

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUDEN LAITOS

Ksenija Kajalina

TIEDONHANKINTAPROSESSIN KEHITTÄMINEN TILITOIMISTOSSA

Tuotantotalouden
Pro gradu-
tutkielma

VAASA 2013

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	4
ABSTRACT	5
1. JOHDANTO	6
2. LIIKETOIMINTAPROSESSI	8
2.1 Prosessi käsitteenä	8
2.2 Prosessien tunnistaminen ja mallintaminen	10
2.2.1 Prosessien mallintamistekniikoita lyhyesti	12
3. LIIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN	15
3.1 Prosessijohtaminen	17
3.1.1 Prosessinomistajat	19
3.1.2 Prosessitiimit	20
3.2 Prosessijohtamisen koulukunnat	20
3.2.1 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu BPR (Business Process Re-engineering)	22
3.3 Liiketoimintaprosessien haasteet	24
4. INFORMAATIOPROSESSI JA TIETOJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN	25
4.1 Informaatioprosessi	25
4.1.1 Informaatiojohtaminen	27
4.2 Tietojärjestelmät	29
4.3 Tietojärjestelmien kehittäminen	30
4.3.1 Tietojärjestelmien kehittämisen haasteet	33

5	CASE-YRITYKSEN NYKYINEN TILANNE JA SIIRTYMINEN KOHTI PROSESSIKESKEISTÄ AJATTELUTAPAA	35
5.1	Case-yrityksen nykyinen informaatio- ja tiedonhankintaprosessi	37
5.1.1	Tarkasteltavan yrityksen nykyinen informaatioprosessi	37
5.1.2	Tarkasteltavan organisaation nykyinen tiedonhakuprosessi	39
5.2	Ajattelutavan muutos tarkasteltavassa organisaatiossa	42
6	INFORMAATIO JA TIEDONHAKIPROSESSIN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ	46
6.1	Haastattelu- ja kyselytulokset	47
6.1.1	Johtoportaan haastattelutulokset	47
6.1.2	Koko henkilöstön kyselytulokset	48
6.1.3	Vastausten analysointi	49
6.2	Informaatio- ja tiedonhakuprosessin kehitysajat	50
6.2.1	Organisaation oman tietopankin kehittäminen	50
6.2.2	Muut informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisajat	55
6.2.3	Informaatio ja tiedonhakuprosessin kehittämisajateiden yhteenveto	59
6.3	Informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisen merkitys	61
6.4	Toimintasuunnitelma	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	66
8	YHTEENVETO	69
9	LÄHDELUETTELO	71

LIITTEET	74
LIITE 1. Johtoportaan haastaattelukysymykset	74
LIITE 2. Henkilöstön kyselylomake	75
LIITE 3. Henkilöstön vastaukset	76

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Ksenija Kajalina
Tutkielman nimi:	Tiedonhankintaprosessin kehittäminen tilitoimistossa
Ohjaajan nimi:	Päivi Haapalainen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Tuotantotalous
Opintojen aloitusvuosi:	2009
Tutkielman valmistumisvuosi:	2013

Sivumäärä: 78

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksessa on tarkasteltu tiedonhankintaprosessien kehittämistä tilitoimistossa. Myös informaatioprosessin kehittämiseen on kiinnitetty huomiota. Informaatioprosessilla viitataan tässä työssä vain esimiehen ja henkilöstön väliseen tiedotusprosessiin, muut informaatioprosessin osa-alueet jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Yritys, jonka prosesseja tutkimuksessa tarkastellaan, on noin kymmenen hengen tilitoimisto. Työn tavoitteena on löytää toimivia ratkaisuja ja tuoda esille uusia ideoita tarkasteltavan yrityksen tarpeisiin. Tutkielmassa on käytetty hyödyksi pääasiassa alan kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleja, lisäksi työn tausta-aineistona on käytetty kandidaatintutkielmaani, jonka kirjoitin aiheesta ”Prosessien kehittäminen tilitoimistossa”.

Tutkielmassa on lähdetty liikkeelle prosessien kehittämisen teoriasta. Prosessinomistajiin ja -tiimeihin on kiinnitetty huomiota, samoin kuin prosessiomaiseen ajattelutapaan. Myös prosessijohtamisen yleisimmät koulukunnat on esitelty, samoin kuin liiketoimintaprosessien kehittämisen haasteet. Lisäksi informaatioprosessien ja tietojärjestelmien kehittämisen teoriaa on käyty pintapuolisesta läpi.

Tutkielmassa informaatioprosessi on kuvattu perusteellisesti toimintokaavion avulla, sen sijaan tiedonhankintaprosessia avattiin vuokaavion avulla. Tutkimuksessa tutkittiin myös tarkasteltavan organisaation johdon ja henkilöstön suhtautumista informaatio- ja tiedonhakuprosesseihin. Kehitysvaihtoehtoja pohdittaessa tultiin siihen tulokseen, että tiedon keskittäminen yhteen paikkaan on informaatio- ja tiedonhakuprosessien kehittämisen kannalta keskeisintä. Tutkielmassa esiteltiin muutamia tiedon keskittämisen mahdollistavia järjestelmiä. Yksi tärkeimmistä tutkimuksen tuloksista oli se, että keskittämällä tieto organisaatio voi säästää aikaa, tehostaa omaa toimintaa ja pitää niin henkilöstö kuin asiakkaatkin tyytyväisinä.

AVAINSANAT: Prosessit, kehittäminen, tiedonhaku, informaatio, tilitoimisto

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of technology****Author:**

Ksenija Kajalina

Topic of the Master's Thesis:

Development of an information acquisition process in the accounting company

Instructor:

Päivi Haapalainen

Degree:

Master of Science in Economics and Business Administration

Major subject:

Industrial Management

Year of Entering the University:

2009

Year of Completing the Master's Thesis:

2019

Pages: 78

ABSTRACT:

This study examined how to improve a knowledge acquisition process in the accounting company. Also the development of an information process was examined. In this study information process is referring to an information process between manager and the staff; other areas of an information process are left out of this study. The company, which processes are examined in this study, is small accounting firm which employ approximately ten persons. The goal of this study is to find effective solutions and bring new ideas for the company. As a background material this study has used literature of this field, scientific articles and my Bachelor's thesis, which topic is "Development of processes in the accounting firm".

In the theoretical part of this study the main topics are process development theory, owner of processes and process teams. Also the most common process management schools are presented, as well as process development challenges. In addition, theory of information processes and information systems development are presented.

In this study an information process of the company is presented by activity graph and knowledge acquisition process is presented by a flowchart. The study also examined attitude of the company management and staff towards information and knowledge acquisition processes. The conclusion of the study was that the company benefits most of the centralized knowledge system. The results of the study showed that by centralizing all information the company will save time, activate operations and keep staff and clients satisfied.

KEYWORDS: Processes, development, knowledge acquisition, information, accounting company

1. JOHDANTO

Nyky-yhteiskunnassa saatavilla oleva tietomäärä on jatkuvasti kasvussa. Tietoa on helppo etsiä Internetistä, mutta lähteen luotettavuutta on osattava aina arvioida. Myös työelämässä vaaditaan jatkuvasti uuden tiedon omaksumista ja hyvää tiedon etsimistaitoa. Lisäksi organisaation on kannettava työnantaja myös oma vastuunsa informoinnista ja henkilöstön pitämisestä ajan tasalla. Informaatio- ja tiedonhakuprosessia kehittäessä organisaation on otettava mukaan koko henkilöstö ja osattava löytää sopivat työkalut kyseisten prosessien helpottamiseksi.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan pientä, noin kymmenen hengen tilitoimistoa. Tilitoimisto sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja on erikoistunut ulkomaalaistaustaisten yritysten palvelemiseen. Tarkasteltavan organisaation vahvuuksia ovat hyvä kielitaito, onnistunut sijainti ja nuorekas henkilöstö, joka omaksuu suhteellisen helposti uusia toimintatapoja. Kehitystyön yhteydessä tilitoimiston on selvitettävä koko organisaation tarpeet ja kehitystyön mahdollisuudet. Tässä tutkielmassa tarkasteltavaan yritykseen viitataan pääasiassa sanoilla ”*tarkasteltava organisaatio*”.

Tutkielman aihe, ”*tiedonhakuprosessin kehittäminen tilitoimistoissa*”, on lähtenyt liikkeelle siitä, että työskennellessäni kyseisessä organisaatiossa kirjanpitäjänä koin tiedonetsimisen usein melko haasteelliseksi. Tiedon etsimiseen saattoi uppoutua paljon aikaa, mikä aiheutti ajoittain turhautumista. Tämän työn tavoitteeni onkin avata tarkasteltavan yrityksen omistajille ja johtoportaalle uusia ovia ja tuoda kehittämisideat selkeästi ja omaksuttavasti esille. Kehittämisideoilla pyritään helpottamaan tilitoimiston henkilöstön työtä ja nopeuttamaan informaatio- ja tiedonhankintaprosessia. Työssä sivutaan myös prosessiajattelun perusteita.

Tutkielman aihe on rajattu informaatio- ja tiedonhankintaprosessin yksityiskohtaiseen tarkasteluun ja niiden kehittämiseen. Informaatioprosessilla viitataan tässä työssä ainoastaan esimiehen ja henkilöstön väliseen tiedottamisprosessiin. Muut informaatioprosessien osa-alueet, kuten yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden välinen kommunikaatio ja tiedotusprosessi, jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Ongelmaa lähdetään tarkastelemaan tuotantotaloudellisesta näkökulmasta. Lisäksi tarkasteluun tuodaan mukaan tietojärjestelmien kehittämisen perusteet. Tarkasteltava

ongelma pyritään ratkaisemaan esittelemällä informaatio- ja tiedonhakuprosessi perusteellisesti, osa prosessit myös mallinnetaan, käyttäen apuna prosessien mallintamisen työkaluja. Tavoitteena on löytää toimivia ratkaisuja, joista koko tilitoimisto henkilöstö voisi hyötyä. Tutkielman aikana tehdään yhteystyötä tilitoimiston johtoportaan kanssa ja myös henkilöstön mielipiteet pyritään selvittämään.

Tutkielman teoriaosuus on jaettu prosessien kehittämisen, prosessiajattelun, informaatioprosessin sekä tietojärjestelmän kehittämisen teorian tarkasteluun. Teoriaosuudessa sivutaan myös prosessiomistajia ja -tiimejä sekä prosessiomaista ajattelutapaa. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan pintapuolisesti prosessien kehittämisen koulukuntia. Myös prosessien kehittämisen haasteet tuodaan esille. Informaatioprosessin ja tietojärjestelmän teoriaa tarkastellaan melko pintapuolisesti, kuin myös tietojärjestelmän kehittämisen haasteita.

Käytännön puolella aihetta lähestytään esittämällä organisaation nykyinen tilanne ja haastattelu- sekä kyselytutkimuksen tulokset. Myös prosessiomaisen ajattelutavan integroimista tarkasteltavaan yritykseen käydään läpi. Tämän jälkeen tutkielmassa lähdetään pohtimaan kehitysmahdollisuuksia. Lopuksi ehdotetaan toteutussuunnitelmalle malli ja johtopäätökset. Organisaation nykyinen informaatio- ja tiedonhakuprosessi esitellään yksityiskohtaisesti, samoin tutkimustulokset käydään tarkasti läpi pohtimalla samalla henkilöstön ja johdon mielipiteiden korrelointia. Tutkielmassa tuodaan esille muutamia eri kehitysvaihtoehtoja, mutta vaihtoehtojen teknistä puolta ei tarkastella. Tässä työssä ei tarkastella myöskään tutkielman tuloksien hyödyntämistä.

Prosessien kehittämisen teoriaa olen tarkastellut aikaisemmin kandidaatin tutkielmassani, joka on kirjoitettu aiheesta ”*Kirjanpito-prosessin kehittäminen tilitoimistossa*”. Kyseistä tutkielmaa on käytetty lähteen muodossa.

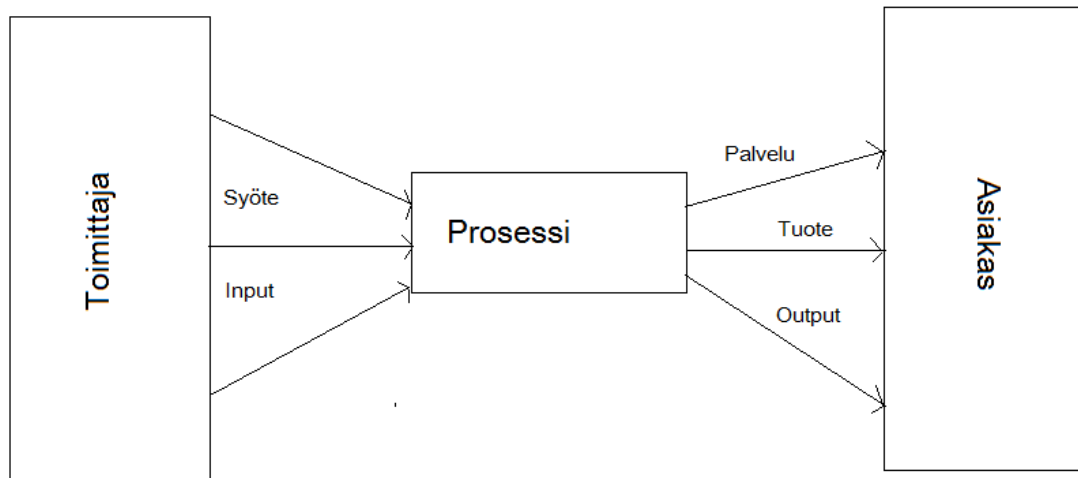
2. LIIKETOIMINTAPROSESSI

Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa asettamansa tavoitteet. Liiketoiminta voidaan nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu liiketoimintaprosesseista. Liiketoimintaprosesseja voidaan kehittää makro- ja mikrotasolla. Mikroprosesseilla viitataan yksittäisiin työtehtäviin, kun taas makroprosesseilla tarkoitetaan suurempia käsitteitä, kuten tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. (Laamanen 1993).

2.1 Prosessi käsitteenä

Prosessilla on monia määrittäviä (prosessi = edistyminen). Yleisesti voidaan todeta, että prosessi on sarja tehtäviä ja osia, jotka ovat loogisesti ketjun tavoin yhteydessä toisiinsa ja lopulta johtavat tavoiteltuun lopputulokseen. Prosessit ovat yleensä funktionaalisia eivätkä ole sidoksissa määrättyyn organisaatorakenteeseen. Sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen toiminta voidaan kuvata prosesseina. Prosesseja voidaan havaita kaikkialla, niin liiketoiminta kuin syöminenkin voidaan nähdä prosessina. (Laamanen 2002; 19-20)

Prosessissa voidaan aina havaita alku ja loppu. Prosessi alkaa aina herätteestä (impulse), siihen syötetään syötteitä (input), se tapahtuu prosessina ja lopulta saadaan aikaan tuote (output). Yritys käyttää prosessin aikaansaamiseen erilaisia resursseja, kuten henkilöstöä ja laitteita. (Salomäki 1999; 103-104). On huomioitava, että esimerkiksi fyysisiä tuotteita valmistavan tuotantolaitoksen prosessit eroavat huomattavasti esimerkiksi palveluorganisaatiosta. Tuotantoprosessi voidaan usein kuvata selkeinä perättäisinä vaiheina, kun taas palveluorganisaatiossa prosessien kulku saattaa olla arvaamatonta (esim. asiakaspalvelu). (Laamanen 2002; 20-21).



