

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**KOULUTUSPALVELUJEN OPINTOHALLINNON
PROSESSIEN JOHTAMINEN YLIOPISTOSSA
Case: Jyväskylän yliopiston yliopistopalvelut**

Korkeakouluhallinnon ja -johtamisen
maisteriohjelma
Joulukuu 2018
Ohjaaja: Anu Lyytinen

Jaana Kotilainen

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu, Korkeakouluhallinto, Pro gradu -tutkielma 2018, 40 op

KOTILAINEN, JAANA: Koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessien johtaminen yliopistossa – Case: Jyväskylän yliopisto, yliopistopalvelut

Pro gradu -tutkielma, 77 s., 2 liitettä (2 sivua)

Ohjaaja: Anu Lyytinen

Joulukuu 2018

Asiasanat: prosessi, prosessijohtaminen, organisaatio, strategia, asiakas

Prosessijohtamisesta tutkimusta on runsaasti, mutta korkeakoulujen prosessijohtamisen tutkimusta on vähän ja suomalaisista yliopistoista tutkimusta ei ole. Tutkimuksen kohteena olivat opintohallinnon prosessit ja prosessijohtaminen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten prosessijohtaminen näyttäytyy Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon organisaatiossa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta koulutuspalvelujen opintosihteeriä ja koulutussuunnittelijaa sekä pilottihaastatteluna kahta yliopistopalvelujen henkilöstöstä. Bottom-up -näkökulma valittiin, koska tutkimusten mukaan uudistuksissa on vaikutettava operatiivisiin prosesseihin (Hannus 1994). Tausta-aineistona käytettiin Jyväskylän yliopiston strategioita, toimenpideohjelmia ja kehittämispäivien sisältöjä sekä opintopalvelujohtajan haastattelua. Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta ja haastatteluaineisto käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin mukaan.

Tutkimustuloksissa tarkasteltiin prosessijohtamisen kuvitellulla kehällä kiertäviä kolmea näkökulmaa: strategia ja organisaatio, tavoitteet ja mittarit sekä ympäristö ja resurssit, jotka liittyvät prosessijohtamisen ja prosessiajattelun ominaisuuksiin (Hannus 1994; Laamanen 2005; Gustafsson & Marniemi 2012; Laamanen & Tinnilä 2013). Prosessijohtamiseen siirtyminen oli strategiassa valmisteltu huolella, mutta haastateltaville se näyttäytyi ennemmin organisaatiomuutoksena. Tavoitteiden ymmärtämisessä haastateltavat olivat epävarmoja ja osan mielestä niitä ei ollut asetettu. Haastateltavat olivat tyytyväisiä työympäristöönsä ja prosessien suunnitteluryhmille annettuihin resursseihin eli jäsenten määrään ja aikaan, mutta ryhmänvetäjät olivat ylityöllistettyjä.

Samanaikaisesti seurattiin prosessijohtamisen vaiheittaisen etenemisen kokonaiskuvaa (Gustafsson & Marniemi 2012), jota haastateltavat arvioivat, vaikka vaiheen arviointi kuuluukin johtoryhmälle. Haastateltavat arvioivat prosessijohtamisen etenemisen olevan keskivaiheilla, mutta haastateltavat olivat turhautuneita siihen, että prosesseja ei ollut hyväksytty eikä niitä hyödynnetty jokapäiväisessä työssä.

Opintosihteereillä ja koulutussuunnittelijoilla on näkemystä prosessien toimintojen kuvaamisessa oman työnsä tuottaman asiantuntijuuden ansiosta, ja heidän osaamistaan pitäisi hyödyntää myös prosessien kehittämisessä ja uusien toimintatapojen löytämisessä. Jatkotutkimusaiheita valikoitui useita prosessijohtamisen lähestymistavoista ja erityisesti olisi kiinnostavaa jatkaa tarinaa siitä, kun prosessit julkistetaan ja otetaan käyttöön.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkielman taustaa.....	5
1.2 Keskeiset käsitteet	7
1.3 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymys	9
1.4 Tutkielman rakenne	10
2 PROSESSIJOHTAMINEN	12
2.1 Prosessijohtamisen taustaa.....	12
2.2 Prosessijohtaminen perinteisen organisaation haastajana.....	13
2.3 Prosessiajattelun perusteet ja käsitteet.....	17
2.4 Prosessijohtaminen yrityksissä.....	23
2.5 Prosessijohtaminen julkishallinnossa	26
2.6 Prosessijohtaminen korkeakouluissa	29
2.7 Tutkielman näkökulma ja valinnat	32
3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	36
3.1 Tapaustutkimus	36
3.2 Aineiston keruu	37
3.3 Aineiston analyysi	41
3.4 Luotettavuus.....	42
3.5 Case-yliopisto: Jyväskylän yliopisto	44
4 TULOKSET	46
4.1 Strategia ja organisaatio	46
4.2 Tavoitteet ja mittarit	49
4.3 Ympäristö ja resurssit	57
4.4 Koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessisuunnittelun vaihe eli taso	60
5 YHTEENVETO JA POHDINTA	62
5.1 Yhteenveto	62
5.2 Pohdinta	66
LÄHTEET	70
LIITE 1 Haastattelukutsu	76
LIITE 2 Teemahaastattelurunko	77

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Prosessien johtamisen taso. Nykytilanne – tavoitetila?.....	s. 20
Kuvio 2: Johtamisen sisältöalueiden muodostama kokonaisuus.....	s. 22
Kuvio 3: Tutkielman näkökulmat prosessijohtamiseen.....	s. 34
Kuvio 4: Osa Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen ydinprosesseista.....	s. 39
Kuvio 5: Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen -prosessikaavio.....	s. 53
Kuvio 6: Yksityiskohta Aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen -prosessikaaviosta.....	s. 54
Kuvio 7: Tutkimuksen tulokset strategian, tavoitteiden ja ympäristön näkökulmasta.....	s. 63

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Perinteinen johtaminen vs. prosessijohtaminen.....	s. 15
Taulukko 2: Organisaatio- ja prosessikeskeinen ajattelutapa.....	s. 16
Taulukko 3. Haastateltavien käsityksiä prosessisuunnitteluryhmien tavoitteista.....	s. 50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Prosessit ja prosessijohtaminen saattavat tuoda ensimmäisenä mieleen teollisuusyrityksen ja liukuhihnalla valmistettavan tuotteen valmistusprosessin. Klassikkona muistuu mieleen myös Charles Chaplinin kulkurihahmo elokuvassa Nykyaika, jossa kulkuri yrittää epätoivoisesti pysyä liukuhihnan tahdissa. Prosessijohtamisen ja prosessiajattelun juuret nousevatkin teollisuudesta 1900-luvun alusta, jolloin insinööri Taylor kehitti tieteellisen liikkeenjohdon mallin, ”taylorismin”. Hän kehitti myös autoteollisuudessa käyttöönotetun tuotantoprosessien vakioimisen mallin, ”fordismin”, sekä otti käyttöön laatuajattelun. Tieteellinen liikkeenjohto painotti organisaatiota ja sen tehokkuutta sekä johtamista, motivointia ja työntekijöiden sitouttamista. (Takala 1999, 41–50; Birnbaum 2001, 14; Harisalo 2009, 51–56.) Tosin taylorismin ajoista on kuljettu pitkä matka nykyaikaiseen prosessijohtamiseen ja prosessiajatteluun. Mutta mitä näillä on tekemistä yliopistojen kanssa?

Uuden julkisjohtamisen (New Public Management) myötä julkishallinto on kierrättänyt yritysten käytössä olevia organisaatiomuotoja, johtamisjärjestelmiä ja arvoja (esim. Birnbaum 1988). Yksi kierrätetyistä johtamisjärjestelmistä on prosessijohtaminen. Keskustelua käydään kuitenkin siitä, miten yrityksistä lähtöisin olevat johtamismallit yleensäkin soveltuvat julkishallintoon tai korkeakouluihin (mm. Birnbaum 2001; Virtanen & Wennberg 2005, 8–91). Toisaalta yliopistot ovat muualla kuin Suomessa investoineet prosessijohtamisen käyttöönottoon (mm. Educause 2005, ks. Abdous 2011), mutta niiden onnistumisesta on vain vähän tutkimusta (mm. Abdous 2011).

Julkishallinnossa ja erityisesti yliopistoissa saatetaankin kyseenalaistaa yritysmaailman oppien soveltuvuus. Yliopistoalan keskeiset järjestöt – Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL, Opetusalan ammattijärjestö OAJ, Professoriliitto, Suomen ylioppilaskuntien liitto, Tieteentekijöiden liitto ja Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL – ilmaisivat huolestuneen kannanottonsa 13.11.2015 yliopistojen suurista leikkauksista määrärahoihin. Kannanotossa moititaan hallituksen tiede- ja koulutuspolitiikkaa, ”jossa yliopistot ja eri tieteenalat nähdään joko lyhyen aikavälin voittoa tuottavina yrityksinä tai tarpeettomina kuluerinä” (Kierrokset yliopistoissa nousevat 2015). Järjestöt lähettivät 16.11.2015 päättäjille

vetoimuksen yliopistojen leikkausten peruuttamiseksi (Leikkaukset on peruttava – yliopistot, tutkimus ja opetus pitää pelastaa tulevaisuuspaketilla 2015), ja YHL vauhditti kannanottoa YouTubeen ladatulla videolla nimeltään Pelkoa ja inhoa yliopistossa (2015). Videon raflaavana sanomana on, että ”superyliopistossa kaikki yrittävät tai luovuttavat” ja tämän ”superyliopiston” tehtävänä on tuottaa omistajilleen voittoa markkinatalouden ehdoilla.

Taustalla on kuitenkin vakava huoli yliopistojen taloudellisesta selviämisestä ja niistä keinoista, joilla yliopistoja piiskataan menestykseen. Suomessa valtio pääosin rahoittaa yliopistoja, mutta yliopistojen rahoitus on yksi menoerä monien muiden yhteiskunnallisten menojen joukossa. Korkeakoululaitos yrittää muuttua ja vastata ajan haasteisiin. Yliopistoilta odotetaan vastausta monimutkaisiin yhteiskunnallisiin ja globaaleihin ongelmiin, kuten työttömyys, köyhyys ja ilmastonmuutos. Kivistön ja Tirrosen (2012, 78–79) mukaan Suomen korkeakoululaitoksen muutoksen takana on ollut koko yhteiskunnan rakenteellinen muutos, johon ovat vaikuttaneet globalisaatio ja maailmanlaajuinen tietoyhteiskunta. Suomalaisetkin yliopistot kilpailevat globaaleilla yliopistomarkkinoilla ja yrittävät saavuttaa tavoitteitaan osin myös markkinataloudesta lainatuilla malleilla.

Myös Jyväskylän yliopisto on strategiansa mukaisesti aloittanut prosessijohtamiseen siirtymisen tukipalveluissaan. Koska tavoitteenani oli, että löytäisin tutkielmani aiheen työympäristöstäni Jyväskylän yliopistossa, syksyllä 2015 opintopäällikkö Riitta Kesonen antoi tehtäväkseni tutkielmani: ”Ottaisitko selvää prosesseista”. Siinä vaiheessa tutkielmani aiheen lähtökohtana olivat prosessijohtamisen ja prosessin käsitteiden selventäminen, ja vasta syksyllä 2016 aloitettiin Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen prosessien suunnittelu. Näin tutkielmani aiheen valinnalla oli sekä käytännölliset että tutkimukselliset perustelut. Prosessien ja prosessijohtamisen käsitteiden selvittämisellä loin taustaa ja ymmärrystä, mistä on kyse ja toisaalta näin pääsin tutkimaan koulutuspalvelujen prosessisuunnittelutyötä.

Koska prosessijohtaminen juontaa juurensa vuosikymmenien taakse, kirjallisuutta ja artikkeleita löytyi runsaasti. Lisäksi prosessijohtaminen kytkeytyy organisaatioon, johtamiseen, viestintään ja sosiaaliseen ympäristöön (mm. Trkman 2010) ja näin osaltani myös tutkielmassani löysin monta mielenkiintoista polkua etsiessäni tietoa prosesseista, prosessiajattelusta ja prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisen tutkimus on Sidorovan ja Isikin (2010) metatutkimuksen mukaan monitieteistä ja sitä on tutkittu monella tieteenalalla. Erityisesti tutkimusta on prosessijohtamisen käyttöönotosta ja menetelmistä (Al-Mashari 2003;

Schrenederjans & Kim 2003) sekä menestystekijöistä (Ahadi 2004; Karimi, Somers & Bhattacharjee 2007). Yritysten lisäksi prosessijohtaminen on otettu käyttöön ja sitä on tutkittu myös julkisella sektorilla, kuten kunnissa (Kenni & Asikainen 2011) ja sairaaloissa (Tevameri & Kallio 2009). Ulkomaiset tutkimukset prosessijohtamisesta korkeakouluissa (Hrabala, Opletalova & Tušekc 2017; Tennant & Wu 2005) keskittyvät usein koko yliopiston, siis myös koulutuksen prosessien, tutkimuksiin. Abdous (2011) toteaa kuitenkin, että korkeakoulujen prosessien uudistamisen tutkimus on vähäistä, vaikka innostusta ja investointeja prosessijohtamiseen ja prosessien uudistamiseen onkin. Koska Suomen yliopistokontekstissa prosessijohtamisen tutkimusta ei ole, niin tutkielmani Jyväskylän yliopiston prosessijohtaminen tutkimusaiheena on todennäköisesti ensimmäisten joukossa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tutkielmassani tarkastelen Jyväskylän yliopistopalvelujen koulutuspalvelujen opintohallinnon prosesseja. Tutkielmani keskeiset käsitteet ovat prosessi, prosessijohtaminen ja organisaatio. Kielitoimiston sanakirjan (Kielitoimiston sanakirja n.d.) mukaan ”prosessi” tarkoittaa oikeudenkäyntiä, tapahtumasarjaa tai kehityskulkua ja sanaa käytetään myös eri yhteyksissä esimerkiksi ”biologinen prosessi” tai ”taloudellinen prosessi” sekä myös merkityksessä ”käsittelyvaiheiden sarja”. Prosessia käytetään myös arkikielessä kuvaamaan monenlaisia tapahtumien kulkuja tai etenemistä, esimerkiksi kirjoitusprosessia tai tuotantoprosessia. Myös tieteellisessä keskustelussa käytetään prosessia muussakin yhteydessä kuin prosessijohtamisessa, minkä takia esimerkiksi kirjallisuutta ja artikkeleita etsiessäni hakutuloksia oli karsittava. ”Prosessi”-sanalla hakutulokset viittaavat esimerkiksi ”rikos- ja prosessioikeuteen”, ”sukupolven vaihdoksen prosessiin” tai ”palvelutarveselvityksen prosessiin”.

Prosessijohtamisen kirjallisuudessa käytetään sanaa prosessi määrittelemällä se mallinnettuna toimintaketjuna, jolle on asetettu tavoitteet toteutukselle ja kehittämiselle ja siihen liittyvät oleellisena myös resurssit (mm. Laamanen 2005, 19–20). Näin mallinnettu toimintaketju eli prosessi on ikään kuin kokonaisuus, joka muodostuu toiminnoista ja tehtävistä resurssineen, jolloin kokonaisuus palvelee asiakkaan tarpeita (Hannus 1994, 41). Organisaation tärkeimmät toiminnot muodostavat organisaation ydinprosessit, joita on kahdenlaisia: asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnan ydinprosessit ja toimintaa tukevat prosessit tai tukiprosessit (Hannus 1994, 41). Tutkielmassani tarkastelen prosesseja Jyväskylän yliopiston opintohallinnon näkökulmasta.

Tutkielmassani huomion kohteena ovat erityisesti koulutuspalvelujen opintohallinnon prosesseista prosessien suunnittelu: miten prosessien suunnittelu aloitettiin, miten prosessit mallinnettiin ja miten prosesseja on tarkoitus ylläpitää ja kehittää. Prosessien suunnittelutyö aloitettiin koulutuspalvelujen opintohallinnossa syksyllä 2016, mutta prosessijohtaminen mainitaan jo Jyväskylän yliopiston strategiassa (2010) ja on kulkenut näin mukana myös yliopistopalvelujen toiminta- ja taloussuunnitelmissa usean vuoden ajan. Tutkielmassani tarkastelen prosessien suunnittelutyötä koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessiryhmiin osallistuneiden kannalta. Heitä ovat erityisesti opintosuhteet ja koulutussuunnittelijat. Koulutuspalvelujen opintohallinnon ydinprosesseiksi on määritelty opintohallinnon keskeiset prosessit, esimerkiksi aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen, kansainvälisten maisteriohjelmien opiskelijavalinta, muutoksenhaku ja opetusohjelmien valmistelu (Ikonen 2016).

Prosessijohtaminen on johtamisjärjestelmä, jossa määritellään ja uudistetaan organisaation tärkeimmät toiminnot, ydinprosessit, tapahtumaketjuina asiakkaalta asiakkaalle eli selvitetään, mitä asiakas tarvitsee ja pyritään täyttämään asiakkaan tarpeet. Tavoitteena on organisaation johtaminen enemmän prosesseittain kuin perinteisen linjaorganisaatorakenteen mukaisina silloina. (Hannus 1994, 16–17, 22–24; Laamanen & Tinnilä 2013, 14.) Prosessiorganisaation tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa, ja organisaatio rakentuu prosesseista (Hannus 1994, 18; Virtanen & Stenvall 2010, 150). Toisaalta prosessien mukainen organisaatio voidaan toteuttaa myös vain osassa organisaation toimintoja (Hannus 1994, 69), kuten tukipalveluissa niin kuin Jyväskylän yliopiston yliopistopalvelujen koulutuspalvelujen opintohallinnossa on tehtykin.

Jyväskylän yliopiston yliopistopalvelujen koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessien suunnittelu juontaa juurensa Jyväskylän yliopiston strategioihin (Laatua ja liikettä 2010; Jyväskylän yliopiston strategia 2015–2020) ja sitä kautta yliopistopalvelujen toiminta- ja taloussuunnitelmiin. Strategiassa mainitaan prosessijohtamisen lisäksi myös, että ryhdytään tiedekuntien ja tukipalvelujen rakenteellisiin uudistuksiin. Prosessit kuvattiin syksystä 2016 kevääseen 2017 opintohallinnon henkilöstöstä muodostetuissa prosessisuunnitteluryhmissä. Opintopalvelujohtaja Mari Ikonen (4.4.2018) mukaan tavoitteena on jatkossa, että prosessit olisivat opintohallinnon henkilöstön aktiivisessa käytössä ja apuna työnteossa ja perehdytyksessä.

Oleellisia käsitteitä ovat myös strategia ja asiakas, koska organisaatiot määrittelevät tavoitteitaan strategian avulla ja asiakasta yritetään kuulla, jotta yritys menestyisi. Johtamisjärjestelmä tarjoaa

parhaassa tapauksessa hyviä tekniikoita ja työkaluja päätöksentekoon, organisointiin ja tavoitteiden saavuttamiseen (Birnbaum 2001, xii). Brysonin (2004, 27) mukaan strategian avulla organisaatio määrittelee tulevaisuuden näkymänsä ja hahmottelee keinot päästä tavoitteisiin. Prosessijohtaminen johtamisjärjestelmänä punoutuu yhteen organisaation ja strategian kanssa.

Birnbaum (2001, 91–92) on sitä mieltä, että opiskelijan asema eroaa yliopistoissa ratkaisevasti muista organisaatioista: opiskelija on toisaalta asiakas, toisaalta yliopistossa valmistettava tuote ja opiskelija voi päätyä valmistuttuaan myös yliopistoon tuotteiden valmistajaksi ja lisäksi hän vaikuttaa yhteiskuntaan äänestämällä. Asiakas voi olla kuluttaja, toinen yritys tai sisäinen asiakas organisaation sisältä. Opintohallinnon prosesseissa asiakkaan käsite on monitahoisempi, sillä opintohallinnon prosesseissa tavoitteena on enemmän sisäinen asiakkuus: työn kehittäminen, tiedekuntien käytäntöjen yhtenäistäminen ja työnkulkujen sujuvoittaminen, vaikka juuri nämä hyödyttävät myös opiskelijaa (Ikonen 4.4.2018). Tutkielmassani opintohallinnon prosesseissa siis asiakkaalla tarkoitetaan enemmän organisaation sisäistä asiakasta, joka on useimmiten toinen opintotiimi tai opintotiimissä työskentelevä.

1.3 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuskysymyksenä on, **miten prosessijohtaminen näyttäytyy Jyväskylän yliopiston uudessa yliopistopalvelujen koulutuspalvelujen opintohallinnon organisaatiossa?** Tarkastelen prosessijohtamista Jyväskylän yliopiston yliopistopalvelut -organisaation koulutuspalvelujen opintohallinnon tiedekunta- ja lähipalvelujen opintosihteerien ja koulutussuunnittelijoiden näkökulmasta. Näkökulma on valittu tarkoituksella alhaalta ylöspäin organisaatiossa, koska jotta uudistuksilla saataisiin todellisia vaikutuksia aikaan, niin on vaikutettava operatiivisiin prosesseihin (Hannus 1994, 16–17). Prosessijohtamisen käyttöönotto aloitetaan prosessien kuvaamisella, ja juuri sitä opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat ovatkin tehneet prosessisuunnittelutyöryhmissä (Hannus 1994, 16–17).

Prosessijohtamista Jyväskylän yliopistossa taustoittavat tutkielmassani Jyväskylän yliopiston organisaatio, strategiat, johtamisjärjestelmä, toiminta- ja taloussuunnitelmat, opintohallinnon kehittämispäivien sisältö ja prosessit. Jyväskylän yliopisto aloitti prosessijohtamiseen siirtymisen suunnittelun jo tulevaisuuteen suuntaavassa Laatussa ja liikettä, Jyväskylän yliopisto 2017 -strategiassa (2010, 9), jossa mainitaan, että ”prosessijohtaminen otetaan vaiheittain käyttöön”. Tutkielmassani etsin siis myös Jyväskylän yliopiston strategiasta tavoitteita ja keinoja,

jotka viittaavat prosessijohtamisen käyttöönottoon, sekä muuta päätöksenteon evidenssiä, joka on johtanut Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessijohtamisen käyttöönottoon.

Jyväskylän yliopiston uusi yliopistopalvelujen organisaatio aloitti toimintansa virallisesti 1.1.2017, ja koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessikuvausten suunnittelutyö tehtiin pääosin lukuvuoden 2016–2017 aikana. Prosessijohtamisen idea sanoitettiin myös yliopistopalvelujen toiminta- ja taloussuunnitelmissa jo vuodesta 2013 alkaen. On kuitenkin huomattava, että yliopistopalvelut-organisaatio oli toiminnassa jo ennen vuotta 2017, mutta siihen eivät vielä kuuluneet tiedekuntien palvelukeskukset (Jyväskylän yliopiston johtosääntö 2009), joissa hoidettiin tiedekuntien talous-, henkilöstö- ja opintohallinnon tehtävät vuosina 2010–2016. Prosessisuunnittelun käyttöönotto ja työkalut ideoitiin ja suunniteltiin yliopistopalvelujen johdon ja IT-palvelujen vapaamuotoisissa keskusteluissa, eikä niitä varten ollut perustettu varsinaista työryhmää eikä virallista dokumentoitua päätöstä prosessisuunnittelusta ja sen työkaluista ole tehty (Ikonen 4.4.2018).

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma muodostuu viidestä luvusta. Johdanto esittelee tutkielman taustaa ja kontekstia sekä tutkielman keskeiset käsitteet, näkökulman, tutkimuskysymyksen ja lyhyesti tutkimuksen kohteen ja prosessijohtamisen käyttöönoton lähtötilanteen Jyväskylän yliopistossa.

Toisessa osassa perehdyn prosessijohtamisen kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin selvittääkseni, miten prosessijohtamista on tutkittu aiemmin yrityksissä, julkisyhteisöissä ja korkeakouluissa. Toisen osan lopuksi esitän prosessijohtamisen kirjallisuudesta ja tutkimuksista tutkielmani näkökulman ja valinnat tiivistetysti siihen, mitä etsin tutkimuskysymyksen valossa.

Kolmas osa käsittelee tutkielman lähestymistapaa tapaustutkimusta, haastatteluaineiston keräämisen kohderyhmän ja valinnat sekä teemahaastattelujen etenemisen ja tutkimuksen luotettavuuden pohdinnan. Kerron myös lyhyesti tapaustutkimuksen kohteesta eli Jyväskylän yliopistosta ja koulutuspalvelujen organisaatiosta. Neljännessä osassa etenen tutkimuksen tuloksiin. Lisäksi esittelen tutkielman tausta-aineistona olevia Jyväskylän yliopiston strategioita ja yliopistopalvelujen toimintasuunnitelmia niiltä osin, mitkä koskevat prosessijohtamista.

Viimeisessä osassa teen yhteenvedon tulosten pohjalta sekä pohdin, miten tutkimuskysymyksen vastaukset löytyvät ja miten kirjallisuus ja aiempi tutkimustieto mahdollisesti tukevat Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessijohtamista opintosihteereiden/koulutussuunnittelijoiden näkökulmasta. Lopuksi pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 PROSESSIJOHTAMINEN

Tässä luvussa esitän kirjallisuuskatsauksen prosessijohtamisesta ja prosessiajattelusta, mistä prosessijohtaminen ja prosessiajattelu ovat saaneet alkunsa, mitä se tarkoittaa ja miten sitä on tutkittu yrityksissä. Siitä etenen prosessijohtamisen tutkimuksiin julkishallinnossa kuten sairaaloissa ja kunnissa sekä lopuksi korkeakouluissa. Viimeisenä kokoaan näkökulman ja valinnat tutkimusaineiston analyysiin.

2.1 Prosessijohtamisen taustaa

Porter (1985, 25–33, 45–46, 48) kehitti mallin arvoketjusta, joka tarkoittaa tapaa ajatella strategisesti kaikesta, joka liittyy liiketoimintaan. Hän korostaa, että on rakennettava silta strategian ja toteutuksen välille ja nimenomaan arvoketjun mallin avulla voidaan löytää sellaiset toiminnot, jotka ovat keskeisiä kilpailuedulle ja auttavat saamaan selville, mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen kilpailijoihinsa verrattuna. Porterin (1985, 25–33, 45–46, 48) mukaan kilpailuetu saavutetaan siten, että strategisesti tärkeät toiminnot tuotetaan halvemmalla ja paremmin kuin mihin kilpailijat pystyvät, mutta yritystä on tarkasteltava kokonaisuutena, joka koostuu yrityksen kaikista, huomaamattomammistakin, toiminnoista koko arvoketjussa. Arvoketju on siis järjestelmä toisistaan riippuvaisista toiminnoista.

Prosessijohtamisen periaatteina ovat ydinprosessien uudistaminen ja huippuluokkaa tavoitteleva suorituskyky. Ydinprosessien uudistamisessa asetetaan kyseenalaiseksi perinteinen funktionaalinen johtaminen, jossa erikoistuminen ja kapea-alaiset työtehtävät vievät usein tehottomuuteen ja byrokratiaan. Korkean suorituskyvyn tavoittelussa ei mitata yksinomaan omistajille tulevaa arvoa vaan lisäksi asiakkaan ja henkilökunnan tyytyväisyyttä. Yrityksen strategioiden, organisaation sekä johtamisjärjestelmän muutoksilla voidaan vaikuttaa vain osaan yrityksen toiminnasta ja äärimmäisessä tapauksessa yrityksen toiminta saattaa uudistusten jälkeen säilyä lähes ennallaan. Todellisen muutoksen aikaansaamiseksi on pyrittävä vaikuttamaan operatiivisiin toimintaprosesseihin. Asiakasta lähellä olevien prosessien kehittäminen mahdollistaa asiakkaiden tarpeita vastaavan toiminnan. (Hannus 1994, 16–17, 22–24.) Laamanen ja Tinnilä (2013, 14) puhuvat avainprosesseista, kun taas Hannus (1994, 16–17) käyttää nimitystä ydinprosessit, mutta molemmilla tarkoitetaan yrityksen tärkeimpiä prosesseja.

