukea ja ohjausta (kuva 21).



KUVA 21. Parhaiten toimivat asiat prosessissa

Heikoimmin toimiviksi arvioitiin prosessimittaristo, palautteen saaminen ja antaminen, tietojärjestelmien toimivuus, vuorovaikutus prosessien välillä ja työnjako prosessien kesken. Kehittämistoimenpiteitä kaipasivat eniten tietojärjestelmien toimivuus, vuorovaikutus prosessien välillä, työnjako prosessien kesken, tietotekniikan hyödyntäminen sekä palautteiden antaminen ja saaminen, kuten kuvasta 22 ilmenee. Vähiten kehittämistä vastaajien mielestä tarvitsivat työnjako prosessin sisällä, prosessikaaviot ja -kuvaukset, prosessimittaristo ja työohjeet.



KUVA 22. Kehittämistä kaipaavat asiat prosessissa.

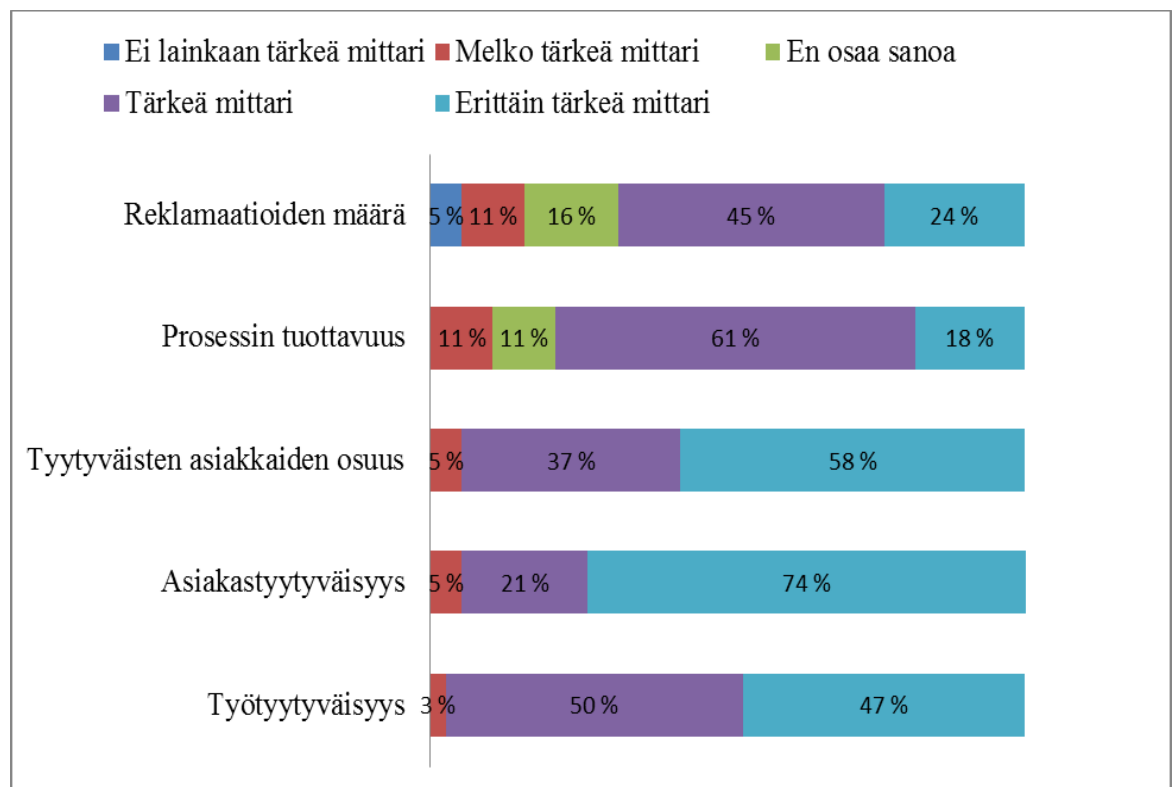
Miten usein kyseinen asia on esiintynyt vastaajien antamissa vastauksissa on esitetty myös taulukkomuodossa (liite 3 jakaumataulukot 7 ja 8). Mitä suurempi prosenttiluku on sitä useamman vastaajan mielestä kyseinen prosessiin liittyvä tekijä on esiintynyt viiden mainitun joukossa.

Tietotekniikan hyödyntäminen nähtiin sekä kehityskohteena että asiana, joka toimii suhteellisen hyvin. Mittaristoa pidettiin esiteyistä asioita heikoimmin toimivana, mutta toisaalta mittariston kehittämistä ei pidetty ensisijaisen tärkeänä, vaan se oli vastanneiden mielestä neljänneksi viimeinen kehityskohde. Vähiten kehittämistä kaipaavaa asia eli työnjako prosessin sisällä oli arvioitu parhaiten toimivaksi asiaksi. Myös työohjeet ja prosessikuvaukset, jotka ovat kehittämistarvelistan häntäpäässä olivat viiden parhaimmin toimivan asian joukossa. Prosessien ohjaus ja osaamisen varmistaminen myöskin olivat hyvällä tolalla ja niitä pidettiin suhteellisen tärkeinä kehittämiskohteina.

6.2.4 Prosessin mittaristo ja mittaaminen

Prosessimittariston tuntemusta kysyttäessä 63,2 % vastanneista kertoi tuntevansa mittariston. Vastaajista 36,8 % ei tunne oman prosessinsa mittaristoa. Yksi vastaaja ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan. (liite 3, taulukko 9.)

Kysyttäessä tärkeimpiä prosessimittareita vastaajien mielestä viisi tärkeintä olivat työtyytyväisyys, asiakastytyväisyys, tyytyväisten asiakkaiden osuus, prosessin tuottavuus ja reklamaatioiden määrä. Näitä mittareita vastaajat ovat pitäneet yhteensä lähes seitsemänkymmentä prosenttisesti tai enemmän joko tärkeinä tai erittäin tärkeinä mittareina. Erittäin tärkeänä mittarina piti asiakastytyvyyttä 74 % vastaajista, tyytyväisten osuutta 58 % ja työtyytyväisyyttä 47 % vastaajista. Vähiten tärkempinä annetuista vaihtoehdoista pidettiin suoritekohtaista euromäärää, koulutuspäivien lukumäärää, manuaalisten toimintojen määrää, suoritteiden määrää sekä tuottavuutta/asiakas/ htv. Hajontaa eri vaihtoehtojen välillä esiintyi jonkin verran. Esimerkiksi laatupoikkeamia ei pitänyt lainkaan tärkeänä mittarina 13 % vastaajista, mutta puolet vastaajista piti sitä tärkeänä mittarina ja erittäin tärkeänä 11 % vastaajista. Kuvassa 23 on tärkeimpien mittarien prosenttijakaumat pinottuina pylväinä.



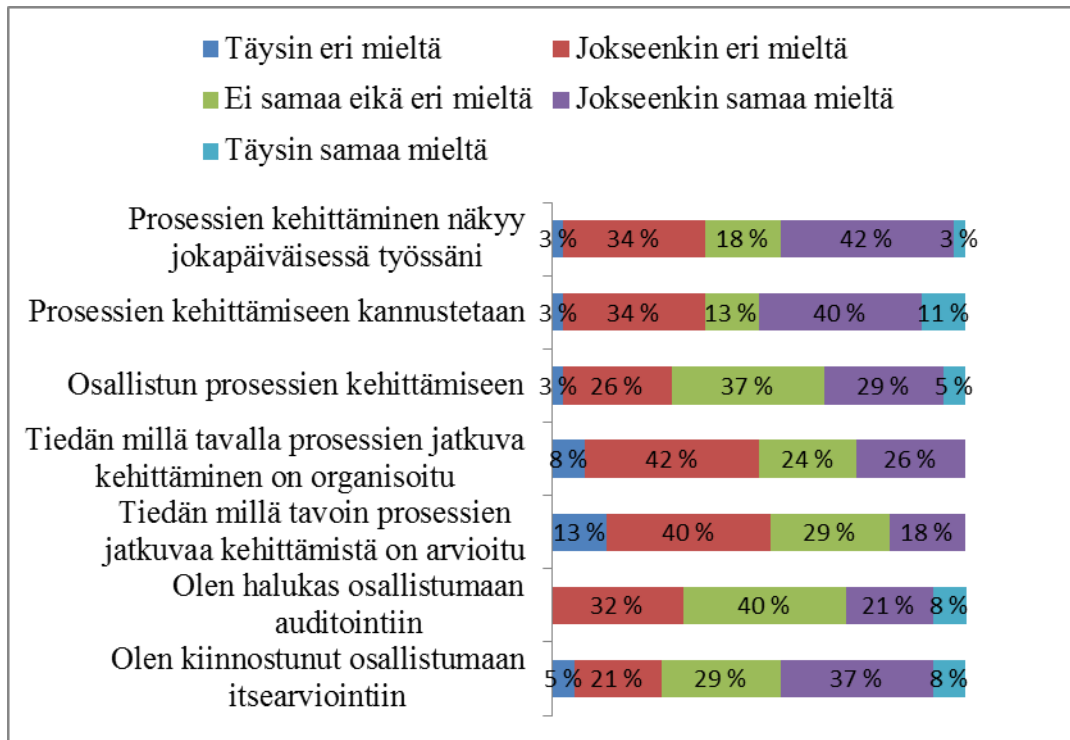
KUVA 23. Tärkeimmät mittarit

Mittariston toimivuutta arvioitaessa käytettiin väittämiä ja viisiportaisia vastausvaihtoehtoja, joissa 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Taulukossa 14 on esitetty prosesseittain keskiarvot ja keskihajonnat, joita eri väittämät ovat saaneet. Mitä suurempi keskiarvo oli sitä enemmän vastaajat olivat yhtä mieltä väittämän kanssa. Suurin keskihajonta oli seuraavissa väittämässä: numeeristen mittareiden

den rinnalle tarvitaan kuvailevia mittareita ja työajan kirjaaminen tunnuslukujen laske-
mista varten on ongelmaton. Eri prosesseissa työskentelevien vastaukset olivat
kuitenkin pääosin samansuuntaisia. Kriittisimmin mittariston luotettavuuteen ja tietojen
hyödyntämiseen suhtauduttiin henkilöstö ja palkanlaskentapalveluissa. Menojen
käsittelyssä mittariston koettiin antavan eniten tietoa prosessin tavoitteista. Vastaajien
mielestä numeeristen mittareiden rinnalle tarvitaan kuvailevia mittareita. Työajan kir-
jaaminen tunnuslukuja varten koettiin jonkin verran ongelmalliseksi vaikka tilastoin-
nin tarpeellisuus ymmärrettiin. Vähiten oltiin samaa mieltä siitä, että mittareita on
liian vähän tai että mittaristosta saatua tietoa hyödynnetään riittävästi. Mittareita koet-
tiin olevan enemmänkin liikaa kuin liian vähän.

6.2.5 Prosessien jatkuva kehittäminen

Kyselyn viimeisessä kysymyksessä pyydettiin arvioimaan prosessien jatkuvaa kehit-
tämistä. Noin puolet vastaajista tunsivat saaneensa kannustusta prosessien jatkuvaan ke-
hittämiseen ja lähes puolet oli sitä mieltä, että prosessien kehittäminen näkyy jokapäi-
väisessä työssä. Yhteensä 37 % vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että prosessien
kehittäminen ei näy jokapäiväisessä työssä ja eikä siihen heidän mielestään kannuste-
ta. Noin kolmannes vastaajista osallistui prosessien kehittämiseen, kun toinen vajaa
kolmannes ei osallistunut. Reilu kolmannes vastaajista ei puolestaan ilmaissut kan-
taansa osallistumiseen. Kuvassa 24 on esitetty prosentteina vastaajien mielipiteet.



KUVA 24. Prosessien jatkuva kehittäminen

Puolet vastaajista ei tiennyt millä tavalla prosessien jatkuva kehittäminen on organisoitu tai millä tavalla kehittämistä arvioidaan. Kukaan vastaajista ei tuntenut täysin tietävänsä millä tavalla jatkuva kehittäminen on organisoitu tai miten sitä arvioidaan. Vajaa kolmannes vastaajista olisi halukas osallistumaan auditointiin ja suunnilleen samansuuruinen osa ei halua osallistua ja iso osa, 40 % vastaajista, suhtautui osallistumiseen neutraalisti ilmaisematta myönteistä tai kielteistä kantaansa. Itsearviointiin oltiin kiinnostuneempia kuin auditointiin.

Selvitin Spearmanin korrelaatiokertoimen avulla muuttujien välisiä riippuvuuksia. Valitsin tutkittavaksi muuttujaksi väittämän prosessien kehittäminen näkyy jokapäiväisessä työssäni sekä muut prosessien jatkuva kehittäminen koskevat väittämät. Pyrin tällä tavalla selvittämään muun muassa vaikuttaako prosessien kehittämisen näkyminen työssä myös halukkuuteen osallistua auditointiin ja itsearviointiin tai onko kannustamisella vaikutusta osallistumishalukkuuteen. Halusin selvittää myös sitä lisäkö tietoisuus kehittämisen organisoinnista ja arvioinnista osallistumishalukkuutta joko itse kehittämistyöhön tai auditointiin ja itsearviointiin. Tilastollisesti melkein merkitävät korrelaatiot tulivat esille väittämien prosessien kehittäminen näkyy jokapäiväisessä työssäni ja prosessien kehittämiseen kannustetaan välillä sekä prosessien kehittäminen näkyy jokapäiväisessä työssäni ja tiedän millä tavoin prosessien jatkuva ke-

hittäminen on arvioitu välillä. Prosessien kehittämiseen kannustetaan –väittämä korreloi myös väittämän tiedän millä tavoin prosessien jatkuvaa kehittämistä on arvioitu kanssa. Osallistun prosessien kehittämiseen korreloi tilastollisesti merkitsevästi auditointihalukkuuden kanssa ja korrelaatiota on myös itsearviointihalukkuuden kanssa eli väittämien olen halukas osallistumaan auditointiin ja olen kiinnostunut osallistumaan itsearviointiin kanssa. Väittämien olen halukas osallistumaan auditointiin ja olen kiinnostunut osallistumaan itsearviointiin välillä, on tilastollisesti erittäin merkitsevä korrelaatio. Korrelaatiot on esitetty taulukossa 12 liitteessä 3.

6.2.6 Kehittämisehdotuksia henkilöstöltä

Avoimet kysymykset koskivat sitä, miten prosesseja ja prosessin mittareita pitäisi kehittää. Vastaajia pyydettiin myös esittämään ehdotuksia prosessimittareiksi ja kertomaan, mitä ongelmia prosessin mittaamiseen heidän mielestään liittyy. Avoimiin kysymyksiin vastasi 12–14 henkilöä. Vastaukset on luokiteltu teemoihin prosessin kehittäminen ja prosessin mittaaminen.

Prosessien kehittämiseen liittyvinä asioina nousi esille tietämyksen lisääminen. Tietämys koskee sekä tietoa prosessin kulusta ja ohjeistuksesta, perehdyttämistä, tietoa muista prosesseista, prosessimittareista ja yleensäkin tietoa sellaisista asioista, joilla on vaikutusta omaan työhön. Tietämystä voi lisätä tutustumalla prosesseihin ja tiedottamalla. Osallistuminen tekemiseen lisää sitoutumista. Olemassa olevaa tietämystä voi hyödyntää kuuntelemalla niitä, jotka työskentelevät juuri kyseisessä prosessissa ja toisaalta esimiehillä ja koordinaattoreilla pitää olla riittävästi osaamista ja yhteistyökykyä alaistensa ohjaamiseen. Prosessien pitäisi toimia prosessikuvausten mukaisesti myös käytännössä.

Toisena ryhmänä vastauksista nousivat esille tietotekniikkaan ja automatisointiin liittyvät asiat. Toimimaton tai heikosti toimiva tietotekniikka kuormittaa, turhauttaa ja estää prosessin etenemisen suunnitellusti. Prosessien kehittämiseksi manuaalisen työn osuutta haluttaisiin vähentää ja ohjelmistoratkaisujen pitäisi olla riittävän toimivia ennen kuin ne otetaan käyttöön. Tästä syystä pilotointia pidettiin tärkeänä.

Kolmantena asiana nousi esille vuorovaikutus sekä prosessien välillä että myös vuorovaikutus asiakkaan suuntaan, yhteistyössä tekeminen ja tarvittaessa joustavuus yh-

teisen päämäärän saavuttamiseksi. Vuorovaikutusta voi lisätä tilannekatsauksilla, palavereilla, toimivalla työnjaolla ja selkeällä dokumentoinnilla.

”Asiakaslähtöinen vuorovaikutus prosessien välillä auttaisi palvelemaan asiakasta kaikkein parhaiten. Terveellä tavalla tulee pitää kiinni prosessien välisestä työnjaosta, mutta avarakatseisesti jokaisen pitää pyrkiä kehittämään toimintaa siten, että asiakkaan saama palvelu voidaan ylpein mielin sanoa tuotetun Palkeissa, ei vain tietyssä prosessissa.”

Prosessin mittareista määrällisiä mittareita tai käytetty työaika/ suorite mittareita ei pidetty yksistään hyvänä, sillä määrä ei yksin kerro kaikkea. Tietyn suoritteen tuottamiseen tai palvelupyynnön ratkaisemiseen käytettävä aika voi vaihdella itsestä riippumattomista syistä, koska tietoa ei ehkä saada asiakkaalta, selvittelytyö voi olla tapauskohtaisesti aikaa vievää, yksi palvelupyyntö voi sisältää monta ratkaistavaa asiaa tai ohjelmistojen toimimattomuus aiheuttaa odottelua. Työaikaan perustuvissa mittareissa erilaiset kirjaamistavat ja tulkinnat voivat aiheuttaa tahattomiakin virheitä ja vertailtavuus heikentyy. Työajan kirjaamisen koetaan vievän runsaasti aikaa saatuun hyötyyn nähden ja kirjausohjeiden koetaan olevan osittain sellaisia, että ne voivat vääristää tuloksia. Näihin haluttiin muutoksia, jotta mittauksen luotettavuus paranisi. Mittauksen luotettavuutta osin epäiltiin ja todettiin, että mittareilla pyritään saamaan haluttunlaisia tuloksia. Ratkaisuksi ehdotettiin esimerkiksi suoritemäärien automaattista kirjautumista suoraan järjestelmistä työajanseurantaan. Mittareista haluttiin konkreettisempia ja perinteisiä tilitoimistomittareita ei pidetä yksistään riittävinä.

6.3 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Ikäjakautuma vastaajien kesken muodostui sellaiseksi, että sitä voi käyttää selittävänä tekijänä vastauksia tulkittaessa, koska vastaajat jakautuivat eri ikäryhmiin ja jokaisesta ryhmästä tuli yli viisi vastausta. Vastaajista suurin osa oli ollut palvelukeskuksessa töissä yli 2 vuotta, joten lyhyemmän aikaa työskennelleitä ei ollut vastaajissa riittävästi, jotta erillisiä tuloksia olisi voitu esittää työkokemuksen perusteella. Prosessi, jossa vastaaja työskentelee, ei vaikuttanut merkittävästi vastauksiin. Eri prosesseissa työskentelevien vastaukset olivat ristiintaulukoinneissa lähellä toisiaan, joten pääosin olen käsitellyt kaikkia tuloksia yhdessä. Tein kuitenkin ristiintaulukoinnit ikäryhmittäin ja prosesseittain prosessien kehittämisen väittämistä. Aineiston pienuuden takia vastauk-

sia oli useassa vastausvaihtoehdossa alle viisi ja khiin neliötestin edellytykset eivät täyttyneet, joten näillä ristiintaulukoinneilla ei ole tilastollista merkittävyyttä. Käytin niitä kuitenkin apuna tehdessäni johtopäätöksiä. Taanila (2002, 35) puhuu käytännön merkitsevyydestä. Ryhmien vertailussa on kyse ryhmien välisten erojen merkitsevyydestä, kun taas riippuvuuden testaamisesta kyse on riippuvuuden merkitsevyydestä. Pienissä tutkimusaineistoissa tilastollista merkitsevyyttä ei voida osoittaa, mutta tulokset ovat käytännön kannalta kuitenkin hyödyllisiä.