Kuva 1. Prosessin vaiheet (Laamanen, 2002).

Organisaation prosessit voidaan jakaa muutamaankin eri pääryhmään. Laamanen (2007) jakaa prosessit ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat yrityksen perus-ajatusta toteuttavia prosesseja, joilla tuotetaan arvoa ulkoisille asiakkaille. Tukiprosessilla tarkoitetaan organisaation sisäisiä prosesseja, joilla voidaan tukea ydinprosessia ja sisäisiä asiakkaita. Organisaation on mahdotonta toimia vain ydinprosessien varassa. (Laamanen 2007)

Prosessien jakoon voidaan lisäksi liittää mukaan ali- tai osaprosessit. Osaprosessi on yksi ydin- tai tukiprosessien työvaiheista. Ali- ja osaprosesseja määrittäessä tulee varoa, ettei määrittely johda siihen, että kokonaisuuden sijaan keskitytään epäolennaisiin yksityiskohtiin. (Laamanen 2007: 54)

Tässä tutkielmassa tarkasteltavan yrityksen ydinprosessi on kirjanpito. Tukiprosessiksi voidaan määrittellä esimerkiksi tietojärjestelmä ja osaprosessiksi asiakkaan vastaanottaminen. Laamanen (2007: 57) on hahmottanut alla olevaan kuvaan 2 esimerkkejä organisaation ydin- ja tukiprosesseista.



Kuva 2. Esimerkki organisaation ydin- ja tukiprosesseista (Laamanen 2007: 57)

Prosessit voidaan jakaa myös prosessityyppien mukaan esimerkiksi rutiini-, asiantuntija- ja kertaluonteisiin prosesseihin. Rutiiniprosessit ovat niitä prosesseja, jotka toistuvat melko samanlaisina ja ovat hyvin ennakoitavissa. Asiantuntijaprosesseja ovat nimensä mukaisesti prosesseja, joiden toteuttamiseen vaaditaan asiantuntijuutta, ja samoin nimensä mukaisesti kertaluonteiset prosessit toistuvat vain kerran. (Melonen 2004)

2.2 Prosessien tunnistaminen ja mallintaminen

Prosessien tunnistamisella viitataan usein prosessien alkamisen ja päättymisen määrittämiseen. Lisäksi on määriteltävä prosessin keskeisimmät asiakkaat, tuotteet, syötteen ja toimittajat. Laamasen (2007: 64-65) mukaan organisaatio voi tunnistaa prosessit kolmella eri tavalla; tutkimalla omaa toimintaa tai menestystekijöitä, tai

analysoimalla asiakkaan prosesseja. Asiakkaan prosessien analysointi on usein yksi parhaimmista tavoista mallintaa prosessi. (Laamanen 2007)

Käytännössä yritys voi lähteä liikkeelle määrittelemällä ydin-, tuki- ja mahdollisesti osaprosessit, jonka jälkeen prosessit voidaan mallintaa. Prosessien mallintamisella voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää yrityksen toimintaa. Mallintamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on kokonaisuuden hahmottaminen. (Naaranoja 2010).

Mallintamisen tarkkuus riippuu kaaviokuvausten käyttötarkoituksesta; yleisluontoinen kuvaus riittää perusvertailuja varten mutta ongelmien ja kehitystarpeen tunnistamista varten tarvitaan tarkempaa kuvausta. Prosessien mallintaminen alkaa siitä, että pohditaan mallinnetaanko nykyistä prosessia vai luodaanko uusi. Uuden prosessin mallintaminen on järkevintä silloin, kun nykyinen toiminta on heikkoa. (Naaranoja 2010.) Laamanen (2002: 78) on luonut prosessikuvausten mallin, jonka pääpiirteet on listattu alle:

1. **Soveltamisala;** Mihin prosessia sovelletaan? Mistä se alkaa ja mihin se päättyy?
2. **Avainasiakkaat ja heidän tarpeensa;** ketkä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät? Mihin he käyttävät prosessin tuotteita? Millaisia vaatimuksia heillä on?
3. **Tavoite ja mittarit;** Mikä on prosessin päämäärä? Mitkä ovat prosessin menestystekijät? Miten prosessien suorituskkyä mitataan?
4. **Input-tiedot;** Mitkä ovat prosessin syötteen, tuotteet ja palvelut? Miten tietoja hallitaan?
5. **Prosessikaavio;** Prosessien karkeavaiheistus ja prosessikaavio
6. **Vastuut;** Mitkä ovat keskeiset roolit ja tiimit? Mitkä ovat niiden tärkeimmät tehtävät, kriittiset päätökset ja asemavastuut? Mitkä ovat prosessiin liittyvät keskeiset pelisäännöt?

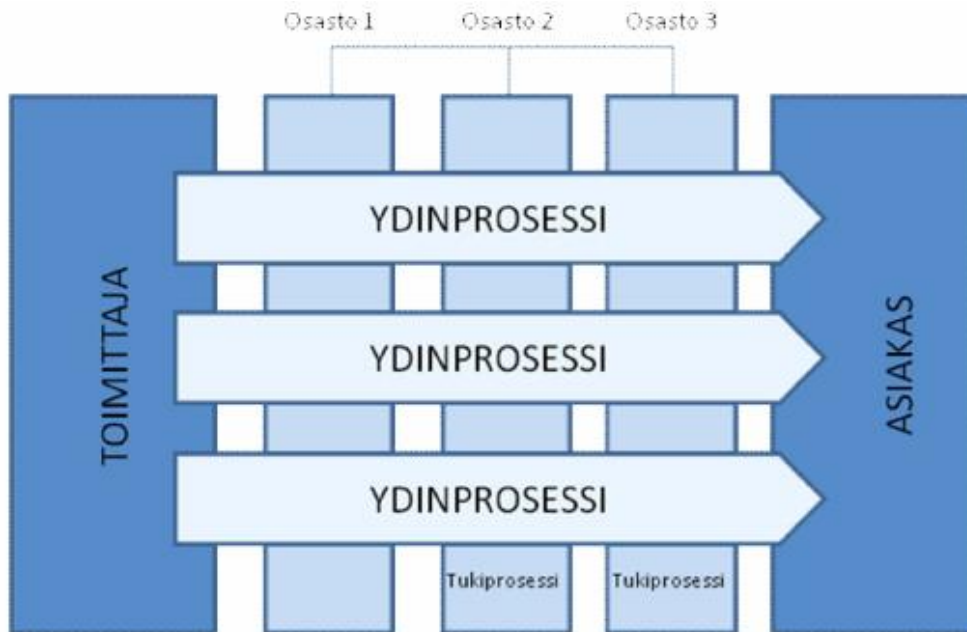
Lisäksi taulukossa 1 esitellään Virtasen ja Wemberin (2005) luoma mallintamisen hierarkia; ylin ja laajin taso on prosessikartta, jonka avulla voidaan hahmottaa organisaation kokonaiskuva. Alemmilla kuvaustasoilla määritellään ydinprosessit ja voidaan luoda prosessien tarkempi kuvaus. Prosessien kuvausta on mahdollista tarkentaa tehtävätasolle asti, esimerkiksi käyttämällä apuna erilaisia mallintamisen menetelmiä.

Taulukko 1. Prosessien kuvaushierarkia (Virtanen & Wennberg 2005: 123).

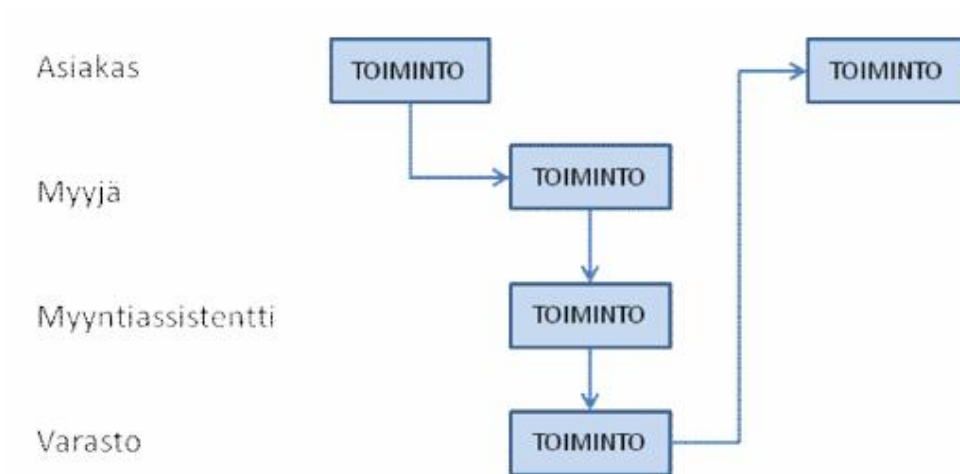
PROSESSIN KUVAUSTASO	ORGANISAATIOTASO
Prosessikartta	Koko organisaatio
Pääprosessit (Ydin- ja tukiprosessit)	Osastot
Työprosessit	Tiimit
Toiminnot	Työpiste
Tehtävät	Työpiste

2.2.1 Prosessien mallintamistekniikoita lyhyesti

Prosessikartta on graafinen kuvaus organisaation prosesseista; prosessikartalla kuvataan organisaation ja sen sidosryhmien ydinfunktiot ja niitä läpileikkaavat ydinprosessit (Hannus 1994; 43). Toisin sanoen prosessikartassa yrityksen osastot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan. Prosessikartalla pyritään kuvaamaan prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaation. Kartasta tulee ymmärtää, että prosessit vaikuttavat toisiinsa. Yleensä prosessikartta halutaan pitää yksinkertaisena ja samantyylliset prosessit nivotaan samaan prosessikoriin. (Laamanen 2002; 59-64). Kuvassa 3 on esitetty prosessikartan malli. Kuva on luotu soveltaen Hannuksen (1994; 44) esittämää ”prosessikartan periaate” kuvaa esitetty Ruposen (2010) opinnäytetyössä.



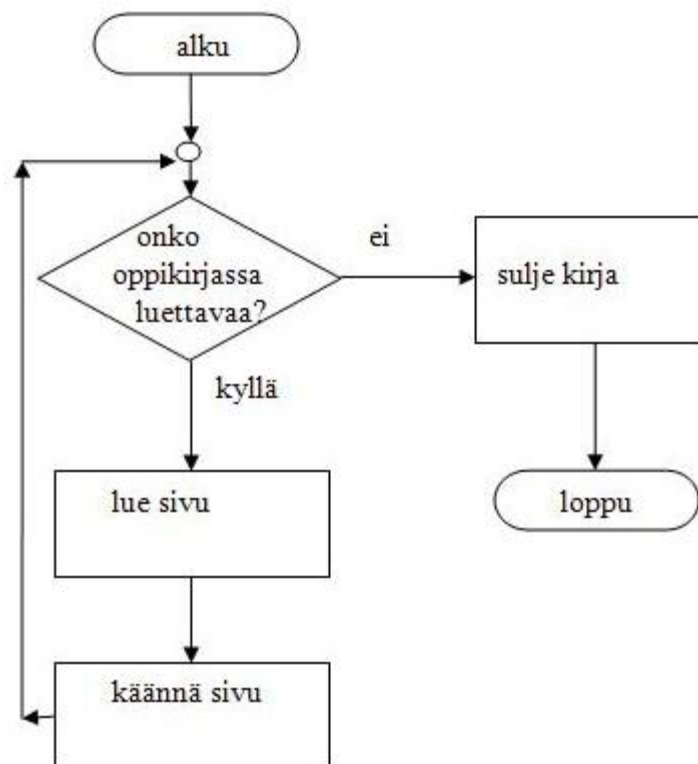
Kuva 3. Prosessikartan malli. (Ruponen 2010; 16 soveltaen Hannusta 1994; 44).



Kuva 4. Tilausprosessin toimintokaavio (Ruponen 2010; 16 soveltaen Leckiniä 2006; 140)

Prosessien toimintokaavio soveltuu hyvin prosessien tarkempaan analysointiin. Kaavioon vasempaan reunaan voidaan merkitä prosessiin osallistuvat henkilöt tai osastot. Tehtäväsarjat sen sijaan etenevät vasemmalta oikealle. Toimintokaavioon suositellaan liitettävän vain prosessien päälinjat ja kaavio on hyvä pitää selkeänä sekä helppolukuisena. (Leckin 2006; 141). Kuvassa 4 on esitetty toimintokaavion esimerkki. Kuva on luotu soveltaen Leckinin (2006; 140) esittämää tilausprosessin toimintokaaviota ja esitetty Ruosen (2010) opinnäytetyössä.

Vuokaavio (työnkulkukaavio) on esitetystä menetelmästä soveltuvin yksityiskohtaisiin kuvauksiin. Vuokaaviossa työvaiheet kuvataan usein symbolien avulla, mutta esimerkiksi Laamanen (2002; 79) suosittelee välttämään kaikenlaisten symboleiden käyttöä, sillä ne harvoin ovat liiketoimintoja kuvatessa kovin oleellisia, eivätkä auta toiminnan ymmärtämisessä. Kuvassa 5 on esitetty esimerkki vuokaaviosta, jossa on myös käytetty symboleita.



Kuva 5. Esimerkki vuokaaviosta (Korpimies, 2011)

3 LIKETOIMINTAPROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Prosessien kehittäminen voidaan nähdä jatkumona, jossa lähdetään liikkeelle prosessien tunnistamisesta, jonka jälkeen prosessit voidaan kuvata. Kuvauksen jälkeen toiminnan organisointi voidaan aloittaa; organisointi pitää sisällään muun muassa prosessikuvausten analysointia, mittaamista ja tiimien perustamista. Viimeisenä vaiheena voidaan nähdä olevan prosessien jatkuva parantaminen, jolla viitataan prosessien kehittämiseen, strategiseen suunnitteluun ja muutosten aikaansaamiseen. (Laamanen 2002: 50)

Liiketoimintaprosessien kehittämisen tavoitteena nähdään usein tulosten parannus, prosessien tehostuminen ja joustavuus (Laamanen 1993: 13). Laamanen (1993: 13) on listannut kolme liiketoimintaprosessien kehittämisen päätavoitetta:

1. Prosessi tuottaa haluttuja tuloksia, joista on hyötyä asiakkaille
2. Prosessi on tehokas ja minimoi käytettävät resurssit (aika, raha, inhimillinen kuormitus jne.)
3. Prosessi on joustava ja sopeutuu nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne jne.)