Laamasen (2005, 3) mukaan organisaation johtamisessa ja toiminnassa tärkeintä ovat ”arvon luonti asiakkaalle ja jatkuva parantaminen” ja näiden toteutumiseen tarvitaan sekä

prosessijohtamista että prosessiajattelua. Prosessijohtamisessa tärkeintä on vastata siihen, miten organisaatio voi luoda asiakkaalle arvoa, ja sen selville saamiseksi on mallinnettava tapahtumien ketju, joka alkaa strategioiden ja toiminnan suunnittelusta ja joka johtaa asiakkaalle toimitettavaan tuotteeseen tai palveluun. Yksinkertaistettuna ensin on selvitettävä tapahtumaketju eli prosessi, sitten mallinnetaan ketju ja asetetaan toteutukselle ja kehittämiselle tavoitteet – tärkeää on myös ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit. Mallintaminen tapahtuu prosessien kuvaamisella, ja sen avulla löydetään kriittiset kohdat toiminnassa. Perusajatuksena on, että kun asiakas saa organisaatiolta tarpeeksi arvoa, niin kustannuksista riippuen voi mahdollisesti syntyä tie taloudelliseen menestykseen. Pitää siis muistaa, että toimintaa ei vanhaan taylorilaiseen tapaan yksinomaan yritetä tehostaa, vaan tarkoituksena on ennen kaikkea yrittää tehdä asioita uudella tavalla. (Laamanen 2005, 19–20; Laamanen & Tinnilä 2013, 10, 12). Prosessijohtamisessa tavoitteet ja mittarit voidaan asettaa palvelemaan taloudellisia ja toiminnallisia tehokkuuslukuja niin, että samalla myös lisätään asiakkaalle luotua arvoa ja kiinnitetään huomiota laatuun, yrittäjyyteen ja motivaatioon (Hannus 1994, 30).

Yliopistossa tehty työ synnyttää myös kustannuksia, mutta monesti niistä ei suoraan koidu taloudellista menestystä, vaan sen sijaan hyöty voi näkyä koulutustuloksissa (osaavaa työvoimaa), sivistystason nousussa tai innovaatioiden syntymisessä ja vasta sitä kautta saattaa avautua tie taloudelliseen menestykseen. Yliopisto pyrkii saavuttamaan valtiovallan sille asettamat strategiset tavoitteet ja yhteiskuntavastuun. Näin kuitenkin sekä mittarien asettaminen että suorituksen mittaaminen ovat haastavia yliopistoissa, koska onnistumisia ei voi aina mitata rahallisesti ja aineettomien tulosten mittaamiselle on vaikeaa luoda mittareita.

2.2 Prosessijohtaminen perinteisen organisaation haastajana

Prosessijohtamisen käyttöönotto edellyttää aina vaihtoehtojen punnintaa niin kuin mikä muu tahansa johtamismalli. Hannus (1994, 69) tuo esiin prosessijohtamisen olevan usein järkevä malli ja toisaalta prosessijohtaminen voi olla käyttökelpoinen vain osassa yrityksen toimintoja eikä välttämättä koko organisaatiota tarvitse muuttaa. Näin myös Jyväskylän yliopistossa prosessijohtaminen on otettu käyttöön tukipalveluissa uudistetun yliopistopalvelut-organisaation myötä.

Hannuksen (1994, 27) esittämiä perusteluja prosessijohtamisen käyttöönotolle esitellään taulukossa 1. Strategian avulla organisaatio sanoittaa tulevaisuutensa ja keinot, joilla se

saavutetaan, ja myös henkilöstö on osallistettava strategian toteutukseen (Bryson 2004, 27). Hannuksen (1994, 20–24) mukaan Hamelin ja Prahaladin (1990) alun perin luoma ydinosaamisen käsite tarkoitti syvällistä osaamista organisaatiossa, josta puolestaan Stalk, Evans ja Shulman (1992) kehittivät edelleen strategisen kyvykkyyden (strategic capabilities) käsitteen. Ydinosaaminen ei yksin riitä vaan se pitää pystyä muuttamaan kyvykkyydeksi. Heidän mukaansa strategian perustana ovat toiminnan ydinprosessit eivätkä yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut. Näin myös Hannus (1994, 44) liittää strategisen kyvykkyyden ydinprosesseihin.

Organisaatorakenteena Hannus (1994, 27) suosittaa tiimiorganisaatiota tai yleensäkin matalaa organisaatiota. Virtanen ja Wennberg (2005, 148–149, 154) kuitenkin huomauttavat, ettei enää tarkoituksena ole uusia julkishallinnon organisaatioita kokonaan, vaikka siirryttäisiinkin prosessiorganisaatioon. Vaarana on heidän mielestään näennäiskehittäminen sen sijaan, että tavoiteltaisiin yhdessä toimimista eli ”yhteistoiminnallisuutta” ja verkostoitumista.

Strategian antamien suuntaviivojen lisäksi pitäisi pystyä asettamaan osatavoitteita ja mittareita seuraamaan, miten strategiassa asetetut tavoitteet toteutuvat. Kaiken perustana on kuitenkin strategia. Asiakaslähtöisyys tai asiakkaalta asiakkaalle -periaate ei tarkoita yksinomaan asiakkaan rajapinnassa tapahtuvaa toimintaa, vaan kaikkien ydinprosessien toimintaa. (Hannus 1994, 36, 79.) Virtanen ja Wennberg (2005, 130, 148) painottavat, että asiakkaan näkökulma on saatava paremmin esiin. Julkishallinnossa tämä tarkoittaa kuntalaisia, potilaita ja yliopistoissa sekä opiskelijoita että henkilöstöä sisäisinä asiakkaina. Mittareita voidaan asettaa joko prosessille tai koko organisaatiolle. Koko organisaation tavoitteet voidaan liittää laadun arviointimalleihin.

Ympäristötekijöiden muutos voisi tarkoittaa yliopistojen kohdalla kilpailua globaaleilla yliopistomarkkinoilla ja rahoituksen kiristymistä. Myös ympäristötekijöiden muutos dynaamisesta ja ennakoitavissa olevasta maailmasta kompleksiseen todellisuuteen (Hannus 1994, 27) vaikuttaa edelleen. Toisaalta ympäristö ei ole vain jotain organisaation ulkopuolella olevaa, vaan se vaikuttaa myös koko organisaation toimintaan ja organisaatiokin pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan ympäröivään maailmaan, varsinkin jos ajatellaan julkisen sektorin yhteiskunnallista vaikuttavuustavoitetta (Virtanen & Wennberg 2005, 116–117). Prosessi itsessään muodostaa jo kokonaisuuden, johon kuuluvat toiminnat, tehtävät ja resurssit, jotka kaikki palvelevat asiakasta (Hannus 1994, 41). Virtanen ja Stenvall (2010, 138–141) liittävät vuorovaikutuksen oleellisena osana resursseihin, esimerkiksi sopimusneuvotteluissa pitää pystyä perustelevaan resurssitarpeet tai viestimään henkilöstölle kustannuksista ja toiminnasta.

Taulukko 1. Perinteinen johtaminen vs. prosessijohtaminen (soveltaen) (Hannuksen 1994 mukaan, 27)

	Perinteinen johtaminen	Prosessijohtaminen
Ympäristötekijät	Dynaaminen – ennakoitava	Kompleksinen – huonosti ennakoitava
Strategia	Kilpailustrategiamallit	Kyvykkyys, resursseihin perustuva johtaminen
Niukat resurssit	Hyvät henkilöt, hyvät tuoteideat	Hyvät asiakkaat, henkilöt. Kyvykkyys ja tuoteideat
Tehokkuus	Funktionaalinen johtaminen, suuruuden ekonomia	Ydinprosessien uudistaminen. Vastuun delegointi ja sitouttaminen
Organisaation lähtökohta	Hierarkiaan ja erikoistumiseen perustuva organisaatio, joka palvelee sisäistä toimintaa	Asiakasta palveleva horisontaalinen organisaatio, joka perustuu nopeudelle ja monitaitoisuudelle
Organisaatorakenne	Funktionaalinen, moniportainen, ei yhteistyötä eri osastojen välillä	Tiimiorganisaatio, asiakaskeskeinen (sisäinen tai ulkoinen), matala organisaatio. Rakenne yhdistää pienuuden ja suuruuden edut.
Tavoitteet ja mittarit	Liikevaihdon ja tuloksen kasvu, sijoitetun pääoman tuotto ja kiertonopeus, markkinaosuus ym.	Asiakastyytyväisyys, uuden tuotteen ja operatiivisen toiminnan läpimenoajat, henkilökunnan motivaatio, osaamispääoman kasvu, prosessit

Myös Jyväskylän yliopistossa kartoitetaan kyvykkyyyksiä. Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintoasiainpäivillä (koulutuspalvelujen opintoasiainpäivät 2018) kehitysjohtaja Jarkko Pirkkalainen (Pirkkalainen 2018) esitteli Jyväskylän yliopiston uuden strategiasuunnittelun tilannetta. Pirkkalainen painotti, että tukikyvykkyyydet palvelevat ydinkyvykkyyyksiä, jolloin koulutuspalvelujen kyvykkyydellä on tärkeä merkitys toiminnalle. Hänen mukaansa kyvykkyys koostuu kaikista resursseista, joita ovat kaikki mistä yliopisto koostuu eli esimerkiksi niin henkilöstö ja heidän osaamisensa, tilat ja järjestelmät sekä palvelut ja prosessit.

Organisaation kehittämisessä organisaation muodollisella rakenteella on vaikutusta johtamiseen ja toimintaan. Organisaation rakenteeseen voidaan tehdä muutoksia organisaation johdon päätöksellä, mutta Hannuksen (1994, 16) mukaan yksinomaan johdon päätökset organisaation rakenteesta eivät vielä sinällään vaikuta organisaation toimintaan, vaan muutokset on osattava viedä myös operatiiviselle tasolle. Prosessijohtamiseen siirryttäessä (Taulukko 2) Gustafsson ja Marniemi (2012, 39) pitävät ajattelutavan muutosta organisaatiokeskeisestä ajattelusta prosessikeskeiseen ajatteluun merkittävänä, sillä organisaation toimintaa pitää ajatella prosessin

ja asiakkaan näkökulmasta ja yhteistyö on voimaa, koska työt hoidetaan yhdessä ja jokainen ymmärtää oman osuutensa prosessissa – vastuu on tiimillä eikä etsitä syyllisiä vaan kehitetään prosessia ja osaamista sekä poistetaan virhelähteet.

Taulukko 2. Organisaatio- ja prosessikeskeinen ajattelutapa (Laatuhaaste 1993, ks. Gustafsson & Marniemi 2012, 39)

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma (työ)prosesseissa
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessin sujuvuutta
Löytyy parempia työntekijöitä	Prosessia voidaan parantaa
Teen omat työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Korostetaan yksilösuoritusta	Koko tiimillä on vastuu työstä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun

Yhtenä näkökulmana prosessijohtamiseen Laamanen ja Tinnilä (2013, 36) esittävät, että organisaatio on ymmärrettävä systeeminä, jolloin prosessien kuvauksella kuvataan itse systeemiä. Systeemin osat koostuvat sekä fyysisistä osista, kuten tiloista, ihmisistä ja laitteista, että aineettomista asioista, kuten motivaatiosta, toimintatavasta tai prosesseista. Systeemi koostuu pienistä ja isoista osista, ja monilla osasysteemeillä on rajapintoja toistensa kanssa. Näin siis ”prosessi on ihmisen luoma sosiaalinen konstruktio”. Sosiaalisen systeemin ymmärtäminen on haastavaa, koska ihmisten välinen vuorovaikutus on monimutkaista ja se on jatkuvassa muutoksessa. (Laamanen & Tinnilä 2013, 36.)

Systeemisessä ajattelussa organisaation ajatellaan koostuvan erilaisista osista. Birnbaum (1988, 30–35) esittää esimerkkinä tiedekuntaa, jossa on akateeminen osa (oppiaineet, koulutusohjelmat, tutkimus) ja toisena hallinnollinen osa. Näitä kahta osaa yhdistää dekaani, joka tasapainottelee toisaalta hallinnollisten säännösten ja budjetin sekä toisaalta koulutusohjelmien ja tutkimuksen välillä. Kaikki nämä vaikuttavat toisiinsa eli muutos toisessa osassa vaikuttaa myös toiseen osaan,

mutta samalla myös ulkopuoliseen ympäristöön ja sen vaatimuksiin. Jotkin systeemit ovat yksinkertaisempia ja näin toimenpiteiden vaikutuksetkin on helpompi ennakoida. Osa systeemeistä taas on kompleksisempia. Systeemin osat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Yksinkertaiset systeemit ovat yleensä suljettuja systeemejä (closed systems) ja kompleksisemmat avoimia systeemejä (open systems). Suljetun systeemin rajat ovat selkeät, mutta avoimen systeemin rajat ovat läpinäkyvämmät ja systeemi elää ja on jatkuvassa liikkeessä. Näin tapahtumien syyt ja seuraukset ovat vaikeammin ennustettavissa. (Birnbaum 1988, 30–35.)

Scott (2003, 83) jakaa organisaatiot rationaalisiin (rational), luonnollisiin (natural) ja avoimiin (open) systeemeihin. Erityisesti avoimena systeeminä toimiva organisaatio on riippuvainen ympäristöstään, jolloin organisaatio ei voi saavuttaa enempää kuin mitä se on pystynyt tuomaan vuorovaikutuksessa ympäristöstään, näin siis ympäristö ikään kuin ruokkii systeemiä. Mitä enemmän tietoa, energiaa ja vuorovaikutusta systeemi saa ympäristöltään, sitä enemmän systeemi hyötyy. Yksinkertaisesta ympäristöstä ei voi saada riittävästi tietoa tai energiaa, jotta systeemi voisi kehittää jotain uutta ja innovatiivista. (Scott 2003, 83, 26–29, 91.)

Toisaalta systeeminen lähestymistapa on yksi tapa muiden prosessijohtamisen lähestymistapojen joukossa ja keskustelua käydäänkin siitä, mikä olisi paras lähestymistapa. Prosessijohtamisen lähestymistapoja ovat myös muun muassa BPR (Business Process Reengineering), prosessien jatkuva parantaminen ja työvirtojen johtaminen (workflow management) (esim. Rohloff 2011, 384). Erilaisia koulukuntia ovat myös esimerkiksi laatujohtaminen (TQM, Total Quality Management), johon prosessiajattelu erityisesti liittyy, sekä kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management) ja toimintojohtaminen (Activity Based Management, ABM, Activity Based Costing Model, ABC). Kuitenkin kaikissa koulukunnissa noudatetaan prosessilähtöistä toimintatapaa. (Hannus 1994, 30; Laamanen & Tinnilä 2013, 12).

2.3 Prosessiajattelun perusteet ja käsitteet

Hannuksen (1994, 41) mukaan ”liiketoimintaprosessi (business process) on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen”. Toimintaprosessilla on siis Hannuksen (1994, 41) mukaan oltava ensinnäkin asiakas (sisäinen tai ulkoinen), seuraavaksi prosessin on ylitettävä organisatoriset rajat ja sillä on oltava alku ja loppu sekä näiden lisäksi prosessia on aina arvioitava sellaisena, miten asiakas sen näkee.

Yrityksen toiminta tapahtuu toimintaprosesseissa, jotka ovat Hannuksen (1994, 47) mukaan ”ryhmä loogisesti yhteenkuuluvia toimintoja ja päätöksiä, joilla hallitaan liiketoiminnan resursseja”, ja nämä toimintaprosessit jakaantuvat moneen tasoon: ydinprosesseihin, prosesseihin ja aliprosesseihin tai osaprosesseihin. Toiminto lähtee liikkeelle panoksesta, joka voi olla esimerkiksi raaka-ainetta ja toiminnon käynnistää esimerkiksi asiakkaan tarjouspyyntö ja prosessien jälkeen panokset muuttuvat tuotoksiksi – molemmat, sekä panos että tuotos, voivat olla aineettomia tai materiaalisia. Toiminto puolestaan muodostuu useista eri tehtävistä. Materiaali- ja tietovirrat muodostuvat toimintaprosessien osista. Toiminto tarvitsee myös erilaisia resursseja, joilla on elinkaari. (Hannus 1994, 47.) Laamanen (2005, 20) arvostelee ”panokset”-sanan käyttämistä silloin, kun tosiasiaassa tarkoitetaan resursseja – toimintaan siis liittyvät myös käytössä olevat resurssit. Hän määrittelee prosessiin kuuluviksi toiminnan, resurssit, tuotokset ja suorituskäytön.

Toimintaprosessien ryhmittelyjä on erilaisia, ja aina lähdetään siitä, mikä on prosessin laajuus ja kattavuus. Ydinprosessit jaetaan kahteen ryhmään: asiakkaalle arvoa tuottaviin prosesseihin ja toimintaa tukeviin ydinprosesseihin tai tukiprosesseihin. Ydinprosessit puolestaan jakautuvat moniksi aliprosesseiksi tai osaprosesseiksi. Ydinprosessit kuvataan yleensä prosessikarttana (graafinen kuva, käsikirja), jossa on yrityksen ydintoiminnot (esimerkiksi myynti, osto, hallinto) ja niiden kaikkien läpi menevät ydinprosessit. Aliprosessit tai osaprosessit eli tehtävät tai tehtäväluettelot ja niihin liittyvät vastuut ja suoritussmittarit kerrotaan sanallisesti varsinaisten ydinprosessien graafisten kuvausten ohella tai sekä ydinprosessit että aliprosessit voidaan kuvata vuo- tai työkulkukaavioina tai voidaan käyttää sekä sanallisia että graafisia esityksiä. Prosessikartan tuottamisessa tiimityö on osoittautunut parhaaksi toimintamuodoksi. (Hannus 1994, 41, 43,46.) Prosessikartan sijaan voidaan puhua prosessiarkkitehtuurista tai prosessikortista (Laamanen 2005).

Prosessijohtamisessa jokaisella ydinprosessilla on johtavan tason prosessinomistaja, joka vastaa ydinprosessista ja sen suorituskäytöstä. Monesti prosesseja johdetaan tiimipohjaisesti, ja jos prosessia uudistetaan merkittävästi, niin prosessinomistajan lisäksi on nimettävä muutostiimi ja ohjaustiimi. Tiimipohjainen organisointi korostuu prosessijohtamisessa, mutta usein tiimiä sanana käytetään monissa erilaisissa merkityksissä. Silti työryhmä, jota kutsutaan tiimiksi, voi

hyvinkin sopia tarkoitukseensa, vaikka kyse ei olisikaan tiimipohjaisesta organisoinnista. (Hannus 1994, 40, 63–64).

Virtanen ja Wennberg (2005, 113–115) varoittavat kuitenkin, että prosessijohtaminen ei saa olla pelkästään prosessien kuvaamista vaan prosessikuvausten pitää olla välineitä toiminnan kehittämiseen ja toimeenpanoon ja prosessien avulla yritetään saada toimintatavat systemaattisiksi ja tehdä ne näkyviksi. Gustafsson ja Marniemi (2012, 37) esittävät prosessien johtamisen nykytilan vahvuuksiksi erityisesti prosessien kuvausten suurta määrää, prosessien kehittämistyötä ja näiden positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Kuitenkin heidän mielestään vastaavasti on myös parannettavaa siinä, että prosessien kuvauksia on jo liikaa ja ne keskittyvät mikrotason yksityiskohtaisiin osatehtäviin eikä kokonaisuuksia ole hahmotettu. Lisäksi prosessikuvaukset elävät omaa elämäänsä eikä niitä välttämättä noudateta ja prosessikehittämisestä voi muodostua pelkästään tietotekniikkaprojekti.

Gustafsson ja Marniemi (2012, 41) esittävät, että organisaation prosessityö etenee vaiheittain vähitellen tasolta seuraavalle. Kuviossa 1 on esitetty prosessityön tasot, jotka he jakavat kuuteen vaiheeseen: lähtötilanteessa prosesseja ei ole edes ajateltu, seuraavassa vaiheessa yksittäisiä työprosesseja on kuvattu, siitä edetään koko organisaation prosessien määrittelyyn, sitten organisaatiota johdetaan prosesseittain ja viimein prosesseja kehitetään yli linjaorganisaation rajojen, kunnes ylimpänä tasona on prosessien määrittely uudelleen yli organisaation sisäisten rajojen. Organisaation prosessityö vaatii aikaa ja on muistettava, että organisaatiokulttuurin muuttuminen on hidasta, mutta tärkeintä on edetä tavoitteellisesti ja on hyvä asettaa myös osatavoitteita. (Gustafsson & Marniemi 2012, 40–42.)



Kuvio 1. Prosessien johtamisen taso. Nykytilanne – tavoitetilä? (Gustafsson & Marniemi 2012, 41)

Myös Birnbaumin (1988, 66–67) mukaan organisaatio siirtyy vaiheittain prosessijohtamiseen. Hän esittää, että organisaatio muodostuu ihmisryhmien kehittämistä prosesseista, jotka koostuvat samankaltaisista todellisuuden havainnoista. Hän kuvaa prosessin neljänä epälineaarisenä vaiheena, joita ovat ympäristön muutos, toteutus, valinnat ja säilyttäminen. Nämä neljä prosessin vaihetta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Prosessijohtamiseen siirtyminen merkitsee siis myös suurta muutosta, vaikka muutos tapahtuisi vaiheittain. Virtanen ja Wennberg (2005, 77–79, 89) toteavatkin, että prosessiajattelu vaatii muutosjohtajuutta ja ennen kaikkea sitä, että kyseessä on jonkin sellaisen etsiminen, mistä ei tiedetä ja parhaassa tapauksessa yllätyksenä on löytämisen iloa jostain uudesta. Muutosta on osattava katsoa uudesta näkökulmasta ja muistettava, että yliopistoissa myös muutosjohtajuus on merkitykseltään erilaista kuin yksityisissä yrityksissä. Muun muassa Clarkin (2001, 4) mukaan kaikki toiminta yliopistoissa lähtee akateemisesta yhteisöstä, vaikka yliopiston hallitus ja ennen kaikkea valtiovalta Suomessa ohjaavatkin vahvasti toimintaa.

Asiakkaan määrittely

Yleensä asiakas määritellään joko kuluttajana tai toisena yrityksenä, kun taas sisäinen asiakas on organisaation sisältä. Sisäinen asiakas on organisaatiossa jokainen, jolle yrityksen toinen osasto tai työntekijä tarjoaa palveluja (Bruhn 2003). Sisäinen asiakas liittyy usein prosessien rajapintoihin, joissa yksi työvaihe päättyy ja toinen alkaa, siirtyään siis työvaiheesta toiseen (Laamanen & Tinnilä 2013, 99). Näin tapahtuu opintohallinnon prosesseissa, jossa opiskelijavalintojen -prosessista siirrytään uusien opiskelijoiden vastaanotto -prosessiin. Yksityisessä yrityksessä asiakkaat voidaan ryhmitellä asiakasryhmiksi eli asiakassegmenteiksi. Asiakasta kannattaa ajatella ihmisenä, mutta tähän Laamanen (2005, 70) antaa ohjeeksi yliopistoille, että opiskelijaa kannattaa kuitenkin edelleen kutsua opiskelijaksi eikä asiakkaaksi. Jos opiskelijasta puhuttaessa käytetään asiakasmetaforaa, niin se on opiskelijalle enemmän menetys, koska ”opiskelijat eivät ole shoppailijoita, vaan nuorempia kollegoita, joista huolehditaan mutta joilta myös vaaditaan paljon” (Alajoutsijärvi 2017).

Keskustelu asiakkaasta voi kuitenkin olla julkisella sektorilla monitahoisempi vyyhti kuin yksityisellä sektorilla, sillä prosessiketju asiakkaalta asiakkaalle ei ole yhtä selkeä, jolloin prosessien tunnistaminen on haastavampaa. On myös muistettava, että julkishallinnon taustalla on yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite ja silloin johdetaankin yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Virtanen & Wennberg 2005, 116–117.) Julkinen sektori ei voi myöskään välttämättä aina valita asiakkaitaan, mutta yliopisto voi kuitenkin jossain määrin esimerkiksi valintakokeilla ohjata opiskelijaksi ottoa tietyillä valintakriteereillä. Birnbaumin (2001, 91–92) mukaan yliopistoissa puolestaan opiskelija on tavallaan samaan aikaan sekä asiakas että valmisteilla oleva lopputuote ja lopulta ehkä alumnina myös lopputuotteen valmistaja, yksi yliopiston johtajista tai hallituksen jäsen ja lisäksi hän vaikuttaa yliopistoihin myös äänestämällä. Missään muussa organisaatiossa ei voi olla samanlaista tilannetta.

Keskusteluun siitä, kuka on asiakas, liittyy myös Scottin (2003) pohdinta organisaation rajoista. Esimerkiksi yksittäiset ihmiset organisaatiossa eivät kuulu organisaation rajojen sisälle vaan ainoastaan heidän toimintansa ja käyttäytymisensä. Vaikka avoin systeemi on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, niin kuitenkin organisaatiolla on rajansa, joita sen kuuluukin rajata ja puolustaa. Avoin systeemi ei siis tarkoita sitä, että kaikki ulkoinen ympäristö kuuluisi organisaatioon tai tieto voisi virrata organisaatioon kriitikittä, vaan organisaatio voi seuloa tiedon virtoja ympäristöstään. (2003, 89–90.)

Prosessijohtaminen johtamisen kentässä

Virtanen ja Stenvall (2010, 241, kuvio 2) jakavat johtamisen sisältöalueet neljään osaan, jotka ovat tulevaisuuteen suuntautuva, toimintajärjestelmät ja rakenteet, organisaatiokulttuurit ja organisaatioiden uudistaminen. Tässä käsittelen osaa toimintajärjestelmien ja rakenteiden johtaminen, jotka sisältävät prosessit, verkostot ja laadun. Kiinnitän katseeni erityisesti prosessien johtamiseen kuitenkin unohtamatta, että johtamisen eri osa-alueet linkittyvät toisiinsa ja jokaisella näistä on oma tärkeä roolinsa johtamisessa.

Kuvio 2. Johtamisen sisältöalueiden muodostama kokonaisuus (Virtanen & Stenvall 2010, 241)



Virtanen ja Stenvall (2010, 149–150) jakavat prosessien johtamisen neljään kokonaisuuteen, joita ovat prosessien määrittely, prosessiperustaisen johtamisvastuun toteuttaminen ja prosessien laadunhallinta sekä organisaation muodollinen rakenne. Organisaation hierarkkisen rakenteen työnjako voi perustua linjaorganisaatioon, prosessiorganisaatioon tai matriisiorganisaatioon. Linjaorganisaatio perustuu perinteiseen, funktionaaliseen linjajakoon, jossa työnjako määräytyy hierarkkisen ajattelun mukaisesti. Linjaorganisaatio on yleensä jaoteltu toiminnallisiin kokonaisuuksiin, kuten myyntiin, valmistukseen ja markkinointiin (Hannus 1994, 31–32). Prosessiorganisaatio taas keskittyy ensisijaisesti tuottamaan asiakkaalle arvoa ja muodollinen

organisaatio perustuu prosesseille, jotka ovat prosessinomistajien vastuulla (Hannus 1994, 18; Virtanen & Stenvall 2010, 150). Matriisiorganisaatio puolestaan pysyttelee linjaorganisaation ja prosessiorganisaation välimaastossa, ja matriisin sisällä kulkevat prosessit, jotka läpileikkaavat linjaorganisaation. Varsinainen johtaminen muodostuu linjaorganisaation tai prosessien mukaisesti, jolloin saattaa syntyä kysymyksiä vallan ja vastuun rajoista, varsinkin linjaorganisaation ja prosessien rajapinnoilla (Virtanen & Wennberg 2005, 139–140).