6.3.1 Prosessin sujuvuuden parantaminen

Prosessin sujuvuuden parantamiseksi on löydettävissä useita eri keinoja. Työtä sujuvuuden parantamiseksi tehdään jatkuvasti, koska lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa. Sujuvuutta voidaan lisätä lisäämällä automatisointia, jolloin virheet vähenevät ja virheiden korjaamiseen kuluu vähemmän aikaa. Manuaalista työtä voitaisiin vähentää kehittämällä automatisoitu työvaihe esimerkiksi korjaustositteiden kommentointiin. Tietotekniikan merkitys nousi vastauksissa esille, ohjelmien toimimattomuus ja hitaus aiheuttavat odottelua ja lisätyötä, kaantuvat työt aiheuttavat kiirettä ja virhemahdollisuus kasvaa.

Tietojärjestelmäongelmat olivat selkein yksittäinen prosessin sujuvuuteen vaikuttava tekijä. Mitä paremmin tietotekniikka toimisi, sitä sujuvampaa työ on prosessissa. Tietotekniikkaongelmien lisäksi sujuvuutta heikentää myös muut itsestä riippumattomat tekijät, kuten tietojen saanti toisesta prosessista tai asiakkailta. Päällekkäiset työvaiheet ja turhat työvaiheet estävät sujuvuutta lähes kahden kolmanneksen mielestä. Tätä ongelmaa voisi pienentää keskustelemalla enemmän eri prosessien kesken varsinkin siinä vaiheessa, kun käsiteltävä asia siirtyy prosessista toiseen. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa pieniä pikapalavereja tai tilannekatsauksia, joihin osallistuu ihmisiä useammasta prosessista. Jos käynnissä oleva asia vaatii käsittelyä monessa eri prosessissa tai sen vaikutukset koskettavat useita ryhmiä, pitää tiedon kulkea kaikille asianosaisille.

Ohjeistuksen puutetta ei pidetä niin isona ongelmana kuin ohjeiden ajan tasalla pitämisestä. Ohjeistuksen haluttaisiin olevan oikeaa ja ohjeistusta ei saisi muuttaa liian usein, vaan lopullinen toimiva ohjeistus tulisi olla kaikkien saatavilla, ilman että tulee monta versiota ohjeistusta, joka voi välillä olla epäselvää tai virheellistä. Perehdyttä-

mistä pidetään tärkeänä ja sen pitäisi olla vastuutettu joko esimiehelle tai jollekin muulle henkilölle prosessissa. Perehdytettäessä perehtyjän pitää saada tieto muun muassa ohjeistuksesta ja prosessin työvaiheista. Hyvien käytänteiden saaminen kaikkien tietoon pitää varmistaa huolellisella perehdyttämällä ja oikea-aikaisella, riittävällä ohjeistuksella, jonka noudattamiseen kaikki sitoutuvat.

Mielipiteet työtahdin vaikutuksesta prosessin sujuvuuteen vaihtelivat. Tästä voidaan päätellä, että työtahti joko on erilainen eri prosesseissa, eri ajankohtina tai että erilaiset ihmiset muuten vain kokevat työtahdin eri tavalla. Toiselle napakka tahti lisää töiden sujuvuutta, toiselle liian kireä työtahti voi aiheuttaa kuormitusta, johtaa virheisiin ja häiritä sujuvuutta. Varsinkin avoimien kysymysten vastauksissa nousi esille vuorovaikutuksen merkitys prosessien sujuvuuden kannalta. Yhteistyön ja tietämyksen lisääminen eri prosessien kesken on henkilöstön mielestä tärkeää, koska sillä tavoin lisätään sujuvuutta varsinkin asian edetessä prosessista ja työvaiheesta toiseen. Itse työtä tekevien mielipiteitä pitää kuunnella. Kehittämideoita henkilöstön mielestä kuunnellaan, mutta niitä otetaan käyttöön harvemmin. Tutkijana mietin mistä tämä voisi johtua, onko asiat päätetty jo valmiiksi, jääkö tieto kehittämisideasta matkalle, eikä siirry esimerkiksi tietyn ryhmän sisältä eteenpäin tai eikö tieto kulje paikkakunnalta toiselle. Vai onko idean siirtäminen toteutusasteelle kiinni ihmisistä itsestään, eikö rutiineja haluta muuttaa vai onko kyse rahallisista resursseista.

Kehittämistyön näkökulmasta tulokset näyttävät hyvältä, koska prosessien kehittäminen koetaan jatkuvaksi. Henkilöstö kokee, että heillä on osaamista eli olipa prosessien sujuvuus millainen tahansa, henkilöstö kokee osaavansa toimia, koska prosessin kriittiset työvaiheet tunnetaan hyvin ja työtehtävät on pääsääntöisesti vastuutettu selkeästi. Työohjeiden ja prosessikuvausten hiominen kaikki yhdessä, myös suorittava taso mukaan ottaen, lisää vuorovaikutusta prosessien kesken ja lisää me henkeä koko Palkeissa. Asioita ei tarkastella vain omalta kohdalta. Vuorovaikutus myös koordinaattorien ja esimiesten suuntaan, oman osallistumisen lisäksi auttaa sitoutumaan ja tekemään työnjaosta ja toimintatavoista parempia. Tietotekniikan hyödyntäminen ja tietojärjestelmät ovat suurempia, organisaation johdon päätettävissä olevia asioita, mutta käytännön pienempiin asioihin voidaan vaikuttaa, sillä vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisääminen on nimensä mukaan vastavuoroista. Toimitaanpa missä roolissa tai asemassa tahansa, ollaan samalla vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. Kun tietämys edellisessä tai seuraavassa prosessissa tapahtuvista asioista kasvaa, voidaan

mielestäni sanoa myös sisäisen asiakkuuden periaatteiden tulevan esille. Prosessin seuraava vaihe on edellisen prosessin asiakas.

6.3.2 Prosessin mittaamisen kehittäminen

Kehittämistyön ja jatkuvan parantamisen sekä prosessin suorituskyvyn arviointia varten mittaaminen ja prosessimittaristo ovat tärkeitä työkaluja. Tavoitteiden toteutumista ei voida osoittaa ilman mittaamista. Mittaristo oli henkilöstölle itse prosesseja tuntemattomampi ja vähemmän tärkeäksi koettu alue. Mittaamiseen suhtauduttiin osin epäileväisesti ja mittaamisen ja mittariston tyypilliset haasteet tulivat esille vastaajien mielipiteissä. Henkilöstö piti tärkeimpinä mittareina asiakastyytyväisyyttä ja työtyytyväisyyttä sekä prosessin tuottavuutta ja reklamaatioiden määrää. Nämä mittarit on nostettu myös Palkeiden strategiassa tärkeimmiksi mittareiksi, joten mielipiteet niiden tärkeydestä ovat yhtenevät.

Kyselyn tuloksista voidaan päätellä, että pelkkiä suoritemäärä tai suoritemäärä/ käytetty työaika mittareita ei pidetä riittävinä tai kovin luotettavina. Myöskään pelkät tilitoimistomittarit eivät kerro koko totuutta. Työajan kirjaamiseen perustuviin mittareihin liittyy helposti tahallisia tai tahattomia mittavirheitä, jotka johtuvat esimerkiksi erilaisista kirjaamistavoista tai raporttien erilaisuudesta. Myös manuaalinen työajan kirjaaminen jälkikäteen sisältää virhemahdollisuuksia. Suoritteiden kappalemäärien laskeminen voi olla hankalaa, sillä yksi palvelupyyntö voi sisältää useita toimeksiantoja tai samasta asiasta voi tulla useita pyyntöjä eri kanavien kuten AT:n ja sähköpostin kautta. Tällöin on ongelmana kohdentaa työaikaa täsmällisesti tiettyyn toimenpiteeseen tai erotella odotteluaikaa. Joskus asian hoitaminen loppuun kestää odotteluineen useita päiviä, mutta tehokas työaika ongelman ratkaisemiseksi on huomattavasti lyhyempi. Vertailtavuus on vaikeaa. Eri työtapaukset ovat erilaisia ja vievät eri tavalla aikaa tekijästä riippumatta. Jos mittaukseen vaikuttaa jokin ulkopuolinen tekijä, johon itse ei voi vaikuttaa, mittaria ei pidetä oikeudenmukaisena eikä luotettavana.

Mittaristo antaa hyödyllistä tietoa prosessin tavoitteista, mutta saatua tietoa ei hyödynnetä riittävästi. Henkilöstö kokee siis mittariston melko kaukaisena asiana, joten tietoa siitä, mihin saatuja mittaustuloksia käytetään, pitäisi lisätä. Numeeristen mittareiden lisäksi kaivataan kuvailevia mittareita. Mittareiden pitää olla todellisia, eli mitata oikeaa asiaa, eikä sitä mitä halutaan saada tulokseksi. Mittareiden sopiva määrä

on mielipiteitä jakava asia, osan mielestä mittareita on liikaa, osan mielestä liian vähän. Mittaamiseen liittyvä vastarinta vähenisi, jos mittaamisen hyödyt tulisivat paremmin esille. Suoritemäärien automaattinen tallentuminen tai tiedon kerääminen olemassa olevista järjestelmistä säästäisi aikaa ja vähentäisi virhemahdollisuuksia.

6.3.3 Sitoutuminen jatkuvaan kehittämiseen

Prosessien jatkuva kehittäminen näkyy jokapäiväisessä työssä. Kun prosessien kehittämiseen kannustetaan, lisääntyy myös halukkuus osallistumiseen. Kun osallistutaan kehittämistyöhön, ollaan halukkaampia osallistumaan myös auditointiin ja itsearviointiin eli toimimaan kehittämistyössä monella eri tavalla. Kun prosessien kehittäminen nähdään osana jokapäiväistä työtä, ollaan kehittämisestä kiinnostuneita ja sitoutumisaste kehittämistyöhön kasvaa. Nämä asiat tukevat sitä teoriaa, että sitoutuminen kehittämistoimintaan kasvaa tietämyksen, osallistumisen ja kannustamisen kautta.

Tietämystä kehittämistyön organisoinnista ja arvioinnista pitäisi lisätä, jotta kynnys osallistumiseen madaltuisi. Vaikka kehittämistyö onkin johdon ja esimiesten vastuulla, pitää henkilöstölle tehdä selväksi kehittämisen tavoitteet ja merkitys, jotta toimenpiteiden syyt ymmärretään ja toimitaan käytännössä kuvailtujen prosessien mukaisesti ja noudatetaan niitä toimintatapoja, joista on sovittu. Tällöin myöskään arviointi tai mittaaminen ei tuntuisi ”vahtimiselta” tai ”virheiden etsinnältä”, vaan tavoitteiden toteutumisen seuranta koettaisiin hyödyllisenä myös itselle, eikä pelkästään tilastojen tekemisen vuoksi tai määrällisen tuloksen näyttämisen vuoksi tehtäväksi toimenpiteeksi.

Jos nykyistä suurempi osa henkilöstöstä tuntisi, että kehitystyö on osa jokapäiväistä työtä, jolla on vaikutusta omaan työhön ja sen tuloksiin, eivät kehittämistoimenpiteet ja niiden mukanaan tuomat muutokset tuntuisi niin vierailta ja pelottavilta, vaan ne koettaisiin hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Kun henkilöstöä kannustetaan kehittämistoimintaan ruohonjuuritasolla ja pienissä asioissa, kehittäminen alkaa tuntua merkitykselliseltä ja siihen ollaan valmiita käyttämään aikaa, eikä kehittämistä koeta hukkaan meneväksi työksi. Oma osallistuminen lisää tunnetta, että kehittäminen kannattaa ja palkitsee. Kannustus, esimerkiksi joko sanallinen ja rohkaiseva palaute tai kehittämis ehdotukset huomioon ottava asenne esimiesten taholta lisää halukkuutta kehittämistyöhön. Kehittämistyö on suurelta osin yhteistyötä, joten kaikkien osapuolten mieli-

teitä kehittämistoimenpiteistä pitäisi kuunnella jo siinä vaiheessa, kun lopullisia uusia toimintatapoja ei vielä ole otettu käytäntöön. Motivaatiota kehittämistyöhön lisää se, että ideoita prosessiin osallistuvilta otetaan myös käyttöön, eikä pelkästään kuunnella tai kirjata ylös palavereissa. Kehittämisidean kypsyminen kehittämistoimenpiteeksi ja sen toteutuminen käytännössä edistää tunnetta, että henkilöstö pystyy myös vaikuttamaan omaan työhönsä.

7 MAKSULIIKKEEN NÄKÖKULMA PROSESSIEN VÄLISESTÄ YHTEISTYÖSTÄ, PROSESSISEN MITTAAMISESTA JA KEHITTÄMISTOIMINNASTA

Tässä luvussa käsittelen opinnäytetyöhöni kuuluvan kvalitatiivisen tutkimuksen kulua ja tuloksia sekä teen niistä yhteenvedon. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseen maksuliikkeessä työskentelevien mielipiteitä selvittelemällä. Opinnäytetyön ensimmäisen osan kvantitatiivisen henkilöstökyselyn täydentämiseksi tein maksuliikkeessä työskenteleville erillisen kyselytutkimuksen, jonka tuloksia analysoin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Tämä kvalitatiivinen tutkimusosuus pyrkii selvittämään nimenomaan maksuliikeprosessissa työskentelevien mielipiteitä oman prosessinsa kehittämisestä ja ehdotuksia prosessien välisen yhteistyön parantamiseksi. Tutkimustulokset esitän viitekehyksen aihepiirien maksuliikeprosessi ja prosessien välinen yhteistyö, mittaristo ja mittaaminen sekä prosessien jatkuva kehittäminen mukaisesti. Lopuksi laadin taulukkomuotoisen yhteenvedon maksuliikekyselyn tuloksista ja tein tuloksista johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä olen nostanut esille sisäisen asiakkuuden merkityksen prosessien välisen yhteistyön parantamisessa, mittaamisen ja mittariston käyttämisen prosessien kehitystyön välineenä ja pohtinut sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen.

7.1 Aineiston hankinta ja analysointi

Kyselyn ja haastattelun ero liittyy siihen, millä tavalla tiedonantaja toimii tiedonkeruuvaiheessa. Kyselyssä tiedonantajat itse täyttävät kyselylomakkeen joko kotonaan tai valvotussa tilanteessa, kun taas haastattelussa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee muistiin tiedonantajan vastaukset. Molemmissa aineistokeruumenetelmissä on tarkoituksena saada mitä ihminen ajattelee ja miten hän toimii. Kyselyä

ja haastattelua ei pidä jyrkästi erotella toisistaan, mutta ei myöskään käytä niitä käsitteinä toistensa synonyymeinä. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 73.)

Pohdin tiedonkeruumenetelmää tutkittavan aiheen ja tutkimusongelman kannalta sekä käytännön saneleman ajankäytön kannalta. Kvalitatiivisen tutkimuksen ajankohta siirtyi suunniteltua myöhäisemmäksi ja aiheutti ongelman ajankäytön järjestämisessä sekä kvalitatiivisen osuuden toteuttamisvaiheessa että tulosten analysointiin jäävän ajan suhteen. Koska olin tehnyt päätöksen tehdä tutkimukseni kvalitatiivisen osuuden vasta sen jälkeen, kun kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olivat analysoituina käytettävissäni, minulle aiheutui aikatauluongelma, jota työtilanteen muuttuminen kiristi entisestään. Käytännön syistä vaihdoin teemahaastattelun sähköiseksi kyselyksi, joka oli nopeampi toteuttaa.

Valitsin osallistujat laadulliseen tutkimukseen käyttäen harkinnanvaraisen näytteen periaatetta. Perusteena toimi se, mitä ajattelin tietäväni esimerkiksi työhistorian ja koulutuksen perusteella tutkittavista henkilöistä etukäteen. Pysin saamaan vastaajiksi ne henkilöt maksuliikeprosessista työskentelevien joukosta, joilta saan erilaisia näkemyksiä asioista, ja jotka koulutuksensa ja työkokemuksensa ansiosta olisivat hyviä informanteja tutkittavan aiheen kannalta. Pyysin vastaajilta lupaa kyselyyn osallistumisesta ja sain suulliset suostumukset tutkimukseen osallistumisesta. Maksuliikkeen työtilanteen takia ajankohdaksi muodostui huhtikuun ensimmäinen viikko 2014 ja haastattelutavaksi sähköpostikysely. En ottanut tutkittavaksi joukoksi koko maksuliikkeen henkilöstöä, koska kyselyn tekeminen kaikille ei olisi tuonut lisää tietoa, vaan harkinnanvarainen näyte tuotti tarpeeksi materiaalia tutkimuksen kannalta. Saturatiopiste tuli esiin neljännen vastaajan jälkeen ja viidennen vastaajan vastaukset vahvistivat sitä, että ei ole tarpeen ottaa tutkimukseen mukaan enempää vastaajia.

Päätelyssä on tyypillistä, että tuloksia ja havaintoja ei esitetä sellaisenaan, vaan niitä punnitaan, analysoidaan ja tulosten pohjalta esitetään kokoavia näkemyksiä (Hirsjärvi ym. 2012, 183). Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen ovat tutkimuksen ydinasioita. Kvalitatiivisen aineiston analysointia edeltää vastausten ryhmittely ja luokittelu ja mikäli aineisto on kerätty haastatteleamalla, haastattelun auki kirjoittaminen. Tätä puhtaaksi kirjoittamista sanotaan litteroinniksi. Litteroitua aineistoa voi käsitellä myös tietokoneella erillisellä tähän tarkoitukseen suunnitellulla ohjelmalla. Mikäli aineistoa on paljon, tutkija ei edes pysty hyödyntämään kaikkea ke-

räämäänsä materiaalia. Toisaalta kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida, mutta aineiston runsaus ja monimuotoisuus tekevät analyysivaiheen haastavaksi ja mielenkiintoiseksi. (Hirsjärvi ym. 2012, 224–225.)

Kaikkea ei välttämättä voi esittää yhdessä tutkimuksessa, vaan on keskityttävä niihin asioihin, joita tutkimusongelma koskee ja jätettävä muu aineisto käsittelyn ulkopuolelle. Aineiston koko ei suoraan kerro sen merkittävyyttä tai sopivuutta tutkimusongelman ratkaisemiseen. Olennaista on laadullisen aineiston pilkkominen ja ryhmittely aihepiirien mukaan ja kyky etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Kyselyn tai haastattelun teemat muodostavat aineiston jäsenyyksen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.)

Tutkimuksen tuloksista laaditaan synteesejä, joilla kootaan yhteen pääseikat ja jotka vastaavat asetettuihin ongelmiin (Hirsjärvi ym. 2012, 225). Tulkinnan päämääränä on kuvata yksinkertaistettuina käsitteinä ja niiden välisinä suhteina kaikki ne aineiston tapaukset, jotka aineiston kuului selittää. Tulkinnan tavoitteena on käsitellä ja esittää tutkitun ilmiön olennaiset piirteet ja niiden suhteet (Koskinen ym. 2005, 249–250).

Tutkimuksen viitekehyksen perusteella muodostin aineistolle pääluokat. Alaluokat tulivat haastattelukysymyksistä, jotka myös oli laadittu viitekehyksen teorian perusteella. Avoimet kysymykset oli esitetty viitekehyksen teemojen prosessit, mittaristo ja jatkuva kehittäminen mukaisessa järjestyksessä, mikä auttoi vastausten analysoinnissa. Luin kyselyvastauksia läpi useaan kertaan, jotta saisin niistä mahdollisimman hyvän käsityksen ja jotta mitään oleellista ei jäisi huomaamatta. Korostin tärkeitä kohtia eri väreillä ja kokosin aineistosta lukuvaiheessa väreillä merkitsemäni vastaukset erilliseen asiakirjaan. Samalla ryhmittelin vastaukset alaluokkiin. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei tässä vaiheessa voinut enää tunnistaa. Paperimuodossa ja tiedostoissa olevia vastauksia ulkopuoliset eivät päässeet näkemään. Kokosin luokitelluista vastauksista yhteenvetotaulukon. Tulokset muodostuvat yhteenvetotaulukosta sekä viitekehykseen peilatuista vastauksista ja niiden perusteella laadituista omista johtopäätöksistä. Lopulliset tutkimustulokset esitetään ensimmäistä kertaa julkisesti vasta opinnäytetyössä.

