

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Tuotantotalouden osasto
Toimitusketjun johtaminen

**LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMISMENETELMÄN
SUUNNITTELU JA TESTAUS**

Diplomityö

Työn tarkastaja ja ohjaaja: Professori Timo Pirttilä

Lappeenranta 23.7.2007

Henri Karppinen
Kierniemenraitti 8 A 14
53850 Lappeenranta
Puh. 040 539 5730

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Henri Karppinen	
Työn nimi: Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmän suunnittelu ja testaus	
Osasto: Tuotantotalous	
Vuosi: 2007	Paikka: Lappeenranta
Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 110 sivua, 6 kuvaa, 22 taulukkoa ja 2 liitettä	
Tarkastaja: Professori Timo Pirttilä	
Hakusanat: Liiketoimintaprosessi, Prosessien kehittämismenetelmä, Koordinointi, Riippuvuussuhteet, Julkinen sektori	
Keywords: Business Process, Process Improvement Method, Coordination, Dependencies, Public Sector	
<p>Tämän diplomityön tavoitteena oli tutkia, miten liiketoimintaprosessissa esiintyviä toimijoiden välisiä riippuvuussuhteita voidaan kehittää, käyttäen juuri tähän tarkoitukseen räätälöityä kehittämismenetelmää ja mitä osia tämän tyyppisen kehittämismenetelmän tulisi sisältää. Työssä ideoitu menetelmä on tarkoitettu jo käytössä olevien liiketoimintaprosessien kehittämiseen.</p> <p>Työ aloitettiin tutkimalla teoriataustaa liiketoimintaprosesseista ja olemassa olevista organisaatioiden sekä liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmistä. Kehittämismenetelmän sisällön määrittelyssä hyödynnettiin myös työn tilaajan toimesta aikaisemmin tehtyä menetelmien ja mallien kehittämistyötä. Menetelmän sisältö rajattiin kolmeen vaiheeseen, joita ovat kehittämisprojektin suunnitteluvaihe, prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointivaihe sekä kehittämisratkaisujen suunnittelu- ja toteutusvaihe.</p> <p>Menetelmää testattiin kahdessa julkisen sektorin palveluprosessissa, joista saatujen kokemusten perusteella menetelmää kehitettiin edelleen lopulliseen muotoonsa. Työn varsinaisena tuloksena syntyi sekä käytännössä testattu kehittämismenetelmä että useita potentiaalisia jatkokehityskohteita, jotka koskevat menetelmän yksittäisiä vaiheita. Lisäksi kehittämistyön yhteydessä syntyi myös laajempia kehittämisideoita, jotka koskevat prosessi- ja verkostomallien yhdistämistä, prosessijohtamista ja kehittämissuunnitelmien koordinaatiota.</p>	

ABSTRACT

Author: Henri Karppinen
Title: Development and Testing of Business Process Improvement Method
Department: Industrial Management
Year: 2007 Place: Lappeenranta
Master's thesis. Lappeenranta University of Technology. 110 pages, 6 figures, 22 tables and 2 appendices Supervisor: Professor Timo Pirtilä
Keywords: Business Process, Process Improvement Method, Coordination, Dependencies, Public Sector
<p>The aim of this thesis was to study how dependencies between actors in business processes could be improved by using a specific method and what elements should be included in this method. The method developed in the thesis is specially planned for improving existing business processes.</p> <p>This study began by examining the existing theories and methods concerning business processes and organizational development. The existing models and methods that were originally generated by the organisation that requested this thesis were also exploited in the development of this method. The content of the method was defined into three separate modules: 1) development project planning, 2) process and dependency analysis, 3) problem solving and planning of change implementation.</p> <p>The method was tested in two public sector service processes. The final development of this method was made after receiving experiences and feedback from the test processes. The work resulted in both a development method tested in practice as well as numerous potential projects for further development that are built on specific stages of the development method. Also during the development phase a few larger scale ideas were produced including a combination of process and network theories, improving coordination of business processes and process improvement projects in public sector organizations.</p>

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolle, toimitusketjun johtamisen pääaineeseen. Diplomityö liittyy tutkimustyöhön, jossa tutkitaan erilaisten menetelmien ja mallien hyödyntämistä prosessijohtamisessa ja organisaatioiden kehittämisessä.

Haluan kiittää Mikkelin kaupunkia mahdollisuudesta osallistua kehittämishankkeeseen, joka olennaisesti vaikutti työn etenemiseen ja varsinaiseen lopputulokseen. Lisäksi haluan kiittää palvelupäällikkö Kirsi Korhosta Mikkelin ammattikorkeakoulun yrityspalvelut-yksiköstä hyvistä ideoista, kannustuksesta ja ennen kaikkea mahdollisuudesta osallistua kehittämishankkeeseen. Professori Timo Pirttilää haluan kiittää hyvästä ohjauksesta, palautteesta ja ideoista, joita työn edetessä syntyi. Myös muuta toimitusketjun johtamisen pääaineen henkilökuntaa haluan kiittää rakentavista ideoista ja mukavasta työilmapiiristä.

Eriyiset kiitokset haluan osoittaa vanhemmilleni ja muille läheisille ihmisille tuesta koko opiskelujeni aikana.

Lappeenrannassa 23.7.2007

Henri Karppinen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Työn toteutus	3
1.4	Raportin rakenne	5
2	LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN	7
2.1	Liiketoimintaprosessi käsitteenä	7
2.2	Prosessiajattelun ydin	9
2.3	Liiketoimintaprosessien kehittäminen	9
2.4	Kehittämistyön onnistuminen	10
2.5	Kehittämistyön haasteet	12
3	ORGANISAATIOIDEN JA LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMISMALLIT	15
3.1	Kotter: Liiketoiminnan muutosprosessi	15
3.2	Liiketoimintaprosessien kehittämismallit	21
3.2.1	Morris & Brandon	22
3.2.2	Hannus	27
3.2.3	Laamanen	29
3.2.4	Business Process Re-engineering	32
3.3	Yhteenveto liiketoimintaprosessien kehittämismalleista	33
4	LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMISMENETELMÄ JA CASE-PROSESSIT	35
4.1	Menetelmälle määritellyt vaatimukset	35
4.2	Työssä kehitettävän menetelmän sisältö	36
4.3	Menetelmän testaus case-prosesseissa	37
4.4	Case-prosessit	37
5	MENETELMÄN VAIHE 1: KEHITTÄMISPROJEKTIN SUUNNITTELU	39
5.1	Projektin määritelmä	39
5.2	Projektin suunnittelun merkitys	40
5.3	Vaiheen sisältö	41
5.3.1	Lähtötilanteen analysointi	42

5.3.2	Potentiaalisten kehittämisprojektien tarkastelu	43
5.3.3	Kehittämisprojektien vertailu ja valinta	45
5.3.4	Kehittämisprojektin tarkentaminen	47
5.3.5	Kehittämisprojektin organisointi ja aloittaminen	50
5.4	Vaiheen testaus case-prosesseissa	51
5.5	Yhteenveto menetelmän suunnitteluvaiheesta	53
6	MENETELMÄN VAIHE 2: PROSESSIN JA TOIMIJOIDEN VÄLISTEN YHTEISTYÖSUHTEIDEN ANALYSOINTI	55
6.1	Prosessien mallintaminen	55
6.2	Prosessien mallinnustekniikat ja kritiikki	56
6.3	Toimijoiden väliset suhteet liiketoimintaprosesseissa	58
6.4	Riippuvuussuhteiden analysointi	60
6.5	Vaiheen sisältö	61
6.5.1	Prosessin selventäminen	62
6.5.2	Toimijoiden ja tärkeimpien toimintojen tunnistaminen	65
6.5.3	Toimintojen välisten yhteyksien kuvaaminen	66
6.5.4	Ongelmallisten yhteistyösuhteiden analysointi	68
6.5.5	Ongelmien dokumentointi	70
6.6	Vaiheen testaus case-prosesseissa	71
6.7	Yhteenveto prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysoinnista	73
7	MENETELMÄN VAIHE 3: KEHITTÄMISRATKAISUJEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	75
7.1	Liiketoimintaprosessien koordinointi	75
7.2	Vaiheen sisältö	78
7.2.1	Kehittämiskohteiden priorisointi	79
7.2.2	KehittämISRatkaisujen suunnittelu ja määrittäminen	80
7.2.3	Kehittämisteema: Informaation kulun kehittäminen	82
7.2.4	Kehittämisteema: Päätöksenteon selkeyttäminen prosessissa	84
7.2.5	Kehittämisteema: Prosessin rakenteen kehittäminen	87
7.2.6	Kehittämisteema: Prosessin pelisääntöjen kehittäminen	90
7.2.7	KehittämISRatkaisujen implementoinnin ja seurannan suunnittelu	93
7.3	Vaiheen testaus case-prosesseissa	96
7.3.1	Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen	96
7.3.2	Nuorten kasvun tukeminen	98

7.4	Yhteenveto kehittämisratkaisujen suunnittelu ja toteutusvaiheesta	99
8	KEHITTÄMISMENETELMÄN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI JA JATKOKEHITYSKOhteET	101
8.1	Kehittämismenetelmän toimivuuden arviointi	101
8.2	Menetelmän soveltamisessa huomioitavia asioita	102
8.3	Menetelmän jatkokehityskohteet	104
8.3.1	Kehittämisprojektin suunnitteluvaihe	104
8.3.2	Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointivaihe	105
8.3.3	Kehittämisratkaisun suunnittelu ja toteutus	105
8.3.4	Työn aiheeseen liittyvät laajemmat jatkotutkimuskohteet	106
9	YHTEENVETO	108
	LÄHTEET	111
	LIITTEET	

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Menestyksellisen uudistamisen menestystekijät	11
Taulukko 2. Projektin suunnittelun vaiheet	41
Taulukko 3. Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä, vaihe yksi	42
Taulukko 4. Potentiaalisten kehittämisprojektien määrittely	45
Taulukko 5. Kriteerit kehittämisprojektien vertailuun	46
Taulukko 6. Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä, vaihe kaksi	62
Taulukko 7. Ohjauskysymykset prosessin selventämiseen, osa 1	63
Taulukko 8. Ohjauskysymykset prosessin selventämiseen, osa 2	64
Taulukko 9. Ohjauskysymyksiä yhteistyösuhteiden analysointiin	67
Taulukko 10. Ohjauskysymyksiä ongelmallisten yhteistyösuhteiden tarkentamiseen	69
Taulukko 11. Ongelmallisista yhteistyösuhteista dokumentoitavat asiat	71
Taulukko 12. Esimerkkejä riippuvuussuhteista ja niihin sopivista koordinointiprosesseista	77
Taulukko 13. Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä, vaihe kolme	79
Taulukko 14. Kehittämiskohteiden priorisointi	80
Taulukko 15. Kommunikaatio-ongelmien syiden luokittelu	83
Taulukko 16. Kommunikaatiotilanteessa muutettavat tekijät	84
Taulukko 17. Roolit päätöksentekorakennetta kuvaavassa matriisissa	86
Taulukko 18. Rakenteellisten muutosten yhteys tunnistettuihin ongelmiin	88
Taulukko 19. Mahdolliset prosessin rakenteelliset muutokset	89
Taulukko 20. Ohjauskysymykset pelisääntöjen määrittämiseen ja rajaamiseen	92
Taulukko 21. Ohjauskysymyksiä valitun ratkaisuvaihtoehdon implementoinnin suunnitteluun	95
Taulukko 22. Ajankäyttösuositukset menetelmän eri vaiheisiin	103

KUVALUETTELO

Kuva 1. Diplomityön eteneminen, menetelmän testaus kahdessa case-prosessissa	4
Kuva 2. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi	17
Kuva 3. Morris & Brandon: Liiketoimintaprosessien uudistamisen vaiheet	23
Kuva 4. PROPER-mallin mukainen kehittämishankkeen rakenne	28
Kuva 5. Prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen	30
Kuva 6. Ongelman ratkaisuprosessi	31

1 JOHDANTO

Tässä luvussa käydään aluksi läpi tämän diplomityön taustaa, esitellään työn tavoitteet ja rajaukset. Luvun loppuosassa käydään läpi työn toteutusta ja etenemistä sekä esitellään diplomityöraportin rakenne.

1.1 Työn tausta

Liiketoimintaprosessien kehittäminen on ajankohtainen aihe yhä useammassa organisaatiossa, eikä ainoastaan yrityksissä vaan yhä useammin myös julkisella sektorilla. Liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitettuja menetelmiä on kirjallisuudessa tarjolla useita satoja, mutta selkeästi parhaan kehittämismenetelmän nimeäminen on vaikeaa. Kehittämismenetelmän valinnan tekee usein ulkopuolinen konsultti, joka voi valinnallaan vaikuttaa merkittävästi kehittämisprojektin onnistumiseen. Olemassa olevia menetelmiä yhdistää usein yksinkertaistettu ja teollisuus- tai tietotekniikkälähtöinen prosessien kehittämisen näkökulma.

Tämän diplomityön tarkoituksena on kehittää liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä. Kehittämismenetelmän tehtävänä on yhdessä kehittämisprojektin vetäjän kanssa jäsentää ja rytmittää työskentelyä niin, että rajallisessa ajassa pystytään sekä tunnistamaan että ratkaisemaan prosessissa esiintyviä ongelmia. Menetelmää sovellettaessa varsinaisen kehittämistyön tekee aina kehittämiskohteena olevan organisaation omat resurssit. Tässä työssä kehitettävän menetelmän taustana on työn tilaajan Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaston logistiikan laitoksen (nyk. toimitusketjun johtaminen) toimesta aikaisemmin tehty liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitettujen menetelmien ja mallien kehittämistyö. Aikaisemman kehittämistyön tuloksena on syntynyt malleja mm. prosessin kuvaukseen, päätöksentekorakenteiden määrittelyyn, projektisuunnitteluun ja liiketoimintaprosessien koordinoitirakenteen kehittämiseen. Nyt kehitettävässä menetelmässä näkökulmaksi valittiin toimijoiden väliset yhteistyösuhteet ja

rajapinnat liiketoimintaprosesseissa, sillä liiketoimintaprosessit eivät useinkaan noudata funktionaalisen organisaation rajoja, vaan ne kulkevat horisontaalisesti eri funktioiden läpi. Prosessin suorituskyvyn kannalta on olennaista, etteivät sen sisältämät sisäiset rajapinnat vaikuta prosessin toimivuuteen.

Menetelmää ei ole erityisesti räätälöity julkisen sektorin palveluprosesseja varten, mutta menetelmän kehittämisessä nämä ominaisuuksiltaan perinteisistä prosesseista poikkeavat kehittämiskohteet ovat tarjonneet hyviä ideoita, jotka ovat hyödynnettävissä myös muunlaisissa prosessien kehittämishankkeissa. Samalla työssä on voitu tutkia, mitä erityisvaatimuksia julkisen sektorin palveluprosessien kehittämiseen liittyy. On todennäköistä, että jatkossa prosessimallia ja siihen liittyviä kehittämismenetelmiä tarvitaan yhä enemmän sekä julkisen että yksityisen sektorin palveluprosesseissa.

Nyt kehitettävällä menetelmällä ei ole tarkoitus osoittaa olemassa olevia menetelmiä virheelliseksi tai vääräksi, sen sijaan päämääränä on luoda vaihtoehtoinen menetelmä, jota voidaan käyttää mahdollisimman monentyyppisissä kehittämisympäristöissä.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Tämän diplomityön tavoitteena on tutkia, miten liiketoimintaprosessissa esiintyvien toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden toimivuutta voidaan kehittää, käyttäen juuri tähän tarkoitukseen räätälöityä kehittämismenetelmää.

Diplomityön päätutkimuskysymys on seuraava: *Mitkä tekijät vaikuttavat liiketoimintaprosesseissa esiintyvien riippuvuussuhteiden hallintaan ja miten nämä tekijät tulee huomioida liiketoimintaprosessien kehittämistyössä ja kehittämismenetelmässä?*

Päätöksymys jaetaan diplomityössä edelleen viiteen osakysymykseen, joihin tässä työssä pyritään vastaamaan:

- Mitkä ovat olemassa olevien liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmien edut ja haitat?
- Minkälaisia riippuvuussuhteita prosesseissa ja organisaatioissa esiintyy, ja miten niitä voidaan hallita?
- Miten liiketoimintaprosessien kehittämisprojekti tulee jäsentää?
- Miten kehittämisprojektin perusosien läpivientiä voidaan tukea kehittämismenetelmällä ja mitkä ovat menetelmän sisältämät osat?
- Mitä käytännön asioita liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmän läpiviennissä tulee huomioida?

Työssä kehitetään uusi liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä, joka on tarkoitettu sellaisten organisaatioiden käyttöön, joissa on tarve kehittää olemassa olevia liiketoimintaprosesseja. Työn taustaksi tarkastellaan olemassa olevia organisaation muutokseen ja liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitettuja menetelmiä. Olemassa olevia menetelmiä tarkastellaan siten, että voidaan analysoida niiden yleisiä puutteita, ja toisaalta tekijöitä ja ominaisuuksia, joita nyt kehitettävässä menetelmässä voidaan hyödyntää.

Menetelmää kehitettäessä tarkastellaan myös organisaatiossa esiintyvien riippuvuussuhteiden hallintaa ja koordinoitua. Varsinaisen menetelmän sisältö kootaan hyödyntäen teoriataustaa ja työn tilaajan toimesta aikaisemmin tehtyä menetelmäkehitystä. Menetelmää testataan kahdessa julkisen sektorin palveluprosessissa, joiden oppeja hyödyntäen otetaan kantaa menetelmän soveltavuuteen vastaavatyypisissä kehittämissankkeissa ja määritellään menetelmän jatkokehityskohteet. Menetelmän testauksen tuloksena määritellään myös kriteerejä menetelmän soveltamista varten.

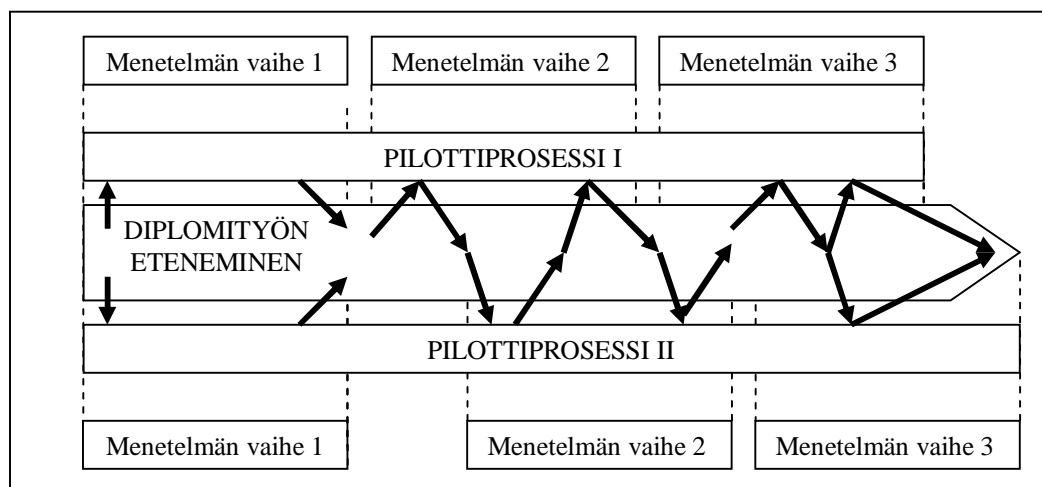
1.3 Työn toteutus

Työ aloitettiin kasaamalla aikaisemmin kehitettyjä malleja ja ideoita, joista tuli uuden menetelmän perusta. Lähtökohtana oli kehittää liiketoimintaprosessien kehittämiseen liittyvistä työkaluista yhtenäinen tuote, jota voidaan hyödyntää erityyppisissä kehittämissankkeissa. Jokaiselle menetelmän vaiheelle on kartoitettu

perusteluja kirjallisuudesta. Vaiheiden määrittelyssä on pyritty huomioimaan myös olemassa olevien kehittämismenetelmien puutteita ja niissä esiintyvien lähestymistapojen mukanaan tuomia ongelmia. Erityistä huomiota on kiinnitetty menetelmän sovellettavuuteen, vaikka kyse onkin vasta uuden menetelmän tuotekehitysvaiheesta.

Menetelmän kehitystyössä käytettiin työskentelytapaa, jossa pienessä ryhmässä hahmoteltiin eri vaiheiden sisältöä, käyttäen perusteluna tilaajan ja kehittämisprojektin vetäjän aikaisempia kokemuksia vastaavantyyppisistä hankkeista sekä kirjallisuudesta saatavia tietoja. Menetelmää testattiin case-prosesseissa vaiheittain siten, että testaus tapahtui yhdessä prosessissa kerrallaan. Jokaista testitilannetta varten rakennettiin työskentelyä jäsentävä kehys, jonka mukaan tilaisuudessa edettiin. Tämä lähestymistapa mahdollisti menetelmän puutteiden täydentämisen testauksen edetessä ja lisäksi parannettua versiota pystyttiin testaamaan toisessa case-prosessissa. Menetelmän lopullisessa versiossa, joka työssä esitetään, on hyödynnetty molempien case-prosessien oppeja.

Työskentelytapa on esitetty kuvassa 1, jossa käy ilmi eri vaiheiden lomittuminen ajallisesti. Mustilla nuolilla kuvataan yhdestä case-prosessista saatujen oppien jatkokehittämistä ja testausta toisessa case-prosessissa.



Kuva 1. Diplomityön eteneminen, menetelmän testaus kahdessa case-prosessissa

1.4 Raportin rakenne

Tässä diplomityössä on johdannon lisäksi kahdeksan lukua. Raportin luvuissa kaksi ja kolme käydään läpi teoriataustaa liiketoimintaprosesseista, niiden kehittämisestä ja kehittämismenetelmistä. *Toisessa luvussa* tarkastellaan perusteluita prosessiajattelulle ja sen käytölle organisaatiossa. Saman luvun lopussa tutkitaan liiketoimintaprosessien kehittämistä ja kehittämistyön onnistumisen kriteerejä ja haasteita. *Luvussa kolme* käydään läpi erityyppisiä kehittämismalleja ja -menetelmiä. Luvun lopussa on yhteenveto esiteltyjen menetelmien sisällöstä. *Luvussa neljä* esitellään taustaa nyt kehitettävälle menetelmälle ja esitellään case-prosessit, joissa menetelmää testattiin.

Luvut viisi, kuusi ja seitsemän muodostavat varsinaisen työn tuloksen, eli kehitettävän menetelmän sisällön. Kaikkien menetelmän sisältöä esittelevien lukujen lopussa on esitetty kokemukset case-prosesseista ja tehty yhteenveto kyseessä olevasta vaiheesta.

Luvussa viisi käydään läpi menetelmän ensimmäinen osuus, eli kehittämisprojektin suunnitteluvaihe. Luku viisi on jäsennetty niin, että aluksi käydään läpi projektin perusmääritelmiä ja projektin suunnittelun merkitystä, jonka jälkeen käydään läpi suunnitteluvaiheen sisältö yksityiskohtaisesti.

Luvussa kuusi esitellään prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointia. Luvussa alussa tehdään katsaus olemassa oleviin prosessinkuvausmenetelmiin sekä kartoitetaan teoriataustaa toimijoiden välisistä riippuvuussuhteista ja niiden analysoinnista. Luku kuusi jatkuu menetelmän toisen vaiheen läpikäymisellä. Toinen vaihe sisältää prosessin analysoinnin, toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysoinnin ja tunnistettujen ongelmien dokumentoinnin.

Luvussa seitsemän esitellään menetelmän kolmas vaihe, jossa käsitellään kehittämisratkaisujen suunnittelua ja toteutusta. Tässä luvussa teoriataustaa

käsitellään yksittäisten kehittämisteemojen osalta sekä varsinaisten kehittämISRatkaisujen toteuttamisen yhteydessä.

Luvussa kahdeksan vedetään yhteen työssä kehitettävän menetelmän sisältöä, muodostetaan arvio menetelmän soveltuvuudesta käyttötarkoitukseensa sekä esitetään työn tuloksena syntyneitä jatkokehitys- ja jatkotutkimuskohteita. Koko diplomityön yhteenveto on esitetty *luvussa yhdeksän*.

2 LIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Liiketoimintaprosessien kehittämiseen liitetään usein radikaaleja muutoksia ja menestystarinoita organisaatioista kuten Xerox, IBM ja Ford. Liiketoimintaprosessien kehittäminen ei kuitenkaan rajaudu ainoastaan suuriin yrityksiin, vaan liiketoimintaprosessien kehittämisestä ja kehittämisen erilaisista menetelmistä on hyötyä kaiken kokoisille organisaatioille. Rajausta ei myöskään voida tehdä pelkkiin yrityksiin, vaan kaikki toimialat, mukaan lukien julkisen sektorin toimijat ovat potentiaalisia liiketoimintaprosessien kehittäjiä (Morris & Brandon 1994, 13). Liiketoimintaprosessien kehittäminen edellyttää prosessiajattelun ymmärtämistä, koska muuten kehittämistyö voi osoittautua mahdottomaksi. Kehittämistyön varsinainen toteuttaminen taas vaatii järjestelmällistä lähestymistapaa, jonka avulla voidaan suunnitella, analysoida ja hallita tehtävien muutosten vaikutukset.

2.1 Liiketoimintaprosessi käsitteenä

Prosessi-käsitettä käytetään nykyisin monissa eri yhteyksissä. Prosessimaisesta lähestymistavasta on tullut muotisana, jota käytetään niin oppimisen, kehittymisen, kasvamisen kuin liiketoiminnankin yhteydessä. Prosesseja on kaikkialla, koska kyseessä on yksi tapa jäsentää toimintaa. (Laamanen 2001, 19) Tässä työssä prosesseja käsitellään lähinnä liiketoimintaan liittyvinä toimintaprosesseina.

Toimintaprosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan erilaisia resursseja. Toimintaprosessit ja toiminnot käyttävät erilaisia panoksia, joita hyödyntämällä tuotetaan varsinaisia tuotoksia, prosessin tuloksia. Tulokset syntyvät siis panosten, resurssien ja toimintojen yhteisvaikutuksesta. (Laamanen 2001, 19-20)

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa neljään luokkaan: asiakaspalveluun, tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen, tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja liiketoimintaa tukeviin prosesseihin. Kaikille liiketoimintaprosesseille on ominaista se, että ne eivät välttämättä rajoitu minkään tietyn osaston sisälle vaan kulkevat eri osastojen läpi siten, että kukin osasto suorittaa prosessissa jonkun tai joitakin toimintoja. (Laamanen 1993, 10)

Jakoa voidaan tehdä myös teollisuuden prosesseihin ja palveluprosesseihin. Palveluprosessit poikkeavat teollisuuden prosesseista ennen kaikkea siten, että asiakkaan rooli on erilainen. Palveluita joudutaan usein räätälöimään asiakaskohtaisesti tai muuttamaan jopa kesken prosessin eli palvelun tuottamisen. Palveluprosessit voivat olla monimutkaisia, eikä niitä välttämättä voida toistaa säännöllisinä, tai samanlaisina kaikille asiakkaille. Palveluissa myös prosessin tehokkuutta ja suorituskykyä mitataan eri tavoilla. Asiakkaan kokema palvelu ja mielikuvat palvelusta ovat tärkeässä asemassa ja saattavat ratkaista sen, käyttääkö asiakas samaa palvelua toista kertaa. (Laamanen 2001, 21)

Palveluprosessit eivät ole aina liiketoimintaa, vaan niihin lasketaan kuuluvaksi muun muassa julkisen sektorin tuottamat perus- ja hyvinvointipalvelut. Palveluprosesseissa on usein haastavaa tehdä rajausta tuotettavan palvelun ja varsinaisen prosessin välille. (Laamanen 2001, 71) Yhtäläillä hankalaa voi olla varsinaisen asiakkaan nimeäminen.

Liiketoimintaprosesseille voidaan asettaa kolme organisaatiosta riippumatonta tavoitetta: 1) Prosessin täytyy tuottaa haluttuja tuotoksia, 2) Prosessin on oltava tehokas ja sen tulee minimoida käytettävät resurssit, 3) Prosessin on oltava joustava ja sen on sopeuduttava muuttuvan ympäristön vaatimukseen. (Laamanen 1993, 13)

2.2 Prosessiajattelun ydin

Prosessiajattelussa keskeisessä asemassa ovat asiakas ja asiakkaan tarpeet. Prosessi tulee organisoida niin, että näihin tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin. Asiakslähtöisyys korostaa organisaation olemassa olon tarkoitusta eli organisaation kokonaistavoitteita. Vasta kokonaistavoitteiden ja kokonaisuuden ymmärtämisen jälkeen, voi organisaatiossa työskentelevä ihminen ymmärtää oman roolinsa toimintojen ketjussa. Varsinkin organisaatioissa, joissa toiminta on jaettu useille eri osastoille, voi kokonaisuuden hahmottaminen olla vaikeaa. (Laamanen 2001, 22-23)

Perinteinen osastoittain jaettu organisaatio saattaa olla hyvinkin edistysellinen yksittäisten osastojen osaamisen kehittämisessä, mutta tämä voi johtaa ns. osaoptimointiin. Osastot kehittävät omaa toimintaansa ja asettavat omalle toiminnalle yhä korkeampia tavoitteita, mutta jättävät huomioimatta rajapinnat muihin osastoihin, eikä toiminta ole silloin organisaation kokonaisedun mukaista. Näiden rajapintojen hiominen ja niissä olevien esteiden poistaminen on keskeinen asia, jota prosessiajattelussa korostetaan. (Becker & Kahn 2003, 2)

Prosessiajattelussa korostetaan myös, ettei organisaation tulos muodostu yksittäisten toimintojen summana, vaan yksittäisten toimintojen yhteisvaikutuksesta (Laamanen 1993, 16).

2.3 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

Organisaatioissa eli pitkään käsitys, jonka mukaan organisaation kehittämistyö on jotain, johon tartutaan erikseen ja joka voidaan sitten jättää taka-alalle (Laamanen 2001, 23). Tilanne on kuitenkin muuttunut, sillä on ymmärretty, että jatkuvan kehittämisen vaatimukset kohdistuvat nyt kaikkiin organisaatioihin niin yksityisen kuin julkisen sektorinkin puolella. Yhä useammin kyse ei ole siitä, tuleeko muuttua vai ei, vaan miten tulisi muuttua. (Morris & Brandon 1994, 11)

Prosesseja kehittämällä voidaan parantaa tuloksia ja suorituskykyä, vaikka prosessien nykyinen tila olisikin hyvä tai riittävä. Tämä on keskeinen motivaatio

prosessien kehittämiseksi. (Laamanen 1993, 13) Liiketoimintaprosessien kehittämisellä on tavoiteltava tehtävien muutosten todellisia vaikutuksia, esimerkiksi parempia tuotteita tai palveluita. Kehittämistyön motivaatioksi usein liitetty kustannusten leikkaus, ei välttämättä lisää organisaation hyvinvointia tai suorituskykyä.(Laamanen 1993, 19) Samalla tavalla, kun prosessiajattelu korostaa asiakkaan merkitystä, tulisi sitä korostaa myös liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja uudelleensuunnittelussa. Prosessin kehittämisen tulisi näkyä positiivisesti myös asiakkaalla. (Morris & Brandon 1994, 16)

Liiketoimintaprosessien kehittämisessä ja uudistamisessa on kyse ennen kaikkea muutoksen suunnittelusta ja hallinnasta (Morris & Brandon 1994, 16). Liiketoimintaprosessit toimivat tällöin organisaation kehittämisen rakenteena (Laamanen 2001, 39). Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja uudistaminen on kuitenkin aina syytä rajata yhteen tai enintään muutamaan prosessiin kerrallaan. Lisäksi, vaikka liiketoimintaprosessien kehittäminen onkin organisaatiossa jatkuva prosessi, tulee yksittäiset kehittämishankkeet viedä aina läpi projekteina. Tällöin kehittämisprojektille tulee aina määritellä tavoitteet, keinot joilla tavoitteisiin aiotaan päästä, aikataulu ja resurssit, joita projektissa tarvitaan. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että sillä on virallinen status ja riittävä tunnettuus. (Laamanen 1993, 24)

2.4 Kehittämistyön onnistuminen

Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja uudistaminen on haasteellista, sillä kehittämissyö vaatii monenlaista asiantuntemusta eri osa-alueilta (Morris & Brandon 1994, 21). Lähtökohtana onnistuneelle kehittämissyölle on aina johdon tuki. Onnistumista ei voi organisoida muut kuin organisaation johtohenkilöt. Ennen kehittämissyön aloittamista on huomioitava, että se vie aikaa. Jos organisaatiossa on käynnissä jo useita päällekkäisiä kehittämissyöprojekteja, on syytä pohtia, onko uudelle kehittämishankkeelle olemassa tarpeeksi aikaa ja resursseja. (Laamanen 1993, 23)

Morris ja Brandon (1994, 24-27) esittelevät seitsemän menestyksellisen liiketoimintaprosessien uudistuksen menestystekijää. Ilman näiden menestystekijöiden hallintaa, voidaan liiketoimintaprosessien uudistamisessa epäonnistua ja uudistuva organisaatio voi menettää kehittämisprojektin potentiaalisia hyötyjä. Menestystekijät on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Menestyksellisen uudistamisen menestystekijät
(Morris & Brandon 1994, 24-27)

Ominaisuus	Perustelut
organisaation kattavat systemaattiset menetelmät	oimintaprosessien kehittäminen ilman systemaattista lähestymistapaa on lähes mahdotonta.
osten hallinta koordinoitusti i yksiköiden kohdalla	osta täytyy aina hallita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tehtävien muutosten vaikutuksia on yritettävä ennakoita mahdollisimman laajasti ja monesta näkökulmasta. On myös varmistuttava siitä, ettei kehittämisprojektin ulkopuolisilla toimenpiteillä tehdä päinvastaisia korjausliikkeitä.
osten arviointi, suunnittelu ja toimeenpano	tämisyprojektin tulee olla sen kokoisia, että niitä voidaan hallita, ja toisaalta, että ne voidaan toteuttaa sellaisessa ajassa, että tehtyjen muutosten vaikutukset ovat merkityksellisiä. Tästä syystä on parempi tehdä useampia pienempiä kehittämisprojekteja, jolloin muutos pysyy vallitsevana koko ajan, kun tarttua yhteen liian isoon kehittämisprojektiin, joka saattaa asettaa koko organisaation toiminnan vaakalaudalle.
tettujen muutosten vaikutusten analysointi	liiketoimintaprosessien luonteeseen kuuluu osastojen välisten rajojen ylittäminen, tulisi muutosten vaikutuksia pystyä analysoimaan kaikkien osallisten organisaatioyksiköiden kohdalta. Samalla tavalla on analysoitava toisistaan riippuvaisten prosessien yhteydet ja muutosten vaikutukset.
tettujen muutosten simulointi ja mallinnus	oimintaprosessien kehittämisessä on usein tehtävä vertailuja kahden tai useamman muutosvaihtoehdon välillä. Kaikissa kehittämisprojekteissa tulisi vähintään arvioida saavutettavien hyötyjen ja aiheutettujen kustannusten määrää eri vaihtoehdoissa. Tietokoneistettu mallinnus on yksi vaihtoehto, mutta ei välttämätön.
tämistyön kokemusten ja mallien jatkuva käyttö ja kehittäminen	tämistyön tulosten käyttöä ei kannata rajata vain yhteen kertaan. Kehittämisprojektien tuloksia kannattaa käyttää tulevien

	kehittämiprojektien tukena. Dokumentointi voi hyödyttää tulevia kehittämiprojekteja myös niin, että kerran tehtyjä virheitä ei toisteta moneen kertaan.
sastoilta ja prosesseista saatavan tiedon yhdistäminen ja hyödyntäminen	ssin kehittämiprojektissa ei rajauduta ainoastaan kehittämiskohteena olevaan prosessiin, vaan projektiryhmällä on oltava tietoa organisaation muista suunnitelmista, organisaation rakenteesta, päämääristä, toimenkuvauksista yms. Tietojen saatavuuden lisäksi on osattava yhdistää kaikista näistä tiedoista kehittämiprojektin kannalta olennaiset asiat.