2.4 Prosessijohtaminen yrityksissä

Tämä luku esittelee lyhyesti, miten prosessijohtamista on tutkittu yrityksissä. Prosessijohtamisella ja prosessijohtamisen tutkimuksella yrityksissä on pitkät perinteet, joten erilaisia tutkimuksia löytyy runsaasti. Osaan tutkimuksista on koottu tiivistetysti vuosikymmenien monitieteisiä tutkimusartikkeleita prosessijohtamisesta (mm. Sidorova & Isik 2010), ja lisäksi on tehty esimerkiksi tapaustutkimuksia yksittäisistä yrityksistä (mm. Trkman 2010; Rohlogg 2011), sekä monikansallisista suuryrityksistä että pienyrityksistä.

Sidorova ja Isik (2010) kävivät läpi vuosikymmenien tieteellistä tutkimusta prosessijohtamisesta. Heidän tutkimuksensa tavoitteena oli saada tekstinlouhinnan avulla (LSA, Latent Semantic analysis) prosessijohtamisesta ja siihen liittyvistä teemoista kattava tutkimuskatsaus, mitä prosessijohtamisen tutkimusta on tehty ja millaisia tuloksia on saatu. He käsittelivät lähes 3000 englanninkielistä akateemista artikkelia prosessijohtamisesta vuosilta 1927–2008. Prosessijohtamisen suosio väheni ensimmäisen prosessijohtamisen aallon jälkeen 1990-luvun puolessa välissä, jolloin prosessijohtamisen käyttöönoton epäonnistumisten arvioidaan enimmillään olleen 70 % aloitetuista käyttöönotoista (ks. Maglitta 1995) ja sen jälkeen tutkimusten määrä väheni huomattavasti. Kuitenkin viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana tutkimuksessa näkyi selkeästi kasvava kiinnostus prosessien tutkimukseen. (Sidorova & Isik 2010).

Sidorovan ja Isikin (2010) mukaan prosessijohtamisen tutkimus on monitieteistä ja sitä on tutkittu monella tieteenalalla aina organisaatioteorioista ja johtamisesta IT-teknoologiaan ja tuotantotalouteen. Heidän tutkimustulostensa neljä kulmakiveä olivat prosessien suunnittelu, informaatioteknologia, käyttöönotto organisaatiossa ja johtaminen, mutta tarvitaan lisää tutkimustietoa näiden kulmakivien yhteyksistä toisiinsa ja myös muihin tutkimusalueisiin, esimerkiksi laatujohtamiseen. Organisaatiossa toteutettujen prosessijohtamisen käyttöönoton

tutkimukset painottuivat esimerkiksi käyttöönoton lähestymistapoihin ja menetelmiin (ks. Al-Mashari, 2003; Schreinerjans & Kim 2003) ja käyttöönoton menestystekijöiden esittelemiseen (ks. Ahadi 2004; Karimi ym. 2007). Tutkimustulosten perusteella menestystekijöihin sisältyvät muun muassa organisaatorakenteen ja osastojen vuorovaikutus (Grover, Fiedler & Teng 1999), organisaatiokulttuuri (Willcocks ym. 1997) ja johtamisen tuki (Law and Ngai 2007). (Sidorova & Isik 2010).

Rohloff (2011) kuvaa tapaustutkimuksessaan suuren kansainvälisen yrityksen, Siemens AG:n, prosessijohtamisen käyttöönoton, johon kehitettiin yhdeksänluokkainen kypsyysmalli (Process Management Maturity Assessment, PMMA), jonka avulla voidaan arvioida käyttöönoton onnistumista. Tarkoituksena on, että valtuutettujen arvioitsijoiden johdolla vuosittain arvioidaan kaikki organisaation yksiköt muutaman päivän aikana arviointisuunnitelman mukaisesti. Sen jälkeen tutkimuksen kypsyysmallia verrattiin muihin prosessijohtamisen kypsyysmalleihin (esim. Capability Maturity Model Integration, CMMI). Tutkimustulosten mukaan PMMA-mallia voidaan soveltaa yleisesti muihinkin organisaatioihin.

Trkmanin (2010) tapaustutkimuksen kohteena oli eurooppalainen pankki ja tavoitteena oli löytää prosessijohtamisen kriittisiä menestystekijöitä. Hän esittää (2010), että vaikka prosessijohtaminen on tunnettua ja tutkimusta on erityisesti prosessijohtamisen tekniikoissa, niin prosessijohtamisen tutkimuksissa otetaan kantaa siihen, että varsinaista prosessijohtamisen teoriaa ei ole ja näin ollen prosessijohtaminen vaatii lisätutkimusta ja erityisesti empiiristä tutkimusta siitä, miten prosessijohtaminen on edesauttanut yrityksiä menestykseen. Teorian puuttumisen hän arvelee johtuvan prosessijohtamisen tutkimusalueen kompleksisuudesta, koska prosessijohtamisen haasteet kytkeytyvät organisaatioon, johtamiseen, viestintään ja jopa sosiaaliseen ympäristöön ongelmiseen. Lisäksi hän painottaa, että onnistumiset edellyttävät, että prosessijohtaminen ymmärretään oikealla tavalla ja sitä sovelletaan oikein.

Ratkaisunaan prosessijohtamisen teorian puuttumiseen Trkman (2010) esittää, että prosessijohtamisen perustaksi voidaan tutkimuksessa liittää kuitenkin muita teorioita. Näin hän rakentaa teoreettisen viitekehyksen kolmelle teorialle, joita ovat kontingenssi-, dynaamisten kyvykkyyksien ja task-technology fit (TTF) -teoriat. Ensimmäisenä kontingenssiteoria painottaa liiketoimintaympäristön ja liiketoimintaprosessien yhteensovittamista, mutta yhtä ainoa oikeaa tapaa ei ole. Seuraavana dynaamisten kyvykkyyksien -teoria puolestaan on jatkuvaa parantamista

ja yritetään saavuttaa parempaa kilpailuetua. Lopuksi task-technology fit -teoriassa taas liiketoimintaprosessien ja it-teknologian on oltava sopusoinnussa keskenään. (Trkman 2010.)

Ensimmäisenä kontingenssiteoriaan pohjautuen tutkimustuloksena löytyivät kriittiset menestystekijät, joita prosessijohtamisen lähtökohtana olivat strategia, IT-teknologian investointien taso, suoritusten mittaaminen ja työntekijöiden työnkuvien yksipuolistaminen tai monipuolistaminen. Ensisijaista on, että prosesseja ei tarkastella erillisinä strategiasta vaan pitkän aikavälin onnistumisen ja parantuneen suorituskyvyn saavuttamiseksi yrityksen prosessijohtaminen kytketään yrityksen strategiaan. Toisena dynaamisten kyvykkyyksien -teoriaan perustuen kriittisiä menestystekijöitä ovat organisaatiomuutokset, vastuullisten prosessinomistajien nimeäminen, ehdotettujen muutosten toteutus ja jatkuvan parantamisen järjestelmä. Prosessijohtamisen myötä perinteisesti, eli eräänlaisina silloina toimivaa organisaatorakennetta saatetaan muuttaa, jotta asiakasprosessia voitaisiin ymmärtää paremmin, mutta organisaatorakennetta on syytä tarkastella huolellisesti, sillä välttämättä prosessiorganisaatio ei ratkaise ongelmia vaan tuo mukanaan lisää kompleksisuutta. Prosessinomistajat ovat avainasemassa, ja he voivat vaikutusvallallaan vaikuttaa yhteistyöhön ja työntekijöiden sitoutumiseen, mutta heillä on oltava riittävästi valtaa ja resursseja käytössään, jotta prosessi saataisiin onnistuneesti toimimaan ja sitä myös parannettaisiin jatkuvasti. Lisäksi tärkeää on muutosjohtaminen ja muutosagenttien löytäminen. Sekä organisaatorakenteen että organisaatiokulttuurin on molempien tuettava jatkuvaa parantamista. (Trkman 2010, 129–130.)

Kolmantena Trkman'n (2010) tutkimuksessa task-technology fit -teoria (TTF) painottaa prosessijohtamisessa prosessien standardisointia, IT-teknologioiden käytön tason määrittelemistä, automaation tasoa ja työntekijöiden koulutusta ja voimauttamista. Prosessien standardisoinnissa on hyvä välttää liian tiukkoja ohjeita, koska näin voidaan antaa tilaa työntekijöiden innovaatioille ja lisätä vastuullisuutta. TTF kiinnittää huomiota prosessien ja IT-projektien yhteensovittamiseen. (Trkman 2010.) Myös Jyväskylän yliopiston opintohallinnossa on samaan aikaan prosessisuunnittelutyön kanssa käynnissä mittavia uusia IT-järjestelmien käyttöönottoja, joita ovat muun muassa KOVS koulutus-, opetus- ja vuosisuunnittelujärjestelmä ja Sisu-opintotietojärjestelmä (KOV 2018; Sisu 2018).

Yrityksen käyttämä johtamismalli on Trkmanin (2010) mukaan onnistunut silloin, kun ennalta määritellyt tavoitteet saavutetaan sekä yksittäisissä projekteissa että pidemmällä aikavälillä. Vaikka tutkimuksissa on todettu positiivista korrelaatiota prosessijohtamisen onnistumisista, niin

silti edelleen suuri osa tutkimuksista osoittaa prosessijohtamisen mallin epäonnistuneen eikä se ole auttanut yritystä menestykseen. Kriittisten menestystekijöiden tutkimuksessa aiemmin on löydetty yleisiä menestystekijöitä, kuten ylimmän johdon tuki ja yleensäkin hyvä johtaminen, viestintä ja yrityksen eri yksiköiden yhteistyö ja loppukäyttäjien koulutus. Trkman (2010) mainitsee artikkelissaan, että tutkimuksessa löydetty prosessijohtamisen menestystekijät ovat tapauskohtaisia eikä niitä ole voitu osoittaa siirrettäväksi yhdeltä teollisuuden alalta toiselle tai maasta toiseen, joten prosessijohtamisen tutkimuksesta puuttuu systeeminen lähestymistapa. (Trkman 2010.)

Myös Tennantin ja Wun (2005) tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä kriittisiä menestystekijöitä prosessijohtamisen käyttöönotossa. He lähettivät 300 Ison-Britannian yritykseen kyselylomakkeen, jossa kysyttiin syitä prosessijohtamisen käyttöönottoon, selvitettiin esteitä käyttöönotossa ja etsittiin menestystekijöitä. Kyselylomakkeessa myös taustoitettiin prosessijohtamisen perusasioita. Vastauksia saatiin noin viidesosalta kysytyiltä eri alojen yrityksiltä. Tutkijoiden mukaan yritykset siirtyivät prosessijohtamiseen pääasiassa kolmesta syystä: yritys oli suurissa vaikeuksissa; yrityksellä ei vielä ollut ongelmia, mutta sellaisia oli näkyvissä; yritys oli hyvässä kunnossa, mutta halusi kehittyä vielä paremmaksi. Sen sijaan heidän mukaansa asiakastyytyväisyys (tai tyytymättömyys) ei niinkään ollut syynä prosessijohtamiseen siirtymisessä. Prosessijohtamisen käyttöönottoon yritysten kannattaa käyttää riittävästi aikaa eikä niinkään odottaa nopeita ratkaisuja ongelmiin tai kustannusten säästöihin.

2.5 Prosessijohtaminen julkishallinnossa

Yksityisistä yrityksistä prosessijohtaminen on siirtynyt edelleen julkishallintoon. Tässä luvussa pohditaan julkishallinnon erityispiirteitä, yrityksistä siirrettyjen johtamismallien soveltuvuutta julkishallintoon ja sitä, mitä asiakkuus on julkishallinnossa. Erityisesti prosessijohtamisen tutkimusta on tehty kunnissa (esim. Kenni & Asikainen 2011) ja sairaaloissa (esim. Tevameri & Kallio 2009).

Julkishallinto on julkisen politiikan toteuttamista, ja se vaatii yhteiskunnallista tilintekovastuuta, kun taas yksityinen yritys toimii enemmän tuottaakseen omistajilleen voittoa (Virtanen & Wennberg 2005, 49). Tilintekovastuu on Maystonin (1993) mukaan sitä, miten hoidetaan ja johdetaan yhteisiä rahavaroja. Julkishallinnon prosessiajattelu eroaa yksityisen yritysmaailman prosessiajattelusta nimenomaan siinä, että julkishallinnon on aina otettava huomioon

yhteiskunnallinen vaikuttavuus (Virtanen & Wennberg 2005, 65). Julkisjohtamisen uudistus (Public Management Reform), myöhemmin uusi julkisjohtaminen (New Public Management), lähti liikkeelle 1980-luvulla Euroopassa, Pohjois-Amerikassa, Australiassa ja Uudessa Seelannissa yritysten mallien siirtämisestä julkishallintoon ja yhtenä näistä uudistuksista on myös prosessijohtamisen soveltaminen julkishallintoon (Pollitt & Bouckaert 2011, 1–7).

Toisaalta kun yritysmaailma uudistuu ja asioita aletaan tehdä uudella tavalla ja uudet tavat leviävät julkishallintoon, niin samankaltaisetkin tavat uudistaa voivat toteutua eri tavoin. Pollitt (2007, 149) tutki sairaaloiden suoritusmittareita Isossa-Britanniassa ja Alankomaissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi naapurivaltiot samoine ongelmineen päätyivät erilaisiin ratkaisuihin. Iso-Britannia eteni nopeasti yritysmaailman toimintatapojen käyttöön otossa ja keskittyi kustannusten karsimiseen ja tehokkuuteen. Alankomaissa kehittäminen lähti potilasturvallisuudesta ja kliinisestä turvallisuudesta. Alankomaat myös teki yhteistyötä sairaalajärjestöjen, terveystieteiden ja yliopistojen kanssa. Isossa-Britanniassa vertailtiin sairaaloita keskenään asettamalla niitä paremmuusjärjestykseen, kun taas Alankomaissa sairaalat pystyivät painottamaan omia vahvuusalueitaan ja tavoitteitaan. Selityksiä eroille toteutuksessa ja tuloksissa on haettu muun muassa rationaalisesta päätöksentekoteoriasta, poliittisesta kulttuurista ja järjestelmästä. (Pollitt 2007, 151, 153–155, 160, 162).

Teisman ja Van Buuren (2007, 181) tutkivat NPM:n käyttöönottoa kompleksisuusteorian avulla julkishallinnon kehityksessä. He nostavatkin esiin tärkeänä seikkana, että jokaisella maalla on oma poliittis-historiallinen taustansa, joka on luonut oman institutionaalisen kontekstin. Van Buuren ja Teisman (2007, 182–183) jakavat NPM-uudistusten onnistumisen kolmeen pääkohtaan, joita ovat uudistusten tarpeellisuus, institutionaalinen konteksti ja prosessien dynaamisuus. Erot NPM-uudistusten tulosten onnistumisessa selittyvät osaltaan käytetyistä työkaluista, esimerkiksi prosessijohtamisesta, ja kulttuurisista eroista eri maiden yritysten välillä, mutta tärkeänä osana uudistusten tulokset johtuvat vähittäisistä, odottamattomista ja toisaalta suunnitelluista yhteyksistä poliittisten, hallinnollisten tai sosiaalisten tapahtumien kehittymisestä uudistuksen aikana. Samoin tapa, jolla julkisten alojen johto selviytyy yllättäen ilmenevistä (emerging) tapahtumista, vaikuttaa uudistusten lopputulokseen. (Buuren van & Teisman 2007, 182–183.)

Erityisesti kolmas pääkohta, prosessien dynaamisuus, tuo esiin kompleksisuuden (complex adaptive systems approach). Kompleksisuus tuo tärkeän lisän institutionaalisesta näkökulmasta.

Missään uudistuksessa ei yksinomaan lisätä uutta palasta vanhaan vaan kyse on toistuvasta prosessista uudistuksen ja tilanteen välillä, missä on monta toimijaa ja prosessia sekä vaihtelevat toimintaympäristöt. Kompleksisuusteoriassa sellaiset tekijät kuten organisaatiot, päätöksentekoprosessit ja palveluketjut, käsitetään dynaamisena ympäristönä. Perusoletuksena on siis, että järjestelmät ovat dynaamisia, muuttuvia ja jatkuvassa liikkeessä. (Buuren van & Teisman 2007, 182–183.) Prosessien avulla voidaan ymmärtää organisaatiota ja sen toimintaa systeeminä (Laamanen & Tinnilä 2013, 37).

Tevameri ja Kallio (2009) tutkivat organisaationäkökulmasta suomalaisten sairaaloiden kehittämistä prosessimaiseen toimintaan. Tutkimus keskittyy organisaatioteoreettiseen analyysiin, jota täydennetään empiirisellä aineistolla. Tutkimustulostensa perusteella Tevameri ja Kallio (2009) toteavat, että matriisi/prosessiorganisaatiomallisella rakenteella voidaan lisätä tehokkuutta, jolloin organisaatio pystyy parantamaan viestintää, delegoimaan päätöksentekoa organisaatiossa alemmas, integroimaan toimintoja ja hyödyntämään resursseja tehokkaammin. Sen sijaan pienemmissä yksiköissä, joissa on rajattu ja selkeä tavoite, voidaan toiminta järjestää prosessina. Heikkoutena horisontaaliseen organisaatorakenteeseen siirtymisessä voidaan nähdä kompleksisuus ja mahdolliset sisäiset ristiriidat.

Lisäksi Tevameri ja Kallio (2009) pohtivat, että puhtaaseen prosessiorganisaatioon siirtyminen saattaisi vaarantaa syvällisen osaamisen ja erikoistumisen, koska sairaalan valmistama tuote, potilaan hoito, on monimutkainen kokonaisuus ja prosesseja muodostuisi liian monia. Teoreettisessa tarkastelussa he tuovat esiin, että prosessiorganisaatio on eräänlainen *design-rakenne* matriisiorganisaatiosta, mutta matriisiorganisaatiossa saattaa ilmetä jakautunutta johtajuutta, kun taas prosessiorganisaatiossa prosessinomistajalla on valta ja resurssit käytössään. Kuitenkin sairaaloiden organisaatiouudistukset ovat ennemminkin toiminnan sanoittamista prosessimaisena toimintatapana, vaikka tosiasiaassa toimittaisiin matriisiorganisaationa, mutta tämä puoltaa paikkaansa sikäli, että näin myös sairaalat osoittavat pystyvänsä uudistumaan ja ottavat käyttöön ajankohtaisia johtamisen trendejä. (Tevameri & Kallio 2009.) Sairaaloissa – niin kuin muissakin organisaatioissa – on huolehdittava siitä, että käytettävä termistö on vakiintunutta ja selkeää, mutta sairaaloiden erityispiirteisiin voidaan lisätä se, että asiakas on myös hoitotoimien kohde (Tevameri & Kallio 2010).

Kenni ja Asikainen (2011) ovat tutkineet tapaustutkimuksena seitsemän suomalaisen kunnan prosessimaisia toimintatapoja, uudistusten taustaa ja vaiheita sekä tavoitteita ja organisaatiota.

Kuntaorganisaation eroavaisuuksia yritykseen ovat kuntien lainsäädännössä annetut viranomaistehtävät, kuntien vastuu toimivista palveluista ja lisäksi se, että kunnat eivät voi itse välttämättä valita asiakkaitaan ja lisäksi asiakkaiden edut voivat olla keskenään ristiriitaisia. Prosessijohtamisen etujen saavuttamiseksi yksinomaan prosessien käyttö ei ole riittävää vaan myös koko johtamisjärjestelmän on oltava tukena. Juuri tässä erityisen haasteen tuo kunnan poliittinen organisaatio. On pidettävä huolta siitä, että poliittiselle johdolle löytyy sopiva rooli uudessa (prosessi)organisaatiossa, koska vastuu kokonaisvaikuttavuudesta on oltava poliittisella johdolla, vaikka sitä avustaaakin kunnan virkamiesjohto. (Kenni & Asikainen 2011, 7–9, 64.) Myös Virtanen ja Wennberg (2005, 89–91) ovat sitä mieltä, ettei prosessijohtaminen suoraan yrity maailmasta sellaisenaan sovellu julkishallintoon ja sen organisaatiokulttuuriin.

2.6 Prosessijohtaminen korkeakouluissa

Prosessijohtamisen ja yleensäkin yrity maailmasta siirrettyjen mallien soveltuvuudesta julkishallintoon ja yliopistoihin käydään keskustelua (mm. Birnbaum 2001; Virtanen & Wennberg 2005, 8–91). Toisaalta kuitenkin prosessijohtamista on sovellettu ja onnistuneitakin tutkimustuloksia on saatu myös yliopistokontekstissa (esim. Abdous 2011; Hrabala, Opletalova ja Tušek 2017), Tosin prosessijohtamista on kuitenkin tutkituissa yliopistoissa otettu käyttöön usein koko organisaatiossa, myös opetuksessa ja tutkimuksessa, eikä yksinomaan tukipalveluissa.

Birnbaum (2001, 12, 141–142) pitää korkeakouluihin rantautuneita johtamismalleja vain trendeinä, joita korkeakoulut omaksuvat näennäisesti. Birnbaum (2001, xvi) mukaan johtajille pidetään ”omelettipuhe” tarkoittaen, että ”omelettia ei voi paistaa rikkomatta munia” (”you cannot make an omelet without breaking eggs”) ja näin perustellaan muutokset. Kuitenkin uusien johtamismallien näennäiselläkin käytöllä korkeakoulut osoittavat olevansa tehokkaita ja aikaansa seuraavia sekä pystyvänsä kehittymään ja muuttumaan, vaikkakin myös ulkoinen paine vaikuttaa. Johtamistrendit otetaan käyttöön korkeakouluissa, vaikka ei olisikaan näyttöä niiden sopivuudesta korkeakouluihin tai onko näyttö riittävä edes yrityksissä. Lisäksi Birnbaum (2001) muistuttaa, että niin yrityksissä kuin korkeakouluissakin, tärkeintä on hyvä johtaminen, ja jos uusilla johtamisen trendeillä on positiivinen vaikutus johtamiseen, niin silloin ne ovat paikkansa ansainneet. Birnbaum (2001) pohtii, että jos uusi johtamismalli ei toimikaan, niin syytä saatetaan etsiä muualta, eli sitä ei osata soveltaa käytäntöön oikein tai että sitä ei yleensä kukaan noudateta vaan tehdään asioita entiseen tapaan.

Birnbaum (2001, 138–141, 148–149, 153) ehdottaakin, että uusia johtamisen suuntauksia voitaisiin kokeilla ensin korkeakouluympäristössä, tutkia tulokset ja vaikutukset ja vasta sen jälkeen siirrettäisiin niitä yrityksiin. Toisaalta yritysjohtajat ovat usein yliopistojen kasvatteja, jotka seuraavat tutkimusta ja lisäksi yrityksillä on paremmat mahdollisuudet palkata konsultti muutostyöhön. Yliopistoilla ei ehkä niinkään ole yhtä läheistä suhdetta yrityksiin, mutta yliopistot kuuluvat moniin alan järjestöihin ja verkostoihin ja saavat kuitenkin tietoa ajankohtaisista johtamismalleista. Kuitenkin kaikissa organisaatioissa toimii jäljittely, jolloin tehdään sitä, mitä muutkin tekevät eli otetaan mallia vastaavanlaisista organisaatioista ja niiden johtamismalleista.

Birnbaum (2001, 92–97, 105, 108, 120) nostaa esiin myös muutamia prosessijohtamisen suuntauksia. Total Quality Management, TQM, valtasi alaa Yhdysvalloissa 1980-luvun alusta yrityksissä, jotka olivat menettämässä markkinoita japanilaisille ja malli levisi julkishallintoon. Samaan aikaan kun yrityksissä ilmeni merkkejä kriittistä TQM:a kohtaan, korkeakoulut Yhdysvalloissa ottivat käyttöönsä TQM-järjestelmän muokattuna eli Continuous Quality Improvement, CQI, joka keskittyi vahvasti asiakkaan etuun, mutta juuri asiakkaan määrittäminen on haastavaa korkeakouluissa. Business Process Reengineering, BPR, tuli vastauksena TQM:n vähittäisen (incremental) parannuksen tielle ja lupasi radikaalimpia uudistuksia organisaatioon ja strategiaan sekä kilpailukykyetuja ja IT-tekniikan hyödyntämistä. Tutkijat kävivät kuitenkin keskusteluita siitä, pitäisikö prosessijohtamista soveltaa ensisijaisesti hallintoon vai opetuksen ja tutkimuksen prosesseihin. Prosessijohtamisen kritiikissä nostettiin esiin, että sen sijaan että olisi keskitytty prosessien parantamiseen, sitä käytettiin ensisijaisesti strategiana vähentää henkilöstöä.

Yliopistojenkin prosessijohtamiseen siirtymisestä on tutkimustietoa. Hrabalan ym. (2017) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Tšekin yliopistojen prosessijohtamisen käyttöönoton nykytilanne. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella Tšekin korkeakouluissa, ja noin joka kolmannelta saatiin vastaus. Suurin osa vastanneista oli julkisia yliopistoja. Prosessijohtamisen vaiheet Hrabalan ym. (2017) jakoivat neljään tasoon. Ensimmäisellä tasolla yhtään prosessia ei ollut määritelty; seuraavalla kaikki prosessit oli määritelty; kolmannella prosessien määrittelyjä ja vastuita oli tarkennettu, ja viimeisellä tasolla yliopisto oli ottanut prosessijohtamisen käyttöön koko organisaatiossaan. Yli puolet vastanneista yliopistoista sijoittui prosessijohtamisen vaiheessa kahdelle alemmalle tasolle ja loput tasaisesti ylemmille tasoille. Useimmiten määritellyt ja käyttöönotetut ydinprosessit olivat koulutuksen prosesseja, seuraavaksi useimmiten

tutkimus- ja kehitystoiminnan prosesseja ja lisäksi myös tukiprosesseja, kuten hallinnon ja johtamisen prosessit.

Hrabalan ym. (2017) mukaan korkeakouluorganisaatioiden tiedekunnat muistuttavat yritysten organisaatioiden jakoa eri toimintoihin kuten hallintoon, markkinointiin ja tuotantoon, ja näitä voidaan kutsua myös eräänlaisiksi siiloiksi. Opiskelijan näkökulmasta nämä siilot eli hallinto ja tiedekunnat vaikuttavat myös korkeakouluissa, minkä takia opiskelijat keskittyvät opinnoissaan enemmän oman alan tiedekunnan oppisisältöjen näkökulmaan sen sijaan, että käyttäisivät myös monitieteisiä lähestymistapoja. Tämä taas johtaa siihen, että opiskelijat eivät valmistuttuaankaan mahdollisesti osaa toteuttaa uudenlaisia johtamisen ja organisoinnin tapoja. Lisäksi Hrabala ym. (2017) ottavat kantaa prosessinomistajan ominaisuuksiin ja ovat sitä mieltä, että prosessinomistajan tehtäviin kuuluu suunnitella ja ideoida prosessia, keskustella sidosryhmien kanssa ja valvoa toimintaa sekä raportoida esimiehilleen. He painottavat, että tärkeintä on kyky analyttiseen ja systeemiseen ajatteluun sekä vastuuntunto.