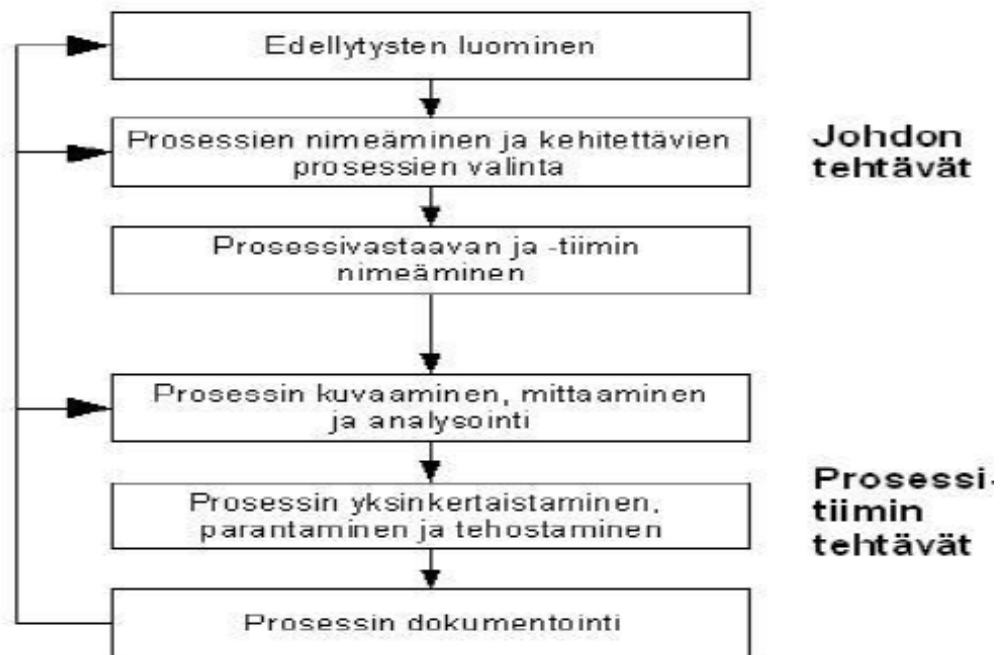
Liiketoimintaprosessien kehittäminen voidaan nähdä myös muutosprosessien johtamisena. Nykyaikana, teknologian nopeassa kehitysympäristössä, muutosprosessien johtaminen korostuu entisestään. Muutosprosessin oikea ajoitus, jaksotus ja henkilöstön mukaanotto ovat avainasemissa. Tässäkin asiassa poikkifunktionaalisuus ja prosessitiimit edistävät prosessien kehittämistyön onnistumista. (Laamanen 1993)

Laamanen (1993: 28) ehdottaa liiketoimintaprosessien vaiheistamiselle seuraavanlaista kaavaa:

1. Asiantuntijaryhmän tehokas työskentely hahmotusvaiheessa (tekninen laatu)
2. Kaikkien osallistuminen arviointi- ja käyttöönotto vaiheessa (sitoutuminen ja parannukset)

3. Johdon laajan näkemyksen hyödyntäminen auditointivaiheessa (varmistus ja parannukset)

Kvist, Arhoma, Järvelin ja Räikkönen (1995: 63) ovat esittäneet kehittämismallin, joka soveltuu organisaation kaikkien prosessien kehittämiseen ja tarjoaa samalla yleiset peruseriaatteen prosessien kehittämiseksi. Kehittämismalli on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6. Prosessin kehittämisen malli (Kvist ym. 1995: 64)

Laamanen (1993: 30-32) korostaa prosessien kehittämisessä jatkuvan parantamisen merkitystä, josta prosessin omistajan tulee pitää huolta. Jatkuva parantaminen merkitsee

strategisella tasolla ydinprosessien tunnistamista, arviointia ja kehittämistä. Operatiivisella tasolla organisaation on huolehdittava kehitysprojektien virrasta ja päivittäisellä tasolla on organisoitava koko henkilöstön jatkuva osallistuminen kehitystyöhön ja pyrkiä pieniin parannuksiin. Pitkällä aikavälillä kehitystyö johtaa usein turhien ja päällekkäisten välivaiheiden poistumiseen. Prosessit virtaviivaistuvat ja muuttuvat yksinkertaisimmiksi. (Laamanen 1993: 30-32)

3.1 Prosessijohtaminen

Prosessien kehittämisessä on kyse ajattelutavan muutoksesta; organisaatiokeskeisestä johtamisesta siirrytään prosessikeskeiseen johtamiseen. Työntekijöiden arvioimisen sijaan keskitytään prosessien arviointiin ja parantamiseen. Ei pohdita kuka teki virheen vaan mikä teki virheen mahdolliseksi. (Laamanen 1993: 13). Esimerkiksi vaikeaselkoinen käyttöliittymä saattaa kasvattaa virhemahdollisuutta.

Taulukkoon 2 on listattu Laamasen (2007: 49) esittämät organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan eroavaisuudet.

Taulukko 2. Organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan erot

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
- Ongelma asenteissa	- Ongelma prosesseissa
- Työntekijä	- Ihminen
- Teen oman työni	- Autetaan, että työt saadaan tehtyä
- Ymmärrän oman työni	- Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin
- Mitataan vain yksilön suoritusta	- Mitataan prosessin suorituskyykyä
- Voi aina löytää paremman työntekijän	- Prosessia voi aina parantaa
- Motivoidaan ihmisiä	- Poistetaan esteet
- Valvotaan työntekijöitä	- Kehitetään ihmisten osaamista
- Ei luoteta kehenkään	- Olemme samassa veneessä
- Kuka teki virheen?	- Mikä teki virheen mahdolliseksi?
- Korjataan virheitä	- Vähennetään hajontaa
- Kate ratkaisee	- Asiakassuuntautuneisuus; hyvä kate on seuraamus

Laamasen mukaan keskijohdolle siirtyminen prosessiajatteluun merkitsee usein perinteisen esimiehen roolin muuttumista valmentajaksi ja mahdollistajaksi entisen ohjaavan ja sanelevan roolin sijaan (Laamanen 2002, 119.). Käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöiden aseman muutosta; työtehtävät laajenevat ja vastuu päätöksistä sekä työtehtävien organisoimisesta siirtyy työntekijälle. Tällä muutoksella voidaan nopeuttaa prosessia ja laskea kustannuksia. Lisäksi vastuun ja valtuuksien lisääntyessä työntekijä ymmärtää paremmin organisaatiokokonaisuutta ja omaa roolia siinä. Pystyäkseen vastaamaan näihin uusiin vaatimuksiin tulee työntekijöiden tarvittaessa saada lisäkoulutusta esimerkiksi auditointiin, itsearviointiin, tunnuslukujen tulkintaan ja analysointiin tai ongelmanratkaisumenetelmiin (Laamanen 2002, 129.).

Esimiestyö nähdäänkin prosessijohtamisessa osaamisen hankkimisena (uudet osaajat, uudet taidot), resurssien ylläpitämisenä ja ihmisten johtamisena. Viimeksi mainittu pitää sisällään henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen, konfliktien ratkomisen sekä sen varmistamisen, että kaikki työt, myös ikävät, tulevat hoidettua. (Laamanen 2002, 119.)

3.1.1 Prosessinomistajat

Prosessin johtaminen vaatii sitä, että jokaiselle prosessilla määritellään omistaja. Prosessinomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma johtamisen uusi rooli. (Lecklin 1997, 142–143.). Prosessin omistaja vastaa prosessin operatiivisesta ohjaamisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Seuraavaan on kerätty esimerkinomaisesti prosessin omistajan työnkuvaan liittyviä toimia (Laamanen 2002, 124):

- sopii muiden prosessinomistajien kanssa rajapinnoista ja tekee yhteistyötä saumattoman toiminnan saavuttamiseksi
- tunnistaa prosessin osaamiset, työkalut ja -ohjeet, ja varmistaa, että niitä käytetään oikein toiminnan ollessa organisaation periaatteiden ja strategian mukaista
- huolehtii mittaamisesta, analysoinnista ja palautteen annosta
- arvioi prosessin suorituskykyä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin
- varmistaa työntekijöiden tietoisuuden kokonaisuudesta ja omasta roolistaan siinä
- tarttuu nopeasti poikkeamiin ja laatuongelmiin, seuraa riskejä
- käynnistää kehittämishankkeita tavoitteena yhä parempi asiakastyytyväisyys ja tehokkuus
- hyväksyy prosessin kehitystoimenpiteet ja estää haitalliset muutokset.

Sekä esimiehet, asiakkaat että prosesseissa työskentelevät antavat palautetta ja kehitysehdotuksia prosessin omistajalle, jonka perustehtäviin kuuluukin kehitysideoiden, palautteen ja poikkeamien kerääminen, näiden analysointi ja toiminnan kehittäminen strategian mukaisesti, resurssien saatavuuden varmistaminen, prosessissa työskentelevien ihmisten valmentaminen sekä tavoitesuorituskyvyn ylläpito (Laamanen 2002, 254; Lecklin 2002).

3.1.2 Prosessitiimit

Prosessitiimi toimii prosessinomistajan apuna. Tiimin olisi hyvä olla poikkifunktionaalinen, jolloin organisaation eri tasot pääsevät mukaan työhön. Tiimin optimikoko määritellään prosessin laajuuden mukaan, yleensä hyvänä kokona on pidetty 3-6 henkilöä. (Kvist, Arhonia & Järvelin 1995: 72-75)

Parhaisiin tuloksiin päästään kun tiimin kaikille jäsenille jaetaan osavastuita ja pyritään toimimaan joustavasti. Tiimin jäseniä tulisi kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, mutta päävastuu säilyy silti prosessin omistajalla. (Kvist ym.: 1995: 75)

Tiimiytämisen ja valtuuttamisen puolesta puhuvat myös käytännön kokemukset. Kun ryhmille on annettu vastuu toiminnan tuloksellisuudesta, tiimin itse asettamat tavoitteet ja aikarajat ovat yleensä olleet tiukempia kuin aiemmin ylhäältä annetut, ja itseohjautuvuudella saadut tulokset ovat olleet hyviä (Andersen & Fagerhaug 2002, 9, Veini). Tätä toimintaa tukevat myös oikein suunnitellut mittarit ja näihin yhdistetyt palkitsemisjärjestelmät (Andersen & Fagerhaug 2002, 9).

3.2 Prosessijohtamisen koulukunnat

Hannus (1993: 259-262) on eritellyt prosessijohtamisen koulukunnat. Koulukuntien väliset erot ovat melko nimellisiä ja niitä voidaankin pitää lähinnä työkaluina, joilla voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. (Hannus 1993: 259-262). Rintanen (2010: 32) on koonnut Hannuksen erittelemät koulukunnat taulukkoon, joista voidaan helposti havaita koulukuntien pääasialliset erot.

Taulukko 3. Prosessijohtamisen koulukunnat ja niiden peruseriaatteet (Rintanen 2010: 32)

KOULUKUNTA	PERUSERIAATTEET
Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Luodaan ja jatkuvasti parannetaan asiakastyytyvää tuottamalla korkealaatuisia tuotteita ja palveluja ▪ Laadun arvioi viime kädessä asiakas
Aikaan perustuva johtaminen (TBM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aika, kriittinen resurssi ja keskeinen suoritustekijä ▪ Ydinprosessien tarkastelu asiakaslähtöisesti ja toimintojen analysointi niiden tuottaman jalostusarvon perusteella ▪ Tavoitteena läpimenoaikojen radikaali lyhentäminen poistamalla tuottamatonta aikaa ▪ Kohdistuu usein uusien tuotteiden kehittämisen ja markkinoille lanseeraukseen, tilaus/toimitusketjun sekä tuotannon prosesseihin
Tarjontaketjun hallinta (SCM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tavara- ja tietovirtojen koordinoitu ohjaus koko ketjussa raaka-ainetoimittajalta lopulliselle asiakkaalle asti ▪ Tarkastelun kohteena koko logistisen ketjun läpileikkaava operatiivinen prosessi ▪ Pyritään virtaviivaistamaan kaikkia toimintoja poistamalla sekä turhat toiminnot että varastot
Toimintoperusteinen johtaminen (ABM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taustalla toimintoperusteinen kustannuslaskenta (ABC), jonka ensisijaisena tavoitteena on parantaa yleiskustannusten kohdistettavuutta ▪ Lähtökohtana horisontaalinen ohjaus ja prosessilähtöisyys ▪ Kustannustehokkuuden lisäksi tavoitteena asiakastyytyvyys, joustavuus, lyhyet läpäisyajat sekä korkea toiminnan laatu ja toimitusväilyttöisyys
Kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pyrkimys saada aikaan enemmän arvoa asiakkaalle, käyttämällä vähemmän resursseja ▪ Kaikki arvo lisäämätön on turhaa ja siten poistettava ▪ Asiakaslähtöisyyden ja kustannustehokkuuden yhdistäminen lisäämällä tuotevariaatioiden määrää ja räätälöintimahdollisuuksia
Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (BPR)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lähtökohtana aikaansaada liiketoimintaprosessien radikaaleja muutoksia ICT:n mahdollisuuksia hyödyntämällä ▪ Nykyisten toimintatapojen ja ydinprosessien kyseenalaistaminen ja uudelleensuunnittelu

3.2.1 Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu BPR (Business Process Re-engineering)

Tässä kappaleessa esitetyistä koulukunnista soveltuvin case-yritykselle on liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu BPR (Business Process Re-engineering). BRP- menetelmän avulla pyritään saamaan liiketoimintaprosesseihin radikaaleja muutoksia. Muutokset toteutetaan tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Hannus 1993: 222-228). Menetelmän taustalla on ajatus siitä, että siirrytään funktiojakoisesta organisaatiosta kohti horisontaalisia liiketoimintaketjuja (Martola & Santala 1997: 19). BRP:tä voidaan myös pitää johdon työkaluna toteuttaa muutoksia (Terziovski, Fitzpatrick ja O'Neill 2003).

BRP:llä viitataan usein dramaattiseen, jopa kilpailijoiden toimintaan vaikuttavaan muutokseen (Martola & Santala 1997: 27). Tässä tutkielmassa ei ole tarkoitus muuttaa tarkasteltavan yrityksen toimintaa dramaattisesti kokonaisuudessaan, vaan keskittyä mikroprosessien radikaaliin muutokseen. Martola & Santala (1997: 40) toteavatkin, että myös tietojärjestelmien arkkitehtuuriin liittyviä muutoksia voidaan pitää dramaattisina.

Tietotekniikka mahdollistaa liiketoimintaprosessien muutokset, mutta harvemmin tietotekniikka itsessään on muutoksen syynä. Tietojärjestelmäprosessien muutokset vaativat aina liiketoimintaprosessien tarkkaa tutkimista. Tietojärjestelmät tulisi rakentaa uusia liiketoimintaprosesseja silmällä pitäen. Lisäksi radikaaleissa muutoksissa on tärkeää muutoksen nopeus. Ratkaisujen tulisi toteutua nopeasti ja muutoksen on aikaansaattava jotain näkyvää suhteellisen nopeasti. Muutosten nopea läpivienti edesauttaa sitä, ettei projektista tuli ikuisuusprojektia, johon työntekijät ovat menettäneet uskonsa. (Martola & Santala 1997: 33, 91). Tosin BPR-menetelmän soveltamisessa ei ole kyse ongelmien pikaisesta korjaamisesta, vaan menetelmän onnistunut implementointi lähtee liikkeelle strategiatasolta ja sitoutumisesta projektiin (Terziovski ym., 2003).