Yksi kehittämistyön perusedellytys on, että kehitettävällä prosessilla on oltava omistaja. Prosessin omistaja varmistaa, että prosessille asetetut tavoitteet saavutetaan ja, että tavoitteet ovat yhteneväiset koko organisaation tavoitteiden kanssa (Neumann, Probst & Wernsmann 2003, 246) Ilman prosessin omistajaa, kehittämistyölle ja kehitettävälle prosessille ei ole vastuuhenkilöä.

Osastojen välisten raja-aitojen purkaminen on niin ikään välttämätöntä. Liiketoimintaprosessit kulkevat osastojen rajojen läpi, joten sen tulee näkyä myös kehittämiprojektin työryhmässä. Kehittämistyöryhmiin on syytä koota monenlaista osaamista eri osastoilta. Tämä edes auttaa myös tehtäviin muutoksiin sitoutumista, koska eri osastot ovat päässeet aktiivisesti vaikuttamaan kehittämistyön tuloksiin. Vaikuttamista voidaan lisätä rohkaisemalla työntekijöitä esittämään omia mielipiteitä ja ideoitaan. Tällaisen vapautuneen ilmapiirin ja sitoutuneisuuden aikaansaaminen on yksi haastavampia tehtäviä kehittämiprojektissa. (Morris & Brandon 1994, 116-118)

2.5 Kehittämistyön haasteet

Liiketoimintaprosesseja ei läheskään aina suunnitella huolella käyttöönottovaiheessa. Suunnittelemattomuus näkyy siten, että organisaatiossa ei tiedetä mitä prosessit tarkalleen sisältävät ja mihin ne rajautuvat. Teollisuudessa prosessit saattavat saada muotonsa tuotannonsuunnittelun tuloksena, mutta liiketoimintaprosessit syntyvät usein pidemmän ajan kuluessa. Tästä syystä niiden

dokumentointi on puutteellista, eivätkä dokumentoidut prosessit vastaa välttämättä todellisuutta. Työnkulkuihin saatetaan tehdä hyviäkin muutoksia, mutta muutokset eivät päivyty mihinkään dokumentteihin. Vastaavasti saatetaan havaita jokin hyödyllinen seuraus, mutta ei tiedetä minkä muutoksen tuloksena se on syntynyt. (Morris & Brandon 1994, 58-60)

Liiketoimintaprosessi on käsitteenä hankala: mihin prosessi rajautuu? Jos organisaatiossa on useita prosesseja, on vaikeaa tehdä selkeää rajausta eri prosessien välillä ja lisäksi prosessien rajapinnat menevät päällekkäin. Vastaavasti liiketoimintaprosesseilla on taipumus laajentua alkuperäisistä rajoista, jolloin kehittämistyö saattaa kohdistua liian laajalle alueelle. (Morris & Brandon 1994, 59)

Suurissa organisaatioissa kehittämisen haasteena on lokeroituminen. Organisaatioissa ei tunnisteta hyödyllisiä tai kehittämistä vaativia liiketoimintaprosesseja, vaan keskitytään erityyppisiin mikroprosesseihin, jotka käytännössä rajautuvat yhden osaston sisälle. Samantyyppinen vaara on olemassa tilanteessa, jossa tietyn prosessin kehittäminen annetaan jonkun tietyn osaston vastuulle. Tällöin on suuri vaaraa osaoptimoinnille, jossa tietyn osaston edut ajavat prosessin etujen ohi. (Laamanen 1993, 15)

Liiketoimintaprosessien kehittämiseen liitetään usein päämääränä kustannusten karsiminen. Pahimmassa tapauksessa tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että organisaation parhaat ihmiset vaihtavat työpaikkaa, ja tuloksena on kilpailijoita tehottomampi toiminta. (Morris & Brandon 1994, 63)

Muutosvastarinnan merkitystä organisaation muutoksissa ei tule myöskään väheksyä. Liiketoimintaprosessien kehittämisen yleisiä kompastuskiviä ovat muutosvastarinnan yllätyksellisyys, vastarinnan käsittely vasta kun se ilmenee ja se, ettei vastarinnan käsittelyyn ole varattu kehittämisprojektissa lainkaan resursseja. (Hannus 1994, 269)

Muutoksen tehokas läpivienti edellyttääkin, että potentiaaliset esteet tunnistetaan etukäteen ja, että niihin varaudutaan huolellisesti. Muutosvastarintaa organisaatioissa aiheuttavat mm. seuraavat syyt: ongelmalliset asenteet, muutosvalmiuksien puute, muutosviestinnän epäonnistuminen, ohjausjärjestelmien ja tavoitteiden ristiriidat, tietojärjestelmien ja tietoteknisten välineiden puutteet. (Hannus 1994, 281-282)

Muita hyvin tunnettuja liiketoimintaprosessien kehittämistyön sudenkuoppia ovat kehittämistyöhön tarvittavien resurssien puute, vaihtoehtoisten ratkaisujen puute, täydellisen muutoksen tavoittelu kerralla ja yrityskulttuurin huomiotta jättäminen. (Morris & Brandon 1994, 89)

3 ORGANISAATIOIDEN JA LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMISMALLIT

Liiketoimintaprosessien kehittäminen ja uudistaminen vaatii järjestelmällistä etenemistapaa ja lähestymistä. Oli tehtävä muutos mikä tahansa, sisältyy kehittämisprosessiin tavalla tai toisella neljä vaihetta: Tietoisuus muutoksen tarpeesta, uuden toimintamallin kehittäminen, uuden mallin kokeilu ja arviointi sekä uuden mallin hyväksyminen ja käyttöönotto. (Laamanen 1993, 20) Suuressa organisaatiossa, kehittämisprojekti voi sisältää tuhansia eri tehtäviä, jolloin on erittäin tärkeää, että kehittämistyöskentely on vaiheistettu. On tiedettävä mitä missäkin vaiheessa ollaan tekemässä, ja mihin kyseisen vaiheen työskentely tähtää. (Morris & Brandon 1994, 202)

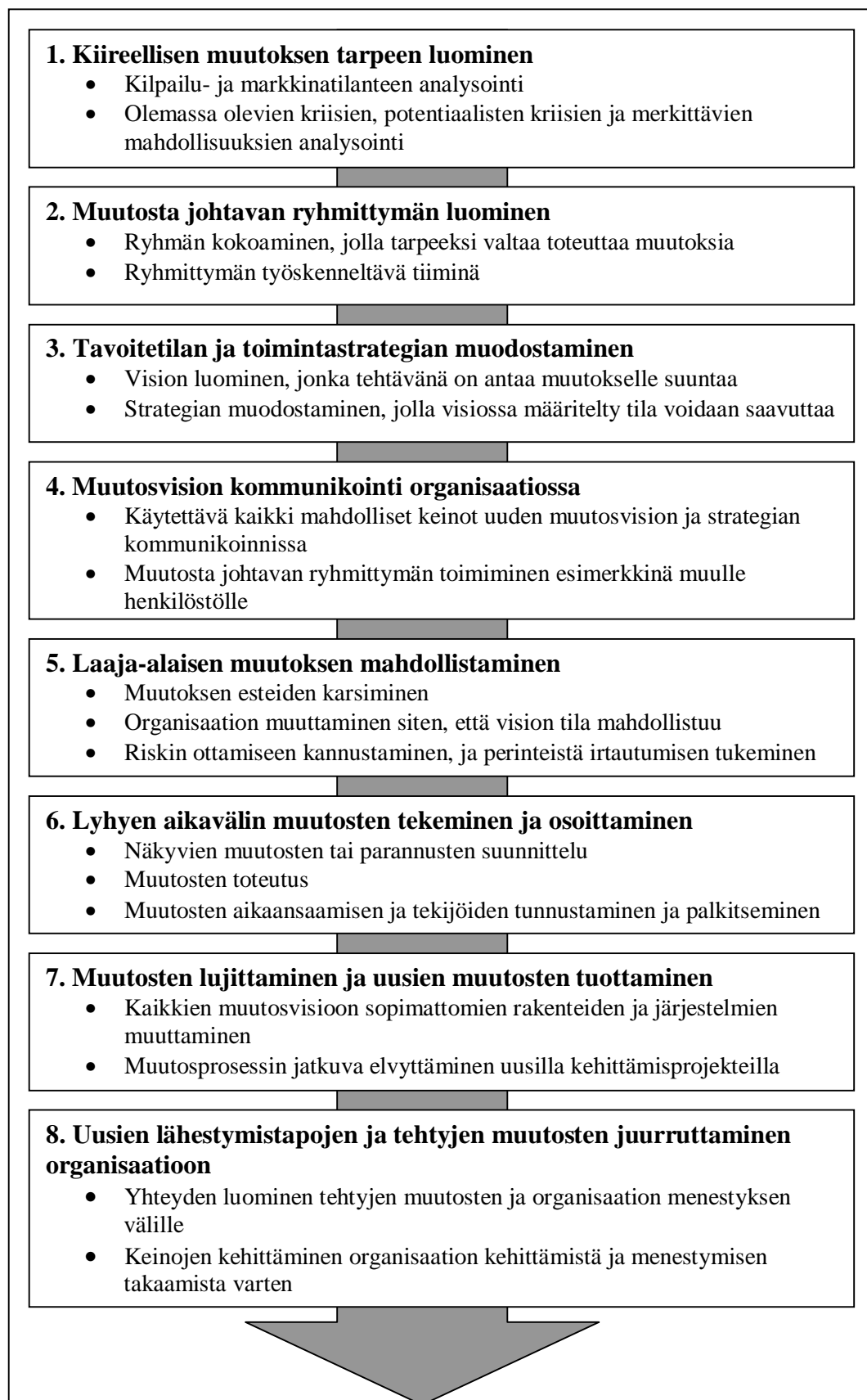
Tässä luvussa käydään läpi liiketoimintaprosessien kehittämistyötä kahdesta eri näkökulmasta. Aluksi tarkastellaan Kotterin liiketoiminnan muutosprosessia, josta on tavoitteena löytää ominaisuuksia ja tekijöitä, joita muutosprosessin läpiviennissä on huomioitava. Toisena näkökulmana tarkastellaan olemassa olevia liiketoimintaprosessien kehittämiseen räätälöityjä kehittämismalleja. Tavoitteena on yhdistää yleisiä liiketoiminnan muutosjohtamiseen liittyviä tekijöitä ja olemassa olevien liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmien oppeja. Jokaista mallia analysoidaan, ja malleista valitaan ne ominaisuudet tai elementit, joita tässä työssä kehitettävässä menetelmässä nähdään tarpeellisena hyödyntää.

3.1 Kotter: Liiketoiminnan muutosprosessi

John P. Kotter on esittänyt kirjassaan *Leading Change* kahdeksan vaihetta sisältävän muutosprosessin, jonka avulla organisaatiot pystyvät luomaan suuria ja ennen kaikkia pysyviä muutoksia. Tällä kehittämisprosessilla Kotter vastaa organisaatioiden muutoksissa yleisesti esiintyviin ongelmiin, joiden vuoksi muutokset eivät toteudu halutulla tavalla. (Kotter 1996, 21)

Suurin este organisaatioiden muutokselle on Kotterin mukaan se, ettei organisaatioissa ymmärretä muutoksen kiireellisyyttä. Tämä johtuu yleensä siitä, että organisaatioissa luotetaan liikaa omiin mahdollisuuksiin ympäristön muutoksissa. Muita merkittäviä ongelmia Kotterin mukaan ovat muutosta eteenpäin vievän ryhmittymän puute, muutosvision merkityksen aliarviointi, vision kommunikoinnin epäonnistuminen, muutoksen kaatuminen erilaisiin esteisiin, nopeiden ja näkyvien muutosten puuttuminen, onnistumisen julistaminen liian aikaisin ja epäonnistuminen muutosten juurruttamisessa organisaation toimintaan. (Kotter 1996, 4-15)

Kotterin mukaan kaikissa menestyksellisissä organisaatiomuutokseen tarkoitetuissa menetelmissä on yksi yhteinen piirre: niissä tiedostetaan näkemys, jonka mukaan mikään pysyvä muutos ei tapahdu helposti. Kotter kritisoi myös muutosmenetelmiä yleisesti siitä, että niiden esitystapa antaa harhaan johtavan kuvan muutoksen toteutuksen helppoudesta. (Kotter 1996, 20) Vaiheittain tapahtuvan kehittämissuunnitelman etuna on Kotterin mukaan kuitenkin se, että kaikki muutoksen kannalta olennaiset vaiheet tulee käytyä läpi. Minkä tahansa vaiheen ohittaminen johtaa Kotterin mukaan väistämättä ongelmiin. Analyttisen kehittämissuunnitelman etuna on myös se, että harvasta organisaatiosta löytyy todellisia kehittämissuunnitelman johtajia, mutta asioiden ja vaiheiden johtajia sitäkin enemmän. (Kotter 1996, 25) Kotterin muutosprosessi on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 21)

Ensimmäisessä vaiheessa luodaan *kiireellisyden tunne*, muutokseen on tarttuva heti. Ensimmäinen vaihe on kriittinen siksi, että ilman kiireellistä muuttumisen tarvetta kehittämistyöryhmää on vaikeaa saada toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi. Kotter mainitsee omahyväisyyden ja tyytyväisyyden tunteet, jotka ovat usein esteenä muutoksen kiireellisyyden ymmärtämiselle. (Kotter 1996, 36) Yleisimpiä syitä tähän tyytyväisyyteen ovat oman organisaation tarkastelu vain sisäpuolelta, harhaanjohtavien tulos- ja tehokkuusmittareiden käyttö, ihmisen perusluonteeseen kuuluva negatiivisten asioiden kieltäminen ja organisaatioiden rakenne, joissa korostetaan osastokohtaisia tavoitteita. (Kotter 1996, 40) Kiireellisyyden tunteen kasvattamisessa keskeisiä asioita ovat tosiasioiden nostaminen esiin, niin tulosten, asiakaspalautteen kuin tavoitteidenkin kautta. (Kotter 1996, 44)

Toisessa vaiheessa *muodostetaan muutosta johtava ryhmittymä*. Muutostyön onnistumisen kannalta on tärkeää valita mukaan sellaiset henkilöt, joilla on todellista vaikutusvaltaa. Samalla täytyy kuitenkin pitää mielessä, etteivät pelkät johtotason ihmiset voi viedä onnistunutta muutosta läpi, vaan mukana on oltava myös asiantuntemusta organisaation eri tasoilta. Kehittämistyöhön osallistuvien on nautittava muun henkilöstön luottamusta, koska muuten heidän viestiään ei oteta vakavasti. Muutos vaatii johtamista, ei pelkän muutosprosessin vaihe vaiheelta johtamista, vaan sellaista johtamista (*Leadership*), joka kannustaa ihmisiä toimimaan muutoksen suuntaisesti. (Kotter 1996, 57) Kehittämisyöryhmän sisälle on pystyttävä luomaan luottamuksen ilmapiiri, sillä se on edellytys koko ryhmän toiminnalle. On myös pystyttävä luomaan kehittämisprojektille sellaiset tavoitteet, että kaikki voivat sitoutua niihin. (Kotter 1996, 66)

Kolmannessa vaiheessa *muodostetaan muutokselle tavoitetila ja toimintastrategia*. Muutosprosessissa tavoitetila palvelee kolmea eri päämäärää. Se määrittelee muutokselle suunnan, motivoi ihmisiä työskentelemään muutoksen hyväksi ja auttaa koordinoimaan yhdessä suoritettavia toimenpiteitä. (Kotter 1996, 68-69) Hyvän tavoitetilan ominaisuuksia ovat saavutettavuus, houkuttelevuus, selkeys, joustavuus ja viestittävyys (Kotter 1996, 72). Toimintastrategialla

tarkoitetaan keinoja, joilla visio voidaan saavuttaa eli varsinaista muutosta (Kotter 1996, 71).

Neljännessä vaiheessa *kommunikoidaan tavoitetila tai muutosvisio* koko organisaatiolle. Tavoitetilan suurin hyöty saavutetaan silloin, kun se on kommunikoitavissa koko organisaatiolle. Näin organisaation ihmisiä saadaan motivoitua toimimaan yhteisten päämäärien hyväksi. (Kotter 1996, 85) Kommunikoitavuus asettaa tavoitetilalle lisää kriteereitä. Tavoitetilan esittämisessä tulee huolehtia siitä, että kuvaus on riittävän yksinkertainen. Viestin perille menoa edesauttavat erilaiset vertauskuvat ja sanojen muuttaminen kuviksi. Viestiä täytyy tuoda esiin useissa yhteyksissä, ja sitä on toistettava uudestaan ja uudestaan. Yksi tärkeimmistä asioista on kuitenkin esimerkkinä toimiminen ja varautuminen keskusteluun tavoitetilasta. (Kotter 1996, 90)

Viidennessä vaiheessa organisaatiossa tulee varmistua siitä, että *muutosta toteuttavilla ihmisillä on valtuudet ja mahdollisuudet toimia määritellyn muutosstrategian mukaisesti*. Merkittävimpiä esteitä muutokselle ovat organisaation sisäinen rakenne, puutteelliset tiedot ja taidot, käytännöt, viestintäkanavat, johdon haluttomuus muutoksille. (Kotter 1996, 102) Usein monet organisaatiot korostavat asiakkaan asemaa, mutta todellisuudessa organisaatio on rakennettu erilaisten tuotteiden ja palveluiden perusteella (Kotter 1996, 105). Ratkaisut edellä mainittuihin ongelmiin löytyvät organisaation rakenteellisista muutoksista, koulutuksesta ja mahdollisista henkilövaihdoista (Kotter 1996, 115).

Kuudennessa vaiheessa on pystyttävä osoittamaan, että *tehdyt muutokset todella tuottavat tuloksia*. Suuret muutokset vaativat aina aikaa, mutta jos tulosten odottaminen vie kauan, voi olla, että koko muutosprosessi loppuu liian aikaisin. Suurta muutosta ja sen jatkuvuutta pitää ruokkia osoittamalla pienempiä, ja lyhyemmällä aikavälillä saavutettavia muutoksia. (Kotter 1996, 119) Hyvällä lyhyen aika välin saavutuksella on kolme kriteeriä. Ensinnäkin saavutuksen tulee olla näkyvä, jolloin ihmiset voivat arvioida helposti, onko kyseessä todellinen

saavutus vai pelkkä silmänlume. Toiseksi saavutuksen on oltava yksiselitteinen, sen kiistäminen ei ole mahdollista ja kolmanneksi saavutus voidaan helposti yhdistää johonkin tiettyyn muutokseen, joka on osa isompaa muutosprosessia. (Kotter 1996, 121-122)

Seitsemännessä vaiheessa varmistetaan siitä, että jo *tehdyt muutokset lujittuvat organisaatiossa*, mutta ennen kaikkea, että muutokset jatkuvat edelleen. Saavutukset voivat johtaa eräänlaisen hyvänolon tunteeseen organisaatiossa ja tarve muutoksen ylläpitämiseen loppuu; samoin voi käydä jos saavutuksia juhlistaan ennen aikaisesti. Kotterin mukaan yksi mahdollinen syy muutosprosessin pysähtymiseen, ovat erilaiset riippuvuussuhteet organisaation sisällä. (Kotter 1996, 131-132) Jos organisaatiossa muuttaa yhden osan, niin voi olla, että joutuu muuttamaan monta muutakin osaa. Tällaisessa tilanteessa on helpompi valita vaihtoehto, jossa ei muuteta mitään. Tilanteen välttämiseen on vain yksi lääke, eli turhien riippuvuussuhteiden karsiminen. Useissa organisaatioissa tällaisia suhteita on mm. historiallisista syistä. Uusia rakenteita tai käytäntöjä on luotu, mutta samalla on unohdettu purkaa vanhat riippuvuussuhteet. (Kotter 1996, 142)

Kotterin muutosprosessin viimeisenä vaiheena on *yrittäjäkulttuurin muuttaminen*. Uudet lähestymistavat ongelmiin ja tehtyjen muutosten juurruttaminen organisaation on erittäin vaikeaa ja aikavievää. Yrityksen kulttuuri muuttuu vasta kun toimintaa on pystytty muuttamaan, tuloksia saavutettu ja osoitettu yhteys tulosten ja muutosten välillä. Kotter kritisoii menetelmiä, joiden ensimmäisenä vaiheena on arvojen ja yrityskulttuurien muuttaminen kehitystyölle sopivaksi. Muutosprosessin kannalta on kuitenkin tärkeämpää ymmärtää organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria kuin yrittää muuttaa sitä heti alussa. (Kotter 1996, 155-157)

Vaikka Kotterin muutosprosessia ei ole varsinaisesti kohdistettu liiketoimintaprosessien kehittämiseen, on siinä paljon hyödynnettävää työssä kehitettävän menetelmän näkökulmasta. Erityisen tärkeiksi osiksi tässä yhteydessä nousevat vaiheet 1-3 sekä 5-7. Kolmen ensimmäisen vaiheen sisällöt keskittyvät

ennen kaikkea muutosten edellytysten luomiseen, mikä usein unohdetaan liiketoimintaprosessien kehittämismalleissa, jotka alkavat suoraan muutoksen suunnitteluvaiheesta. Viidennessä vaiheessa mainitut organisaation muutosta estävät tekijät ovat relevantteja myös tässä yhteydessä, samalla tavalla kuin seitsemännessä vaiheessa mainittu tehtävien muutosten suorat ja epäsuorat vaikutukset koko organisaatioon. Tällaista kehittämishankkeiden hallintaa tarvitaan myös liiketoimintaprosesseja kehitettäessä. Kotterin esittämä malli poikkeaa liiketoimintaprosessien kehittämismalleista siten, että siinä ei oteta kantaa mihinkään tiettyyn muutostekniikkaan tai organisaation esitystapaan. Tämä asia on huomioitava myös uutta mallia kehitettäessä, sillä mikään yksittäinen tekniikka ei takaa onnistunutta lopputulosta.

3.2 Liiketoimintaprosessien kehittämismallit

Liiketoiminnan kehittäminen ei ole uusi asia, sillä sitä on tehty eri muodoissa jo 1900-luvun alkupuolelta lähtien, joten erilaisia organisaatioiden kehittämistä ja muutosta jäsentäviä menetelmiä on olemassa satoja. Vaikka menetelmät sisältävät paljon samoja elementtejä, on niissä jokaisessa omia painotuksia. (Laamanen 2001, 209)

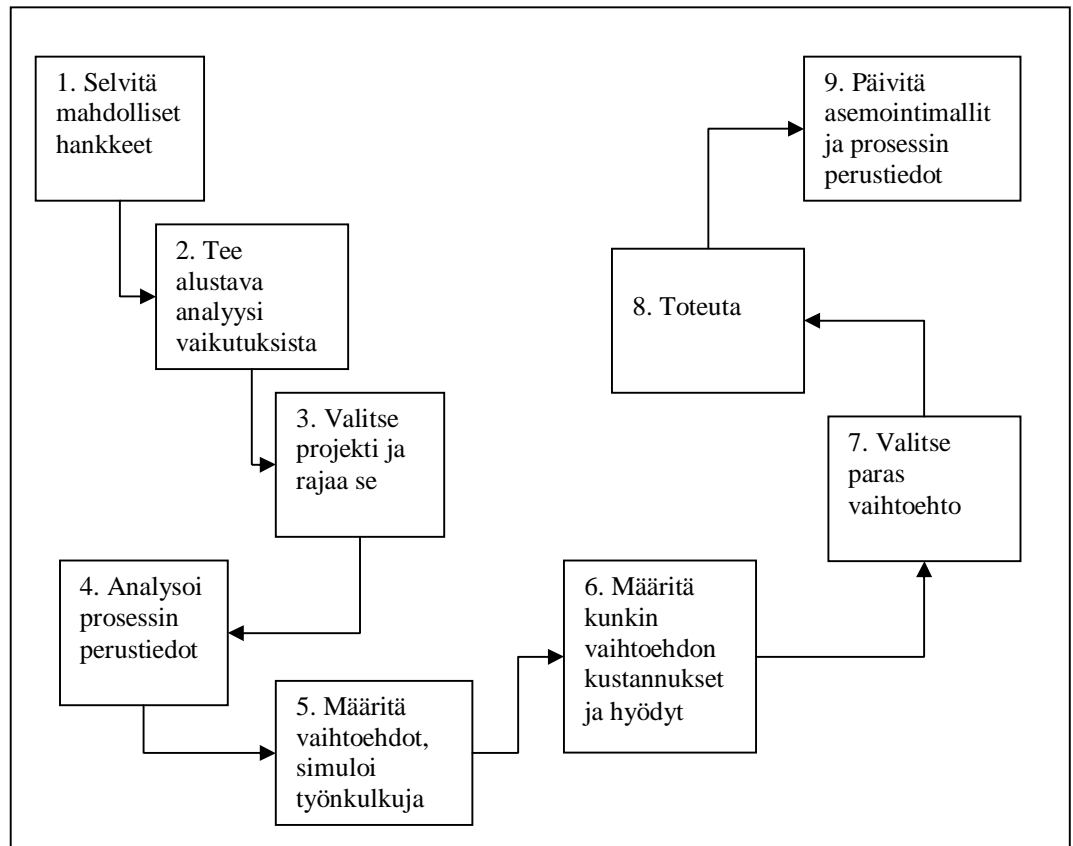
Liiketoimintaprosessien kehittämisprojektin valmistelussa ja suunnittelussa on otettavaa kantaa käytettävien lähestymistapojen, menetelmien, työkalujen ja tekniikoiden käyttöön. Kaikkia edellä mainittuja on olemassa pitkä lista, tarkkaan määritellyistä menetelmistä yleisemmän tason työskentelyrunkoihin. Nykyisin esimerkiksi BPR-termiä käytetään mitä erilaisimmista lähestymistavoista liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Monissa yhteyksissä BPR-termiä käytetäänkin tilanteissa, joissa muutosten halutaan tapahtuvan asteittain ennemmin kuin nopeasti ja, joissa radikaalit muutokset ovat vaihtuneet prosessin kehittämiseksi ja yksinkertaistamiseksi. Termistä BPR on tullut synonyymi kaikelle liiketoimintaprosessien kehittämistyölle ja organisaatiossa tapahtuvalle muutokselle. (Coulson-Thomas 1994, 85-87)

Eri menetelmillä on omat hyvät ja huonot puolensa. Riippumatta siitä mitä menetelmää työskentelyn jäsentämiseen käytetään, vaaditaan työskentelyyn paljon muutakin. Mikään menetelmä ei itsessään takaa onnistunutta kehittämisprojektia, mutta toisaalta väärän menetelmän valinta voi pysäyttää kehittämistyön heti alussa. Yleisesti prosessien kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa annetaan ohje, jonka mukaan menetelmä tulisi valita käyttökohteen mukaan.

Seuraavassa käydään läpi muutamia liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmiä. Esittelyt menetelmät keskittyvät ympäristöön, jossa olemassa olevia liiketoimintaprosesseja uudistetaan. Menetelmien läpikäynnin yhteydessä otetaan kantaa niiden hyödyllisyyteen tämän työn kannalta.

3.2.1 Morris & Brandon

Morris ja Brandon (1994) esittelevät liiketoimintaprosessien uudistamisen nimellä mallin, joka sisältää yhdeksän vaihetta (Kuva 3). Menetelmä noudattaa perinteistä liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitettua menetelmän kaavaa, ja siksi se käydään läpi tässä yhteydessä. Jokaisesta vaiheesta selvitetään tarkoitus, vaiheen tulokset, tärkeimmät tehtävät vaiheessa ja tekijät, joita on huomioitava vaiheen suorittamisessa.



Kuva 3. Morris & Brandon (1994, 203): Liiketoimintaprosessien uudistamisen vaiheet

Mallin ensimmäinen vaihe on *mahdollisten kehittämishankkeiden selvittäminen*. Kehittämishankkeet voidaan karkeasti jakaa koko yritystä kattaviksi kehittämishankkeiksi ja yksittäisiä prosesseja käsittäväksi hankkeiksi. Vaiheen tärkeimpiä asioita on kehittämissuunnitelmien alustava tavoitteiden asettaminen. Tavoitteista muodostuu projektin perusta, johon saavutettuja tuloksia verrataan. Potentiaalisia kehittämishankkeita kartoittaa muutospäällikön johdolla erillinen asemointiryhmä, joka on muodostettava ennen kartoitustyön aloittamista. Asemoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä muutoksen hallintaa, jolloin asemointiryhmä toimii eräänlaisena muutosprojektin ohjausryhmänä. Ensimmäiseen vaiheeseen sisältyvät myös muutoksen painopistealueiden määrittäminen ja vaatimusmäärittely projekteille. (Morris & Brandon 1994, 204-205, 207-209)

Toisessa vaiheessa tehdään *alustava analyysi kehittämisprojektien vaikutuksista*. Vaikutusten analysointi perustuu kehittämisprojektilla tavoiteltuihin vaikutuksiin. Tässä vaiheessa on syytä analysoida karkealla tasolla vaikutukset eri osastoihin, muihin liiketoimintaprosesseihin, liiketoiminnan sääntöihin, tietojärjestelmätukeen ja henkilökuntaan, jotta eri vaihtoehtoja voidaan vertailla. Tämän vaiheen tuloksena on lista vaihtoehtoista kehittämisprojekteiksi. (Morris & Brandon 1994, 211-212)

Kolmannessa vaiheessa tehdään *kehittämisprojektien valinta ja tarkempi raja*us. Kehittämisprojektien valinta tulee tehdä aina potentiaalisten hyötyjen perusteella, mutta hyötyjen määrittelyssä ei voida rajautua ainoastaan kustannusten alentamiseen tai tuottojen lisääntymiseen. Kaikkia hyötyjä ei voi suoraan mitata rahassa. Kehittämisprojektin rajaus tapahtuu aina prosessin rajojen mukaan, vaikka koko prosessin työnkulkua ei aiottaisikaan muuttaa. Projektin rajauksessa on syytä huomioida, että projektin laajuus vaikuttaa olennaisesti kehittämistyön hallittavuuteen. Vastapainoksi laajalta prosessilta voidaan odottaa merkittävämpiä tuloksia. Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa tehty alustava projektin rajaus on yleensä huomattavasti laajempi kuin tässä vaiheessa tehtävä rajaus. Lopputuloksena on yksi tai useampi kehittämisprojekti, jolle laaditaan toteuttamisaikataulu. (Morris & Brandon 1994, 213-216)

Neljännessä vaiheessa aloitetaan *prosessin perustietojen analysointi*. Varsinainen suunnittelutyö alkaa vasta nyt, kun kehittämisprojekti on saatu valittua ja kehittämisen kohde on rajattu. Tämän vaiheen tehtäviin kuuluvat tarvittavien analysointimallien määrittäminen, tarvittavien tietojen hankkiminen ja työnkulkujen analysointi. Tämä vaihe on haasteellinen, sillä eri lähteistä tulevaa kehittämisprojektiin liittyvää tietoa pitää pystyä yhdistelemään ja analysoimaan. Vaiheen tuloksena ovat yksityiskohtaiset mallit nykyisistä prosesseista, joita voidaan hyödyntää uusien prosessien määrittelyissä eli kaikki nykyisten prosessien ongelma-alueet ja ongelmien suhteet on tuotava esille. Mikäli mahdollista, kehittämiskohtena olevasta prosessista olisi syytä tuoda esiin tärkeimmät sitä kuvaavat mittarit: kustannukset, panostiedot, tuotostiedot,

prosessin kesto, työntekijämäärä, laadun mittarit ja prosessin tuottama arvonlisä. Lopuksi määritellään kehittämisprojektin koordinoititimi. (Morris & Brandon 1994, 216-221)

Viidennessä vaiheessa *määritellään uudet prosessiratkaisut ja työnkulut*. Tässä vaiheessa hyödynnetään edellisen vaiheen analysoinnin tuloksia, joiden pohjalta määritellään uudet prosessiratkaisut ja muut tarvittavat muutokset. Vaiheessa suunniteltavat muutokset vaihtelevat tehtävä- ja toimintokohtaisista muutoksista aina osastotason ja koko organisaation muuttamiseen. Ehdotettavat muutokset on pystyttävä simuloimaan ja tulokset on syytä varmistaa ennen varsinaisia toimenpiteitä. Uudistetussa prosessimallissa on syytä tarkistaa vielä seuraavat seikat: toimintojen ja prosessien päällekkäisyydet, työnkulkujen pullonkaulat, tehottomasti toimivat toiminnot, toiminnot joiden tuotoksille ei löydy perusteluja, tehtyjen ratkaisujen järkevyyden, kaikki liittymäkohdat toimintojen välillä ovat toimivia ja teknisiä voimavaroja käytetään järkevästi. (Morris & Brandon 1994, 221, 226-228)

Vaiheessa kuusi *analysoidaan tarkemmin* vaiheen viisi *ehdotuksia uusiksi liiketoimintaprosesseiksi*. Vaiheessa on tarkoitus analysoida ehdotusten hyötyjä ja kustannuksia, joten on käytettävä tarkempaa kustannushyöty-analyysiä. Ennen tätä on kuitenkin varmistuttava siitä, että muutostimi ymmärtää muutosten todelliset vaikutukset. Monissa tapauksissa kehittämisprojektin hyödyiksi määritellään muut kuin rahalliset hyödyt, joten vaikutusten arviointi voi olla hyvinkin haastavaa. Kustannus-hyötyanalyysin tulokset ja analyysin taustalla olevat perustelut tuottavat suosituksen lopulliseksi kehittämiskohteen valinnaksi. (Morris & Brandon 1994, 228-229, 231-232)

Seitsemännessä vaiheessa *valitaan paras tai sopivin muutosvaihtoehto*. Se, miten valinta tapahtuu, riippuu pitkälti organisaation kulttuurista. Riippumatta valinnan tekevästä tahosta tai valintatavasta, tulisi valintaan aina suhtautua avoimin mielin. Tämä edellyttää sitä, että kuudennen vaiheen kustannus-hyötyanalyysi ja toteutettavuuden arviointi on tehty tasapuolisesti kaikille vaihtoehdoille.

Seitsemänteen vaiheeseen päättyy varsinainen suunnittelu, ja tässä vaiheessa kaikille asianosaisille on kerrottava muutosprojektin vaikutuksista ja aikataulusta. (Morris & Brandon 1994, 233-234)

Vaihe kahdeksan sisältää *valitun muutosvaihtoehdon toteuttamisen*. Ennen varsinaista toteuttamista on hyvä laatia siirtymävaiheelle suunnitelma, jossa huomioidaan kaikki toimenpiteet, joita uuden toimintaympäristön luomiseksi tarvitaan. Valitun ratkaisun toteuttamisessa on ensin syytä tarttua niihin asioihin, jotka vievät ajallisesti eniten aikaa. Usein nämä aikaa vievät osat ovat myös projektin kannalta kriittisiä. Toteutus suunnitelman on oltava joustava, sillä muutos ei tapahdu tasaisissa olosuhteissa, joten myös tehtävän muutoksen on muututtava, jos ympäristön muutos sitä vaatii. (Morris & Brandon 1994, 235-238)

Morris ja Brandon korostavat muutosten koordinoinnin ja edistymisen seurannan roolia. Kun uusia työnkuluja toteutetaan, on varmistuttava, että rajapinnat sekä osastojen että prosessien välillä ovat kunnossa. Uuden prosessin sisäänajossa on tärkeää, että muutosta ja sen vaikutuksia testataan jatkuvasti. Mahdollisista ongelmista ei pidä kuitenkaan lannistua, vaan niihin tulee suhtautua joustavasti ja tarkastella, kuinka näistä ongelmista voidaan päästä yli. (Morris & Brandon 1994, 239)

Viimeinen vaihe keskittyy *prosessimallien ja prosessin perustietojen kuvaukseen*. Huolellisesti tehty prosessin tietojen dokumentointi helpottaa jatkossa tapahtuvaa kehittämistyötä. Dokumentointia tulee myös tehdä prosessin analysoinnin yhteydessä, jolloin joudutaan yhdistämään useasta eri lähteestä tulevaa informaatiota. Dokumentoinnin jälkeen on aika virallisesti päättää kehittämisprojekti. (Morris & Brandon 1994, 240-241)

Morriksen ja Brandonin esittelemä menetelmä keskittyy ennen kaikkea uudistetun prosessimallin suunnitteluun. Menetelmässä esitellään hyvin yksityiskohtaisesti yksittäisten vaiheiden sisällöt, mutta varsinaisiin työkaluihin, eli miten tietyssä vaiheessa tehtävät asiat saadaan suoritettua, jätetään kertomatta. Morriksen ja

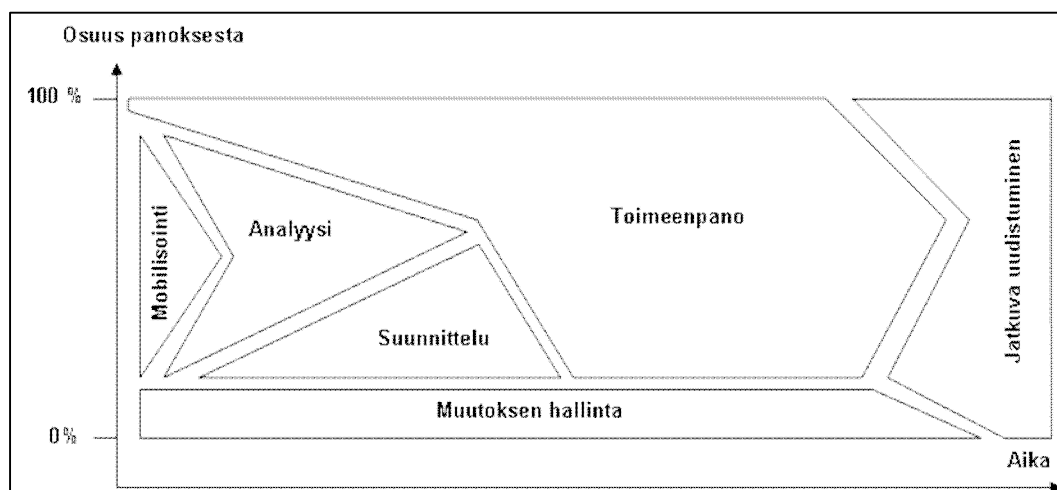
Brandonin menetelmästä on hyödynnettävissä yksityiskohtia mm. uusittujen prosessien suunnittelun vaiheistuksesta ja asioiden suoritusjärjestyksestä.