Birnbaumin (2001) epäilyistä huolimatta soveltuvatko yrityksistä lähtöisin olevat johtamismallit korkeakouluihin, silti korkeakouluissa on Abdousin (2011) mukaan kuitenkin siirretty ja investoitu prosessijohtamiseen erityisesti etsimällä uutta ajattelua prosesseihin ja toimintatapoihin sekä sisäisissä hallinnollisissa että akateemisissa prosesseissa. Educause-julkaisun (2005, ks. Abdous 2011) tutkimuksen mukaan korkeakoulutuksen instituutiot ovat investoineet prosessijohtamiseen sekä hallinnossa ja opiskelijapalveluissa että opetuksessa ja tutkimuksessa. Erityisesti on investoitu IT-teknoologiaan ja prosessijohtamiseen tavoitteena parantaa palvelua sähköisten järjestelmien avulla ja näin saavuttaa myös kustannussäästöjä. Suurista investoinneista huolimatta vain vähän tutkimuksia on tehty siitä, kuinka tavoitteet on saavutettu. (Educause 2005, ks. Abdous 2011). Abdousin (2011) mukaan prosessijohtaminen ei ole vain yksi uusi johtamisen trendi muiden jatkona vaan kun prosessilähtöinen ajattelu toteutetaan ajatuksella ja vähitellen, se voi tarjota uutta ajattelua vanhentuneisiin käytänteisiin korkeakouluissa.

Abdousin (2011) oman tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa käsitteellinen ja operatiivinen viitekehys prosessien uudistamiseen korkeakouluissa. Abdousin (2011) tutkimus esittää korkeakouluille suunnitellun prosessijohtamisen käsitteellisen ja operatiivisen neljän vaiheen epälineaarisen mallin, joka pohjautuu korkeakoulujen prosessijohtamisen ja kokonaisarkkitehtuurin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tutkimusmenetelmänä on

retrospektiivinen analyysi keskikokoisen yliopiston kokemuksista sisäisten prosessien johtamisesta, prosessijohtamisen kirjallisuutta (Davenport & Short 1990; O'Neill & Sohal 1999; Macintosh 2003; Ahmad, Francis & Zairi, 2007) ja lisäksi he hyödyntävät aiempien tutkimusten tutkimustuloksia (Abdous 2005; Abdous & He 2007; Abdous & He 2008a; Abdous & He 2008b; Abdous & He 2009).

Abdousin (2011) prosessijohtamisen mallin ensimmäisen vaiheen eli aloituksen tarkoituksena on ymmärtää prosessien merkitystä ja sitouttaa sidosryhmät ja henkilöstö, suunnitella aikataulu, tiedotussuunnitelma ja huolehtia realistisista tavoitteista. Toisessa analyysivaiheessa prosesseja työstävät johto ja henkilöstö yhdessä ja dokumentoivat prosesseja, aliprosesseja ja tehtäviä, jolloin työskentelyn tarkoituksena on myös rohkaista työntekijöitä innovoimaan uusia tekemisen tapoja ja karsimaan ylimääräisiä toimintoja. Kolmannessa vaiheessa työstetään ja testataan prosesseja, joten henkilöstön, tiedekunnan ja opiskelijoiden kommentit ovat tarpeellisia. Viimeisessä vaiheessa prosessien käyttöönottoa testataan kommenttien perusteella ja kerätään tietoa, jonka pohjalta analysoidaan käyttäjien toimintatapoja ja käyttäytymistä. Mallin avulla voidaan tehostaa toimintaa, vähentää paperin käsittelyä ja saavuttaa operatiivisia parannuksia. Näin pystytään myös vähentämään akateemisen henkilöstön työkuormaa ja leikkaamaan kustannuksia pienemmäksi. (Abdous 2011.)

2.7 Tutkielman näkökulma ja valinnat

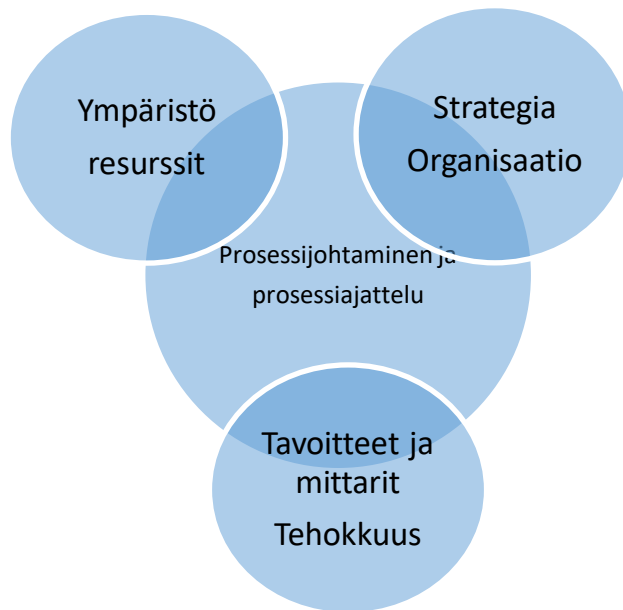
Prosessijohtaminen on johtamisjärjestelmä (mm. Hannus 1994, 16–17, 22–24; Laamanen & Tinnilä 2013, 14), ja vaikka tutkimusta tästä on runsaasti, niin korkeakoulujen prosessijohtamisen tutkimusta on vähän ja varsinaista prosessijohtamisen teoriaa ei ole (ks. esim. Trkman 2010). Näin päädyin käsittelemään kuviossa 3 esitetyn mukaisesti prosessijohtamista ja prosessiajattelua yksinkertaistettuna ja sovelletusti ympäristön, strategian sekä tavoitteiden ja mittareiden kautta etsiessäni vastausta tutkimuskysymykseen, miten prosessijohtaminen näyttäytyy Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnossa. Näkökulma on johdettu pääasiassa prosessijohtamisen ominaisuuksista (Hannus 1994, 27) ja prosessikeskeisestä ajattelutavasta (Laatuhaaste 1993, ks. Gustafsson & Marniemi 2012, 39; Laamanen & Tinnilä 2013, 36). Prosessijohtamisessa ei ole tarkoituksena pysähtyä jossain tietyssä vaiheessa ikään kuin kaikki olisi valmista, vaan kaikkia ominaisuuksia käsitellään ajoittain uudelleen ja uudelleen. Suuntaa on tarkistettava ja kehittämistyön on oltava jatkuvaa. Prosessijohtamisen ja prosessiajattelun

kehällä kulkevat muuttuva ympäristö resurssineen, uudistuva ja päivittyvä strategia sekä näiden perusteella määriteltävät tavoitteet ja mittarit.

Tutkielmani keskeiset käsitteet ovat prosessi, prosessijohtaminen ja organisaatio. Prosessi määritellään mallinnettuna toimintaketjuna, jolla on tavoitteet toteutukselle ja kehittämiseksi sekä toimintoihin on varattu resursseja (mm. Laamanen 2005, 19–20). Toimintaketju siis muodostaa eräänlaisen kokonaisuuden, jonka osana ovat toiminnot ja tehtävät resurssineen, ja ne kaikki palvelevat asiakkaan tarpeita (Hannus 1994, 41). Tässä tutkielmassa asiakkaana käsitetään enemmän organisaation sisäinen asiakkuus eli esimerkiksi Jyväskylän yliopistossa toinen tiedekunta tai opintosihteri tai koulutussuunnittelija (Bruhn 2003) ja tavoitteena on työn kehittäminen, tiedekuntien käytäntöjen yhtenäistäminen ja työnkulkujen sujuvoittaminen, vaikka nämä viime kädessä hyödyttävät myös opiskelijaa (Ikonen 4.4.2018). Asiakkuus tässä tutkielmassa tarkoittaa siis sekä sisäistä asiakkuutta eli koulutuspalvelujen henkilöstö, että välillisesti opiskelijoita, vaikka opiskelijan asiakkuuden käsite yliopistossa onkin erilainen kuin yleensä yrityksissä.

Tutkimukseni kohteena ovat Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessit, erityisesti vaiheet prosessien kuvaamisessa, suunnittelussa ja käyttöönotossa. Tutkielmassani keskityn opintohallinnon ydinprosesseihin, jotka määriteltiin ennen syksyllä 2016 aloitettua prosessien kuvaamista. Ydinprosesseihin kuuluvat esimerkiksi aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen, kansainvälisten maisteriohjelmien opiskelijavalinta, muutoksenhaku ja opetusohjelmien valmistelu (Ikonen 2016). Jyväskylän yliopiston yliopistopalvelujen koulutuspalvelut on oleellinen osa Jyväskylän yliopistoa, jonka strategia on pohjana myös yliopistopalveluille. Näin käsitelen Jyväskylän yliopistoa tutkielmani case-organisaationa, jossa prosessijohtaminen on otettu käyttöön yliopistopalvelujen koulutuspalvelujen opintohallinnossa.

Kuvio 3. Tutkielman näkökulma prosessijohtamiseen, sovelletusti (Hannus 1994, 27; Laamanen 2005, 19–20; Laatuhaaste ks. Gustafsson & Marniemi 2012, 39; Laamanen & Tinnilä 2013, 36.)



Kuvion 3 kehällä ylimpänä ensin kiertävät ympäristö ja strategia, joiden voidaan katsoa olevan lähtöisin jo Porterin (1985, 25–33, 45–46, 48) arvoketjun mallista, joka tarkoittaa tapaa ajatella strategisesti kaikesta liiketoiminnassa. Lisäksi hänen mukaansa on löydettävä keskeiset toiminnot kilpailuedulle, jotta saavutettaisiin etua kilpailijoihin verrattuna, jolloin päädytään ympäristötekijöihin. Ympäristötekijöiden muutos ennustettavissa olevasta tulevaisuudesta kompleksiseen todellisuuteen (Hannus 1994, 27) vaikuttaa edelleen ja ympäristötekijät myös tuovat mukanaan yliopistojen rahoituksen ja yhteiskunnallisen vastuun vaatimuksia yliopistojen tulosten kasvattamiseksi. Vuorovaikutus ympäristöön puolestaan vaikuttaa molempiin suuntiin eli yliopistosta ympäröivään yhteiskuntaan ja takaisin, ja lisäksi myös henkilöstön vuorovaikutus keskenään on merkityksellistä (Laamanen & Tinnilä 2013, 36).

Mallinnettuun toimintaketjuun eli prosessiin liittyvät oleellisena resurssit (Laamanen 2005, 19–20), jolloin on kiinnitettävä huomiota käytettävissä oleviin ja mahdollisesti tarvittaviin resursseihin, jotta prosessi voidaan suunnitellusti myös toteuttaa. Resurssit muodostuvat sekä asiakkaista että henkilökunnasta ja heidän osaamisestaan ja osaamisen kehittämisestä, samoin taloudellinen tilanne ja sen suuntaaminen vaikuttavat toimintaan. Resurssit vaikuttavat henkilöstön työskentelymahdollisuuksiin ja hyvinvointiin (Hannus 1994, 27), ja Jyväskylän yliopistossa erityisesti sisäinen asiakkuus eli koulutuspalvelujen henkilöstö on ensisijaisena ja opiskelija toissijaisena edunsaajana.

Strategian avulla puolestaan organisaatio hahmottaa tulevaisuuttaan ja sitä, millä keinoin tulevaisuuden näkymät saavutetaan (Bryson 2004, 27). Strategia tuo esille Jyväskylän yliopiston tavoitteita ja erityisesti prosessijohtamisen esiintymistä siinä. Organisaation lähtökohtana on asiakasta palveleva horisontaalinen organisaatio, ja organisaation rakenne voi olla rakennettu tiimiorganisaatioksi (Hannus 1994, 27). Uudistukset usein aloitetaan organisaatiosta, mutta uudistusten onnistumisessa on tärkeää ottaa mukaan koko henkilöstö ja jakaa vastuuta. Tämä toteutuu siinä, että prosessiajattelussa jaetaan vastuuta tiimeille ja ongelmat hoidetaan prosessien parantamisella eikä syytellä työntekijöitä (Gustafsson & Marniemi 2012, 39).

Tavoitteet ja mittarit konkretisoivat toiminnan, ja prosessijohtamisessa ne suunnataan kohti asiakastyytyväisyyttä ja henkilökunnan motivaatiota, ja keskiössä ovat prosessit ja niiden sujutus. Tehokkuus puolestaan merkitsee nimenomaan uudistamista ja uudella tavalla tekemistä, kaikkien osallisten vastuuttamista ja sitouttamista sekä ennen kaikkea jatkuvaa toiminnan parantamista. (Hannus 1994, 27.) Korkeakoulut voivat päättää organisaationsa sisäisen hallinnon asioista, mutta osaltaan valtion ohjaus on asettanut tarkkoja tavoitteita ja mittareita yliopistojen rahoitusmallissa, ja lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriön ja yliopistojen kesken käydään neljän vuoden välein sopimusneuvotteluja (Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset 2018).

Tutkielmani näkökulmassa ja valinnoissa limittyvät kaksi päällekkäistä tapahtumien kulkua, joista ensimmäisenä ovat kuvion 3 prosessijohtamisen kehä ja toisena prosessijohtamisen vaiheittainen eteneminen. Useat tutkijat ovat päätyneet siihen, että prosessijohtaminen etenee vaiheittain organisaatiossa (mm. Birnbaum 1988, 66–67; Abdous 2011; Gustafsson & Marniemi 2012, 41). Gustafssonin ja Marniemen (2012, 40–42) mukaan prosessijohtaminen ja organisaation prosessityö etenevät vaiheittain vähitellen tasolta seuraavalle ikään kuin portaita noustun, askelma kerrallaan. Askemat noustaan kuudessa vaiheessa: ensimmäisessä vaiheessa prosesseja ei ole edes ajateltu, sen jälkeen siirrytään kuvaamaan työprosesseja, kolmanneksi siirrytään koko organisaation prosessien määrittelyyn tai niihin prosesseihin, joista on päätetty; neljännessä vaiheessa organisaatiota johdetaan prosesseittain ja viimein prosesseja kehitetään yli linjaorganisaation rajojen, kunnes ylimpänä tasona on prosessien määrittely uudelleen yli organisaation sisäisten rajojen. Heti ensimmäiseltä askelmalta lähtien, eli silloin kun päätös prosessijohtamiseen siirtymisestä syntyy, on jo kysymys prosessijohtamisesta.

3 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

3.1 Tapaustutkimus

Tutkielmani lähtökohta on laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä ja lähestymistapana käytän tapaustutkimusta. Tapaustutkimusta sinällään ei erityisesti pidetä metodina vaan tapaustutkimuksessa voi käyttää erilaisia menetelmiä, kyse onkin siis tutkimustavasta tai tutkimusstrategiasta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9).

Tapaustutkimus on tavallaan tarinallinen, koska tarkoituksena on selvittää tapausta tai tapauksia, joka tai jotka voivat olla esimerkiksi organisaatio, yhteisö tai tapahtumien kulku. Kysymyksessä on ilmiö, mikä selvitetään. Tapaustutkimuksessa on aina otettava huomioon konteksti eli mihin ympäristöön tapausten ilmiö sijoittuu. Voidaan sanoa, että tapausten ja kontekstin raja on hämärä, mikä vaikuttaa tutkimuskysymykseen. Yhtenä tapaustutkimustyyppinä pidetään myös tulevaisuudesta kertovaa tapausta ja eräällä tavalla prosessijohtamisen kehityskaari kurkottaakin tulevaisuuteen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärryksen löytäminen tapauksesta. (Laine ym. 2007, 10 – 11, 14, 31 – 34.) Erityisesti tapaustutkimus kuitenkin soveltuu tapaukseen, kun halutaan saada selville jonkin tapahtuman tai ilmiön nykytila ja miten ollaan päästy nykytilaan (Yin 2014, 3).

Tutkielmassani etsin vastausta kysymykseen, miten prosessijohtaminen näyttäytyy Jyväskylän yliopiston uudessa yliopistopalvelujen organisaatiossa koulutuspalvelujen opintohallinnon prosesseissa. Kohderyhmänä ovat Jyväskylän yliopiston yliopistopalvelut -organisaation koulutuspalvelujen opintohallinnon tiedekunta- ja lähipalvelujen opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat. Taustoittavassa aineistossa tarkastelen, miten prosessijohtaminen näkyy strategiassa, organisaatiossa, johtamisjärjestelmässä, toiminta- ja taloussuunnitelmissa ja koulutuspalvelujen kehittämispäivissä.

Prosessijohtaminen vie ajatukset yleensäkin johtamiseen. Saattaa herätä kysymys siitä, miksi kohderyhmänä ovatkin opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat eikä esimerkiksi esimiestaso tai yliopiston johto? Kuitenkin, jotta uudistuksilla saataisiin todellisia muutoksia aikaan, on vaikutettava operatiivisiin prosesseihin ja lisäksi prosessijohtaminen aloitetaan prosessien kuvaamisella, jotta löydetään kriittiset kohdat, ja juuri sitä työtä opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat ovat tehneet (Hannus 1994, 16–17). Siten onnistumiset ja epäonnistumiset

tehdään arkipäivän työssä. Lisäksi muutoksen onnistuminen vaatii ajattelutavan muuttamista organisaatiokeskeisestä ajattelusta prosessikeskeiseen ajatteluun, jossa vastuu on tiimillä, mutta jokaisen on ymmärrettävä oma osuutensa prosessissa (Gustafsson & Marniemi 2012, 39.) Näin perusteltuna asetan tutkielmassani näkökulman alhaalta ylöspäin. Vaikka opintohallinnon prosessien johtamisessa näkökulmani on alhaalta ylöspäin, niin toki prosessit kuvauksen ja suunnittelun jälkeen hyväksytään aikanaan koulutuspalvelujen päällikköpalaverissa.

3.2 Aineiston keruu

Koulutuspalvelut on osa yliopistopalveluja, joka uutena organisaationa aloitti vuoden 2017 alusta. Tutkielmani aineiston olen kerännyt haastattelemalla Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen tiedekunta- ja lähipalvelujen opintosihteereitä ja koulutussuunnittelijoita. Tutkimusluvan haastatteluihin sain Jyväskylän yliopiston hallintojohtaja Kirsi Moisanderilta keväällä 2017 (Moisander 2017). Valitessani haastateltavia keskustelin tutkielmani aiheesta useiden koulutussuunnittelijoiden, opintosihteerien ja muiden koulutuspalvelujen henkilöstön kanssa ja sain vihjeitä henkilöistä, joilla on kiinnostusta yleensä kehittämiseen, työkokemuksen mukanaan tuomaa näkemystä ja sen lisäksi jokaisella koulutuspalvelujen henkilöstöstä on oma vastuullinen roolinsa. Haastateltaville lähetin sähköpostitse haastattelukutsun (Liite 1), jossa kerroin lyhyesti haastattelusta ja sen aiheesta, koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessien suunnittelusta. Ilahduttavaa on, että haastateltavat suostuivat mielellään haastatteluun. Osa sanoi jo etukäteen miettineensä, mistä haluaa puhua. Haastateltavien suostumuksessa toisaalta kuultaa myös hyvä sisäinen asiakkuus eli pyritään palvelemaan kollegoita asiassa kuin asiassa. Eräs haastateltava muotoilikin niin, että sanoi suostuneensa haastatteluun, koska ymmärsi tutkimuksen teon tärkeyden yleensä ja että joskus voi olla vaikeaa löytää haastateltavia.

Tutkimushaastattelut kävin teemahaastattelun periaatteella ja sitä varten valmistelin puolistrukturoidun lomakkeen (Liite 2). Teemahaastattelussa määritellään, mistä aiheista eli teema-alueista keskustellaan, mutta kysymyksiä ei tarvitse esittää tiukasti ennalta määrättyssä muodossa eikä järjestyksessä. Tärkeintä siis on, että kaikki teema-alueet käydään läpi ja haastattelussa kysymykset toimivat keskustelun tukena ja eräänlaisena muistilistana, että kaikki asiat nousevat keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36.) Haastateltavat ovat kuitenkin voineet vapaasti kertoa ja myös nostaa esiin sellaisia asioita, joista varsinaisesti ei ole kysytty. Haastattelun teemoina ovat prosessit, prosessien omistajat ja roolit, prosessien vaikutus sekä prosessityön vaiheet. Tässä prosessityön vaiheilla tarkoitetaan, millä tasolla prosessijohtaminen

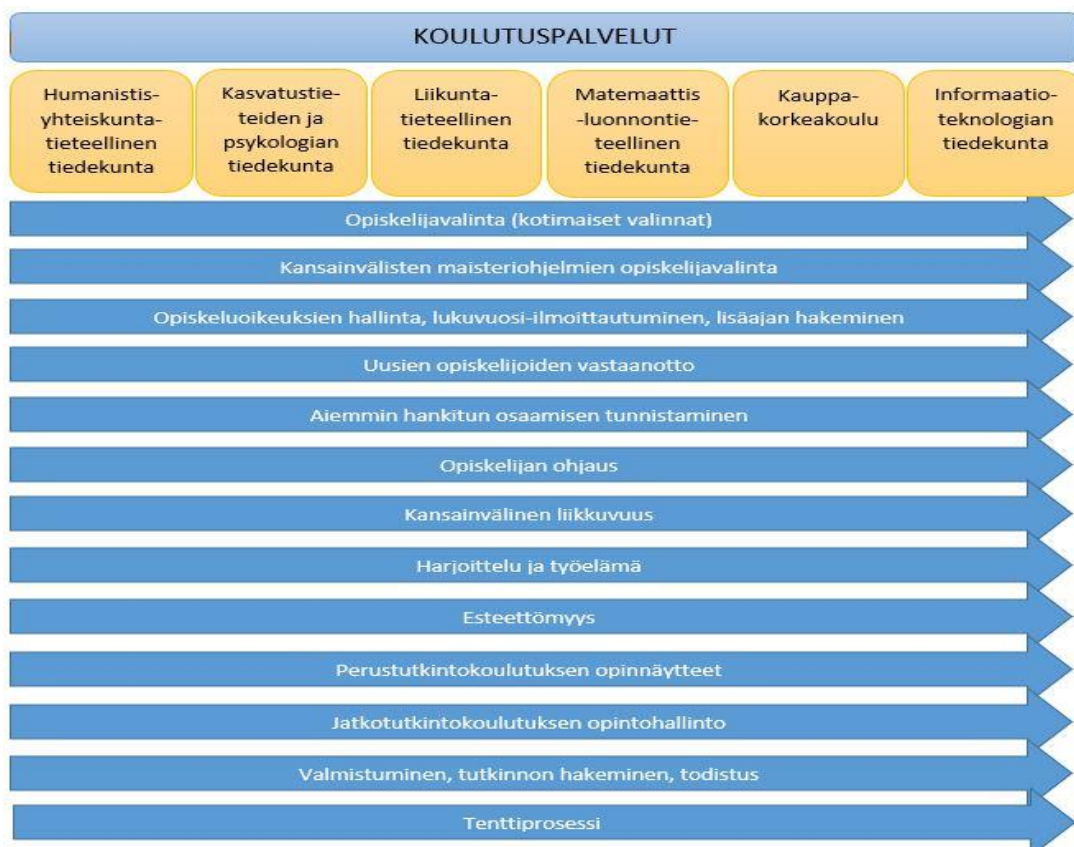
on organisaatiossa haastateltavien mielestä eikä niinkään Jyväskylän yliopiston prosessisuunnittelutyön etenemisen vaiheita. Teemahaastattelun runkoa ei ole rakennettu prosessijohtamisen käsitteistä, koska sen tarkoitus on ollut johdattaa haastateltavat mahdollisimman selkeästi Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessisuunnittelutyöhön eikä niinkään johdattaa keskustelua prosessijohtamisen ja prosessiajattelun perusteisiin ja käsitteisiin.

Kaiken kaikkiaan haastateltavia on kahdeksan. Kaksi ensimmäistä haastattelua toimivat pilottihaastatteluina. Ensimmäisen pilottihaastattelun tärkeimpänä tavoitteena oli tutkimuksen rajauksen tarkentaminen ja teemahaastattelun kysymysten testaaminen. Ensimmäisen pilottihaastattelun haastateltava on yliopistopalvelujen palvelukeskuksesta, joka oli toisena vaihtoehtona tutkimuksen rajauksessa, mutta palvelukeskuksen prosessikuvaukset eivät vaikuttaneet yhtä järjestelmälliseltä kehittämiseltä kuin koulutuspalveluissa. Toisen pilottihaastattelun haastateltava on esimiestasoa ja haastattelun tarkoituksena oli ennen kaikkea teemahaastattelun kysymysten testaaminen ja tarkentaminen. Näiden jälkeen siirryin varsinaisiin haastatteluihin ja haastattelin koulutuspalvelujen lähi- ja tiedekuntapalveluista kuutta opintosihteeriiä/koulutussuunnittelijaa. Jokaisesta tiedekunnasta on 1–2 haastateltavaa. Haastateltavien työkokemus vaihtelee 12 vuodesta noin 30 vuoteen. Työkokemus on saattanut kertyä eri tehtävistä kuin missä haastateltava tällä hetkellä työskentelee. Lisäksi haastattelin keväällä 2018 opintopalvelujohtaja Mari Ikosta selvittääkseni prosessijohtamisen käyttöönoton taustaa ja päätöksiä prosessien suunnittelun toteuttamiseen.

Haastattelut on tehty huomiota herättämättä Jyväskylän yliopiston tiloissa ja jokainen haastattelu on nauhoitettu ja sen jälkeen litteroitu sanatarkasti. Ensimmäinen haastattelu on tehty keväällä 2017, toinen pilottihaastattelu syyskuussa 2017. Kuudesta varsinaisesta haastattelusta ensimmäinen on tehty syyskuun lopussa 2017 ja viimeinen ennen joulua 2017. Haastattelujen ajankohta sopi parhaiten opintohallinnon aikatauluihin, koska kevästä syksyyn työnteko on kiireisintä muun muassa valintakokeiden, uuden lukuvuoden opetusohjelmien valmistelun ja opiskelijoiden valmistumisen vuoksi. Yhden haastattelun ajallinen kesto oli puolesta tunnista noin tuntiin ja yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin kuusi tuntia. Haastattelut purin tekstitiedostoiksi ja koodasin jokaisen haastateltavan numerolla yhdestä kahdeksaan satunnaisessa järjestyksessä (esimerkiksi haastateltava 1, haastateltava 2 jne.). Näin haastatteluja lukiessa minun oli myös helpompi etäännyttää itseni työroolistani tutkielmaani keskittyväksi.

Koulutuspalveluissa valmisteltiin syksyn 2016 ja kevään 2017 aikana opintohallinnon ydinprosessien kuvauksia. Koulutuspalvelujen henkilöstölle lähetettiin 19.9.2016 sähköpostiviesti ”Koulutusta koskevien yhteisten prosessien suunnittelu” (Ikonen 2016). Sähköpostiviestissä kutsutaan ryhmät suunnittelemaan prosessikuvauksia ja kerrotaan lyhyesti, että ”palvelurakennemuutoksen yhtenä tavoitteena on tasalaatuiset ja samanlaiset prosessit niissä toiminnoissa, jotka ovat yhteisiä eri yksiköille”. Sähköpostin liitetiedostossa oli lueteltu prosessit ja yhtä prosessia kohti perustettiin yksi prosessisuunnitteluryhmä. Kuvioon 4 on koottu sähköpostin liitetiedostosta suurin osa sellaisista koulutuspalvelujen ydinprosesseista, jotka koskevat kaikkia tiedekuntia. Ydinprosessien lista on jonkin verran muuttunut prosessisuunnittelutyön edetessä, mutta kaikkia ydinprosesseja ei ole vielä hyväksytty koulutuspalvelujen päällikköpalavereissa eikä niitä sen vuoksi ole saatavilla Jyväskylän yliopiston intranet-sivuilla. Koulutuspalveluiden päällikköpalavereissa voidaan ydinprosesseihin myös tarvittaessa lisätä uusia prosesseja. Ydinprosessien ulkopuolella on lisäksi työtehtäviä, esimerkiksi verkkosivujen päivitys, tietovaraston raportointijärjestelmän käyttö ja tiedekuntakohtaisia toimintoja.