7.2 Maksuliikekysely

Toteutin aineiston keruun kontrolloituna kyselynä valikoidulle joukolle maksuliikkeessä työskenteleviä. Vastaajat saivat kysymykset työsähköpostiinsa, vastasivat niihin ja palauttivat vastauksensa sähköpostin kautta. Palautusvaiheessa olin paikalla ja tarkistin palautetut vastaukset ja vastaajilla oli mahdollisuus keskustella kysymyksiin vastaamisesta ja muista tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. Tällä tavalla pystyin varmistumaan, että vastaaminen oli sujuvaa, mahdollisimman helppoa ja haastattelunomaista. Kysymykset olivat avoimia, teemoittain ryhmiteltyjä kysymyksiä, jotka oli laadittu teoreettisen viitekehyksen ja aikaisemman henkilöstökyselyn tulosten pohjalta. Vastauksia analysoin teorialähtöisesti (deduktiivinen päättely).

7.2.1 Maksuliikeprosessi ja prosessien välinen yhteistyö

Prosessiorganisaatio nähtiin hyvänä muotona organisoida tehtäviä ja tuottaa palveluja. Prosessiorganisaatiota kuvattiin jopa sanalla välttämätön, mikä kuvastaa prosessien ja prosessimaisen organisaation merkitystä. Prosessimaisen organisaation rakenteeseen kaivattiin selkeitä rajapintoja ja vielä selkeämpää vastuunjakoa. Selkeys mainittiin maksuliikeprosessin ja koko prosessiorganisaation vahvuudeksi ja samalla sen edellytykseksi. Prosessiorganisaation heikkoutena pidetään sitä, että kokonaiskuva jää tai voi jäädä joskus hahmottomaksi.

Maksuliikkeessä työskentelevät arvioivat omaa prosessiaan sujuvaksi ja saumattomaksi. Etenkin prosessin sisällä työskentely on sujuvaa ja yksittäiset tehtävät ovat monipuolisia. Maksuliikkeessä työskentelevät pitävät omaa prosessiaan vaihtelevampana ja monipuolisempana kuin muita prosesseja, esimerkiksi menojen käsittelyn prosessia. Asiantuntemus omien tehtävien ja osaprosessien hoitamisessa koetaan olevan hyvällä tasolla ja tällöin ulkopuolista ohjausta ja johtamista ei varsinaisesti tarvita. Kun työt sujuvat prosessin mukaisesti ja halutulla tavalla, suurta tarvetta muuttaa prosessia radikaalisti ei ole olemassa. Töiden ajoitusta päivän aikana haluttaisiin joustavammaksi, mutta tietyt aikataulut ja töiden linkittyminen muihin prosesseihin estää esimerkiksi joidenkin laskujen poimimisen aamupäivällä. Tällöin työ ajoittuu yhteen sovitettujen aikataulujen takia vasta iltapäivälle.

Tietoliikenneongelmista aiheutuu melko usein poikkeuksellisia tilanteita, jotka vaikuttavat prosessin tavanomaiseen kulkuun. Tietoliikenneongelmat eri muodoissaan ovat selkeästi yleisin prosessin sujuvuutta hankaloittava tekijä. Tietoliikenneongelmat turhauttavat ja harmittavat ja vaikuttavat tavalla tai toisella työntekoon. Koska tietoliikenneongelmien ratkaisemiseen ei yleensä voi itse vaikuttaa, niihin ikään kuin turruutaan. Tietoliikenneongelmista olisi kuitenkin hyvä ilmoittaa eteenpäin, jotta sen osaluokan ammattilaiset voivat ratkaista ne. Prosessin sujuvuutta voidaan parantaa monipuolisella yhteydenpidolla eri prosessien kesken ja oman prosessin sisällä. Jos järjestelmäpalveluja hoitavat eivät tiedä ongelmatilanteista, he eivät voi myöskään yrittää niitä ratkaista.

Prosessien välistä yhteistyötä tarvitaan päivittäisen työssä ja sen tärkeys on tiedostettu. Työnantajalta toivotaan enemmän toimenpiteitä yhteistyön kehittämiseksi ja prosessien välisen kommunikoinnin parantamiseksi. Ikävänä pidetään sitä, jos kommunikoinnin puute tai pompottelu prosessilta toiselle näkyy asiakkaalle asti. Vastajien mielipiteistä kävi ilmi, että eri prosessien välisessä kommunikoinnissa on eroja. Joidenkin prosessien välillä yhteyden pito toimii paremmin kuin toisten. Yhteistyö näkyy parhaimmillaan siinä, että työt etenevät prosessista toiseen sujuvasti, kun jokainen prosessi hoitaa omat tehtävänsä ajallaan. Jos jokin lenkki ei toimi, se heijastuu myös muihin. Yhteistyö tai paremminkin sen puute näkyy asiakkaalle palvelun viivästymisenä ja pahimmillaan vasteaikojen ylityksinä. Viivästykset heikentävät yhteistyön sujuvuutta, vaikkei vaikutusta vasteaikoihin olisikaan. Vasteajalla tarkoitetaan sitä, että tietty työvaihe tehdään sovitun ajan kuluessa. Esimerkiksi maksuliikkeeseen ennen klo 13 toimitetut kassamaksuaineistot maksetaan saman päivän aikana. Aikataulujen hiominen tuli esille yhtenä yhteistyön muotona. Sujuvuuteen vaikuttaa prosessien keskinäinen työnjako, etenkin silloin, kun kokonaispalvelu vaatii usean prosessin toimenpiteitä. Työt pitäisi sijoittaa siihen prosessiin, johon ne luontevasti kuuluvat. Tässä yhteydessä pitää ottaa huomioon myös vaaralliset työyhdistelmät, joiden syntymisen pitää estää.

Vastauksissa korostuu oman vastuun ymmärtäminen työnjaossa ja kokonaisuuden kannalta sujuvimman vaihtoehdon etsiminen yhdessä. Jokainen prosessi on yksinään vain osa kokonaisuutta. Maksuliikeprosessilla on kontaktipintoja lähes kaikkiin muihin prosesseihin. Yhteistyön merkitys tulee esille siinä, että asiakkaita voi palvella harvoin täysin yksinään vaan yhteydenpito muihin prosesseihin on päivittäistä. Kun

yhteistyö sujuu hyvin eri prosessien kesken, taustalla tehdyt toimenpiteet eivät näy asiakkaalle tai jos näkyvät, niin pelkästään positiivisesti. Yhteistyötä parantaa ja helpottaa arvostava asenne toisten työtä kohtaan. Hyvä työnjako merkitsee myös päällekkäisten työtehtävien karsimista. Samaa työtä ei ole syytä tehdä toisessa prosessissa uudestaan, jos se on jo toisessa prosessissa tehty. Pitää myös luottaa siihen, että toinen prosessi on hoitanut työnsä, eikä tarkistaa asioita varmuuden vuoksi.

Maksuliikeprosessin monipuolisuus ei välttämättä näy asiakkaalle. Koko maksuliikeprosessi voi olla huomaamaton niin kauan kuin kaikki toimii hyvin. Prosessin ja prosessien välisen yhteistyön voi ajatella näkyvän asiakkaalle hyvänä laatuna, oikein ja oikea-aikaisesti hoidettuina maksatuksina ja hyvänä asiakaspalveluna. Toisaalta silloin kun vakavampia sujuvuusongelmia esimerkiksi tietoliikenneyhteyksien toimimattomuuden takia ilmenee, tämä näkyy väistämättä myös asiakkaalle asti. Prosessin arvo syntyy siitä, että asiakas saa sitä mitä odottaa saavansa. Tällöin palvelu tuotetaan ajallaan ja oikeanlaisena vasteaikojen puitteissa. Vastaajilta tuli myös hyvä huomio, että arvo syntyy siitäkin, että asiakkaan odotukset ylitetään. Toisaalta esille tuli se, että asiakkaan toiveita ei ole lupa ylittää liikaa, jotta palvelu olisi mahdollisimman samantyyppistä kaikille. Asiakasta ei saa ”ylipalvelua”, jotta ei anneta liian suuria odotuksia, jos asiakasta seuraavan kerran palveleva henkilö ei toimikaan samalla tavalla. Palvelun tuottaminen koettiin hyvin pitkälle tuotteistetuksi, joten luvatusista ja sovitusta ei ole helppo poiketa.

Prosessin johtaminen oli käsitteenä ja ajatuksena vastaajille melko tuntematon. Oli hankala miettiä vastausta siihen, miten prosessia pitäisi johtaa. Kiteytettynä vastauksista tuli esille, että kun prosessi toimii hyvin ja asiantuntevasti, ei johtaminen ole kovin suuressa roolissa päivittäisessä palvelutuotannossa. Johtamista tarvitaan lähinnä ongelmatilanteissa ja resurssien kohdentamisessa.

7.2.2 Prosessin tavoitteiden mittaaminen

Prosessien mittaamisen haasteet ja mittaristoon liittyvät ominaisuudet ilmenivät vastauksista pienen pohdinnan jälkeen, vaikka tämän osa-alueen vastaukset olivat melko niukkoja. Mittaaminen nosti esiin mielikuvia tilastoinnista, taulukoinnista ja kappalemäärien seurannasta. Toisaalta kävi myös ilmi, että kaikki vastaajat eivät tiedä, miten prosessia pitäisi mitata. Prosessin mittaaminen nähtiin keinona selvittää minkä verran

henkilöitä prosessi vaatii toimiakseen kunnolla. Mittaamisen tarkoituksena tuli esille asiakastyytyväisyyden seuranta sekä tilastojen käyttäminen hinnoittelun pohjaksi. Mittaaminen nähtiin myös suunnittelun apuvälineenä, koska yhtenä mittaamisen käyttö-tarkoituksena mainittiin ennusteiden tekeminen.

Vastauksista ilmeni, että mittaamisen käyttötarkoitusta ja hyödyntämistä mietittiin jonkin verran jokapäiväisen työn ohessa ja esille nousi kysymys, hyödynnetäänkö mittaamista ja mittaustuloksia tarpeeksi. Mittaamisen rooli prosessin ohjauksessa ja prosessin seurannassa ei ole kokonaan selkiytynyt. Prosessin suorituskyvyn mittaaminen kiinnostaa vähemmän kuin itse prosessin ja prosessien välisen yhteistyön parantaminen. Mittaamisen toteutusta ja hyvän mittariston tunnusmerkkejä ei oman kokemuksen perusteella välttämättä osata arvioida yhtä hyvin kuin prosessia ja sen toimivuutta.

Hyvän mittariston pitää olla aukoton ja luotettava. Mittaristo ei saa olla muutettavissa tulosten ohjailutarkoituksessa ja siitä pitää olla hyötyä. Nämä yleisesti mittaamiseen liittyvät ominaisuudet liitettiin vastauksissa myös prosessin mittaamiseen. Mittaamisen luotettavuuteen liittyvänä asiana ilmenivät virhemahdollisuudet tulosten kirjaamisessa. Kyseessä voi olla esimerkiksi näppäilyvirhe tai muunlainen väärä merkinntätapa työajan kirjaamisessa tai kappalemäärien tilastoinnissa. Mittaamisen vertailukelpoisuus tuli myös esille. Esimerkiksi tositteen laadinta samantyyppisestä asiasta kuten tiliotteella näkyvästä tulotapahtumasta voi olla hyvinkin erilainen eri asiakasvirastoilla. Nopein toimintatapa vie ehkä vain 5 minuuttia, kun taas hitaampi käytäntö voi viedä kolmin nelinkertaisen ajan. Mitattavat ja tilastoitavat asiat voivat tuntua oman työn kannalta merkityksettömiltä, koska ne eivät kerro oman työn kannalta mitään olennaista. Esimerkiksi volyyminä ja tilastoissa on esitetty luvut kuinka paljon maksuliikkeessä on käsitelty saapuvaa ja lähtevää rahaa. Omaan työhön peilaten vastaajaa mietitytti mistä rahamäärä oikeastaan kertoo. Mittarin käyttötarkoitus on jäänyt epäselväksi. Liikkuva rahamäärä ei korreloi työmäärää.

”Saman työn se teettää, maksetaanko esim. kassamaksuna 3 euroa vai miljoona.”

Mittaamisen näkökulmista oli parhaiten tiedostettu asiakasnäkökulma ja taloudellinen näkökulma. Mittareista mainittiin ensimmäisenä asiakastyytyväisyys ja suoritteiden

kappalemäärät/ henkilötyövuosi. Toiminnan taloudellinen kannattavuus ja tuloksellisuus mittarina olivat myös tiedossa. Asiakastyytyväisyyden mittaustuloksia hyödynnetään parhaiten, ja tulosten seuranta tässä suhteessa on jatkuvaa. Kritiikkiä ilmeni siitä, että prosessien resursoinnissa ei oteta tarpeeksi huomioon sitä, minkä kokoisella henkilömäärällä palveluja tuotetaan. Prosessin tuottavuus paranee, mutta miten käy laadun, jos henkilöstömäärää vain supistetaan.

7.2.3 Prosessien kehittäminen

Maksuliikeprosessin laatu näkyy asiakkaalle siinä, että maksut hoidetaan ajallaan ja oikeansuuruusina ja työt tulevat kaikin puolin hoidettua vasteaikojen puitteissa. Prosessien kehittäminen tähtää palvelutuotannon hyvään laatuun, josta saadaan palautetta muun muassa asiakastyytyväisyyden kautta. Hyvä asiakaspalvelu on laadun osatekijä ja samalla palvelukeskuksen toimintastrategian mukainen tavoite. Asiakaspalaute on keino seurata, millä tavoin asiakkaan odotukset on onnistuttu täyttämään. Mittaaminen ja mittaamisen perusteella laaditut ”kvartaalikäppyrät” nähdään keinoina seurata taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Virheetön ja oikea-aikainen päivittäinen toiminta mahdollistuu prosessien kehittämisellä. Maksuliikkeessä toimivien mielestä heidän omaa prosessiaan on kehitetty hyvin toimivaksi ja siinä on onnistuttu, koska todella suuria muutostarpeita ei tietoliikenneongelmien lisäksi ole.

Laatupoikkeamia ei mainittu prosessimittareiksi, mutta prosessin tavoitteiden seuranta-keinona laatupoikkeamien seuraaminen tuli esille. Laatupoikkeamissa tulee esille pahimmat virheet, mutta jokapäiväisen työn kannalta hyvä tilanne on jos ”ei kuulu mitään”. Kehuvaa ja kiittävää spontaania palautetta ei välttämättä saa tai osata erikseen odottaa, vaan tavallaan hyvää palautetta on jo se, että asiat sujuvat omalla painollaan niin kuin on palvelusopimuksissa sovittu. Palautetta tulee yleensä silloin, kun asiakkaan odotukset on ylitetty tai alitettu reilusti. Asiakastyytyväisyyskysely on mittaustarkoituksessa kerättyä palautetta asiakkailta.

Asiakkuuden ymmärtäminen ulkoisten asiakkaiden palvelemisen ohella myös sisäisten asiakkaiden palvelemiseksi auttaa prosessien kehittämisessä. Sisäinen asiakkuus tarkoittaa maksuliikkeessä toimivien mielestä palvelualltiutta kaikkia kohtaan. Toinen asiakas ei saa olla tärkeämpi kuin toinen.

”Sisäinen asiakkuus on sitä, että palvellaan ja otetaan omassa työssä huomioon kokonaisuus tuijottamatta liikaa omaa tonttia. Eri prosessit on Palkeiden sisällä toistensa asiakkaita.”

Prosessien kokeminen toinen toistensa asiakkaiksi on olennainen havainto sisäisestä asiakkuudesta. Sisäinen asiakkuus on päivittäistä asiointia prosessien välillä. Asiakkuuden hahmottaminen sisäisen ja ulkoisen asiakkuuden kokonaisuudeksi tuli myös vastauksista esille. Kun jokainen prosessi tekee työnsä, asiakas saa hyvän lopputuloksen, mikä merkitsee sekä ulkoisen että sisäisen asiakkaan palvelemista. Asiakkuus ja asiakaspalvelu miellettiinkin jollakin tavalla synonyymeiksi toisilleen.

Prosessien kehittämiseen kaivattiin lisää kannustusta. ”Siihen ei juuri ole mahdollisuuksia” – vastaus ilmaisee sen, että rahalliseen kannustamiseen ei työnantajalla ole paljonkaan mahdollisuuksia. Kannustuksesta vastaajilla tuli lähinnä mieleen jokin konkreettinen kannustus, esimerkiksi palkkio tai näkyminen palkassa tai vastaava, mutta ”rivien välistä” oli luettavissa ja tulkintani tutkijana on, että kannustusta toivottiin enemmän kaikissa muodoissaan. ”Kovin paljon ei porkkanoita ole tarjolla” – toteamus kuvastaa hyvin tuota toivetta. Kehittämistyön tärkeys selvästikin ymmärrettiin, mutta yhtä selvästi sitä ei juuri tällä hetkellä koettu mitenkään omakohtaiseksi asiaksi. Sitoutuminen kehittämistoimintaan ei tällä hetkellä näytä olevan kovin korkealla tasolla, koska omakohtaisuuden kokemus kehittämistyön hyödyistä on vähentynyt. Jokaisessa vastauksessa tuli esiin se, että kehittäminen ei juuri nyt enää kiinnosta tai että kehittämiseen ei jaksaneet paneutua samalla innolla kuin ennen. Kehittämistyötä pidettiin periaatteessa tärkeänä, mutta siihen ei tässä vaiheessa sitouduta samalla tavalla kuin aikaisemmin. Kehittämisen ja uudistamisen todettiin olevan haasteellista senkin takia, koska moni asia on ulkopuolelta säädeltyä. Laissa ja säädöksissä määrättyä toimintaa ei voi paljoakaan muuttaa, ei saa sooloilla. Mahdollisuudet kehittää prosessia ovat rajalliset.

7.3 Yhteenveto tutkimustuloksista ja johtopäätökset

Tutkimustulokset koostuvat varsin pienen tutkittavan joukon vastauksista, joten vastauksien merkittävyyttä ei voi arvioida niiden ilmenemiskertojen lukumäärän mukaan. Aineisto on kerätty viideltä maksuliikkeen talouspalvelusihteeriltä. Vastauksissa esiintyi joitakin erilaisia näkökulmia asioihin, mutta pääpiirteittäin samansuuntaisia vastauksia ja kom-

mentteja. Tutkimusaineisto on esitetty opinnäytetyön viitekehysten mukaisesti pää- ja alaluokkiin ryhmiteltyinä taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Maksuliikekyselyn yhteenveto

Prosessit ja prosessien välinen yhteistyö	Prosessiorganisaatio	selkeät rajapinnat tarpeellisia, me-henki, hyvä tapa organisoida tehtäviä, välttämätön, kokonaiskuva jää hahmottumatta
	Prosessin sujuvuus	sujuu saumattomasti, asiantuntevasti, melko sujuvaa, prosessi on selkeä, tietoliikenneongelmat suurin häiriötekijä, (tietoliikenne) ongelmista on informoitava, jotta ne voidaan korjata, itse ei voi aina vaikuttaa, monipuolinen yhteydenpito
	Prosessien välinen yhteistyö ja työnjako	omat työt ajallaan valmiina=>vaikutus toisten töihin, töiden luonteva paikka eri prosessissa, ei vaarallisia työyhdistelmiä, toisten työn arvostaminen, rajapintojen selkeys ja läpikäyminen yhdessä, oma prosessi on osa kokonaisuutta
	Maksuliikeprosessin näkyvyys asiakkaalle	monipuolisuus, ”ei näy”, kun kaikki toimii, sovittu laatu, sisäisen kommunikoinnin puute ei saa näkyä asiakkaalle, sujuvuusongelmat näkyvät vasteajoissa, tasalaatuinen palvelu
	Prosessijohtaminen	kun kaikki sujuu, johtamisen rooli on pieni
Mittaaminen ja mittaristo	Hyvä mittaristo	tilastoinnit, luotettava, mittaa oikeaa asiaa, eikä ohjaa ennalta haluttuun tulokseen, hyödyllinen, hyödynnettävä, aukoton
	Mittaamisen haasteellisuus	vaikea määritellä tärkeitä mittaushaasteita, ei ole tarpeeksi tietoa/ajatuksia mittaristosta, virheet tietojen käsittelyssä, oikean asian mittaaminen
	Mittaustulosten hyödyntäminen	hyödynnetäänkö tarpeeksi, hyödynnetäänkö resurssoinnissa, ei tietoa miten hyödynnetään, kpl-määrät laskutuksen perusteena, liiketoiminnan kannattavuuden seuranta, ennusteet
Prosessin kehittäminen	Laatu maksuliikeprosessissa	maksut ajallaan ja oikeansuuruisina, töiden sujuminen ajallaan, hyvä asiakaspalvelu, laatu näkyy asiakaspalautteessa, tavoitteiden seuraaminen ”kvartaalikäpyrät” ja tilastot, asiakaspalaute, laatu-poikkeamat
	Sisäinen asiakkuus	asiakkaan palveleminen on kokonaisuus, palvelualltius kaikkia kohtaan, prosessit ovat toistensa asiakkaita, päivittäinen asiointi prosessien välillä, palaute on johtopäätösten tekoa varten, palautetta ei

		pidä ottaa liian henkilökohtaisesti, palautetta asioista ei ihmisistä, riittävästi palautetta
	Kehitystoimintaan kannustaminen	lisää kannustusta, suuret muutokset askarruttavat, töiden uudelleen järjestelyt paikkakuntien välillä eivät kannusta kehittämään, ei mahdollisuuksia kehittää
	Sitoutuminen kehitystoimintaan	tärkeys, haasteellisuus, maksuliikeprosessin loppuminen paikkakunnalta vie kiinnostuksen kehittää toimintaa

7.3.1 Sisäisen asiakkuuden merkitys prosessien välisessä yhteistyössä

Ojasalo & Ojasalo (2010, 184) esittää, että rutiinityön valmistus- tai palveluprosessi etenee vaiheittain osastolta toiselle, jolloin osastoja, tiimejä ja prosesseja yhdistää työn tai tiedonkulun virta. Sisäisen asiakassuhteen osapuolet vaihtavat tietoa tai siirtävät työtä päivittäin toinen toisilleen. Jokapäiväisessä työssä voi esiintyä välinpitämättömyyttä sisäistä asiakasta kohtaan, mikäli asiakassuhdetta ei tunnisteta tai pidetä sisäisiä asiakkaita oikeina asiakkaina. Palvelun laatu voi kärsiä, jos sisäiseen asiakkaaseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Tai vastaavasti sisäinen asiakas ei aina jaksa vaatia parempaa palvelua, vaikka hänellä olisi siihen oikeus.