Menetelmässä suhtaudutaan myös varsin tarkasti uudistuksen aiheuttamiin riskeihin, mikä on erittäin tärkeää myös tässä työssä kehitettävässä menetelmässä. Morris ja Brandon hyödyntävät myös asteittain vähentyvien vaihtoehtoisten ratkaisujen analysointia, mikä korostaa hyvin sitä, ettei prosessia välttämättä kannata muuttaa ensimmäisen ajatuksen tai ehdotuksen perusteella. Menetelmässä huomioidaan myös organisaation kyvyt toteuttaa muutoksia, joka on yhtenä merkittävänä kriteerinä kehittämiskohteiden valinnassa.

3.2.2 Hannus

Jouko Hannus esittelee kirjassaan *Prosessijohtaminen – ydinprosessien johtaminen ja yrityksen suorituskyky* PROPER-mallin, joka on tarkoitettu liiketoimintaprosessien uudistamiseen. Hannus korostaa, että liiketoimintaprosessien uudistamiseen tarkoitettut mallit ja lähestymistavat tarjoavat tukea uudistamistyölle, mutta uudistustyötä ei voi tehdä soveltamalla kaavamaisesti jotain mallia. PROPER (Core Process Redesign for High Performance) ei ole standardimenetelmä, vaan enemmänkin työkalupakki, josta voidaan tilannekohtaisesti soveltaa sopivia työkaluja. (Hannus 1994, 253)

PROPER-mallissa (kuva 4) ei ole kyse perinteisestä peräkkäisissä vaiheissa etenevästä muutosprosessista, vaan käytössä on ns. concurrent engineering-lähestymistapa, jossa analyysiä, suunnittelua ja toimenpanoa tehdään samanaikaisesti. Syy tähän lähestymistapaan on aikapula, joka vaivaa useita kehittämistyötä tekeviä organisaatioita. Tällainen lähestyminen kehittämistyöhön ei kuitenkaan poista kehittämistyön projektiluontoisuutta. Kolmen perusosan lisäksi, menetelmä sisältää myös seuraavat vaiheet: hankkeen mobilisointi, muutoksen hallinta ja varsinaista toimenpanoa seuraava jatkuva uudistaminen. (Hannus 1994, 254-255)



Kuva 4. PROPER-mallin mukainen kehittämishankkeen rakenne (Hannus 1994, 255)

Mobilisointiosuus sisältää kehittämishankkeen suunnittelun ja käynnistämisen. Olennaisia asioita ovat muutoksen perusteleva ja yhteisen vision määrittely. Tässä vaiheessa voidaan tehdä myös strategian täsmennyksiä, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. (Hannus 1994, 255)

Muutoksen hallinta sisältää kaikki ne tehtävät, jotka tähtäävät monista eri projekteista koostuvan kehittämishankkeen organisointiin ja ohjaamiseen. Muutoksen hallinnalla taataan muutoksen läpiviennin onnistuminen. (Hannus 1994, 255)

Analyysiosuuden tehtävänä on täsmentää suoritustavoitteet ja -mittarit, tunnistaa organisaation ydinprosessit. Vaiheessa kuvataan ja analysoidaan kehittämistyön kohteena olevat prosessit sekä arvioidaan toimintatapojen muutoksia, joita esimerkiksi uusi teknologia mahdollistaa. Vaiheeseen voidaan myös yhdistää benchmarking-toimenpiteitä johonkin toiseen yritykseen. (Hannus 1994, 255-256)

Suunnitteluosuudessa määritellään operatiivinen prosessivisio, tehdään varsinainen prosessin uudelleensuunnittelu, määritellään uudet toimintamallit, suunnitellaan mahdollisia tietojärjestelmäratkaisuja ja aloitetaan uuden toimintatavan pilotointi. (Hannus 1994, 256)

Toimeenpano sisältää ne tehtävät, joilla muutos varsinaisesti toteutetaan. Siksi vaiheen sisältö myös ratkaisee kehittämistyön onnistumisen. Toimenpanovaiheen tulee sisältää ainakin muutosvalmiuksien kehittämisen, uusien rakenteiden ja mahdollisten järjestelmämuutosten toteutuksen ja käyttöönoton sekä siirtymävaiheen hallinnan. (Hannus 1994, 256)

Jatkuvan uudistamisen osuus sisältää ne vaiheet, jotka organisaatiossa tulee suorittaa varsinaisen kehittämissuorituksen jälkeen. Jatkuvan uudistamisen osuus on vastaava, jonka Deming esittää omassa ympyrämallissaan. Myös tässä menetelmässä, jatkuvan uudistamisen osuus johtaa uuteen kehittämishankkeen mobilisointivaiheeseen ja sitä kautta eteenpäin. (Hannus 1994, 256)

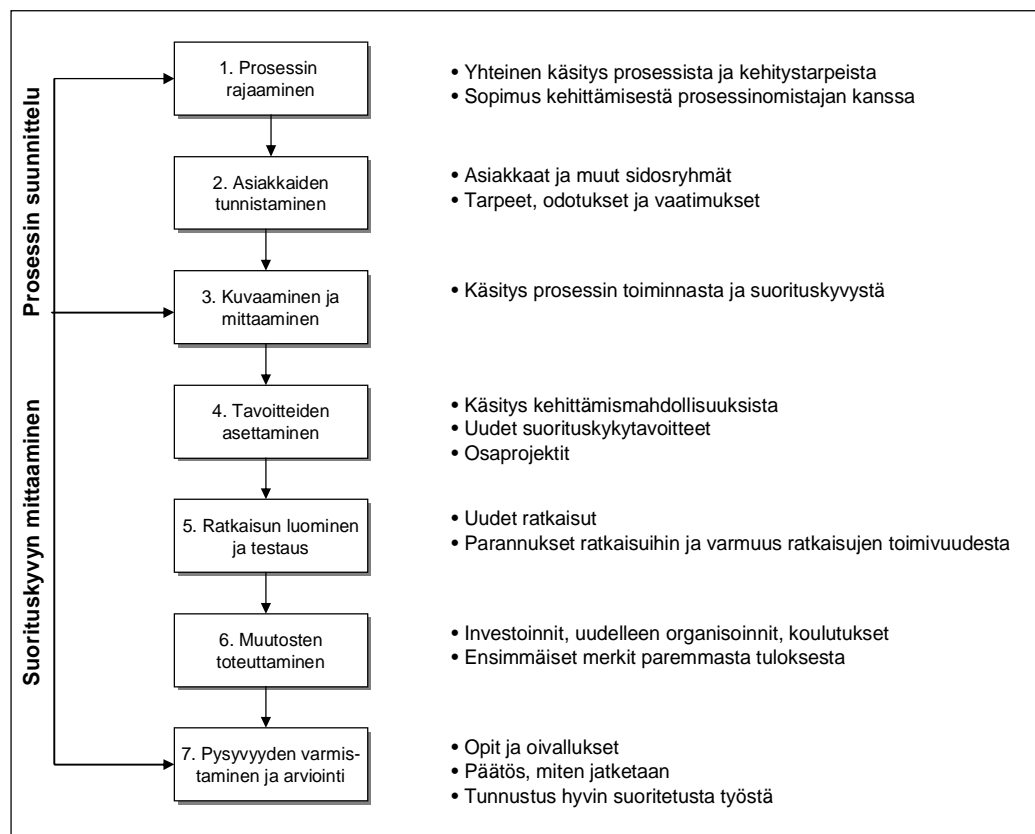
Hannus toteaa itse, ettei PROPER-malli poikkea juurikaan muista vastaavista liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitetuista malleista. PROPER-malli tuo kuitenkin monista muista malleista poiketen esiin erityyppisiä lähestymistapoja prosessiajatteluun, se siis soveltuu niin laadun parantamiseen (TQM) kuin Lean management tai BPR-ajatteluun. Toinen Hannuksen mainitsema kontribuutio on suora kytkentä prosessilähtöisiin tietojärjestelmäratkaisuihin. (Hannus 1994, 257, 259, 261)

Hannuksen PROPER-menetelmän keskeisin anti tämän työn kannalta on liiketoimintaprosessien uudistamiseen käytetty rajallinen vaiheiden määrä ja esitystapa, josta käy ilmi hyvin kehittämissuorituksen vaiheiden päällekkäisyys sekä koko projektin rajallinen kesto. Sisällöllisesti Hannuksen malli ei ota kantaa esimerkiksi työskentelyyn eri vaiheissa tai eri vaiheiden työkaluihin, joten siltä osin se ei ole kovin käytännönläheinen.

3.2.3 Laamanen

Kai Laamanen esittelee liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitetun *prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen*-lähestymistavan. Mallissa tarkastelu kohdistuu sekä kohteena olevan prosessin parantamiseen että prosessin

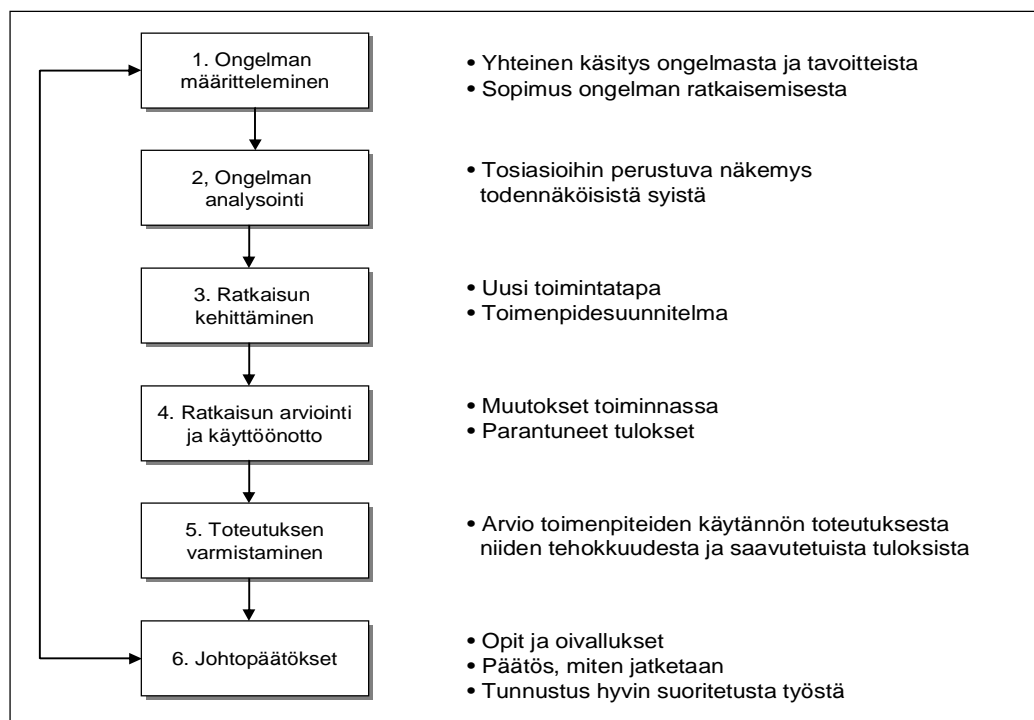
tuotosten kehittämiseen. Prosessin parantamisessa keskeiseen asemaan nousee prosessin kuvaus ja mittaaminen. Mittaamisen avulla yritetään löytää tekijöitä, joita muuttamalla tai parantamalla voidaan vaikuttaa koko prosessin suorituskykyyn. Tyypillisiä analysoitavia kohteita ovat läpimenoaika, virtaus, jalostusarvo, hävikki, kustannukset, virheet, poikkeamat ja asiakaspalautteet. (Laamanen 2001, 210) Menetelmän vaiheet on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantaminen (Laamanen 2001, 211)

Toinen Laamasen esittelemä lähestymistapa on ongelmalähtöinen. Tässä mallissa pyritään löytämään organisaation toimintaa haittaavat tai suorituskykyyn olennaisesti vaikuttavat ongelmat. Kehitystyö keskittyy ongelman poistamiseen, ja sitä kautta paremman suorituskyvyn saavuttamiseen. Kehitystyö käynnistyy käytännössä ongelman havaitsemisen jälkeen, joka voi tapahtua muun muassa asiakasreklamaation, tuote- tai materiaalivirheiden tai muiden poikkeamin havainnoinnin tuloksena. (Laamanen 2001, 211)

Ongelmalähtöinen lähestymistapa on haastava, koska se voi johtaa tilanteeseen, jossa ongelman rajaus muodostuu vaikeaksi. Tämän tyyppisessä kehittämisprojektissa on olennaista pystyä vastamaan ainakin neljään kysymykseen: 1) Mikä on ongelma? 2) Mitä hyötyjä saavutetaan, jos ongelma poistuu? 3) Mikä on toivottu tila ja milloin se halutaan saavuttaa? ja 4) Mistä tiedetään, että toivottu tila on saavutettu? Ongelmalähtöisessä kehittämisprojektissa korostuu käytettävän kehittämismallin merkitys, sillä juuri sen avulla on löydettävä ongelma ja sen syyt. (Laamanen 2001, 212) Ongelman ratkaisuprosessi on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Ongelman ratkaisuprosessi (Laamanen 2001, 212)

Laamasen esittämästä prosessin suunnittelu ja suorituskyvyn parantamismallista voidaan oppia erityisesti alkuvaiheen suunnitteluosioista, joka poikkeaa sisällöltään melko paljon Morriksen ja Brandonin vastaavasta. Laamanen nostaa esiin yhteisen käsityksen prosessista ja kehittämistarpeista sekä prosessinomistajan tärkeän aseman jo mallin ensimmäisessä vaiheessa. Saman mallin neljännessä vaiheessa mainitaan lisäksi tärkeät asiat eli prosessikohtainen kehittämismahdollisuuksien arviointi ja uusien suorituskykytavoitteiden

määrittäminen tehtävien muutosten perusteella. Laamasen ongelmalähtöinen ratkaisuprosessi on suunnattu selkeästi kapeammin kuin muut liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmät, mutta tässä yhteydessä se on hyödyllinen erityisesti vaiheessa, jossa ongelmallisia yhteistyösuhteita on saatu tunnistettua. Ongelman ratkaisua suunniteltaessa voidaan hyödyntää Laamasen esittämää mallia.

3.2.4 Business Process Re-engineering

Business Process Re-engineering on tunnetuin käsite, joka liittyy liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Seuraavassa käydään lyhyesti läpi BPR-mallia ja BPR-termin käyttöön liittyviä ongelmia.

Alun perin BPR-termin sisältö määriteltiin siten, että muutoksella on pyrittävä dramaattisiin parannuksiin tehokkuuden, kustannusten, laadun, palvelun ja nopeuden suhteen (Talwar 1994, 40). Varsinaisesti BPR ilmiönä nousi pinnalle vuonna 1990 kahden tieteellisen artikkelin tuloksena. Myöhemmin lähestulkoon kaikki merkittävät konsulttitoimistot rakensivat oman versionsa BPR:stä. (Coulson-Thomas 1994, 86)

BPR ajattelussa rohkaistiin hyödyntämään enemmän tietotekniikkaa, karsimaan ylimääräisiä toimintoja, jotka eivät tuota arvoa. Jokaisen organisaation prosessin olemassa olo tuli pystyä perustelemaan, jos sitä ei voitu tehdä, oli prosessi turha. Erityistä huomiota tuli kiinnittää poikkifunktionaalisiin ydinprosesseihin. Hitaasti tapahtuvat, pienet parannukset eivät olleet riittäviä, vaan systemaattisella organisaation läpikäymisellä tuli etsiä radikaaleja uudistamiskohteita. Kaikessa toiminnassa tulisi korostaa asiakaslähtöisyyttä, tuloksellisuutta ja tiimipohjaista toimintaa, yli funktionaalisten rajojen. (Halachmi 1996, 12)

BPR-menetelmää ja sen eri variaatioita kohtaan on esitetty paljon kritiikkiä. BPR:ää ryhdyttiin pitämään 1990-luvun muoti-ilmiönä, johon moni yritys mielellään tarttui, mutta jossa vain harva onnistui. Vuonna 1994 julkaistun tutkimuksen mukaan, jopa yli puolet aloitetuista BPR-hankkeista epäonnistui.

(MacIntosh 2003, 328) BPR-menetelmiin liittyi monia mielikuvia esimerkiksi tietotekniikkalähtöisyys, jotka kohdistavat huomion pois menetelmän varsinaisesta sisällöstä. Organisaatioissa tämä herättää vääriä odotuksia, usein jonkun valmiin tietoteknisen järjestelmän tuottamasta äkillisestä muutoksesta. Todellisuudessa liiketoimintaprosessien kehittäminen ei kuitenkaan tarvitse tietotekniikkaa onnistuakseen. (Holtham 1994, 69-70)

Yksi kritiikin kohde on Hammerin esiin tuoma muutoksen radikaalisuus ja dramaattisuus; ikään kuin kerralla tehtävä radikaali muutos takaisi organisaation menestyksen pidemmäksi aikaa. BPR-termin käyttöä on myös kritisoitu, sillä se antaa kohdeorganisaatioille helposti kuvan, jonka mukaan BPR olisi standardisoitu lähestymistapa kaikkiin mahdollisiin ongelmiin. (Grover & Malhotra 1997, 208)

3.3 Yhteenveto liiketoimintaprosessien kehittämismalleista

Tässä luvussa on tarkasteltu organisaation kehittämiseen tarkoitettuja malleja ja viitekehyksiä. Tavoitteena oli löytää peruskomponentteja, joita tämänkaltaiset menetelmät pitävät sisällään ja samalla löytää erityistä huomiota vaativia asioita, jotka toistuvat yleisesti organisaatioiden kehittämissuunnitelmissa. Vaikka työssä tarkastellaan erityisesti liiketoimintaprosessien kehittämistä, on tarkastelua laajennettu myös organisaation kehittämiseen yleisemmällä tasolla tarkoitettuihin menetelmiin. Näkökulman laajentaminen organisaatioiden kehittämismalleihin toi esiin tärkeitä asioita, jotka jätetään vähemmälle huomiolle liiketoimintaprosessien kehittämismalleissa. Tällaisia ominaisuuksia ovat mm. vastuuden ja valtuuksien vaikutukset, muutoksen kommunikointi organisaatiossa ja pienten, mutta näkyvien muutosten osoittaminen laajoissa kehittämissuunnitelmissa.

Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmiä on olemassa satoja erilaisia, joissa jokaisessa on omanlaisia painotuksia. Yhteenvetona voidaan todeta, että menetelmille yhteistä on kuitenkin se, että ne koostuvat yleensä samantyyppisistä osista, joita ovat yleensä: projektin määrittelyvaihe, nykytilan analyysi,

tavoitetilan suunnittelu, toteutuksen suunnittelu, varsinainen muutoksen toimeenpano ja tehtyjen muutosten seuranta.

4 LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMISMENETELMÄ JA CASE-PROSESSIT

Tässä luvussa esitellään työssä ideoitu liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitettu menetelmä. Seuraavassa käydään läpi ominaisuuksia, joita uudelle kehittämismenetelmälle määriteltiin sekä menetelmän sisältö. Lopuksi esitellään case-prosessit, joissa työssä kehitettyä menetelmää testattiin. Ideoinnin tukena on käytetty myös liiketoimintaprosessien kehittämistyön konsultoinnista saatuja käytännön kokemuksia sekä logistiikan laitoksen että Mikkelin ammattikorkeakoulun yrityspalvelut-yksikön osalta.

4.1 Menetelmälle määritellyt vaatimukset

Seuraavassa esitellään työssä kehitettävälle menetelmälle asetetut vaatimukset.

Kehittämismenetelmän on muodostettava tasapainoinen kokonaisuus. Kehittämisprojektin suunnitteluosuuden, prosessin kuvauksen ja ongelmien ratkaisemisen sekä muutosten toteutuksen tulee olla mukana. Vaiheiden on edettävä loogisesti ja edellisen työvaiheen on aina valmistettava seuraavan vaiheen työskentelyä varten. Menetelmässä on käytettävä yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää termistöä.

Menetelmän lähtökohtana ovat *liiketoimintaprosesseissa esiintyvät toimijoiden väliset rajapinnat*. Menetelmässä etsitään näissä rajapinnoissa esiintyviä ongelmia, ja pyritään löytämään ongelmiin sopivat ratkaisut. Toimijoiden tarkastelussa ei rajauduta yhteistyösuhteisiin ainoastaan oman organisaation sisällä, vaan huomioidaan myös ulkopuoliset toimijat sekä rajapinnat muihin prosesseihin.

Kehittämismenetelmän käyttöön ei myöskään vaikuta prosessin tyyppi, sillä sen on sovelluttava käytettäväksi muun muassa valmistus-, suunnittelu- ja

palveluprosesseissa. Menetelmän on oltava myös laajennettavissa ja räätälöitävissä käyttökohteen mukaan.

Kehittämistyöhön käytettävä aika on usein rajallista ja pois kehittämistyötä tekevien henkilöiden varsinaisesta työstä. Tästä syystä kehittämismenetelmän täytyy olla rajatun kokoinen, ja jokaisen osan olemassa olo on pystyttävä perustelemaan. Menetelmässä on huomioitava kaikissa vaiheissa kehittämisprojektin kokonaistavoitteet. Tavoitteiden ylläpitäminen vaatii, että koko kehittämisprosessi on kehittämistyötä tekevälle ryhmälle ymmärrettävä.

Koko kehittämistyön ajan menetelmässä on huomioitava dokumentoinnin osuus. Sekä suunnitteluvaiheessa että prosessin ja toimijoiden välisten suhteiden analysointivaiheissa nousee esiin erilaisia kehittämisideoita ja tarpeita. Kaikkia ideoita ei voida toteuttaa yhdessä kehittämisprojektissa, mutta kaikista esille tulleista ideoista on jäätävä dokumentti tulevia kehittämisprojekteja varten.

4.2 Työssä kehitettävän menetelmän sisältö

Työssä kehitettävä menetelmä on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisen osan muodostaa liiketoimintaprosessien kehittämisprojektin sisällön suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa käydään yksityiskohtaisesti läpi kehittämisprojektille asetetut tavoitteet ja määritellään rajoitteet, jotka kehittämisprojektissa on huomioitava.

Menetelmän toisessa vaiheessa käsitellään kehittämiskohteenä olevan prosessin mallinnusta ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointia. Vaiheen ideana on tunnistaa prosessin kannalta merkittäviä ongelmia, ja valmistaa kehittämistyöryhmää varsinaiseen ongelman ratkaisuun.

Kolmannessa vaiheessa valitaan ongelmat joihin kehittämistyön panostukset kohdistetaan ja pyritään ratkaisemaan nämä ongelmat. Ongelmien ratkaisussa käytetään apuna ongelmanratkaisukehikkoja, jotka on rakennettu

liiketoimintaprosesseissa yleisimmin esiintyvien ongelmien perusteella. Lopuksi menetelmässä suunnitellaan varsinaisten muutosten implementointia.

4.3 Menetelmän testaus case-prosesseissa

Työssä kehitettävää liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmää testattiin Mikkelin kaupungin prosessien kehittämishankkeen yhteydessä. Työssä kehitettävää menetelmää testattiin kahdessa pilottiprosessissa, jotka olivat sosiaali- ja terveystoimen palveluprosesseja. Kehittämishanke alkoi vuoden 2006 lopussa ja varsinainen kehittämistyö käynnistyi keväällä 2007. Kehittämishankkeen panostukset kohdistettiin erityisesti prosesseihin, jotka aiheuttavat paljon kustannuksia ja joissa oman organisaation ulkopuolelta ostettavien palveluiden osuus on suuri. Kehittämishankkeen ohjauksesta vastasi Mikkelin Ammattikorkeakoulun yrityspalvelu-yksikkö.

Kehittämishankkeelle asetettiin tavoitteeksi tuottavuuden parantuminen, palveluiden laadun parantaminen ja yhtenäistäminen, sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden roolin täsmentäminen sekä asiakastyytyväisyyden parantaminen. Kehittämishankkeen sisältö linjattiin siten, että kaikki prosessit tulee kuvata *yhtenäisellä tavalla, joka helppo toteuttaa*. Kaikille prosesseille määritetään *mittarit, joilla prosessissa onnistumista voidaan mitata*. Muitakin kehittämissideoita oli vapaus toteuttaa pilottiprosesseissa, jos sellaisia tulisi esiin. (Korhonen 2007a)

4.4 Case-prosessit

Pilottiprosesseina toimivat lasten ja nuorten ongelmien hoitoon ja ennaltaehkäisyyn keskittyneet palveluprosessit. Ensimmäinen pilottiprosessi rajattiin koskemaan alle kouluikäisiä lapsia. Ensimmäisen pilottiprosessin kohdalla kehittämistyön tavoitteena oli parantaa varhaista puuttumista ongelmiin, yhteistoimintaa eri toimijoiden välillä ja tehostaa resurssien käyttöä. Ensimmäinen prosessi nimettiin *Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen*-prosessiksi. Tämän

prosessin kohdalla oli aikaisemmin tehty kehittämistyötä, mutta tuloksia ei kuitenkaan kaikilta osin ole pystytty jalkauttamaan.

Toiseksi pilottiprosessiksi valittiin nuorten käyttämiin palveluihin keskittynyt prosessi. Tässä prosessissa kehittämistyön tavoitteiksi asetettiin eri toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden parantaminen, toimijoiden roolien selkeyttäminen prosessissa sekä tarjottavan palvelun kohdistaminen ja ajoittaminen oikein. Toinen pilottiprosessi nimettiin *nuorten kasvun tukemiseksi*.

Molempien prosessien kohdalla kehittämistyön haasteiksi osoittautuivat prosessien laajuus ja toimijoiden suuri määrä. Laajuudesta johtuen kehittämistyötä tehtiin molemmissa pilottiprosesseissa noin 15 hengen kehittämistyöryhmissä ja työskentelymuotona käytettiin työpajoja, joissa ulkopuolisen konsultin johdolla edettiin menetelmän mukaisesti vaihe vaiheelta, kohti ongelmien ratkaisujen määrittämistä.

Kehittämismenetelmän käyttöä ja soveltuvuutta käydään läpi menetelmän vaiheiden esittelyjen yhteydessä ja luvussa kahdeksan, jossa vedetään yhteen koko menetelmän sisältö.

5 MENETELMÄN VAIHE 1: KEHITTÄMISPROJEKTIN SUUNNITTELU

Katsaus olemassa oleviin liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmiin osoitti, että kaikki kehittämissuunnitelmat tulee aloittaa analysointi- ja suunnitteluvaiheilla. Projektimaisella lähestymistavalla puolestaan luodaan raamit kehittämissuunnitelman järjestelmälliselle etenemiselle. Tässä työssä kehitettävän menetelmän ensimmäisessä vaiheessa noudatetaan pitkälti olemassa olevien teorioiden suosituksia. Yleisen projektisuunnittelun ja organisoinnin oppeja sovelletaan kuitenkin niin, että liiketoimintaprosessien kehittämisenäkökulma korostuu jo alusta alkaen.

Menetelmän ensimmäisen vaiheen esittely on jäsennelty niin, että aluksi käydään läpi projektia käsitteenä ja projektimaisen työskentelyn perusvaatimuksia. Vaiheen varsinainen sisältö käydään läpi yksityiskohtaisesti, käyttäen perustana kirjallisuudesta saatavaa teoriatietoa. Lopuksi käydään läpi menetelmän ensimmäisen vaiheen testaus case-prosessien osalta.

5.1 Projektin määritelmä

Harold Kerzner määrittelee projektin olevan sarja toimenpiteitä ja tehtäviä, joita suoritetaan määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteen saavuttamista mitataan projektin suunnitteluvaiheessa määriteltyjen kriteerien mukaisesti. Projektilla on alku ja loppu, ja projektin läpivientiin on varattu tietyt resurssit, joita ovat mm. rahavarat, ihmiset, koneet ja laitteet. (Kerzner 1992, 3) Toinen määritelmä kuvaa projektin olevan ongelma, joka aikataulutetaan ratkaisun saavuttamiseksi (Lewis 1997, 1). Ongelman ratkaisuun tähtäävä projekti sisältää yleisesti seuraavat osat: ongelman määrittelyn, ongelman ratkaisuun tähtäävän projektin suunnittelun, suunnitelman mukaisen toteutuksen, projektin valvonnan ja seurannan, projektin päättämisen (Lewis 1997, 7).

5.2 Projektin suunnittelun merkitys

Projektin suunnittelua käsitellään kirjallisuudessa paljon. Ainakin yksi syy tähän on se, että yhä edelleen projektin suunnittelu on yksi huonoiten hoidetuista projektin osista. Suunnittelun merkitystä väheksytään, koska suunnittelu ei tuota mitään näkyvää tulosta. Ilman projektin toteuttamisen suunnittelua ei kuitenkaan voida saavuttaa tuloksia, pysyä sallituissa kustannuksissa ja aikarajoissa. (Lewis 1997, 16)

Projektin suunnittelussa on huomioitava suunnittelun eri tasot. Vaikka suurin osa projektin suunnittelusta käsittelee varsinaista operatiivista toteutusta, vaatii projektin suunnittelu myös strategista suunnittelua. Strategisen suunnittelun tehtävänä on valita oikea lähestymistapa käsiteltävään ongelmaan eli koota projektin läpivientiin ne toimenpiteet, joilla kohteena oleva ongelma voidaan ratkaista. (Lewis 1997, 18)

Hyvän projektisuunnitelman kriteereihin kuuluu, että se on muutettavissa. Vaikka projektin suunnitteluun käytettäisiin paljon aikaa, ei se koskaan tule toteutumaan sellaisenaan. Projektisuunnitelman muutoksiin on hyvä varautua etukäteen, luomalla muutosten hallintaan jokin käytäntö ja toleranssit, joiden ylittäminen johtaa projektisuunnitelman muuttamiseen. Muutosten aiheuttajat on syytä dokumentoida, koska näin vastaaviin ongelmiin voidaan varautua tulevilla projekteilla. (Lewis 1997, 21-22)

Projektin suunnittelua varten on luotava oma suunnitelma, koska projektiin osallistuvia ihmisiä on usein vaikea saada motivoitumaan ja osallistumaan itse suunnittelutyöhön (Lewis 1997, 22). Tästä syystä tässä työssä kehittävään menetelmään on valittu yhdeksi kolmesta tärkeästä osasta projektin suunnittelu. Taulukossa 2 on esitetty Lewisin määrittelemät projektin suunnitteluvaiheen keskeiset osat.

Taulukko 2. Projektin suunnittelun vaiheet (Lewis 1997, 23)

Projektin suunnittelun vaiheet
1. Ongelman määrittely
2. Projektin tarkoituksen määrittely ja tavoitteiden asettaminen
3. Projektin toteuttamisstrategian määrittely, jotta määritellyt tavoitteet voidaan saavuttaa
4. Projektin sisällön rajaaminen
5. Projektin jakaminen vaiheisiin (esim. jonkin graafisen esityksen avulla)
6. Projektin vaiheiden aikatauluttaminen, resurssivaatimusten ja kustannusten määrittely
7. Projektin varsinaisen aikataulun muodostaminen ja budjetin laatiminen
8. Projektin organisaation muodostaminen
9. Projektin dokumentointikäytäntöjen sopiminen
10. Projektisuunnitelman hyväksyttäminen ja projektin aloittaminen

5.3 Vaiheen sisältö

Yleisen projektinhallinnan riittämättömyys liiketoimintaprosessien kehittämistyössä on todettu myös kirjallisuudessa. Vaikka liiketoimintaprosessien kehittäminen on aiheena ja kehittämisprojektina hyvin rajattu, on Morrisen ja Brandonin mukaan hyödyllistä käyttää mieluumminkin laajaa kehittämiskehikkoa, kuin tiukasti projektinhallintaan keskittyntä lähestymistapaa. (Morris & Brandon 1994, 104)

Tässä työssä kehitettävän menetelmän suunnitteluvaihe sisältää pääpiirteissään samat osat kuin Lewisin mallikin. Menetelmän suunnitteluvaihetta on kuitenkin laajennettu ottamalla mukaan mahdollisuus verrata useita potentiaalisia kehittämiskohteita. Menetelmän suunnitteluvaihe on jaettu viiteen eri osaan (taulukko 3), jotka ovat *lähtötilanteen analysointi, potentiaalisten kehittämisprojektien tarkastelu, kehittämisprojektien vertailu ja valinta, kehittämisprojektin tarkentaminen, kehittämisprojektin organisointi ja aloittaminen.*

Taulukko 3. Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä, vaihe yksi

Suunnitteluvaiheen sisältö	
1. Lähtötilanteen analysointi	<ul style="list-style-type: none">• Organisaation nykytilanne (toiminta, organisaatio, prosessit)• Prosessiosaamisen tason kartoitus
2. Potentiaalisten kehittämisprojektien tarkastelu	<ul style="list-style-type: none">• Prosessikartan laatiminen• Kehittämiskohteiden määrittely, Why?, What?, How?
3. Kehittämisprojektien vertailu ja valinta	<ul style="list-style-type: none">• Potentiaalisten kehittämiskohteiden vertailu kriteerien avulla• Kehittämiskohteen valinta
4. Kehittämisprojektin tarkentaminen	<ul style="list-style-type: none">• Kehittämisprojektin rajaus• Kehittämisprojektin aikataulu-, budjetti- ja resurssirajoitteiden määrittäminen
5. Kehittämisprojektin organisointi ja aloittaminen	<ul style="list-style-type: none">• Kehittämisprojektiin osallistujien nimeäminen• Kehittämisprojektin aloituksesta sopiminen

5.3.1 Lähtötilanteen analysointi

Lähtötilanteen analysoinnin keskeisenä sisältönä on analysoida kehittämiskohteena olevan organisaation prosessien nykytilaa ja erityisesti organisaation valmiuksia prosessien kehittämistyöhön. Vaiheen tavoitteena on luoda totuudenmukainen kokonaiskuva organisaation tilasta, ja samalla valmistella pohjaa potentiaalisten ongelmien ja ratkaisuiden etsimiseen.

Morris ja Brandon (1994) ovat käyttäneet omassa mallissaan analysointivaiheesta nimitystä asemointi. Tässä työssä asemointivaihetta on laajennettu tarkastelemaan myös organisaation kehittämisvalmiuksia ja prosessidokumentaation tilaa.