Lisäksi puhuttaessa tieto- ja viestintäteknologian avulla tehtävistä muutoksista on syytä kiinnittää huomiota siihen, että tutkimuksissa ei ole havaittu positiivista yhteyttä tieto- ja viestintäteknologian käytön lisääntymisen ja prosessien läpimenoajan lyhenemisen

välillä. Tosin IT-tekniologian hyödyt on saatu parhaiten esille, kun niitä on sovellettu organisaation ydinprosesseihin. (Terziovski yms. 2003)

Martolan & Santalan (1997: 45) esittämä malli liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun vaiheista noudattaa melko samaa kaavaa, kuin kappaleessa 3.1 esitetty Kvistin malli. Martola & Santala (1997: 45) malli on jaettu seuraavanlaisiin vaiheisiin:

- vision määrittäminen
- projektihallinnan suunnittelu
- nykytilanteen analyysivaihe
- muutostavoitteiden määrittely
- uusien toimintamallien suunnittelu
- uusien toimintamallien käyttöönotto ja
- muutosvalmiuden hallinta.

Lisäksi Martalan & Santalan (1997) esittelemässä liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelumallissa kehitystyö pohjautuu poikkifunktionaalisiin tiimeihin. BPR:n implementoinnissa on hyvä ottaa huomioon ”syvyys” mittarit kuten roolit ja vastuut, mittaristot ja palkkiot, organisaation rakenne, IT, jaetut arvot ja taidot (Hall, Rosenthal & Wade, 1993) Lisäksi ydinliiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu onnistuu tutkimusten mukaan parhaiten, kun ne muutetaan ottamalla huomioon asiakkaan näkökulma. (Terziovski yms. 2002)

Kuten kaikissa teorioissa, myös BPR:ssä on ongelmia. Holland ja Kumar (1995; 79) huomauttavat muun muassa, että jopa 60-80% BPR-hankkeista eivät saavuta asetettuja tavoitteitaan. Mumford ja Hendrick's (1996) löysivät tutkimuksessaan monia yrityksiä, joiden prosessit olivat muuttuneet BPR:n seurauksena monimutkaisimmiksi, kustannukset nousseet ja henkilöstö tunsu masentuneisuutta.

Perinteisesti BPR:n onnistunut läpivienti on määritelty kuuden tekijän summana; strategia, tieto- ja viestintäteknologia, johdon sitoutuminen, asiakaslähtöisyys, jatkuva parantaminen ja suorituskyvyn tulokset. Terziovkin ym. (2003) tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että suurimman onnistumisprosentin ovat saavuttaneet ne organisaatiot, joiden strategiassa on määritelty BPR:n implementointi, ja jotka ovat yhdistäneet BPR:n

tavoitteet organisaation ydinasiakkaita käsitteleviin liiketoimintaprosesseihin. Lisäksi tutkimuksessa korostettiin, että BPR:n läpiviemiseksi kriittisiä asioita ovat ilmapiirin ja kulttuurin muuttaminen, ulkoisen kommunikoinnin varmistaminen ja muutosvastarinnan kestäminen. (Terziovski yms. 2003).

3.3 Liiketoimintaprosessien haasteet

Liiketoimintaprosessien kehittäminen sisältää useita haasteita. Jo muutosprojektin aloitusvaiheessa voidaan kohdata ongelmia, esimerkiksi jos liiketoimintaprosesseja ei ole tunnistettu oikein tai prosessit on kuvattu heikosti. Organisaatio saattaa helposti kohdata tilanteita, joissa toimintoja on kuvattu, mutta mitään jatkotoimenpiteitä asian eteen ei tehdä. Ongelmia aiheuttaa myös liian tarkka prosessien kuvaaminen tai esimerkiksi asiakkaan näkökulman unohtaminen heti alussa. (Laamanen 2002; 297).

Organisaatio voi kohdata myös ongelmia, jos prosessinomistajat ja prosessitiimin jäsenet nimetään ilman tarkempaa pohdintaa. Nimetessä projektitiimin henkilöstöä, on aina varmistuttava että henkilöillä on tarpeeksi mahdollisuuksia ja valtaa toteuttaa muutoksia. (Laamanen 2002: 297)

Henkilöstön informoiminen muutosprojektista on oleellista sen onnistumisen kannalta. Lisäksi organisaation tulee muistaa asettaa prosessien suorituskyvyille mittarit ja seurata niiden toteutumista. Myös henkilöstön palkitseminen prosessien suorituskyvyn parantamisen myötä on Laamasen (2002; 297) mukaan oleellista. (Laamanen 2002; 297)

4 INFORMAATIOPROSESSI JA TIETOJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMINEN

Informaatioprosessi ja tietojärjestelmien käyttö ovat olennainen osa tilitoimiston arkea. Tässä kappaleessa tarkastellaan mitä informaatioprosessilla ja tietojärjestelmillä tarkoitetaan sekä miten niitä voi kehittää.

4.1 Informaatioprosessi

Prosessin läpiviemiseksi tarvitaan paljon informaatiota. Esimerkiksi autoteollisuudessa tuotantopuolen on saatava informaatiota muun muassa myyntihenkilöstöltä tilauksista, auton väreistä, malleista jne. Jos tämä informaatio ei kulje, asiakkaiden tarpeita on vaikea tyydyttää. (Pastinen 1998: 39-41)

Yrityksen sisällä on erilaisia informaatioprosesseja, jotka voidaan tunnistaa esimerkiksi kahden seuraavan lähestymistavan avulla (Pastinen 1998: 40):

1. Toimija-suuntautunut lähestymistapa, joka jakautuu organisaatioiden, funktioiden sekä ihmisten väliseen informaatioprosessiin
2. Tehtävä-suuntautunut lähestymistapa, joka voidaan luokitella informaatioprosessin strategisen tärkeyden perusteella (operatiivinen, taktinen ja strateginen taso)

Toimija-suuntautunut lähestymistapa on jaoteltu organisaatioiden, funktioiden sekä ihmisten väliseen informaatioprosessiin. Organisaatioiden välinen informaatioprosessi tarkoittaa yrityksen ja ulkoisten toimijoiden välistä kommunikointia, esimerkiksi ostotilaus (informaatioprosessi yrityksen työntekijän ja asiakkaan välillä).

Organisaatioiden välinen informaatioprosessi voidaan toteuttaa elektronisten apuvälineiden avulla tai kasvotusten. Funktioiden välinen informaatioprosessi tapahtuu yrityksen eri osastojen välillä, esimerkiksi markkinoinnin ja tuotanto-osastoiden välillä. Vastaavasti henkilöiden välisellä informaatioprosessilla viitataan samassa ryhmässä tai tiimissä työskentelevien ihmisten väliseen informaatioprosessiin, esimerkiksi palaveri. (Pastinen 1998: 40)

Taulukossa 4 on kuvattu tehtävä-suuntautunutta lähestymistapaa informaatioprosessin strategioiden merkityksen perusteella. Taulukko perustuu Zeman, Fröschl, Greiner-Durr, Hassel, Hofer-Alfeis, Petersen ja Vollmerin (1993) esittämään kaavioon.

Taulukko 4. Informaatioprosessi strategisen merkityksen perusteella

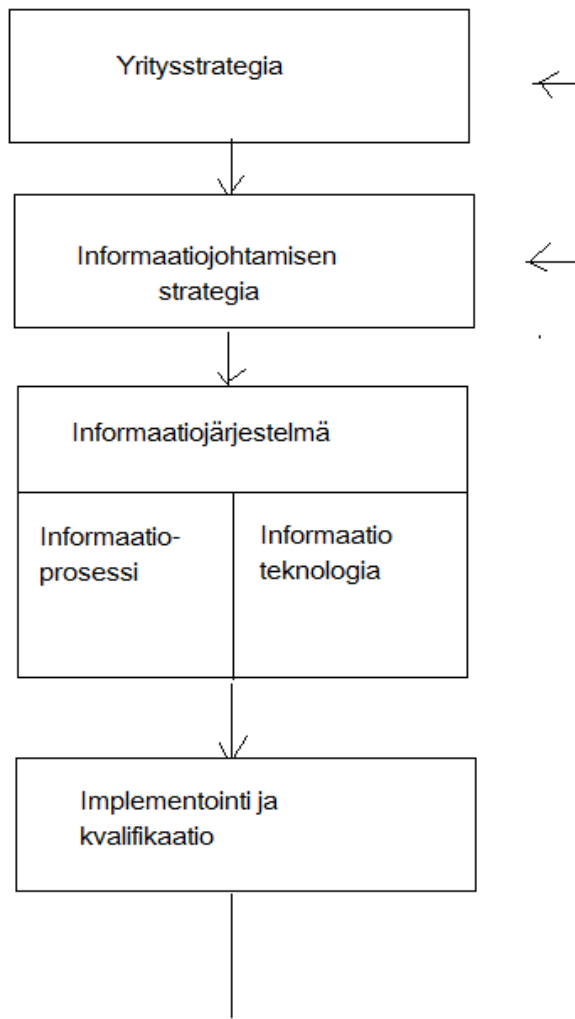
	Strateginen taso	Taktinen taso	Operatiivinen taso
Esimerkki	Markkinointi konseption kehitys	Kapasiteetin suunnittelu (keskiarvo)	Tilausten vahvistaminen
Tarvittava informaatio	Informaatio asiakkaiden tarpeista ja kilpailullisesta ympäristöstä	Myynti-ennusteet, tilaukset, kapasiteetti	Tilaus, eräpäivä
Saavutettavuus	Vaikea	Vaihteleva	Helppo
Käytön monimutkaisuus	Erittäin korkea	Korkea	Matala
Toistettavuus	Matala	Korkea	Erittäin korkea
Tekniikan käyttömahdollisuus	Matala	Korkea	Erittäin korkea
Kilpailullinen tärkeys	Erittäin korkea	Korkea	Tarvittava, muttei ratkaiseva

4.1.1 Informaatiojohtaminen

Informaatiojohtaminen (Information Management, IM) tarkoittaa niitä sääntöjä, tekniikoita ja systeemejä, joilla määritetään organisaation informaatio- ja viestintärakenne (Heinecke & von der Oelsnitz, 1993). Informaatiojohtamisella siis kehitetään ja ylläpidetään yrityksen informaatio- ja viestintäprosesseja. Huonosti organisoitu informaatiojohtaminen saattaa aiheuttaa epätyytyväisyyttä niin asiakkaiden, henkilöstön kuin omistajienkin joukossa. Esimerkiksi jos työn loppuun viemisen kannalta puuttuu relevantti tieto, se voi johtaa turhautumiseen. Tiedon etsimiseen joudutaan käyttämään paljon työaikaa, jolloin tuottavuuskin laskee. (Pastinen 1993: 43-44)

Informaatiojohtamisella pyritään parantamaan informaatioprosessin laatua ja samalla etsitään uusia tapoja käyttää informaatiotekniikoiden avulla syntyvää tietoa. (Pastinen 1998: 43)

Informaatiojohtamisen rakenne on esitetty alla olevassa kuvassa 7. Kuva pohjautuu Huberin ja Maierin (1991) esittämään kuvioon. Kuvasta nähdään, että informaatiojohtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, jonka perusteella voidaan luoda informaatiojohtamisen strategia. Informaatiojärjestelmät puolestaan syntyvät informaatiojohtamisen strategian perusteella. Informaatiojärjestelmät voidaan jakaa informaatioprosesseihin sekä informaatioteknologiaan ja niiden väliseen kommunikointiin. Informaatiojärjestelmät implementoidaan organisaatioon ja niitä myös arvioidaan. Informaatiojärjestelmien arvioinnilla voidaan vaikuttaa niin informaatiojohtamiseen kuin organisaation strategiaan.



Kuva 7. Informaatiojohtamisen rakenne (pohjautuu Huber:n ja Maier:n (1991) esittämään kuvioon).

4.2 Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmä on usein määritelty seuraavanlaisesti: ”*Ihmistä, tietojenkäsittelylaitteista, tiedonsiirtolaitteista ja ohjelmista koostuva järjestelmä, jonka tarkoitus on tietoja käsittelemällä tehostaa tai helpottaa jotakin toimintaa tai tehdä toiminta mahdolliseksi*”. (Pohjonen 2002: 6).

Tietojärjestelmiä käytetään usein perus, liike- ja operatiivisten toimintojen tukemiseen. Lisäksi tietojärjestelmillä tuetaan johdon päätöksentekoa ja pyritään saavuttamaan strategista kilpailullista etua. Pohjonen (2002: 7) on jakanut tietojärjestelmät sen mukaan, millaisia toimintoja järjestelmällä tehdään. Järjestelmät on esitetty taulukossa 5..(Pohjonen 2002: 7, 10)

Taulukko 5. Tietojärjestelmätyypit (Pohjonen 2002: 10)

Järjestelmä	Tarkoitus
Toimistoautomaatiojärjestelmät (<i>office automation systems</i>)	Arkipäiväisessä työssä tarvittavat pienet apu-ohjelmat oman tiedon hallintaan ja pienien töiden automatisointiin. Esimerkiksi sähköposti tai kalenteriohjelmistot.
Tapahtumankäsittelyjärjestelmät (<i>transaction/data processing system, online systems</i>)	Yrityksen tapahtumien ja transaktioita käsittelevät ohjelmistot, joita useat käyttäjät voivat käyttää samanaikaisesti.
Reaaliaikajärjestelmät (<i>realtime systems</i>)	Organisaation ympäristöä valvovat järjestelmät, jotka keräävät tietoa ja palauttavat tiedon käsiteltynä takaisin ympäristöön, joka muuttaa palautteen avulla tarvittaessa toimintaansa.

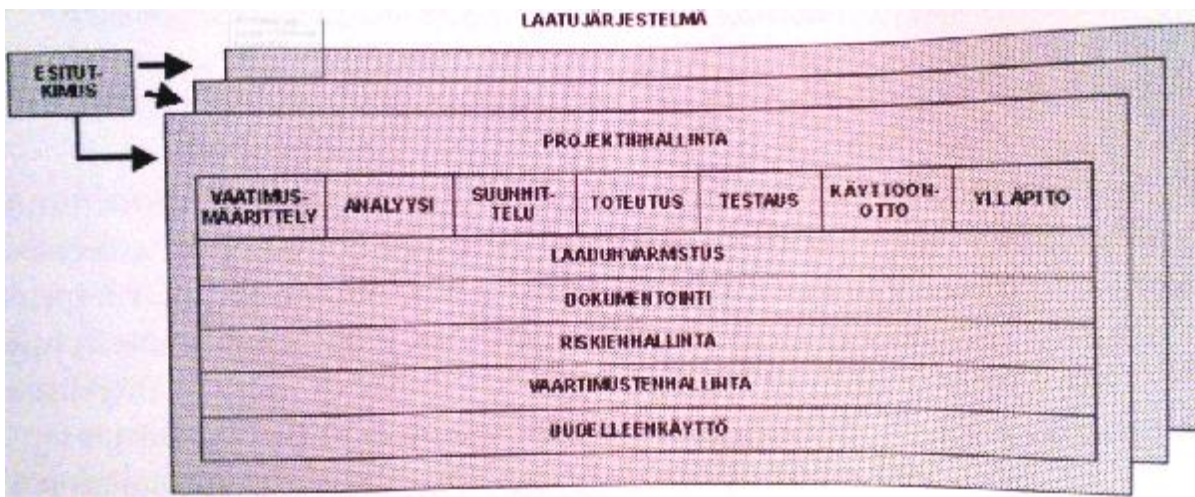
	Esimerkiksi prosessinohjausjärjestelmä.
Päätöstukijärjestelmä (<i>decision-support systems, DSS</i>)	Tuotetaan informaatiota päätöksenteon tueksi arvioimalla yritystä koskevaa tietoa.
Johdon tietojärjestelmä (<i>management information systems IMS, executive support systems ESS</i>)	Päätöstukijärjestelmät, joita yrityksen johtoporras voi hyödyntää esimerkiksi strategisten suunnitelmien laatimisessa.
Asiantuntija- ja tietämuspohjaiset järjestelmät (<i>expert systems, knowledge-based systems</i>)	Järjestelmät, joihin on syötetty jonkin erikoisalan tietoja ja tapoja, ja joita voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Esimerkiksi lääkäri voi syöttää erikoisohjelmistoon potilaan oireet, jolloin ohjelma antaa arvioita mahdollisesta sairaudesta.