Millä tavalla tieto liikkuu ja tietoa jaetaan päivittäisissä kontakteissa, vaikuttaa siihen saadaanko tietoa silloin kuin sitä tarvitaan ja siinä muodossa kuin tarvitaan. Prosessien välisen yhteistyön parantamiseksi on tärkeää kiinnittää huomiota yhteistyön muotoihin. Kanssakäymisen pitäisi olla mahdollisimman luontevaa ja arkisessa työssä edesauttaa töiden aikataulussa pysymistä sekä oman prosessin sisällä että työn siirtyessä prosessista toiseen. Yhteistyötä pitää tehdä kaikkien niiden osapuolten kesken, joita asiat koskevat. Tiedon esimerkiksi ohjelmistomuutoksista, käyttökatkoista tai ohjelmistopäivitysten sisällöstä tai vastaavista pitäisi päätyä kaikkiin niihin prosesseihin, joita muutokset ja toimenpiteet koskevat.

Palavereja voitaisiin pitää vaihtelevalla kokoonpanolla ja pikaisellakin aikataululla, jos asioiden käsittely sitä vaatii. Toisaalta ei ole tarkoituksenmukaista istua viikoittaisissa palavereissa vain sen takia, että palaverit on ylhäältä päin jonkin kehittämissuunnitelman takia määrätty pidettäväksi, jos oikeita käsiteltäviä asioita ei ole tai jos palaverissa käsiteltävä tieto on välitettävissä jollain muulla tavalla käyttökelpoisemmin. Sisäisen asiakkaan eli toisen prosessin tarpeet pitää tunnistaa. Kun tiedetään miksi

edellinen tai seuraava prosessi tietyn tiedon tarvitsee, osataan pyyntöihin suhtautua oikealla tavalla. Myös Tuomi ja Sumkin (2012, 52) korostavat vuorovaikutusta sekä riittävän ja kannustavan viestinnän merkitystä. Jos vuorovaikutusta ei synny eri tiimien kesken ja tieto ei kulje, reviirirajat estävät uudistumista. Viestintä ei saa olla liian muodollista ylhäältä alas tiedonantoja vaan viestinnän pitää olla vuorovaikutteista ja keskustelevaa. Vuorovaikutusta tarvitaan prosessin sisällä, eri prosessien välillä ja organisaation johdon ja prosessien kesken.

Grönroosin (1987, 43–44) mukaan organisaatio ei voi palvella hyvin omia ulkoisia asiakkaitaan ilman toimivia sisäisiä palveluja. Yksistään asiakaspalvelutyössä olevien palvelualltius ja asiakaspalvelutaidot eivät riitä, vaan he tarvitsevat monenlaista tukea palvelun tuottamiseen oman organisaationsa sisältä. Kun tutkijana mietin, mitä muuta tuki ja yhteydenpito prosessien välillä voi tarkoittaa, tulee mieleen tiedon jakaminen, toisten auttaminen ja palvelun tuottamisen edellytysten luominen. Avun ja asiantuntemuksen kysyminen toisesta prosessista on myös tarkoituksenmukaista yhteydenpitoa, jota ei pidä unohtaa. Mikäli jokin tietty tehtävä on oman prosessin vastuulla, mutta tehtävän hoitamiseen tarvitaan toisenkin prosessin osaamista, ei pidä epäröidä kysyä apua. Avun pyyntöön tulee suhtautua samalla tavalla kuin jos apua pyytäisi ulkoinen asiakas, eikä asiaa saisi pitää vähäpätöisempänä sen takia, että avun tarvitsija on oman talon väkeä.

Sisäinen asiakas on yhtä tärkeä kuin ulkoinen asiakas. Mikäli oman työn sujuminen on kiinni siitä, että tarvitsee jonkun tiedon toisesta prosessista, pitää annettujen aikataulujen ylittämisen jälkeen asiaa voida kysyä ilman, että pelätään toisen loukkaantuvan. Unohduksia voi sattua kaikille, mutta on ajan hukkaamista odotella ja odotella sen sijaan, että ystävällisesti kysyy asiaa. Joskus ajanhukkaa voi olla myös liian ja tarpeettoman tiedon läpikäyminen. Sisäisten palveluiden toimivuus on käytännössä esimerkiksi sitä, että tietoliikenneyhteydet toimivat hyvin. Kaikki prosessit tarvitsevat järjestelmäpalveluiden apua tietoliikenneongelmissa tai käyttöoikeuksien ylläpitämistä, jotta prosessissa työskentelevät voivat tuottaa palveluja ulkoisille asiakkailleen.

Onnistuneesti johdettu prosessiorganisaatio ja toimivat prosessit merkitsevät sitä, että yhteistyö asiakkaan kanssa toimii hyvin ja asiakas kokee palvelun hyvänä. Henkilöstö ymmärtää oman roolinsa lisäarvon tuottajina ja osana kokonaisuutta itseohjautuvasti ja toiminnan kehittäminen perustuu organisaation kokonaistavoitteisiin ja asiak-

kaiden todellisiin tarpeisiin eikä osaoptimointiin (Laamanen 2007, 22 ja Hannus 2000, 39). Sisäisen asiakkuuden ajatukseen liittyy myös toisen työn arvostaminen, joka tuli esille yhteistyön ja sujuvuuden lisääjänä. Arvostus ilmenee siinä, että mikään prosessi ei saisi pitää itseään toista ylempänä tai tärkeämpänä. Yhteistyö ja yhdessä tekeminen tarkoittavat nimenomaan kaikkien yhteistä työpanosta yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessiorganisaation olennainen hyöty on tällöin ymmärretty oikein.

Henkilöstö ymmärtää oman roolinsa arvontuottajana asiakkaalle ja osana kokonaisuutta. ”Omasta tontistaan” huolehtiminen on sujuvuutta parantava tekijä, mutta pelkästään omassa prosessissa pitäytyminen ilman kokonaisuuden hahmottamista ja tarkoituksenmukaista joustavuutta voi johtaa prosessiorganisaatiossa osaoptimointiin. Joustavuutta ei toisaalta saa myöskään ymmärtää väärin ja joustavuuden nimissä ei saa vaatia työskentelytapoihin poikkeuksen poikkeuksen poikkeuksia vain sen takia, että ei alun perin ole selvitelty riittävän yksityiskohtaisesti yhteisiä toimintatapoja. Toimintatapoja ei pidä joutua joka kerta miettimään uudestaan tai kysymään asiakkaalta, eikä samanlaista tilannetta saa hoitaa toisen asiakkaan kanssa eri tavalla kuin toisen.

Pesonen (2007, 233) korostaa sisäisen asiakkaan olevan yhtä tärkeä kuin ulkoisenkin asiakkaan. Sisäistä asiakasta on kunnioitettava ja palvelun laadun sekä palvelualltiuden organisaation sisällä pitäisi olla yhtä hyvää kuin ulkopuolisellekin asiakkaalle. ”Vain meidän omaa väkeä” ajattelu ei saisi johtaa huolimattomampaan toimintaan, hitaampaan reagointiin tai ajatukseen, että kyllä joku toinen asian korjaa. Selkeä rooli- tus ja sopimus siitä missä aikataulussa ja millainen välituote seuraavaan vaiheeseen siirtyy, on sujuvan sisäisen asiakkuuden lähtökohta. Jos suorite ei välivaiheessa ole sovitun mukainen, seuraavan vaiheen tekijä saa palauttaa tuotoksen edelliseen vaiheeseen korjattavaksi. Joskus kyse voi olla pelkästään tiedon saamisesta toisesta prosessista ennen oman osuuden hoitamista tai puutteellisesti täytetyistä tiedoista, joita täytyy täydentää, ennen kuin ”välituotos” voi siirtyä eteenpäin. Sujuvuutta parantaa myös turhan tiedon karsiminen, joskus toisesta prosessista voi tulla toisen prosessin kannalta turhaa tietoa esimerkiksi sähköpostilla ja näiden tarpeettomien ilmoitusten läpikäyminen vie aikaa. Esimerkiksi tulojen käsittelyn ilmoitus siitä, että tiliotteelle tullut suoritus on kohdistettu myyntilaskuun, on maksuliikkeen kannalta tarpeeton tieto.

Tietyn tyyppiset tapaukset tai ongelma- ja virhetilanteet pitää hoitaa ennakolta sovitulla tavalla, jotta jokainen osapuoli tietää vastuunsa ja ettei mikään tehtävä jää roikku-

maan kuulumatta kenenkään vastuulle. Jos käytäntö osoittaa, että muutokset työhohjeisiin ja toimintatapoihin prosessien rajapinnoilla ovat tarpeellisia, on muutos ja sen vaikutukset mietittävä molemmilla puolilla rajapintaa ja informoitava niistä. Vain toisessa prosessissa muutettu käytäntö voi johtaa epäselvyyksiin ja epätietoisuuteen valitsevasta toimintatavasta toisen prosessin puolella.

Tehtävän palauttaminen takaisin toiseen prosessiin pitää tehdä ystävällisesti, eikä sormella osoittaen. Tärkeintä on korjata tilanne eikä etsiä syyllistä. Ystävällisyys on toisen kunnioittamista. Toisaalta omien virheiden korjaaminen ja kantapään kautta oppiminen on tehokasta ja kun palautetta ei ota liian henkilökohtaisesti, vaan asiasta annettuna, siitä voi kaikkein parhaiten ottaa opikseen. Jos toisessa prosessissa vain kiltisti korjattaisiin edellisen prosessin virheet eikä edes kerrottaisi niistä edeltävälle portaalle, ei tätä mahdollisuutta oppimiseen tulisi ja sama virhe saattaisi tahattomasti toistua yhä uudelleen.

Aikatauluissa pysyminen tuli esille useasti ja töiden aikataulutuksen hiomista esitettiin yhtenä ratkaisuna sujuvuuden parantamiseksi. Aikatauluissa pysymistä helpottaisi, jos sisäisenkin asiakkaan pyyntöihin reagoitaisiin yhtä nopeasti kuin ulkoisen asiakkaan pyyntöihin, vaikka varsinaisia vasteaikoja ei sisäisen asiakkaan palvelemiseen olisi sovittukaan. Tässä asennoitumisessa varmastikin olisi vielä parannettavaa. Kun tietoliikenneongelmien yhteydessä todettiin, ettei niihin aina tai useinkaan voi itse vaikuttaa, alttius sisäisen asiakkaan palvelemiseen on asia, johon jokainen voi itse vaikuttaa.

Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen nousee ratkaisevaan asemaan kun uusia tietotekniikkaohjelmistoja otetaan käyttöön tai olemassa oleville ohjelmistoille tehdään versionvaihdoksia. Palkeiden sisäisen kommunikoinnin puute näkyy siinä, että olemassa olevia kokemuksia käyttöönotoista tai versionvaihdoksista ei hyödynnetä tai jaeta riittävästi. Tähän voi olla olemassa monia syitä. Järjestelmäpalveluiden asiakkaat eli muissa prosesseissa työskentelevät eivät ehkä osaa antaa oikeanlaista ja oikea-aikaista palautetta. Tuotannon vaatimukset ja järjestelmien tietotekniikan ominaisuudet eivät aina kohtaa parhaalla mahdollisella tavalla pilotoinneista huolimatta, osa asioista tulee esille vasta oikeissa käyttöönotoissa. Toisaalta myös eri paikkakunnilla työskentelevä järjestelmäpalveluiden prosessi ei ehkä kommunikoi keskenään tarpeeksi ja vertaile kokemuksiaan aikaisemmista käyttöönotoista. Uusien ohjelmistojen käyttäjät muissa prosesseissa eivät osaa esittää oikeita kysymyksiä ja ohjelmistoja jo

käyttäneet eivät huomaa jakaa heillä olevaa tietoa. Joskus kyse voi olla yksinkertaisesti resurssipulasta tai resurssien pienuudesta tarpeeseen nähden, mikä aiheuttaa viivettä ongelmanratkaisuisissa.

7.3.2 Prosessien mittaaminen ja mittaristo prosessien kehittämistyössä

Prosesseja, niiden tavoitteita ja toimivuutta on syytä arvioida. Laamanen (2007, 97) kiteyttää ajatuksen seuraavasti: ”Prosessien arviointien tavoitteena on, että ihmiset tietävät, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessien mukaisen toiminnan.” Kun toiminta prosessien mukaisesti on sisäistetty ja henkilöstö ja koko organisaatio sitoutuvat, voidaan prosessit vakiinnuttaa ja vakiintuneita prosesseja hallita, kehittää ja parantaa jatkuvasti. Lopputuloksena on toimiva ja hyvin johdettu prosessiorganisaatio. Mitä mitataan, millä mitataan ja miten mitataan, ovat prosessimittaristoon ja mittaamiseen liittyviä olennaisia kysymyksiä. Mittaaminen on prosessien kehittämisen työväline, ei itsetarkoitus.

Tässä yhteydessä mittaamisen ja mittariston kehittämisen kysymykset jäivät vähemmälle huomiolle kuin varsinainen prosessi ja prosessien välisen yhteistyön kehittäminen. Tärkeimmät mittaamisen näkökulmat sekä henkilöstön mielipiteissä että Palkeiden strategiassa ovat yhtenevät. Mittaamista ja mittaristoa on käsitelty suppeammin prosessien kehittämisen yhtenä työkaluna ja varsinaisia mittariston kehittämisehdotuksia ei esitetä. Tämä on perusteltua siksi, että alkuperäisen päätutkimusongelma oli selvittää mitkä asiat ovat käytännön työtä tekevän henkilöstön mielestä prosessin ongelmakohtia ja millä tavalla prosessien toimijoiden välisiä kontakteja saadaan mahdollisimman sujuviksi ja yhteistyötä paremmaksi. Tähän tutkimusongelman ratkaisemiseksi sain mielestäni kohtuullisen monipuolisia vastauksia ja ennen kaikkea maksuliikkeen henkilöstön oman mielipiteen. Mittaaminen ja mittariston kehittäminen voisivat aihealueena muodostaa kokonaan oman tutkimuksensa.

7.3.3 Sitoutuminen jatkuvaan kehitystoimintaan

Sitoutumisella on vaikutusta kehitystyön onnistumiseen ja muutosten toteutumiseen. Suhtautuminen kehitystoimintaan ratkaisee, miten onnistumme organisaatio-, tiimi- tai yksilötasolla. Sitoutuminen muutokseen ja sitä kautta sitoutuminen prosessien ja toiminnan kehittämiseen vaatii osallistumista. Osallistumisen kautta ihmisestä tulee teki-

jä sen sijaan että hän olisi pelkästään kohde. Mitä enemmän voi vaikuttaa sitä enemmän sitoutuu. Sitoutuminen kasvaa tiedostamisen, ymmärtämisen ja hyväksymisen kautta.

Sitoutuminen kehitystoimintaan voi vaihdella sen mukaan, millaisista toimenpiteistä on kysymys, miten niihin on voinut vaikuttaa ja miten toimenpiteet vaikuttavat omaan henkilökohtaiseen asemaan. Sitoutuminen voi olla eri ajankohtina erilaista. Osallistuminen ja omakohtaiset vaikutusmahdollisuudet yleensä lisäävät ja syventävät sitoutumista. Sitoutuminen merkitsee myös oma-aloitteista toimimista muutoksen puolesta. Osallistumiseen ei aina takaa sitoutumista, jos kehitystoimenpiteiden takia tulee esille epämieluisia asioita tai suoranaisia haittoja. Laamanen (2007, 260–261) käsittelee sitoutumisen vahvistumista ja siihen vaikuttavia asioita. Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että Laamasen esittämä kuvaus sitoutumisen lisääntymisestä ja syvenemisestä pitää paikkansa.

Vastauksista voi päätellä, että maksuliikkeessä työskentelevien sitoutuminen kehittämistoimintaan ja oma aktiivisuus osallistua on muuttunut viime aikoina. Tieto siitä, että maksuliikkeen työt siirretään toiselle paikkakunnalle, aiheuttaa sen, että kehittämistoiminta ei kiinnosta enää samalla tavalla kuin aikaisemmin. Aikaisempi aktiivisuus on vaihtunut passiivisemmaksi toiminnaksi ja nykyisiin olosuhteisiin ja toimintatapoihin tyytymiseksi. Kun omakohtaisuus häviää ja maksuliikettä koskevilla kehittämistoimenpiteillä ei ole suoranaista vaikutusta omaan tulevaan työhön, ei kehittämiseen enää sitouduta kuten ennen.

Muutosvastarinta aiheuttaa henkilökohtaisella tasolla sitoutumispelkoa ja muutosvastarintaa esiintyy tarpeellisiltakin tuntuvia uudistuksia kohtaan. Joskus vastarinta voi olla periaatteellista. Ollaan periaatteesta kaikkea uutta vastaan, vaikka ei tiedetä uudistuksen lopullisia vaikutuksia. Mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys, sitä suurempaa on epäluuloisuus jo heti alussa ja toimenpiteet koetaan uhkana eikä mahdollisuutena. Pieniin kehitysaskeliin on helpompi sopeutua kuin laajoihin prosesseja koskeviin uudelleenjärjestelyihin toteaa myös Kiiskinen ym. (2002, 63).

Kiiskisen ym. (2002, 64–65) mukaan muutosvastarintaa voidaan vähentää konkreettisesti toiminnalla mahdollisimman pian muutoksesta tai uudistuksesta tiedottamisen jälkeen. Hidastelu tai harhaanjohtava uskottelu pahentavat asiaa, kun taas joustava,

reilu ja avoin muutosprosessi vähentää muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Riittävä, avoin ja onnistuneesti hoidettu tiedottaminen sekä konkreettiset tavoitteet vähentävät pelkkiin mielikuviin perustuvaa muutosvastarintaa. Uusien roolien selkeys ja oman aseman tiedostaminen uudistuneessa prosessissa ja organisaatiossa auttavat sopeutumaan ja sitoutumaan uuteen tilanteeseen. Mikäli tiedot leviävät huhuina tai tiedottamisessa jollain muulla tavalla epäonnistutaan, lähtökohtatilanne muodostuu haastavaksi ja muutosvastarinta on suurempaa.