Kuvio 4. Osa Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen ydinprosesseista (Ikonen 2016, muokattu)



Koulutuspalvelujen työ jakautuu yliopisto-, tiedekunta- ja lähipalveluihin, jolloin osa toiminnoista on keskitetty koko yliopiston tasolla hoidettavaksi ja osa toiminnoista tehdään tiedekunnissa. Jokaiseen kuuteen tiedekuntaan on sijoitettu opintohallinnon henkilöstöstä koostuva yksikkö, jota kutsutaan tiimiksi tai opintotiimiksi. Jokaista tiimiä johtaa opintopäällikkö, jonka alaisina ovat tiedekunnan koon ja työmäärän mukaisesti koulutussuunnittelijoita, kansainvälisten asioiden suunnittelijoita, erityissuunnittelijoita ja opintosuhteereitä. Opintotiimien henkilöstön määrä riippuu tiedekunnan koosta eli isommissa tiedekunnissa opintohallinnon tiimissä on enemmän henkilöstöä. Erikokoisissa tiedekunnissa opintohallinnon työtehtävät jakautuvat eri tavoin eivätkä ole yhteismitallisia, mutta käytettyjen prosessien pitäisi kuitenkin olla yhdenmukaiset. Jokainen opintosuhteeri/koulutussuunnittelija on kuitenkin jotenkin ollut mukana jossain prosessissa, jos ei muuten niin tiedekuntansa opintotiimissä ja myös opintohallinnon opintoasiainpäivillä (JY:n opintoasiainpäivä 28.3.2017) yleisesti kommentoimassa ja kuulemassa prosessisuunnittelun tilannetta.

Tutkielmani sisällönanalyysissä käytän kaikkien haastattelujen aineistoja. Prosessijohtamiseen siirryttäessä siirrytään organisaatiokeskeisyydestä prosessikeskeiseen ajattelutapaan, jossa koko tiimillä on vastuu työstä ja erityisesti keskitytään prosessin sujuvuuteen ja prosessien kehittämiseen (Gustafsson & Marniemi, 2012, 39) sekä prosessijohtamisen tehokkuuden parantamisen keinoina Hannus (1994, 36) näkee ydinprosessien uudistamisen ja vastuun delegoinnin sekä henkilöstön sitouttamisen. Tämä merkitsee käytännön työssä Jyväskylän yliopiston koulutuspalveluissa, että myös esimiehet kuuluvat yhdessä koulutussuunnittelijoiden ja opintosuhteereiden kanssa prosessisuunnitteluryhmiin, jotka kuvaavat, suunnittelevat ja kehittävät prosesseja. Näin sisällönanalyysissä kaikkien haastateltavien vastauksilla on merkitystä prosessijohtamiseen siirryttäessä. Laatu ja liikettä: Jyväskylän yliopisto 2017 -strategiassa (2010, 9) mainitaan prosessijohtamisen vaiheittainen käyttöön ottaminen. Sekä koulutuspalvelut että palvelukeskus ovat osa yliopistopalveluita, jolloin prosessijohtaminen voikin olla toisessa pidemmälle kehitetty kuin toisessa, mutta prosessien suunnittelussa ja käytänteiden yhtenäistämisen tavoitteissa kaikki ovat jollain tavalla mukana. Näin myös palvelukeskuksen haastateltavan haastatteluaineiston olen ottanut soveltuvien osien mukaan tutkimukseen.

Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluvana tutkimuksessa voi esiintyä menetelmä, aineisto- ja tutkijatriangulaatio. Triangulaatiolla tarkoitetaan erityisesti tapaustutkimuksessa, että voidaan

käyttää erilaisia aineistoja, menetelmiä ja näkökulmia (Laine ym. 2007, 23). Tutkielmassani muiden aineistojen, kuten strategian ja strategian toimenpideohjelmien, toiminta- ja taloussuunnitelmien, koulutuspalvelujen kehittämispäivien ja opintopalvelujohtajan haastattelun merkitys on lähinnä tapahtumia täydentävää ja auttaa osaltaan ymmärtämään tapauksen taustoja, miksi ja miten prosessijohtaminen on lähtenyt liikkeelle Jyväskylän yliopistossa.

3.3 Aineiston analyysi

Tapaustutkimuksessa on tärkeää huomioida teorian ja empirian suhde (Laine ym. 2007, 14). Tutkielmani analyysi perustuu teoriaohjaavaan analyysiin eli analyysin perustana ovat prosessijohtamisen ja prosessiajattelun ominaisuudet (Hannus 1994, 27; Laamanen 2005; Laatuhaaste, ks. Gustafsson & Marniemi 2012, 39; Laamanen & Tinnilä 2013, 36) sekä prosessien johtamisen vaiheiden perusteella määritelty taso (Gustafsson & Marniemi 2012, 41), mutta ne ohjaavat taustalla analyysin tekemistä ja lisäksi kuuntelen tarkasti haastateltavien kerrontaa, mistä haastateltavat haluavat puhua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Näin etenen tutkielmani tuloksissa siten, että teoria ja käytäntö, haastateltavien tarina, vuorottelevat. Tapaustutkimuksen voi aloittaa siten, että ensin perehdytään aiheeseen liittyviin ja määriteltyihin käsitteisiin ja näiden avulla rakennetaan pohja tutkimukselle. Näin toivon myös tutkielmassani saavani aikaan keskustelua ja vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. (Peltola 2007, 111.)

Tämä tapaustutkimus lähti liikkeelle siitä, että halusin löytää tutkielmani aiheen työympäristöstäni Jyväskylän yliopistossa. Esimieheni, opintopäällikkö Riitta Kesonen antoi syksyllä 2015 tehtäväksi tutkielmaani: ”Ottaisitko selvää prosesseista”. Jyväskylän yliopiston uusi yliopistopalvelujen organisaatio aloitti kuitenkin vasta vuoden 2017 alussa, mutta prosessien suunnittelutyö aloitettiin syksyllä 2016. Tämä johti tutkimaan prosesseja, mutta päädyin ajatukseen, ettei prosesseja voi käsitellä irrallisina vaan ne liittyvät johtamiseen ja erityisesti yhteen johtamisen osa-alueeseen: prosessijohtamiseen. Tutkimalla prosessijohtamista sain kehyksen ja käsitteet tutkielmani tapaukseen, joka on Jyväskylän yliopiston prosessisuunnittelutyö ja näin tutkimalla tapausta pääsen tutkimuksen kohteeseen eli prosessijohtamiseen. Näin myös teoriakehys on ohjannut kirjoittamista ja kysymyslomakkeen tekoa siihen, mistä olen kiinnostunut ja mitä asioita haluan saada selville.

Prosessijohtamisessa on nimenomaan kysymys siitä, että organisaatio määrittelee ydinprosessit, osaprocessit ja tukiprocessit (Hannus 1994, 47). Suunnittelutyön vaihe ja lopputulokset

ratkaisevat sen, missä vaiheessa prosessien avulla johtaminen organisaatiossa on (Gustafsson & Marniemi 2012, 40–42.) Prosessijohtaminen oli jo vuosia aiemmin otettu esiin Jyväskylän yliopiston strategioissa. Strategian pohjalta Jyväskylän yliopistossa tiedekunnat, erillislaitokset ja yliopistopalvelut tekevät kolmivuotiskausittain toiminta- ja taloussuunnitelman, jota tarkennetaan vuosittain. Yliopistopalvelujen toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuodelta 2013–2016 mainitaan muun muassa hallinnollisten prosessien läpimenoaikojen lyhentäminen, palveluprosessien kuvaus ja tukipalvelujen yhtenäistäminen. Seuraavien vuosien tarkentavissa suunnitelmissa rakenteellinen kehittäminen ja mittava uusien tietojärjestelmien suunnittelu ovat esillä. Mielenkiintoista on myös se, että yhteiskunnallinen vuorovaikutus on mukana suunnitelmissa. (Toiminta- ja taloussuunnitelmia ei ole saatavilla avoimilla verkkosivuilla.)

3.4 Luotettavuus

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti ovat muotoutuneet määrällisen tutkimuksen parissa ja siksi arvioitaessa luotettavuutta on otettava huomioon, että laadullisessa tutkimuksessa nämä keskeiset käsitteet aiheuttavat erilaisia ja eri asioita painottavia näkemyksiä luotettavuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 136). Yin (2014, 240) määrittelee luotettavuuden tapaustutkimuksessa painottaen menettelytapojen johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Hän ohjeistaa, että tutkijan on kuvattava niin tarkasti tutkimuksen eteneminen, että tarvittaessa toinen tutkija voisi toistaa tutkimuksen ja toivottavasti päätyisi samanlaisiin tuloksiin (Yin 2014, 48–49).

Yhdeksi haasteelliseksi alueeksi haastatteluissa nousi käytettyjen käsitteiden molemminpuolinen ymmärtäminen samalla tavalla. *Prosessi* sanana on niin yleinen, että on mahdollista, etteivät haastateltava ja haastattelija aina mahdollisesti käsitelleet asiaa samassa merkityksessä. Haastatteluissa tulikin eteen tilanteita, jolloin oli tarpeen selvittää jonkin asian taustoja, joko sen perusteella, ettei haastateltava oikein osannut vastata käsiteltävään aiheeseen tai suoraan kysyikin

Mitä tarkoitat tuolla kysymyksellä? (Haastateltava 8)

Näin jo haastatteluissa on jossain määrin avattu käsitteitä, tutkielman teorian tutkimustietoa haastateltaville tai yksinkertaisesti kerrottu esimerkiksi prosessikuvausten hyväksynnän tilanteesta. Tilanne on sikäläkin ymmärrettävä, että haastateltavien työprosessisuunnitteluryhmissä on vain osa heidän työstään, kun taas tutkielman tekijänä tunnuin toisinaan olevan kuvaannollisesti kädet kyynärpäitä myöten savessa. Toisaalta, koska

haastateltavista jokainen on ollut mukana jossain prosessisuunnitteluryhmässä, niin kuitenkin heidän näkemyksensä prosessisuunnitteluryhmän työstä ja sen vaiheista ovat riittävät.

Tapaustutkimuksessa on otettava huomioon tutkijan suhde tutkimuskohteeseen eli voiko tutkija tarkastella asiaa objektiivisesti, ikään kuin ulkopuolelta vai onko tutkijan rooli myös osallistuva (Laine ym. 2007, 14). Tutkielmassani olen kaksoisroolissa, koska osaltaan olen osa tutkimuskohdetta. Olen sisäpiiriläinen ja samalla yritän kuitenkin asettautua ulkopuoliseksi. Sisäpiiriläisenä hyötyä on siitä, että ymmärrän asioiden ja tapahtumien taustoja, jolloin voin paremmin ymmärtää myös haastateltavien kertomuksia. Toisaalta ulkopuolisena minun on kuunneltava haastateltaviani eikä silloin omilla näkemyksilläni ja käsityksilläni tapahtumien kulusta voi olla paljonkaan merkitystä. Haastattelijana olen ehdottomasti pro gradu -tutkielman tekijä, en koulutuspalvelujen opintosihteeri. Työroolini opintosihteerinä kuitenkin tekee ymmärrettävämmäksi tutkimusaiheeni valinnan. Voin ehkä haastattelussa varovasti muistuttaa esimerkiksi jostain tapahtumasta, tiedotteesta tai koulutuspäivästä, mutta sillä on merkitystä, miten haastateltava asian esittää ja muistaa.

Haastateltavien valinnassa olen hyödyntänyt omia verkostojani, mutta tavoitteena on ollut etsiä myös sellaisia opintosihteereitä/koulutussuunnittelijoita, joita en aiemmin tuntenut kovinkaan hyvin, mutta jollain tasolla suurin osa tuntee toisensa koulutuspalveluissa. Haastateltavan tuttuus on samalla sekä etu että haitta. Toisaalta on vaivatonta keskustella tutun ihmisen kanssa, mutta toisaalta voi käydä niinkin, että haastattelija olettaa tietävänsä, mitä mieltä haastateltava on. Kuitenkin yritän olla mahdollisimman objektiivinen, vaikka olenkin osallisena. Valitsemalla haastateltavia myös oman lähiverkostoni ulkopuolelta, olen yrittänyt varmistaa, että saan myös uusia näköaloja aineistooni. Lisäksi luottamuksellinen haastattelu mittaa näkymättömästi myös luottamuksen määrää, jota on vaikeaa kuitenkaan todentaa. Haastattelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, johon vaikuttavat: ennalta suunniteltu haastattelu, erityisesti perehtyminen teoriaan ja käytäntöön; haastattelijan aloitteellisuus ja keskustelun ohjaus haastattelussa; haastateltavan motivointi; haastattelija tietää paikkansa ja roolinsa; haastateltavan vakuuttaminen luottamuksellisuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43, viitattu lähteessä KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto). Aiheena prosessijohtaminen tuntui kuitenkin haastatteluja tehdessä asialliselta, eikä keskustelu rönsyillyt useinkaan muihin aiheisiin tai tuonut haastateltavien mieleen ikäviä tai traumaattisia asioita aiemmasta tai nykyisestä työstä.

Yin (2014, 104) pohtii, mistä tietää, miten kauan ja kuinka paljon on kerättävä tapaustutkimuksen aineistoa ja vastaa, ettei tapaustutkimuksessa ole selkeää kohtaa, missä tutkimusaineiston kerääminen pitäisi lopettaa. Myös Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 273–274, 276) tuovat esiin, että laadullisessa tutkimuksessa ei voida edeltä käsin määritellä otosta yhtä tarkasti kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan enemmän tarkoituksenmukaisesta näytteestä. Tarkoituksenmukainen näyte voidaan saada siten, että hyödynnetään yhteisön jäsenten tuntemusta, kun valitaan esimerkiksi haastateltavia ja aineistoa on jatkuvasti analysoitava, jotta löytäisi uusia näkemyksiä tai mielipiteitä. Tässä tutkielmassa oma työyhteisön tuntemus auttoi löytämään haastateltavia. Lisäksi jokaisesta tiedekunnasta on 1–2 haastateltavaa, jolloin kaikkien opintotiimien näkemys prosessisuunnittelutyöstä tulee esiin vähintään yhden haastateltavan kertomana.

Mietinnässä oli myös rajaaminen vain tiettyihin prosesseihin, joka olisi osaltaan selkeyttänyt, mutta silloin ongelmaksi olisi saattanut muodostua, että opintosuhteiden ja koulutussuunnittelijoiden työnkuvien olisi pitänyt olla tiedossa etukäteen, jotta tietäisin, mihin prosessiryhmään tai -ryhmiin he kuuluvat. Lisäksi se olisi rajannut haastateltavan joukon suppeammaksi ja ehkä myös olisi ohjannut haastattelemaan vain niitä, jotka jo paremmin tunnen. Oli hyvä lähteä myös kauemmas omalta työalueelta ja tutuimmasta työyhteisöstä.

Tutkimuksen rajausta ja tutkimuskysymyksiä pohtiessani, oli vaihtoehtona rajata tutkimusprosessien suunnitteluvaiheeseen. Toisaalta se, että päätetään siirtyä prosessijohtamiseen ja aloitetaan suunnittelutyö ja kuvataan prosesseja, osaltaan se on jo prosessijohtamista, koska prosessit ovat jo jonkinlaisina olemassa ja niitä ruvetaan kuvaamaan eikä ehkä niinkään suunnittelemaan (Gustafsson & Marniemi 2012, 40–42),

3.5 Case-yliopisto: Jyväskylän yliopisto

Jyväskylän yliopiston historia alkoi vuodesta 1863 maamme ensimmäisestä suomenkielisestä opettajankoulutusseminaarista, joka muutettiin vuonna 1934 kasvatustieteelliseksi korkeakouluksi ja joka vuonna 1966 aloitti yliopistona. Vuoden 2017 alusta Jyväskylän yliopistossa oli rakenteellisen uudistuksen jälkeen kuusi tiedekuntaa: humanistis-yhteiskuntatieteellinen, informaatioteknologian, kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta, kauppa- ja korkeakoulu, liikuntatieteellinen ja matemaattis-luonnontieteellinen tiedekunta sekä erillislaitokset: avoimen tiedon keskus (kirjasto ja museo), avoin yliopisto, kielikeskus, Kokkolan yliopistokeskus

Chydenius ja koulutuksen tutkimuslaitos (Jyväskylän yliopisto n.d.). Jyväskylän yliopiston yliopistopalveluihin kuuluivat hallintojohtajan ryhmä, henkilöstöpalvelut, IT-palvelut, koulutuspalvelut, talouspalvelut, tutkimus- ja kampuspalvelut sekä strateginen kehittäminen (Jyväskylän yliopisto n.d.). Vaikka tukipalvelut kuten opintohallinto sekä talous- ja henkilöstöhallinto siirrettiin organisatorisesti tiedekuntien yhteydessä olleista palvelukeskuksista yliopistopalveluihin 1.1.2017, niin fyysisesti vain osa työntekijöistä siirtyi keskitetyksi hallintorakennukseen (esimerkiksi osa taloushallinnosta) ja suuri osa pysyi tiedekuntien yhteydessä (esimerkiksi opintohallinto).

Jyväskylän yliopiston laadunhallinta liittyy myös yliopistopalvelujen prosesseihin. Jyväskylän yliopiston perustehtävien tukeminen ja strategian toiminnanohjaus ovat laadunhallinnan perustana. Laadun suunnittelussa ja ohjauksessa mainitaan toiminnallisten prosessien ja niiden voimavarojen määrittely sekä laadunvarmistus käytännön työnä painottaa sovittuja laatutyön menettelyjä ja vastuunjakoja sekä laadun parantamisessa pyritään toimintatapojen systemaattiseen yhtenäistämiseen ja kehittämiseen. (Laadunhallinta 2016). Laadunhallinta ja prosessit liittyvät toisiinsa, sillä laadunhallinta on lähtöisin jo 1920-luvulla tehdyistä prosessien tilastollisista tutkimuksista, jonka jälkeen laadunhallinta kehittyi johtamisfilosofiaksi (Laamanen & Tinnilä 2013, 26). Hannuksen (1994, 41) mukaan prosessiajattelu on lisääntynyt osittain laatujohtamisen kehityksen kautta.

4 TULOKSET

Tuloksissa käytän luvun 2.7 Tutkielman näkökulma ja valinnat analyysikehystä. Ensin käsittelen prosessijohtamista ja prosessiajattelua Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessisuunnittelussa näkökulmina kehällä kiertävät ympäristö, strategia ja tavoitteet. Tarinan juonena ja sisältönä kulkevat Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessijohtaminen haastateltavien näkemänä ja lisäksi tuodaan esiin tausta-aineistoina Jyväskylän yliopiston strategiaa, yliopistopalvelujen toiminta- ja taloussuunnitelmia, opintohallinnon kehittämispäivien sisältöjä ja opintopalvelujohtajan haastattelu.

Viimeisenä opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat arvioivat prosessijohtamisen vaihetta tai tasoa Jyväskylän yliopistossa, missä vaiheessa prosessijohtaminen oli haastattelujen aikaan (Gustafsson & Marniemi 2012, 41). Tavoitteena on saada yhdistettyä nämä yhdessä kulkevaksi poluksi, jossa siis yhdistyvät sekä prosessijohtamisen ja prosessiajattelun elementit että prosessijohtamisen eteneminen askelma kerrallaan nykytilasta tai lähtötilanteesta tavoitetilaan. Tosin askelmat on yleistetty kovin karkeasti, mutta yleensäkin eteneminen ei ole aina tasaista vaan joskus hitaampaa ja joskus vauhdikkaampaa. Gustafsson ja Marniemi (2012, 41) toteavat lisäksi, että useimmiten julkiset organisaatiot eivät yllä kovin korkealle tasolle prosessijohtamisessa ja tason arviointi on yleensä organisaation johtoryhmän tehtävä.

4.1 Strategia ja organisaatio

Strategian liittyminen prosessiajatteluun

Jyväskylän yliopisto aloitti prosessijohtamiseen siirtymisen suunnittelun jo tulevaisuuteen suuntaavassa Laatusuunnitelmassa ja liikettä, Jyväskylän yliopisto 2017 -strategiassa (2010, 9), jossa mainittiin prosessijohtamisen vaiheittaisesta käyttöönotosta. Jyväskylän yliopisto valitsi strategian osaksi myös yliopiston rakenteen uudistamisen. Strategiassa mainittiin erikseen palvelurakenne, mutta strategian toimenpideohjelman mukaan vuoden 2017 alusta uudistettiin myös tiedekuntarakennetta samoin kuin laitusrakennetta (Jyväskylän yliopiston strategian toimenpideohjelma 2017–2020). Strategian yhteydessä on myös mahdollista uudistaa organisaation rakennetta, mutta silloin on varauduttava entistä suurempiin haasteisiin strategian toteutuksessa (Bryson 2004), mutta toisaalta yleensä prosessijohtaminen vaatii rakenteiden uudistamista (Hannus 1994, 31–32). Sisäinen viestintä, vuorovaikutus ja muutosjohtaminen ovat

tällöin avainasemassa, jotta saavutettaisiin halutut tulokset (Virtanen & Wennberg 2005, 89, 92–97).

Jyväskylän yliopiston strategia vuosille 2015–2020 (Jyväskylän yliopiston strategia 2015–2016) on jaettu rakenteeltaan seuraavasti: missio, yliopiston profiili ja painoalat, tutkimuksen tavoitteet, koulutuksen tavoitteet, yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tavoitteet, toimintaedellytykset ja yliopiston rakenne. Lisäksi Jyväskylän yliopisto on laatinut päivitetyn Toimenpideohjelman vuosille 2016–2020 (Jyväskylän yliopiston strategian toimenpideohjelma 2016–2020) ja toimenpideohjelman kohdassa toimintojen tuki ”kaikkien prosessien merkitystä arvioidaan ja tehostetaan yhteisten hankeprosessien kautta” sekä kohdassa Johtamisen tuki ”yliopiston eri tasoilla kehitetään johtoryhmätyöskentelyä integroimalla ryhmien toiminta yliopiston suunnittelu-, kehittämis- ja raportointiprosesseihin” (Jyväskylän yliopiston strategia 2015–2020).

Koulutuspalvelujen prosessijohtamisen käyttöönotto

Brysonin (2004, 27) mukaan organisaatio määrittelee tulevaisuutensa suunnan strategiassaan ja hahmottelee myös keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Jyväskylän yliopiston strategiassa määriteltiin jo vuosia aikaisemmin prosessijohtamisen käyttöönotto, mutta keinojen määrittelemistä prosessijohtamiseen siirtymisessä kysyttiin useampi vuosi. Niin ei myöskään yliopistopalvelujen toiminta- ja taloussuunnitelmissa määritelty, miten tarkalleen ottaen edetään prosessijohtamisessa tai miten prosessit ylipäätään otetaan käyttöön, vaikka uusin toiminta- ja taloussuunnitelma (2017) nosti jo selkeämmin esiin, miten ”peruspalveluprosessit toteutetaan tehokkaasti automatisoituneina työnkulkuina”.

Opintopalvelujohtaja Mari Ikonen (4.4.2018) mukaan prosessien avulla oli tarkoitus mieltä hyviä käytänteitä ja yhtenäistää toimintatapoja. Hänen mukaansa lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi olivat strategiassa mainitut laadukkaat palvelut eli ”palvelurakenne tukee yliopiston perustehtävien laadukasta ja tehokasta toteuttamista” (Jyväskylän yliopiston strategia 2015–2020). Uudistustyötä on tehty kuitenkin jo ennen palvelurakennemuutosta ja toimintaa kehitettiin esimerkiksi yhtenäistämällä koko yliopiston tutkintotodistusohjelmat ja hakijapalveluissa mietittiin opiskelijavalintojen prosesseja. Tavoitteena oli myös oppiminen toisilta ja yhteisymmärrykseen pääseminen toimintatavoissa. Kaikessa kulki taustalla strategian tavoitteiden toteuttaminen. (Ikonen 4.4.2018.)

Prosessi on kokonaisuus, joka palvelee asiakkaan tarpeita (Hannus 1994, 41) eli mallinnettu toimintaketju kulkee asiakkaalta asiakkaalle, mutta julkishallinnossa ja yliopistoissa yleensäkin asiakkaan määrittelyminen on vaikeampaa kuin yksityisessä yrityksessä (Birnbaum 2001, 91–92; Virtanen & Wennberg 2005, 116–117). Myös Jyväskylän yliopiston koulutuspalveluissa pohdittiin, kuka on asiakas ja kenen tarpeita prosessit palvelevat. Ikosen (4.4.2018) mukaan Jyväskylän yliopiston ylioppilaskunta JYY otti voimakkaasti kantaa siihen, miten opiskelijaa hämmentävät eri yksiköiden erilaiset toimintatavat, koska opiskelija ei useinkaan opiskele ainoastaan yhdessä tiedekunnassa. Ikonen (2018) myös painotti, että ”vaikka prosessit toimivat oman työemme tukena, niin viime kädessä on tarkoitus tukea myös opiskelijaa”. Myös eräs haastateltavista muotoili asiakkuuden toisaalta opiskelijana ja toisaalta sisäisenä asiakkaana:

Itse lähdän liikkeelle siitä, että opiskelija on meillä se ”asiakas”. Aika pitkälti se on, että me toisiamme palvelemme, ”sisäinen asiakkuus” on tärkeämmässä roolissa kuin opiskelija. (Haastateltava 1)

Näin siis päädyttiin siihen, että ensisijaisena asiakkaana nähdään sisäinen asiakkuus, jolloin opintohallinnon toimijat ikään kuin tekevät työtä toisillensa ja vasta toissijaisena palveltaisiin opiskelijaa. Päätelmä oikeastaan tukee sekä julkishallinnon monimutkaisia asiakkuuksia että yliopistojen asiakkaan määrittelyä, koska yliopistoissa asiakkaan määrittely on erityislaatuista, koska henkilöstöstäkin suuri osa on ollut yliopistossa opiskelijana ja he kaikki vaikuttavat myös yhteiskunnassa äänestäjinä valtiollisissa ja kunnallisissa vaaleissa (Birnbaum 2001, 91–92).

Ikosen (4.4.2018) mukaan prosessien suunnittelun konkretiaan siirryttiin yliopistopalvelujen ja IT-palvelujen yhteisissä vapaamuotoisissa keskusteluissa ja lopulta päädyttiin valitsemaan muutamasta vaihtoehdosta *hyvä työkalu* eli ohjelmisto. Vapaamuotoiset keskustelut yliopistopalvelujen ja IT-palvelujen välillä tuovat esiin vuorovaikutuksen tärkeyden. Strategia ja toiminta- ja taloussuunnitelmat eivät antaneet selkeitä toimintaohjeita, vaan ainoastaan suuntaviivat strategian tavoitteiden toteuttamiseksi, niin kuin (Bryson 2004, 27) sen määritteleekin.