4.3 Tietojärjestelmien kehittäminen

Tietojärjestelmiä kehitetään yleensä henkilöiden tai yritysten toiminnan avuksi. Pohjolaisten (2002: 15) mukaan ”*tietojärjestelmien kehittäminen on kohdejärjestelmän muutosprosessi, joka tapahtuu kohdejärjestelmälle asetettujen tavoitteiden mukaisesti*”. Kehittämisen tarkoituksena on parantaa ja tehostaa käytössä olevien tietojärjestelmien toimintaa, rakentaa uusia tietojärjestelmiä tai koordinoita tietojärjestelmien kehittämisen suunnittelu- ja kehittämistoimenpiteitä. (Pohjonen 2002: 14-15)

Tietojärjestelmän kehitystyö perustuu usein tarpeeseen luoda uutta tai kehittää vanhaa. Konkreettinen muutostyö tapahtuu analysoimalla kohdejärjestelmää, asettamalla kehitystavoitteet, minkä jälkeen järjestelmää voidaan alkaa muuttaa kohti asetettuja

tavoitteita. (Pohjonen 2002: 15, 26). Tietojärjestelmän muutosprosessi voidaan nähdä ohjelmistoprosessina, joka kattaa ohjelmiston koko elinkaaren aina ideasta, ohjelmistosta luopumiseen saakka. Ohjelmistoprosessi elää vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, saaden vaikutuksia yrityksen liiketoiminnasta, johtamisesta, mahdollisesta laatu järjestelmästä, projektien hallinnasta ja itse itseltään. (Pohjonen 2002: 21). Kuvassa 8 on esitetty yrityksen tietojärjestelmän kehittämisprosessi ja sen ympäristö.



Kuva 8. Tietojärjestelmän kehittämisprosessi ja sen ympäristö (Pohjonen 2002: 22)

Tietojärjestelmien kehittämisessä on tärkeää ottaa mukaan kehitystyöhön asiakkaat, eli ohjelmiston päivittäiset käyttäjät. He ovat kuitenkin lopulta niitä, jotka joko hylkäävät tai hyväksyvät ohjelmiston. Pohjonen (2002: 46) kuvaa tietojärjestelmiä organisationaaliseksi ja sosiaalisiksi kokonaisuuksiksi, jotka vaikuttavat ympäristöönsä. Lisäksi Pohjonen (2002: 46) painottaa tietojärjestelmien kehittämisen eettistä puolta. Kenenkään työtehtäviin tulisi tehdä muutoksia ilman, että henkilö pääsee itse vaikuttamaan muutoksen laatuun. Käyttäjien osallistuminen kehitystyö tapahtuu usein haastattelun tai kyselylomakkeen avulla, osallistumalla projektitiimiin asiantuntijan

roolissa tai jopa olemalla mukana konkreettisesti kehitystyössä, kuten suunnittelussa ja toteutuksessa. (Pohjonen 2002: 46-47). Tietojärjestelmien tyypillisimmät käyttäjäroolit on listattu taulukkoon 6. Taulukon pohjana on käytetty Pohjosen (2002: 47-48) käyttäjätyypin jaottelua.

Taulukko 6. Tietojärjestelmien käyttäjätyypit ja osaamistaso (taulukon pohjana käytetty Pohjosen 2002: 47-48 esittämiä määritelmiä)

Käyttäjätyyppi	Määritelmä
Operationaalinen käyttäjä (<i>operational user</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Järjestelmää arkityössään käyttävä - Kiinnostunut järjestelmän toiminnoista ja käyttöliittymästä - Omiin tehtäviin rajoittuva näkemys ohjelmistosta
Esimies-käyttäjät (<i>supervisory users</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Operationaalisten käyttäjien esimiehiä - Toimivat rajapintana operationaalisten käyttäjien ja järjestelmän kehittäjien välillä - Kiinnostuneita järjestelmän operationaalisia toimintoja tehostavista ominaisuuksista - Usein omiin tehtäviin rajoittuva näkemys järjestelmästä
Johtajatasen käyttäjät (<i>executive users</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Kiinnostuneita järjestelmän pitkän tähtäimen seikoista - Laaja näkemys järjestelmän merkityksestä organisaatiolle
Amatööri	<ul style="list-style-type: none"> - Ei ymmärrä tai jopa pelkää tietotekniikka - Kynnys kehitysprojektiin osallistumiselle suuri - Pienenevä ryhmä
Noviisi	<ul style="list-style-type: none"> - Tuntevat tietotekniikan normaalissa määrin - Saattaa olla haitaksi kehitystyölle, sillä ei välttämättä ymmärrä vielä

	kokonaisuutta ja kehitystyön haasteita - Kasvava ryhmä
Ammattilainen	- Merkittävä tietotekninen kokemus ja ymmärrys - Osallistunut aikaisemmin kehitysprojekteihin - Tekninen osaaminen ei välttämätöntä

4.3.1 Tietojärjestelmien kehittämisen haasteet

Tietojärjestelmien tunnetuin ongelma lienee kehitysprojektien hallintavaikkeudet. Tietojärjestelmä-alalla liian iso osa projekteista ei koskaan valmistu tai kehitysprojekteille varatut resurssit ylittyvät. Positiivista kuitenkin on se, että pienissä ohjelmistoprojekteissa on suuri onnistumisprosentti. Pienessä hankkeessa on yleensä mukana sitoutunut ja ajan tasalla oleva henkilöstö, ja projekti voidaan viedä onnistuneesti läpi jopa ilman dokumentaatiota tai valvontaa. (Pohjonen 2002: 17)

Haastetta tuovat myös kustannukset ja tuottavuus. Tietojärjestelmät ovat muodostuneet yhä monimutkaisimmiksi, samalla kuin vaatimukset ohjelmistojä kohtaan ovat kasvaneet. Ohjelmoinnin kustannukset perustuvat suurimmalta osalta ihmistyöhön, jolloin työn lisääntyessä kustannuksetkin kasvavat lineaarisesti. Lineaaristen kustannusten tapauksessa, tuottavuuden nousu on tuo eniten kustannussäästöjä. (Pohjonen 2002: 17-18)

Yleensä myös järjestelmän ongelmakohdat ja puutteet tulevat esille vasta käytön yhteydessä, mikä saattaa johtaa suuriin ylläpitokustannuksiin. Ylläpito maksaa sitä enemmän mitä kauemmin ohjelmisto elää. Vanhoihin ns. perinne-järjestelmiin liittyä usein dokumentoinnin laiminlyönnin ongelma, jolloin järjestelmän ymmärtäminen on vaikeaa ja sen seurauksena ohjelmistoa ei välttämättä voida uusia. Vanhat ohjelmistot

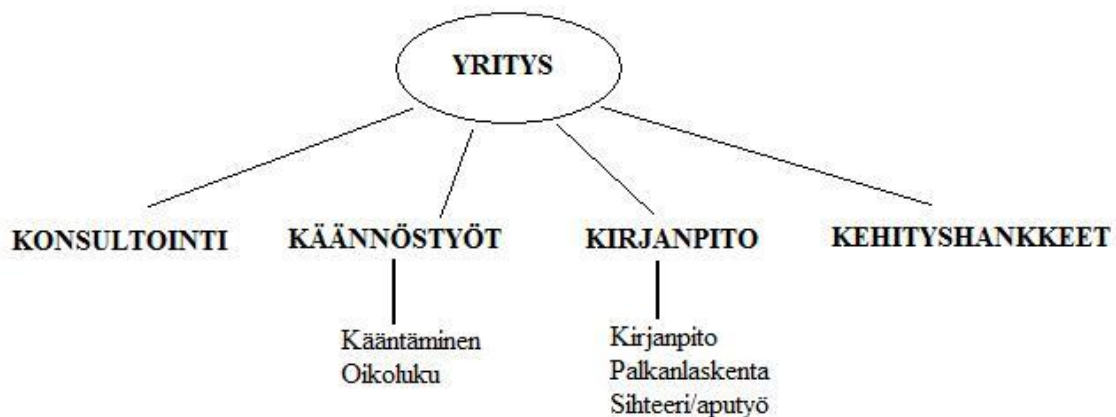
saattavat myös sisältää niin paljon yritykselle tärkeää tietoa, että järjestelmästä luopuminen voi olla hankalaa. (Pohjonen 2002: 18-19).

Haasteita tietojärjestelmien kehittämiseksi asettavat myös nopeasti uusiutuva teknologia, ohjelmistojen keskinäinen integrointi, eriävät toimintaympäristö, räätälöidyt käyttäjäjärjestelmät sekä poliittiset ja sosiaaliset ongelmat. Lisäksi käyttäjien ja kehittäjien välinen kommunikointi saattaa tuoda haasteita tietojärjestelmän kehitysohjelmaan. Pohjonen (2002: 49) on jaotellut kommunikoinnin haasteet seuraavanlaisesti: *”käyttäjien ja kehittäjien erilaiset odotukset ja preferenssit, käyttäjien vastarinta, eri käyttäjäryhmien erilaiset tavoitteet sekä järjestelmän kehittäjistä johtuvat ongelmat.”*. (Pohjonen 2002: 20, 49)

5 CASE-YRITYKSEN NYKYINEN TILANNE JA SIIRTYMINEN KOHTI PROSESSIKESKEISTÄ AJATTELUTAPAA

Tässä tutkielmassa tarkastellaan noin kymmenen hengen tilitoimistoa ja sen prosesseja, erityisesti yrityksen informaatio- ja tiedonhankintaprosessia. Informaatioprosessilla viitataan tässä työssä ainoastaan esimiehen ja henkilöstön yksisuuntaiseen tiedotusprosessiin, muut informaatioprosessin osat, kuten henkilöstön ja asiakkaiden välinen kommunikointi, jää tarkastelun ulkopuolelle. Organisaation nykyisten prosessien tarkastelun jälkeen tässä kappaleessa tuodaan esille prosessikeskeistä ajattelutapaa ja sen integroimista tarkasteltavaan yritykseen.

Tarkasteltava yritys on jatkuvasti kasvava mutta vielä suhteellisen pieni, noin kymmenen hengen tilitoimisto. Alla on kuvattu karkeasti tarkasteltavan yrityksen tarjoamien palvelujen rakenne.



Kuva 9. Tarkasteltavan yrityksen palveluiden rakenne.

Tarkasteltavan yrityksen palvelutarjonta koostuu kirjanpidosta ja oheispalveluista, kuten palkanlaskennasta ja käännöstoista. Kuvan 9 mukaisesti yrityksen palvelut voidaan jakaa seuraavanlaisesti;

1. Tilitoimistopalvelut

§ Kirjanpityö (sisältää kirjanpidon, valvonta- ja muut viranomaisilmoitukset sekä yhteydenotot asiakkaisiin):

§ Tilinpäätökset

§ Sihteerityö (juokseva, helppo rutiinityö, jolla pyritään keventämään kirjanpitäjien ja johtoportaan työtaakkaa)

§ Palkanlaskenta

2. Konsultointi (yrityksen perustaminen, verosuunnittelu...)

3. Käännöstyöt

4. + (*Sisäiset kehityshankkeet*)

Yrityksen keskeisin prosessi, ydinprosessi, on kirjanpito. Kirjanpitosprosessiin sisältyy kirjanpidon lisäksi valvonta- ja muut viranomaisilmoitukset sekä yhteydenotot asiakkaisiin.. Sihteerityö ja tilinpäätökset ovat tärkeitä osaprosesseja. Sihteerityöllä tarkoitetaan kaikkea juoksevaa yksinkertaista rutiinityötä, jolla yritetään keventää kirjanpitäjän työtä, esimerkiksi kirjanpitositteiden järjestely. Yrityksen tukiprosesseja ovat IT-tuki sekä kehittämishankkeet.

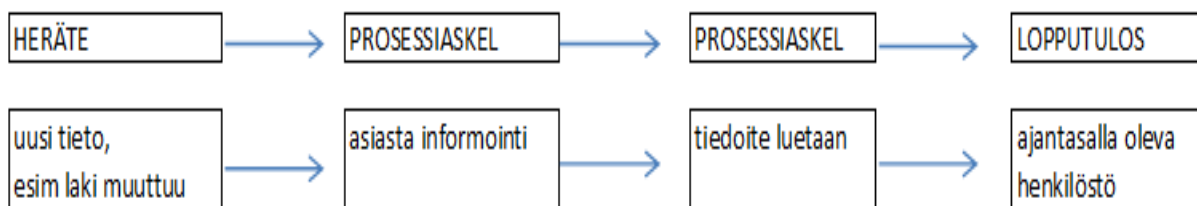
Tässä tutkielmassa keskitytään tarkasteltavan yrityksen tukiprosesseihin, erityisesti informaatio- ja tiedonhankintaprosesseihin ja niiden kehittämiseen.

5.1 Case-yrityksen nykyinen informaatio- ja tiedonhankintaprosessi

Tässä kappaleessa esitellään tarkasteltavan organisaation nykyinen informaatio- ja tiedonhakuprosessi. Informaatioprosessi mallinnetaan toimintokaavion avulla, kun taas tiedonhakuprosessi kuvataan vuokaavion avulla.

5.1.1 Tarkasteltavan yrityksen nykyinen informaatioprosessi

Tässä tutkielmassa tarkastellaan case-yrityksen informaatioprosessia, jolla viitataan esimiehen ja henkilöstön väliseen tiedotusprosessiin. Tarkasteltavan organisaation tiedotusprosessi voidaan jakaa karkeasti neljään osa-alueeseen, jotka on esitelty alla olevassa kuvassa 10.