Tieto siitä, että maksuliikeprosessi järjestetään ja organisoidaan Palkeissa tulevaisuudessa eri tavalla kuin ennen, on luonut tilanteen, jossa pieniin kehittämisaskeliin ei välttämättä jakseta paneutua. Uusi tuleva toteutusmalli tulee muuttamaan Mikkelin Palkeiden maksuliikkeessä työskentelevien asemaa ja työnkuvan täysin, joten tulevan tilanteen hyväksyminen ja siihen totuttelu ovat vielä kesken. Kehittämistoimintaa ei sinällään vastusteta ja sen tärkeys ymmärretään, mutta suurten muutosten vaikutusten arviointi omakohtaisesti on maksuliikeprosessissa työskentelevillä kesken ja suurta mielenkiintoa kehitystoimintaan ei tästä syystä ole. Tapa, jolla kehittämistoimenpiteitä, ovat ne pieniä tai suuria, toteutetaan, ratkaisee miten onnistuneeksi lopputulos muodostuu. Pienistä parannuksista prosessin kulussa kuitenkin iloitaan ja niitä toteutetaan, vaikka kehittämis ehdotuksia ei itse aktiivisesti juuri nyt jaksettaisi miettiä. Toisaalta on huomattu, että muutokset prosessin kulussa ja uudet työtavat voivat myös väliaikaisesti heikentää työn tehokkuutta ja lisätä virheitä, ennen kuin uudet käytännöt on opittu ja sisäistetty. Hyödyt tulevat lopullisesti esille vasta kun uusista käytännöistä on saatu enemmän kokemusta.

Muutostavoitteiden pitäisi tuoda mukanaan ammatissa kehittymistä ja mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen tai jotain muuta, minkä kautta muutos koetaan arvokkaaksi ja tarpeelliseksi myös henkilökohtaisella tasolla. Kun henkilö kokee onnistuneensa työnsä kautta, hän löytää itsestään käyttämättömiä voimavaroja. (Kiiskinen ym. 2002, 66–68, Takanen 2005, 178–179.)

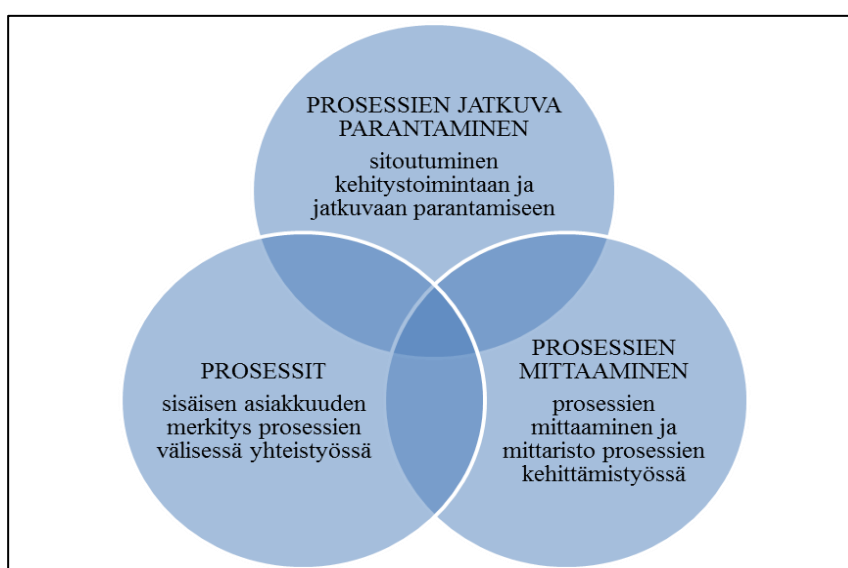
Voimavarojen löytäminen kehittämistoimintaan on riippuvainen monesta tekijästä. Omakohtaisuus ja arvon löytäminen kehittämistoimenpiteistä on tärkeää, koska ne vahvistavat sitoutumista muutoksiin. Työnantajan taholta motivointi ja kannustaminen, samoin kuin henkilöiden itse itsensä motivoiminen ovat merkityksellisiä. Olosuhteita on joskus vaikeampi muuttaa kuin omaa suhtautumistaan. Toisaalta työnantajan

pitäisi puuttua motivaatiotekijöihin ja pyrkiä motivoimaan henkilöstöä erityisesti muutostilanteissa ja ymmärtää, että suuret muutokset väistämättä vaikuttavat motivaatioon. Kuten aiemmin on todettu, jos kehittämistoimenpiteistä aiheutuu muutoksia henkilöstön asemaan ja uudet järjestelyt yksipuolistavat työtehtäviä, ei muutoksia välttämättä koeta yleistä motivaatiota lisäävinä tekijöinä.

Organisaatiomuutokset kehittämistoimenpiteinä tarkoittavat joskus toimivan yksikön lakkauttamista ja toiminnan uudelleenjärjestelyä strategisilla perusteilla. Prosessien uudelleenjärjestelyt ja toiminnan keskittäminen uudella tavalla paikkakunnittain ovat niitä kehittämistoimenpiteitä, jotka ovat kaikkein radikaaleimpia. Kokonaisvaltainen uudistaminen vaatii aina myös ylimmän johdon osallistumista ja tukea. Prosessin uudistaminen aiheuttaa usein muutoksia työtehtävissä ja organisaatorakenteessa. Jotta muutokset sujuisivat kivuttomasti, tarvitaan avointa kommunikaatiota ja henkilöstöpolitiikkaa (Lecklin 2006, 202).

7.3.4 Ehdotukset kehittämisen painopisteiksi

Prosessit, prosessien mittaaminen ja prosessien jatkuva parantaminen ovat tämän opinnäytetyön viitekehyksen aihealueet. Nostan jokaiselta aihealueelta esille yhden kehittämiskohteen ja esitän tälle ratkaisun. Ratkaisuihin liittyy lisäksi muutamia täydentäviä huomioita. Kehittämiskohteet on esitetty kuvassa 25.



Kuva 25. Kehittämiskohteet

Prosessit tarvitsevat eniten kehittämistä prosessien välisen yhteistyön alueella. Tämän ongelman ratkaisuksi esitän sisäisen asiakkuuden esille tuomista sekä sisäisen asiakkuuden ja toimivien sisäisten palvelujen järjestämistä, jotta nykyisillä prosesseilla voidaan tuottaa palveluja mahdollisimman sujuvasti. Sisäisen asiakkuuden käsite pitää sisällään onnistuneen viestinnän, kommunikoinnin ja tiedon jakamisen eri prosessien kesken. Sisäinen asiakkuus korostaa kaikkien yhteistä panosta arvon tuottamiseksi ulkoiselle asiakkaalle ja prosessien näkemistä toinen toistensa asiakkaina.

Prosessien mittaaminen pitää ennen kaikkea nähdä prosessien kehittämisen apuvälineenä, ei itsetarkoituksena. Mittaamisen luotettavuuteen ja hyödynnettävyyteen pitää kiinnittää huomiota ja mittaamisen tarkoitus selkiyttää prosessissa työskenteleville. Mittaustulosten vertailukelpoisuutta pitää yrittää parantaa. Mittaaminen pitää tehdä mahdollisimman helpoksi toteuttaa ja eliminoida virhemahdollisuudet.

Prosessien jatkuvan parantamisen ja kehittämisen osa-alueen kehittämiskohteena on sitoutumisen lisääminen. Sitoutumista kehittämistoimintaan voidaan vahvistaa lisäämällä tietämystä kehittämistyöstä, lisäämällä omakohtaisia vaikuttamismahdollisuuksia ja kannustamalla kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Kehittämisideoita voidaan myös palkita ja sillä tavalla motivoida osallistumaan kehittämistoimintaan. Kehittämistoimintaan sitoutumiseen vaatii aikaa, samoin kuin kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen.

8 POHDINTA

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyön onnistumista suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin ja viitekehykseen. Pohdinnassa tulee esille myös se, miten tutkimusta voidaan hyödyntää Palkeissa. Pohdin lopuksi opinnäytetyön sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimusosuuden luotettavuutta kummankin tutkimustyyppin luotettavuuden omien arviointikriteereiden perusteella.

8.1 Tutkimuksen sitominen viitekehykseen

Prosessiorganisaatiotyyppisesti toimiva organisaatio on kokonaisuutena hyvä tapa tuottaa palveluja. Prosessimaisessa organisaatiossa vältetään funktionaalisen organisaation haitat ja pelkän kustannustehokkuuden sijaan korostetaan nopeutta ja jous-

vuotta, henkilökohtaisten tavoitteiden rinnalle nostetaan yhteistyö ja tiimityön kehittäminen. Prosessimaisissa organisaatioissa tulevat esille yksikköraajat ylittävät prosessit, joita mallinnetaan ja kehitetään. (Laamanen & Tinnilä 2009, 67, 7.) Prosessiajattelun kannattajien näkökanta on, että ihannetilanteessa palautteen ja ohjauksen avulla prosessi korjaa toimintaansa, ja saavutetaan jatkuvan parantamisen kehä (Tuurala 2010). Prosessijohtamiseen ja prosessien mukaiseen toimintaan kuuluu olennaisena osana myös prosessien arviointi ja mittaaminen ja mittaustulosten hyödyntäminen toimintaa ja prosesseja edelleen kehittämällä (Laamanen, 2007, 96).

Molemmissa tämän opinnäytetyön kyselyissä tuli esille yhteistyön tärkeys. Prosessien sujuvuutta parantavat toimenpiteet lähes kaikki edellyttävät jonkinasteista yhteistyötä ja kommunikointia eri prosesseissa työskentelevien kesken. Tiedon lisäämisen tarpeellisuus Palkeiden keskinäisten prosessien välillä tuli selvästi esille. Tietokulkua lisäämällä voitaisiin tarjota palveluja nopeammin ja poistaa eri prosessien suorittamia päällekkäisiä töitä tai työvaiheita. Pällekkäisiä työvaiheita koettiin olevan olemassa myös siksi, että vastuunjako eri prosessien välillä ei ole mietitty täysin loppuun asti ja nimenomaan yhdessä kaikkien prosessien toimijoiden kesken. Tieto toisten prosessien toimintatavoista ja työohjeista auttaa hiomaan myös oman prosessin ohjeistusta ja hahmottamaan kokonaisuutta. Prosessikuvaukset ja työohjeet ovat sitä pohjatyötä, jota prosessien kehittämiseksi on tehty vuodesta 2010 alkaen. Yhtenäisten prosessien luominen ja parhaiden käytänteiden levittäminen ovat prosessijohtajuuden selkeitä hyödynäkökohtia (Partanen 2007, 218). Nämä ovat myös Palkeiden omia strategisia tavoitteita.

Jos Palkeissa olevaa tietoa osattaisiin hyödyntää ja aikaa ei kuluisi tiedon etsimiseen tai odotteluun, välttyttäisiin turhilta yhteydenotoilta palvelukeskuksen sisällä ja ulkopuoliseen asiakkaaseen. Palvelukeskuksen sisällä tiedon kulkua helpottaa prosessien välinen avoimuus ja toiminnan pitäminen joustavana (Tuurala 2010). Olemassa olevan tiedon etsimiseen tai odotteluun kulutettu aika on pois arvoa tuottavasta työstä. Prosessirajat tai yhteistyön puute eivät saisi estää ulkoisen asiakkaan kokonaisvaltaista palvelua (Ylikoski 2000, 39–40). Palkeiden tulisi tuottaa ulkoiselle asiakkaalle sovintumukainen taloushallinnon palvelu, eikä oleellista saisi olla se, mikä prosessi palvelun tai palvelunosan tuottaa, kunhan palvelu on kokonaisuudessaan toivotunlaista. Mikään prosessi ei saa selitellä omaa toimintaansa asiakkaalle toisen prosessin toimintaa arvostellen tai oman prosessinsa työn arvoa korostaen.

Asiakkaalle sujuva maksuliikeprosessi näkyy vastaajien mukaan ajallaan maksettuina, oikeansuuruusina maksatuksina ja hyvänä palveluna. Maksuliikkeessä töiden kierrättäminen on sujunut ongelmitta ja koska toimintatapa on ollut käytössä alusta asti, tekijän vaihtuminen ei näy palvelun laadussa. Muissa prosesseissa tiimimäistä työskentelytapaa ei ole toteutettu yhtä kauan tai töiden kierrätystä virastoja vaihtamalla ei ole toteutettu lainkaan. Toisaalta keskittyminen yhteen asiakasvirastoon parantaa asiakastuntemusta, mutta toisaalta taas töiden tekeminen erilaisille asiakasvirastoille, laajentaa osaamista ja voi helpottaa parhaiden käytänteiden löytämistä. Hyväksi havaittu työskentelytapa voitaisiinkin ottaa laajempaan käyttöön. Maksuliikkeen monipuolisuus ja kosketuspinnat muihin prosesseihin auttavat näkemään palvelukeskuksen toiminnan kokonaisuutena suhteellisen hyvin. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on silti oleellinen tekijä ja tällä osa-alueella riittää parannettavaa, oli kyse sisäisestä tai ulkoisesta asiakkaasta.

Vuosi 2013 oli asiakaspalvelun teemavuosi Palkeissa. Asiakaspalveluun järjestettiin sisäistä koulutusta ja asian tärkeyttä pidettiin esillä eri muodoissa. Asiakaspalvelun teemaa voisi jatkaa ja sisäisen asiakaspalvelun merkityksen esille tuomista korostaa vielä varsinaisen teemavuoden jälkeenkin. Henkilöstön mielipiteenä tuli näkyviin, että sisäisen asiakkuuden idea on ymmärretty, mutta käytännössä tärkeysjärjestyksessä sisäisen asiakas tulee usein vasta ulkoisen asiakkaan jälkeen. Kiireisessä työtilanteessa varsinkin sisäisen asiakkaan pyyntö jää helposti tehtävälistan hännille. Kyse ei ole välttämättä välinpitämättömyydestä tai tarpeen aliarvioimisesta, vaan pelkästään ajanpuutteesta. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella yhtä aikaa. Toisten prosessien tarkempi tunteminen parantaisi priorisoinnin onnistumista sellaisissa tapauksissa, jossa sisäisenkin palvelupyynnön on todella kiireellinen. Jos koko organisaatiossa tuotaisiin enemmän esille sisäistä asiakkuutta, tämä asenne varmasti tarttuisi myös palvelutuotantoon. Johdon ja esimiesten esimerkki tässäkin asiassa toisi esille asian tärkeyden.

Vuonna 2013 Palkeissa aloitettiin sisäisten arviointien tekeminen osana Palkeiden laatutyötä. Sisäistä arviointiprosessia pilotoitiin palvelutuotannossa Mikkeliissä sijaitsevilla menojen käsittelyn ja kirjanpidon palveluryhmissä. Arvioinneissa tarkasteltiin tulosityksiköiden prosesseja ja esitettiin mahdollisia kehittämiskohteita. Tavoitteena oli auttaa tulosityksikköä kehittämään toimintaansa laadukkaammaksi ja tuoda esiin eri yksiköiden hyviä käytänteitä. Sisäisten arviointien tekemistä olisi hyvä laajentaa kaikkiin palveluryhmiin, myös maksuliikeryhmään. Mikkelin Palkeiden palveluryhmissä

on halukkuutta tähän toimintaan. Sisäisen arvioinnin käytäntöjen kehittäminen ja sisäisten arviointien toteuttaminen on toimintatapa, jota kannattaa jatkaa ja laajentaa.

Kehittämistyö asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa on samantyyppistä kuin organisaatioissa yleensä, mutta osaamisen hallintaa, motivaation ylläpitämistä ja asiakkaan odotusten täyttämistä korostetaan. Parhaimmillaan kehittämistyö vie mennessään ja imuohjaus toteutuu. Imuohjaukseen tarvitaan avoimuutta, tietoa tavoitteista, arvoista ja visiosta sekä palkitsemista motivaation lisäämiseksi. Vaikutusmahdollisuuksien pitää olla todellisia, jotta tavoitteet voivat imeä prosessia eteenpäin kohti haluttua lopputulosta ja kannustaa prosessien kehittämiseen. (Pesonen 2007, 72–73.)

Tämän tutkimuksen tuloksena tuli esille se, että omakohtaisuus, osallistuminen ja kehittämistoimenpiteistä saatava henkilökohtainen hyöty ja palkitsevuus ovat merkittäviä seikkoja kehittämistoimintaan sitoutumisessa. Kehittämistyön imuun on vaikea lähteä mukaan, jos siitä ei tavalla tai toisella motivoidu tai koe hyötyvänsä myös henkilökohtaisella tasolla tai jos kehittämistyön tavoitteet eivät ole tarpeeksi selkeitä. Osallistumista ja omakohtaisuuden lisäämistä on tuonut mukanaan ideoita ja innovaatiota keräävä kilpailu, joka toteutettiin Palkeissa viime vuonna. Nyt innovaatiokanava on auki ympäri vuoden, ja Palkeiden laaturyhmä nostaa esiin annettuja ehdotuksia, joista parhaat palkitaan.

Kehittämistyön pitkäjännitteisyys ja kiertokulku Demingin ympyrän mukaisesti paljastaa sen, että kehittämistoimenpiteet vaativat aikaa. Vaikka kehittämistoimenpiteisiin on Palkeissa ryhdytty heti palvelukeskuksen toiminnan aloittamisesta lähtien, ei työ ole missään tapauksessa vielä valmis. Maksuliikkeessä toimivien ajatus siitä, että juuri kun maksuliikeprosessi on saatu hyvälle mallille, sitä taas muutetaan ja koko toteutustapa muuttuu Kiekun myötä, kuvastaa hyvin sitä tosiasiaa, että kehittämistyö todellakin on jatkuvaa ja syklistä. Mietitään mitä pitää kehittää, testataan ja toteutetaan uudet toimintatavat, havainnoidaan tulokset ja tutkitaan niitä ja sitten kierros alkaa taas alusta.

8.2 Määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kyselytutkimuksen ajankohta alkukesällä 2013 ennen kesälomia oli onnistunut ja vastauksia tuli mukavasti. Kun selvisi, että kysely oli tutun henkilön lähettämä, kiinnostus

vastaamiseen parani. Kokonaisuuden kannalta rekisteriryhmän mukaan ottaminen ei vähäisten vastausten takia tuonut muutosta tuloksiin. Pohdin, että tämä voi johtua heille suunnatun kyselyn erilaisesta ajankohdasta tai siitä, että kysely koettiin kaukaisemmaksi, koska kyselyn tekijä oli toiselta paikkakunnalta. Vastauskatoa saattoi aiheuttaa myös se, että kaikki kysymykset eivät koskeneet omaa päivittäistä työtä ja kyselyä pidettiin aiheeltaan liian etäisenä. Hirsjärvi ym. (2012, 196) toteaa, että vastauskato on pienempi jos aihe koetaan tärkeäksi ja kato riippuu aiheen lisäksi vastaajajoukosta. Erityisryhmiltä saadaan parempia vastausprosentteja kuin yleisistä kyselyistä valikoimattomalle joukolle. Tämän kyselyn vastausprosentti oli lopulta 39,8 %, kun kyselyyn sai 98 henkilöä ja siihen vastasi 39. Pahkinen (2012, 174–175) käsittelee vastauskatoa kahdesta suunnasta. Ensinnäkin kaikkia havaintoyksiköitä ei saada mittauksen piiriin eli he eivät vastaa lainkaan, jolloin esiintyy yksikkökatoa tai vastaajat antavat vain osittaisia vastauksia, jolloin puhutaan eräkadosta.

Käytettäessä sähköistä kyselylomaketta on kysymykset muotoiltava ymmärrettävään muotoon ja niiden on mahdollisimman hyvin vastattava tutkimushanketta. Kysymysten ymmärtämistä kannattaa selvittää esitestauksen avulla. (Pahkinen 2012, 219.) Kyselyn toteutuksessa pyrin hyödyntämään kohdejoukon asiantuntemusta ja muotoilemaan kysymykset sillä kielellä ja tyylillä, jota kohdehenkilöt käyttävät. Käytin hyväkseni myös lomakkeen esitestausta, jotta pystyin testaamaan sekä linkin teknisen toimivuuden, että kysymysten tulkinnan.