Organisaatio

Strategian (Jyväskylän yliopiston strategian toimenpideohjelma 2017–2020) mukaisesti keväällä 2016 aloitettiin yliopiston rakenteellisen uudistamisen valmistelu. Kasvatustieteiden tiedekunnan dekaani Marja-Leena Laakso lähetti sähköpostiviestin rehtorin päätöksestä (Laakso 2016) tiedekunnan palvelurakennemuutoksesta, jossa kerrottiin, että tiedekunnan palvelukeskus siirtyy

hallinnollisesti keskitettyyn palvelurakenteeseen. Samalla tavalla muissa tiedekunnissa tiedotettiin henkilöstölle uudistuksista. Uuden yliopistopalvelujen koulutuspalvelujen opintohallinnon työt järjestettiin tiimeiksi, jotka muodostuivat kunkin tiedekunnan opintohallinnon henkilöstöstä. Hannus (1994, 40, 63–64) esittää, että tiimipohjainen organisointi soveltuu hyvin prosessijohtamiseen ja myös työryhmiä voidaan kutsua tiimeiksi. Viestissä ei kuitenkaan mainittu, liittyikö organisaatiomuutos prosessijohtamiseen, vaan viestissä kerrottiin vain lyhyesti rakenneuudistuksesta. Erään haastateltavan mielestä prosessien suunnittelu tulikin yllätyksenä kaikille:

Et se tuli varmaan prosessien tekeminen tuli yllätyksenä kaikille, et me ei oikein tiedetty – siinä vaiheessa ei oikein tiedetty sitä formaattiakaan vielä et millainen se loppujen lopuksi tulee ja ne rajapinnat oli vähän sellaiset, että mitä meille kuuluu. (Haastateltava 2)

Viestissä myös kerrottiin, että ilmoittautumismenettely yliopistopalvelujen työtehtäviin käynnistyy toukokuussa 2016. Tiedekuntien palvelukeskusten henkilöstön oli haettava joko omaa tehtäväänsä tai oli myös mahdollisuus hakeutua johonkin toiseen tehtävään – kaikkien oli siis haettava uutta tai vanhaa tehtävää uudessa organisaatiossa. Kesäkuussa ilmoitettiin sähköpostiviestillä (Jyväskylän yliopiston viestintäpalvelut 2016) suurimman osan saavan tiedon uudesta (tai entisestä) tehtävästä, mutta käytännössä palvelukeskusten henkilöstö sai tietää uuden organisaation sisällä työtehtävänsä vasta syksyllä 2016.

4.2 Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteet ja prosessien kuvaaminen

Strategiassa, toiminta- ja taloussuunnitelmissa sekä johdon sisäisissä keskusteluissa prosessijohtamista oli suunniteltu pitkäjänteisesti, mutta nämä suunnitelmat ja niiden tavoitteet piti vielä pystyä viestimään operatiiviselle tasolle eli koulutuspalvelujen henkilöstölle. Mallinnettu toimintaketju eli prosessi määritellään asiakkaalta asiakkaalle – asiakkaan tarpeista niiden täyttämiseen ja prosessilla pitää olla tavoitteet asetettuna (mm. Laamanen 2005, 19–20). Prosessien suunnitteluryhmien kokoon kutsussa (Ikonen 2016) oli lyhyesti maininta, että ”palvelurakenneuudistuksen yhtenä tavoitteena on tasalaatuiset ja samanlaiset prosessit niissä toiminnoissa, jotka ovat yhteisiä eri yksiköille”. Prosessien tavoitteena oli luoda yhtenäisiä toimintatapoja, tehdä samalla tavalla samat palveluprosessit ja miettiä myös, ”miten toimitaan tällä hetkellä ja miten halutaan toimia tulevaisuudessa” (Ikonen 2016). Lisäksi Ikonen (4.4.2018)

mainitsi, että tärkeänä tavoitteena oli myös uusien sähköisten järjestelmien käyttöönotto, jotta voitaisiin vähentää paperitoimintoja ja siirtyä sähköisiin toimintoihin. Lisäksi Ikosen (4.4.2018) mukaan yhtenä piilotavoitteena oli myös toisilta oppiminen ja erilaisten käytäntöjen kuuleminen ja jakaminen.

Haastateltavilla ei kuitenkaan ollut yhtenäistä käsitystä prosessien tavoitteista. Prosessien kuvaamiseen ja suunnitteluun työryhmissä kaivattiinkin tarkempaa ennalta asetettua tavoitetilaa eli mitä työryhmien suunnittelutyöltä odotettiin. Haastateltavien mielestä tavoitteet eivät olleet yhdenmukaisesti kaikkien tiedossa vaan ryhmät olisivat halunneet perusteellisempia ja yhteneväisiä ohjeita. Eräs haastateltava sanoikin:

-- tai ehkä mä muodostin sen itse omassa päässäni nämä tavoitteet (Haastateltava 1)

Koulutuspalvelujen johto siis oli asettanut tavoitteet etukäteen, mutta niitä ei ollut osattu haastateltavien mielestä sanoittaa selkeästi ja niin ilmeni epävarmuutta prosessien suunnittelun tavoitteista.

Taulukossa 3 on kerrottu kaikkien kahdeksan haastateltavan käsitykset prosessisuunnitteluryhmien tavoitetilasta: kahdeksasta haastateltavasta kolme oli sitä mieltä, ettei tavoitetilaa ollut annettu. Toisaalta kahden haastateltavan mielestä tavoiteltiin yhdenmukaisia prosesseja, yhden mielestä prosessin nykytilan kuvaus oli riittävä ja kahdella oli käsitys, että työskentely oli ennen kaikkea opiskelijan eduksi ja turvaisi yhdenmukaiset käytänteet eri tiedekunnissa.

Taulukko 3. Haastateltavien käsityksiä prosessisuunnitteluryhmien tavoitteista

Prosessiryhmien työskentelyn tavoitteet – 8 haastateltavaa		
Annettu tavoitetila viisi vastaajaa		Ei annettua tavoitetilaa kolme vastaajaa
yhdenmukaisia prosesseja (2) prosessin nykytilan kuvaus (1)	opiskelijan parhaaksi (2)	ei yhteistä tavoitetilaa (3)

Tavoitetilan erilaisten käsitysten vuoksi ryhmät tekivät prosessikuvauksia jossain määrin eri lähtötilanteista, koska eri ryhmät tulkitsivat tavoitteita eri tavoin. Osa ryhmistä tyytyi kuvaamaan sitä, miten prosessi etenee nykyisellään ja osa taas innostui suunnittelemaan ja kehittämään jo pidemmälle prosessin kulkua, rakentamaan *visiota*, vaikka osa uusista toiminnoista joutuisikin odottamaan uusien sähköisten järjestelmien käyttöönottoa.

Mun muistaakseni ja ymmärtääkseni niin ne oli tehty aika erilaisilla tasoilla ne prosessien kuvantamiset et plus sitten erilaisista näkökulmista, toiset oli tehneet nykytilan ja yrittäneet saada se puskettua nykytilaan, niin kuin samanlaiseen muottiin, toiset taas oli lähteneet tekemään ihan visiotyötä et millainen sen yhteisen prosessin pitäisi olla. (Haastateltava 6)

Siitä huolimatta, että haastateltavat olivatkin käsittäneet tavoitteet hieman eri tavoin, niin vahvana äänenä kuuluu myös opiskelijan etu ja hänen parhaakseen toimiminen. Näin haastateltavat kuvasivat ymmärtämiään prosessien tavoitteita ja erityisesti opiskelijan parhaaksi toimimista:

Tehdään selkeä ajatusmalli, prosessikaavio, mikä lie malli siitä, että miten opiskelijaa kohdellaan sellaisissa tilanteissa, joissa hän tarvitsee apua. – eli siis opiskelijoiden parhaaksi mä nään että se on tämä työ ensisijaisesti. (Haastateltava 3)

Mä ymmärsin, että me tavoitellaan yhdenmukaisia prosesseja yliopiston sisälle ja lisää läpinäkyvyyttä päätöksentekoon ja myös opiskelijan oikeusturvaa tasavertaisesta kohtelusta eri tiedekuntien välillä. (Haastateltava 1)

Tietysti kun se koskee opiskelijan etuuksia ja häntä koskevia päätöksiä niin kaikki nämä lakisääteiset asiat pitää ottaa huomioon. – Olisiko se taas opiskelijan etu. Kyllä olisi. (Haastateltava 3)

Jokainen siis muodosti oman käsityksensä tavoitteista sen pohjalta, miten sähköpostissa oli johdateltu tavoitteisiin, mutta ei ollut yhtenäistä ohjeistusta, johon olisi voinut palata varmistamaan tavoitteet. Yksi haastateltavista ehdottikin, että koulutuspalvelujen opintotiimeille olisi voinut aluksi olla *yleisbriefaus* tai vastaava tilaisuus, jossa olisi kerrottu tavoitteista ja kerrottu suunniteltu aikataulu, jotta kaikissa ryhmissä olisi ollut yhteinen tavoite ja perusta aloittaa suunnittelu. Trkmanin (2010) mukaan prosessijohtamisen haasteet liittyvätkin organisaatioon, johtamiseen, viestintään ja myös sosiaaliseen ympäristöön ongelmiseen. Vaikka siis organisaation johdon viestintä onkin ollut avointa – esimerkiksi koulutuspalvelujen päällikköpalaverien muistiot lähetetään koko koulutuspalvelujen henkilöstölle – niin viesti ei ole saavuttanut saajia halutulla tavalla.

Toisaalta kuitenkin – ehkä huomaamattaan – haastateltavat saavuttivat prosessien suunnitteluryhmissä yhdessä ryhmänvetäjien kanssa yhden tärkeän tavoitteen. Määritellyt ydinprosessit oli tarkoitus mallintaa toimintaketjuksi (mm. Laamanen 2005, 19–20) ja tämän kaikki ryhmät saavuttivat lukuun ottamatta muutamaa poikkeusta sellaisissa prosesseissa, joissa toimintatavat erosivat jossain määrin eri tiedekunnissa eikä kaikista yksityiskohdista ole vielä päätetty, miten ne ratkaistaan.

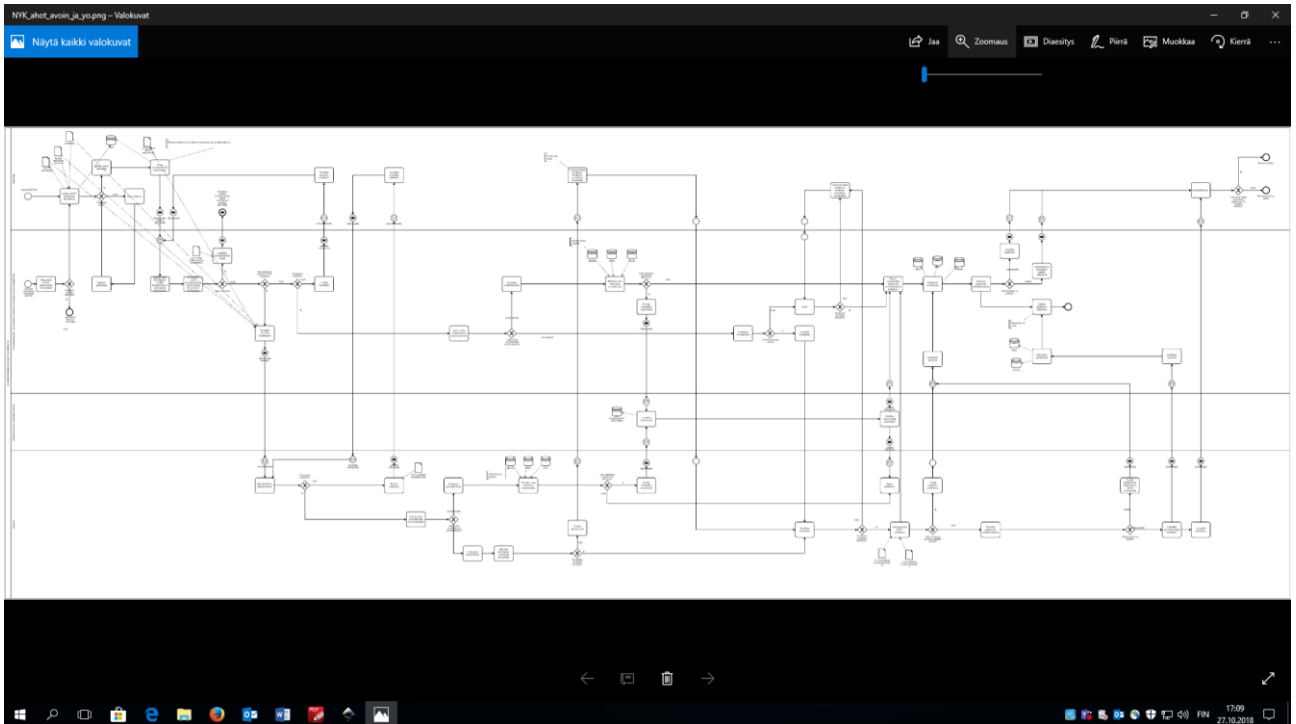
Haastateltavien mukaan opintohallinnon prosessien suunnittelutyö lähti kuitenkin vauhdikkaasti liikkeelle syksyllä 2016. Koulutuspalvelut asetti ydinprosessien suunnittelutyöryhmien vetäjät ja 19.9.2016 lähetettiin sähköpostiviestinä palvelukeskusten henkilöstölle kutsu prosessiryhmiin (Ikonen 2016). Prosessiryhmien vetäjät valittiin toisaalta vastuualueen ja toisaalta kiinnostuksen mukaan. Syyskuussa 2016 lähetetyn prosessiryhmien perustamiskutsu-sähköpostin (Ikonen 2016) jälkeen ruvettiin kokoamaan prosessiryhmien jäseniä. Tiedekuntien (tulevat) opintotiimit miettivät keskuudessaan parhaiten soveltuvan jäsenen jokaiseen ryhmään. Ryhmiin valittiin opintohallinnon työtehtävien ja oman halukkuuden mukaan siten, että jokaisella suunnitteluryhmään mukaan lähtevällä oli asiantuntemusta ja kokemusta kyseisen prosessin työtehtävistä.

Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnossa prosessien kuvaustavaksi valittiin IT-palvelujen ehdottama ohjelmisto Camunda Modeler (Ikonen 4.4.2018; Maijanen 2018). Prosessisuunnitteluryhmien vetäjät koulutettiin ohjelmiston käyttöön ja IT-palvelut avusti teknisissä ongelmissa. Ohjelmistossa prosessi esitetään niin sanottuna uimaratakaaviona. Uimarata-nimitys tulee siitä, että kuva näyttää ylhäältä päin piirretyltä uima-altaalta, jonka nauhoilla (eli tässä viivoilla) merkityt uimaradat ovat eri toimijoiden työkenttiä, joissa toiminnot etenevät ja tapahtuvat. Uimaratakaaviossa kuvattiin tapahtumien etenemistä horisontaalisesti, jolloin kuvasta saattoi kasvaa jopa A1-kokoinen lakana, jonka tulostus piti tehdä osissa ja jota oli tietokoneen näytöltä hankala tarkastella ja lukea. Kuviossa 5 on esimerkki aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen -prosessikaaviosta, jossa vasemmalla reunassa ovat prosessin toimijat: ylhäällä opiskelija, seuraavana koulutuspalvelujen lähipalvelut, siitä alempana koulutuspalvelujen keskityt palvelut ja alimpana opettaja.

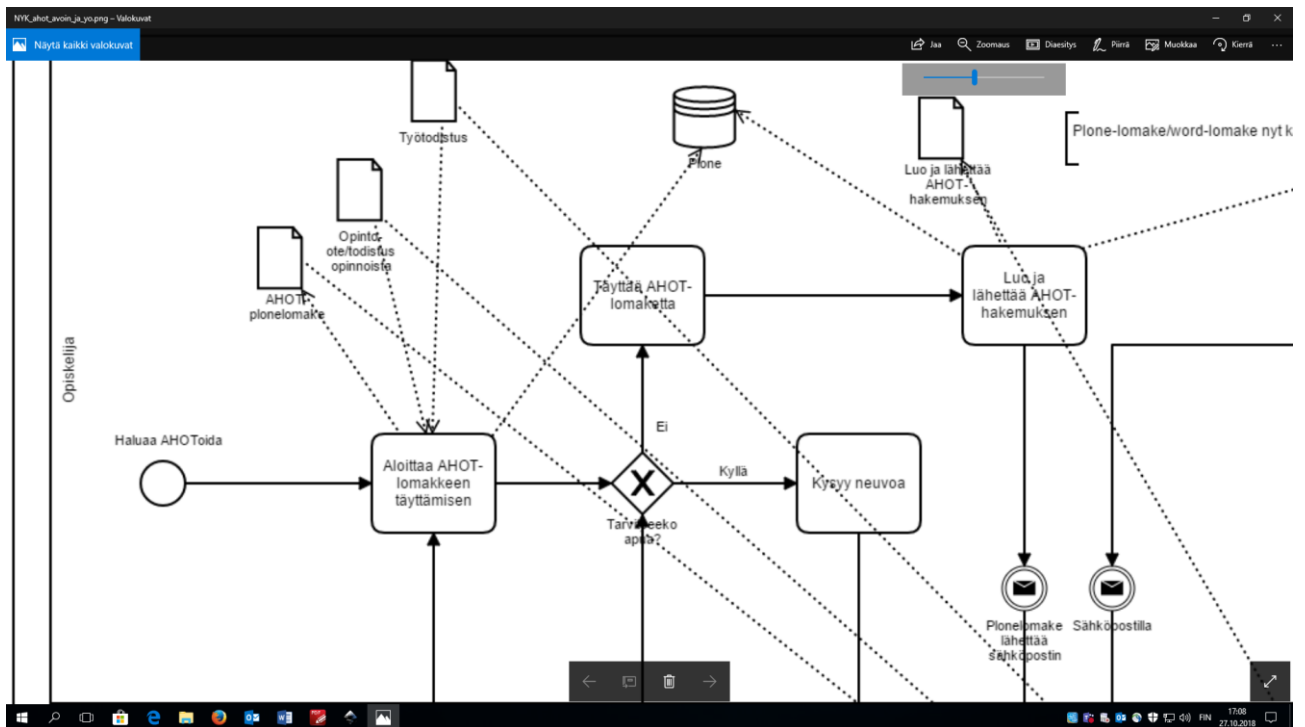
Tarkemman käsityksen saamiseksi prosessikaaviosta kuviossa 6 esitetään yksityiskohta opiskelijan toiminnasta kuviossa 5 esitetystä aiemmin hankitun osaamisen tunnistaminen -prosessikaaviosta. Prosessi on niin sanottu AHOT-prosessi, jossa opiskelija hakee

aiemmin suoritetuilla opinnoilla tai esimerkiksi työkokemuksella korvaavuutta opintoihinsa. AHOT-prosessiin kuuluvat oleellisena ohjeet, millä perusteilla on mahdollista saada korvaavuuksia tai sisällyttää aiempia opintoja tutkintoihinsa (AHOT-periaatteet, n.d.).

Kuvio 5. Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen AHOT-prosessi (kuva kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan opintohallinnon tiimin sisäiseltä verkkolevyltä)



Kuvio 6. Yksityiskohta Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen AHOT-prosessista (kuva kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunnan opintohallinnon tiimin sisäiseltä verkkolevyltä)



Osaltaan ohjelmiston käyttö saattoi hidastaa prosessien kuvaamista, koska ohjelmiston käyttöönotossa käytettiin aikaa koulutukseen ja vielä jatkossakin tarvitaan IT-palvelujen tukea ennen prosessikaavioiden julkaisemista. Koulutuksessa ja IT-tuessa voitiin kuitenkin hyödyntää yliopiston omaa osaamista.

Haastateltavien suhtautuminen uimaratakaavioihin vaihteli. Useampi oli sitä mieltä, että parempaakaan tapaa ei ole, mutta eräs haastateltavista kaipasi selkeitä sanallisia ohjeita. Mitä yksinkertaisempi prosessi, niin sen helpompaa oli lukea prosessikaaviota.

No tähän se toimi. Voin kuvitella, että jos on joku haastavampi prosessi, niin enemmän sitä niin kuin tapahtumia, niin se voi olla vaikee. (Haastateltava 4)

Joo oli se mun mielestä – alussahan sitä oli vähän että ääh mitä nää symbolit tässä tarkoittaa, mutta kyllä se sinällään oli onnistunut. (Haastateltava 5)

Ei, se voi olla henkilökohtainen asioiden jäsentämisen tapa joka minua tai mun näkökulmasta on hankala – en tykkää niistä uimaradoista en yhtään. Mulla katse eksyy ja ajatus eksyy. Pitkiä ja isoja. (Haastateltava 3)

Jonkin verran ryhmissä keskusteltiin prosessien toimijoiden nimityksistä. Yksi näistä keskustelunaiheista oli joissain prosesseissa erikseen kahdeksi eri toimijaksi merkityt lähipalvelut ja tiedekuntapalvelut. Tämä aiheutti joissain ryhmissä myös hämmennystä, koska tiedekuntien opintohallinnon työt saattoivat olla eri tavoin järjestettyjä – isommissa tiedekunnissa oli joitain toimintoja keskitetty koko tiedekunnan osalta yhteen ja pienemmissä kaikki palvelut olivat samassa, sekä lähipalvelut että tiedekuntapalvelut. Vaikka siis tavoitteena olivatkin yhtenäiset käytänteet eri opintotiimeissä, niin haasteeksi osoittautui osaksi siis työtehtävien erilainen jakautuminen toimijoiden kesken eri tiedekunnissa.

Ollaanko me lähipalveluja vai lähi-lähipalveluja vai ollaanko me tiedekuntatason palvelu? (Haastateltava 3)

Ryhmässä oli niin eriävät mielipiteet jossain vaiheessa työnjaosta. Et sen koki et ei ehkä toiminut. (Haastateltava 5)

Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja prosessien kehittäminen

Koska prosessisuunnitteluryhmissä tavoitteiden ymmärtämisessä oli epävarmuutta, niin se miten prosessikaavioita jatkossa käytettäisiin, oli vielä epäselvempää haastateltaville. Tavoitteiden seurantaan ja vaikuttavuuden arviointiin ei ollut määritelty toimintatapoja ja ohjeistusta. Suunnittelutyö jatkui edelleen keväällä 2017, mutta sen jälkeen työryhmät eivät pääsääntöisesti enää kokoontuneet. Kuitenkaan syksyllä 2017 prosesseja ei ollut vielä hyväksytty ja pysähtynyt tilanne turhautti ja aiheutti myös huolta:

Nyt tässä on suvantovaihe, että odotamme mitä meidän päällikkömme sieltä nyt napsii työstettäväksi eteenpäin. (Haastateltava 1)

Eniten mättää työssä, että ne ei oo valmiit, et ei oo yhteisiä välineitä, että opiskelijoiden yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu toteutuu. (Haastateltava 3)

Kunhan kaikki tietää, miten asiat hoidetaan. Kun tätä nyt kuitenkin on odotettu. Eikä tietenkään mä osaa sanoa, onko suunnitelma jo muuttunut siitä, kun sitä prosessia nyt ei ole. Tässä istutaan ja ootellaan. (Haastateltava 3)

Haastatteluissa keskusteltiin, miten haastateltavat itse kokivat vaikuttamisen mahdollisuudet prosessiryhmissä. Vaikutusmahdollisuuksiin yleensä ryhmissä oltiin tyytyväisiä ja ryhmissä päästiin yleensä yhteisymmärrykseen suurimmassa osassa prosesseja. Kuitenkin epävarmuus jatkui, noudattivatko kaikki yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Jos kerran prosessikuvaukset eivät

olleet käytössä eikä niitä kehitetty, niin oli vaikea arvioida, tehtiinkö asiat yhteneväisesti, saati kehitettäisiin jotain uutta.

Organisaation johtamisessa ja toiminnassa on Laamasen (2005, 3) mukaan tärkeintä ”arvon luonti asiakkaalle ja jatkuva parantaminen”. Näin siis jo kuvattujen prosessien pitäisi olla yhteisesti keskusteltuja, hyväksytyjä ja niitä pitäisi kehittää. Juuri näistä asioista ei siis kuitenkaan ole sovittu ja jo prosessien suunnittelussa työtä tehtiin eri lähtökohdista. Prosessisuunnittelutyössä prosessit joissain ryhmissä yksimielisesti kuvattiin sen mukaan, miten asiat sillä hetkellä tehtiin, kun taas osa ryhmistä joutui tekemään enemmän työtä siinä, että prosessin kulusta päästiin yhteisymmärrykseen. Prosesseista oli kuitenkin jossain määrin vaikea olla mitään mieltä, koska haastateltavia ihmetytti se, että vaikka osa prosesseista oli hyväksyty, niin niitä ei ollut julkistettu eikä ohjeistettu niiden käyttöön. Myös opiskelijan eduista huolehdittiin, miten ne toteutuivat, jos esimerkiksi käsittelyaikojen valvonnasta ei ollut sovittu. Toiveikkuuttakin esiintyi, että prosessien suunnittelutyö johtaa parempaan työn tekemiseen.

Kyllä mä oon hyvin luottavainen, että tää kehitystyö johtaa vielä hyvään lopputulokseen. Vaikka pikkuisen tää ihmetyttää. (Haastateltava 1)

Hyvien käytänteiden jakaminen nähtiin hyvänä ja kannatettavana tapana, mutta ne saattoivat jäädä vain prosessisuunnitteluryhmän tietoon eikä hyviä käytäntöjä kirjattu systemaattisesti ja jaettu kaikille, vaikka niistä saattaisi olla hyötyä myös muille samaa työtä tekeville. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että hyvien käytänteiden jakaminen oli prosessisuunnittelutyön parasta antia. Toisaalta erään haastateltavan mieleen ei ollut jäänyt mitään erityistä. Prosessityössä siis saatiin jonkin verran jaettua hyviä käytänteitä jopa eri opintotiimien kesken ja erityisesti päästiin tutustumaan muiden käytänteisiin.

Nyt siitä on niin kauan, etten muista, ei jäänyt mieleen mitään superhyvää, ei mitään siis ihan uutta. (Haastateltava 1)

Jaettiin hyviä käytänteitä, mutta oli myös kiva tukea kollegoita. (Haastateltava 5)

Meidän laitos on sellainen, niin ollaan aika herkästi, kun tulee jotkut ohjeistukset vaikka, niin me ollaan aika nopeasti mukana tekemässä säännöt. Me ei kuitenkaan olla sellainen laitos, jossa sanottaisiin no ääh anti olla, et me ollaan tehty sata vuotta näin, vaan me ollaan liiankin herkästi mukana aina heti. (Haastateltava 2)

Useassa opintotiimissä kokoonnutaan säännöllisesti käymään läpi ajankohtaisia asioita, jaetaan oman opintotiimin kanssa hyviä käytänteitä ja myös tarvittaessa autetaan toisia. Hyviä käytänteitä on haastateltavien mukaan tähän asti jaettu oman opintotiimin kesken, josta pitäisi edetä opintotiimien kesken hyvien käytänteiden jakamiseen.

Me ollaan itse asiassa aika paljon niin sanotusti omalla joukolla ehkä jaettu hyviä käytänteitä. Se on ollut ihan yleinen toimintatapa ja sitten toisaalta vähän jelpittykin. (Haastateltava 3)

Prosessisuunnittelu oli kuitenkin vain osa kaikkien haastateltavien työstä ja muu työnteko jatkui arkisessa aherruksessa prosessisuunnittelusta huolimatta eikä prosessikaavioita käytetty jokapäiväisessä työssä.