Lähtötilanteen analysointiin on hyvä liittää ainakin seuraavat asiat:

- Organisaation vahvuuksien ja heikkouksien määrittäminen
 - Organisaatiotasolla
 - Nykyisten prosessien osalta
 - Verrattuna kilpailijoihin
- Asiakkaan näkemykset organisaatiosta
- Prosessiosaamisen tila
- Prosessidokumentaation ajantasaisuus

- Organisaatiossa aikaisemmin läpiviedyt kehittämishankkeet
 - Onnistuneet muutos- ja kehittämishankkeet
 - Epäonnistuneet hankkeet
- Organisaation henkilöstön muutosvalmius
- Esille tulleet kehittämisideat ja tarpeet

Lähtötilanteen analysoinnin haasteena onkin organisaatiosta annettavan kuvan realismi. Vaikka kehittämisprojektia olisi ohjaamassa ulkopuolinen vetäjä, toimitetaan tiedot useimmiten organisaation toimesta, jolloin aidosti tarpeellisen tiedon suodattaminen pois voi muodostua ongelmaksi.

Ajankäytöllisesti on optimaalista, että tämä vaihe suoritettaisiin ennen varsinaisen kehittämistyön suunnittelun aloittamista.

5.3.2 Potentiaalisten kehittämisprojektien tarkastelu

Kehittämisprojektin suunnitteluvaiheen toisessa osassa kartoitetaan potentiaalisia kehittämisprojekteja, määritetään alustavasti muutokset, joita vaihtoehdoissa olisi tarpeen toteuttaa. Näin luodaan pohja seuraavan vaiheen vertailulle. Vaikka organisaatiossa olisi jo etukäteen päätetty kehittämisprojektin kohde, on ongelman kuvaus ja muutosten sisältö syytä kuvata. Näin varmistutaan siitä, että kaikilla kehittämistyöhön osallistuvilla on alusta alkaen yhtenäinen näkemys kehittämisprojektin sisällöstä.

Yhteisen näkemyksen varmistamiseksi on suunnitteluvaiheen toinen osa syytä aloittaa prosessikartan laatimisella. Tällöin kaikki kehittämisprojektivaihtoehdot pystytään sijoittamaan prosessikartalle, ja prosessinäkökulma korostuu kehittämistyössä alusta alkaen. Tämän menetelmän lähtökohtana on se, että kohdeorganisaatiossa on jo käytössä prosessimalli, ja siksi menetelmässä oletetaan, että organisaatiossa on ajan tasalla oleva prosessikartta. Tässä vaiheessa prosessikartan ajantasaisuus on kuitenkin hyvä tarkistaa. Jos sen sijaan todetaan,

että prosessikarttaa ei ole, tai että se on puutteellinen, on organisaation prosessit kuvattava viimeistään tässä vaiheessa.

Rosemann toteaa (2003, 49), että prosessikuvauksen taso ja siihen sisällytetyt objektit, on syytä valita sen mukaan, mikä on kuvauksen käyttötarkoitus. Tässä yhteydessä riittää tärkeimpien prosessien tunnistaminen ja kuvaus sekä tärkeimpien toimijoiden tunnistaminen ja kuvaus eli mihin prosessiin kukin toimija osallistuu. Riittävä kuvauksen taso on esitetty luvussa, jossa käydään läpi tämän vaiheen käytännön testausta.

Kehittämiskohteiden määrittelyyn käytetään tässä menetelmässä Cicmilin (1999) kehittämää lähestymistapaa, jossa jokaiselle kehittämisprojektivaihtoehdolle määritetään seuraavat asiat: projektin lyhyt kuvaus, miksi projekti tulisi toteuttaa (Why), mistä projektissa on kysymys (What) ja miten projekti aiotaan toteuttaa (How). Näiden asioiden määrittelemine on usein vaikeaa, kehittämisprojekteja toteuttavissa organisaatioissa. (Cicmil 1999, 8-9) Why-tekijän määrittely vastaa tässä Lewiksen mainitsemaa ongelman määrittelyä (Lewis 1997, 27), mutta tässä määrittelyä laajennetaan myös varsinaiseen toteutukseen. Cicmil ei mainitse erikseen kehittämisprojektin keston arviointia, mutta mikäli se on mahdollista, niin sekin on syytä tehdä. Morris ja Brandon (1994, 209) kritisoivat, että varsin usein kehittämisprojektin olemassa oloa ja aloittamista perustellaan ilman, että sen tarkoitusta on edes yritetty määrittää. Taulukossa 4 on esitetty tämän osuuden tärkeimmät osat.

Taulukko 4. Potentiaalisten kehittämisprojektien määrittely

Potentiaalisten kehittämisprojektin määrittely	
1. Projektin lyhyt kuvaus	
2. Ongelman määrittely	<ul style="list-style-type: none">- Mistä ongelmasta on kysymys?- Miksi projekti pitää toteuttaa? (Miksi ongelman ratkaisu on välttämätöntä? (Ongelma on hyvä merkitä myös prosessikartalle, mikäli se on mahdollista)
3. Mitä projektissa aiotaan tehdä ja mikä on projektin lopputulos?	<ul style="list-style-type: none">- Mitä aiotaan muuttaa ja mikä on projektin lopputulos?- Mihin muutokset kohdistuvat?
4. Miten muutokset aiotaan toteuttaa?	<ul style="list-style-type: none">- Ketkä toteuttamiseen osallistuvat/ kehin muutos kohdistuu?- Alustavia keinoja muutoksen toteuttamiseksi
5. Muutosprojektin keston arviointi?	<ul style="list-style-type: none">- Keston alustava määrittely esimerkiksi kuukausi tai vuositasolla

Kaikki vaihtoehdot on dokumentoitava kirjallisesti, jotta niitä voidaan hyödyntää jatkossa muutosprojektien valinnassa.

5.3.3 Kehittämisprojektien vertailu ja valinta

Edellisen osan tuloksena kehittämistyöhön osallistuvilla on käytettävissä ajan tasalla oleva prosessikartta sekä lyhyet projektikuvaukset kaikista potentiaalisista kehittämisprojekteista. Tämän osuuden tarkoituksena on suorittaa vertailua eri vaihtoehtojen välillä. Lopullisen valinnan ei tarvitse kohdistua yhteen ainoaan vaihtoehtoon, vaan samanaikaisesti voidaan aloittaa useampiakin kehittämisprojekteja.

Jos liiketoimintaprosessien kehittämisprojekteja ei ole aikaisemmin toteutettu organisaatiossa, on ensimmäisen projektin valintaan suhtauduttava erityisellä tarkkuudella. Ensimmäisen projektin vaikutuksia ja toteutusta arvioidaan aina jatkossa, kun uusien kehittämisprojektien toteuttamista suunnitellaan. (Morris & Brandon 1994, 209) Morris ja Brandon ovat määritelleet ensimmäiselle kehittämisprojektille kriteerejä (Morris & Brandon 1994, 210-212), joita tässä menetelmässä laajennetaan koskemaan kaikkia projektivalintoja ja samalla kriteeristöä laajennetaan. Vertailukriteerien merkitykset vaihtelevat organisaatioiden omien painotusten mukaan, mutta tästäkin huolimatta tekijät on

syytä aina käydä läpi. Keskeisimmät arviointikriteerit (taulukko 5) liittyvät kehittämisprojektin toteuttamiskelpoisuuteen ja vaikutusten analysointiin.

Taulukko 5. Kriteerit kehittämisprojektien vertailuun

Potentiaalisten kehittämisprojektin vertailu - kriteerit	
1. Kehittämisprojektin rajaaminen	- Kehittämisprojektin tulee olla helposti määritettävissä ja rajattavissa
2. Projektin laajuus	- Liian laajaa projektia on vaikea hallita, mutta liian kapea-alaisella projektilla ei saavuteta riittävän merkittäviä hyötyjä
3. Projektin vaikeus	- Varsinkaan ensimmäiseksi projektiksi ei tule valita liian vaikeaa kohdetta - Projektin on oltava toteutettavissa; tarkastelun on oltava kriittistä, mutta ei pidä sortua aliarvioimaan oman kehittämistyön mahdollisuuksia
4. Projektin osallistujien sitoutuneisuus	- Projektiin osallistuvien sitoutuminen on erittäin tärkeää - On syytä pohtia, tuoko projektin toteuttaminen osallistujille, joitain konkreettisia hyötyjä - Myös projektin markkinointia ja ”myytävyyttä” osallistujille on arvioitava
5. Ylimmän johdon sitoutuminen projektiin	- Ylimmän johdon on aina sitouduttava projektin toteutukseen - Jos kehittämisprojektin kohde ei ole merkityksellinen, voi se näkyä johdon sitoutumisessa
6. Projektin toteutuksen aikakriittisyys	- Tarkistettava, onko kehittämisprojektien ajoituksessa eroja - Aikakriittisyys ei kuitenkaan voi olla ainut kriteeri lopulliselle valinnalle
7. Projektin vaikutukset	- Kehittämisprojektin vaikutusten alustava analysointi - Mihin vaikutukset ensisijaisesti kohdistuvat, ja miten hyvin ne ovat havaittavissa? - Tarkoituksena on tehdä arvio projektin tuottamista muutoksista
8. Projektin aika-, kustannus- ja resurssirajoitteet	- Projektin vaatimat resurssit (aika, kustannukset, henkilöstö, ulkopuoliset)
9. Kehittämisprojektien keskinäiset riippuvuussuhteet	- Kehittämisprojektien välillä saattaa olla riippuvuussuhteita, jotka asettavat projektit tiettyyn suoritusjärjestykseen

Kriteerien läpikäyminen jokaisen kehittämisprojektivaihtoehdon kohdalla on suositeltavaa. Kriteerien arviointi vaatii, että projektin suunnittelutyöryhmässä on monenlaista osaamista ja laajaa näkemystä organisaation toiminnasta. Vain näin voidaan taata, että kaikki vaihtoehdot tulee käytyä läpi tasapuolisesti.

Vaiheen lopputuloksena on yhden tai useamman kehittämisprojektin valinta. Myös valintaan johtaneet syyt on dokumentoitava, jotta valintakriteereitä voidaan verrata todellisiin lopputuloksiin. Kun organisaatiossa on toteutettu riittävän monta kehittämisprojektia, voidaan kriteerejä hyödyntää luotettavasti eri vaihtoehtoja vertailtaessa. (Morris & Brandon 1994, 213)

5.3.4 Kehittämiprojektin tarkentaminen

Suunnitteluvaiheen neljäs osuus keskittyy valitun projektin (tai projektien) tarkentamiseen. Tässä vaiheessa otetaan kriittisesti kantaa muun muassa projektin sisältöön ja rajaamiseen, kehittämiprojektin tavoitteisiin, lopputilan kuvaamiseen ja riskien kartoitukseen. Tässä vaiheessa määritellään myös kehittämiprojektin aikataulu, kustannusrajoitteet ja henkilöt, jotka tulevat toimimaan varsinaisessa kehittämistyöryhmässä.

Suunnittelua tekevän työryhmän on määriteltävä valitut kehittämiprojektit toistamiseen, myös siksi, että todennäköisesti ajatukset valitun kehittämiprojektin sisällöstä ja tavoitteista ovat kypsyneet suunnittelutyön edetessä. Työ alkaa kehittämiprojektin kohteena olevan prosessin ja varsinaisen ongelman nimeämisillä. Prosessin ja ongelman nimeämisen tarkoituksena on korostaa kehittämiprojektin fokusta ja nostaa esille kehittämiprojektin todellinen tarkoitus. Kehittämistyön kohteen tarkentamisessa tulee huomioida, että suunnittelutyöryhmä nostaa usein esiin eritasoisia asioita kehittämiprojektin sisällöstä ja muutostarpeista. Näiden ideoiden ja ajatusten dokumentointi on kuitenkin tärkeää kehittämistyön kannalta. Tässä menetelmässä kehittämiskohteelle määritetään painopistealueet seuraavan jaottelun avulla: *yleisen tason päämäärät, edellytykset muutoksille, varsinaiset muutokset ja suoritettavat toimenpiteet.*

Prosessin perustietojen määrittelyllä luodaan yleiskuva prosessista. Tämä on välttämätöntä, jotta pystytään arvioimaan varsinaiseen kehittämistyöhön osallistuvien toimijoiden lukumäärä ja suunnittelemaan kehittämiprojektin aikataulutuksen projektin kokoluokan mukaisesti. Tässä vaiheessa on määritettävä ainakin seuraavat prosessin yksityiskohdat: prosessin alkutila, prosessin lopputila, prosessin asiakas, prosessin osallistujat (toimijat) ja niiden tarjoamat resurssit prosessissa, prosessin tuotos ja prosessin toistuvuus.

Prosessin perustiedot dokumentoidaan, koska ne toimivat pohjana varsinaiselle kehittämistyölle. Prosessin perustietojen määrittelyllä varmistetaan, että kaikille

kehittämistyöhön osallistuvilla muodostuu samanlainen käsitys kehittämistyön kohteena olevasta prosessista. Prosessin rajaamisen jälkeen määritellään kehittämisprojektin *missio eli tehtävä*. Jotta mission määrittelemisestä tulisi mielekkästä, tehdään se tässä menetelmässä kuvaamalla projektin lopputila eli mikä on organisaation ja kohteena olevan prosessin tila, kun prosessissa esiintyvät ongelmat on ratkaistu.

Kehittämisprojektille tulee määritellä tässä vaiheessa myös lopputilaa tarkempia tavoitteita. Tavoitteilla määritellään ne tulokset, joiden saavuttaminen johtaa projektin päätyttyä määritellyn lopputilan saavuttamiseen. Tavoitteiden määrittelyn yleiset kriteerit pätevät tässäkin. Tavoitteiden on oltava *täsmällisiä, mitattavia, saavutettavissa olevia, realistisia* ja *niiden saavuttamiselle on asetettava jokin aikaraja*. Tavoitteiden määrittely on useimmiten vaikeaa, mutta välttämätöntä siksi, että voidaan mitata ja seurata projektin edistymistä. (Lewis 1997, 32-33)

Projektin rajaamisen, ja tavoitteiden määrittämisen jälkeen on otettava kantaa myös kehittämistyöhön liittyviin *riskeihin*. Projektimaisessa työskentelyssä yleisimpiä riskejä ovat aikataulujen pitämättömyys, kustannusten ylittäminen ja tulosten jääminen asetettujen tavoitteiden alle. Useiden riskien toteutumiseen voidaan kuitenkin vaikuttaa ja siksi niiden tunnistaminen on tärkeää jo suunnitteluvaiheessa. Riskien analysointiin voidaan käyttää mm. seuraavaa vaiheistusta: riskien tunnistaminen, riskien sisällön yksilöinti, riskein priorisointi, suunnitelma kuinka riski aiotaan välttää tai sen vaikutusta vähentää. (Kerzner 1992, 757-758)

Kehittämisprojektin aikataulukutus käynnistetään määrittelemällä varsinainen kehittämistyön aloituspäivä ja päivä, jolloin kehittämisprojekti päättyy. Näin saadaan raamit projektin aikataululle. Tämän jälkeen projektin toteutus jaetaan eri vaiheisiin projektin vaiheiden mukaisesti. Kehittämisprojektin aikataulukutus on yksi haastavimmista vaiheista suunnittelussa. Pelkkä aikataulun suunnittelu ei riitä, vaan on varmistuttava, että projektissa tarvittavat resurssit ovat käytettävissä

suunnitellun aikataulun mukaisesti. Aikataulun laatimisessa on huomioitava, että vain harvoin, henkilöitä voidaan irrottaa pelkästään kehittämistyöhön. (Becker et al. 2003, 14)

Samantyyppinen ilmiö tulee esille myös tilanteissa, joissa kehittämissuunnitelmaan osallistuu useita eri toimijoita, jopa täysin eri organisaatioista. Aikataulun laatimiseen tulee panostaa, mutta liiallista keskittymistä pelkkään aikatauluun tulee välttää. Aikataulun laatimiseen voidaan käyttää apuvälineenä erilaisia projektihallinnan työkaluja. (Lewis 1997, 53) Suunnitteluvaiheessa aikataulut tulisi sopia niin, että yhdessä sovitaan reilu määrä yhteisiä tapaamisia, vaikka niiden käyttämisestä ei olisikaan vielä varmuutta. Tämä on helpompaa kuin sopia ajankohtia tilanteessa, jossa kehittämistyö on jo käynnissä ja kehittämissuunnitelmaan osallistuvien henkilöiden kalenterit täynnä.

Kehittämissuunnitelman aikataulun laatimisessa on siis huomioitava *projektin tarvitsemat resurssit*. Kehittämissuunnitelman on aina valittava projektipäällikkö. Projektipäällikön valinta on täysin organisaatiokohtaista, mutta luonnollisesti projektipäälliköllä on hyvä olla aikaisempaa kokemusta ja näkemystä vastaavista projekteista. Organisaatiosta riippuen projektiryhmän nimeäminen voidaan jättää projektipäällikön tehtäväksi tai päätös voidaan tehdä myös suunnittelutyön ohessa. (Becker et al. 2003, 19-20)

Projektiryhmän kokoonpanon määrittely on tasapainottelua tehokkaan työskentelyn ja riittävän asiantuntemuksen välillä. Projektiryhmä ei saa olla liian iso, mutta esimerkiksi usean toimijan kehittämissuunnitelmissa jokaisen toimijan edustus on lähes välttämätöntä. Projektin käyttämiä resursseja arvioitaessa, on otettava kantaa tarvittavien asiantuntijoiden käyttöön. Nämä henkilöt eivät ole välttämättä kehittämissuunnitelman pysyviä jäseniä, mutta joiden käyttö voi olla tarpeellista projektin yksittäisissä vaiheissa. (Becker et al. 2003, 14)

Kun projektin aikataulu on hahmoteltu ja projektin tarvitsemat resurssit ovat karkealla tasolla selvillä, voidaan ryhtyä määrittelemään *kehittämissuunnitelman*

budjettia. Kehittämiprojektin budjetointi on hyvin vaativa vaihe. Tässäkin voidaan hyödyntää projektin vaiheistettua aikataulutusta, jolloin jokaiselle vaiheelle voidaan erikseen arvioida vaiheen aiheuttamat kustannukset. (Becker et al. 2003, 14) Koska budjetin määrittely perustuu arvioihin, on budjetille määriteltävä sallitut poikkeamat tavoitekustannuksista, joiden ylittäminen johtaa kehittämiprojektin toteutuksen uudelleen arviointiin ja tarvittaessa keskeyttämiseen (Lewis 1997, 47).

5.3.5 Kehittämiprojektin organisointi ja aloittaminen

Menetelmän suunnitteluvaihe päättyy varsinaisen kehittämiprojektin organisointiin ja aloittamispäätökseen. Kehittämiprojektin organisoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että kehittämistyöhön osallistuville tiedotetaan kehittämiprojektin sisällöstä, etenemisestä, tavoitteista ja aikatauluista. Jos varsinaista kehittämiss ryhmää ei ole ennen tätä nimitetty, on se tehtävä viimeistään tässä vaiheessa. Kehittämistyöhön osallistuville henkilöille on hyvä nimetä varahenkilöt, jotta kehittämiprojektin eteneminen ei kaadu jäsenten poissaoloihin. Tässä vaiheessa on myös selvittävä kehittämiprojektiin osallistuvien henkilöiden prosessiosaamisen taso, ja tarvittaessa järjestettävä koulutusta perusasioista ennen kehittämiprojektin varsinaista aloittamista.

Ennen siirtymistä menetelmän seuraavaan vaiheeseen on suunnitteluryhmän otettava kantaa kehittämiprojektin ohjausryhmän tehtävään. Organisaatiosta riippuen ohjausryhmänä voi toimia organisaation johtoryhmä tai varta vasten koottu ohjausryhmä. Ohjausryhmän osallistuminen kehittämistyöhön on tärkeää alusta alkaen (Becker et al. 2003, 19), joten suositeltava vaihtoehto on, että kehittämiprojektin ohjausryhmänä toimii sama ryhmä, joka suorittaa suunnitteluvaiheen työtä.

5.4 Vaiheen testaus case-prosesseissa

Case-prosessien osalta kehittämisprojektin suunnitteluvaiheeseen käytettiin kaksi noin neljän tunnin pituista palaveria. Suunnittelupalaverit toteutettiin työpajoina, joissa ulkopuolisen konsultin vetämänä käytiin läpi tärkeimmät suunnittelutyön osa-alueet. Työskentelyyn osallistui Mikkelin kaupungin lasten ja nuorten palvelut-yksikön johtoryhmää.

Ensimmäinen suunnittelupalaveri käytettiin kohdeprosessien valitsemiseen ja kohdeprosessien tilan analysointiin. Ensimmäiseksi kohdeprosessiksi valittiin *Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen*-prosessi ja toiseksi *Nuorten kasvun tukeminen*-prosessi. Kohdeprosessien valintaperusteena käytettiin aikaisemmin tehdyn kehittämistyön loppuun viemistä sekä toisen prosessin osalta ongelmien merkittävyyttä. Kehittämistyön kesto rajattiin vuoden 2008 loppuun. Samalla todettiin kuitenkin, että näkyviä ja pienempiä muutoksia on tehtävä koko kehittämistyön ajan. Suunnittelutyöhön osallistuneilla oli selkeä käsitys alusta alkaen kehittämistyön kohdistamisesta ja tavoitteista. Kehittämistyö haluttiin kohdistaa ongelmallisiin prosesseihin, ja kehittämistyön ulkopuolelle rajattiin rutiiniprosessit ja prosessit, jotka rajautuvat vain yhden yksikön sisälle.

Kehittämistyön alustaviksi tavoitteiseksi määriteltiin vastuiden ja roolien tiedostaminen, yhteistyön tiivistäminen sekä yli organisaation rajojen että organisaation sisällä. Samassa yhteydessä todettiin, että kehittämistyössä tulee olla mukana kaikki tarvittavat tahot, jotta toimenpiteet ja tehtävät muutokset kohdistuvat oikeisiin asioihin. Muutosten painopistealueet määriteltiin menetelmän mukaisesti, jaottelemalla esiin nousseet asiat *yleisiin päämääriin, muutosten edellytyksiin, varsinaisiin muutoksiin ja tehtäviin toimenpiteisiin*. Painopistealueiden määrittelyissä toistuivat kuitenkin samat teemat ja niiden erottelu oli osin ongelmallista.

Toisessa suunnittelupalaverissa keskityttiin kohdeprosessien rajaamiseen ja täsmentämiseen. Molemmista kohdeprosesseista määriteltiin perustiedot, joihin kuuluivat prosessin nimi, alku ja loppu, asiakas, toimijat, prosessin tuotos,

prosessin toistuvuus ja prosessin tärkeimmät ohjauskäytännöt. Kohdeprosessien osalta tuli esiin, että prosessi voi alkaa ja päättyä usean eri toimijan toimesta. Ero perinteisiin suoraviivaisesti esitettyihin prosesseihin tuli hyvin esille. Pilottiprosessin alussa ei voida täysin ennustaa miten prosessi tulee etenemään tai päättymään. Kohdeprosessien alustavassa tarkastelussa havaittiin myös, että useampi toimija suorittaa prosesseissa samannimistä toimintoa.

Kohdeprosesseista ei ollut aikaisemmin tehty kaikkia toimijoita ja niiden osallistumista kuvaavaa prosessikarttaa, joten se tehtiin suunnitteluvaiheen jälkeen. Prosessikartan rakentaminen oli välttämätöntä myös siksi, että sen avulla saatiin selville kaikki prosessiin osallistuvat toimijat.

Kokonaisuudessaan suunnitteluvaihe onnistui hyvin. Kaikkia menetelmän suunnitteluvaiheen osia ei käyty läpi, mutta se ei ollut tarkoituskaan. Prosessien rajaus ja tarkentaminen onnistui riittävällä tasolla, jotta seuraavan vaiheen aloitus oli mahdollista. Suunnitteluvaiheen päättyessä kaikilla suunnittelutyöhön osallistuneilla oli yhtenäinen käsitys kehittämisprojektin tarkoituksesta ja tavoitteista.

Case-prosessien tapauksessa kehittämisprojektin budjetointiin tai resurssien käyttöön ei erikseen otettu kantaa, joten tätä asiaa ei päästy menetelmän osalta testaamaan. Suunnittelutyössä esitettiin kuitenkin puheenvuoroja, joissa aiheellisesti kysyttiin, tuleeko kehittämistyö normaalien töiden päälle vai voidaanko kehittämistyöhön irrottaa erikseen resursseja. Aikataulutus oli alkuvaiheiden osalta tehty valmiiksi, joten myöskään sitä ei erikseen tarvinnut suunnitella.

Testaus ei tuonut esiin suuria puutteita suunnitteluosuudesta. Työpajatyypinen toiminta, jossa pienemmissä ryhmissä työskentään materiaalia, joista lopussa muodostetaan laajempi kokonaisuus, toimii hyvin. Huomion arvoista on kuitenkin se, että laajemmissa prosesseissa myöskään suunnitteluvaiheen aikataulua ei saa rajata liian tiukaksi, jotta välttämättömät asiat ehditään käydä läpi. Työn

jakaminen useammalle kerralla vaatii edellisen kerran tulosten kertaamista, joka vie edelleen aikaa varsinaisesta työskentelystä. Suunnitteluvaiheen tehokas läpivienti edellyttää myös suunnittelutyöhön osallistujilta hyvää perusosaamista prosesseihin liittyvistä käsitteistä. Näin työskentely voidaan alusta alkaen kohdistaa oikeisiin asioihin ja kaikki puhuvat yhtenäisillä termeillä samoista asioista. Case-prosessien perusteella voidaan sanoa, että ulkopuolisen vetäjän käyttö suunnittelutyön jäsentäjänä ja eteenpäin viejänä on välttämätön.

5.5 Yhteenveto menetelmän suunnitteluvaiheesta

Työssä kehitettävän menetelmän ensimmäinen vaihe kohdistuu kehittämisprojektin suunnitteluun. Suunnitteluvaihe sisältää paljon tyypillisiä projektisuunnitteluun kuuluvia osa-alueita kuten kehittämisprojektin tarkennuksen, tavoitetilan määrittämisen, aikataulun, budjetin ja resurssien käytön suunnittelun. Suunnitteluvaiheen tehtävänä tässä menetelmässä on korostaa liiketoimintaprosessien kehittämisen projektiluontoisuutta, joka vaatii systemaattisen lähestymistavan kehittämistyöhön ja samalla luoda valmiudet kohdeprosessin tarkempaan analysointiin.

Menetelmän suunnitteluvaihe sisältää *lähtötilanteen analysoinnin, potentiaalisten kehittämisprojektien tarkastelun, kehittämisprojektien vertailun ja valinnan, kehittämisprojektin tarkentamisen sekä kehittämisprojektin organisoinnin ja varsinaisen aloittamisen.*

Lähtötilanteen analysointivaiheessa kartoitetaan organisaation prosessien nykytilaa ja erityisesti organisaation valmiuksia prosessien kehittämistyöhön. Tavoitteena on kuvata organisaation nykytila luotettavasti. *Potentiaalisten kehittämisprojektien tarkastelussa* nostetaan esiin kehittämistyötä vaativia kohteita. *Kehittämisprojektien vertailu ja valinta* keskittyy potentiaalisten kehittämiskohteiden tasapuoliseen vertailuun ja lopullisen kehittämiskohteen valintaan. Valinta voi kohdistua yhteen tai useampaan prosessiin tai prosessin osaan.

Kehittämisprojektin tarkentamisessa rajataan kehittämiskohteena oleva prosessi ja määritellään prosessin tarkempi sisältö. Tarkentamisvaiheeseen kuuluu kehittämisprojektin aikataulu-, budjetti- ja resurssirajoitteiden määrittäminen. Suunnitteluvaihe päättyy *kehittämisprojektin organisointiin ja varsinaisen aloittamiseen*. Viimeisessä vaiheessa sovitaan vaiheen kaksi aloituksesta ja kehittämistyöhön osallistuvasta ryhmästä.

Menetelmän suunnitteluvaihetta testattiin kahdessa julkisen sektorin prosessissa. Suuria puutteita vaiheen sisällössä tai soveltamisessa ei havaittu. Suunnitteluvaiheen läpivienti on aikaa vievää, mutta huolellinen suunnittelu varmistaa hyvän alun varsinaiselle kehittämistyölle.

6 MENETELMÄN VAIHE 2: PROSESSIN JA TOIMIJOIDEN VÄLISTEN YHTEISTYÖSUHTEIDEN ANALYSOINTI

Varsinainen kehittämistyö alkaa prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysoinnilla. Tavoitteena on kuvata prosessi riittävällä tarkkuustasolla, jotta yhteistyösuhteet ja niihin liittyvät ongelmat pystyttäisiin tunnistamaan ja dokumentoimaan.

Menetelmän toinen vaihe esitellään siten, että ensin käydään läpi teoriataustaa prosessien mallintamisesta ja toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden merkityksestä. Seuraavaksi käydään läpi yksityiskohtaisesti prosessien mallintamista ja ongelmallisten yhteistyösuhteiden analysointia tässä menetelmässä, päättyen ongelmien tunnistamiseen ja nimeämiseen. Lopuksi käydään läpi käytännön kokemukset case-prosessien osalta ja tehdään yhteenveto vaiheesta kaksi.

6.1 Prosessien mallintaminen

Kirjallisuudessa käytetään prosessien mallintamista ja kuvausta usein samassa merkityksessä. Prosessien mallintamiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä, mutta asiantuntijatkaan eivät ole yhtä mieltä olemassa olevien menetelmien hyödyistä ja haitoista. Menetelmän valinnassa korostetaan valittavan mallinnustekniikan tuottaman mallin laatua ja ominaisuuksia. Tärkeämpää olisi kuitenkin arvioida prosessin mallinnustekniikan vaatimaa ajankäyttöä, kustannuksia ja laatua. Pelkän mallinnustekniikan korostaminen on kuitenkin harhaanjohtavaa, koska näin ei huomioida lainkaan mallinnukseen tekijää tai käyttötarkoitusta. (Becker et al. 2003, 40)

Tärkein ja suosituin syy prosessimallien ja mallinnustekniikoiden käyttöön on *liiketoiminnan uudistaminen prosessiajattelun mukaiseksi*. Prosessien määrittely ja kuvaaminen auttaa tunnistamaan niissä ilmeneviä ongelmia ja kuvaamaan

mahdollisten muutosten vaikutukset prosesseihin ja organisaatiolle. (Rosemann 2003, 43)

Organisaation toiminnan ja rakenteiden dokumentointi on toinen käytetyimmistä prosessimallinnuksen sovelluskohteista. Kyse on useimmiten siitä, että mahdollisesti hajanaiset tai vanhentuneet yksittäisten prosessien kuvaukset halutaan yhdistää ja päivittää niin, että organisaation nykytila ja toiminta käy ilmi. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaatiosta ja tehdä toiminta läpinäkyvämmäksi. (Rosemann 2003, 43)

Myös *prosessijohtaminen* vaatii tuekseen ajan tasalla olevia prosessimalleja. Prosessijohtaminen sisältää tässä yhteydessä prosessien pitkän tähtäimen suunnittelua, toteutusta ja valvontaa. Prosessimalleja tarvitaan nykytilan ja tavoitellun tilanteen välisten poikkeamien tunnistamiseen ja korjaamiseen. (Rosemann 2003, 43-44)

Muita käyttökohteita ovat mm. benchmarking, jossa vertaillaan prosessien toimintaa, joko organisaation sisällä tai muiden organisaatioiden välillä ja erilaisten sertifikaattien auditointiin ja hyväksyntään vaadittavat mallit. Mallinnustekniikoissa toista näkökulmaa edustavat tekniikat, jotka ovat tarkoitettu erilaisten sovellusten suunnitteluun. Tällaisia käyttökohteita ovat muun muassa toiminnanohjausjärjestelmien ja tietojärjestelmien suunnittelu ja toteutus, työkulkujen johtaminen ja kehittäminen sekä erilaiset simulaatiot organisaation toiminnasta. (Rosemann 2003, 45-48)

6.2 Prosessien mallinnustekniikat ja kritiikki

Olemassa olevat mallinnustekniikat korostavat prosesseista eri asioita ja näkökulmia. Osa mallinnustekniikoista on tarkoitettu kuvaamaan prosesseja pelkästään peräkkäisten tehtävien tai toimintojen joukkona. Joihinkin malleihin on puolestaan sisällytetty hyvinkin yksityiskohtaista tietoa vaiheiden sisällöstä, vaiheiden vaatimista syötteistä ja tuotoksista, ohjausmenetelmistä ja resursseista.

Mallinnustekniikoissa yhdistyvät useimmiten kaaviot, toimintaa kuvaavat tekstit ja symbolit. Osa tekniikoista on tarkoitettu hyödynnettäväksi tietotekniikan avulla, mutta myös perinteisiä manuaalisesti piirrettäviä malleja on tarjolla. (Miers 1994, 144)

Tunnetuimpia prosessinmallinnustekniikoita ovat: (Aguilar-Savén 2004, 147)

- Vuokaaviot (Flow Diagrams)
- IDEF eri versiot (The Integrated Manufacturing Definition)
- ActionWorkflow
- Role Activity Diagrams (RAD)
- Role Interaction Diagrams (RID)
- Petri-net-tekniikat
- Gantt-kaaviot (Gantt-Chart)

Käytettävälle mallinnustekniikalle on kirjallisuudessa asetettu useita kriteerejä. Prosessimallin tulee kuvata todellisuutta mahdollisimman hyvin, sisältäen todellisen ympäristön kannalta tärkeimmät tiedot. Toisaalta, malliin ei saa lisätä osia, jotka eivät ole organisaation kannalta relevantteja, vaikka itse mallinnustekniikka näitä vaatisikin. Prosessin mallinnus ei myöskään saa olla itsetarkoitus. Prosessimallin rakentaminen huolella vie aikaa, mutta käytetty aika on pyrittävä mitoittamaan suhteessa saavutettuihin tai tavoiteltaviin hyötyihin. Prosessia mallinnettaessa tulee aina huomioida sen käyttö ja käyttäjät, sillä malli on hyödytön, jos se ei vastaa käyttötarkoitustaan. (Rosemann 2003, 59)

Miers (1994, 145) puolestaan toteaa, että mallinnustekniikan tulisi aina sisältää prosessin määrittelyn, joka sisältää asetetut tavoitteet, liiketoiminnan perussäännöt, toiminnot, toimijoiden roolit ja liiketoiminnan vuorovaikutussuhteet. Valitun mallinnustekniikan tulisi olla käyttökelpoinen erityyppisissä prosesseissa ja moneen eritasoiseen kuvaukseen. Laamanen (2001, 78) toteaa samasta aiheesta, että prosessikuvauksen tulisi sisältää ainakin tiedot prosessin soveltamisalasta, asiakkaista ja heidän tarpeistaan, prosessin tavoitteet, syötteet, tuotteet ja palvelut, prosessin karkean vaiheistuksen ja vastuut, joita on

asetettu prosessiin osallistuville toimijoille sekä pelisäännöt, joiden avulla prosessin toimintaa koordinoidaan.

Mallinnustekniikkojen kirjavuus ja suuri määrä on herättänyt paljon kritiikkiä. Kritiikki on kohdistunut sekä itse mallintamiseen että eri tekniikoihin. Kritiikkiä on esitetty muun muassa siksi, että useissa malleissa on unohdettu kommunikaation ja vuorovaikutuksen merkitys prosessissa. Myös mallinnustekniikoiden perusolettamuksia arvostellaan, koska usein oletetaan, että organisaatio on aina hierarkkisesti rakentunut. (Miers 1994, 144) Edellä mainittuun asiaan liittyy myös toinen perinteinen ongelma, jossa organisaation funktiot tai osastot kuvataan pystysuuntaisesti ja prosessit horisontaalisesti. Ihmisten mielissä tämä esitystapa kääntyy helposti siihen, että prosesseista tulee uusia osastoja. (Laamanen 2001, 59) Organisaatio on tällöin kadottanut koko prosessiajattelun ytimen, osin siksi, että tämä on perinteinen lähestymistapa mallinnustekniikoissa. Monien kuvaustekniikoiden tuloksiin eli varsinaisiin prosessikuvauksiin liittyy usein se ongelma, että ne ovat tehty ikään kuin muuttumattomaksi. Ne kuvaavat nykytilaa, mutta eivät sovellu erityisen hyvin muutosten ja kehittämisen lähtökohdiksi. (Crowston & Osborn 1998, 7)

6.3 Toimijoiden väliset suhteet liiketoimintaprosesseissa

Tässä työssä prosessien kehittämistä lähestytään toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden kehittämisen kautta. Perusteluna tälle lähestymistavalle käytetään Crowstonin ja Osbornen (1998) koordinoititeoriaan perustavaa prosessien mallinnus- ja kehittämismallia. Yhteistyösuhteiden koordinoitua käsitellään teorian kannalta menetelmän kolmannen osan yhteydessä. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden esittämistä ja näissä suhteissa esiintyvien ongelmien ratkaisun merkitystä liiketoimintaprosessin kannalta.