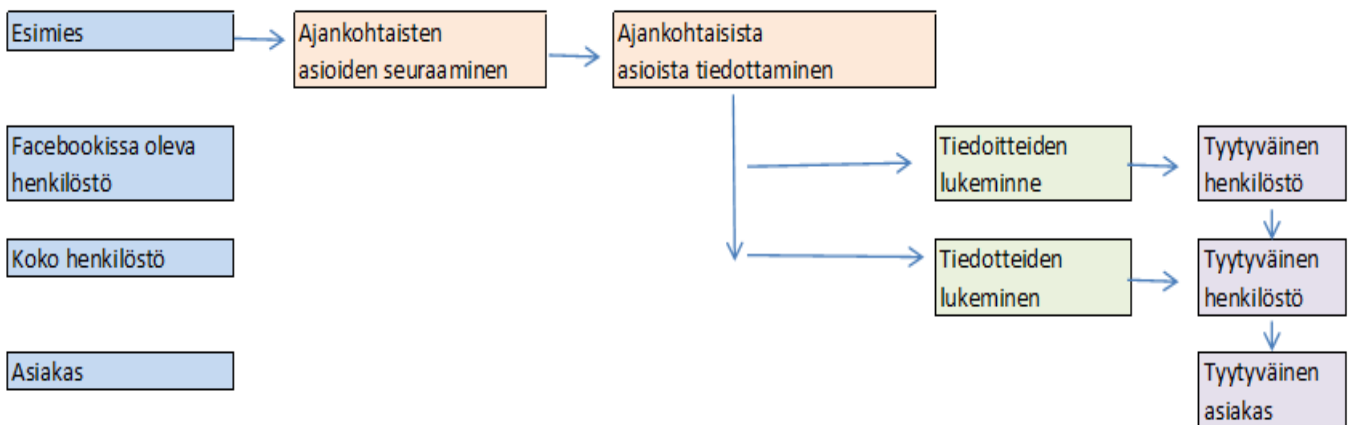
Kuva 10. Tarkasteltavan organisaation karkea tiedotusprosessi

Useimmiten informaatioprosessin herätteenä toimii esimerkiksi lakimuutos, josta esimies saa tiedon seuraamalla ajankohtaista mediaa ja muita ammatillisia tiedotuskanavia, kuten alan lehtiä ja Internet-julkaisuja. Heräte saa esimiehessä aikaan

tiedotusreaktion, ensimmäinen prosessiaskel onkin asiasta informointi. Esimies voi informoida, esimerkiksi lakimuutoksesta, niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Useimmiten tarkasteltavassa organisaatiossa suositaan kirjallista informointitapaa, sillä silloin henkilöstö voi lukea muutoksesta kun aikatauluun parhaiten sopii, ja monet vastaanottavat tietoa parhaiten tekstin muodossa. Lisäksi kirjallisen tiedotteen voi tallentaa ja palata siihen myöhemmin. Kirjalliset tiedotteen lähetetään henkilöstölle elektronisia apuvälineitä käyttäen; joko sähköpostitse ja/tai yrityksen suljettujen Facebook-sivujen kautta.

Toinen prosessiaskel on tiedotteen lukeminen. Tosin tiedon vastaanottaminen, lukeminen ja omaksuminen ovat jokaisen omalla vastuulla. Prosessin lopputuloksena pitäisi syntyä ajan tasalla oleva henkilöstö. Ajan tasalla oleva henkilöstö on erityisen tärkeä etenkin tietotyössä, jossa lait ja asetukset muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi ajan tasalla oleva henkilöstö on yksi laadukkaan tilitoimiston edellytyksistä.

Tarkasteltavan organisaation informointiprosessi on myös kuvattu toimintakaavion avulla alla olevassa kuvassa 11. Kuvasta voidaan helposti havaita jokaisen osallisen tehtävät ja vastuut.



Kuva 11. Informaatioprosessin toimintakaavio

Kuvassa 11 esitetystä toimintakaaviosta voidaan nähdä, että esimiehen ja henkilöstön välisestä tiedotusprosessista puhuttaessa esimiehen vastuulla on ajankohtaisten asioiden seuraaminen ja niistä tiedottaminen. Henkilöstön vastuulle jää tiedotteiden lukeminen. Toimintakaaviosta nähdään myös informaatioprosessin eräs, ei ehkä niin merkittävä ongelma; nimittäin osa henkilöstöstä saa tiedotteen sekä sähköpostitse, että Facebookin avulla. Ongelma ei ole suuri tai häiritsevä, mutta organisaatio voi pohtia, että miksi käyttää aikaa tuplatiedottamiseen kun asiat voisi hoitaa myös yhden kanavan välityksellä.

Toimintakaaviossa on myös oletettu, että ajankohtainen henkilöstön kautta myös asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakkaan näkökulman ottamien mukaan tarkasteluun perustuu Laamasen (1993: 13) esittämään ajatukseen siitä, että prosessien on tuotettava haluttuja tuloksia, joista on hyötyä asiakkaille.

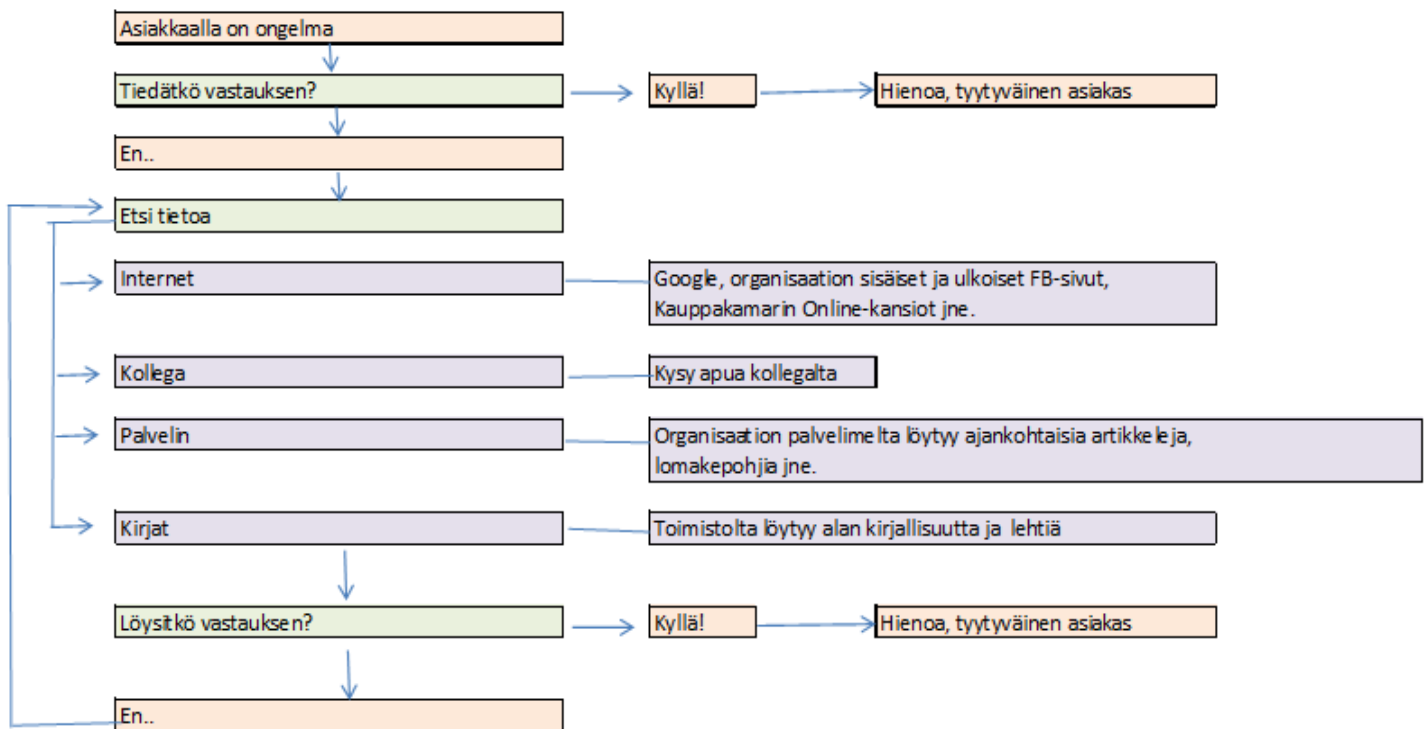
Informaatioprosessin suurin ongelma on kuitenkin se, ettei se välttämättä jätä jälkeensä ”häntää”. Toisin sanoen, tietoa on työlästä etsiä jälkikäteen; Facebook-sivustolla ei pysty etsimään tietoa hakutoiminnolla ja sähköpostin hakutoiminnot ovat myös huonoja tai työntekijä saattaa poistaa sähköpostin luettuaan sen.

Nykyisen informaatioprosessin hyvinä puolina voidaan mainita se, että asioita ainakin tiedotetaan eikä tiedonhakua ja omaa kouluttautumista jätetä täysin henkilöstön omalle vastuulle.

5.1.2 Tarkasteltavan organisaation nykyinen tiedonhakuprosessi

Organisaation henkilöstö kohtaa luonnollisesti usein tilanteita, jolloin esimerkiksi kirjanpitäjä joutuu etsimään itsenäisesti tietoa. Tarkasteltavan yrityksen nykyinen tiedonhankintaprosessi on välillä työläs, sillä tieto on jakautunut ympäri organisaation. Yrityksellä ei ole virallista tiedonetsimisväylää, vaan yleisimmät tiedonhankintaväylät ovat Internet, kollegoilta kysyminen tai kirjalliset lähteet, kuten organisaation palvelimelle talletetut artikkelit.

Kuvassa 12 on esitetty organisaation nykyinen tiedonhakuprosessi vuokaavion avulla. Vuokaaviossa otettiin asiakaslähtöinen lähestymistapa, mutta tiedonhakuprosessin heräte voi syntyä myös monella muulla tapaa kuin asiakkaan toimeksiannosta.



Kuva 12. Organisaation nykyinen tiedonhakuprosessi asiakkaan näkökulmasta

Kuten vuokaaviosta voi havaita, yleensä tiedonhakuprosessi alkaa asiakkaan toimeksiannosta; esimerkiksi asiakas esittää hankalan kysymyksen, joka vaatii syventymistä aiheeseen tarkemmin. Mikäli henkilö ei tiedä vastausta esitettyyn kysymykseen, hän lähtee etsimään tietoa. Kuten yllä jo lueteltiin, tarkasteltavan organisaation yleisimmät tiedonhakuväylät ovat Internet, kollegalta kysyminen ja lisäksi organisaation palvelimelta löytyy artikkeleja sekä kirjallisuutta voi löytää alan

kirjallisuutta. Tiedonhakuprosessi askelmalla ollaan niin kauan, kunnes tieto löytyy. Ideaalissa tilanteessa tiedonhakuprosessin seurauksena syntyy tyytyväinen asiakas, jonka ongelma on ratkaistu.

Alla olevaan taulukkoon 7 on vielä listattu nykyiset tiedonhakuväylät. Tiedonlähteitä on myös analysointi taulukon jälkeen.

Taulukko 7. Tarkasteltavan yrityksen nykyiset tiedonhankkimisväylät

Mistä löydän tietoa?			
Internet	Kirjat	Kollega	Palvelin
- Google - Yrityksen julkiset ja sisäiset Facebook-sivut - Kauppakamarin Online-kansiot jne.	- Toimistosta löytyy alan kirjallisuutta ja lehtiä	- Esimieheltä tai kollegalta kysyminen	- Yrityksen palvelimelta löytyy ajankohtaisia artikkeleja tms.

Tiedon hankkiminen Internetistä onnistuu parhaiten Google- hakukonetta käyttäen. Myös yrityksen julkiset ja sisäiset Facebook-sivut tarjoavat paljon informaatiota. Lisäksi yrityksen henkilöstön käytössä ovat tunnukset, joilla pääsee tarkastelemaan Kauppakamarin tarjoamaa Online-kirjanpitokansio palvelua, josta löytyvät ajankohtaiset kirjanpitolainsäädännöt esimerkkitapauksineen. Internetin käyttö tiedonhaussa voi olla yrityksen työntekijöille haastavaa monelta kannalta. Ensinnäkin henkilöstön tiedonhankintataidot, kuten oikein hakusanojen käyttö tai lähteiden kriittinen arviointi eivät välttämättä ole parhaimmalla tasolla. Lisäksi Internetistä hakeminen saattaa olla työlästä, jos ei tiedä mistä ja kuinka etsiä tietoa. Suurin ongelma on kuitenkin tiedon etsimiseen käytetyt resurssit, kuten aika. Lisäksi kiireellinen henkilöstö saattaa tuntea ajoittain turhautumista, jos tietoa ei löydy nopeasti tai se on vaikeaselkoista.

Esimieheltä tai kollegoilta kysyminen nähdään usein helppona tienä tiedonhankkimiseen. Hiljaisen tiedon jakamisen kannalta kysyminen on olennaista, ja sopivassa määrin esiintyvä yhdessä pohtiminen voi tehdä hyvää organisaatiokulttuurille ja luoda pohjaa tiimityöskentelylle.

Lisäksi organisaation henkilöstö voi etsiä tietoa kirjallisista lähteistä, kuten toimistosta löytyvästä alan kirjallisuudesta tai organisaation palvelimelle kootuista artikkeleista. Kirjalliset lähteet ovat luonnollisesti hidas tapa etsiä tietoa, eivätkö varmasti tämän takia olekaan kovin suosittuja lähteitä. Henkilöstön on myös muistettava tässäkin tiedonhankkimistavassa lähdekriittisyys.

Kuvauksesta nähdään, että tarkasteltavan organisaation henkilöstön tiedonhaku on laajaa, mutta sen kehittäminen vaatii tiedon tuomista helpommin saataville. Olennaista kehitystyössä tulee olemaan resurssien säästö (aika, nopeus) ja koko henkilöstön, ja sitä kautta asiakkaiden, tyytyväisyys. Tämä havainta liittyy läheisesti Pastisen (1993: 43-44) esittelemään informaatiojohtamisen teoriaan, jonka mukaan huonosti organisoitu informaatiojohtaminen saattaa aiheuttaa epätyytyväisyyttä niin asiakkaiden, omistajien kuin henkilöstön joukossa. Esimerkiksi jos työn loppuun viemisen kannalta puuttuu relevantti tieto, se voi johtaa turhautumiseen. Tiedon etsimiseen joudutaan käyttämään paljon työaika, jolloin tuottavuuskin laskee. Pastinen (1993: 43) mainitseekin, että informaatiojohtamisella pyritään parantamaan informaatioprosessin laatua ja samalla etsitään uusia tapoja käyttää informaatiotietojärjestelmien avulla syntyvää tietoa. Informaatiojohtamisen oppeja pyritäänkin soveltamaan tarkasteltavan organisaation kehitystyössä.

5.2 Ajattelutavan muutos tarkasteltavassa organisaatiossa

Tässä kappaleessa syvennytään prosessikeskeisen ajattelutavan esille tuomiseen tarkasteltavan yrityksen tarpeisiin. Prosessikeskeinen ajattelutapa antaa avaimet prosessien onnistuneelle kehittämiselle ja pitkántähtäimen kehitykselle. Laamasen (2002: 119, 129) mukaan prosessiajattelussa muutetaan organisaation henkilöstön

rooleja; esimiehestä tulee valmentaja ja työntekijöille annetaan päätöksenteko vapautta ja vastuuta. Taulukossa 8 on esitelty tarkasteltavan yrityksen nykyistä ja ajattelutapaa, johon pyritään. Taulukon 8 pohjana on käytetty kappaleessa 3.1 esitettyä Laamasen (2007: 49) suunnittelemaa kaaviota.