Testauksesta huolimatta kyselyn aikana kävi ilmi, että jotkut vastaajat jäivät miettimään koskeeko kysymys pelkästään maksuliikeprosessia vai prosesseja yleisesti. Kun tätä asiaa minulta kysyttiin, pystyin selvittämään, että prosessien yleiset ominaisuudet koskevat kaikkia ja haluan nimenomaan vastauksia kaikilta enkä ainoastaan maksuliikkeessä työskenteleviltä, koska kyselyn pohjalta on tarkoitus kehittää myös prosessien välistä yhteistyötä eikä ainoastaan maksuliikeprosessia ja sen mittaristoa. Muiden prosessien antamat vastaukset toisaalta tukivat maksuliikkeen näkökulmaa ja toisaalta auttoivat tarkastelemaan maksuliikettä laajemmin. Kyselyssä kerättiin aluksi vastaajan taustatiedot, joita ovat ikäryhmä, työkokemuksen pituus palvelukeskuksessa ja prosessi, jossa vastaaja työskentelee. Sukupuolta en ottanut taustamuuttujaksi, koska työpaikkamme on naisvaltainen ja miesvastaajien erottelu ei olisi tarkoituksenmukaista.

Sähköisessä haastattelussa vastaajan ja kysyjän fyysinen etäisyys ja viestinnän kieli tekstimuodossa puheen sijasta korostuvat, toisaalta vastaajat voivat osallistua haastatteluun omassa tutussa ympäristössään ja itse valitsemanaan aikana (Tiittula ym. 2005, 266–267). Työpaikalla työsähköpostin kautta tehtävässä kyselyssä voi kiireinen työtilanne johtaa siihen, että muu akuutimpi asia menee vastaamisen edelle tai kysely hukkuu muiden sähköpostien joukkoon. Riittävän pitkä vastausaika auttaa kuitenkin löytämään itselle sopivan ajankohdan vastata. Liian pitkäksi vastausaikaa ei kannata venyttää, koska siinä tapauksessa asia voi helposti unohtua, ellei siitä muistuteta. Siksi lähetinkin vastaajille muistutussähköpostin vastausajan loppupuolella ja alkuperäinen vastausaika oli sopivan mittainen, ei liian pitkä eikä liian lyhyt.

8.3 Objektiivisuuden, reliabiliteetin ja validiteetin arviointi määrällisessä tutkimuksessa

Useiden tutkimusmenetelmien käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tynjälän (1991, 392–393) mukaan metodinen triangulaatio tarkoittaa, että samassa tutkimuksessa on käytetty sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia metodeja aineiston keräämisessä. Koska tutkimusaineisto on kerätty opinnäytetyötäni varten sekä henkilöstölle suunnatun lomakekyselyn avulla että erillisellä laadullisella kyselytutkimuksella, triangulaatio mielestäni toteutui. Lisäksi lomakekyselyssä oli sekä strukturoituja kysymyksiä, joihin oli valmiit vastausvaihtoehdot että avoimia kysymyksiä, mikä tuki tutkimuksen triangulaatiota. Triangulaatiota oli myös useiden lähteiden samanaikainen käyttäminen viitekehysten teoreettisessa tarkastelussa.

Objektiivisuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutkija pysyy erillään haastateltavasta kohteesta eikä ole liian läheisesti sitoutunut tutkittavien ongelmaan. Tutkimuskohdetta katsotaan tavallaan puolueettoman ulkopuolisen silmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oleellinen asia on aineiston totuudellisuuden vaatimus. Määrälliseen tutkimukseen kuuluu aina numeraalinen havaintomatriisi, johon aineisto on tiivistetty ja jota analysoidaan. Tilastollisin keinoin ei pystytä tutkimaan inhimillistä toimintaa kovinkaan syvällisesti, vaan tulokset perustuvat numeerisen, määrällisen tiedon esittämiseen ja tulkintaan. (Kurkela 2006).

Tutkimuksen objektiivisuus eli puolueettomuus tarkoittaa myös sitä, että tulokset eivät ole riippuvaisia tutkijasta. Tutkija tekee subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmän

ja kysymysten muotoilun suhteen sekä analysoinnin ja raportoinnin yhteydessä, mutta tahallisesti tai tietoisesti tuloksiin ei pidä puuttua, vaan esittää ne sellaisina kuin ne ovat. Tutkijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessiin. Vaikka tutkija vaihdettaisiin toiseen kesken prosessin, tulosten pitää pysyä samana. (Heikkilä 2008, 31.)

Vaikka työskentelen tutkimuksen kohdejoukon kanssa samassa työpaikassa, pyrin objektiivisuuteen, enkä antanut omien mielipiteideni vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Esitin myös tutkimustulokset avoimesti, eikä toimeksiantajalla ollut vaikutusta tulosten esittämiseen. Pyrin kuvaamaan käyttämäni menetelmät ja tutkimuksen yleistettävyyteen vaikuttaneet seikat ja mahdolliset epätarkkuudet. Heikkilä (2008, 32) lisää avoimuuden kriteereiksi edellä mainittujen ohella tutkimuksen tarkoituksen ja käytettävän selvittämisen tutkimukseen osallistuvilla. Käyttötarkoitus tuli selväksi kyselyn saatelomakkeella, samoin kuin se, että kysely on samalla osa opinnäytetyötäni. Tutkimusaineisto on suhteellisen pieni, joten tutkimustuloksia ei voida suoraan yleistää muihin vastaaviin tilanteisiin, mutta aineisto antaa kehittämistyön pohjaksi suuntaa antavaa tietoa ja vahvistaa teoriaan pohjautuvia ennakko-oletuksia prosessien ja mittariston kehittämistarpeista.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja sitä, ettei niitä ei saa yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle. Reliabiliteetti merkitsee luotettavuutta tietojen keräämisessä ja käsittelyssä sekä tulosten tulkinnassa. Tutkijan kannattaa käyttää vain sellaisia tulosteita ja analysointimenetelmiä, joita hän osaa käyttää. Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkittava joukko, joko perusjoukko tai otos, jonka on oltava edustava tutkittavan asian kannalta. (Heikkilä 2008, 30.)

Tutkimukseni perusjoukko oli näillä kriteereillä edustava, koska vastauskato ei muodostunut poikkeuksellisen suureksi. Pyrin saamaan luotettavaa ja kattavaa tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi miettimällä etukäteen kysymykset mahdollisimman hyvin tutkimukseen sopiviksi. Avoimet kysymykset strukturoitujen kysymysten lisäksi lisäsivät validiutta.

Heikkilän (2008, 29) mukaan validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja kykyä mitata oikeita asioita yksiselitteisesti. Validiteetin toteutuminen voidaan varmistaa

määrittelemällä tarkasti perusjoukko ja otoksen edustavuus sekä pyrkimällä mahdollisimman korkeaan vastausprosenttiin. Validius eli pätevyys tarkoittaa Hirsjärven ym. (2012, 231) mukaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

Pyrin siihen, että tutkimus olisi hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Koetin välttää turhia kysymyksiä. Kriittisesti tarkasteltuna nykyistekin pienempi kysymysmäärä olisi voinut olla riittävä, mutta toisaalta kysymykset täydensivät hyvin toisiaan ja analysointivaiheessa keskityin tutkimusongelman kannalta oleellisimpiin kysymyksiin laajemmin. Mittasin siis sitä, mitä tässä tutkimuksessa pitikin mitata. Perusjoukon valinta oli mielestäni validiteetin kannalta onnistunut. Mikkelin toimipisteen henkilöstö rekisteriryhmällä täydennettynä on selkeä yhtenäinen joukko, joka sopi hyvin tutkittavan asian eli prosessin, prosessimittariston ja prosessien välisen yhteistyön tutkimiseen. Tulevaisuuden Kieku-prosessin mukaisestikin tarkasteltuna tämä tutkimuksen perusjoukko sisälsi kaikki prosessiin osallistuvat ryhmät, joten tutkittava joukko oli edustava. Vastausprosentti oli validiteettia tukeva, hieman tavallista keskimääräistä kyselytutkimuksen vastausprosenttia suurempi, 39,8 %.

8.4 Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan sen omista lähtökohdista käsin ja eri tavalla kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. Tynjälä (1991) esittää artikkelissaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkeimmäksi kriteeriksi nousee totuus. Mitä tällä totuudella tarkoitetaan pitää sisällään kolme eri asiaa. Korrespondenssi eli vastaavuus tarkoittaa sitä, onko tutkimus totta, vastaako se sitä mitä on tutkittu ja tutkimuksesta kerrottu. Koherenssi tarkoittaa sitä, onko tutkimus looginen ja johdonmukainen. Kolmas käsite on pragmaattinen kriteeri eli käytännöllisyys; tutkimus osoittaa käytännössä totuudellisuutensa.

Koska kvalitatiivinen tutkimus ei ole yksi, yhtenäinen, tutkimustapa, vaan siihen usein kuuluu erilaisia tutkimustapoja ja -tekniikoita, ei kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskäsitys ole yksiselitteinen. Validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole samalla tavalla arvioitavissa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että ne eivät lainkaan sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Hirsjärvi ym. 2012, 232). Validiteetin ja reliabiliteetin rinnalle on nostettu laadullisen tutkimuksen uusia omia luotettavuuskäsitteitä. Uskottavuus ja luotettavuus sisältävät käsitteet sovellettavuus, pysy-

vyys ja neutraalisuus. Tämä siitä syystä, että kvalitatiivinen tutkimus ei pyri esittämään yhtä objektiivista totuutta, vaan kvalitatiivinen tutkimus tuottaa tietyn näkökulman tutkittavasta ilmiöstä (Tynjälä 1991, 390). Samaa esittää myös Tuomi (2007, 151), jonka mielestä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida esimerkiksi tutkimusraportin johdonmukaisuutta ja luotettavuutta tarkastelemalla.

Jotta tutkimusraportti olisi johdonmukainen ja luotettava, siinä pitää selittää tutkimuksen kohde, tarkoitus ja kaikki sellaiset seikat, jotka vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen. Aineiston keruusta on hyvä kertoa, millä tavalla aineisto on kerätty, millä välineillä aineisto on tallennettu tietojen keräysvaiheessa vai onko kyseessä valmis aineisto. Mahdolliset tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat seikat aineiston keruuvaiheessa, tutkimusta tehdessä tai muut mahdolliset ongelmat on syytä kuvailla. Tutkimuksen tietolähteiden valinta pitää selvittää kertomalla perusteet valinnalle, lähestymistapa ja tietolähteiden kokonaismäärä. Tietolähteiden henkilöllisyyden ei pidä paljastua tutkimuksen aikana ja vastaukset pitää esittää siten, etteivät tietolähteet ole vastauksista tunnistettavissa. (Tuomi 2007, 151–152).

Jos vastaajat ovat voineet nähdä tutkimustulokset ennen tutkimuksen julkaisemista tai he ovat saaneet vaikuttaa tulosten tulkintoihin voi tällä olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkijan on arvioitava sitä, kuinka tutkimuksen aikataulutus ja toteutus ovat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin. Aineiston analysointimenetelmä pitää kertoa ja esittää perustellusti johtopäätökset ja tutkimuksen lopputulokset. Tutkimusraportista pitää käydä ilmi riittävän tarkasti miten tutkimus on tehty, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen käytettävyyttä omien ongelmien ratkaisuksi. (Tuomi 2007, 151–152.)

Tynjälä (1991, 392–393) esittää, että luotettavuutta voidaan varmistaa triangulaation avulla, tekemällä tutkimuksen kenttätöitä huolellisesti ja käyttämällä oikeanlaisia analysointitekniikoita. Triangulaatio tarkoittaa tutkimusotetta, jossa käytetään eri menetelmiä, aineistoja tai teorioita. Huolellinen tutkimuksen kenttätö tarkoittaa syvällistä paneutumista tutkimusympäristöön ja tutkittaviin. Toisaalta läheinen suhde tutkittaviin ja tutkittavaan ilmiöön voi aiheuttaa vaikeuksia erottaa omat kokemukset tutkittavien kokemuksista. Oikean analyysitekniikan valinta tarkoittaa tarkkuutta ja täsmällisyyttä, mutta toisaalta myös tutkittavan ilmiön erityisluonteen ymmärtämistä. Tämän lisäksi tutkimuksen pitää olla julkinen eli riittävän tarkasti kuvailtu, jotta lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen kulkua ja arvioimaan sitä. Tutkimusraportin pitää sisältää tietoa myös tutkijasta, hänen henkilökohtaisista yhteyksistään tutkittavaan ilmiöön ja

siitä, millä tavalla tutkijan oma henkilökohtainen ja ammatillinen tieto voi vaikuttaa aineiston analyysiin ja tulkintaan.

Tutkimuksen vastaavuus korvaa tutkimuksen sisäisen validiteetin. Vastaavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus ja siinä kuvailtu tilanne vastaavat mahdollisimman hyvin alkupe-
räistä kuvaa tilanteesta tai ilmiöstä, jota tutkitaan. Tästä syystä laadullisen tutkimuksen tekijän pitää kuvailla käyttämänsä menetelmät, jotta tutkimuksen lukijan on mahdollista seurata tutkimuksen kulkua ja arvioida luotettavuutta, samaan tapaan kuin edellisessä kappaleessa on esitetty. Tutkimuksen yleistettävyyden vaatimus on laadullisessa tutkimuksessa korvattu siirrettävyydellä. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksen lukija ja muu kuin tutkija itse pystyvät kuvatun aineiston ja tutkimuksen perusteella arvioimaan miten hyvin tutkimus sopii muussa kuin tutkimusympäristössä esiintyvien ongelmien ratkaisuksi. Jos siirrettävyys on hyvä, tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan käyttää muissa samankaltaisissa ympäristöissä. (Tynjälä 1991, 390.)

Tiedonkeruu suoritettiin Palkeiden työ sähköpostia käyttäen. Kysely sähköpostilla mahdollisesti vastaamisen työtilanteen mukaan sopivana ajankohtana. Pohjustin tilannetta pyytämällä, että vastaaja toisi avoimesti esille oman mielipiteensä ja käsityksensä kysyttävistä asioista. Koska en haastatellut vastaajia kasvotusten, pystyin välttämään tuomasta omia ajatuksiani ja mielipiteitäni esille. Olen haastateltavien kollega ja työskentelen päivittäin samassa prosessissa haastateltavien kanssa ja käytin haastattelumuotona sähköpostikyselyä, jotta pystyin välttämään johdattelevan kyselytavan ja en vaikuttanut vastauksiin. Toisaalta pystyin lyhyistäkin vastauksista tulkitsemaan, mitä tällä voitiin tarkoittaa, koska tunsin tutkittavat ja tutkittavan ilmiön ennalta ja ikään kuin ”puhuimme samaa kieltä”. Pohdin tätä asetelmaa luotettavuuden kannalta, olisiko toinen tutkija päätenyt samoihin tulkintoihin.

Maksuliikeprosessissa työskenteleville marraskuussa ilmoitetun palveluverkkouudistuksen toteutuminen tulevaisuudessa ja sen mukanaan tuomat muutokset paikkakuntien väliseen työnjakoon vaikuttivat omalta osaltaan vastaustuloksiin, koska maksuliikeprosessi omalta paikkakunnalta loppuu. Jos kysely olisi toteutettu puolta vuotta aikaisemmin ennen tätä ilmoitusta, uskon että vastaukset olisivat olleet osittain toisenlaisia. Kyselyn vastaukset ja niistä tehdyt johtopäätökset kuvastavat kuitenkin hyvin tämän hetkistä tilannetta ja antavat sen mukaista tietoa maksuliikeprosessin ja prosessien välisen yhteistyön kehittämisestä.

Vaikka työskentelen tutkimuksen kohdejoukon kanssa samassa työpaikassa, pyrin objektiivisuuteen, enkä antanut omien mielipiteideni vaikuttaa tutkimuksen kulkuun. Esitin tutkimustulokset avoimesti, eikä toimeksiantajalla tai vastaajilla ollut vaikutusta tulosten esitystapaan. Pyrin kuvaamaan käyttämäni menetelmät ja tutkimuksen yleistettävyyteen ja siirrettävyyteen vaikuttaneet seikat ja mahdolliset epätarkkuudet. Heikkilä (2008, 32) on lisännyt avoimuuden kriteereiksi edellä mainittujen ohella tutkimuksen tarkoituksen ja käyttötavan selvittämisen tutkimukseen osallistuvilla. Käytötarkoitus tuli selväksi kyselyyn osallistuneille, samoin kuin se, että kysely on samalla osa opinnäytetyötäni. Tutkimusaineisto on suhteellisen pieni, joten tutkimustuloksia ei voida suoraan yleistää muihin vastaaviin tilanteisiin, mutta aineisto antaa kehittämistyön pohjaksi suuntaa antavaa tietoa ja vahvistaa teoriaan pohjautuvia ennakkoletuksia prosessien ja mittariston kehittämistarpeista. Mielestäni tutkimuksen siirrettävyys voi toteutua siten, että Palkeiden muissa toimipisteissä maksuliikeprosessin sujuvuutta ja yhteistyötä muiden prosessien kanssa voidaan arvioida tämän tutkimuksen tuloksiin perustuen. Lopulliset päätelmät siirrettävyydestä tekee tietenkin lukija itse.

Tutkimusraportissa pyrin kuvailemaan tutkimuksen kulun, aineiston keräämisen, analysoinnin ja johtopäätökset sekä kaikki tutkimukseen olennaisesti vaikuttavat seikat siten, että raportti täyttää luotettavuuden ja johdonmukaisuuden kriteerit. Koska ennen tätä laadullista tutkimusta tein lähtökohta-analyysinä kvantitatiivisen tutkimuksen, myös menetelmiä koskeva triangulaatio toteutuu koko tutkimusongelman ratkaisemisessa.

Alun perin kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluvaihe piti olla jo loppuvuodesta 2013, mutta ajankohta siirtyi vuoden 2014 keväälle ja toteutustapa muuttui teemahaastattelusta kyselyksi. Tässä vaiheessa olin jo ehtinyt perehtyä tarkemmin tutkimuksen kvantitatiivisen osuuden vastauksiin ja saada niistä pohjaa laadullisen tutkimuksen kysymyksiin. En antanut kyselyn vastaajien tutustua kysymyksiin etukäteen, koska en halunnut saada liian valmiiksi mietittyjä vastauksia, vaan spontaaneja ajatuksia kyselytilanteessa. Vastaajat tiesivät tutkimuksen tarkoituksen ja taustat pääpiirteittäin etukäteen. Kaikilla oli etukäteistietämystä tutkimuksen aihepiiristä, koska kysymykset koskivat haastateltavien omaa työtä ja prosessia. Tästä syystä kyselyn tyypillinen haitta, liian vähäinen tietämys aiheesta tai aiheen tuntuminen vieraalta, ei vaikuttanut vastausten saamiseen.

Tutkimuksen ajankohdan suotuisuutta en pystynyt täysin etukäteen varmistamaan, sillä muutokset olosuhteisiin tulivat osittain ennakoimatta. Valmiuteni tehdä laadullista tutkimusta olivat kuitenkin nyt paremmat kuin jos olisin toteuttanut tutkimuksen opinnäytetyöprojektin aikaisemmassa vaiheessa. En koe, että tiedonkeruu kyselyllä haastattelun sijaan heikensi olennaisesti vastausten saamista. Kysymysten perusteellinen pohdinta etukäteen takasi tutkimusongelman ratkaisemiseksi saatujen tietojen monipuolisuuden ja esti aineiston jäämisen liian pinnalliseksi tai yksipuoliseksi. Kirjallinen esitysmuoto avoimiin kysymyksiin vastattaessa antaa vastaajalle mahdollisuuden esittää vastaus omin sanoin samoin kuin haastattelutilanteessakin. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen osoittaa vastaajien tietämyksen aiheesta ja tuo esille heidän mielestään keskeiset asiat ja välttää rasti ruutuun vastauksien haitat. Tutkimuksen aihe ja ajankohta vaikuttivat vastaamiskäyttäytymiseen enemmän kuin vastausmuoto.