Crowston ja Osborn (1998, 6-8) ovat määrittäneet mallinsa pohjaksi kaksi erilaista lähestymistapaa prosesseihin. Toisaalta prosessit voidaan määritellä loogisesti

toisiinsa liittyvinä toimenpiteinä (*Tasks*), joita organisaatiossa täytyy suorittaa, jotta haluttuun tavoitteeseen päästäisiin. Toisaalta prosessiksi voidaan määrittää mikä tahansa toiminto tai ryhmä toimintoja, jotka käyttävät syötteitä (*Input*), lisäävät arvoa (*Adds value*) ja tuottavat tuotoksen (*Output*), joko organisaation sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle. Prosessien kehittämisen lähtökohtana tulisi koordinoititeorian mukaan käyttää toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden tunnistamista ja sopivien koordinoitikeinoja kartoittamista, joilla riippuvuussuhteita voidaan hallita.

Seuraavassa tarkastellaan riippuvuussuhteita ja niiden luokittelua Malonen ja Crowstonin (1994) esittämällä tavalla.

Riippuvuussuhteet voidaan jakaa neljään perusryhmään. Ensimmäinen riippuvuussuhde käsittelee *jaettujen resurssien* ongelmaa, jossa kaksi tai useampi toiminto käyttää samaa resurssia samanaikaisesti. Samantyyppisestä riippuvuussuhteesta on kyse, jos kaksi tai useampi toiminto tarvitsee, jotain toista toimintoa omassa toiminnassaan. (Malone & Crowston 1994, 92-93)

Toinen tärkeä ryhmä on *tuottaja-asiakas-riippuvuussuhde*, jonka tarkempi analysointi johtaa moniin erityyppisiin suhteisiin. Tässä yhteydessä tuottaja-asiakas-suhde jaetaan edelleen suhteisiin, joissa tapahtuu siirto, on edellytys- tai käytettävyyssrajoite. *Siirtosuhde* on perinteisiin tämän ryhmän riippuvuussuhteista, joissa jonkin toiminnon tuotos siirretään seuraavalle toiminnolle. Jos toimintojen välillä on *edellytysrajoite*, tulee ensimmäisen toiminnon suorittaa ensin oma toimintonsa ja vasta sitten seuraava toiminto voi aloittaa omansa. *Käytettävyyssrajoitteella* tarkoitetaan tilannetta, jossa toimintojen pitää yhdessä tuottaa osia suuremmasta kokonaisuudesta tai toimintojen tuotosten on sovelluttava toisilleen. (Malone & Crowston 1994, 93-95)

Kolmas riippuvuussuhdetyyppi on *suhde*, jossa on *samanaikaisuusrajoite* eli jossa usean toimijan on suoritettava toiminto samanaikaisesti. Neljäs merkittävä riippuvuussuhdetyyppi on *tehtävien ja alitehtävien väliset riippuvuussuhteet*.

Myös tässä riippuvuussuhdeluokassa on erilaisia versioita, joissa vaihtelevat sekä alitehtävien suorittamisjärjestys että alitehtävien välillä tapahtuvat tuotosten siirrot ja niiden ajoitus. (Malone & Crowston 1994, 95-96)

6.4 Riippuvuussuhteiden analysointi

Crowston ja Osborn (1998, 23-24) esittelevät käsitteen riippuvuussuhdekeskeinen-analyysi, jossa tutkitaan toimintoja ja niiden käyttämiä resursseja. Analyysin keskeisenä sisältönä on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat tietyn toiminnon syötteet (*Input*)? (Syötteet voivat olla fyysisiä, informaatiota, muita toiminnan edellytyksiä jne.) Mitkä toiminnot tuottavat nämä syötteet? Käyttääkö jokin tai jotkut muut toiminnot samoja syötteitä?
- Mitkä ovat toimintojen tuottamat tuotokset (*Output*)? Mitkä toiminnot käyttävät näitä tuotoksia? Tuottaako jokin tai jotkut muut toiminnot samoja tuotoksia?
- Mitkä ovat prosessin kannalta tärkeimpiä resursseja? Jakavatko useammat toiminnot näitä resursseja? Miten resurssien käyttöä hallitaan?
- Mitä ongelmia prosessissa on ilmennyt? Liittyvätkö nämä ongelmat riippuvuussuhteiden hallintaan?

Toimijoiden väliset riippuvuussuhteet tuottavat sekä hyötyjä että haittoja. Koordinoinnin parantaminen toimijoiden välillä ei automaattisesti tuota parempia tuloksia, vaan on aina tasapainoilua hyötyjen ja kustannusten välillä. Toimijoiden välisen koordinoinnin lisääminen saattaa lisätä tuottoja ja johtaa parempiin päätöksiin, mutta samalla ne vaativat lisää aikaa, lisää informaatiota, jolloin kustannukset lisääntyvät. Liian vähäinen koordinointi saattaa muuttaa toiminnan tehottomaksi, toimijoiden toimiessa liian itsenäisesti, kun taas liiallinen koordinointi voi johtaa ylitsepääsemättömiin konflikteihin ja yhteistyön toimimattomuuteen. Toimijoiden välisten suhteiden merkittävyyden tunnistaminen onkin olennaista, koska vain näin voidaan paneutua toiminnan

kannalta olennaisimpien ongelmien ratkaisemiseen. (McCann & Galbraith 1981, 66-67)

6.5 Vaiheen sisältö

Varsinainen kehittämistyö alkaa prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysoinnilla. Prosessin analysoinnissa keskitytään prosessin tarkempaan määrittelyyn ja prosessin etenemisen kuvaamisen kulkukaavion avulla. Toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointi keskittyy erityyppisten suhteiden tunnistamiseen, joita esiintyy toimijoiden välillä ja mahdollisten ongelmien tunnistamiseen näissä suhteissa. Prosessinäkökulman säilyttämiseksi menetelmän toisessa vaiheessa käytetään funktioista nimitystä toimija, koska näin ei tehdä rajausta ainoastaan oman organisaation sisälle, vaan huomioidaan kaikki toimijat prosessissa.

Liiketoimintaprosessien mallintamiseen liittyvän teoriaosuuteen perustuen on tässä työssä kehitettävään menetelmään ideoitu prosessin mallinnustekniikka, jonka tavoitteena on korostaa toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden merkitystä liiketoimintaprosesseissa. Ideana on rakentaa prosessin kulkukaavio, josta käy ilmi prosessin eteneminen, tärkeimmät toimijat ja toiminnot sekä yhteydet näiden välillä.

Mallinnustekniikan peruskomponentit ovat yksinkertaisia, mutta silti käytettävyyden ja hyödyllisyyden kriteerit pystytään täyttämään. Mallinnustekniikkaa suunniteltaessa keskeisinä kriteereinä ovat olleet monikäyttöisyys ja keskittyminen kohteena olevaan prosessiin, ei itse tekniikkaan. Prosessin laajuus on huomioitu tekniikassa siten, että mallinnuksessa on tehty vaihtoehtoisia etenemistapoja laajoille ja suppeammille prosesseille. Prosessien laajuuteen on otettu kantaa jo suunnitteluvaiheessa, joten tässä vaiheessa tiedetään, kumpaa etenemistapaa kehittämisprojektissa tullaan käyttämään.

Työssä kehitettävää prosessin mallinnustekniikkaa ei ole räätälöity mihinkään tiettyyn prosessin kehittämistyyppiin. Sama lähtökohta pyritään säilyttämään aina ongelman tunnistusvaiheeseen asti eli tavoitteena on tunnistaa monentyyppisiä ongelmia, jotka liittyvät toimijoiden välisiin rajapintoihin ja yhteistyösuhteiden hallintaan. Lähestymistapa on poikkeuksellinen verrattuna useimpiin muihin tekniikkoihin. Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointivaiheen sisältö on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä, vaihe kaksi

Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointi	
1. Prosessin selventäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kohteena olevan prosessin rajaaminen • Osaprosessien tunnistaminen
2. Toimijoiden ja tärkeimpien toimintojen tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin toimijoiden nimeäminen • Toimijoiden tuottamien toimintojen nimeäminen
3. Toimintojen välisten yhteyksien kuvaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin kulkukaavion rakentaminen • Toimintojen välisten yhteyksien merkitseminen kulkukaavioon
4. Ongelmallisten yhteistyösuhteiden analysointi	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin analysointi yhteistyösuhteiden näkökulmasta • Ongelmallisten yhteistyösuhteiden tai ongelma-alueiden tunnistaminen
5. Ongelmien dokumentointi	<ul style="list-style-type: none"> • Ongelman nimeäminen • Ongelman perustietojen määrittely • Tavoitetilan määrittely, jossa ongelmaa ei ole

6.5.1 Prosessin selventäminen

Prosessin mallinnus aloitetaan *prosessin selventämisellä*, joka sisältää *prosessin rajaamisen ja osaprosessien tunnistamisen*. Rajaamisvaihe on tehty aiemmin suunnitteluvaiheessa, mutta se on syytä tehdä nyt uudelleen. Yhteistyösuhteiden analysointivaiheen onnistumisen vuoksi on välttämätöntä, että prosessille tehdään mahdollisimman monipuolinen tarkastelu mallinnusvaiheessa. Lisäksi suunnittelutyötä tehneen ryhmän kokoonpano ei ole välttämättä sama kuin varsinaista kehittämistyötä tekevän ryhmän, joten tietojen tarkentaminen on eduksi myös työskentelyn kannalta.

Prosessin selventämiseen käytetään menetelmässä ohjauskysymyksiä, joiden avulla määritellään prosessin perustiedot ja rajataan se. Kaikkia ohjauskysymyksiä ei ole tarkoitus käydä läpi kaikissa sovelluskohteissa, vaan niitä on tarkoitus soveltaa tarpeen mukaan. Ohjauskysymysten esittämisjärjestys riippuu sovelluskohteesta. Prosessin rajaukseen käytettävät ohjauskysymykset on esitetty taulukoissa 7 ja 8.

Taulukko 7. Ohjauskysymykset prosessin selventämiseen, osa 1

Määrittelyn kohde	Ohjauskysymys	Tarkennukset
Prosessin perustiedot	Mikä on prosessin nimi ja ketkä ovat prosessin vastuuhenkilöt (<i>muut mahdolliset avainhenkilöt</i>)?	Onko prosessi kohteen pääprosesseja vai tukiprosessi?
Prosessin rajaus	Mistä prosessi alkaa?	Onko prosessilla jonkin alkuimpulssi?
	Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe?	Mikä on prosessin alkutila? Onko alkutiloja erilaisia?
	Mihin prosessi päättyy?	Mikä on prosessin lopputila? Onko prosessilla erilaisia lopputiloja?
	Mikä on prosessin viimeinen vaihe?	Mikä on prosessin ajallinen kesto?
	Mikä on prosessin tarkoitus?/ Mihin prosessilla pyritään?	
Prosessin tavoite	Mikä on prosessin tavoite?	Miten tavoitteen onnistumista mitataan?
Prosessin asiakas/asiakkaat	Kuka/mikä on prosessin lopullinen asiakas?	Vaihtelee ko prosessin sisältö eri asiakkaiden mukaan? Jos vaihtelee, miten eri toimijoiden tehtävät vaihtelevat erilaisissa variaatioissa?
Prosessin lopullinen tuotos	Mikä on prosessin lopullinen tuotos?	Mikä on tuotoksen volyyymi? Vaihtelee ko tuotoksen volyyymi?
Prosessin sisältämät osaprosessit	Mitkä ovat prosessin merkittävimmät osaprosessit ?	Mitkä toimijat ovat osaprosessin asiakkaita?
Prosessin sisältämät välitilat ja tuokset välitiloissa	Mitä välitiloja prosessi sisältää? (<i>osaprosessien rajapinnat = välitilat</i>)	
	Mitkä ovat prosessin tuokset välitiloissa? (<i>eli osaprosessien rajapinnoissa = välitiloissa</i>)	
Prosessin toimijat	Mitkä toimijat osallistuvat prosessiin?	Onko jokin toimija muita tärkeämmässä roolissa prosessissa?

Taulukko 8. Ohjauskysymykset prosessin selventämiseen, osa 2

Määrittelyn kohde	Ohjauskysymykset	Tarkennukset
Prosessissa tarvittavat resurssit	Mitkä ovat prosessin kannalta tärkeimmät resurssit?	
	Mitkä toimijat hallitsevat tärkeimpiä resursseja?	Onko jokin vaihe prosessin kannalta kriittinen?
Prosessin toistuvuus	Toistuuko prosessi aina samanlaisena?	Jos ei, mitkä tekijät aiheuttavat muutoksia, ja mitä muutokset ovat? Miten prosessin ajallinen kesto vaihtelee?
Prosessin ohjaus	Mitkä ovat tärkeimmät prosessia ohjaavat ohjauskäytännöt?	esim. pelisäännöt, suunnitelmat, määräykset, lainsäädäntö, sopimukset, käytännöt...jne.
Prosessin rajapinnat	Liittyykö prosessi johonkin muuhun prosessiin?	– Miten rajapinta/-pinnat vaikuttavat kohdeprosessin etenemiseen? – Tuotetaanko prosessissa tuotoksia (<i>Output</i>) johonkin toiseen prosessiin? – Tuleeko muista prosesseista panoksia (<i>Input</i>) tarkasteltavaan prosessiin?
	Liittyykö prosessi ulkopuolisiin tahoihin?	Esim. viranomaiset, alihankkijat, muut yritykset ja yhteisöt jne.
Prosessin kehittämistarpeet	Mitä ongelmia/pulmia prosessissa on tullut esiin?	Missä yhteydessä ongelmia esiintyy? Mitkä toimijat kärsivät ongelmasta eniten? Mitkä mahdolliset tekijät johtavat ongelmaan?
	Miten usein ongelmia esiintyy?	Pysyvä ongelma, säännöllisesti toistuva ongelma, satunnainen ongelma, ehkäistävä ongelma
	Onko ongelmaan/ongelmiin tiedossa jotain ratkaisuehdotusta?	<i>(syytä poimia ajatukset ratkaisuisista; osasta voi olla hyötyä, toisaalta tiedetään miten ja mitä toimijat ajattelevat prosessin kehittämismahdollisuuksista)</i>

*Prosessin raja*us aloitetaan prosessin alun ja lopun määrittämisellä. Prosessiajattelun korostamiseksi, on aikaisessa vaiheessa määriteltävä prosessin tarkoitus ja tavoitteet. Jos näissä tekijöissä on ongelmia, voi prosessin sisällön määrittäminen olla hankalaa. Prosessin olemassa olon perustelu antaa paremman perustan sen yksityiskohtaisemmalle tarkastelulle.

Osaprosessien tunnistamisen tavoitteena on jakaa varsinainen prosessi pienempiin kokonaisuuksiin, jotka selkeästi muodostavat yhtenäisiä prosessin osia. Prosessin päävaiheet eli osaprosessit olisi hyvä rajata maksimissaan kymmeneen. Jos osaprosesseja on paljon, voidaan osa niistä tarvittaessa yhdistää. Osaprosessien määrittelyssä on huomioitava ongelma, jossa karkean tason prosessikuvaukseen tulee selkeitä osaprosesseja, mutta myös yksittäisiä toimintoja tai jopa pienempiä osia. Ymmärrettävyyden kannalta osaprosessien tulisi olla kokoluokaltaan samanlaisia. Myös osaprosessien nimeämisestä on oltava kehittämissryhmän kesken yhtä mieltä.

Prosessin kulkukaavion rakentamiseen liittyvä ohjeistus on esitetty liitteessä 1.

6.5.2 Toimijoiden ja tärkeimpien toimintojen tunnistaminen

Toimijoiden tunnistamisella tarkoitetaan prosessiin osallistuvien tahojen nimeämistä. Toimijoiden tunnistamisessa huomioidaan myös kohteena olevan organisaation ulkopuoliset toimijat ja tarvittaessa myös yhteydet muihin prosesseihin. Tässä vaiheessa on hyvä ottaa mukaan kaikki prosessiin osallistuvat toimijat, koska yhteystyösuhteiden analysointi voi paljastaa merkittäviä ongelmia myös sellaisten toimijoiden kesken, joiden roolia pidetään normaalisti vähäisenä.

Tärkeimpien toimintojen tunnistamisella kuvataan eri toimijoiden roolia prosessissa. Toimintojen tunnistamisessa ja nimeämisessä on menetelmässä käytetty kahta eri lähestymistapaa riippuen toimijoiden ja osaprosessien lukumäärästä. *Suppeissa prosesseissa*, joissa on 4-6 päävaihetta (osaprosessit) ja maksimissaan 5-8 toimijaa, voidaan osaprosessit edelleen tarkentaa toiminnoiksi. Tarvittaessa voidaan soveltaa prosessin selventämisessä esiteltyjä ohjauskysymyksiä niin, että kysymysten sisältö kohdistetaan nyt osaprosesseihin. Toimintojen sisältöä ei tarvitse tässä vaiheessa eritellä, riittää kun toiminto nimetään toimintaa kuvaavasti.

Laajoissa prosesseissa, joissa on yli 6 päävaihetta ja yli 8 toimijaa, ei yksityiskohtaista toimintojen tarkastelua ole järkevää tehdä, koska se vie kohtuuttoman paljon aikaa. Tästä syystä menetelmässä tarkastellaan laajojen prosessien toimintoja ainoastaan siten, että osallistuuko jokin toimija tiettyyn päävaiheeseen vai ei. Toimijalla voi olla tällöin yksi tai useampia toimintoja, mutta yhteistyökäytäntöjen analysoinnin kannalta riittää, että toimijan osallistuminen on selvillä.

Liitteessä 2 on esitetty prosessin kulkukaavio laajassa kohdeprosessissa.

6.5.3 Toimintojen välisten yhteyksien kuvaaminen

Prosessin mallintamisen viimeisessä vaiheessa kuvataan *toimintojen väliset yhteydet*. Tässä vaiheessa kuvataan prosessin varsinainen kulku. Perinteisesti kirjallisuudessa on esitetty malli, jossa prosessilla on yksi ainoa kulku prosessin lähtöpisteestä päätepisteeseen. Käytännössä tämä lähestymistapa on äärimmäisen yksinkertainen ja ongelmallinen, sillä yksi tunnistettu prosessin etenemispolku ei ole välttämättä se ainoa. Tässä menetelmässä edellä mainittu epäkohta on huomioitu siten, että suppeille ja laajoille prosesseille on olemassa eri lähestymistavat.

Suppeista prosesseista voidaan tunnistaa prosessin eri etenemistavat ja kuvata eteneminen toimijoiden välisten yhteyksien avulla. Yhteydet on hyvä kuvata etenemistä osoittavilla nuolilla. Tässä vaiheessa ei tarvitse ottaa kantaa yhteyden sisältöön. Jos mahdollista, tulee prosessin kulkukaavion kuvata myös poikkeukselliset prosessin etenemispolut esimerkiksi katkoviivoin.

Laajat prosessit vaativat erilaisen lähestymistavan, etenkin jos prosessin vaihtoehtoisia etenemispolkuja on useita. Prosessin kulkukaaviota kuvattaessa on arvioitava, onko toimijoiden välisten yhteyksien lisääminen järkevää. Jos kuvaukseen tulee liian paljon informaatiota, kärsii kuvauksen käyttökelpoisuus ja ymmärrettävyys. Laajoissa prosesseissa voidaan jättää toimijoiden väliset

yhteydet merkitsemättä ja siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Määritellyt osaprosessit kuvaavat silloin prosessin etenemistä. Yhteistyösuhteiden tunnistamisen avuksi on laadittu lista ohjauskysymyksiä, joita voidaan tarvittaessa soveltaa, jos tunnistamisessa on ongelmia (taulukko 9).

Taulukko 9. Ohjauskysymyksiä yhteistyösuhteiden analysointiin

Yhteistyösuhteen tyyppi	Ohjauskysymys	Tarkastelun kohde
Panos-suhde (Input) (virta tavaroita, tietoa, materiaalia, raaka-aineita jne. joka tulee panoksena toimijalle ja/tai sen yksittäisille aktiviteeteille)	Mitä panoksia toimija tarvitsee suoriutuakseen tehtävästään tässä prosessissa?	Toimijat
	Miltä toimijalta tai toimijoilta tarvittavat panokset saadaan?	Toimijat
	Mitä panoksia prosessiin osallistuvat toiminnot käyttävät?	Toiminnot toimijoiden sisällä
Tuotos-suhde (Output) (virta tavaroita, tietoa, materiaalia, raaka-aineita jne. joka lähtee tuotoksena toimijalta ja/tai sen yksittäisiltä toiminnoilta)	Mitä tuotoksia toimija tuottaa tässä prosessissa?	Toimijat
	Kenelle nämä tuotokset menevät?	Toimijat
	Mitä/ mitkä ovat kunkin prosessiin osallistuvan toiminnon tuottamat tuotokset?	Toiminnot yhden toimijan sisällä
Resurssien käyttöön liittyvä suhde (koneet, laitteet, tilat, tieto, ihmiset)	Mitä tarkasteltavan toimijan ulkopuolisia resursseja tarvitaan toimijan toiminnoissa?	Toimija/ Ulkopuoliset resurssit
	Minkä toimijan resursseja käytetään?	Toimija/ Ulkopuoliset resurssit
	Mitä tämän/näiden resurssin käytöstä on sovittu ja miten tätä yhteistyösuhdetta ohjataan?	Toimija/ Ulkopuoliset resurssit
Ohjauksellinen suhde (toimintaohjeet, määräykset, yhteiset pelisäännöt, sopimukset, käytännöt)	Vaativatko jotkin toimintaohjeet, määräykset, yhteiset pelisäännöt, sopimukset tai käytännöt yhteydenpitoa/yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa?	Koordinointi toimijoiden välillä
Yhteistyösuhde, joka esiintyy poikkeustilanteissa	Mitkä tunnetut poikkeustilanteet vaativat yhteydenpitoa/yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa?	Koordinointi poikkeustilanteissa

6.5.4 Ongelmallisten yhteistyösuhteiden analysointi

Prosessin analysoinnin tavoitteena on tunnistaa ongelmalliset yhteistyösuhteet eri toimijoiden välillä. Yhteistyösuhteet ovat sama asia kuin teoriaosuudessa esitetyt riippuvuussuhteet, mutta yhteistyösuhde on käyttökelpoisempi ja neutraalimpi termi.

Prosessin analysointiosuus on haastava vaihe, koska se edellyttää prosessin monipuolista tarkastelua. Tässä vaiheessa korostuu kehittämissuhteiden kokoonpanon merkitys, sillä tiettyjen toimijoiden edustuksen puuttuminen voi johtaa siihen, että prosessin toimivuuden kannalta olennaisia ongelmia jää tunnistamatta. Prosessin analysointiosuudessa on huomioitu erilaisin lähestymistavoin suppeat ja laajat prosessit.

Suppeissa prosesseissa ongelmallisten yhteistyösuhteiden tunnistaminen aloitetaan etsimällä prosessin kulkukaaviosta sellaisia yhteistyösuhteita, joissa esiintyy ongelmia. Ongelman tunnistamisessa ja kirjaamisessa ei tarvitse vielä ottaa kantaa ongelman merkittävyyteen, ongelman ratkaisuun tai syihin. Ongelmasta tulee kirjata toimijat, joiden välillä yhteistyösuhde esiintyy ja minkä tyyppisestä ongelmasta on kysymys. Ongelmalliset yhteistyösuhteet on merkittävä myös prosessin kulkukaavioon. Ongelmallisten yhteistyösuhteiden tunnistamisen apuna voidaan käyttää ohjauskysymyksiä, jotka on esitetty taulukossa 10. Ongelmallisten yhteistyösuhteiden tunnistamisessa on myös varauduttava siihen, että prosessin kulkukaavioon tulee lisää toimijoiden välisiä yhteyksiä tarkastelun edetessä.

Yhteistyösuhteiden sisällön dokumentointia on esitelty liitteessä 1.

Taulukko 10. Ohjauskysymyksiä ongelmallisten yhteistyösuhteiden tarkentamiseen

Arvioitava asia	Ohjauskysymys	Tarkennukset
Yhteistyösuhteen aiheuttamat ongelmat	Mitä ongelmia tai riskejä syntyy, jos yhteistyösuhde ei toimi odotetulla tavalla?	<ul style="list-style-type: none"> – Syntyykö ongelmia molemmille osapuolille vai vain toiselle? – Onko ongelmien vaikutuksessa eroa eri osapuolille?
Yhteistyösuhteen säännönmukaisuus	Onko yhteistyösuhde satunnainen vai säännöllinen?	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteistyösuhde toteutuu säännöllisesti – Yhteistyösuhde toteutuu epäsäännöllisesti – Yhteistyösuhde toteutuu ainoastaan poikkeustilanteissa – jos näin, niin missä poikkeustilanteissa?
Yhteistyösuhteen aikakriittisyys	Onko yhteistyösuhteen toteutumisen ajoituksella merkitystä?	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteistyösuhde voidaan toteuttaa vain tietyllä ajanhetkellä – Yhteistyösuhde voidaan ajoittaa mihin tahansa hetkeen, kunhan se tulee hoidetuksi
Yhteistyösuhdetta edeltävät vaiheet	Liittyykö yhteistyösuhteeseen jokin edeltävä yhteistyösuhde/toiminto, joka täytyy suorittaa, ennen kuin yhteistyösuhde voidaan toteuttaa?	
Vaihtoehtoiset yhteistyösuhteet	Voidaanko tämä yhteistyösuhde korvata jollain muulla kytkennällä?	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteistyösuhdetta ei voida korvata – Yhteistyösuhde voidaan korvata yhdellä tavalla/useammalla tavalla – Yhteistyösuhde voidaan tarvittaessa ohittaa
Yksittäisten päätösten vaikutus yhteistyösuhteen toteutumiseen	Voiko jokin toimija päättää yhteistyösuhteen toteutumisesta?	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteistyösuhde toteutuu aina ilman erillistä päätöstä – Yhteistyösuhteeseen voidaan vaikuttaa päätöksellä (toteutuuko vai ei)
Yhteistyösuhteiden kehittäminen	Mitä voitaisiin saavuttaa, jos yhteistyösuhde toimisi nykyistä paremmin?	<ul style="list-style-type: none"> – Kehittämisen vaikutusta ei voida/osata arvioida – Kehittäminen vaikuttaa/hyödyttää vain toista osapuolta – Kehittäminen vaikuttaa/hyödyttää molempia
Yhteistyösuhteen tärkeys	Miten yhteistyösuhteen osapuolet kokevat yhteistyösuhteen tärkeyden?	<ul style="list-style-type: none"> – Kumpikaan ei koe suhdetta tärkeäksi – Vain toinen kokee suhteen tärkeäksi – Molemmat osapuolet kokevat yhteistyösuhteen tärkeäksi

Laajoissa prosesseissa yksittäisten suhteiden analysointia ei kannata aloittaa heti, vaan tärkeämpää on tunnistaa aluksi ongelmalliset alueet, joilla ongelmia esiintyy. Ongelmien etsiminen karkeammalla tasolla rajaa tarkasteltavan alueen pienempiin kokonaisuuksiin, joista voidaan lähteä tarkemmin analysoimaan yksittäisiä yhteistyösuhteita. Ongelmallisten alueiden rajaus tapahtuu siten, että yritetään tunnistaa ongelma esimerkiksi joidenkin osaprosessien ja toimijaryhmien väleiltä. Osaprosessien tunnistamiseen voidaan käyttää soveltuvin osin taulukossa 10 esitettyjä ohjauskysymyksiä, muuttamalla näkökulma yhden ongelmallisen yhteistyösuhteen tarkastelusta ongelma-alueisiin.

Mikäli ongelma-alueiden tunnistaminen onnistuu, on tunnistetuista alueista dokumentoitava samantyyppiset tiedot kuin yksittäisistä yhteistyösuhteistakin ja ongelmalliset alueet on merkittävä prosessin kulkukaavioon. Prosessin koosta riippuen tämän osuuden lopputuloksena tulisi olla lista ongelmallisista yhteistyösuhteista tai ongelma-alueista, joiden kohdalta on vähintään selvillä ongelmassa osallisena olevat toimijat ja toiminnot.

6.5.5 Ongelmien dokumentointi

Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysoinnin viimeisessä vaiheessa dokumentoidaan tarkemmin havaittujen ongelmallisten yhteistyösuhteiden tai alueiden ongelmat. Tavoitteena on tehdä samanlainen dokumentaatio kaikista tunnistetuista ongelmista, jotta voidaan tehdä vertailu eri vaihtoehtojen välillä. Ongelmien dokumentoinnissa hyödynnetään suunnitteluvaiheessa esitettyä teoriaa, jossa vertaillaan potentiaalisia kehittämisprojekteja. Nyt projektin sisällä verrataan ongelmallisia yhteistyösuhteita ja niiden ratkaisemista. Ongelmien dokumentointiosuudessa ei ole kuitenkaan tarkoitus ratkaista ongelmia, vaan ainoastaan dokumentoida mistä ongelmassa on kysymys. Taulukossa 11 on esitetty asiat, jotka tulee vähintään kirjata jokaisesta tunnistetusta ongelmasta.

Taulukko 11. Ongelmallisista yhteistyösuhteista dokumentoitavat asiat

Dokumentoitava asia	Esimerkkikysymykset
1. Ongelman nimeäminen	- Mikä on varsinainen ongelma?
2. Osallisina olevien toimijoiden nimeäminen	- Ketkä ovat osallisina ongelmassa? (suoraan/epäsuoraan)
3. Ongelman havaitseminen	- Miten ongelma havaitaan? - Missä ongelma havaitaan?
4. Ongelman esiintyminen	- Miten usein ongelma esiintyy? o Ongelma on jatkuva o Ongelma toistuu säännöllisesti o Ongelma esiintyy harvoin
5. Ongelman kriittisyys	- Miten kriittinen ongelma on? o Kriittinen organisaation kannalta o Kriittinen prosessin kannalta o Kriittinen toimijoiden kannalta o Ongelma ei ole kriittinen
6. Tavoitetilan määrittely, jossa ongelma on ratkaistu	- Miten prosessi etenee, kun ongelmaa ei ole?

Tavoitetilan määrittelyn idea on, että ongelmaan ei etsitä heti ratkaisua, vaan määritellään ensin eräänlainen ihannetila, jossa ongelmaa ei ole olemassa. Tarkoituksena on, että kehittämissuhteissa havaitaan ongelman ratkaisemisen olevan mahdollista. Jos sen sijaan tartutaan suoraan ratkaisuun ilman, että määritellään mihin ratkaisulla pyritään, voi ideoiden määrä jäädä vähäiseksi.

Vaiheen lopputuloksena on kehittämiskohteena olevasta prosessista riippuen lista erilaisia ongelmia ja niiden kuvaus. Menetelmän kolmannessa vaiheessa valitaan ongelmat, joihin kehittämistyön panostukset kohdistetaan ja etsitään sopivia ratkaisumalleja, jotta määriteltyihin tavoitetiloihin päästäisiin.

6.6 Vaiheen testaus case-prosesseissa

Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointivaihetta testattiin molemmissa case-prosesseissa erikseen. Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen-prosessissa mallintamiseen ja kytkentöjen tunnistamiseen käytettiin yksi puolen päivän pituinen työpaja ja nuorten kasvun tukemiseen kaksi puolen päivän työpajaa.

Jo suunnitteluvaiheessa esiin tullut prosessien laajuus vaikutti merkittävästi tämän työvaiheen onnistumiseen. Idea, jossa prosessin rajauksen jälkeen tunnistetaan tärkeimmät osaprosessit ja sen jälkeen tärkeimmät toiminnot ei onnistunut, koska toimijoita oli prosesseissa 10-15 ja prosessin päävaiheitakin 8-10. Ensimmäisen prosessin kuvausvaiheessa esiin tulleista ongelmista saatuja oppeja, voitiin hyödyntää jälkimmäisen prosessin kuvauksessa, joka osoittautui vieläkin laajemmaksi. Laajuus näkökulman esiin nouseminen oli kuitenkin tärkeää, sillä nyt eri laajuiset prosessit on huomioitu menetelmässä.

Palveluprosesseille ominaisesti prosesseissa ei ollut suoraviivaista etenemistapaa, vaan molemmissa tapauksissa prosessi saattoi alkaa minkä tahansa toimijan kohdalta ja päättyä minkä tahansa toimijan kohdalle. Prosessin etenemistä ei myöskään voitu alussa ennustaa, ja lisäksi prosesseihin sisältyi mahdollisuus, jossa prosessi palaa takaisin aikaisemmin käytyihin vaiheisiin. Eräs merkittävä ongelma oli asiakkaan roolin määrittäminen. Perinteinen näkökulma, jossa asiakas on prosessin loppupäässä, ei nyt toiminut, koska prosessissa liikkuva yksikkö oli asiakas. Toimijoiden välillä oli myös ns. perinteisiä yhteistyösuhteita, joissa liikkui mm. tietoa ja fyysisiä tavaroita. Case-prosessien osalta päädyttiin ratkaisuun, jossa asiakas määriteltiin yhdeksi toimijaksi. Nämä edellä mainitut esimerkit osoittavat, että tämä tyyppiselle menetelmälle, joka on kuvaustavaltaan joustava, on selkeästi tarvetta.

Ajankäytöllisesti menetelmän toinen vaihe on eniten aikaa vievä ja case-prosessien kokemusten perusteella myös haastavin. Prosessien laajuus aiheuttaa sen, että aikaa kuvauksen tekemiseen on käytettävä paljon. Yksi puolen päivän työpaja oli selkeästi liian lyhyt, jopa kaksi työpajaa oli aikataulultaan tiukka. Työvaihe on myös kehittämissryhmän kannalta raskas, mikä tulisi huomioida myös aikatauluissa.

Kahden case-prosessin perusteella ei kuitenkaan voi sanoa, sopiiko tämäntyyppinen menetelmä erityisen hyvin palveluprosessien kehittämiseen. Case-prosessien laajuudesta johtuen, menetelmän toista vaihetta ei testattu ns.

suppeissa prosesseissa, joten tarkempaa prosessin ja toimijoiden yhteistyösuhteiden analysointia ei ollut mahdollista kokeilla. Menetelmän toinen vaihe vaatii vielä kehittämistä esimerkiksi yhteistyösuhteiden tunnistamisen osalta. Ohjauksymykset vaikuttavat kuitenkin olevan toimiva tapa ohjata analysointityötä. Menetelmän toisen vaiheen kehittämisideoita käydään tarkemmin läpi luvussa kahdeksan.

6.7 Yhteenveto prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysoinnista

Menetelmän toinen vaihe keskittyy prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointiin. Vaiheen tavoitteena on kuvata prosessi riittävällä tasolla, jotta prosessin toimijoiden välisiä ongelmallisia yhteistyösuhteita voidaan tunnistaa ja näin luoda valmiudet ongelman ratkaisulle. Menetelmässä esitellään eräs tekniikka, jolla voidaan mallintaa ja kuvata liiketoimintaprosessin sisältöä. Tekniikan kehittämisen keskeisinä kriteereinä olivat ymmärrettävyys ja hyödynnettävyys erityyppisiin ongelmiin aina ongelman ratkaisuvaiheeseen asti.