Taulukko 8. Yrityksen nykyinen ajattelutapa vs. Ajattelutavan muutos (*pohjana käytetty Laamasen 2007: 49 esittämää taulukkoa*)

YRITYKSEN NYKYINEN AJATTELUTAPA	AJATTELUTAVAN MUUTOS
Ongelma ihmisen asenteissa/osaamisessa	Ongelma prosessissa → Miten prosessia voidaan parantaa?
Arvioidaan työntekijöitä	Miten prosessin sujuvuutta voidaan parantaa?
Löytyy parempia työntekijöitä	Voidaanko prosessia muokata työntekijälle sopivammaksi? Onko käyttöliittymä tai ohjeistus epäselkeä?
Teen omat työni	Voisiko henkilöstö toimia tiiminä? Henkilöstölle selkeästi ilmoitettu esimies/tiimi, jossa voi pohtia ongelmia?
Osaan oman työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Mitataan yksilösuoritusta	Voidaanko korostaa tiimin vastuuta? Innovaatiopäivät? Miten työntekijät saadaan mukaan kehittämis- ja tiimityöskentelyyn?
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista: hiljaisen tiedon jako, koulutuspäivät
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteet: Vahva IT-tuki, koulutus, perehdyttäminen
Kate ratkaisee	Asiakassuuntautuneisuus; hyvä kate on seuraamus

Kuten taulukosta 8 voidaan nähdä, ajattelutavan muutos lähtee liikkeelle siirtymällä henkilöstöä arvioivasta ajattelutavasta kohti prosessiomaista ajattelutapaa. Esimerkiksi ongelmatilanteessa, on syytä keskittyä ihmisten asenteiden tai osaamistason arvioimisen sijaan itse prosessin tarkasteluun: voisiko ongelma olla prosesseissa, mikä teki tämän virheen mahdolliseksi ja miten prosessia voitaisiin parantaa? Lisäksi prosessiajattelussa ei pohdita, että voidaan aina löytää parempia työntekijöitä, vaan pyritään muokkaamaan prosesseja henkilöstölle sopivammaksi, esimerkiksi ohjeistamalla tai luomalla selkeämpiä ohjelmistoja.

Organisaatio voi laajentaa ajatteluaan myös tiimityöskentelyn suuntaan. Esimerkiksi henkilöstö voidaan jakaa tiimeihin, jotka voivat yhdessä pohtia ongelmiin ratkaisuja ja yksilösuoritusten sijaan, keskittyttäisiin korostamaan tiimin vastuuta. Tiimissä työskentely voi helpottaa esimerkiksi tässä tapauksessa kirjanpitäjän arkea. Kirjanpitäjälle ei syntyisi tunnetta siitä, että hän on yksin vastuussa työstään, vaan hän voi kysyä rohkeasti apua tiimiltään. Tämä seikka on erittäin oleellinen varsinkin tietotyön parissa työskentelevillä, jossa tiedon määrä suurta ja tieto päivittyy jatkuvasti. Lisäksi tiimissä työskentely voi antaa jokaiselle uusia näkökulmia työhön. Mutta kuten Kvist ym. (1995: 75) mainitsee, tiimin jäseniä tulisi kannustaa itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, mutta päävastuu säilyy silti (kirjanpito)prosessin omistajalla. Lecklinin (1997: 143-143) mukaan prosessitiimeihin siirtyminen vaatiikin sitä, että jokaiselle prosessille määritellään omistaja, joka vastaa prosessin operatiivisesta ohjaamisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta

Lisäksi prosessiajattelun yksi tärkeä seikka on se, että virheitä ei pyritä ainoastaan korjaamaan vaan virhelähteet pyritään poistamaan. Tämä onnistuu esimerkiksi vahvan IT-tuen avulla sekä kouluttamisella ja perehdyttämisellä. Kuten jo aikaisemmin todettiin, tieto-organisaatiossa informaation määrä on valtava ja sen hallinnointi voi olla haastava. Vaikka jokainen onkin itse vastuussa omasta tietämyksestään, voisi tarkasteltava organisaatio järjestää esimerkiksi koulutuspäiviä, joissa tiedotettaisiin uusista muutoksista. Työnantajan järjestämä koulutus on tässä tapauksessa oleellista, sillä tarkasteltavan organisaation henkilöstö on erittäin kiireellistä. Koulutuksella organisaatio voisi työnantaja varmistaa, että uusien tietojen on organisaation henkilöstön hallussa ja näin samalla voitaisiin ehkäistä mahdollisia virheitä, jotka syntyvät puutteellisesta tai vanhentuneesta tiedosta.

Viimeisenä taulukossa 8 on esitetty asiakassuuntautunut toimintatapa, jonka ideana on se, että hyvä kate on seuraamus. Toisin sanoen katteen lisäksi organisaation tulisi olla asiakassuuntautunut; huono asiakaspalvelu voi johtaa ennen pitkään tulojen vähenemiseen. Tätä ajattelutapaa on tässä työssä pyritty hyödyntämään ottamalla asiakas huomioon jo prosessikuvauksissa.

6 INFORMAATIO JA TIEDONHAKIPROSESSIN KEHITTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ

Tässä kappaleessa etsitään keinoja case-yrityksen informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämiseksi. Tässä tutkielmassa sovelletaan melko perinteikästä prosessien kehittämiskaavaa, johon on otettu mukaan kappaleessa 3.2.1 Martolan & Santalan (1997: 45) esittämät liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun kehityksraamit, jotka olivat

- vision määrittäminen
- projektihallinnan suunnittelu
- nykytilanteen analyysivaihe
- muutostavoitteiden määrittely
- uusien toimintamallien suunnittelu
- uusien toimintamallien käyttöönotto ja
- muutosvalmiuden hallinta.

Organisaation visio informaatio ja tiedonhankintaprosessin kehittämiseksi on melko selkeä. Tavoitteena on asiakasystävällisempi, laadukkaampi ja nopeampi tilitoimisto. Myös henkilöstön tyytyväisyys on tärkeää. Tässä tutkielmassa ei suunnitella projektin hallintaa, vaan keskitytään nykyisen tilanteen analysointiin ja uuden toimintamallin suunnitteluun.

Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin ja analysointiin organisaation nykyistä tilannetta. Informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisessä lähdettiin liikkeelle pohtimalla johtoportaan kanssa tietojärjestelmän tarvetta ja lähettämällä koko henkilöstölle kyselylomake koskien nykyistä tiedonhankintaa.

Uusia toimintamalleja on esitetty tämän kappaleen jälkipuoliskolla, mutta ehdotettujen toimintamallien soveltaminen jää tarkasteltavan organisaation omalle vastuulle.

6.1 Haastattelu- ja kyselytulokset

Tarkasteltavan yrityksen informaatio- ja tiedonhankintaprosessia lähdettiin kehittämään haastattelemalla yrityksen johtoporrasta ja lähettämälle koko henkilöstölle kyselylomake. Haastattelukysymykset ovat esitetty liitteessä 1 ja kyselylomake liitteessä 2. Vastausten analysointi toteutettiin tarkastelemalla haastelu- ja kyselytuloksia erikseen ja yhdessä.

6.1.1 Johtoportaan haastattelutulokset

Johtoportaan haastattelu toteutettiin yrityksen avainhenkilöiden yhteishaastattelulla. Haastattelu oli kestoaltaan alle tunnin ja tilaisuus oli vapaa-muotoinen; liitteessä 1 esitetyt kysymykset käytiin läpi, mutta myös muita tarkentavia kysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Haastattelun tavoitteena oli vapaamuotoinen keskustelu henkilöstön informoinnista ja tiedon etsimisestä.

Haastateltavien vastaukset olivat melko yhtäläisiä. Vastauksien perusteella johtoporras koki, että organisaation henkilöstö on ajan tasalla ajankohtaisista asioista, kuten kirjanpidon lakimuutoksista; *”Varmasti ihan pakosta [ovat ajan tasalla], eikö me tiedoteta ihan tarpeeksi.”*. Lisäksi johtoporras koki, että organisaation henkilöstö osaa etsiä tieto itsenäisesti. Haastattelussa painottui se, että henkilöstö kääntyy ongelmatilanteissa helposti esimiehen puoleen, mutta esimiehen ollessa poissa henkilöstö osaa hakea tietoa itsenäisesti.

Huomion arvoista on se, että puhuttaessa informaatio- ja tiedonhankintaprosessin helpottamisesta johtoporras koki, että nykyinen tilanne on jo hyvä; *”Ollaan jo tehty kaikki mahdollinen. Feissari [Facebook] oli hyvä juttu.”*. Tosin, jokainen haastateltava myönsi, että organisaation siirtyminen sosiaaliseen mediaan on ollut hyödyllistä myös

henkilöstön kannalta. Erityisesti organisaation suljetut Facebook-sivut, joissa tiedotetaan ajankohtaisista asioista, koettiin hyödyllisiksi. Yleisesti johtoporras koki, että *”Tämän helpompaa [tiedon hankkiminen] ei voi enää olla”*, mutta myös tiedon keskittäminen yhteen paikkaan tuotiin esille: *”Tietoa on paljon saatavilla, mutta sen olemassaolo unohtuu. Pitäisi keskittää”*. Johtoporras koki, että tiedon keskittäminen helpottaisi tiedonhankintaa entisestään ja säästäisi henkilöstön resursseja, kuten aikaa. Ongelmakohtiksi mainittiin järjestelmän luonti ja sen ylläpito.

6.1.2 Koko henkilöstön kyselytulokset

Koko henkilöstölle suunnattu kysely toteutettiin web-pohjaisella kyselylomakkeella (Liite 2). Linkki lomakkeeseen lähetettiin jokaiselle sähköpostitse, ja asiasta tiedotettiin myös yrityksen suljetuilla Facebook-sivuilla muutama otteeseen. Kyselyn tavoitteena oli selvittää organisaation henkilöstön tiedonetsimistapoja ja -rutiineja. Myös vapaamuotoisille vastauksille annettiin mahdollisuus. Kysely oli tarkoituksenmukaisesti lyhyt, jotta vastausprosenttia saataisiin nostettua.

Koska kyseessä on pieni, noin kymmenen hengen yritys, kyselyn vastausprosentti oli 100 %. Vastaukset on esitetty tämän kappaleen lisäksi liitteessä 3.

Kyselyn perusteella voidaan huomata, että tietoa etsitään eniten Internetistä. Toinen suosittu tietolähde ovat kollegat. Myös organisaation oma tietopankki (= kansio yrityksen palvelimella) mainittiin lähteeksi.

Tiedonetsimiseen käytetty aika sai puolestaan erilaisia vastauksia. Puolet ilmoitti, että heillä menee tiedon etsimiseen aikaa viikossa alle 30 minuuttia, kun taas osalla saattaa mennä neljä kertaa enemmän. Eräs vastaajista mainitsi, että tiedon etsimiseen käytetty aika vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon asiakkailta tulee hankalia kysymyksiä.

Tiedonetsimisen hankaluus koettiin yksimielisesti vaihtelevaksi. Suurin osa myös koki saavansa tarpeeksi tietoa muutoksista työnantajalta, vain yksi ei osannut vastata kysymykseen. Viimeisenä kyselyssä kysyttiin henkilöstön omia mielipiteistä siitä, että

kuinka tiedonetsimistä voisi helpottaa. Tämän avoimen kysymyksen vastausprosentti oli heikko; vastauksia saatiin vain yksi. Vastaaja ehdotti, että organisaatio perustaisi oman tietopankin yhteen paikkaan.

6.1.3 Vastausten analysointi

Vastausten analysoinnissa pyritään yhdistämään henkilöstön ja johtoportaan vastaukset toisiinsa, mutta vastauksia tarkasteltiin myös erikseen. Tarkoituksena on myös tuoda esille mahdolliset ristiriidat tai yhtäläisyydet.

Johtoporras ja henkilöstö olivat eniten samaa mieltä siitä, että työnantaja tiedottaa muutoksista tarpeeksi; enemmistö henkilöstöstä koki saavansa tietoa tarpeeksi ja johtoporras koki tiedottavansa tarpeeksi. Tiedon etsimisväylistä oltiin myös johtoportaan ja henkilöstön välillä suhteellisen samaa mieltä. Sekä johtoporras, että henkilöstö mainitsivat pääasiallisiksi tiedonetsimisväilyiksi Internetin ja kollegat tai esimiehet.

Eniten ristiriitoja henkilöstön ja johtoportaan vastauksien välillä voidaan havaita tarkastellessa tiedonetsimisen haasteellisuutta. Henkilöstö mainitsi, että tiedon etsimisen haasteellisuus vaihtelee; välillä on hankalaa löytää tietoa, välillä tieto löytyy helposti. Lisäksi henkilöstö koki, että tiedonetsimiseen käytetty aika korreloi tiedonetsimisen haasteellisuuden mukaan. Johtoporras puolestaan koki, että tiedonetsiminen ei voi olla enää nykyistä helpompaa, ja nykyiseen tilanteeseen oltiin myös tyytyväisiä. Tämä tulos voi viitata siihen, että johtoportaalla ei välttämättä ole selkeää kuvaa henkilöstön tiedonetsimistaidoista ja henkilöstön kykyjä saatetaan myös yliarvioida. Toisaalta, kiireellisyys ja nopea työtahti voivat vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin tiedonetsimisestä; esimerkiksi kiireellisessä aikataulussa jokainen ylimääräinen työ, kuten tiedon etsiminen, voi tuntua haasteelliselta. Tämä tulos on erittäin läheinen Pastisen (1993: 43-44) informaatiojohtamisen teorian kanssa, jonka mukaan jonka mukaan huonosti organisoitu informaatiojohtaminen saattaa aiheuttaa epätyytyväisyyttä niin asiakkaiden, omistajien kuin henkilöstön joukossa. Pastinen (1993: 43-44)

mainitsee esimerkinomaisesti työn loppuun viemisen kannalta relevantin tiedon puuttumisen, joka voi johtaa turhautumiseen ja tuottavuuden laskuun.

Henkilöstön kiireellisyyteen saattaa viitata myös se, että avoimeen kysymykseen siitä, että miten tiedon etsimistä voisi helpottaa, saatiin vain yksi vastaus, joka oli selvästi esimiestasolla työskentelevän suusta. Henkilöstöltä tulleessa vastauksessa mainittiin, että tiedonetsimistä voisi helpottaa luomalla yhtiön oma tietopankki. Samaan vastaukseen oli päätyttyä myös organisaation johtoporras. Johtoportaan vastukseen saattoi vaikuttaa johdateltu kysymys siitä, että kokevatko he organisaation tarvitsevan yhtenäisen tiedonetsimisväylän.

Kaiken kaikkiaan tutkimusten tulokset olivat melko odotettuja, mutta valaisivat nykyistä organisaation tilannetta hyvin. Silmiin pistävintä oli johtoportaan kokemus siitä, että organisaation nykyinen tilanne on jo hyvä ja se, että tiedonhankkimisen kehittämistarvetta ei nähty suoraan.