9 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyö on ollut perusteellinen sukellus prosessien ja prosessiajattelun maailmaan. Oman työnantajan toimeksiannosta tehtävä opinnäytetyö on lisännyt kiinnostustani koko Palkeiden organisaatiota kohtaan ja auttaa minua ymmärtämään kehittämistoimenpiteiden perusteluja ja toteutusta entistä paremmin. Tutkimuksen aiheen omakohtaisuus on lisännyt motivaatitani. Aluksi minulla oli pelko siitä, että kehittämistyö mielletään jollakin tavalla johdon, esimiesten ja tähän työhön erikseen keskittyvän kehittämissyksikön asiaksi ja että tähän aiheeseen ei palvelutuotannossa työskentelevien pitäisi puuttua. Koska sain tutkimusaiheeni silloisesta Palkeiden maksuliikkeen palvelupäälliköltä, vakuutuin kuitenkin aiheen tarpeellisuudesta. Halusin tarkoituksellisesti valita näkökulmaksi nimenomaan henkilöstön näkökulman kehittämistyöhön, koska mielestäni kehittämistyö koskettaa kaikkia organisaation tasoja.

Aihe tuntui aluksi todella laajalta ja rajaus tarkentui lisää siinä vaiheessa, kun olin pohtinut kysymyksiä mielessäni ja tutustunut riittävän moneen aiheesta kirjoitettuun teokseen ja muuhun lähdeaineistoon. Palaset lokahtelivat yllättävänkin hyvin paikoilleen ja alkoivat muodostaa loogisen kokonaisuuden. Tutkimustulokset ovat tulkinta siitä aineistosta, jonka kyselyillä keräsin ja viitekehyksessä esitin tutkimusongelman teoreettisen taustan. Olemassa olevan teoretiedon runsaus pakotti pysymään tiukasti rajauksessa, koska muutoin tutkimus olisi rönsyillyt liikaa, koska mielenkiintoisia lähestymisnäkökulmia tuli esille koko ajan lisää. Kehittämisehdotusten testaaminen

käytännössä ei ollut tämän opinnäytetyön aikataulun puitteissa mahdollista. Toivon, että työni innostaa paneutumaan kehittämistoimintaan ja esille tulleita asioita voidaan testata ja myös toteuttaa ja niiden avulla saadaan prosessien välistä yhteistyötä sujuvammaksi.

Prosessien välisen yhteistyön näkökulmasta olisi kiinnostavaa toteuttaa tämä samanlainen tutkimus muillakin Palkeiden paikkakunnilla, jotta voitaisiin verrata paikkakuntakohtaisia eroja prosessien välisessä yhteistyössä ja tutkia sitä miten yhteneväisiä tai erilaisia samat prosessit eri paikkakunnilla ovat. Yhteistyön sujuvuutta voisi tutkia myös siinä vaiheessa kun maksuliike on keskitetty kahdelle paikkakunnalle ja ulkoisen asiakkaan saaman palvelun eri osia tuotetaan eri paikkakunnilla. Opinnäytetyöprosessin aikana tuli esille, että kehittämistoiminnan työkaluina käytettävät auditointi ja itsearviointi voisivat olla hyviä jatkotutkimuksen aiheita Palkeissa. Miten suorittaa itsearviointia ja miten auditoinnit voidaan järjestää palvelukeskuksessa?

LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Caudeamus.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatiami Oy.

Elinkeinoelämän valtuuskunta 2014. Organisaation WWW-sivut. <http://www.eva.fi/julkaisut>. Ei päivitystietoja. Luettu 19.2.2014.

Euroopan laatupalkintomalli julkisella sektorilla. 2001. Valtiovarainministeriö. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_hallinnon_kehittaminen/3625/3627_fi.pdf. Ei päivitystietoja. Luettu 13.2.2014.

Grönroos, Christian 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto, Suomen Kunnallisliitto, Valtion painatuskeskus.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hannus, Jouko 2000. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Helsinki: HM & V Research.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara, Paula 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huuskonen, Juha, Ijäs, Niko & Lehtoranta, Olavi. 1997. Helsinki. Julkisten palvelujen laadunarviointi. Tilastokeskus ja Suomen kuntaliitto.

Häikiö, Liisa ja Niemenmaa, Vivi, 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, Markus (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki: University Press Oy Ylioppilaskustannus, HYY yhtymä, 54.

JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2012. Helsinki: Valtiovarainministeriö. PDF-dokumentti. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.pdf>. Päivitetty 5.10.2012. Luettu 21.11.2013.

Jokivuori, Pertti. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailuvia vai täydentäviä. WWW-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>. Luettu 7.2.2014.

Kamenky, Mika 2012. Strateginen johtaminen – Menestyksen Timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Kaplan, Robert, Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1996. Harvard Business Press.
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kokkonen, Olavi. 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Quality Knowhow Karjalainen Oy. WWW-dokumentti. <http://www.q-karjalainen.fi/fi/artikkelit/asiakastyytyvaisyys-kaiken-perusta>. Päivitetty 2.10.2006. Luettu 3.2.2014.
- Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 14:2012. Tampere. 2012. Korkeakoulujen laatu järjestelmien auditointikäsikirja vuosiksi 2011–2017. Pdf-dokumentti. http://www.kka.fi/files/1783/KKA_1412.pdf. Päivitetty 10.1.2013. Luettu 30.1.2014.
- Korpela, Juhani & Mäkitalo, Raili 2008. Julkishallinto murroksessa. Rohkeutta ja vauhtia muutokseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kurkela, Reijo Tilastollinen tiedonkeruu verkko-oppimateriaali. Tilastokeskus WWW-sivut http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/02/01/index_print.html. Päivitetty 20.2.2006. Luettu 4.3.2014.
- Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, Kai, Tinnilä, Markku, 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko ja Jokinen, Pekka, 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki: University Press Oy Ylioppilaskustannus, HYY yhtymä, 10–1.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Oy.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O., 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum Oy.
- Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, Jari (toim) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky, 79–148.
- Normann, Richard 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ojasalo, Jukka, Ojasalo, Katri 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. WSOYPro Oy.

Otala, Leenamajja 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Pahkinen, Erkki 2012. Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: JULPU.

Palkeet intranet 2014. Luettu 13.1.2014.

Palkeet 2013a. Organisaation WWW-sivut. <http://www.palkeet.fi/>. Luettu 12.3.2013.

Palkeet 2014. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2012–2015. Pdf- dokumentti. http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/tulosohjaus_ja_suunnittelu/?PHPSESSID=1bf72be02bef0ab7181588885b9e2726. Ei päivitystietoja. Luettu 13.2.2014

Palkeet 2014. Organisaation WWW-sivut. <http://www.palkeet.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 17.2.2014.

Palkeet 2013b. Vuosikertomus 2012. PDF -dokumentti. http://view.24mags.com/palkeet/vuosikertomus_2012#/page=20. Ei päivitystietoja. Luettu 8.10.2013.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media Oy.

Peltola, Taru 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, Markus (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki: University Press Oy Ylioppilaskustannus, HYY yhtymä, 111.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Piekkari, Rebecca, Welch, Catherine 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. HansaBook 2011, Hansaprint Oy, 183.

Silverman, David 1997. Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction. London. Sage.

Silverman David, 2000. Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. London. Thousand Oaks. New Delhi. Sage Publicatios.

Sisäisen asiakkuuden merkitys. Kookas News. 2014. WWW -dokumentti. <http://www.kookas.fi/articles/read/254>. Luettu 3.2.2014.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo, R 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Suominen, Jouni 2011. Kohti oppivaa organisaatiota – Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja/Series A-7:2011 http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae7_2011.pdf. Luettu 13.2.2014.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Alykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.

Syrjäläinen, Eija, Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti 2007. Johdanto. Teoksessa Syrjäläinen, Eija, Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen University Press, 7–10.

Taanila, Aki 2014. Tilastollinen päättely. WWW-dokumentti. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/p/paattely.pdf>. Päivitetty 14.4.2012. Luettu 5.3.2014.

Takanen, Terhi 2005. Voimaantuva työyhteisö -miten luomme tulevaisuutta? Helsinki: Sun Innovations.

Tiittula, Liisa, Rastas, Anna & Ruusuvuori, Johanna 2005. Kasvokkaisesta vuorovai-
kutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) Haastattelu. Tampere: Vastapaino, 264–271.

Tuomi, Jouni, 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli, 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula, 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuurala, T. 2010. Laatuakatemia. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>. Päivitetty 29.8.2010. Luettu 18.11.2013.

Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, 5–6, 387–398.

Valtioneuvoston asetus Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta 2.4.2009/229. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090229>. Ei päivitystietoja. Luettu 17.2.2014.

Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2014. WWW-dokumentti. <https://www.vtv.fi/>. Ei päivitystietoja. Luettu 13.2.2014.

Valtionvarainministeriön kannanotto vuoden 2012 tilin-päätöksestä: Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet). 2013. Valtiovarainministeriö. WWW-dokumentti. http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/tulosohjaus_ja_suunnittelu/?PHPSESSID=c2f60ff6136315903179d141fb98fe14. Luettu 17.2.2014

Viraston tehtävä ja ydinprosessit. 2012. Valtiokonttori. WWW-dokumentti. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Toimintaymparisto_ja_organisaatio/Viraston_tehtava_ja_ydinprosessit. Päivitetty 8.8.2013. Luettu 13.2.2014

Valtiovarainhallinnon toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2012–2015. 2011. Valtiovarainministeriö. WWW-dokumentti.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Valtiovarainhallinnon_toiminta-_ja_taloussuunnitelma_vuosille_2012-2015.pdf. Ei päivitystietoa.
Luettu 17.2.2014.

Vastamäki, Pirjo. 2010. Evira. Auditoijan käsikirja. WWW-dokumentti.
http://www.evira.fi/attachments/palveluhakemisto/asiakokonaisuudet/valvonta/auditoijan_kasikirja_hyvaksyty_9_3_2010.pdf. Päivitetty 7.1.2013. Luettu 30.1.2014.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin, Robert K. 1994. Case study research: Design and Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Ylikoski, Tuire 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Saate kyselyn vastaajille

28.4.2013

HYVÄ VASTAAJA

opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyöni Palkeille ja työni aiheena on maksuliikeprosessin ja sen mittariston kehittäminen sekä prosessien välisen yhteistyön parantaminen Palkeissa. Tämän kyselyn tuloksia käytän luodakseni prosessien ja mittariston kehittämisehdotuksia henkilöstön näkökulmasta, joten sinä voit vaikuttaa omalla mielipiteelläsi. Jokaisen vastaus on tärkeä.

Kyselyn kohderyhmä on Palkeiden Mikkelin toimipisteen henkilökunta. Osallistumalla voit antaa kommenttejasi ja kehittämisehdotuksiasi Palkeiden prosessien toimivuudesta ja antaa arvokasta aineistoa opinnäytetyöni pohjaksi. Toivoisin sinun vastaavan kyselyyn 27.5.2013 alkaen viimeistään 7.6.2013 klo 16.15. mennessä, jotta saan vastaukset ennen vilkkaimman kesälomakauden alkua ja voin työstää niitä kesän aikana.

Käsittelen saamani vastaukset luottamuksellisesti, enkä luovuta yksittäisiä vastauksia ja henkilökohtaisia tietoja julkisesti esille missään yhteydessä. Tulokset esitellään yhteenvetoina, joten yksittäisten vastausten tunnistaminen koko aineistosta ei ole mahdollista.

Pääset kyselyyn oheisesta linkistä.

Kiitos sinulle osallistumisestasi!

Tarja Liukkonen

0400-285150

Opinnäytetyön kyselylomake

28.4.2013

PROSESSIEN JA MITTARISTON KEHITTÄMINEN -KYSELY

Ympyröi oikean vastausvaihtoehdon edessä oleva numero (vain yksi, ellei kysymyksessä pyydetä valitsemaan useampaa vaihtoehtoa)

1. Mihin ikäluokkaan kuulut?

alle 29 vuotta

30 – 39 vuotta

40 – 49 vuotta

yli 50 vuotta

2. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on palvelukeskuksessa?

1 alle vuoden

2 1-2 vuotta

3 yli 2 vuotta

3. Missä prosessissa työskentelet? (prosessi sisältää myös järjestelmäpalveluissa työskentelevät)

1 Henkilöstö- ja palkanlaskentapalvelut

2 Kirjanpito

3 Maksuliike

4 Menojen käsittely

5 Tulojen käsittely

Henkilöstökyselyn kyselylomake

4. Arvioi ongelmia aiheuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat prosessin sujuvuuteen. Merkitse asteikolla 1 – 5 miten ”paha ongelma” mielestäsi on. 1 = erittäin suuri ongelma 2 = suuri ongelma. 3 = en osaa sanoa 4 = melko vähäinen ongelma 5 = ei ongelma lainkaan

Liian kireä työtahti

Liian löysä työtahti

Tiedonsaanti asiakkailta

Tiedonsaanti esimiehiltä

Tiedonsaanti toisesta prosessista

Ohjeistuksen puutteellisuus

Ohjeistuksen epäselvyys

Liian yksityiskohtaiset ohjeet

Fyysinen työskentely-ympäristö

Tietojärjestelmät

5. Arvioi prosessien sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1 - 5 seuraaviin väittämiin. (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Prosessien kehittäminen on jatkuvaa.

Prosessissa ei ole turhia työvaiheita.

Prosessissa on sopivasti manuaalista työtä.

Prosessiin työvaiheet etenevät ilman odottelua.

Eri prosesseissa ei tehdä päällekkäistä työtä.

Prosessi on hyvin pitkälle automatisoitu.

Prosessissa menee paljon aikaa virheiden korjaamiseen.

Prosessiin sisältyvät työtehtävät on selkeästi vastuutettu.

Tunnen prosessin kriittiset työvaiheet.

Minulla on prosessin työtehtävien vaatimaa osaamista.

Pystyn vaikuttamaan prosessin aikana käytettäviin työskentelytapoihin.

Kehitysideoitani prosessin sujuvuuden parantamiseksi kuunnellaan.

Kehitysideoitani prosessin sujuvuuden parantamiseksi on otettu käyttöön.

Henkilöstökyselyn kyselylomake

6. Arvioi prosessien välistä yhteistyötä. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1 - 5 seuraaviin väittämiin. (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Tiedän, miten oma prosessini vaikuttaa muihin prosesseihin.

Tiedän, mitä muissa prosesseissa tehdään.

Muiden prosessien tuntemus auttaa parantamaan töiden sujuvuutta.

Olen osallistunut prosessien tuntemusta parantaviin prosessiesittelyihin.

Haluaisin tutustua muihin prosesseihin seuraamalla työntekoa toisessa prosessissa.

Haluaisin tutustua muihin prosesseihin osallistumalla työntekoon toisessa prosessissa.

Tiedonkulku prosessien välillä toimii hyvin.

Työnjako prosessien välillä toimii hyvin.

7. Mitkä prosesseihin liittyvät asiat ovat mielestäsi hyvin toimivia? Valitse viisi parhaiten toteutettua asiaa.

1 Prosessikaaviot

2 Prosessikuvaukset

3 Työohjeet

4 Työnjako prosessin sisällä

5 Työnjako prosessien kesken

6 Vuorovaikutus prosessien välillä

7 Prosessin ohjaus (esimiehiltä saatu ohjaus ja tuki)

8 Osaamisen varmistaminen (koulutus)

9 Palautteen saaminen ja antaminen

10 Tietojärjestelmien toimivuus

11 Tietotekniikan hyödyntäminen (mm. automatisointi)

12. Mittaristo prosessin tavoitteiden mittaamiseksi

8. Mitä prosesseihin liittyviä asioita pitäisi kehittää? Valitse viisi eniten kehittämistä tarvitsevaa asiaa.

Henkilöstökyselyn kyselylomake

- 1 Prosessikaaviot
- 2 Prosessikuvaukset
- 3 Työohjeet
- 4 Työnjako prosessin sisällä
- 5 Työnjako prosessien kesken
- 6 Vuorovaikutus prosessien välillä
- 7 Prosessin ohjaus (esimiehiltä saatu ohjaus ja tuki)
- 8 Osaamisen varmistaminen (koulutus)
- 9 Palautteen saaminen ja antaminen
- 10 Tietojärjestelmien toimivuus
- 11 Tietotekniikan hyödyntäminen (mm. automatisointi)
12. Mittaristo prosessin tavoitteiden mittaamiseksi

9. Miten prosesseja pitäisi mielestäsi kehittää. Kerro kaikki mieleen tulevat ideat ja parannusehdotukset.

10. Tunnen oman prosessin tavoitteita mittaavan mittariston

1 kyllä

2 ei

11 Arvioi prosessia kuvaavien mittarien tärkeyttä. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1 – 5 seuraaviin väittämiin. (1 = ei lainkaan tärkeä mittari, 2 = melko tärkeä mittari, 3 = en osaa sanoa, 4 = tärkeä mittari. 5 = erittäin tärkein mittari)

1 Asiakastyytyväisyys

2 Tyytyväisten asiakkaiden osuus

3 Prosessin tuottavuus

4 Suoritteen tuottamiseen käytetty aika / HTV

Henkilöstökyselyn kyselylomake

- 5 Reklamaatioiden määrä
- 6 Laatupoikkeamat
- 7 Manuaalisten toimintojen määrä
- 8 Valtion tarkastusviraston palaute laadusta
- 9 Suoritteiden lukumäärä
- 10 Työtyytyväisyys
- 12 Koulutuspäivien lukumäärä/ HTV
- 13 Henkilöstön vaihtuvuus
- 14 Tuottavuus / HTV / asiakas
- 15 Eurot / suorite

12. Arvioi prosesseja mittaavan mittariston toimivuutta. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5 seuraaviin väittämiin. (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Nykyinen prosessin mittaristo antaa hyödyllistä tietoa prosessin tavoitteista.

Mittareita on liian paljon.

Mittareita on liian vähän.

Mittareista saatu tieto on luotettavaa.

Numeeristen mittareiden rinnalle tarvitaan kuvailevia mittareita

Ymmärrän miksi mittariston tunnuslukuja varten tarvitaan erilaisia tilastoja prosessiin kuuluvista töistä ja työajasta.

Työajan kirjaaminen on mielestäni ongelmaton.

Mittaristosta saatua tietoa hyödynnetään riittävästi.

13 Miten prosessin mittareita pitäisi mielestäsi kehittää? Millä mittarilla nykyisten lisäksi prosessia pitäisi mielestäsi mitata? Mitä ongelmia mittaamiseen liittyy? Kerro kaikki mieleen tulevat mielipiteet ja ideat.

Henkilöstökyselyn kyselylomake

14 Miten prosessien jatkuva kehittäminen näkyy käytännössä. Valitse mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1-5 seuraaviin väittämiin. (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Prosessien kehittäminen näkyy jokapäiväisessä työssäni.

Prosessien kehittämiseen kannustetaan.

Osallistun prosessien kehittämiseen.

Tiedän, millä tavalla prosessien jatkuva kehittäminen on organisoitu.

Tiedän, millä tavoin prosessien jatkuvaa kehittämistä arvioidaan.

Olen halukas osallistumaan auditointiin.

Olen kiinnostunut osallistumaan itsearviointiin.

Kiitos vastauksistasi.