Menetelmän toinen vaihe sisältää viisi osuutta. Ensimmäinen osuus sisältää *prosessin rajaamisen ja osaprosessien tunnistamisen*. Toisessa osuudessa keskitytään prosessin kulkukaavion rakentamiseen, *tunnistamalla tärkeimmät toimijat ja toiminnot prosessissa*. Kolmannessa osuudessa *tunnistetaan yhteydet toimintojen ja toimijoiden välillä*, ja kuvataan mahdollisuuksien mukaan prosessin eteneminen. Neljännessä osuudessa *analysoidaan ongelmallisia yhteistyösuhteita* ja lopuksi *dokumentoidaan ongelman sisältö* seuraavaa vaihetta varten.

Menetelmän toisessa vaiheessa on huomioitu prosessien laajuus, koska se vaikuttaa prosessin kulkukaavion rakentamiseen ja ongelmallisten yhteistyösuhteiden tunnistamiseen. Laajoissa prosesseissa aloitetaan prosessin kulkukaavion rakentaminen karkeammalta tasolta ja pyritään tunnistamaan

yksittäisten ongelmallisten suhteiden sijaan ongelmallisia alueita. Tarvittaessa myös ongelma-alueita voidaan tarkentaa yksittäisten yhteistyösuhteiden tasolle.

Case-prosessien kokemusten perustella lähestymistapa menetelmän toisessa vaiheessa on toimiva, mutta erittäin haastava. Työn vaativuuden ja ajankäytön vuoksi vaiheen läpivienti vaatii kuitenkin tarkkaa suunnittelua, ja erityisesti ajan kohdentamista oikeisiin asioihin.

7 MENETELMÄN VAIHE 3: KEHITTÄMISRATKAISUJEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Menetelmän kolmannessa vaiheessa keskitytään löytämään sopivia ratkaisuja toisessa vaiheessa tunnistettuihin ongelmiin ja tukemaan muutosten implementointia. Kolmannen vaiheen aluksi käydään läpi teoriataustaa liiketoimintaprosessien koordinoinnista ja kartoitetaan tyypillisiä ongelmia, joita yhteistyösuhteisiin liittyy. Vaiheen kolme sisältö esitetään yksityiskohtaisesti alkaen ongelmien priorisoinnista ja päättyen valitun tai valittujen ratkaisujen implementoinnin ja seurannan suunnitteluun. Luvun lopuksi käydään läpi menetelmän kolmannen vaiheen kokemukset case-prosessien osalta ja tehdään yhteenveto vaiheen sisällöstä.

7.1 Liiketoimintaprosessien koordinointi

Liiketoimintaprosessien koordinointitarve syntyy riippuvuussuhteista, joita syntyy toisistaan riippuvien toimintojen välille. Koordinointi on hyvin hoidettuna lähes huomaamaton, mutta sen puute seurauksineen havaitaan usein selvästi. Tehokas koordinointi eli organisaatiossa esiintyvien riippuvuussuhteiden hallinta edellyttää riippuvuussuhteiden tunnistamista ja sopivien koordinointimekanismien valitsemista. (Malone & Crowston 1994, 90-91) Tätä lähestymistapaa käytetään myös tässä työssä kehitettävässä menetelmässä.

Jaettujen resurssien riippuvuussuhteita koordinoidaan eri tieteiden näkökulmasta eri tavoin. Taloustiede suhtautuu jaettujen resurssien käyttöön markkinalähtöisesti ja kilpailuttamisen näkökulmasta. Parhaiten tarjoavalle annetaan mahdollisuus käyttää tarvittuja resursseja. Organisaatioteoriassa käsitellään jaettuja resursseja organisaation tasojen ja hierarkkisten suhteiden kautta. Organisaatioteoriaa hallitsee näkökulma, jossa voimakkain ja tärkein toimija saa ensisijaisesti oikeuden tarvittujen resurssien käyttöön. Tietotekninen lähestymistapa tuo resurssien käyttöön aikataulutuksen ja käyttövuorot. Kun edellä mainittuihin

näkökulmiin ja teorioihin lisätään ajankäytön merkitys resurssien käytössä, on kasassa varsin kattava kuva resurssien jakamisesta. (Malone & Crowston 1994, 92-93) Vaikka näkökulmat ovat alun perin lähtöisin hyvin erilaisista ympäristöistä, on niiden huomiointi tärkeää yhteistyösuhteisiin liittyvien ongelmien tutkimisessa ja ratkaisemisessa.

Aiemmin määritellyille tuottaja-asiakas-riippuvuussuhteille on olemassa omat koordinoitiprosessit. Riippuvuussuhteissa, joissa on *edellytysrajoite*, on tärkeää, että seuraava toiminto saa tiedon, jolloin edellinen vaihe on valmis. Tämän tyyppisiin suhteisiin sovelletaan erityyppisiä jaksotus- ja seurantakäytäntöjä, jotta eri vaiheiden kulloinenkin tila on selvillä. Tarvittaessa on hyödynnettävä myös erilaisia jonokäytäntöjä, mikäli edellytysrajoite koske useita edeltäviä toimintoja. *Siirtosuhteita* koordinoidaan käyttämällä varastonhallinnasta tuttuja lähestymistapoja kuten JIT (*Just-In-Time*), EOQ (*Economic Order Quantity*) yms. Tästä huolimatta on muistettava, että siirtosuhde ei rajoitu ainoastaan tilanteisiin, joissa siirretään fyysisiä tuotteita, vaan puskurijattelua voidaan laajentaa myös muun tyyppisiin siirtosuhteisiin. (Malone & Crowston 1994, 93-95)

Kolmas muoto tuottaja-asiakas-riippuvuussuhteista on suhde, jossa on jokin *käytettävyyusrajoite*. Tämän tyyppistä suhdetta voidaan koordinoida esimerkiksi lisäämällä siirtyvän tuotoksen standardisointia. Toinen vaihtoehto on tarkistaa, mitä asiakas todella tahtoo, jotta käytettävyyden kriteeri saadaan täytettyä. Edellä mainittua vaihtoehtoa voidaan edelleen laajentaa tilanteeseen, jossa tuotoksen käyttäjät osallistuvat jo tuotoksen suunnitteluprosessiin (*Concurrent Engineering, Participatory Design*). (Malone & Crowston 1994, 93-95)

Samanaikaisuusrajoitteeseen vastataan helpoiten synkronoimalla tai aikatauluttamalla yhteistoiminta siten, että samanaikainen toiminta joko tapahtuu tai ei tapahdu samanaikaisesti, tilanteesta riippuen. *Tehtävien ja niiden alitehtävien hoitoon liittyvissä suhteissa* on tärkeää, että laajemman tehtävän ja sen alitehtävien tavoitteet ovat linjassa. Myös alitehtävien jakamisen perusteilla

voidaan vaikuttaa niiden koordinointiin kuten esimerkiksi valitsemalla oikeat ihmiset tai funktiot hoitamaan oikeita asioita. (Malone & Crowston 1994, 95-96)

Malonen ja Crowstonin esimerkkejä koordinointiprosesseista on koottu taulukkoon 12.

Taulukko 12. Esimerkkejä riippuvuussuhteista ja niihin sopivista koordinointiprosesseista (Malone & Crowston 1994, 91)

Riippuvuussuhde	Koordinointiprosessi
Jaettu resurssi	
Ajan jakaminen yksittäisille tehtäville	<ul style="list-style-type: none"> - FIFO-periaate, muut prioriteetit - Budjetit - Päätökset ja sopimukset - Kilpailutus
Tuottaja/asiakas-suhteet	
Edellytys	<ul style="list-style-type: none"> - Ilmoittaminen, jaksottaminen, seuranta
Siirto	<ul style="list-style-type: none"> - Just-in-Time, EOQ, muut varastonhallinnalliset mallit
Käytettävyys	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisointi, käyttäjäkysely, suunnitteluun osallistuminen
Samanaikaisuusrajoite	
Tehtävä/alitehtävärajoite	<ul style="list-style-type: none"> - Tavoitteiden asettaminen, alitehtävien jakoperusteet

Muita koordinointia vaativia prosesseja organisaatiossa ovat erilaiset *päätöksentekotilanteet*, joissa päätetään useisiin toimijoihin vaikuttavista asioista sekä kommunikaatio eri toimijoiden välillä. Päätöksenteon kannalta olennaista on määrittää, miten päätöksiä pystytään tekemään optimaalisella tavalla erilaisissa tilanteissa. Koordinointiteoriassa nostetaan esiin myös *kommunikointiprosessit*, ja niissä erityisesti vaihtoehtoisten kommunikointikeinojen käyttäminen ja kommunikoitavan tiedon käytettävyyden kriteeri. (Malone & Crowston 1994, 99)

Vaikka Malone ja Crowston eivät suoraan yhdistä koordinointimallejaan liiketoimintaprosesseihin ovat yhtäläisyydet kuitenkin havaittavissa. Kaikki edellä mainitut riippuvuussuhteet ja koordinointia vaativat prosessit ovat mahdollisia myös liiketoimintaprosesseissa. Työssä kehitettävässä menetelmässä riippuvuussuhteet ja erityyppiset prosessit, joita toimijoiden välillä esiintyy,

yhdistetään yhteistyösuhteiksi. Lähtökohtana on, että yhteistyösuhteen olemassa olo on perusteltava jollain todellisella tarpeella. Yhteistyösuhteen ominaisuudet ovat vastaavia kuin riippuvuussuhteilla, mutta yhteistyösuhteen perusteena tai sisältönä voi olla mikä tahansa yhteistyötä vaativa asia.

Tyypillisesti yhteistyösuhteissa esiintyvät ongelmat havaitaan prosessissa poikkeamina tavoitelluista toiminnasta. Yhteistyösuhteiden ongelmat näkyvät yleensä virtausongelmina esimerkiksi niin, että jokin materiaali tai tieto ei liiku, aiheuttaen näin ongelmia ja kustannuksia. Toinen merkittävä ongelma on vaatimustasojen ja tavoitteiden erilaisuus eri toimijoiden välillä. Muita merkittäviä ongelman aiheuttajia ovat yhteistoiminnan ajoittaminen ja resurssien kohdistaminen yhteistyösuhteiden vaatimiin toimintoihin. (Kugeler & Vieting 2003, 168-169)

7.2 Vaiheen sisältö

Menetelmän kolmannessa vaiheessa paneudutaan ratkaisemaan vaiheen kaksi lopussa tunnistettuja ja dokumentoituja ongelmallisia yhteistyösuhteita. Kolmas vaihe alkaa *potentiaalisten kehittämiskohteiden priorisoinnilla*. Kun valinta on tehty, aloitetaan *kehittämiskorjausten suunnittelu ja määrittäminen* täsmentämällä edellisessä vaiheessa määritettyä tavoitetilaa ja vertaamalla sitä nykyisin vallitsevaan tilanteeseen. Ideana on, että näiden kahden tilan vertailu paljastaa selkeitä kehittämistarpeita ja muutoskohteita. Näihin muutoskohteisiin etsitään ratkaisuja eri kehittämisteemoista ja lopuksi valmistellaan varsinaisen *ratkaisun implementointia ja sovitaan implementoinnin seurannasta*. Taulukossa 13 on esitetty menetelmän kolmannen vaiheen sisältö tiivistettynä.

Taulukko 13. Liiketoimintaprosessien kehittämismenetelmä, vaihe kolme

Kehittämiskohdeiden suunnittelu ja toteutus	
1. Kehittämiskohteiden priorisointi	<ul style="list-style-type: none">• Verrataan ongelmien dokumentaatiota ja priorisoidaan kehittämiskohteita• Valitaan yksi tai useampi kehittämiskohde
2. Kehittämiskohdeiden suunnittelu	<ul style="list-style-type: none">• Tavoitetilan täsmentäminen• Määritellyn tavoitetilan vertaaminen nykytilaan ja erojen analysointi• Sopivan kehittämisteeman valinta
2A. Kehittämisteema: Informaation kulun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">• Määriteltyjen ongelmien ratkaiseminen informaation kulun kehittämisen avulla• Toimenpiteiden määrittäminen
2B. Kehittämisteema: Päätöksenteon selkeyttäminen prosessissa	<ul style="list-style-type: none">• Määriteltyjen ongelmien ratkaiseminen selkeyttämällä prosessin päätöksentekoa• Toimenpiteiden määrittäminen
2C. Kehittämisteema: Prosessin rakenteen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">• Määriteltyjen ongelmien ratkaiseminen muuttamalla tai kehittämällä prosessin rakennetta• Toimenpiteiden määrittäminen
2D. Kehittämisteema: Prosessin pelisääntöjen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none">• Määriteltyjen ongelmien ratkaiseminen prosessin pelisääntöjä kehittämällä• Toimenpiteiden määrittäminen
3. Kehittämiskohdeiden implementoinnin ja seurannan suunnittelu	<ul style="list-style-type: none">• Toteuttamisstrategian valinta• Ratkaisuvaihtoehdon implementoinnin suunnittelu• Seurantakäytännöistä sopiminen• Aloituspäätöksen tekeminen

7.2.1 Kehittämiskohteiden priorisointi

Vaihe kolme aloitetaan tunnistettujen ongelmien dokumentaatioiden vertailulla. Varsinaiseksi kehittämistyön kohteiksi kannattaa valita vain muutama kohde kerrallaan. Jos organisaatiossa on tunnistettu paljon erityyppisiä ongelmia, tulee niiden toteutumista ja vaikuttavuutta arvioida. Kehittämiskohteiden priorisoinnissa voidaan hyödyntää soveltuvin osin projektin suunnitteluvaiheessa esiteltyä projektien vertailukriteeristöä. Taulukkoon 14 on koottu priorisointikriteerejä, joita voidaan soveltaa kehittämiskohteen valinnassa.

Taulukko 14. Kehittämiskohteiden priorisointi

Priorisointi kriteeri	Kriteerin sisältö
Ongelman tunnistettavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelma on selkeästi tunnistettavissa - Ongelma pystytään rajaamaan - Ongelman vaikutuksia pystytään analysoidaan
Ongelman haastavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelman haastavuus ei estä ratkaisua
Ongelman esiintyminen	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelma esiintyy säännöllisesti tai se on jatkuva, jolloin sen ratkaiseminen on välttämätöntä
Tavoitetilan selkeys	<ul style="list-style-type: none"> - Kehittämissryhmällä on yhteinen näkemys tavoitetilasta - Tavoitetila on määritelty niin selkeästi, että potentiaalisia ratkaisukeinoja on tullut esiin - Tavoitetilaa tarkentamalla voidaan löytää useita potentiaalisia ratkaisuvaihtoehtoja - Tavoitetilassa ongelmaa ei esiinny
Ongelman ratkaisun vaikutus prosessin kokonaistavoitteisiin	<ul style="list-style-type: none"> - Ongelman ratkaiseminen vaikuttaa merkittävästi prosessin kokonaistavoitteisiin - Ongelman ratkaiseminen vaikuttaa merkittävästi kehittämisprojektille asetettujen tavoitteiden täyttymiseen
Toteutuksen kiireellisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Ratkaisun löytäminen ja toteuttaminen on kiireellistä prosessin toimivuuden kannalta - Ratkaisun löytäminen vaikuttaa muiden tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseen
Ratkaisun tarpeellisuus ja merkitys	<ul style="list-style-type: none"> - Ratkaisu on tarpeellinen kaikille ongelmaan osallisille toimijoille - Ratkaisu on erityisen tärkeä jollekin toimijalle, koska ongelma vaikuttaa myös muuhun/muihin tunnistettuihin ongelmiin

Jos yllä olevat kriteerit eivät täyty tai priorisointikriteerien määrittelyssä on selkeitä vaikeuksia, täytyy kehittämissryhmän palata ongelman määrittelyyn, jos kyseessä oleva ongelma halutaan ratkaista. Ongelmien priorisointivaihe päättyy kehittämisskohteiden valintaan.

7.2.2 Kehittämissratkaisujen suunnittelu ja määrittäminen

Kehittämissratkaisujen suunnittelu ja määrittäminen alkaa kehittämisskohteiden valinnan jälkeen. Kehittämissratkaisujen suunnittelu ja määrittäminen sisältää *tavoitetilan täsmentämisen, muutosten määrittämisen ja ratkaisujen määrittelyn* erilaisten kehittämissysteemien ympärille kasattujen jäsenysten avulla. Tässä lähestymistavassa on ideana, että kehittämissryhmä ei tartu suoraan tunnistetun ongelman ratkaisuun vaan määrittelee tarkennetun tavoitetilan. Tavoitetilan

määrittely kannattaa yhdistää kehittämisprojektin kokonaistavoitteiden kertaamiseen, jotta hahmoteltavat ratkaisut olisivat linjassa kokonaistavoitteiden kanssa. Ratkaisumenetelmän ideoinnissa hyödynnetään aiemmin esiteltyä Laamasen (2001) ongelmanratkaisuprosessia.

Kehittämisratkaisujen suunnittelu alkaa aikaisemmin alustavasti määritellyn tavoitetilan täsmentämisellä. Tavoitetilan täsmentämisessä on otettava kantaa toimijoiden osallistumiseen tarkasteltavassa vaiheessa, toiminnan asettamiin vaatimuksiin, yhteistyösuhteiden määrään ja perusteltava niiden olemassa olo. Tavoitetilan täsmentämisen jälkeen tarkastellaan eroa nykytilaan. Jos tavoitetilan määrittely on tehty huolella, huomioiden eri toimijoiden roolit ja varsinaisen toiminnan asettamat vaatimukset, voidaan ryhtyä pohtimaan, millä keinoin tuo muutos on saatavissa aikaan. Kehittämisryhmän tehtävänä on löytää syitä, miksi tavoitetila ja nykytila eroavat toisistaan.

Mahdollisia ratkaisuja etsitään neljän eri kehittämisteeman avulla, joiden ympärille on kasattu ratkaisujen muodostamista helpottava jäsenyys. Jäsenyykset eivät itsessään tuo ratkaisua mihinkään ongelmaan, vaan niiden avulla pyritään tarkastelemaan tiettyä ongelmaa jostain tietystä näkökulmasta mahdollisimman tarkasti. Kehittämisteemoiksi on tässä yhteydessä valittu *Informaation kulun kehittäminen*, *Päätöksenteon selkeyttäminen prosessissa*, *Prosessin rakenteen kehittäminen* ja *Prosessin pelisääntöjen kehittäminen*. Kaikki edellä mainitut kehittämisteemat liittyvät olennaisesti toisiinsa. Esimerkiksi pelisääntöjä eli asioista sopimista tarvitaan lähes kaikissa muutoksissa mitä prosessissa aiotaan toteuttaa. Kehittämisteemat eivät ole myöskään toisiaan poissulkevia vaan niitä kaikkia voidaan tarvittaessa hyödyntää yksittäisen ongelman ratkaisussa. Seuraavassa esitellään lyhyesti kaikki kehittämisteemat ja niissä käytetyt työskentelyä edistävät jäsenyykset.

7.2.3 Kehittämisteema: Informaation kulun kehittäminen

Informaation kulun kehittäminen organisaatiossa on yksi keino, jolla toimijoiden välistä yhteistoimintaa voidaan parantaa. Kommunikaation merkitys on tunnustettu sekä johtamisteorian että organisaatioteorian näkökulmista. Kommunikaation kehittämiseen käytetään yleisesti auditointimenetelmiä (*Communication Audit*), joissa aluksi tutkitaan kommunikaation nykytilaa ja tunnistetaan kommunikaatiossa esiintyviä ongelmia, ja tämän jälkeen yritetään löytää keinoja ongelmien ratkaisuun. (Quinn & Hargie 2004, 146-147)

Informaation kulun kehittäminen tarjoaa mahdollisuuden tutkia, voitaisiinko tunnistettuihin ongelmiin vaikuttaa informaation kulun näkökulmasta. Samalla tavalla kuin varsinaisissa auditointimenetelmissäkin, myös tässä menetelmässä tarkastellaan soveltuvien osin toimijoiden välisestä kommunikaatiosta seuraavia asioita: (Quinn & Hargie 2004, 148)

- Ketkä toimijat kommunikoivat ja miten (mitä kommunikointitapaa tai kanavaa käytetään)?
- Keiden toimijoiden pitäisi kommunikoida (onko kommunikoivia toimijoita liikaa, liian vähän vai ovatko toimijat väärinä)?
- Mistä toimijoiden tulisi kommunikoida (mikä on syy kommunikoinnille, ja mitä asioita tulisi kommunikoida)?

Termin kommunikointi käyttö on tarpeellista, jotta ei rajauduta mihinkään tiettyyn tiedonvaihdon muotoon. Kommunikointi koostuu teoreettisen mallin mukaan kuudesta eri osa tekijästä, joita ovat *informaation lähde*, *informaation lähettäjä*, *informaation välitykseen käytetty kanava*, *informaation vastaanottaja*, *informaation ymmärtäminen* sekä erilaiset *häiriölähteet*. (Kelly 2000, 92) Tässä menetelmässä käytetään analogiaa, jossa kommunikaatiomallin tekijät yhdistetään prosessimallin toimijoihin ja toimintoihin.

Kommunikaatio-ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään niiden aiheuttajien perusteella, ihmisten välisiin kommunikaatio-ongelmiin ja organisaation aiheuttamiin kommunikaatio-ongelmiin (taulukko 15).

Taulukko 15. Kommunikaatio-ongelmien syiden luokittelu
(Kelly 2000, 93)

Ihmisten väliset kommunikaatio-ongelmat	Organisatoriset kommunikointi-ongelmat
- Aistiminen, havaitseminen, tajuaminen	- Fyysiset häiriötekijät
- Semanttiset ongelmat	- Liian suuri informaation määrä
- Kommunikaatiokanavan valinta	- Aikataulujen aiheuttama stressi
- Erot verbaalisen ja ei-verbaalisen kommunikoinnin välillä	- Tekninen tai tiettyyn ryhmään rajoittuvan termistön käyttö
	- Arvovalta erot
	- Tehtävän ja organisaatorakenteen aiheuttamat ongelmat
	- Virallisten kommunikointikanavien puuttuminen

Kommunikaatiossa esiintyvien ongelmien ratkaisuun käytetään C-P-R jaottelua, jossa aluksi tunnistetaan kommunikointia sisältävän yhteistyösuhteen sisältö (*Content*), toimijoiden roolit (*Roles*) ja lopuksi tapa, jolla kommunikointiprosessi tapahtuu (*Process*) (Church 1996, 5). Ratkaisussa pyritään löytämään sellaiset tekijät, jotka aiheuttavat erot nykytilan ja määritellyn tavoitetilan välillä. Määritettävät ratkaisut voivat vaatia tuekseen myös prosessin rakenteellisia muutoksia tai pelisääntöjen määrittämistä. Taulukkoon 16 on koottu tekijöitä, joiden muuttamisella voidaan vaikuttaa kommunikaatioprosessien etenemiseen. Perusteena on käytetty sekä taulukon 15 jaottelua että C-P-R-jaottelua.

Taulukko 16. Kommunikaatiotilanteessa muutettavat tekijät

Muutettava tekijä	Ohjauskysymykset
Kommunikoivat toimijat	- Osallistuuko kommunikointiin oikeat toimijat? - Onko toimijoita liikaa/liian vähän?
Kommunikointitilanteen sisältö	- Onko kommunikoinnin sisältö perusteltu? - Onko kommunikoinnin sisältö riittävä?
Kommunikointikanava	- Onko kommunikointikanava oikea? - Onko kommunikointikanava riittävän vai liian virallinen? - Tavoitetaanko kommunikointikanavaa käyttämällä tarvittavat toimijat?
Kommunikointitapa	- Onko kommunikointitapa sopiva? - Millainen kommunikointitavan tulisi olla?
Kommunikointitilanteen esteiden poistaminen	- Mitkä ovat kommunikointitilanteen suurimmat esteet? - Voidaanko ne raivata pois?
Kommunikointitilanteen ajoittaminen	- Onko kommunikointi ajoitettu oikein? - Onko kommunikointi liian tiheää vai liian harvaa? - Onko kommunikoinnin ajoituksella merkitystä?
Kommunikointitilannetta tukevien pelisääntöjen määrittäminen	- Mistä asioista tulee sopia, jotta kommunikointitilanne edesauttaa tavoitetilan saavuttamista?

Jos ratkaisuja ei löydetä yllä olevien kysymyksien avulla, on syytä palata takaisin sekä tavoitetilan että nykytilan määrittelyyn. Jos ratkaisu löydetään, siirrytään osuuteen, jossa suunnitellaan tehtävän ratkaisun eli varsinaiseen muutoksen implementointia ja seurantaa.

7.2.4 Kehittämisteema: Päätöksenteon selkeyttäminen prosessissa

Liiketoimintaprosesseissa poikkifunktionaalinen päätöksenteko on hyvin tärkeässä asemassa. Päätöksenteon selkeyttäminen prosessissa on yksi tapa kehittää toimijoiden välisiä yhteistyösuhteita. Prosessin päätöksenteon selkeyttämisessä keskitytään tunnistamaan haasteelliset päätökset ja niihin liittyvät päätöksentekorakenteet, joita kehittämällä pystytään samaan aikaan parempia päätöksiä, määrittelemään selkeät vastuut päätöksentekotilanteissa, tehostamaan resurssien käyttöä päätöksentekotilanteissa sekä informoimaan tarvittavia toimijoita ja henkilöitä päätöksistä.

Taustana tälle kehittämisteemavaihtoehdolle on käytetty päätöksentekovastuiden osalta aikaisemmin tehtyä tutkimustyötä (Korhonen & Pirttilä 2003), jossa on tutkittu DRM-menetelmän (*Decision Rights Matrix*) käyttöä varastonhallintaan liittyvissä päätöksentekotilanteissa. Tämän työn yhteydessä menetelmää on jatkokehitetty ja sovellettu siten, että päätöksentekorakenteen uudistamisesta saadaan yksi mahdollinen ratkaisu yhteistyösuhdeongelmiin. Vaikka menetelmää voidaan hyödyntää laajemminkin päätöksentekotilanteiden kehittämisessä, on tässä työssä keskitytty nimenomaan päätöksiin, jotka tapahtuvat toimijoiden välillä tilanteissa, jotka on tunnistettu aikaisemmassa vaiheessa ongelmallisiksi. Keskeisessä asemassa päätöksenteon selkeyttämisessä on matriisiesitystapa, jossa nähdään samanaikaisesti eri toimijoiden roolit kussakin päätöksessä. Seuraavassa esitellään lyhyesti päätöksenteon selkeyttämisen sisältämät osat.

Päätöksenteon selkeyttäminen sisältää kolme eri osaa, joita ovat päätöstilanteiden kartoitus, ongelma-analyysi ja uudesta päätöksentekorakenteesta sopiminen. Päätöksenteon selkeyttäminen alkaa ongelmalliseen yhteistyösuhteeseen tai ongelma-alueeseen liittyvien *päätösten kartoittamisella*. Päätösten kartoittamisessa pyritään tunnistamaan prosessin ja yhteistyösuhteen kannalta tärkeimmät päätökset ja toimijat, jotka osallistuvat näihin päätöksentekotilanteisiin. Menetelmässä käytetään seitsemää eri roolityyppiä, jossa toimijat toimivat. Taulukossa 17 on kuvattu roolit lyhyesti.

Taulukko 17. Roolit päätöksentekorakennetta kuvaavassa matriisissa

Rooli	Roolin tunnus	Roolin kuvaus
Omistaja	O	Päätösprosessin vetäjä, joka tekee aloitteen, kutsuu muut osallistujat koolle ja tekee esityksen päätöksestä. Vastaa siitä, että päätös saadaan tehtyä.
Yhteispäätäjä	Y	Toimii ryhmäpäätöksissä tasavertaisena päätöksentekijänä yhdessä muiden Y:den ja O:n kanssa (vain tilanteissa, joissa O ei voi yksin tehdä päätöstä)
Erotuomari	E	Tekee lopullisen päätöksen, jos O ja Y:t eivät pääse yksimielisyyteen päätöksestä. Muutoin ei osallistu päätöksentekoon.
Hyväksyjä	H	Hyväksy O:n tai ryhmäpäätöksen. Mikäli jollekin päätökselle on merkitty H-rooli, täytyy se aina hyväksyttäväksi.
Neuvonantaja 1	N1	Neuvonantaja, jolta täytyy pyytää lisätietoja/neuvoja päätöksenteon tueksi
Neuvonantaja 2	N2	Neuvonantaja, jolta voidaan pyytää lisätietoja/neuvoja päätöksenteon tueksi
Informoitava	I	Informoitava tehdystä päätöksestä

Päätöksenteon selkeyttämisen toisena vaiheena suoritetaan *ongelma-analyysi*. Myös tässä hyödynnetään aikaisemmin määriteltyjä tavoitetilan ja nykytilan eroavaisuuksia. Tässä osuudessa on määriteltävä tavoitetilan asettamat vaatimukset prosessissa tapahtuviin päätöksentekotilanteisiin. Vaikka määrittely tehdäänkin yhteistyösuhde tai -alue kerrallaan, on syytä pohtia, aiheutuuko varsinainen ongelma *päätöksestä, toimijoiden rooleista ja vastuista päätöksissä, puuttuvista toimijoista, liian suuresta toimijoiden määrästä vai yhteistyökäytäntöjen puutteellisuudesta*. Näin saadaan selville mitä tavoitetilan saavuttamiseksi tulee muuttaa.

Kolmannessa osassa *määritellään uusi päätöksentekorakenne*, johon on päädytty edellisen osuuden ongelma-analyysin tuloksena. Tässä osuudessa on määriteltävä toimijoiden vastuut, roolit ja yhteistyötarpeet eri päätöstilanteissa. Muutokset tulee merkitä päätöksentekomatriisiin, jotta kehittämissyöryhmä voi arvioida muutoksen vaikutuksia. On todennäköistä, että päätöksentekorooleihin ja vastuisiin tehtävät muutokset vaativat muutoksia myös organisaation pelisääntöihin.

Ennen varsinaisen jalkauttamisen suunnittelua on suunniteltava uuden päätöksentekorakenteen vaatimia muutoksia. Vähintään seuraaviin kysymyksiin on etsittävä ratkaisua:

- Mitä toimintatapamuutoksia uusi päätöksentekorakenne edellyttää toteutuakseen?
- Miten tiedotus-, palaveri- ja muita yhteistoimintakäytäntöjä tulee muuttaa?
- Miten uudesta päätöksentekorakenteesta informoidaan prosessin toimijoita?
- Miten uuden päätöksentekorakenteen toimivuutta seurataan?

Jos toimijat pääsevät yhteisymmärrykseen tehtävistä muutoksista voidaan siirtyä suunnittelemaan ratkaisun implementointia ja seuranta. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan väkisin löytää syitä yhteistyösuhdeongelmiin päätöksenrakenteista. Jos analysointivaiheessa käy ilmi, että syyt ovat jossain muualla, ei muutoksia tule tehdä.

7.2.5 Kehittämisteema: Prosessin rakenteen kehittäminen

Prosessin rakenteen kehittämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessin peruskomponenttien eli toimijoiden, toimintojen ja toimijoiden välisten yhteyksien muuttamista ja kehittämistä. Prosessin rakenteen kehittäminen on ensisijaisesti prosessin toiminnan optimointia, jonka motiiveja voidaan tarkastella organisaation sisäisestä ja ulkopuolelle näkyvän toiminnan näkökulmasta. Organisaation sisäisestä näkökulmasta katsottuna tärkeimpiä asioita ovat *prosessin virtaviivaistaminen, prosessiin käytetyn ajan lyhentäminen, kustannussäästöt ja prosessin seisokkiaikojen vähentäminen*. Ulkopuolelle näkyvän toiminnan kannalta motiiveja ovat toiminnan parempi laatu, asiakkaaseen sitoutuminen, toiminnan läpinäkyvyys. (Speck & Schnetgöke 2003, 135)

Kirjallisuudessa käytetään prosessin rakenteen kehittämistä erilaisia nimityksiä riippuen tehtävien muutosten tasosta. Kirjallisuudessa mainitaan muun muassa työnkulkujen kehittäminen ja muuttaminen, toiminto- ja yhteyskaavioiden uudistaminen, osastojen työnkulkujen uudistaminen jne. (Morris & Brandon 1994, 224-226). Tässä yhteydessä prosessin rakenteen uudistamisessa keskitytään erityisesti toimijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin. Myös tämän kehittämisteeman lähtökohtana käytetään aikaisemmassa vaiheessa tehtyä tavoitetilan ja nykytilan erojen analysointia. Kehittämisteeman sisältö koostuu *rakenteellisten vaihtoehtojen määrittelystä, vaihtoehtojen vaikutusten arvioinnista, ja rakenteellisten muutosten valinnasta*. Osuuden vaiheistus perustuu Leen, Olsonin, Trimin ja Rosackerin *An integrated method to evaluate business process alternatives*-artikkeliin (2005). Tässä menetelmässä prosessin rakenteen kehittämisessä ei ole ainoastaan kyse aikaisempien ratkaisujen korvaamisesta tai poistamisesta, vaan kehittämisen tuloksena voi syntyä täysin uusiakin ratkaisuja.

Rakenteellisten vaihtoehtojen määrittely aloitetaan luomalla yhteys tunnistetun ongelman ja rakenteellisen muutoksen välillä. Karkeaa kartoitusta varten on taulukkoon 18 koottu sovellus Morriksen ja Brandonin (1994) prosessin simulointiin tarkoitettuista kysymyksistä.

Taulukko 18. Rakenteellisten muutosten yhteys tunnistettuihin ongelmiin

Päällekkäisyydet	- Toiminnot tai toimijat suorittavat samaa tehtävää samanaikaisesti
Pullonkaulat	- Prosessissa on selkeä pullonkaula, joka vaikuttaa koko prosessin toimintaan
Tehottomuus	- Toimijaa tai toimintoa ei voida hyödyntää tehokkaasti - Toimija tai toiminto on tehoton ja vaikuttaa koko prosessin toimintaan
Hyödyllisyys	- Toimijan tai toiminnon osallistuminen prosessiin ei ole perusteltua
Selkeä toiminnallinen ongelma	- Prosessissa on selkeä toiminnallinen ongelma
Liittymäkohdat muihin prosesseihin ja organisaatioihin	- Liittymäkohtia muihin prosesseihin tai organisaatioihin on liikaa/liian vähän/väärissä paikoissa/ kaikkia liittymäkohtia ei tiedetä
Resurssien käyttö	- Prosessin toimijoilla on päällekkäisiä resursseja tai resurssien jakamisessa/ yhteistoiminnassa/hallinnassa on selkeitä ongelmia, resursseja on kohdennettu väärin

Jos selkeitä yhteyksiä ongelman ja rakenteellisen ratkaisun välillä löydetään, voidaan jatkaa mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen määrittelyä. Ratkaisuvaihtoehtoja varten on koottu lista erityyppisistä rakenteellisista ratkaisuisista, jotka kaikki liittyvät prosessin peruskomponenttien rooliin prosessissa. Taulukossa 19 on lyhyt esittely mahdollisista muutoksista

Taulukko 19. Mahdolliset prosessin rakenteelliset muutokset

Rakenteellinen muutos	Muutoksen sisältö
1. Yhteistyösuhteen muuttaminen	- Yhteistyösuhteisiin liittyvien panosten/ tuotosten lisääminen tai vähentäminen
2. Yhteistyösuhteen ajoituksen muuttaminen	- Yhteistyösuhteeseen asetetaan vaatimus ajoitukseen liittyen
3. Yhteistyösuhteen esiintyminen	- Uuden yhteistyösuhteen lisääminen/ poistaminen, uuden yhteistyösuhteen luominen, joka ohittaa yhden tai useamman vanhan yhteistyösuhteen, uuden yhteistyösuhteen luominen, joka korvaa yhden tai useamman vanhan yhteistyösuhteen.
4. Toimijan/ toimijoiden muuttaminen yhteistyösuhteessa	- Muutetaan olemassa olevaan yhteistyösuhteeseen liittyviä toimijoita, lisäämällä/poistamalla toimijoita
5. Yhteistyösuhteen ohjauksen muuttaminen	- Yhteistyösuhteen ohjausvastuun kohdistaminen tietyille toimijalle

Toisessa osassa *arvioidaan rakenteellisten muutosvaihtoehtojen vaikutuksia*. Rakenteellisia muutoksia määritettäessä on syytä määrittää useampia mahdollisia vaihtoehtoja. Kaikkien vaihtoehtojen kohdalta on pystyttävä määrittämään muutoksen vaikutukset. Vaikutusten arvioinnissa tulee ottaa huomioon, että vaikutukset voivat kohdistua laajemmalle alueelle kuin tunnistettuun ongelmaan. Muutosten vaikutusten analysoinnin helpottamiseksi muutokset on kuvattava myös prosessin etenemiskaavioon. Vaihtoehtojen vertailuun voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kriteerejä:

- Mihin toimijaan muutokset vaikuttavat (eniten)?
- Miten muutos vaikuttaa koko prosessin toimintaan?
- Ovatko muutoksen vaikutukset ennustettavissa?