Että kyllä mä jatkan ihan samalla tapaa työtä niin kuin ennenkin enkä käy katsomassa niitä prosessikaavioita, miten mun pitäisi tehdä. (Haastateltava 4)

Kaiken kaikkiaan siis tavoitteiden ymmärryksessä oli epävarmuutta, prosessikaavioita ei käytetty työn tukena eikä näin myöskään mittareita ollut asetettu. Toisaalta yliopisto joutuu jo rahoitusmallin vuoksi raportoimaan erilaisilla mittareilla saavutettuja tuloksia, joten välillisesti mittareita on paljonkin. Kuitenkin prosessikaavioiden tekemisessä opintotiimit ja prosessisuunnitteluryhmät olivat käyttäneet aikaansa ja näin olivat turhautuneita, kun prosessit vain kuvattiin, mutta niitä ei käytetty.

4.3 Ympäristö ja resurssit

Resurssien riittävyys

Koulutuspalvelujen opintoasiainpäivillä (opintoasiainpäivä 2018) Pirkkalainen (2018) toi esiin uuden strategiatyön esityksessään, miten ydinkyvykkyys syntyy kaikista käytettävissä olevista resursseista, jotka ovat niin ihmisten osaamista, palveluja ja prosesseja kuin aineellista pääomaakin. Ajan riittävyys tuntui kuitenkin merkitykselliseltä resurssilta haastateltaville tai enemmänkin sen puute. Kiire tai kiireen tuntu syntyvät helposti muiden resurssien puutteellisuuksista, mikä kuvastui erityisesti prosessisuunnitteluryhmien toiminnassa. Hannus (1994, 27) esittääkin, että johtamisjärjestelmän valintaan ja näin prosessijohtamiseen siirtymiseen vaikuttavatkin yleensäkin niukat resurssit. Haastateltavien mukaan opintotiimien henkilöstöä oli riittävästi prosessisuunnitteluryhmissä, mutta ryhmänvetäjien työkuorma kasvoi suureksi, koska

heidän tehtävänä oli kuvata toimintatavat. Yhtenä puutteena nähtiin myös se, että joihinkin ryhmiin olisi pitänyt saada mukaan myös opetushenkilöstöä. Ryhmänvetäjät olivat kuitenkin haastateltavien mielestä tehneet hyvän pohjatyön, jonka mukaan oli helppo lähteä kommentoimaan ja suunnittelemaan prosessia. Kuitenkin riippui myös prosessista, oliko kyse yksinkertaisemmasta vai monimutkaisemmasta prosessista.

No yleensä muuta ongelmia kuin että aika loppui kesken. Vetäjä oli aika tiukilla, koska tiukalla aikataululla vietiin eteenpäin. (Haastateltava 1)

Et tähän alkoi sellasella hirveellä hötäkällä, että nyt pitää hirveellä kiireellä tehdä nää kaikki – meillä oli ihan hyvä [ryhmä ja vetäjä] mutta osassa ne oli ihan pihalla kuin lumiukot mitä kuuli että ne ei yhtään niin kuin ollut ajan tasalla ja oli annettu tosi monta liikaa tehtävää liian monta. (Haastateltava 4)

Oikeastaan tulee sellainen olo, että on turhaan käyttänyt aikaa sellaiseen, mitä ei oo kyetty viemään loppuun näillä resursseilla. – Henkilöt, joiden pitäisi viedä se loppuun, niin he ovat ylityöllistettyjä. (Haastateltava 5)

Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen sähköisten palvelujen kehittämisprojektit jossain määrin rajoittivat joidenkin prosessisuunnitteluryhmien työtä, koska jatkossa saadaan sujuvoitettua ainakin osaa prosesseista uusilla järjestelmillä. Näissä ryhmissä prosessisuunnitteluryhmän vetäjä keräsi idealistia, minkälaisia toimintoja voitaisiin saada sähköisiin järjestelmiin. Prosessien rajapinnoista ja siitä, miten ne oli huomioitu, haastateltavilla ei ollut käsitystä, koska julkistamattomien prosessien vuoksi oli vaikea luoda kokonaiskuvaa.

Haastatteluissa tuli esiin myös sellaisia tehtäviä, jotka eivät kuulu prosesseihin, mutta kuuluvat kuitenkin oleellisena osana työhön. Näitä ovat esimerkiksi tiedekuntien ja laitosten verkkosivujen päivittäminen. Prosesseihin kuuluvia työtehtäviä on määritelty rooleittain tiimien jäsenille, mutta prosessien rinnalle olisi kaivattu myös esimerkiksi listattuna tehtäviä, jotka eivät kuulu prosesseihin, mutta jotka kuitenkin vievät aikaa ja vaativat taitoja. Nyt useampi saattaa tuskaila esimerkiksi verkkosivujen uudistamisen kanssa tai jokin osio sivustosta on jatkuvasti päivittämättä.

Ei mua auta yhtään se prosessikuvaus. Miten se plone toimii? Etten mä räpellä siellä puoli päivää. (Haastateltava 7)

Mutta yllätyksenä näihin omiin töihin, niin nytkun on tämä uuteen ploneen siirtyminen, niin meillä työtehtävissä lukee ”sivujen päivittäminen” mutta meillä ei lue missään, että uusien sivujen luominen. (Haastateltava 2)

Prosessisuunnitteluryhmät saivat pääsääntöisesti prosessikuvaukset valmiiksi keväällä 2017, mutta sen jälkeen ryhmät eivät enää kokoontuneet eikä prosesseja ollut julkistettu eikä näin ollen ollut ohjeistettu jatkotoimenpiteitä. Siksi haastatteluissa ei keskusteltu prosessien jatkuvasta parantamisesta ja prosessien uudistamisesta.

Opintotiimien työskentely

Vuoden 2017 alussa tiedekuntien palvelukeskusten henkilöstö liitettiin yliopistopalveluihin ja opintohallinnon henkilöstö yliopistopalvelujen koulutuspalveluihin. Opintohallinnon henkilöstö jakautuu kuuden tiedekunnan opintotiimeiksi, joita jokaista johtaa opintopäällikkö. Organisaatiomuutoksen vaikutukset työhön olivat erilaisia eri opintotiimeissä ja opintotiimien sisälläkin. Joillain työnkuva säilyi ennallaan, mutta toisaalla eläkkeelle lähteneen tai muihin tehtäviin hakeutuneiden työtehtävät jaettiin tiimin kesken eikä välttämättä otettu uutta työntekijää tilalle, mikä lisäsi työn määrää. Toisaalta myös osalla työnkuvat selkeytyivät, koska uusien palvelukeskusten henkilöstöön muodostettiin tiedekunnan avuksi sihteerin toimi, jolle joissain tiedekunnissa siirtyi osa opintosihteerien/koulutussuunnittelijoiden työstä, esimerkiksi erilaisten kokousten muistioiden kirjoittaminen ja tapahtumien järjestäminen.

Mulla hyvin vähän, että mulla oli hyvin sen työnjaon mukainen työnkuva aikaisemminkin. (Haastateltava 4)

Niin siinä kävi sitten sillä tavalla siihen ei sitten ketään meille allokoitu niin siinä tuli sitten aikamoista työkuormaa. (Haastateltava 6)

Enemmän vaikutusta oli palvelurakenteen uudistamisella ylipäätään. Kollegat ovat olleet hyvin tyytyväisiä siihen, että työtehtävät ovat muuttuneet – ovat tehneet aika lailla kaikenlaisia sihteerin tehtäviä – työn kuva muuttui aika tavallakin ja se on ollut hyvä juttu. (Haastateltava 3)

Prosessien omistajuudesta pohdittiin sitä, kuka oikein johtaa prosesseja. Selvää on, että koulutuspalvelujen päällikköpalavereissa lopuksi hyväksytään prosessikaaviot, mutta kuitenkin – kuka tekee lopulliset päätökset silloin kun työ tehdään? Osa prosesseista on tällä hetkellä hyväksytty koulutuspalvelujen päällikköpalavereissa, mutta onko edelleen mahdollista, että tiedekunnat tekevät omanlaisiaan ratkaisuja ja päätöksiä tulkinnanvaraisissa kysymyksissä? Opintohallinnon henkilöstö kysyy epäselvissä asioissa neuvoa lähimmältä esimieheltään eli tiedekunnan opintopäälliköltä, joita on yksi jokaisessa tiedekunnassa. Luontevaa olisi myös ensin turvautua prosessikaavioon, jos sellainen olisi käytössä, miten asioista on yhteisesti sovittu.

4.4 Koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessisuunnittelun vaihe eli taso

Gustafssonin ja Marniemen mukaan (2005, 41) prosessijohtamisen vaiheen eli tason arviointi kuuluu yleensä organisaation johtoryhmälle. Koska tutkielmassani asetelmana on bottom-up -näkökulma, niin myös haastateltavani pääsivät arvioimaan, missä vaiheessa prosessijohtaminen heidän mielestään oli Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnossa. Kaikkien mielestä oltiin keskivaiheilla, joissa prosessit on määritelty organisaation tasolla ja organisaatiota myös johdetaan prosesseittain. Prosesseja oli jo hyväksytty koulutuspalvelujen päällikkökokouksissa samaan aikaan kuin haastatteluja tehtiin syksyllä 2017, mutta koska kaikkia prosesseja ei ollut hyväksytty, niin ylimmille tasoille ei ollut haastateltavien mielestä mahdollista päästä. Haastateltavat myös perustelivat laajastikin kantaansa ja oikeastaan tason arviointi oli vaikeaakin:

Ollaan joka vaiheessa! – – Kaikkea on yritetty jo vähän. Ei kauhean selkeä tämä eteneminen – – nyt on jotenkin semmonen olo, että mennään niin kuin sammutetuin valoin, niin kuin pimeässä, ei oikein tiedä et mihin ollaan menossa. (Haastateltava 3)

Me ei olla missään nimessä, että prosesseja johdettaisiin prosesseittain, koska niitä ei oo hyväksytty ja käsitelty että näin tehdään niin ei. (Haastateltava 6)

Teemahaastattelun lopussa keskustelu kääntyi siis ikään kuin takaisin alkuun – keskustelun alun turhautuminen suurella vaivalla ja kiireellä tehtyjen prosessikuvausten jääminen unohduksiin. Vaikka prosessikuvauksista suuri osa onkin hyväksytty koulutuspalvelujen päällikkökokouksissa, niin ne eivät ole saatavilla yliopiston intranet-sivuilla (Maijanen 2018) eivätkä prosessityöryhmät ole enää kokoontuneet ja näin prosesseja ei käytetty arkipäivän työssä, saati kehitetä edelleen.

Olen vähän odottanut, että joku kutsuisi kokoon sen työryhmän tai jonkun muun ryhmän tai tekisi jotakin. Mulle on kerran näytetty intrassa se paikka, mihin ne sitten laitetaan. Kuulemma. (Haastateltava 3)

Keskeneräisyys, musta se on vaan niin väärin, että niin paljon on käytetty aikaa eikä niitä ole tehty loppuun asti. Se kummastuttaa vähän kaikkia, että mitä ihmettä. (Haastateltava 5)

Prosessijohtamisen tason arviointi innosti vielä haastateltavia pohtimaan yleensä johtamista ja prosessien johtamista, prosessien rajapintoja ja työtehtäviä, jotka eivät kuulu ydinprosesseihin. Eräs haastateltava painotti, että koulutuspalvelut ei voi tehdä yksin työtänsä vaan myös opetus- ja

tutkimushenkilöstö on koulutuspalvelujen työssä oleellisena osana, mutta prosessikuvauksiin oli pääsääntöisesti merkitty vain tukipalvelujen henkilöstö eikä opetus- ja tutkimushenkilöstö. Erityisesti kaivattiin opetushenkilöstön näkemyksiä ja oltiin huolissaan siitä, onko opetushenkilöstölle kerrottu prosessisuunnittelusta, sen tavoitteista ja miten se vaikuttaa heidän työhönsä.

Esimerkiksi ohjaus on kans semmonen vyyhti että ei oo kauheen selvä et ohjauksessakin on niin monta ja on tätä hallintoa ja vaikka mitä --- tai tavallaan hallinnossa ei välttämättä ihan tietä myöskään ihan kokonaan mitä me tehhään. (Haastateltava 4)

Tää pitäis olla ihan älyttömän hyvin johdettu ja tässä on nyt ihan hieno esimerkki siitä, miten se tapahtuu, kun se ei oo hyvin johdettu. ---- Onko se valmis vai? Miksi sitä ei julkaista? Ehkä siellä huomattiin, että se ei olekaan niin yksinkertaista, voisiko sen asian myöntää? (Haastateltava 4)

Se ois kiva tietää, kuka on prosessin johtaja? Varmaan vasta se johtaminen siitä alkaa pikku hiljaa selkeytyä. Et pitäisikö se olla pedagoginen johtaja laitoksilla se prosessinjohtaja vai oisko se oikeasti sitten laitostason prosessin johtaja joka niin kuin jakaa sit tietoa muille. Se on mulle vähän harmaata aluetta, että kuka sitä oikeasti johtaa, kuka sen toteutuksen sinne laitokselle käytäntöön sitten tuo. (Haastateltava 2)

Ikonen (4.4.2018) kertoi kuitenkin, että pääosin prosessien kuvaukset ovat valmiina muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ja prosesseja on tarkoitus jatkuvasti kehittää ja käyttää myös perehdyttämisen työvälineenä. Prosessien suunnittelun rinnalla kulkevat myös sähköisten palvelujen lisääminen, sekä ulkoisten että sisäisten, ja jatkossa prosessikaavioihin on tarkoitus myös lisätä näkyviin tietojärjestelmä, mihin prosessi liittyy. Haasteena prosessien kehittämisessä ovat osaltaan tiedekuntien erilaiset toimintakulttuurit. Kehittämisen avuksi ruvetaan jatkossa järjestämään yhteisiä tapaamisia ”porinaryhmiä” eri teemoista, joissa pyritään jakamaan tietoa ja oppimaan toisilta. (Ikonen 4.4.2018.)

5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten prosessijohtaminen näyttäytyy Jyväskylän yliopiston uudessa yliopistopalvelujen koulutuspalvelujen opintohallinnon organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena olivat Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessit, erityisesti vaiheet prosessien kuvaamisessa, suunnittelussa ja käyttöönotossa. Prosessijohtamista tarkasteltiin Jyväskylän yliopiston yliopistopalvelut -organisaation koulutuspalvelujen opintohallinnon opintosihteerien ja koulutussuunnittelijoiden näkökulmasta. Näkökulma valittiin alhaalta ylöspäin organisaatiossa, koska jotta uudistuksilla saataisiin todellisia vaikutuksia aikaan, niin on vaikutettava operatiivisiin prosesseihin (Hannus 1994, 16–17). Prosessijohtamisen käyttöönotto aloitetaan yleensä prosessien kuvaamisella (Hannus 1994, 16–17) ja juuri sitä opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat olivatkin tehneet prosessisuunnittelutyöryhmissä.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tulosten käsitteelliseksi viitekehykseksi valikoitui prosessijohtamisen ja prosessiajattelun kehällä kiertävät ympäristö, strategia ja tavoitteet (sovelletusti) (Hannus 1994, 27; Laamanen 2005, 19–20; Laatuhaaste, ks. Gustafsson & Marniemi 2012, 39; Laamanen & Tinnilä 2013, 36.) Kaikki nämä kolme näkökulmaa ovat keskenään vuorovaikutuksessa, niitä kehitetään ja uudistetaan jatkuvasti. Ympäristö tässä käsitetään laajasti siten, että se sisältää resurssit. Ympäristön, strategian ja tavoitteiden pitäisi olla tasapainossa ainakin pitkän ajan kuluessa. Tutkimuksen tulosten mukaan strategiassa, toimenpideohjelmissa ja toiminta- ja taloussuunnitelmissa oli pitkäjänteisesti valmisteltu prosessijohtamiseen siirtymistä, jotka kaikki ovatkin johdon päätettävissä, vaikka niiden onnistumiseksi ne onkin vietävä myös operatiiviselle tasolle. Kuitenkin tavoitteiden osalta haastateltavat olivat epävarmoja siitä, mitä tavoitteita prosessien kuvaamiselle ja prosessisuunnitteluryhmille oli asetettu. Ympäristöön ja resursseihin oltiin pääosin tyytyväisiä. Näin kuviossa 7 kaikki, ympäristö, strategia ja tavoitteet, kutistuvat kehällään eivätkä ole tasapainossa. Seuraavassa käsitellään tarkemmin tulosten perusteella johtopäätöksiä näistä näkökulmista.

Kuvio 7. Tutkimuksen tulokset strategian, tavoitteiden ja ympäristön näkökulmasta (sovelletusti: Hannus 1994, 27; Laamanen 2005, 19–20; Laatuhaaste, ks. Gustafsson & Marniemi 2012, 39; Laamanen & Tinnilä 2013, 36.)



Ensimmäisenä prosessijohtamisen kehällä käsiteltiin strategiaa ja organisaatiota. Brysonin (2004, 27) mukaan myös henkilöstö on osallistettava strategian toteuttamiseen. Jyväskylän yliopisto eteni suunnitellusti strategioiden (Laatua ja liikettä 2010; Jyväskylän yliopiston strategia 2015–2020) mukaisesti prosessijohtamiseen, johon valmistauduttiin koulutuspalvelujen opintohallinnossa syksystä 2016 alkaen. Strategia antaa suunnan, johon organisaatio haluaa edetä ja hahmottelee keinot (Bryson 2004), mutta tarkempi eteneminen suunniteltiin kuitenkin yhdessä koulutuspalvelujen johdon ja IT-palvelujen edustajien kesken. Ensin määriteltiin ydinprosessit ja perustettiin prosessien suunnitteluryhmät, joihin nimettiin ryhmänvetäjät ja kutsuttiin osallistujat kaikista opintotiimeistä, ja näin opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat pääsivät vaikuttamaan prosessien kuvauksessa prosessien sisältöihin ja tuomaan esiin oman työnsä asiantuntijuuden.

Tutkimuksen tuloksissa vahvistui kuitenkin, että vaikka strategian tasolla ja koulutuspalvelujen johdossa oli pitkäjänteisesti ja huolellisesti valmistauduttu prosessijohtamisen käyttöönottoon, niin strategian mukanaan tuoma muutos näkyi selkeimmin haastateltaville uuden organisaation perustamisessa. Haastattelun teemojen sisällöissä ei kuitenkaan tuotu esiin strategiaa, koska käsiteltiin prosessijohtamisen operatiivista tasoa eikä strategia noussut käsiteltävien asioiden joukkoon haastateltavien puheessa. Strategian ja organisaation osalta haastateltavat lähtivät mukaan muutokseen enemmän velvollisuudentunnosta kuin motivaatiosta.

Seuraavana selvitettiin asetettuja tavoitteita, jotka laadittiin strategian antamien suuntaviivojen mukaisesti. Tavoitteista haastateltavilla oli eriäviä käsityksiä ja joidenkin mielestä selkeitä tavoitteita ei ollut asetettu ja tämä aiheutti epävarmuutta. Tässä yhteydessä haastateltavat kaipasivat selkeämpää tavoitteiden asettelua. Vaikka prosessien suunnittelutyö toimi pääosin hyvin haastateltavien oman työn asiantuntijuuden ja ryhmänvetäjien ansiosta, niin prosessien kehittämistyön jatkosta ei ollut sovittu eikä prosesseja ollut kaikilta osin hyväksytty eikä niitä ollut julkaistu. Tavoitteiden saavuttamiseksi ei siis ollut asetettu mittareita, joilla toimintaa olisi voitu arvioida ja kehittää. Tämä aiheutti turhautumista siitä, että kiireellä tehty työ valui hukkaan eikä yhtenäisistä käytänteistä ollut kaikin osin sovittu, mikä vaikutti haastateltavien mukaan myös opiskelijan oikeusturvaan.

Kolmantena kehällä ympäristö tarkoitti niin ympäristöä laajemmassa yhteydessä esimerkiksi siinä, miten rahoitusmekanismit aiheuttavat painetta toiminnan tehostamiseen tai myös sitä, miten vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa voidaan ammentaa uusia ideoita, jotka myös voidaan käsittää resurssina (Laamanen & Tinnilä 2013, 36). Opintotiimeihin ja prosessisuunnitteluryhmiin työskentely-ympäristöinä oltiin tyytyväisiä, vaikka organisaatiomuutoksen mukana joissakin opintotiimeissä kollegoita jäi eläkkeelle tai he hakeutuivat muihin tehtäviin koulutuspalveluissa, mistä saattoi aiheutua ylimääräistä työkuormaa, jos tilalle ei ollut saatu uutta työntekijää. Prosessisuunnitteluryhmiin oli annettu haastateltavien mukaan tarpeeksi resursseja ja prosessien ryhmänvetäjät olivat valmistautuneet tehtäväänsä huolellisesti. Tosin ryhmänvetäjillä oli haastateltavien mukaan liian paljon työtehtäviä eivätkä heidän resurssinsa riittäneet kaikilta osin.

Viimeisenä ikään kuin päällekkäisenä tapahtumien kulkuna opintosihteerit ja koulutussuunnittelijat saivat arvioida koulutuspalvelujen prosessijohtamisen tason, vaikka se yleensä onkin organisaation johdon tehtävä (Gustafsson & Marniemi 2012, 37). Prosessijohtamisen tutkimuksissa sekä yksityisten yritysten että julkishallinnon organisaatioista tuodaan esiin prosessijohtamiseen siirtymisen haasteet. Trkmanin (2010) mukaan ne liittyvät erityisesti organisaatioon, johtamiseen, viestintään ja jopa sosiaaliseen ympäristöön ongelmiseen. Monessa organisaatiossa on toteutettu prosessijohtamista vain osittain eikä puhtaaseen prosessiorganisaatioon ole päästy (Tevameri & Kallio 2009). Kuitenkin myös tämä voidaan todeta onnistumiseksi, koska organisaatio on kiinnostunut kehittämisestä ja osoittaa sekä henkilöstölle että sidosryhmille organisaation olevan uudistuskykyinen ja pysyvän ajan hermolla

uusissa johtamistyyeissä (Birnbaum 2001). Lisäksi puhtaaseen prosessiorganisaatioon siirtyminen ei ehkä ole mahdollistakaan kaikille organisaatioille vaan ehkä enemmän organisaatioille, joilla on selkeä tuote, tuoteprosessi ja helposti määriteltävä asiakas. (Tevameri & Kallio 2009.) Korkeakoulututkimuksissa on myös keskusteltu siitä, kannattaisiko korkeakoulujen siirtyäkin prosessijohtamiseen ainoastaan tukiprosesseissa eikä opetuksessa ja tutkimuksessa (Birnbaum 2001) ja myös yritykset saattavat soveltaa prosessijohtamista vain osaan yrityksen toiminnoista (Hannus 1994, 69).

Prosessijohtamisen kompastuskivistä Virtanen ja Wennberg (2005, 113–115) varoittavat, että pelkästään prosessien kuvaaminen ei riitä vaan ne ovat perustana toiminnan kehittämiseksi, systemaattisille toimintatavoille ja läpinäkyvyydelle. Koulutuspalvelujen opintohallinnon ydinprosessit on nyt kuvattu, suurin osa on hyväksytty, joten seuraavana pitäisi päättää jatkotoimenpiteet toiminnan kehittämiseksi. Laamanen (2005, 3) muotoilee johtamisessa ja toiminnassa tärkeimmiksi tekijöiksi ”arvon luonti asiakkaalle ja jatkuva parantaminen”. Gustafsson ja Marniemi (2012, 37) pitävät kuitenkin vahvuutena prosessien kuvauksia, mutta sen jälkeen on myös kehitettävä prosesseja, jotta saataisiin luotua tehokkuutta ja työhyvinvointia. Vaarana on heidän mielestään myös juuri prosessikuvausten unohtuminen ja niiden vaipuminen yhdeksi tietotekniikkaprojektiksi.

Prosessijohtamisesta saattaa sen pitkstä historiasta johtuen nousta useita mielikuvia aina tieteellisestä liikkeenjohdosta eli niin sanotusta ”taylorismista” (Takala 1999, 41–50; Birnbaum 2001, 14; Harisalo 2009, 51–56) nykyaikaiseen yritysten soveltamaan prosessijohtamiseen ja sen siirtymiseen myös julkishallintoon ja useammin korkeakouluihin muualla maailmassa kuin Suomessa. Prosessijohtamisella ei enää pelkästään tavoitella tehokkuutta vaan siihen liittyvät prosessien suunnittelun lisäksi informaatioteknologia, käyttöönotto organisaatiossa ja johtaminen (Sidorova & Isik 2010)

Korkeakouluista organisaatioina Birnbaum (2001, 125) luokittelee korkeakoulut samankaltaiseksi muiden julkisten organisaatioiden kanssa, kun taas toisaalta Porter (1985, 52) luokittelee teollisuuden, kaupalliset organisaatiot ja instituutiot samankaltaisiksi. Korkeakouluissa on löydettävä tasapaino hallinnon ja akateemisen yhteisön kesken, koska tiedekunnat ovat asiantuntijoita korkeakoulun tuotteessa eli tiedossa. Asiakas korkeakouluissa on monimutkaista määritellä, koska opiskelija on ikään kuin osa korkeakoulun tuotetta ja opiskelijoista tulee opettajia, tutkijoita, muuta korkeakoulun henkilökuntaa, poliittisia päättäjiä,

yri­tysten henkilö­kuntaa tuoden mukanaan tietoa korkeakoulustaan ja samalla kaikki vaikuttavat äänestäjinä yhteiskuntaan (Birnbaum 2001, 91–92). Erityisesti on huomattava sisäinen asiakas, joka on jokainen yrityksen työntekijä, joka tarjoaa palveluita tai työtä toiselle osastolle tai työntekijälle ja näin sisäisten palvelujen toimivuus sekä työn sujuvuus vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja sitä kautta myös varsinaisiin asiakkaisiin (Bruhn 2003).

5.2 Pohdinta

Tutkielman teoriaosa lähti liikkeelle melkein­pä prosessijohtamisen juurilta ja selvitti matkan varrella myös johtamisen alueita. Esittelyssä oli myös prosessijohtamisen käytäntöjä niin yrityksissä kuin julkishallinnossa ja lisäksi pohdittiin prosessijohtamisen käyttöönottoa ja soveltumista korkeakouluihin. Tällä laajalla katsauksella haluttiin tuoda myös yhteen koottuna tutkimustietoa sekä prosessijohtamisesta että miten prosessijohtamista on tutkittu yrityksissä, julkishallinnossa ja korkeakouluissa, jotta johdannon aloitus siitä, miksi ja mihin perustuen olisi edellytyksiä ottaa yliopistoissa käyttöön yritysmaailman oppeja tai niitä voisi muuntaa myös julkishallintoon sopiviksi. Näin saatiin selvitettyä, tutkimuskysymyksen vastausten lisäksi myös tehtävänantona annettu pyyntö ottaa selvää prosesseista.

Tämä tutkielma on tehty vapaa-ajalla työn ohessa, joten tutkielman ajallinen kaari ulottuu noin kolmen vuoden takaisesta aloituksesta tähän päivään. Tutkielman kirjoittamisen pitkittymisellä oli hyvät­kin puolensa, koska näin tutkimuksessa pystyttiin selvittämään sekä pyyntö selvittää prosesseja että tutkia koulutus­palvelujen opintohallinnon prosessisuunnittelutyötä. Toisaalta intensiivisemmällä ja säännöllisemmällä tutkielman tekemisellä olisi ehkä pystynyt valikoimaan tarkemmin aiempia tutkimuksia runsaasta tarjonnasta sekä syventämään sisällönanalyysia. Tutkimuksen tekeminen ja prosessijohtamiseen perehtyminen sekä yleensäkin hallintotieteen ja korkeakouluhallinnon ja -johtamisen opinnot ovat valaneet uskoa uudistuksiin, ja oman työn tarkasteleminen tutkijan näkökulmasta oli kiinnostavaa.