TAULUKKO 1. Vastajien ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
alle 29	6	15,4	15,8
30-39	9	23,1	23,7
40-49	8	20,5	21,1
yli 50	15	38,5	39,5
Vastanneita	38	97,4	100,0
Ei vastausta	1	2,6	
Kaikki yhteensä	39	100,0	

TAULUKKO 2. Vastajien työkokemus palvelukeskuksessa

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
alle vuoden	1	2,6	2,6
1-2 vuotta	3	7,7	7,9
yli 2 vuotta	34	87,2	89,5
Vastanneita	38	97,4	100,0
Ei vastausta	1	2,6	
Kaikki yhteensä	39	100,0	

TAULUKKO 3. Vastajien prosessi palvelukeskuksessa

	Lukumäärä	Prosenttia
Henkilöstö- ja palkan- laskentapalvelut	10	25,6
Kirjanpito	12	30,8
Maksuliike	6	15,4
Menojen käsittely	9	23,1
Tulojen käsittely	2	5,1
Kaikki yhteensä	39	100,0

TAULUKKO 4. Prosessien sujuvuus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Prosessien kehittäminen on jatkuvaa	0,0%	2,6%	5,3%	65,8%	26,3%	100,0%
Prosessissa ei ole turhia työvaiheita	5,3%	55,3%	10,5%	26,3%	2,6%	100,0%
Prosessissa on sopivasti manuaalista työtä	0,0%	23,7%	21,1%	47,4%	7,9%	100,0%
Prosessin työvaiheet etenevät ilman odottelua	7,9%	44,7%	23,7%	21,1%	2,6%	100,0%
Eri prosesseissa ei tehdä päällekkäistä työtä	7,9%	50,0%	21,1%	18,4%	2,6%	100,0%
Prosessi on hyvin pitkälle automatisoitu	5,4%	27,0%	29,7%	37,8%	0,0%	100,0%
Prosessissa menee paljon aikaa virheiden korjaamiseen	5,3%	21,1%	18,4%	55,3%	0,0%	100,0%
Prosessiin sisältyvät työtehtävät on selkeästi vastuutettu	5,3%	13,2%	5,3%	63,2%	13,2%	100,0%
Tunnen prosessin kriittiset työvaiheet	2,7%	5,4%	16,2%	56,8%	18,9%	100,0%
Minulla on prosessin työtehtävien vaatimaa osaamista	0,0%	2,6%	5,3%	47,4%	44,7%	100,0%
Pystyn vaikuttamaan prosessin aikana käytettäviin työs-kentelytapoihin	5,3%	23,7%	15,8%	50,0%	5,3%	100,0%
Kehitysideoitani prosessin sujuvuuden parantamiseksi kuunnellaan	2,6%	26,3%	23,7%	44,7%	2,6%	100,0%
Kehitysideoitani prosessin sujuvuuden parantamiseksi on otettu käyttöön	7,9%	26,3%	34,2%	23,7%	7,9%	100,0%

TAULUKKO 5. Prosessin sujuvuutta häiritsevät tekijät

	Erittäin suuri ongelma	Suuri ongelma	En osaa sanoa	Melko vähäinen ongelma	Ei ongelmaa lainkaan	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Liian kireä työtahti	5,4%	21,6%	8,1%	51,4%	13,5%	100,0%
Liian löysä työtahti	0,0%	16,2%	24,3%	43,2%	16,2%	100,0%
Tiedonsaanti asiakailta	0,0%	35,1%	10,8%	48,6%	5,4%	100,0%
Tiedonsaanti toisesta prosessista	0,0%	35,1%	10,8%	54,1%	0,0%	100,0%
Tiedonsaanti esimiehiltä	0,0%	13,5%	13,5%	64,9%	8,1%	100,0%
Tietojärjestelmät	18,9%	51,4%	8,1%	18,9%	2,7%	100,0%
Ohjeistuksen puutteellisuus	10,8%	21,6%	5,4%	54,1%	8,1%	100,0%
Ohjeistuksen epäselvyys	10,8%	32,4%	5,4%	43,2%	8,1%	100,0%
Liian yksityiskohtaiset ohjeet	0,0%	16,2%	10,8%	59,5%	13,5%	100,0%
Fyysinen työskentely-ympäristö	5,4%	18,9%	10,8%	48,6%	16,2%	100,0%

TAULUKKO 6. Prosessien välinen yhteistyö

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Tiedän miten oma prosessini vaikuttaa muihin prosesseihin	0,0%	7,9%	5,3%	50,0%	36,8%	100,0%
Tiedän mitä muissa prosesseissa tehdään	5,3%	26,3%	7,9%	57,9%	2,6%	100,0%
Muiden prosessien tuntemus auttaa parantamaan töiden sujuvuutta	0,0%	0,0%	0,0%	32,4%	67,6%	100,0%
Olen osallistunut prosessien tuntemusta parantaviin prosessiesittelyihin	2,6%	18,4%	18,4%	18,4%	42,1%	100,0%
Haluaisin tutustua muihin prosesseihin seuraamalla työntekoa toisessa prosessissa	2,6%	5,3%	5,3%	42,1%	44,7%	100,0%
Haluaisin tutustua muihin prosesseihin osallistumalla työntekoon toisessa prosessissa	2,6%	10,5%	15,8%	31,6%	39,5%	100,0%
Tiedonkulku prosessien välillä toimii hyvin	2,6%	47,4%	13,2%	36,8%	0,0%	100,0%
Työnjako prosessien välillä toimii hyvin	0,0%	26,3%	18,4%	50,0%	5,3%	100,0%

TAULUKKO 7. Hyvin toimivat asiat prosessissa

	Vastauksia kpl	Prosenttia vastanneista (38)
Prosessikaaviot	10	26,3%
Prosessikuvaukset	17	44,7%
Työohjeet	22	57,9%
Työnjako prosessin sisällä	31	81,6%
Työnjakoa prosessien kesken	8	21,1%
Vuorovaikutus prosessien välillä	8	21,1%
Prosessin ohjaus	16	42,1%
Osaamisen varmistaminen	20	52,6%
Palautteen saaminen ja antaminen	7	18,4%
Tietojärjestelmien toimivuus	7	18,4%
Tietotekniikan hyödyntäminen	14	36,8%
Prosessimittaristo	5	13,2%
Vastauksia yhteensä	165	

TAULUKKO 8. Kehittämistä kaipaavat asiat prosessissa

	Vastauksia kpl	Prosenttia vastanneista (38 kpl)
Prosessikaaviot	5	13,2%
Prosessikuvaukset	6	15,8%
Työohjeet	12	31,6%
Työnjako prosessin sisällä	5	13,2%
Työnjako prosessien kesken	23	60,5%
Vuorovaikutus prosessien välillä	29	76,3%
Prosessien ohjaus	14	36,8%
Osaamisen varmistaminen	14	36,8%
Palautteen saaminen ja antaminen	17	44,7%
Tietojärjestelmien toimivuus	32	84,2%
Tietotekniikan hyödyntäminen	19	50,0%
Prosessimittaristo	11	28,9%
Vastauksia yhteensä	187	

TAULUKKO 9. Prosessimittariston tuntemus

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Kyllä	24	61,5	63,2
Ei	14	35,9	36,8
Vastanneita	38	97,4	100,0
Ei vastausta	1	2,6	
Kaikki yhteensä	39	100,0	

TAULUKKO 10. Mittarien tärkeys

	Ei lain- kaan tär- keä mitta- ri	Melko tärkeä mittari	En osaa sanoa	Tärkeä mittari	Erittäin tärkeä mittari	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Asiakastyytyväisyys	0,0%	5,3%	0,0%	21,1%	73,7%	100,0%
Tyytyväisten asiak- kaiden osuus	0,0%	5,3%	0,0%	36,8%	57,9%	100,0%
Prosessin tuottavuus	0,0%	10,5%	10,5%	60,5%	18,4%	100,0%
Suoriteaika /htv	10,8%	18,9%	13,5%	43,2%	13,5%	100,0%
Reklamaatioiden määrä	5,3%	10,5%	15,8%	44,7%	23,7%	100,0%
Laatupoikkeamat	13,2%	21,1%	5,3%	50,0%	10,5%	100,0%
Manuaalisten toimin- tojen määrä	5,3%	28,9%	21,1%	36,8%	7,9%	100,0%
Valtion tarkastusvi- raston palaute	2,6%	28,9%	10,5%	39,5%	18,4%	100,0%
Suoritteiden luku- määrä	10,5%	28,9%	13,2%	34,2%	13,2%	100,0%
Työtyytyväisyys	0,0%	2,6%	0,0%	50,0%	47,4%	100,0%
Koulutuspäivien lu- kumäärä/ htv	5,4%	37,8%	13,5%	37,8%	5,4%	100,0%
Henkilöstön vaihtu- vuus	0,0%	21,1%	13,2%	55,3%	10,5%	100,0%
Tuottavuus /htv /asiakas	5,3%	26,3%	21,1%	39,5%	7,9%	100,0%
Eurot/ suorite	13,2%	28,9%	21,1%	31,6%	5,3%	100,0%

TAULUKKO 11. Mittariston toimivuus

	Täysin eri mieltä	Jokseen- kin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseen- kin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Nykyinen prosessin mittaristo antaa hyödyllistä tietoa prosessin tavoitteista	2,6%	15,8%	34,2%	42,1%	5,3%	100,0%
Mittareita on liian paljon	0,0%	8,1%	54,1%	29,7%	8,1%	100,0%
Mittareita on liian vähän	10,8%	32,4%	56,8%	0,0%	0,0%	100,0%
Mittareista saatu tieto on luotettavaa	8,3%	33,3%	30,6%	27,8%	0,0%	100,0%
Numeeristen mittareiden rinnalle tarvitaan kuvailevia mittareita	2,6%	10,5%	26,3%	39,5%	21,1%	100,0%
Ymmärrän miksi mittariston tunnuslukuja varten tarvitaan erilaisia tilastoja prosessiin kuuluvista töistä ja työajasta	0,0%	15,8%	7,9%	65,8%	10,5%	100,0%
Työajan kirjaaminen tunnuslukujen laske- mista varten on mielestäni ongelmattonta	10,5%	44,7%	10,5%	28,9%	5,3%	100,0%
Mittaristosta saatua tietoa hyödynnetään riittävästi	0,0%	32,4%	62,2%	5,4%	0,0%	100,0%

TAULUKKO 12. Prosessien kehittäminen

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia	Prosenttia
Prosessien kehittäminen näkyy jokapäiväisessä työssäni	2,6%	34,2%	18,4%	42,1%	2,6%	100,0%
Prosessien kehittämiseen kannustetaan	2,6%	34,2%	13,2%	39,5%	10,5%	100,0%
Osallistun prosessien kehittämiseen	2,6%	26,3%	36,8%	28,9%	5,3%	100,0%
Tiedän millä tavalla prosessien jatkuva kehittäminen on organisoitu	7,9%	42,1%	23,7%	26,3%	0,0%	100,0%
Tiedän millä tavoin prosessien jatkuvaa kehittämistä on arvioitu	13,2%	39,5%	28,9%	18,4%	0,0%	100,0%
Olen halukas osallistumaan auditointiin	0,0%	31,6%	39,5%	21,1%	7,9%	100,0%
Olen kiinnostunut osallistumaan itsearviointiin	5,3%	21,1%	28,9%	36,8%	7,9%	100,0%

TAULUKKO 13. Mittariston toimivuus prosesseittain keskiarvot ja keskihajonta

Vastaajan prosessi, jossa työskentelee		Nykyinen prosessin mittaristo antaa hyödyllistä tietoa prosessin tavoitteista	Mittareita on liian paljon	Mittareita on liian vähän	Mittareista saatu tieto on luotettavaa	Numeristen mittareiden rinnalle tarvitaan kuvallisia mittareita	Ymmärrän miksi mittariston tunnuslukuja varten tarvitaan erilaisia tilastoja prosessiin kuuluvista töistä ja työajasta	Työajan kirjaaminen tunnuslukujen laskemista varten on mielestäni ongelmallista	Mittaristosta saatu tietoa hyödynnetään riittävästi
HR-palvelut	Keskiarvo	2,60	3,60	2,44	1,90	3,80	3,80	2,40	2,40
	N	10	10	9	10	10	10	10	10
	Keskihaj.	,966	,516	,527	,738	,919	,632	1,265	,516
Kirjanpito	Keskiarvo	3,42	3,27	2,33	3,08	3,75	3,83	3,08	2,92
	N	12	11	12	12	12	12	12	12
	Keskihaj.	,793	,905	,985	,669	1,055	1,030	1,240	,289
Maksuliike	Keskiarvo	3,83	3,67	2,67	3,33	3,17	3,83	2,83	3,20
	N	6	6	6	6	6	6	6	5
	Keskihaj.	,408	,816	,516	1,033	1,722	,983	,983	,837
Menojen käsittely	Keskiarvo	3,88	3,00	2,50	3,14	3,63	3,50	2,75	2,50
	N	8	8	8	7	8	8	8	8
	Keskihaj.	,641	,756	,535	,900	,518	,756	1,165	,535
Tulojen käsittely	Keskiarvo	2,50	3,50	2,50	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00
	N	2	2	2	1	2	2	2	2
	Keskihaj.	,707	,707	,707		0,000	1,414	0,000	0,000
Yhteensä	Keskiarvo	3,32	3,38	2,46	2,78	3,66	3,71	2,74	2,73
	N	38	37	37	36	38	38	38	37
	Keskihaj.	,904	,758	,691	,959	1,021	,867	1,155	,560

TAULUKKO 14. Korrelaatiot

	Prosessien kehittäminen näkyy jokapäiväisessä työssäni	Prosessien kehittämiseen kannustetaan	Osallistun prosessien kehittämiseen	Tiedän millä tavalla prosessien jatkuva kehittäminen on organisoitu	Tiedän millä tavoin prosessien jatkuvaa kehittämistä on arvioitu	Olen halukas osallistumaan auditointiin	Olen kiinnostunut osallistumaan itsearviointiin	
Prosessien kehittämisen näkyy jokapäiväisessä työssäni	Korrelaatiokerroin	1,000	,382*	,022	,186	,343*	-,124	-,058
	Merkittävyyys. (2-suunt.)		,018	,894	,264	,035	,458	
Prosessien kehittämiseen kannustetaan	Korrelaatiokerroin	,382*	1,000	,296	,192	,358*	,283	,190
	Merkittävyyys. (2-suunt.)	,018		,071	,247	,027	,085	,728
Osallistun prosessien kehittämiseen	Korrelaatiokerroin	,022	,296	1,000	-,006	,007	,480**	,408*
	Merkittävyyys. (2-suunt.)	,894	,071		,970	,968	,002	,011
Tiedän millä tavalla prosessien jatkuva kehittäminen on organisoitu	Korrelaatiokerroin	,186	,192	-,006	1,000	,817**	,029	,098
	Merkittävyyys. (2-suunt.)	,264	,247	,970		,000	,864	,558
Tiedän millä tavoin prosessien jatkuvaa kehittämistä arvioidaan	Korrelaatiokerroin	,343*	,358*	,007	,817**	1,000	,126	,140
	Merkittävyyys. (2-suunt.)	,035	,027	,968	,000		,450	,403
Olen halukas osallistumaan auditointiin	Korrelaatiokerroin	-,124	,283	,480**	,029	,126	1,000	,578**
	Merkittävyyys (2-suunt.)	,458	,085	,002	,864	,450		,000
Olen kiinnostunut osallistumaan itsearviointiin	Korrelaatiokerroin	-,058	,190	,408*	,098	,140	,578**	1,000
	Merkittävyyys (2-suunt.)	,728	,252	,011	,558	,403	,000	

TAULUKKO 15. Ristiintaulukointi osallistun prosessien kehittämiseen/ vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä				Yhteensä prosenttia
		alle 29	30-39	40-49	yli 50	
Täysin eri mieltä	Vastauksia	0	1	0	0	1
	% /ikäryhmä	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	2,7%
Jokseenkin eri mieltä	vastauksia	1	2	3	3	9
	% /ikäryhmä	16,7%	25,0%	37,5%	20,0%	24,3%
Ei samaa eikä eri mieltä	Vastauksia	2	3	1	8	14
	% /ikäryhmä	33,3%	37,5%	12,5%	53,3%	37,8%
Jokseenkin samaa mieltä	Vastauksia	2	2	3	4	11
	% /ikäryhmä	33,3%	25,0%	37,5%	26,7%	29,7%
Täysin samaa mieltä	Vastauksia	1	0	1	0	2
	% /ikäryhmä	16,7%	0,0%	12,5%	0,0%	5,4%
Yhteensä	Vastauksia	6	8	8	15	37
Yhteensä	% /ikäryhmä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TAULUKKO 16. Ristiintaulukointi tiedän millä tavalla prosessien jatkuva kehittäminen on organisoitu/ vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä				Yhteensä prosenttia
		alle 29	30-39	40-49	yli 50	
Täysin eri mieltä	Vastauksia	0	2	0	1	3
	% /ikäryhmä	0,0%	25,0%	0,0%	6,7%	8,1%
Jokseenkin eri mieltä	Vastauksia	3	4	3	5	15
	% /ikäryhmä	50,0%	50,0%	37,5%	33,3%	40,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	vastauksia	2	0	2	5	9
	% /ikäryhmä	33,3%	0,0%	25,0%	33,3%	24,3%
Jokseenkin samaa mieltä	Vastauksia	1	2	3	4	10
	% /ikäryhmä	16,7%	25,0%	37,5%	26,7%	27,0%
Yhteensä	Vastauksia	6	8	8	15	37
Yhteensä	% /ikäryhmä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TAULUKKO 17. Ristiintaulukointi prosessien kehittäminen näky jokapäiväisessä työssäni/ vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä				Yhteensä prosenttia
		alle 29	30-39	40-49	yli 50	
Täysin eri mieltä	Vastauksia	1	0	0	0	1
	% /ikäryhmä	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
Jokseenkin eri mieltä	Vastauksia	2	2	4	4	12
	% /ikäryhmä	33,3%	25,0%	50,0%	26,7%	32,4%
Ei samaa eikä eri mieltä	Vastauksia	2	1	1	3	7
	% /ikäryhmä	33,3%	12,5%	12,5%	20,0%	18,9%
Jokseenkin samaa mieltä	Vastauksia	0	5	3	8	16
	% /ikäryhmä	0,0%	62,5%	37,5%	53,3%	43,2%
Täysin samaa mieltä	Vastauksia	1	0	0	0	1
	% /ikäryhmä	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%
Yhteensä	Vastauksia	6	8	8	15	37
Yhteensä	% /ikäryhmä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

TAULUKKO 18. Ristiintaulukointi olen halukas osallistumaan auditointiin/ vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä				Yhteensä prosenttia
		alle 29	30-39	40-49	yli 50	
Jokseenkin eri mieltä	Vastauksia	0	4	1	6	11
	% /ikäryhmä	0,0%	50,0%	12,5%	40,0%	29,7%
Ei samaa eikä eri mieltä	Vastauksia	1	3	3	8	15
	% /ikäryhmä	16,7%	37,5%	37,5%	53,3%	40,5%
Jokseenkin samaa mieltä	Vastauksia	4	0	3	1	8
	% /ikäryhmä	66,7%	0,0%	37,5%	6,7%	21,6%
Täysin samaa mieltä	Vastauksia	1	1	1	0	3
	% /ikäryhmä	16,7%	12,5%	12,5%	0,0%	8,1%
Yhteensä	Vastauksia	6	8	8	15	37
Yhteensä	% /ikäryhmä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Maksuliikekysely

23.3.2014

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Kvalitatiivinen tutkimus, laadullinen tapaustutkimus, teemahaastattelu;

Haastateltavaa koskevat taustakysymykset:

Haastateltavan koulutus

Haastateltavan työkokemus

Haastattelukysymykset:

Prosessit

- 1) Miten sujuva maksuliikeprosessi mielestäsi on? Miten muuttaisit maksuliikeprosessia? Miten prosessia pitäisi johtaa?
- 2) Miten prosessien välinen yhteistyö näkyy työssäsi? Miten yhteistyö näkyy asiakkaille? Mitä on sisäinen asiakkuus?
- 3) Mitä arvoa / hyötyä prosessien sujuvuus tuottaa, mistä arvo syntyy?
- 4) Miten vuorovaikutusta prosessien välillä voi parantaa?
- 5) Mitä pitää ottaa huomioon prosessien välisessä työnjaossa? Miten työnjakoa prosessien välillä voi parantaa?
- 6) Miten pitää suhtautua prosessin sujuvuutta häiritseviin ongelmatilanteisiin? Esimerkiksi tietoliikenneongelmat, palautteen saaminen/ antaminen.

Prosessin mittarit

- 7) Miten prosessia pitäisi mitata? Mikä mittaamisessa on haasteellista? Mitkä ovat hyvän mittariston tunnusmerkit?

Maksuliikekyselyn kyselylomake

8) Millä tavalla mittauksen tuloksia hyödynnetään?

Prosessin jatkuva parantaminen

9) Miten toimivaksi tavaksi tuottaa palveluita koet prosessiorganisaation?

10) Miten prosessin tavoitteiden toteutumista seurataan?

Mitä sisäisiä tarkistuspisteitä voisi maksuliikeprosessissa olla?

11) Mitä on laatu maksuliikeprosessissa? Miten laatu näkyy?

12) Millä tavalla prosessien parantamiseen / kehittämistyöhön kannustetaan? Millä tavalla tai miten tärkeäksi koet kehittämistyön (jatkuva parantaminen, kehittäminen, uudistaminen)?

LIITE 5(1).

Maksuliikekyselyn kyselylomake