- Ovatko vaikutukset aina positiiviset?
- Ovatko muutokset linjassa määritellyn tavoitetilan kanssa?
- Mitkä ovat muutokseen liittyvät merkittävät riskit (yksittäisen toimijan/ koko prosessin kannalta)?
- Ovatko muutoksen vaikutukset nähtävissä?(heti – viiveellä – ei voida nähdä)
- Miten muutoksen vaikutukset voidaan todentaa?

Organisaatio- ja kehittämiskohdekohtaisesti voidaan käyttää muitakin vaihtoehtojen vertailukriteerejä. Vaihtoehtojen vertailun tuloksena tulisi muutoskohteiden määrää rajata toteuttamiskelpoiseen määrään. Vaihtoehtoista tulee karsia pois sellaiset, jotka eivät ole realistisia tai sisältävät merkittäviä rajoitteita toteuttamisen kannalta. Vaihtoehtojen arvioinnissa korostuu kehittämissryhmän kokoonpano, sillä muutoksia sellaisiin toimijoihin, jotka eivät ole edustettuna kehittämissryhmässä, ei tulisi tehdä. Kolmannessa osuudessa *ratkaistaan tehtävät rakenteelliset muutokset*. Jos toteutettavia rakenteellisia muutoksia ei ole löydetty, on syytä palata ongelman määrittelyyn, ja etsiä ratkaisua muista kehittämisteemoista. Jos ratkaisu on saatu määritetty, siirrytään suunnittelemaan ratkaisun implementointia ja seuranta.

7.2.6 Kehittämisteema: Prosessin pelisääntöjen kehittäminen

Prosessin pelisääntöjen kehittäminen liittyy olennaisesti kaikkiin kehittämisteemoihin. Sitä voidaan hyödyntää sellaisenaan ongelmissa, joissa on selkeästi kyse pelisäännön määrittämisellä ratkaistavasta ongelmasta tai olemassa olevan pelisäännön uudelleen määrittelystä. Muiden kehittämisteemojen ratkaisut vaativat yleensä myös sopimista eritasoisista pelisäännöistä ja vastaavasti pelisääntöjen määrittely voi nostaa esiin tarpeita myös muuntuyppisille ratkaisuille.

Organisaatioteoriassa käsitellään sääntöjä (*Rules*) menettelytapoina tai velvoitteina, joita organisaatiossa on määrätty noudatettavan. Tällaisia sääntöjä kootaan organisaatioissa erilaisiin käsikirjoihin ja oppaisiin. Sääntöjen

virallistamisesta (*Formalization*) riippuu, mitkä säännöt ja käytännöt ovat oikeasti käytössä organisaation toiminnassa. Sääntöjä käytetään suoritettavan työn määrittelyyn ja ohjaukseen. Säännöillä tavoitellaan organisaatioteorian mukaan ennakoitavaa käytöstä eli kun jostain on määrätty tai sovittu jotain, niin asia tapahtuu myös käytännössä niin. Pelisääntöjen haittapuolina pidetään aloitekyvyn ja luovuuden tukahduttamista, koska kaikki normaali toiminta on ennalta määriteltyä. (Huczynski & Buchanan 2001, 493, 496)

Pelisääntöjä ja ennalta sovittuja käytäntöjä käsitellään myös osastojen välisten riippuvuussuhteiden koordinoinnissa, jossa lähestymistapa on samanlainen kuin organisaatioteoriassakin, lisättyä palautteen antamisella, jota annetaan toiminnan suorittajalle. Pelisääntöjen todetaan soveltuvan hyvin ympäristöihin, joissa toiminnan ennakointi on helppoa. Sen sijaan ympäristöissä, joissa on merkittävää epävarmuutta, voi riippuvuussuhteisiin liittyvien pelisääntöjen vaikutus kääntyä jopa ongelmia aiheuttaviksi. Tällaisissa riippuvuussuhteissa tarvitaan pelisääntöjen sijaan vuorovaikutteisia yhteistyömuotoja ja tilannekohtaista sopimista. (McCann & Galbraith 1981, 70)

Tässä menetelmässä pelisääntöjen määrittelyyn käytettävän jäsenyyksen pohjana on käytetty *The British Journal of Administrative Management*-lehdessä julkaistua *Developing Organisational Policies*-viitekehystä (2004, 31). Artikkelissa esitetty viitekehys sisältää 6 vaihetta: *Pelisääntötarpeiden määrittäminen, pelisääntöjen rajaus, pelisääntöjen alustavan sisällön määrittely, pelisääntöjen muotoilu, pelisääntöjen julkaiseminen, pelisääntöjen toimivuuden arviointi ja kehittäminen*. Näitä vaiheita on sovellettu tässä menetelmässä siten, että määriteltävät pelisäännöt kohdistuvat ensisijaisesti toimijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin.

Pelisääntöjen kehittäminen sisältää seuraavat osat: *pelisääntöjen kohteen määrittämisen ja rajauksen, pelisääntöjen alustavan sisällön määrittämisen ja vaikutusten arvioinnin sekä pelisääntöjen lopullisen muotoilun*. Valittujen ratkaisujen toteuttamisen ja seurannan suunnittelu tehdään menetelmän kolmannen vaiheen seuraavassa luvussa.

Pelissäntöjen määrittely aloitetaan kohteen rajauksella, jossa on määriteltävä mihin toimijoihin ja toimintoihin pelissännöt kohdistuvat. Vasta kohteen määrittelyn jälkeen voidaan täsmentää pelissäntöjen sisältöä. Taulukkoon 20 on koottu ohjauskysymyksiä, joita pelissäntöjen määrittelyssä on käytävä läpi.

Taulukko 20. Ohjauskysymykset pelissäntöjen määrittämiseen ja rajaamiseen

Pelissäntöjen ominaisuus	Ominaisuuden sisältö
Pelissäntöjen kohde	- Mihin toimijoihin pelissäntö kohdistuu? - Mihin toimintoon/toimintoihin pelissäntö kohdistuu?
Pelissäntöjen vaikutukset	- Miksi pelissäntöä tarvitaan? - Auttaako pelissäntö käyttöönotto tavoitetaan pääsemisessä?
Pelissäntöjen rajaus	- Miten pelissäntö voidaan rajata? - Mitä kohdealueen asioita rajataan pelissäntö ulkopuolelle?
Pelissäntöjen pysyvyys	- Onko pelissäntö pysyvä vai tilapäinen?
Pelissäntöjen vaikutus olemassa oleviin pelissäntöihin	- Onko kyseessä uusi pelissäntö vai korvaako pelissäntö jonkin aikaisemmin sovitun sääntö? - Onko pelissäntö kohteesta olemassa muita huomioitavia pelissäntöjä?
Pelissäntöjen sisältö	- Mihin pelissäntö kohdistetaan? - Miksi pelissäntöä tarvitaan? - Mitä ongelmia kohteessa on ollut ennen pelissäntöä/ vanhan pelissäntöjen aikana?
Rajoitteet pelissäntöille	- Mitä rajoitteita pelissäntöjen määrittelyssä täytyy huomioida?
Pelissäntöön liittyvät riskit	- Mitkä ovat pelissäntöön liittyvät riskit? - Miten näitä riskejä voidaan välttää/ vähentää? - Miten riskit vaikuttavat pelissäntöllä tavoiteltaviin vaikutuksiin?
Pelissäntöjen käyttöönoton vaatimukset	- Mitä pelissäntöjen käyttöönotto vaatii organisaatiolta? - Mitkä toimijat on otettava huomioon pelissäntöjen käyttöönotossa?

Myöskään tässä tapauksessa ei ole välttämätöntä käydä kaikkia ohjauskysymyksiä läpi, vaan organisaatiokohtaisesti käydään läpi ne kysymykset, joita pelissäntöjen sisällön määrittelyyn ja muotoiluun tarvitaan. Lopputuloksena tästä vaiheesta on yksi tai useampia pelissäntövaihtoehtoja, jota määritellyn ongelman ratkaisussa voidaan käyttää.

Ennen varsinaista pelisääntöjen implementoinnin ja seurannan suunnittelua voidaan vielä tarkentaa pelisääntövaihtoehtoja, ja tarvittaessa tehdä valintaa eri vaihtoehtojen välillä. Tässäkin vaiheessa on tarkistettava, että arvioidut vaikutukset ovat linjassa ongelmalle määritetyn tavoitetilan kanssa ja, että määritellyt pelisäännöt ovat sellaisessa muodossa, että niiden käyttöönotto on mahdollista organisaatiossa.

7.2.7 Kehittämiskäytäntöjen implementoinnin ja seurannan suunnittelu

Menetelmän kolmas vaihe päättyy valittujen kehittämiskäytäntöjen implementoinnin suunnitteluun ja seurantaikäytäntöistä sopimiseen. Suunnittelun aluksi on tarkistettava, ovatko aikaisemmin määritellyt tavoitteet yhteneväisiä määriteltyjen käytäntöjen kanssa. Samanlainen tarkistus on tehtävä myös kehittämissuunnitelman kokonaistavoitteille.

Kehittämissuunnitelman implementointiin on muodostettava toteuttamisstrategia. Toteuttamisstrategian valintaan vaikuttavat muutoksen kohteen laajuus, muutoksen nopeus ja organisaation halu ottaa riskejä. Konservatiivisin toteuttamisstrategia on *pilotointi*, jossa tehtävä muutos rajataan aluksi yhteen rajattuun alueeseen. Pilotointikohtetta käytetään testikohteenä muutokselle, jonka jälkeen muutos voidaan implementoida käyttöön laajemmin organisaatiossa tai vastaavasti päättää, että muutosta ei toteuteta. Pilotoinnin rajaaminen pienempään kohteeseen parantaa muutoksen ja riskien hallittavuutta. Pilotointistrategia vie kuitenkin eniten aikaa verrattuna muihin strategiavaihtoehtoihin ja lisäksi se voi aiheuttaa ongelmia pilotointikohteen, ja muiden toimijoiden välisissä rajapinnoissa. (Laske & Luxem 2003, 209)

Toisena toteuttamisstrategiavaihtoehtona on asteittainen muutoksen implementointi. *Asteittainen muutos* voidaan aloittaa esimerkiksi tietyistä maantieteellisestä alueesta tai funktionaalisesta ryhmästä. Asteittäisessä muutoksessa muutoksen käyttöönottoa laajennetaan pikku hiljaa aina seuraavaan kohteeseen, valitun perusteen mukaisesti. Asteittaisen implementoinnin etuja ovat

kokemuksen kertyminen, implementoinnin optimointimahdollisuus sekä riskien hallittavuus. Haittapuolia ovat riippuvuus ensimmäisen muutoskohteen onnistumisesta, pitkä käyttöönottoaika sekä asteittaisen käyttöönoton vaatima synkronointi eri kohteiden välillä. (Laske & Luxem 2003, 210-211)

Kolmantena vaihtoehtona on radikaali muutoksen implementointi koko laajuudessaan samanaikaisesti. *Kerralla implementoitava muutos* mahdollistaa suuremmat tuotot kuin asteittainen muutos, sillä muutos ei vie kauan eikä synkronointia eri funktioiden välillä tarvita. Vastaavasti kerralla implementoitava muutos sisältää myös suurimmat riskit, sillä mahdolliset virheet ratkaisun suunnittelussa toistetaan nyt kaikissa implementointikohteissa. Tämän tyyppinen muutos on mahdollinen ainoastaan sellaisissa kehittämissuunnitelmissa, jotka perustuvat aidosti projektityyppiseen toimintamalliin. Myös riskienhallinta on vaativampaa ja ratkaisujen implementoinnissa voidaan kohdata yllättäviä ongelmia, koska ratkaisujen toimivuutta ei ole aikaisemmin testattu. (Laske & Luxem 2003, 210-211)

Tässä menetelmässä implementoinnin suunnittelun tueksi on määritetty eri osaluonteilla ohjauksymyksiä (taulukko 21), joilla varmistetaan, että tärkeimmät implementointiin liittyvät asiat tulee käydyksi läpi. Ohjauksymysten läpikäynnin jälkeen tehdään varsinainen kirjallinen implementointisuunnitelma. Ohjauksymysten laatimisessa on käytetty pohjana implementointiin liittyvää kirjallisuutta Laske & Luxem (2003, 212-224) sekä Morris & Brandon (1994, 235-239).

Taulukko 21. Ohjauskysymyksiä valitun ratkaisuvaihtoehdon implementoinnin suunnitteluun

Aihealue	Ohjauskysymys
Muutoksen tyyppi	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä muutos koskee? - Onko muutos pieni, keskisuuri vai laaja? - Mitä muutoksella tavoitellaan? - Mitkä ovat tärkeimmät välivaiheet, jotka implementointiin liittyvät?
Muutoksen implementointistrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Miten muutos implementoidaan? <ul style="list-style-type: none"> • Pilotoiden • Asteittain • Kerralla koko muutoskohteeseen
Muutoksen vaatima ajankäyttö	<ul style="list-style-type: none"> - Miten paljon muutos vaatii aikaa? - Onko muutoksen implementoinnissa jokin tietty vaihe, joka vie erityisen paljon aikaa?
Aikataulu	<ul style="list-style-type: none"> - Milloin muutoksen toteuttaminen aloitetaan? - Milloin muutoksen toteuttaminen on valmis? - Milloin merkittävimmät välivaiheet on toteutettu?
Muutoksen vaatimat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - Vaatiiko muutoksen toteuttaminen resurssien siirtoa toimijoiden kesken? - Vaatiiko muutoksen toteuttaminen ulkopuolisia resursseja? - Siirtyykö muutoksen seurauksena resursseja uusille toimijoille?
Muutoksen implementointi- ja johtamisvastuu	<ul style="list-style-type: none"> - Kuka vastaa muutoksen toteuttamisesta ja johtamisesta?
Siirtymävaiheen erityisvaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä erityisvaatimuksia siirtymävaihe aiheuttaa? - Minkälaisia toimenpiteitä se edellyttää ja kuka siitä vastaa?
Muutoksen implementointiin liittyvät riskit ja niiden hallinta	<ul style="list-style-type: none"> - Miten muutokseen liittyviin riskeihin voidaan varautua ja miten niitä voidaan hallita? - Mitkä ovat muutoksen implementoinnin kannalta merkittävimmät/ todennäköisimmät riskit?
Muutoksesta tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Miten ja missä muutoksesta tiedotetaan? - Kuka vastaa tulevan muutoksen tiedottamisesta? - Miten henkilöstöä tulee valmistella ja motivoida tulevaa muutosta varten?
Henkilöstön koulutus	<ul style="list-style-type: none"> - Aiheuttaako muutos koulutustarpeita? - Ketä on koulutettava ja mikä on koulutuksen sisältö?
Muutoksen tekniset vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> - Aiheuttaako muutos jotain teknisiä vaatimuksia organisaatiolle?
Miten muutoksen implementointia seurataan	<ul style="list-style-type: none"> - Miten voidaan todentaa, että haluttu muutos on tapahtunut? - Mitä mittareita toteutumiseen seurantaan pitää laatia? - Kuka on vastuussa muutoksen seurannasta?

Toteutuksen ja seurannan suunnittelu päättyi implementoinnin aloituspäätökseen ja jatkosta sopimiseen. Mikäli kehittämisryhmä ei ole päätösvaltainen implementointipäätöksessä, tulee sen valmistella esitys implementoinnin toteuttamisesta. Tällaisen esityksen tulee olla niin selkeä, että sellaisetkin tahot, jotka eivät ole aktiivisesti seuranneet kehittämistyön etenemistä, voivat ottaa siihen kantaa.

7.3 Vaiheen testaus case-prosesseissa

Menetelmän kolmannen vaiheen sisältöä testattiin molemmissa case-prosesseissa. Myös kolmannen vaiheen työskentely tapahtui työpajatyypisesti helmikuun lopun ja huhtikuun lopun välisenä aikana. Kehittämistyöhön osallistuivat pääsääntöisesti samat henkilöt, jotka olivat mukana prosessin ja yhteistyösuhteiden analysointivaiheessakin. Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen-prosessissa työskentely oli tahdiltaan nopeampaa, kun taas nuorten kasvun tukeminen-prosessissa ei päästy aivan vastaavaan työtahtiin. Kehittämistyötä tehtiin kolmannessa vaiheessa työpajatyypisenä, eli ulkopuolinen vetäjä jäseni varsinaisen kehittämisryhmän työskentelyä. Seuraavassa on käyty läpi kehittämistyön sisältöä menetelmän kolmannessa vaiheessa molemmissa case-prosesseissa. Lopuksi käydään läpi yleisiä havaintoja menetelmän kolmannesta vaiheesta.

7.3.1 Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen

Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen-prosessissa varsinainen kehittämistyö päästiin aloittamaan kahden viikon sisällä prosessin kuvauksen tekemisestä ja ongelmien tunnistamisesta, jolloin kehittämistyöhön liittyvät yksityiskohdat olivat hyvin muistissa. Kehittämisratkaisuja pohdittiin yhteensä kolmessa puolen päivän pituisessa työpajassa. Menetelmästä poiketen kehittämisteemat valittiin heti prosessin analysoinnin jälkeen. Tätä lähestymistapaa ei kuitenkaan koettu hyödylliseksi, sillä kehittämisteemojen tunnistaminen koettiin vaikeaksi eikä kaikkien kehittämisteemojen sisältöä välttämättä ymmärretty. Kehittämisryhmän

valinnat kohdistuivat prosessin rakenteen ja pelisääntöjen kehittämiseen. Molempiin kehittämisteemoihin käytettiin 1,5 työpajaa (4 tunnin työpaja).

Prosessin rakenteen kehittäminen aloitettiin määrittelemällä aluksi neljä erilaista vaihtoehtoa, jotka kaikki sisälsivät uuden yhteistyömuodon lisäämisen prosessiin. Tässä tapauksessa rakenteen määrittely toimi enemmänkin pohjana yhteistyön pelisääntöjen määrittelyyn. Kehittämisryhmässä tuotiin myös aiheellisesti esille rakenteellisiin muutoksiin liittyvä ongelma, eli miten vanhojen toimintamuotojen ja yhteistyökäytäntöjen käy prosessin uudistamisen jälkeen. Kehittämistyössä tähän ei kuitenkaan otettu kantaa, vaan ratkaisu jätettiin tehtäväksi myöhemmin. Kaikki rakenteelliset muutosehdotukset käytiin läpi tarkemmin ja niille määriteltiin merkittävimmät edut ja haitat. Tarkentamisen jälkeen kehittämisryhmä valitsi varsinaisiksi toteuttaviksi ratkaisuksi kolme eri kohdetta. Kehittämiskohteille määriteltiin tavoitetilä, joissa käytiin läpi sekä toiminnan sisältöä, resurssien käyttöä ja asiakkaalle tuotettavia hyötyjä. Rakenteellisten muutosten määrittelyn lopuksi jaettiin vastuut jatkotoimenpiteiden osalta ja laadittiin aikataulut toteuttamisen suunnittelua varten.

Alle kouluikäisten varhainen puuttuminen-prosessin pelisääntöjen määrittely aloitettiin tutustumalla ja kertaamalla olemassa olevia pelisääntöjä. Kehittämistyöryhmässä todettiin, että tarvetta uusille pelisäännöille ei ole, jos vanhat ja aikaisemmin määritellyt pelisäännöt saadaan jalkautettua organisaatiossa. Kehittämisryhmä valitsi pelisääntöjen määrittelyn kohteeksi kolme ongelmallista toimintoa, joiden kohdalla käytiin läpi menetelmässä esitellyt asiat pelisäännöistä. Pelisääntöjen määrittelyn yhteydessä nousi esille selkeä tarve prosessin toimijoiden roolien ja vastuiden tarkemmalle määrittelylle. Myös pelisääntöjen jalkauttamisesta jaettiin vastuut ja laadittiin aikataulut toteuttamisen suunnittelua varten. Koko prosessin osalta sovittiin myös jatkokehittämistyöstä, joka jatkuu elokuussa 2007.

7.3.2 Nuorten kasvun tukeminen

Nuorten kasvun tukeminen-prosessissa eteneminen oli selkeästi hitaampaa kuin toisessa case-prosessissa. Tähän vaikuttivat toimijoiden suuri määrä sekä ennalta sovittujen tapaamisten hyödyntäminen kehittämistyössä. Tämän case-prosessin osalta työskentelyyn käytettiin yksi neljän tunnin työpaja ja kaksi kahden tunnin työpajaa. Lisäksi toukokuussa käytettiin yksi kahden tunnin palaveri kehittämiskorkeakoulujen esittelyyn laajemmalle toimijaryhmälle sekä yksi kahden tunnin palaveri jatkotoimenpiteiden suunnitteluun.

Ensimmäisessä työpajassa jouduttiin edelleen tarkentamaan aikaisemmassa vaiheessa tehtyä prosessikuvausta ja ongelmallisten alueiden analysointia. Tässä case-prosessissa edettiin menetelmässä esitetyllä tavalla, eli ei tuotu liian varhaisessa vaiheessa esille potentiaalisia kehittämisteemoja, vaan dokumentoitiin tunnistetut ongelma-alueet ja tarkennettiin niiden sisältämää ongelmaa. Lähestymistapa oli prosessin laajuudesta huolimatta toimiva, ja kehittämissyhmä oli tunnistetuista ongelmista yksimielisiä. Nuorten kasvun tukeminen-prosessissa päädyttiin prosessin rakenteen kehittämiseen liittyviin ratkaisuihin. Osa rakenteellista ratkaisuista oli kuitenkin selkeitä pelisääntötarpeita sekä päätöksentekorakenteen kehittämistä. Menetelmän näkökulmasta oli kuitenkin tärkeää, että kehittämistarpeet ja ideat nousivat esille. Kehittämissyhmä päätyi määrittämään neljä kiinnostavaa kehittämiskohdetta, joita tarkennettiin kahden tunnin mittaisissa työpajoissa.

Kehittämiskorkeakoulujen suunnittelussa käytettiin 2-3 hengen ryhmiä, joissa aluksi täsmennettiin ratkaisun sisältöä, ja laadittiin ehdotus muulle kehittämissyhmälle. Toisessa työpajassa vaihtoehtoja täsmennettiin ja tiivistettiin neljään eri vaihtoehtoon. Kehittämissyhmä päätyi tarkastelemaan näistä vaihtoehtoista kolmea, joille määriteltiin tavoitela, eli toiminnan sisältö ja edut, joita muutoksella tavoitellaan. Kaikkia kehittämiskorkeakouluja tarkasteltiin myös kriittiseltä kannalta, määrittelemällä merkittävimmät haasteet, joita vaihtoehtojen toteuttaminen vaatisi.

Vaihtoehtojen rajauksessa todettiin kuitenkin, että nykyinen kehittämisryhmä ei voi muodostaa kaikkia kehittämiskorkeuksia, sillä kehittämisryhmässä ei ole kaikkia avaintoimijoita edustettuna. Esille tuodut rakenteelliset ratkaisut kohdistuivat tässäkin prosessissa eri toimijoiden välisiin yhteistyömuotoihin. Osa ratkaisuista oli täysin uusia yhteistyömuotoja, osa taas vanhojen yhteistyömuotojen kehittämistä.

Molemmissa case-prosessissa esiintyi sama ongelma, eli kehittämisryhmässä ei päästy varsinaisten kehittämiskorkeuksien implementoinnin suunnitteluun. Tämä johtui muun muassa siitä, että kehittämiskorkeuksien implementoinnin suunnittelu ja toteutuksen aloittaminen vaatii johtoryhmätason päätöksiä. Kehittämiskorkeuksien toteuttamisen suunnittelua on kuitenkin tarkoitus jatkaa syksyllä 2007.

7.4 Yhteenveto kehittämiskorkeuksien suunnittelu ja toteutusvaiheesta

Tässä luvussa on esitelty prosessin yhteistyösuhteiden kehittämiseen tarkoitetun menetelmän kolmas vaihe, jossa keskitytään toimijoiden välisistä yhteistyösuhteista tunnistettujen ongelmien ratkaisuun. Ratkaisujen määrittely käytetään jäsenystä, jossa mahdollisimman pitkään tarkastellaan ongelmaa niin, ettei ratkaisua johdateta mihinkään tiettyyn suuntaan.

Menetelmän kolmas vaihe sisältää seuraavat osat: *Kehittämiskohteiden priorisointi, kehittämiskorkeuksien suunnittelu ja määrittäminen sekä kehittämiskorkeuksien implementoinnin ja seurannan suunnittelu.* Kehittämiskohteiden priorisointivaiheessa hyödynnetään menetelmän toisessa vaiheessa dokumentoituja toimijoiden välisiin yhteistyösuhteisiin liittyviä ongelmia. Kehittämiskohteiden priorisointia helpotetaan ohjauskysymyksillä, joiden avulla tulisi pystyä valitsemaan tärkeimmät ja toteuttamiskelpoisimmat ongelmat varsinaisiksi kehittämiskohteiksi.

Kehittämiskäytäntöjen määrittämisessä ja suunnittelussa hyödynnetään neljää erilaista kehittämisteemaa, jotka pohjautuvat riippuvuussuhteiden koordinointi- ja organisaatioteoriassa esitettyihin näkemyksiin. Aluksi valituille kehittämiskohteille määritetään tarkennettu tavoitetilä, jonka jälkeen tätä tavoitetilää verrataan kyseisen kehittämiskohteen nykytilaan. Vertailun tuloksena tulisi löytää selkeitä muutoskohteita, joihin voidaan löytää ratkaisu parantamalla informaation kulkua prosessissa, selkeyttämällä päätöksentekoa prosessissa, kehittämällä prosessin rakennetta tai prosessin pelisääntöjä. Kaikkien edellä mainittujen teemojen ympärille on koottu varsinaisten ratkaisujen löytämiseksi työskentelyrunko, jonka tulisi helpottaa ratkaisun määrittelyä. Vaikka kehittämisteemat ovat erillisiä jäsennyksiä, niitä voidaan käyttää tarvittaessa ristiin. Myöskään yhden kehittämisteeman valitseminen ei sulje pois muiden kehittämisteemojen käyttämistä saman ongelman ratkaisussa.

Mikäli ratkaisut löytyvät kehittämisteemojen avulla, suunnitellaan menetelmän kolmannen vaiheen viimeisessä osassa ratkaisujen implementointia ja seuranta. Viimeisen osan tarkoituksena on varmistaa, että kehittämistyössä suoritettu ideointi, johtaa varsinaisiin tuloksiin. Ratkaisujen implementoinnin suunnittelua tuetaan menetelmässä ohjauskysymyksillä.

8 KEHITTÄMISMENETELMÄN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI JA JATKOKEHITYSKOHEET

Tässä luvussa arvioidaan työssä kehitetyn menetelmän toimivuutta ja määritellään menetelmän jatkokehityskohteita. Aluksi arvioidaan kehittämismenetelmän soveltuvuutta ja läpivientä sekä kehittämismenetelmän vaatimia aika- ja henkilöresursseja, joita tulee huomioida jatkossa tämän menetelmän soveltamisessa. Luvun loppuosassa esitellään jatkokehityskohteet tässä työssä kehitetylle menetelmälle. Kehittämisideoiden laadinnassa on käytetty taustana case-prosesseista saatuja kokemuksia ja case-prosessien kehittämistyön vetämisestä vastanneen Kirsi Korhosen haastattelua (2007b).

8.1 Kehittämismenetelmän toimivuuden arviointi

Työssä kehitetty menetelmä rakennettiin liiketoimintaprosesseissa esiintyvien toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden kehittämiseen. Lähestymistapa eroaa perinteisesti kirjallisuudessa esitetyistä siten, että siinä keskitytään alusta lähtien etsimään ongelmia juuri toimijoiden välisistä yhteistyösuhteista. Lisäksi menetelmän kaikissa vaiheissa korostetaan varsinaista kehittämistyötä ja keskitytään työn etenemisen jäsentämiseen. Menetelmään on koottu kolme vaihetta: 1) Kehittämisprojektin suunnitteluvaihe, 2) Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointivaihe sekä 3) Kehittämisratkaisujen suunnittelu ja toteutus. Kaikkien vaiheiden mukana olo on välttämätöntä, jotta liiketoimintaprosessien kehittämisprojektilla on mahdollisuus tuottaa näkyviä parannuksia. Menetelmän soveltamisessa on pidetty lähtökohtana, että menetelmän vetämisestä on vastuussa organisaation ulkopuolinen taho. Menetelmän sisällössä tätä näkökulmaa ei ole kuitenkaan tarkoituksellisesti korostettu, koska menetelmän tulisi olla tarvittaessa hyödynnettävissä myös organisaation sisäisin resurssein.

Case-prosesseissa suoritettu menetelmän testaus osoitti, että jo nykyisellään sen avulla pystytään löytämään prosessista potentiaalisia kehittämiskohteita ja muodostamaan ratkaisuja, joiden avulla prosessin toimintaa voidaan kehittää. Menetelmän testaus uusissa prosesseissa on kuitenkin välttämätöntä, jotta nyt tehtyjen ratkaisujen toimivuutta voitaisiin luotettavasti arvioida.

Menetelmän testaus ja tämän diplomityön toteuttaminen osoittivat myös, että menetelmän kehittämisessä täytyy korostaa menetelmän sisällön ymmärrettävyyttä. Hyvät kehittämisideat saattavat jäädä hyödyntämättä, jos kehittämisryhmää ohjataan työskentelyssä liikaa johonkin tiettyyn suuntaan tai jos menetelmän sisältö on termistöltään liian hankala. Tästä syystä menetelmän testaus on erittäin tärkeää myös jatkokehityksen yhteydessä.

8.2 Menetelmän soveltamisessa huomioitavia asioita

Tässä kappaleessa esitellään työssä kehitetylle menetelmälle määritellyjä soveltamisohjeita, jotka on muodostettu case-prosesseista saatujen kokemusten perusteella.

Case-prosesseista saatujen kokemusten perusteella kehittämisprojektin onnistuminen vaatii tuekseen ulkopuolista konsulttia tai muuta ulkopuolista vetäjää. Tämän tyyppisessä menetelmässä konsultin roolina on vetää ja ohjata työskentelyä kohti määränpäättä eli kehittämisprojektille asetettuja tavoitteita. Kehittämisprojektin onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että varsinaiset ratkaisut tehdään organisaation omasta toimesta. Tällöin kehittämisprojektin omistajuus säilyy koko ajan tai ainakin ennen toimenpiteiden implementointia siirtyy kehittämistyötä toteuttavalle organisaatiolle.

Case-prosessin perusteella on laadittu ohjeellinen ajankäyttö työssä kehitetylle menetelmälle. Ajankäytössä perusyksiköitä ovat *kahden tunnin* ja *neljän tunnin pituiset* työpajat. Alle kahdessa tunnissa ei ehditä oikeasti saamaan aikaiseksi asioita, jotka veisivät koko projektia eteenpäin ja toisaalta yli neljän tunnin työpajat ovat kehittämisryhmän kannalta liian raskaita. Jos kehittämistyöhön

käytetään kokonaisia työpäiviä, tulee se huomioida päivän ohjelmassa. Työskentelyn täytyy olla tasapainossa koko päivän, jotta kehittämisryhmä jaksaa paneutua aiheeseen huolella. Kehittämisratkaisujen suunnittelu ja toteutusvaiheen kesto on määritelty miniminä. Jos kehittämisteemoja joudutaan käymään läpi useita, tai kehittämiskohteet vaativat useiden ongelmien ratkaisua, vie menetelmän kolmas vaihe merkittävästi enemmän aikaa kuin taulukkoon 22 on merkitty. Taulukkoon 22 on koottu ajankäyttösuositukset suppeille ja laajoille prosesseille.

Taulukko 22. Ajankäyttösuositukset menetelmän eri vaiheisiin

Kehittämismenetelmän vaihe	Suppeat prosessit	Laajat prosessit
Kehittämisprojektin suunnittelu	2 x 2 tunnin työpajaa	2 x 4 tunnin työpajaa
Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointi	2 x 4 tunnin työpajaa	3 x 4 tunnin työpajaa
Kehittämisratkaisujen suunnittelu ja toteutus	2 x 4 tunnin työpajaa 1 x 2 tunnin työpaja	3 x 4 tunnin työpajaa

Kehittämisprojektin kokonaisaika on täysin kehittämisprojektikohtainen, mutta olennaista on, ettei samaan vaiheeseen kuuluvien työpajojen välillä ole yli kahta viikkoa. Paljon toimijoita sisältävien prosessien kohdalla kannattaa huomioida, ettei kehittämismenetelmän toisen vaiheen aloittaminen ole välttämättä mahdollista heti, sillä useiden toimijoiden aikataulujen yhteensovittaminen voi olla haastavaa.

Menetelmän soveltamisessa täytyy ottaa kantaa myös tarvittaviin henkilöresursseihin eli kuinka paljon henkilöitä, miltä tasoilta ja miten hoidetaan sellaisten toimijoiden osallistuminen kehittämistyöhön, joilla ei ole nimettyä edustajaa varsinaisessa kehittämisryhmässä. Tärkeimpien toimijoiden edustus on välttämätöntä, mutta jos toimijoita on paljon, kärsii työskentelyn tehokkuus. Nyt case-prosessien kehittämisryhmissä oli 15 henkilöä eri toimijoista, ja kokoonpano oli toimiva. Tässä menetelmässä suositukseksi annetaan *yksi edustaja toimijaa kohden*. Jos toimijan rooli prosessissa ei ole aktiivinen, voidaan tätä toimijaa informoida meneillään olevasta kehittämistoiminnasta esimerkiksi nimittämällä

jokin toimijan edustaja kehittämistyön yhteyshenkilöksi. Kehittämissryhmään osallistuvien henkilöiden tulisi tulla lähinnä keskijohdon tasolta. Varsinaisia ”kenttätöntekijöitä” voidaan pyytää tarvittaessa haastatteluun tai yksittäisiin kehittämistilaisuuksiin. Ylimmän johdon roolina on toimia lähinnä yksittäisten kehittämisprojektin ohjausryhmissä ja koordinoita kehittämishankkeita organisaatiotasolla.

8.3 Menetelmän jatkokehityskohteet

Menetelmän kehittämisen ja testaamisen yhteydessä on havaittu useita tärkeitä jatkokehityskohteita. Jatkokehityskohteet käydään läpi menetelmän rakenteen mukaisessa järjestyksessä. Lopuksi esitellään yleiset ja laajemmat ideat, jotka eivät suoranaisesti liity menetelmän jatkokehitykseen, mutta joiden huomiointi on tärkeää tulevaisuudessa tämän tyyppisissä kehittämishankkeissa.

8.3.1 Kehittämisprojektin suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheessa nousi esiin kaksi merkittävää jatkokehityskohdetta. Tässä menetelmässä oletetaan, että suunnittelutyö voidaan aloittaa suoraan kehittämiskohteenä olevan organisaation lähtötilanteen analysoinnista ja potentiaalisten kehittämiskohteiden kartoittamisesta. Jatkossa olisi kuitenkin tutkittava, mitä tämän tyyppisen prosessin aloittamaan vaatii organisaatiolta ja mitä pitäisi tehdä, jos aloittamisen vaatimukset eivät täyty.

Toinen esille noussut jatkokehityskohde koskee eri projektiryhmien kokoonpanoa ja ryhmien roolia työskentelyssä. Jatkossa olisi tutkittava, miten organisaatiossa tulisi jakaa vastuu ja roolit projektin ohjausryhmän, mahdollisesti erillisen suunnitteluryhmän ja varsinaisen kehittämissryhmän välillä. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää toimijoiden edustukseen eri ryhmissä, päätöksentekovaltuuksiin ja ryhmien laajuuteen.

8.3.2 Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointivaihe

Prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointivaiheessa on noussut esiin useita jatkokehityskohteita, joista tässä yhteydessä nostetaan esiin kaksi merkittävintä.