Prosessijohtaminenkin merkitsee muutosta (Virtanen & Wennberg 2005, 77–79, 89). Niin prosessijohtamisessa kuin yleensäkin muutokseen sopeutumisen johtamisessa tärkeää on kokonaiskuvan luominen, on nähtävä kauemmas ja erotettava metsä puilta. Näin myös Laamasen (2005, 10) mukaan prosessijohtamisen teeseistä menestyksen perustana ovat kokonaiskuvan ymmärtäminen, herkkä systeemi, organisaation suoritus­kyvyn synty prosesseissa, ja parempien tuotteiden ja palvelujen luominen. Myös Porterin (1985, 25–33, 45–46, 48) mukaan kilpailuedun

saavuttamiseksi strategisesti tärkeät toiminnot tuotetaan halvemmalla ja paremmin kuin kilpailijat, mutta organisaatio on kokonaisuus, joka koostuu yrityksen kaikista, huomaamattomammistakin, toiminnoista koko arvoketjussa. Näin myös opintosihteerit ja koulutus suunnittelijat ovat oleellisia toimijoita kokonaiskuvan muodostumisessa.

Prosessijohtamisen käyttöönoton, kriittisten menestystekijöiden tai yleensäkin prosessijohtamisen soveltamista suomalaisissa yliopistoissa ja siihen liittyvää tutkimusta ei etsinnöistäni huolimatta löytynyt. Prosessijohtamista saattaa kuitenkin olla sovellettu korkeakouluissa, mutta mahdollisesti näitä tietoja ei löydy avoimilta verkkosivuilta. Jyväskylän yliopisto on siis koulutuspalveluissa rohkeasti lähtenyt uudistamaan toimintaa. Abdousin (2011) mukaan korkeakoulujen prosessijohtamisessa on erityisesti etsitty uutta ajattelua prosesseihin ja toimintatapoihin ja Educause-julkaisussa (2005, ks. Abdous 2011) selvitettiin, että korkeakouluissa on investoitu prosessijohtamiseen sekä hallinnossa että koulutuksessa ja tutkimuksessa. Prosessijohtamisen tavoitteena on usein ollut parantaa palvelua ja kustannustehokkuutta sähköisten järjestelmien avulla. Abdous (2011) kuitenkin toteaa, samoin kuin Trkman (2010), että tarvitaan lisää tutkimusta tavoitteiden saavuttamisesta.

Gustafsson & Marniemi (2012, 40–42) muistuttavat myös organisaatiokulttuurin hitaasta muuttumisesta. Myös Trkman (2010, 129–130) painottaa, että organisaatorakenteen ja organisaatiokulttuurin on tuettava jatkuvaa parantamista. Jyväskylän yliopistossa tiedekunnilla ja laitoksilla on perinteisesti ollut mahdollista jossain määrin päättää itsenäisesti monista opintohallinnon käytänteistä. Näin Jyväskylä yliopiston koulutuspalvelujen opintohallinnon prosessien kuvaamisen ja jatkossa uudistamisen yhteydessä onkin kiinnitettävä huomiota organisaatiokulttuuriin, jotta aiemmat eri tiedekuntien erilaiset käytänteet saadaan yhtenäistettyä ja opitaan pois vanhoista käytänteistä. Trkmanin (2010) mukaan kannattaa kuitenkin antaa tilaa työntekijöiden innovaatioille ja siten lisätä vastuullisuutta.

Tässä tutkielmassa annettiin ääni niille, joiden sanotaan olevan erityisesti prosessijohtamisen onnistumiselle ratkaisevia, eli prosessijohtaminen on saatava siirrettyä operatiiviselle tasolle (Hannus 1994, 16–17). Opintosihteereillä ja koulutus suunnittelijoilla on näkemystä prosessikaavioiden toimintojen kuvaamisessa oman työnsä asiantuntijuuden ansiosta ja heidän osaamistaan pitäisi pystyä käyttämään myös prosessien kehittämisessä ja uusien toimintatapojen löytämisessä. Haastateltavat arvioivat prosessijohtamisen tason olleen keskivaiheilla ja samansuuntaisia tuloksia saivat myös Hrabalan ym. (2017) tšekkiläisissä yliopistoissa tehdyssä

tutkimuksessa, jossa selvitettiin Tšekin yliopistojen prosessijohtamisen käyttöönoton tasoa. Yli puolet sijoittui neliportaisella asteikolla keskivaiheille ja useimmiten määritellyt ja käyttöönotetut ydinprosessit olivat koulutuksen prosesseja.

Prosessijohtamisen tutkimuksissa kuitenkin otetaan kantaa siihen, että erityisesti kaivattaisiin enemmän empiirisiä tutkimuksia prosessijohtamisen käyttöönotosta (Trkman 2010). Mielenkiintoista olisikin seurata samaa tarinan juonta eri näkökulmasta ja selvittää, minkälaisia olivat koulutuspalvelujen johdon näkemykset tapahtumien kulusta, tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Tutkielmani tuloksissa haastateltavat olivat turhautuneita siitä, että prosessityö oli kokonaan unohdettu ja että kiireellä ja suurella vaivalla tehty työ valui hukkaan. Kuitenkin opintopalvelujohtajan (4.4.2018) mukaan työ jatkuu edelleen. Työntekijöiden näkökulmasta mitään ei tapahdu, vaikka ikään kuin kulisseyttä eli koulutuspalvelujen johdon ja IT-palvelujen mukaan koko ajan tehdään työtä prosessijohtamisen ja prosessien suunnittelun jatkumiseksi. Tosiasiassa ei siis tiedetty, mitä kulisseyttä tapahtuu. Toisaalta tämä tuo näkyviin myös prosessijohtamiseen oleellisenä liittyvän viestinnän (Virtanen & Wennberg 2005, 92–97; Tevameri & Kallio 2009; Trkman 2010).

Toisaalta tutkimus jäi tavallaan kesken, koska tutkielman tuloksissa kerrottiin huolellisesta valmistelusta, kiireellä perustetuista prosessisuunnitteluryhmistä ja niiden tekemästä prosessien kuvaamisesta. Kokonaan jäi käsittelemättä, miten tavoitteiden toteutumista seurattiin ja minkälaisilla mittareilla. Myöskään prosessien vaikutusta arkipäivän työhön ei voitu käsitellä, tai pystyttiinkö luomaan jotain uutta ja miten yleensäkin prosesseja kehitetään edelleen. Näin olisikin mielenkiintoista jatkaa tutkimusta siitä, kun prosessit jossain vaiheessa julkaistaan, otetaan käyttöön ja kehitetään edelleen ”jatkuvan parantamisen” (Laamasen 2005, 3) mukaisesti.

Prosessijohtamisen tutkimusta ja erilaisia prosessijohtamisen lähestymistapoja ja koulukuntia on runsaasti. Tämän tutkielman perustaksi muodostuivat Hannuksen (1994) teos prosessijohtamisen perusteista, Gustafssonin ja Marniemen (2012) prosessiajattelun ja johtamisen pohdinta. Lisäksi tukeuduttiin Laamasen ja Tinnilän (2013) prosessijohtamisen käsitteisiin. Laamasen (2005) tuo esiin myös systeemitieteellisen lähestymistavan, jota ovat tutkineet myös Scott (2003) ja Birnbaum (1988), joka yleensäkin on tutkinut erityisesti korkeakoulujen johtamista ja organisaatioita. Hannus (1994) selvittää käytännön esimerkeillä ja ohjeilla tarkastikin prosessien uudistamista ja johtamista, mutta Virtanen ja Wennberg (2005) tuovat uudistunutta ajattelua erityisesti julkishallinnon prosessijohtamiseen, jossa asiakkaan käsite on monitahoisempi kuin

yrittäjissä. Jatkotutkimuksen perustaksi olisikin hyvä pohtia prosessijohtamisen lähestymistapaa, johtamisfilosofiaa ja muutosjohtamista.

Tutkielman lähetessä valmistumista tapahtui muutoksia Jyväskylän yliopiston organisaatiossa. Syyskuun alussa astui voimaan yliopistopalvelujen uusi organisaatio (Yliopistopalvelut 2018), jota ei kuitenkaan ole tutkielmaan otettu enää mukaan, koska nämä organisaatiomuutokset eivät varsinaisesti ole vaikuttaneet koulutuspalveluihin. Opintopalvelujohtajan nimike kuitenkin vaihtui koulutuspalvelujohtajaksi. Myös IT-palvelujen organisaatiota uudistettiin ja samalla nimettiin digipalveluiksi. Uuden strategian valmistelu on myös aloitettu Jyväskylän yliopistossa, ja tähän henkilöstö on osallistettu tiiviisti mukaan. Tosin tutkielmassa on kuitenkin mainittu Pirkkalaisen (2018) esittelemä kyvykkyyssajattelu liittyen osana valmisteilla olevaan strategiaan. Lisäksi tutkielman alussa mainituista ammattiliitoista YHL:n jäsenyhdistykset ovat hakeneet Ammattiliitto Pron jäsenyyttä 1.1.2019 alkaen (YHL:n jäsenyhdistykset siirtyvät Prohon 2018). Näin ympäristö siis muuttuu kaiken aikaa ja sen mukana myös organisaatioiden on pysyttävä muutoksessa mukana.

Tutkielma lähti liikkeelle mielikuvista, jotka liittyivät prosessijohtamiseen ja yleensä yritysmailman oppien siirtämiseen julkishallintoon ja yliopistoihin. Niin myös lopetetaan mielikuvaan. Useat tutkijat ovat päätyneet siihen, että prosessijohtamiseen siirtyminen tapahtuu vaiheittain (Birnbaum 1988, 66–67; Abdous 2011; Gustafsson & Marniemi 2012, 41), eli muutos ei tapahdu hetkessä. Tutkielman tuloksissa opintosuhteet ja koulutussuunnittelijat pääsivät arvioimaan prosessijohtamisen etenemistä, jolloin nousu tapahtuu kuvaannollisesti porraskaskelmittain. Näin prosessijohtamisen eteneminen tasolta seuraavalle saattaa muistuttaa joskus Linnanmäen vanhan Vekkulan portaita – portaat olivat kiemuraiset ja väliin askel tuntui putoavan. Etenemistä ei voinut tasaisesti ennakoita ja osa askelmista oli korkeampia kuin toiset. Toisaalta porraskuvio kuvastaa oivallisesti sitä, miten eteneminen – myös prosessijohtamisessa – voi olla polveilevaa, askelmat ovat eri korkuisia. Joissain vaiheissa työtä on enemmän ja se on haastavampaa, joskus edetään hitaammin ja joskus nopeammin. Toisinaan askelma myös tuntuu putoavan alta ja hetkellisesti voi tuntua, ettei tavoitteita saavuteta tai koko prosessijohtaminen on vaipunut unohduksiin. Tosiasiassa Linnanmäen vanhan Vekkulan portaat kuitenkin sai noustua ylös ja niin työtä tehdään Jyväskylän yliopiston prosessijohtamisen etenemisessäkin.

LÄHTEET

- Abdous, M. 2005. Designing a faculty development and architecture. Proceedings from The 21st Annual Conference on Distance Teaching and Learning, Madison, Wisconsin. Retrieved from http://www.uwex.edu/disted/conference/Resource_library/proceedings/05_1966.pdf
- Abdous, M., & He, W. 2007. Streamlining forms management process in a distance learning unit. *Journal of Distance Learning Administration*, 10(2). Retrieved from <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/summer102/abdous102.htm>.
- Abdous, M., & He, W. 2008a. A design framework for syllabus generator. *Journal of Interactive Learning Research*, 19(4), 541–550.
- Abdous, M., & He, W. 2008b. A framework for process reengineering in higher education: A case study of distance learning exam scheduling and distribution. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 9(3). Retrieved from <http://www.irrodl.org/index.php/irrodl/article/view/535/1138>.
- Abdous, M., & He, W. 2009. Implementing a large-scale integrated information system to reengineer and facilitate business functions in a distance learning unit. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 13(2). Retrieved from <http://sloanconsortium.org/jaln/v13n2/implementing-enterprise-information-system-reengineer-and-streamline-administrative-proce>
- Abdous, M. 2011. Towards a framework for business process reengineering in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 33(4), 427–433.
- Ahadi, H.R. 2004. An examination of the role of organizational enablers in business process reengineering and the impact of information technology. *Information Resources Management Journal*, Vol. 17 No. 4, pp. 1–19.
- AHOT-periaatteet: JY:n aiemmin hankitun osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen (AHOT) periaatteet. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://opiskelu.jyu.fi/fi/koulutuspalvelut/ohjeet/jy-n-aiemmin-hankitun-osaamisen-tunnistamisen-ja-tunnustamisen-ahot-periaatteet>. 27.10.2018.
- Alajoutsijärvi, K. 2017. Opiskelija on asiakasmetaforan suurin häviäjä. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/blogit/tiedeblogi/alajoutsijarvi>. 20.11.2016.
- Birnbaum, R. 1988. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organisation and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Birnbaum, R. 2001. *Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Bruhn, M. 2003. Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1187–1204.

- Bryson, J. M. 2004. Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buuren van A. & Teisman, G. 2007. Implementing NPM. a Complexity Perspective on Public Management Reform Trajectories. Teoksessa Pollitt, C., Thiel, S. van & Homburg V. (toim.) New Public Management in Europe. Basingstoke: Palgrave.
- Clark, B. 2001. Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways for Transformation. Oxford: Pergamon.
- Davenport, T.H. & Short, J.E. 1990. The new industrial engineering: information technology and business process redesign”, Sloan Management Review, Vol. 31 No. 4, pp. 1–27
- Educause. 2005. Good enough! IT investment and business process performance in higher education. Haettu 22.11.2018 <https://er.educause.edu/~media/files/articles/2008/1/ers0504w.pdf?la=en>.
- Grover, V., Fiedler, K.D. & Teng, J.T.C. 1999. The role of organizational and information technology antecedents in reengineering initiation behavior. Decision Sciences, Vol. 30 No. 2, pp. 749–81.
- Gustafsson, S. & Marniemi, J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja. Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1990. The Core Competencies of the Corporation. Harvard Business Review.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Espoo: HM & V.
- Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hrabala, M., Opletalova, M. & Tušekc, D. 2017. Business Process Management in Czech Higher Education. Journal of Applied Engineering Science. 15 (1), 35 – 44.
- Ikonen, Mari. 2016. Koulutusta koskevien yhteisten prosessien suunnittelu. Sähköpostiviesti 19.9.2016. Viestin saajat: koulutuspalvelujen henkilöstö.
- Ikonen, M. 2018. Opintopalvelujohtaja. Jyväskylän yliopisto. Haastattelu 4.4.2018. Haastattelijana Jaana Kotilainen. Tallenne on haastattelijan hallussa.
- Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/fi>. 11.5.2018.
- Jyväskylän yliopiston johtosääntö. 2009. Hyväksytty yliopiston hallituksen kokouksessa 10.9.2009.
- Jyväskylän yliopiston strategia 2015–2020. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/strategiat/strategiasivu>. 16.10.2016.
- Jyväskylän yliopiston strategian toimenpideohjelma 2016–2020. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta

https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/strategiat/strategian_toimenpideohjelma_2016_2020/view. 20.11.2016.

Jyväskylän yliopiston strategian toimenpideohjelma 2017–2020. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta

https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/strategiat/intra/strategian_toimenpideohjelma_2017_2020. 11.5.2018.

Jyväskylän yliopiston viestintäpalvelut. Sisäinen tiedote. Palvelurakenneuudistus etenee. Sähköpostiviesti 21.6.2016. Viestin saajat: Jyväskylän yliopiston henkilöstö.

Karimi, J., Somers, T.M. & Bhattacharjee, A. 2007. The impact of ERP implementation on business process outcomes: a factor-based study. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 24 No. 1, pp. 101–34.

Kenni, M. & Asikainen, J. 2011. Kohti uuden sukupolven organisaatioita. Esimerkkejä kuntien prosessimaisesta toiminnasta. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Haettu osoitteesta http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yBTsm_opL90J:shop.kunnat.net/download.php%3Ffilename%3Duploads/esimerkkejaprosessimaisesta_toiminnasta_ebook.pdf+&cd=1&hl=fi&ct=clnk&gl=fi. 22.11.2016.

Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskus. Haettu osoitteesta <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>. 25.11.2016.

Kierrokset yliopistoissa nousevat. Haettu osoitteesta <http://www.pardia.fi/yhletusivu/?x4987953=8587687>. Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL. 19.11.2015.

Kivistö, J. & Tirronen, J. 2012. New elitism in universal higher education: The building process, policy and the idea of Aalto University. Teoksessa Sakari Ahola & David Hoffman (toim.) *Higher education research in Finland. Emerging Structures and contemporary issues*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 69–110.

Korkeakoulujen ja tiedelaitosten ohjaus, rahoitus ja sopimukset. 2018. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Haettu osoitteesta <https://minedu.fi/ohjaus-rahoitus-ja-sopimukset>. 15.1.2018.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Koulutuspalvelujen opintoasiainpäivät 13.11.2018. Jyväskylän yliopisto. Sähköpostiviesti 5.11.2018. Viestin saaja: koulutuspalvelujen henkilöstö.

KOVS. Koulutuksen kehittäminen. OPS-työ ja KOVS-järjestelmä. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/koulutus/ops-tyo-ja-kovs-jarjestelma>. 2.12.2018

KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien oppimisympäristö. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/index.html>. 17.2.2018.

Laadunhallinta. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/laatu/lvj>. 20.10.2016.

- Laakso, M-L. 2016. Rehtorin päätös palvelurakenneuudistuksesta. Sähköpostiviesti 13.5.2016. Viestin saajat: Kasvatustieteiden tiedekunnan henkilöstö.
- Laamanen, K. 2005. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet – Terms and concepts in business process management. Helsinki: Kopio Niini.
- Laatua ja liikettä: Jyväskylän yliopisto 2017. Jyväskylän yliopiston strategia ja toimenpideohjelma. Vain yliopiston verkosta. Hyväksytty Jyväskylän yliopiston hallituksen kokouksessa 25.3.2010.
- Laatuhaaste: laatuajattelua julkishallintoon. 1993. Anttila, J. Valtiovarainministeriö. Suomen kuntaliitto, kunta- ja laatu -projekti: Painatuskeskus.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 9–38.
- Law, C.C.H. & Ngai, E.W.T. 2007. ERP systems adoption: an exploratory study of the organizational factors and impacts of ERP success. *Information & Management*, Vo. 44 No. 4, pp. 418–32.
- Leikkaukset on peruttava - yliopistot, tutkimus ja opetus pitää pelastaa tulevaisuuspaketilla. Haettu osoitteesta <http://www.pardia.fi/yhl-etusivu/?x4987953=8607284>. 19.11.2015.
- Macintosh, R. 2003. BPR: Alive and well in the public sector. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(3), 327–344.
- Maglitta, J. 1995. Re-engineering revelation. *Computerworld*. Vol. 29. No 19, p. 28.
- Maijanen, Tuula. 2018. Koulutuspalveluiden prosessit intrassa. Sähköpostiviesti 31.10.2018. Viestin saaja: Jaana Kotilainen.
- Mayston, D. 1993. Principals, Agents and the Economics of Accountability in the New Public Sector. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6. No 3, pp. 68–96. MCB University Press.
- Moisander, K. 2017. Lupa pro gradu -tutkielman haastatteluihin. Sähköpostiviesti 16.6.2017. Viestin saaja: Jaana Kotilainen.
- O'Neill, P., & Sohal, A. 1999. Business process reengineering: A review of recent literature. *Technovation*, 19, 57–581.
- Pelkoa ja inhoa yliopistoissa. 2015. Yliopistojen ja tutkimusalan henkilöstöliitto YHL. Youtube-video. <https://www.youtube.com/watch?v=G1Y2sujVVeY>. Luettu 19.11.2015.
- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 9 – 38.

- Pirkkalainen, J. 2018. Strategiatyö 2018. Jyväskylän yliopiston koulutuspalvelujen opintoasiainpäivät 13.11.2018.
- Pollitt, C. 2007. New Public Management and Evaluation. Teoksessa Pollitt, C., Thiel, S. van & Homburg V. (toim.) New Public Management in Europe. Basingstoke: Palgrave.
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. 2011. Public management reform: a comparative analysis: new public management, governance, and the New Weberian state. Oxford University Press. 3rd ed.
- Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Rohloff, M. 2011. Advances in Business Process Management Implementation Base on a Maturity Assessment and Best Practice Exchange. Information Systems and e-Business Management. Vol. 9:3, pp. 383–403.
- Schreuderjans, M.J. & Kim, G.C. 2003. Implementing enterprise resource planning systems with total quality control and business process reengineering survey results. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 23 No. 3, pp. 418–29.
- Scott, W.E. 2003. Organizations: Rational, Natural and Open Systems. 5th edition. Prentice Hall.
- Sidorova, A. & Isik, O. 2010. Business process research: a cross-disciplinary review. Business Process Management Journal. Vol. 16:4, 566 – 597.
- SISU. Sisu-käyttöönottoprojekti. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/fi/yliopistopalvelut/koulutuspalvelut/opintohallinnon-prosessien-tuki-ja-koulutuksen-tietojarjestelmat/sisu-kayttoonottoprojekti>. 2.12.2018
- Strateginen kehittäminen. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/str>. 11.5.2018.
- Takala, T. 1999. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena.
- Tennant, C. & Wu, Y-C. 2005. The Application of Business Process Reengineering in the UK. The TQM Magazine. 17:6. 537–545.
- Tevameri, T. & Kallio, T.V. 2009. Matriisi- ja prosessimainen toimintapa sairaalaorganisaatioiden uudelleen kehittämisessä. Hallinnon Tutkimus, 28(1), 15–32.
- Tevameri, T. 2010. Prosessimaisen toiminnan organisointi ja johtaminen sairaalaorganisaatiossa. Hallinnon Tutkimus, 29 (3), 221–238.
- Toiminta- ja taloussuunnitelma 2010. Jyväskylän yliopisto. Yliopistopalvelut. Vain yliopiston verkosta.
- Toiminta- ja taloussuunnitelma 2013. Jyväskylän yliopisto. Yliopistopalvelut. Vain yliopiston verkosta.

- Trkman, P. 2010. The Critical Success Factors of Business Process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- YHL:n jäsenyhdistykset liittyvät PROhon. 2018. YHL. Haettu osoitteesta <https://www.yhl.fi/yhln-jasenyhdistykset-siirtyvat-prohon/> 5.12.2018.
- Yin, R.K. 2014. *Case Study Research. Design and Methods*. 5th edition. Los Angeles: SAGE.
- Yliopistopalvelut. 2018. Yliopistopalvelut 1.9.2018. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/yliopistopalvelut/>. 16.12.2018.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. *Julkinen Johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Edita.
- Willcocks, L.P., Currie, W. & Jackson, S. 1997. In pursuit of the re-engineering agenda in public administration. *Public Administration*, Vol. 75 No. 4 pp. 617–49.

LIITE 1 Haastattelukutsu

Hyvä opintosihteeri / koulutus suunnittelija!

Teen pro gradu -tutkielmaani Tampereen yliopiston Korkeakouluhallinnon ja -johtamisen maisteriohjelmassa. Ohjaajana toimii Tampereen yliopistosta lehtori Anu Lyytinen.

Tutkielmani aiheena on prosessijohtaminen opintohallinnon prosessien näkökulmasta ja tarkoitukseni on selvittää, miten prosessijohtaminen näyttäytyy Jyväskylän yliopiston uudessa tukipalvelujen organisaatiossa. Haastateltavaksi olen valinnut Koulutuspalvelujen (tiedekunta- ja lähipalvelut, opintohallinto) opintosihteerit ja koulutus suunnittelijat. Haastattelu vie aikaa noin tunnin. Sinun ajatuksesi ovat tärkeitä ja kertomalla niistä, on mahdollista tuoda esiin opintohallinnon prosessisuunnittelua. Olen saanut hallintojohtaja Kirsi Moisanderilta luvan tutkimuksen ja haastattelujen toteuttamiseen.

Haastattelun 6 – 10 opintosihteeriä ja koulutus suunnittelijaa eri puolilta yliopistoa. Haastattelun voimme sopia johonkin rauhalliseen paikkaan. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan yleiskielisiksi tekstitiedostoiksi. Haastatteluja käsitellään luottamuksellisesti ja tulokset raportoidaan siten, ettei yksittäistä henkilöä, tiedekuntaa tai laitosta voi tunnistaa.

Haastattelussa on tarkoitus keskustella opintohallinnon prosessien suunnittelusta (esimerkiksi opiskelijavalinnat, opinnäytteet tai tenttiprosessi) ja niiden vaikutuksesta. Voit etukäteen miettiä näitä ja halutessasi kirjoittaa jotain mieleesi nousevaa, mutta varsinaisesti erityistä valmistautumista haastatteluun ei tarvita. Soitan sinulle ja voimme sopia jonkin sinulle hyvin soveltuvan ajan.

Tervetuloa tutkimukseen,

yhteistyöterveisin

Jaana Kotilainen

LIITE 2 Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelu - PROSESSIJOHTAMINEN

Taustatiedot: etunimi, työvuodet yliopistossa, opintosihteeri / koulutussuunnittelija

PROSESSIT

Kuvaile Koulutuspalvelujen prosesseja.

Oletko ollut mukana jossain prosessisuunnittelu-ryhmässä?

Kerro prosessisuunnittelusta.

Mitä prosessityöllä tavoitellaan? Onko prosessityön tavoitetila kerrottu selkeästi?

Pystyitkö vaikuttamaan prosessikuvauksiin?

Prosessit on kuvattu ”uimarata”-kaavioina. Miten kuvauksessa on mielestäsi onnistuttu?

Ovatko prosessikuvaukset riittäviä vai puuttuuko niistä jotain? Mitä?

Miten prosessikuvaukset liittyvät muihin prosesseihin (prosessien rajapinnat)?

Onko prosesseille annettu riittävästi resursseja kuten esimerkiksi aikaa, henkilöstöä, koulutusta?

PROSESSIEN OMISTAJAT JA ROOLIT

Onko prosessin omistaja (prosessin kuvaamista koordinoanut) määritelty? Mitä prosessin omistajan tehtäviin kuuluu?

Miten prosesseissa on kuvattu erilaiset roolit?

Onko ollut keskustelua asiakkaan edusta tai opiskelijan edusta?

Tekevätkö tiimit aidosti yhteistyössä ja yhteisvastuullisesti työtä, jotta prosessi saadaan sujuvaksi?

Onko uusi organisaatio muuttanut työtehtäviä ja työnjakoa?

PROSESSIEN VAIKUTUS

Pystyttiinkö prosessien kehittämistyössä jakamaan hyviä käytänteitä?

Onko prosessikuvausten kautta kehitetty jotain uutta? Mitä? Tehdäänkö jotain ihan uudella tavalla?

Onko prosessien kehittämisessä onnistuttu?

Onko ilmennyt ongelmia prosessityössä tai prosessien soveltamisessa?

Onko prosessien avulla saavutettu asetettuja tavoitteita kuten esimerkiksi käytäntöjen yhtenäistäminen?

PROSESSITYÖN VAIHEET

Mihin kohtaan prosessijohtamisen vaiheita sijoittaisit oman organisaatiosi:

1. prosesseja ei ole edes ajateltu
2. yksittäisiä työprosesseja on kuvattu
3. koko organisaation prosessien määrittely
4. prosesseja johdetaan prosesseittain
5. prosesseja kehitetään yli organisaatorajojen
6. prosessien määrittely uudelleen yli organisaation sisäisten rajojen

ONKO SINULLA VIELÄ MIELESSÄSI JOTAIN PROSESSIJOHTAMISESTA?