Kehittämismenetyelmässä on käytetty prosessin mallinnuksessa kuvaustapaa, jossa prosessin yksityiskohdat pidetään karkealla tasolla. Perusteena tälle on ollut kehittämistyön fokuksen korostaminen eli ettei kehittämistyön päämääräksi tule prosessin kuvauksen loputon hiominen. Jatkossa olisi kuitenkin syytä tutkia, mistä tämän tyyppisessä kuvaustavassa tingitään ja minkä tyyppisiin prosesseihin se ei sovellu lainkaan. Lisäksi tulisi tarkastella mitä vaihtoehtoisia kuvaustapoja voitaisiin hyödyntää vastaavassa käyttötarkoituksessa, miten paljon valittu kuvausmenetelmä ylipäänsä vaikuttaa ongelmien tunnistamiseen ja tarvitaanko prosessien nykytilan kuvaamista ylipäänsä.

Yhteistyösuhteiden tarkastelun merkitystä laajoissa prosesseissa tulisi tutkia jatkossa lisää. Onko laajoissa prosesseissa järkevää tutkia yksittäisten toimijoiden välisiä suhteita ja miten yhteistyösuhteiden tarkastelussa pystytään säilyttämään prosessiajatteluun olennaisesti kuuluva asiakasnäkökulma ja koko prosessin edun ajattelemisen? Nyt hyödynnetty ongelma-alueiden määrittäminen toimi kohtalaisesti, mutta olisi tutkittava, onko olemassa jokin parempi tapa lähestyä laajojen prosessien koordinaatioongelmia.

8.3.3 Kehittämisratkaisun suunnittelu ja toteutus

Työssä esitetty ongelmanratkaisun jäsentäminen poikkeaa melko paljon kirjallisuudessa esitetyistä vastaavista menetelmistä. Kahden testiprosessin perusteella lähestymistapa näyttää toimivan, mutta on nykyisessä laajuudessaan liian kapea. Seuraavassa käydään läpi kolme merkittävintä kehittämiskohdetta menetelmän kolmannen vaiheen osalta.

Kehittämiskäytännön toteuttamisessa käytettiin ongelmanratkaisutapaa, jossa kaikkia ongelmia käsiteltiin aluksi mahdollisimman yleisellä tasolla, ottamatta kantaa mahdolliseen ratkaisuun. Jatkossa tulisi kuitenkin tutkia, onko kehittämistyö olennaisesti tehokkaampaa, jos ongelmanratkaisu suunnattaisiin jo aikaisemmassa vaiheessa kapeammalle alueelle. Menetelmässä esitetty malli mahdollistaa periaatteessa saman ongelman käsittelyn monesta eri näkökulmasta, mutta tässä lähestymistavassa voi olla vaarana, että kehittämistyötä ei saada myöskään rajattua, koska näkökulmia on liikaa.

Menetelmän soveltaminen jatkossa vaatii, että kehittämisteemojen määrää laajennetaan, sillä nyt menetelmästä voi saada kuvan, jossa kaikki mahdolliset ongelmat voidaan luokitella neljän kehittämisteeman alle. Jatkossa tulisikin tutkia mitkä teemat ovat olennaisia prosessien kehittämisen näkökulmasta. Jatkotutkimuskohteiksi tulisi valita ainakin *mittaamisen ja seurannan kehittäminen prosessissa, prosessin toimijoiden roolien selventäminen, organisaatioiden rajapintojen toimivuuden kehittäminen ja prosessin pullonkaulojen ja sisäisten tuottaja-asiakassuhteiden kehittäminen.*

Tähän vaiheen jatkokehityskohteisiin kuuluvat myös kehittämiskäytännön toteuttamisen ohjaamisen ja seurannan täsmentäminen. Jatkossa olisi tutkittava minkä tyyppisiä ohjaus- ja seurantakäytäntöjä tulisi luoda käytännön toteuttamista suunniteltaessa ja miten kehittämistyötä tekevää organisaatiota voitaisiin ohjeistaa ja tukea niin, ettei kehittämiskäytännön toteuttaminen pääty heti ulkopuolisen vetäjän poistuttua.

8.3.4 Työn aiheeseen liittyvät laajemmat jatkotutkimuskohteet

Työn alussa mainittiin, että prosessimalli on organisaation kehittämisen rakenne. Nyt testatussa menetelmässä ja case-prosesseissa tämä rakenne vaikutti toimivan kohtuullisen hyvin, mutta esiin nousee kysymys: voidaanko prosessimallin tuottamat edut saavuttaa jollain muulla lähestymistavalla? Mitä ongelmia voitaisiin välttää, käyttämällä jotain muuta lähestymistapaa? Seuraavassa on

lyhyesti käsitelty laajemman tason kysymyksiä, joita työn tekemisen aikana on noussut esiin.

Ensimmäinen laajempi tutkimuskohde liittyy prosessiajattelun ja liiketoimintaverkostoiden yhdistämiseen. Case-prosessien kuvaamisen yhteydessä tuli esiin edellä mainittujen asioiden yhdistäminen. Kuvauksen tulokset muistuttavat enemmänkin toimijoiden ja toimintojen verkostoa, eikä niinkään selkeää prosessia. Asiakkaan näkökulmasta prosessimaisuus on kuitenkin havaittavissa, sillä asiakas siirtyy toimijalta toiselle, mutta ei tiedä kaikkia vaiheita, joita toimijat tekevät näkyvän *hoitoprosessin* taustalla. Toimijoiden kannalta yksittäisen asiakkaan hoitoprosessi on yksi variaatio lukuisista samat vaiheet sisältävistä yksilöllisistä prosesseista. Toimijoiden väliset suhteet muodostavat erilaisia verkostoja, joista läheskään kaikki osat eivät ole pysyviä. Jatkossa tulisikin tutkia *prosessiverkostoja* yhtenä mahdollisena vaihtoehtona nykyisille prosessien johtamis- ja kehittämismalleille.

Case-prosesseissa nousi esiin myös prosessijohtamiseen liittyvä selkeä kehittämistarve. Suurissa organisaatioissa on usein kymmeniä, jopa satoja erilaisia ja erikokoisia prosesseja, mutta keskeinen kysymys on: kuka hallitsee tätä kokonaisuutta ja millä keinoin kokonaisuuden toimivuuteen voidaan vaikuttaa? Yksi potentiaalinen jatkotutkimuskohde on liiketoimintaprosessien hallinta ja koordinointi toimintaympäristössä, joissa prosessien koko ja lukumäärä on suuri.

Edellä mainittuun jatkotutkimuskohteeseen liittyy olennaisesti meneillään olevien kehittämisprojektien hallinta ja koordinointi, jota voidaan tarkastella myös irrallaan prosessiajattelusta. Jatkossa tulisi tutkia miten organisaatioissa samanaikaisesti käynnissä olevien kehittämisprojektien vuorovaikutuksia hallitaan ja miten näiden kehittämisprojektien tuottamien ratkaisujen vaikutuksia voidaan arvioida. Kehittämisprojektien hallinnointi ja koordinointi on selvästi relevantti tutkimuskohde erityisesti julkisen sektorin organisaatioissa.

9 YHTEENVETO

Tässä diplomityössä oli tavoitteena tutkia, miten liiketoimintaprosessissa esiintyvien toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden toimivuutta voidaan kehittää, käyttäen juuri tähän tarkoitukseen räätälöityä kehittämismenetelmää. Tehtävänannon taustana oli työn tilaajan Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaston logistiikan laitoksen toimesta aikaisemmin tehty liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitettujen menetelmien ja mallien kehittämistyö. Työn tilaajan toimesta menetelmän tuotekehitystyölle asetettiin vaatimukseksi muodostaa kokonaisuus, jossa yhdistetään sekä aikaisemmin tehtyä kehittämistyötä että kehitetään täysin uusia lähestymistapoja liiketoimintaprosesseissa esiintyviin ongelmiin. Uuden kehittämismenetelmän soveltaminen rajattiin liiketoimintaprosesseissa esiintyvien toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden kehittämiseen sellaisissa organisaatioissa, jotka ovat jo aiemmin soveltaneet prosessimallia. Työn päätutkimuskysymys määriteltiin seuraavasti: *Mitkä tekijät vaikuttavat liiketoimintaprosesseissa esiintyvien riippuvuussuhteiden hallintaan ja miten nämä tekijät tulee huomioida liiketoimintaprosessien kehittämistyössä ja kehittämismenetelmässä?*

Työ aloitettiin tutustumalla liiketoimintaprosessiin käsitteenä sekä olemassa oleviin liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarkoitettuihin menetelmiin. Näkökulman laajentamiseksi tarkastelua laajennettiin myös organisaation muutosta yleisemmällä tasolla käsitteleviin malleihin. Olemassa olevien mallien perusteella työssä rakennettiin menetelmälle runko, jossa keskeisinä kriteereinä olivat vaiheiden rajallinen määrä, sisällön ymmärrettävyys ja kattavuus sekä järkevän ja tasapainoisen kokonaisuuden luominen, joka voidaan käydä läpi rajallisessa ajassa. Menetelmän painopisteen tuli olla varsinaisen kehittämistyön jäsentämisessä.

Menetelmälle määritettiin alustavasti kolme osaa, jotka olivat kehittämisprojektin suunnitteluvaihe, prosessin ja toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointi

sekä kehittämiskäytännön muodostaminen. Suunnitteluvaiheen keskeisenä sisältönä on varmistaa riittävät edellytykset varsinaiselle kehittämistyölle, sitouttaa organisaatio kehittämistyöhön ja varmistaa, että kehittämistyötä tekevässä organisaatiossa arvioidaan realistisesti erilaisia vaihtoehtoja kehittämissuunnitelmiin. Suunnitteluvaiheen sisällöstä tehtiin kattava, mutta ei liian pitkä, jotta kehittämissuunnitelman eteneminen ei pysähtyisi jo suunnitteluvaiheeseen.

Varsinaisen kehittämistyön sisältö alkaa menetelmän toisessa vaiheessa, jossa tehdään kuvaus kehittämiskohteena olevasta prosessista, tunnistetaan tärkeimmät toimijat ja toiminnot sekä tunnistetaan ongelmia, jotka esiintyvät yhden tai useamman toimijan yhteistyösuhteissa. Menetelmän toisessa vaiheessa ei vielä oteta kantaa varsinaiseen ratkaisuun, vaan ainoastaan dokumentoidaan ongelman perustiedot, joita tarvitaan varsinaisessa ratkaisuvaiheessa. Menetelmän toisessa vaiheessa on huomioitu sekä laajat usean toimijan ja toiminnon prosessit että suppeammat prosessit.

Menetelmän kolmannessa vaiheessa priorisoidaan tunnistetuista ongelmista sellaiset, joiden ratkaiseminen on mahdollista kyseessä olevassa kehittämissuunnitelmassa. Ongelmanratkaisussa hyödynnetään työskentelytapaa, jossa ongelmattoman tavoitetilan ja nykytilan vertailun avulla, pyritään löytämään ne asiat, jotka vaativat eniten kehittämistä. Tässä työssä määriteltiin ongelmanratkaisun tueksi neljä erilaista kehittämisteemaa jotka olivat *informaation kulun kehittäminen, päätöksenteon selkeyttäminen prosessissa, prosessin rakenteen kehittäminen ja prosessin pelisääntöjen kehittäminen*. Näissä kehittämisteemoissa hyödynnettiin rakennetta, joissa ohjauskysymysten avulla ohjataan kehittämissuunnitelman ratkaisuprosessia. Tällä tavalla muodostettavat ratkaisut ovat aina organisaation omaa tuotosta ja siten niihin on helpompi sitoutua. Kolmannen vaiheen lopussa suunnitellaan varsinaista muutoksen implementointia ja seuranta.

Kehitettyä menetelmää testattiin kahdessa julkisen sektorin palveluprosessissa, jotka kuuluivat Mikkelin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen alaisuuteen. Case-

prosessien ominaispiirteisiin kuuluivat prosessien suuri koko sekä toimijoiden suuri määrä. Testauksessa hyödynnettiin asetelmaa, jossa toisesta prosessista saatuja kokemuksia pystyttiin hyödyntämään menetelmän kehittämisessä, ennen toisen prosessin vastaavaa vaihetta.

Tämän diplomityön varsinaisia tuloksia ovat työssä kehitetty menetelmä, siinä testattujen osien soveltuminen käytännön kehittämistyöhön sekä jatkokehitys- ja jatkotutkimuskohteet. Diplomityön päätutkimuskysymykseen pystyttiin vastaamaan, muodostamalla yhtenäinen ja toteuttamiskelpoinen kehittämismenetelmä. Menetelmää kehitettäessä pystyttiin huomioimaan olemassa olevien kehittämismenetelmien puutteita ja kohdeprosessien asettamia haasteita. Myös muut menetelmälle asetetut kriteerit täyttyivät niiltä osin, kun niiden tarkastelu diplomityön puitteissa on mahdollista. Menetelmän kehittäminen ja testaus nostivat lisäksi esiin useita käytännön kehittämistyössä hyödyllisiä asioita. Menetelmän kehittämisen tuloksena tunnistettiin useita jatkokehitys- ja jatkotutkimuskohteita, jotka kohdistuivat sekä menetelmän yksittäisiin vaiheisiin että laajemmin liiketoimintaprosessien hallintaan ja kehittämiseen.

LÄHTEET

- Aguilar-Savén, R.S. 2004. Business process modelling: Review and framework. *International Journal of Production Economics* [pdf-tallenne]. 90:2. S. 129-149 [viitattu 10.3.2007]. Elsevier – Science Direct. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0925-5273
- Becker, J. & Kahn, D. 2003. The process in focus. Teoksessa: Becker, J. Kugler, M. Rosemann, M. (toim.) *Process management: a guide for the design of business processes*. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. S. 1-12. ISBN 3-540-43499-2
- Becker, J. Kahn, D. Wernsmann, C. 2003. Project Management. Teoksessa: Becker, J. Kugler, M. Rosemann, M. (toim.) *Process management: a guide for the design of business processes*. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. S. 13-40. ISBN 3-540-43499-2
- Church, A. 1996. Giving your organizational communication C-P-R. *Leadership & Organization Development Journal* [pdf-tallenne]. 17:7. S. 4-11 [viitattu 20.4.2007]. Emerald. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0143-7739
- Cicmil, S. 1999. An insight into management of organisational change projects. *Journal of Workplace Learning* [pdf-tallenne]. 11:1. S. 5-15 [viitattu 14.2.2007]. Emerald. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 1366-5626
- Coulson-Thomas, C. 1994. Initiating and Preparing for Re-engineering. Teoksessa: Coulson-Thomas, C. (toim.) *Business Process Re-engineering: myth & reality*. Lontoo, Englanti: Kogan Page. S. 82-104. ISBN 0-7494-1442-1

- Crowston, K. Osborn, C. 1998. A coordination theory approach to process description and redesign [verkkodokumentti]. Cambridge, Massachusetts: USA [viitattu 28.4.2007]. Working paper. Center for Coordination Sciences. 59 s. Saatavissa PDF-tiedostona: <http://ccs.mit.edu/papers/pdf/wp204.pdf>
- Grover, V. Malhotra, M. 1997. Business process reengineering: A tutorial on the concept, evolution, method, technology and application. *Journal of Operations Management* [pdf-tallenne]. 15:3. S. 193-213 [viitattu 21.4.2007]. Saatavissa: Ebsco Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0272-6963
- Halachmi, A. 1996. Business process reengineering in the public sector: Trying to get another frog to fly?. *National Productivity Review* [pdf-tallenne]. 15:3. S. 9-18 [viitattu 20.4.2007]. Saatavissa: Ebsco Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0277-8556
- Hannus, J. 1994. *Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Espoo, Suomi: HM & V Research Oy. 368 s. ISBN 951-96708-0-7
- Holtham, C. 1994. Business Process Re-engineering – Contrasting what is it with what it is not. Teoksessa: Coulson-Thomas, C. (toim.) *Business Process Re-engineering: myth & reality*. Lontoo, Englanti: Kogan Page. S. 60-74. ISBN 0-7494-1442-1
- Huczynski, A. Buchanan, D. 2001. *Organizational behaviour: an introductory text*. Harlow, Englanti: Pearson Education New York. 916 s. ISBN 0-273-65102-1

- Kelly, D. 2000. Using vision to improve organisational communication. *Leadership & Organization Development Journal*. [pdf-tallenne]. 21:1/2. S. 92-101 [viitattu 20.4.2007]. Saatavissa: ABI/INFORM Global (ProQuest). Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0143-7739
- Kerzner, H. 1992. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York, USA: Van Nostrand Reinhold. 1023 s. ISBN 0-442-01085-0
- Korhonen, K. 2007a. Esittelykalvot – Mikkelin kaupunki, Pilottiprosessien kokemukset ja kehittämishankkeen eteneminen [powerpoint-kalvot]. 9.5.2007. [Viitattu 14.5.2007]
- Korhonen, K. 2007b. Haastattelu. 22.5.2007. [Viitattu 25.5.2007]
- Korhonen, K. Pirttilä, T. 2003. Cross-functional decision-making in improving inventory management decision procedures. *International Journal of Production Economics* [pdf-tallenne]. 81/82. S. 195-203 [Viitattu 14.5.2007]. EBSCO - Business Source Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0925-5273.
- Kotter, J. 1996. *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business School Press. 187 s. ISBN 0-87584-747-1
- Kugeler, M. Vieting, M. 2003. Design of a Process-oriented Organizational Structure. Teoksessa: Becker, J. Kugler, M. Rosemann, M. (toim.) *Process management: a guide for the design of business processes*. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. S. 165-206. ISBN 3-540-43499-2
- Laamanen, K. 1993. *Liiketoimintaprosessien kehittäminen*. Helsinki, Suomi: Metalliteollisuuden keskusliitto. 54 s. ISBN 951-817-562-4

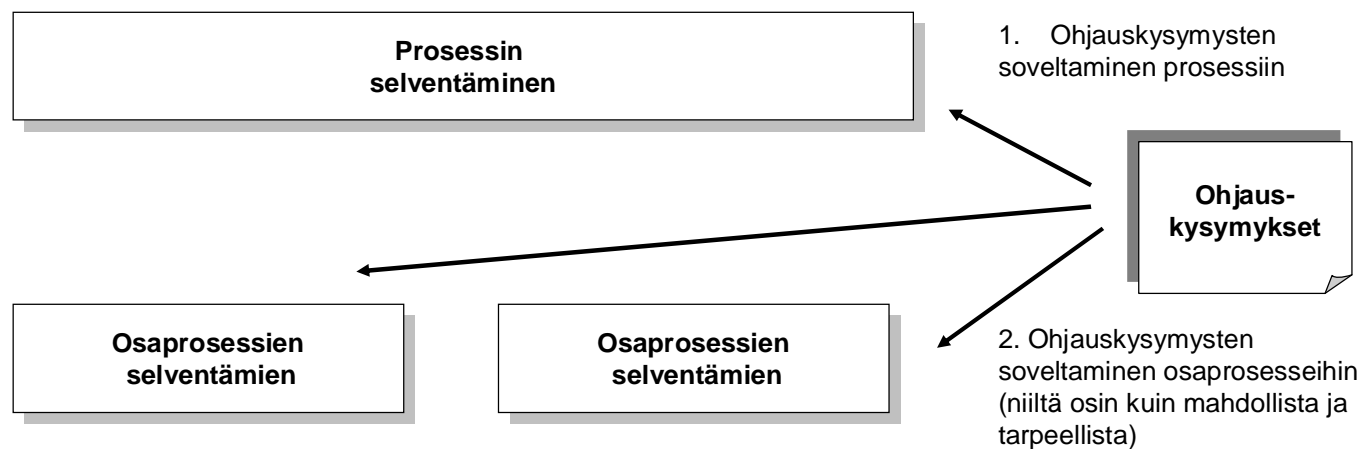
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki, Suomi: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. 300 s. ISBN 952-5136-16-7
- Laske, M. Luxem, R. 2003. Process Implementation – Process Roll-Out. Teoksessa: Becker, J. Kugler, M. Rosemann, M. (toim.) Process management: a guide for the design of business processes. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. S. 207-231. ISBN 3-540-43499-2
- Lee, M. Olson, D. Trimi, S. Rosacker, K. 2005. An integrated method to evaluate business process alternatives. Business Process Management Journal [pdf-tallenne]. 11:2. S. 198-212 [Viitattu 24.2.2007]. ABI/INFORM Global (ProQuest). Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 1463-7154.
- Lewis, J. 1997. Fundamentals of project management. New York, USA: Amacom. 117 s. ISBN 0-8144-7835-2
- MacIntosh, R. 2003. BPR: alive and well in the public sector. International Journal of Operations & Production Management. 23:3. S. 327 - 344 [Viitattu 20.4.2007]. Emerald. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0144-3577
- Malone, T. Crowston, K. 1994. The Interdisciplinary Study of Coordination. ACM Computing Surveys [pdf-tallenne]. 26:1, S. 87-120 [Viitattu 28.4.2007]. Saatavissa: EBSCO - Academic Search Elite. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 0360-0300
- Management Outline – Developing Organisational Policies. The British Journal of Administrative Management [pdf-tallenne]. 2004. Aug/Sep. S. 31 [Viitattu 27.2.2007]. Saatavissa: ABI/INFORM Global (ProQuest). Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 1353-5188

- McCann, J. Galbraith, J.R. 1981. Interdepartmental relation. Teoksessa: Nystrom, P, Starbuck, W. (toim.) Handbook of Organizational Design Vol 2. Oxford, Englanti: Oxford University Press. S. 60-84. ISBN 0-19-827242-1
- Miers, D. 1994. Use of Tools and Technology within a BPR Initiative. Teoksessa: Coulson-Thomas, C. (toim.) Business Process Re-engineering: myth & reality. Lontoo, Englanti: Kogan Page. S. 142-165. ISBN 0-7494-1442-1
- Morris, D. Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen – re-engineering. Juva, Suomi: WSOY. 318 s. ISBN 951-35-5912-2
- Neumann, S. Probst, C. Wernsmann, C. 2003. Continous Process Management. Teoksessa: Becker, J. Kugler, M. Rosemann, M. (toim.) Process management: a guide for the design of business processes. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. S. 233-250. ISBN 3-540-43499-2
- Quinn, D. Hargie, O. 2004. Internal communication audits: a case study. Corporate Communications: An International Journal. 9:2. S.146-158 [Viitattu 14.3.2007]. Emerald. Kaupallinen tietopankki, vaatii salasanan. ISSN 1356-3289
- Rosemann, M. 2003. Preparation of Process Modelling. Teoksessa: Becker, J. Kugler, M. Rosemann, M. (toim.) Process management: a guide for the design of business processes. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. S.41-78. ISBN 3-540-43499-2
- Speck, M. Schnetgöke, N. 2003. To-be Modelling and Process Optimization. Teoksessa: Becker, J. Kugler, M. Rosemann, M. (toim.) Process management: a guide for the design of business processes. Berliini, Saksa: Springer-Verlag. S. 135-164. ISBN 3-540-43499-2

Talwar, R. 1994. Re-engineering – A Wonder Drug for the 90s?. Teoksessa:
Coulson-Thomas, C. (toim.) Business Process Re-engineering: myth & reality.
Lontoo, Englanti: Kogan Page. S. 40-59. ISBN 0-7494-1442-1

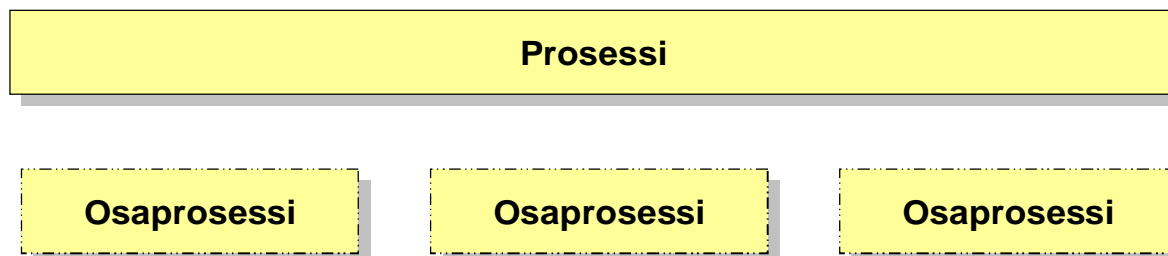
1. Prosessin kuvaaminen - ohjauskysymykset

- Prosessin perustietojen määrittely
 - Ohjauskysymysten avulla selvitetään prosessin sisältö
 - Alussa tarkastelu koko prosessille, seuraavaksi osaprosesseille
 - Voidaan käyttää samoja kysymyksiä, kohdistamalla kysymykset ensin koko prosessiin ja sen jälkeen osaprosesseihin



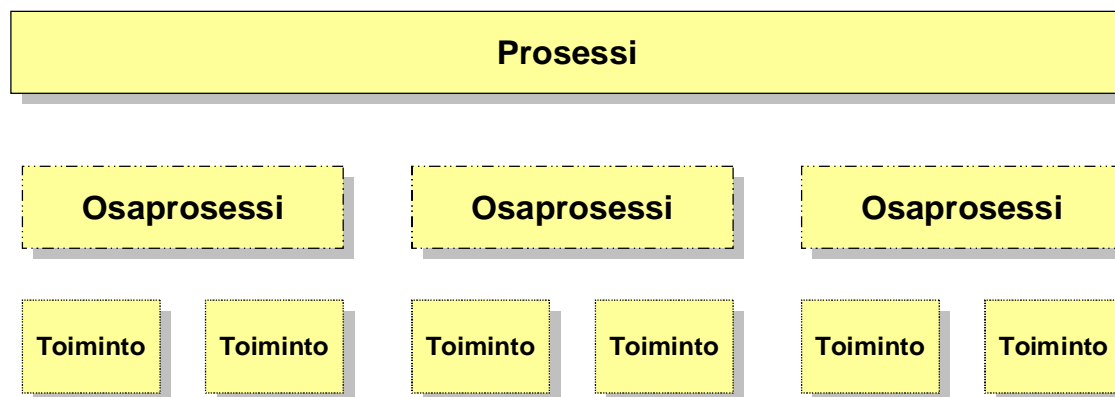
2. Prosessin jako osaprosesseihin

- Prosessin nimi ja osaprosessit keltaisille lapuille (2-4kpl) -> seinälle



3. Osaprosessien jako toimintoihin

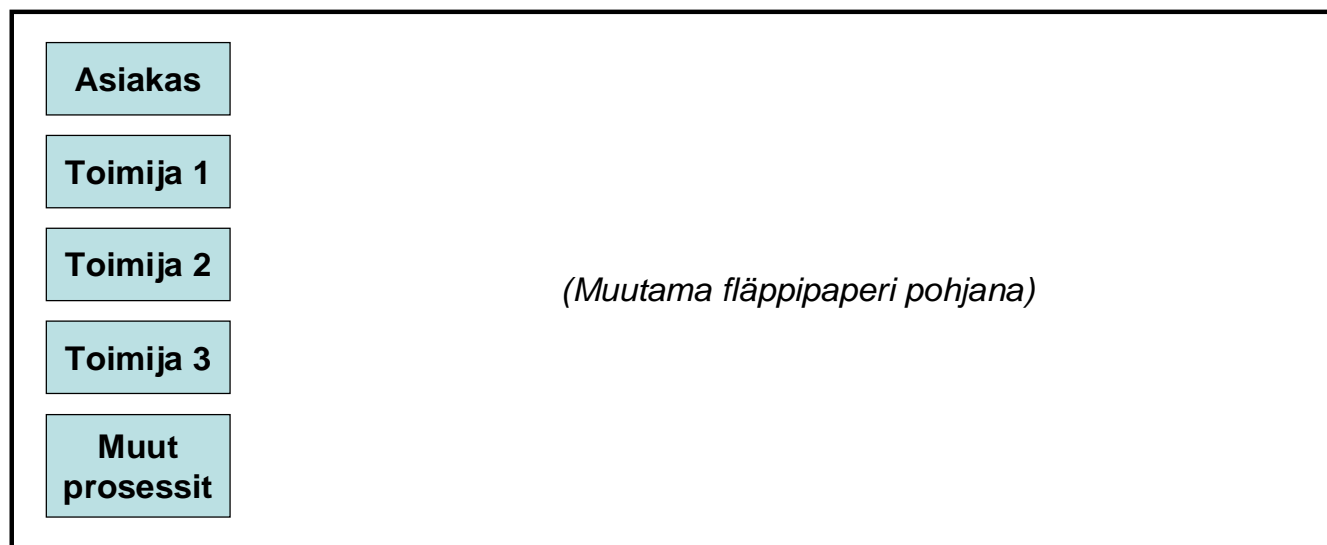
- Toiminnot edellisten lappujen alle (toiminnot verbejä)



4. Prosessin toimijoiden määrittely

- Osallistujien määrittely

Kaikki prosessiin osallistujat kirjataan sinisille lapuille ja liimataan kulkukaavion vasempaan laitaan.

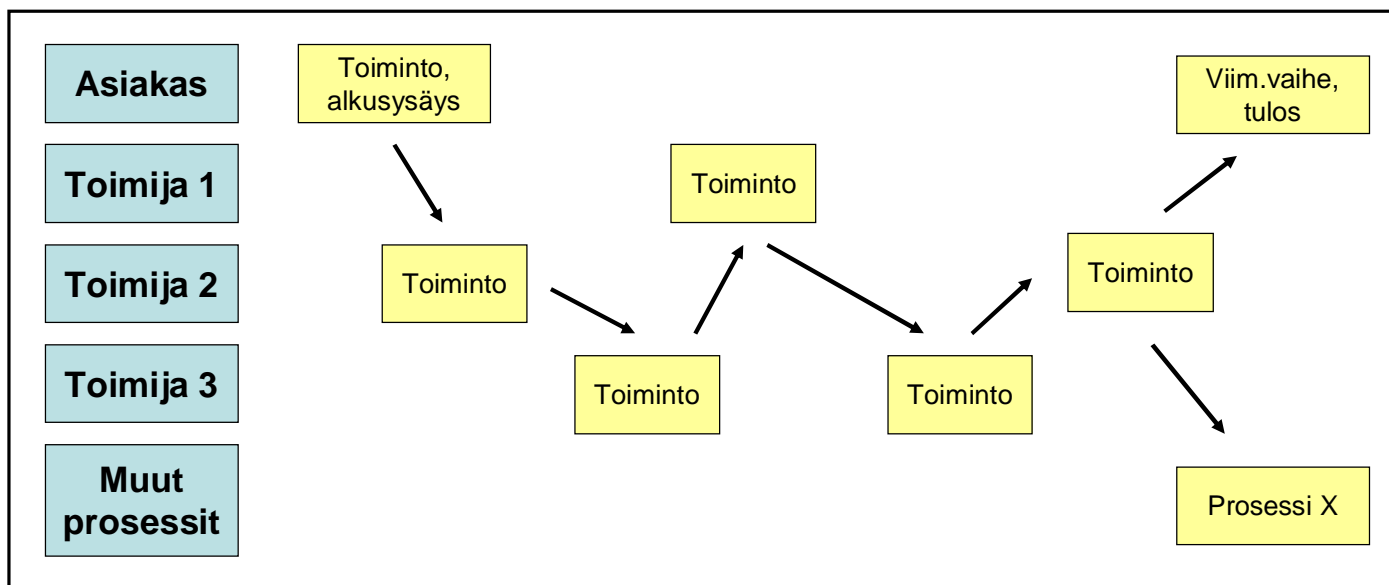


5. Prosessin kulkukaavion laatiminen

- Toimintojen sijoittaminen kulkukaavioon

Olemassa olevat laput sijoitetaan kaavioon aikajärjestykseen ja piirretään eri toimintojen väliset yhteistyösuhteet (kuvataan ainoastaan yhteistyösuhde, ei kuvata sen sisältöä)

Samalla määritellään yhteistyösuhteet muihin prosesseihin

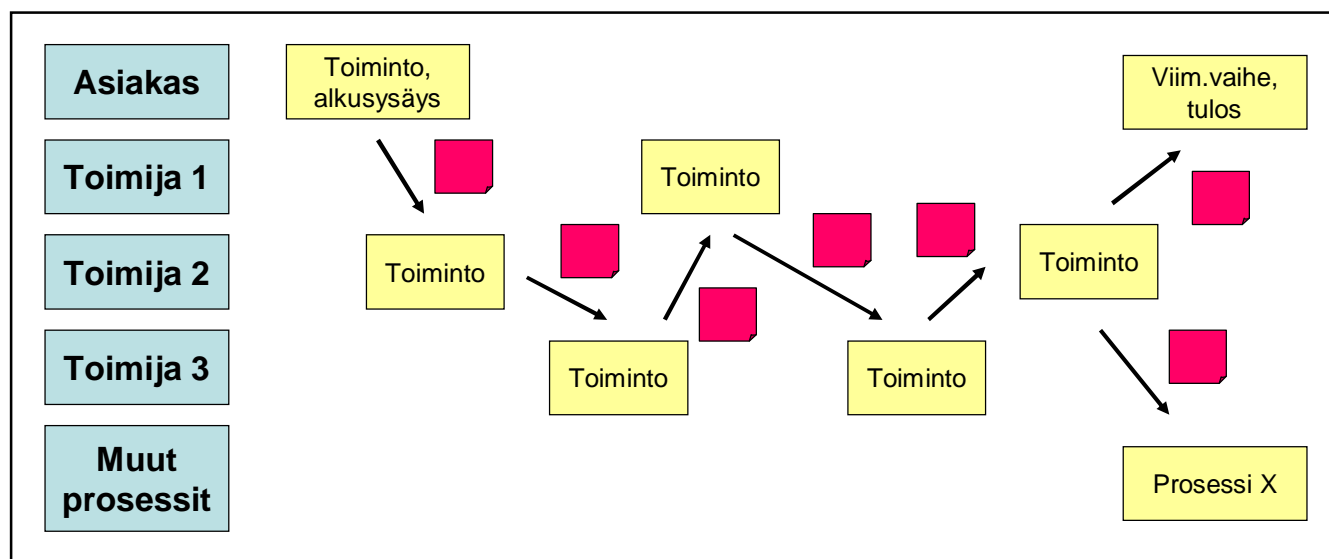


6. Toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden analysointi

- Toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden tarkastelu, karkea analysointi




Yhteyttä kuvaavan nuolen viereen lisätään erillinen lappu, johon kuvataan kahden tai useamman toimijan välisen yhteistyösuhteen sisältöä

Ohjauskysymysten avulla yhteistyösuhteen sisältöä tarkennetaan, lähtien karkealta tasolta (kaikille selkeät yhteistyösuhteet), edeten kohti sellaisia yhteistyösuhteita, joiden olemassa oloa on vaikeampi havaita.



7. Toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden täsmentäminen

- Toimijoiden välisten yhteistyösuhteiden tarkastelu, tarkempi analysointi

Toimijat	Yhteistyösuhde ja sen sisältö
Asiakas -> Toimija 2	
Toimija 2 -> Toimija 3	
Toimija 3 -> Toimija 1	
↓ ↓	↓ ↓

- Yhteistyösuhteiden sisällön kuvausta voidaan jatkaa erilliselle fläppitaululle, jonne kootaan yhteistyösuhde kerrallaan tarvittavia tietoja yhteistyösuhteista

- Varsinainen prosessinkulku-kaavio on samanaikaisesti esillä

- Mahdollisuus yhteistyösuhteen tarkempaan käsittelyyn säilyy (ei tarvitse kuvata kaikkea tietoa prosessin kulkukaavioon)

- Voidaan käsitellä myös sellaisia yhteistyösuhteita, jotka eivät tulleet aikaisemmassa vaiheessa esille

	Havaitseminen ja alkuarviointi	Tilanteen seuranta	Ongelman nimeäminen	Toimenpiteiden ja/tai hoidon suunnittelu	Toimenpiteiden Suorittaminen ja/tai hoitaminen	Seuranta	Arviointi	Asiakkuuden päättäminen
Asiakas 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakas 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimija 8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sektorin toimija 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sektorin toimija 2			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sektorin toimija 2				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valtion toimija 1				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valtion toimija 2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valtion toimija 3	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valtion toimija 4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valtion toimija 5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						<input type="checkbox"/>