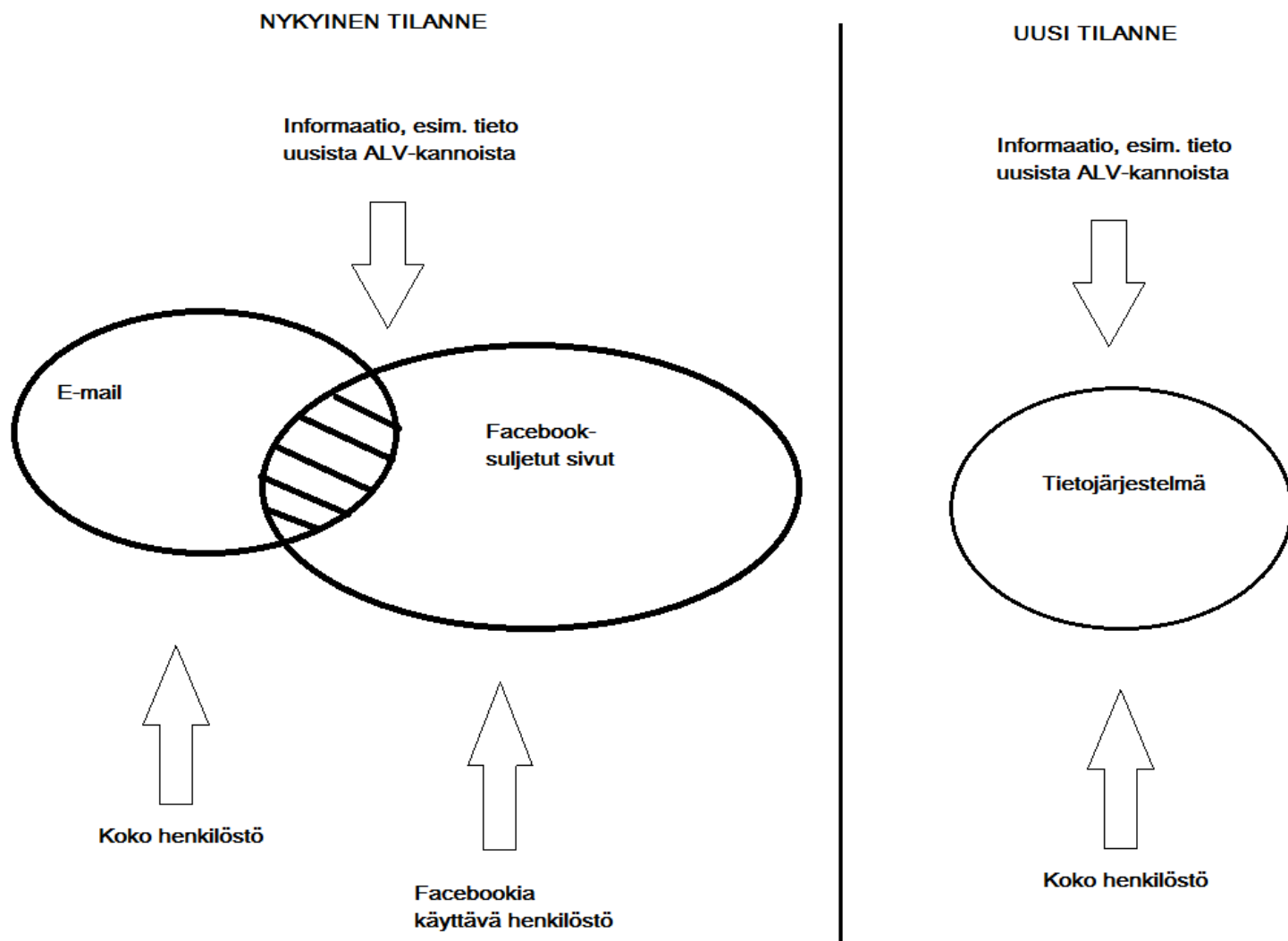
6.2 Informaatio- ja tiedonhakuprosessin kehitysideoita

Pohdittaessa informaatio- ja tiedonhakuprosessin kehittämistä, lähdettiin liikkeelle siitä, että keskitetyn organisaation tietopankin luominen on pääasiallinen vaihtoehto, mutta myös muita mahdollisuuksia tarkastellaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan tietopankin luomisen haasteita ja mahdollisuuksia ja lopuksi esitellään myös muita informaatio- ja tiedonhankkimisprosessin kehitysideoita.

6.2.1 Organisaation oman tietopankin kehittäminen

Organisaation oman tietopankin luominen on yksi mahdollinen tapa kehittää tarkasteltavan yrityksen nykyistä informaatio- ja tiedonhakuprosessia. Tässä

tapauksessa tietopankilla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ohjelmistoa, joka pohjautuu Pohjosen (2002: 10) esittelemään asiantuntija ja tietämispohjaiseen tietojärjestelmään. Järjestelmään olisi tarkoitus syöttää kirjanpitäjän työtä helpottavia tietoja ja linkkejä, joiden takaa tietoa voi etsiä. Lisäksi järjestelmää olisi tarkoitus käyttää tiedottamiskanavana ja järjestelmä voisi sisältää muitakin ominaisuuksia kuten henkilöstölle suunnatun pikaviestintäohjelmiston (chat). Alle olevaan kuvaan 13 on hahmoteltu nykyisen ja tulevan informaatioprosessin erot.

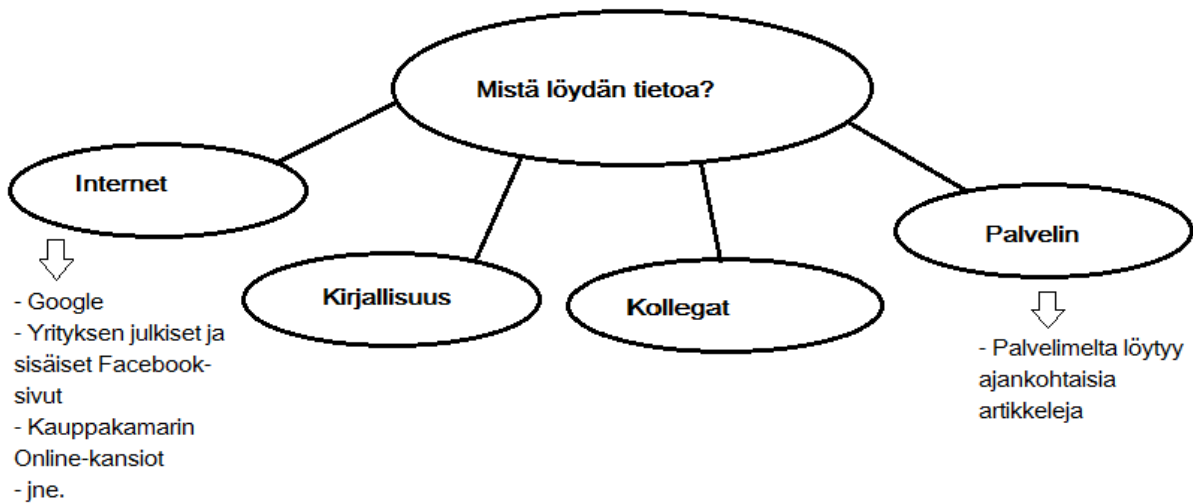


Kuva 13. Nykyinen informaatioprosessi ja tietojärjestelmän myötä syntyvä informaatioprosessi

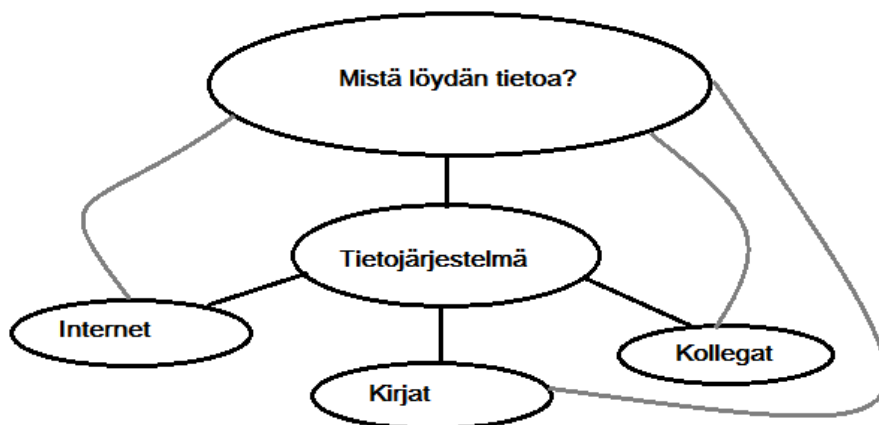
Kuten kuvasta 13 huomaa, tietojärjestelmän luominen keventää informaatioprosessia. Tällä hetkellä henkilöstöä tiedotetaan ajankohtaisista asioista, joko sähköpostitse tai yrityksen suljetuilla Facebook-sivuilla. Ongelmana on se, etteivät kaikki organisaation työntekijät käytä Facebookia, eikä organisaatio voi tätä työnantajana myöskään olettaa. Tästä seuraa se, että Facebookia käyttävä henkilöstö saa osan tiedosta tuplana, mutta pääsee samalla mukaan laajempaan tiedotuskanavaan, sillä Facebookissa pohditaan työasioita laajemmin; sinne linkitetään mm. mielenkiintoisia artikkeleja, hauskoja työtä keventäviä kuvia tms. Facebookin käyttäjillä on myös suora keskustelu ja kommentointi mahdollisuus. Uuden tietojärjestelmän myötä organisaatio voisi poistaa Facebookin suljetut sivut käytöstään ja avata henkilöstölle samantyyppisen mahdollisuuden tietojärjestelmän avulla. Tietojärjestelmän etusivulle voisi olla mahdollista lisätä linkkejä, artikkeleja, kommentoida ja myös keskustella samassa organisaatiossa työskentelevien kollegojen kanssa. Toinen mahdollisuus on säilyttää Facebook:n suljetut sivut, mutta integroida päivitysten tuominen tietojärjestelmään, jolloin koko henkilöstö pääsisi seuramaan Facebook:n julkaisuja.

Alla olevassa kuvassa 14 on kuvattu tarkasteltavan organisaation nykyiset tiedonhankintaväylät ja tietojärjestelmän myötä syntyvät tiedonhankintaväylät. Organisaation nykyiset tiedonhankintaväylät koostuvat muun muassa Internetistä, kirjallisuudesta, kollegoilta kysymisestä ja yrityksen palvelimelle on tallennettu ajankohtaisia artikkeleja. Tietoa on saatavilla paljon, mutta se on hajalla. Tietojärjestelmän pääasiallisena tarkoituksena olisikin keskittää tieto samaan paikkaan. Ajatuksena olisi, että tietoa haettaisiin pääasiassa tietojärjestelmän kautta mutta toki nykyiset tiedonhankintaväylät säilyisivät vaihtoehtoina.

NYKYISET TIEDONHANKINTAVÄYLÄT



UUDET TIEDONHANKINTAVÄYLÄT



Kuva 14. Nykyiset ja uudet tiedonhankintaväylät.

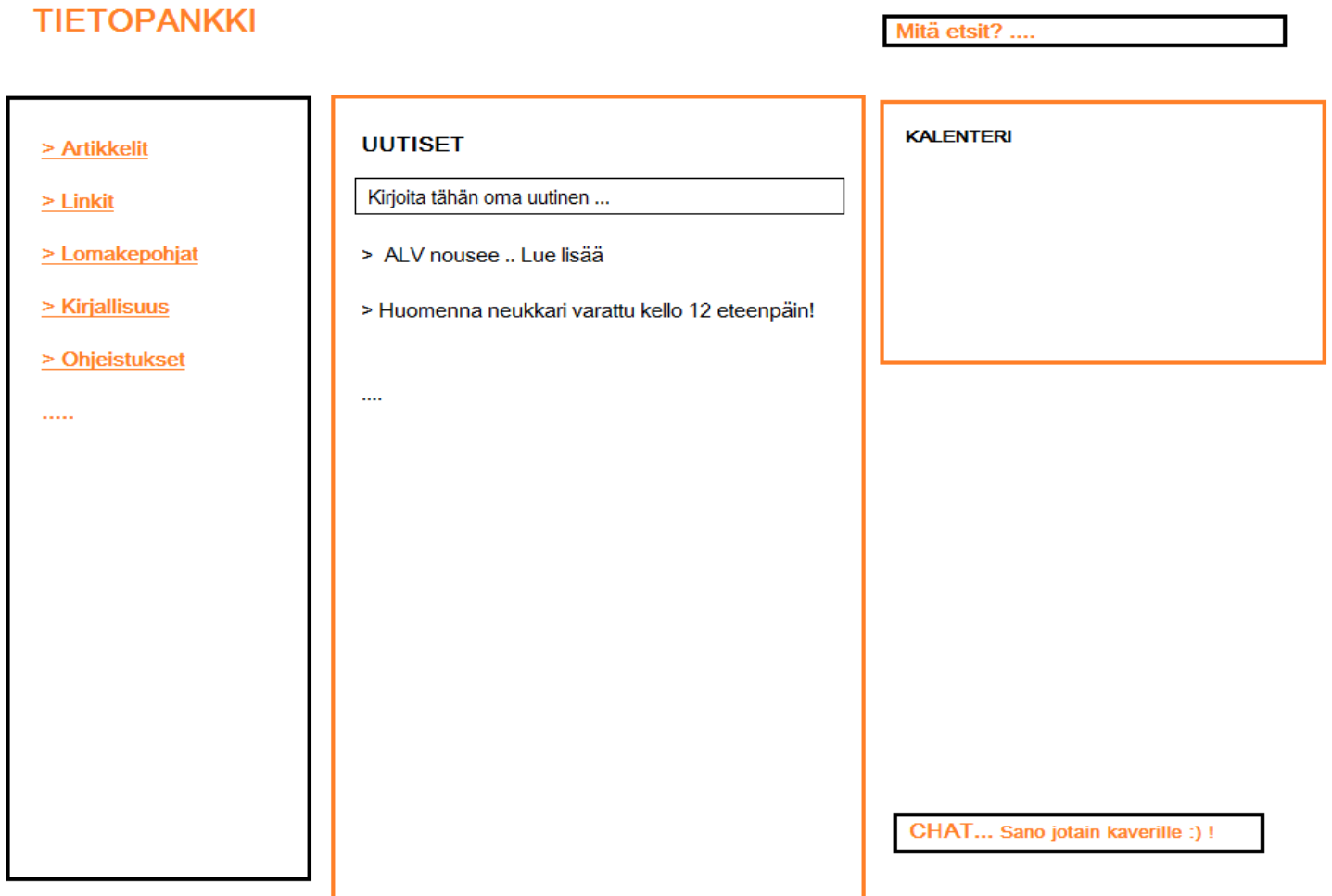
Tietojärjestelmän myötä kokonaan käytöstä poistuisi muun muassa palvelimella olevat artikkelit, jotka ladattaisiin suoraan tietojärjestelmään. Yrityksen henkilöstö voisi näin hakea artikkeleja haku-toiminnon avulla. Lisäksi tietojärjestelmään tuotaisiin kaikki

ohjeistukset, kuten kirjanpito-ohjelmistojen käyttö-ohjeet.. Nämä muutokset helpottaisivat yrityksen arkea jo paljon. Pelkästään tuomalla ohjeistukset samaan paikkaan, muistuttaisi henkilöstöä niiden olemassa olosta.

Oman ohjelmiston luomisessa erittäin tärkeää on käyttöystävällisyys ja selkeä käyttöliittymä. Ohjelmiston käytön tulisi olla helppoa ja nopeaa. Ohjelmistoa kehittäessä, olisi hyvä ottaa kehitystiimiin mukaan peruskäyttäjiä, jolloin saataisiin henkilöstön toiveet ja kommentit heti mukaan. Kehitys tiimiä luodessa olisi myös muistettava nimetä projektin omistaja, joka vastaisi kehitysprojektista ja huolehtisi sen loppuun viemisestä. Käyttäjien mukaan otto perustuu Pohjosen (2002: 46) näkemykseen siitä, että järjestelmien käyttäjät voidaan nähdä asiakkaina, jotka lopulta ovat niitä, jotka joko hylkäävät tai hyväksyvät ohjelmiston jokapäiväiseen toimintaan. Niin ikään Pohjosen (2002: 46) näkemysten mukaan eri rooleissa toimivilla järjestelmän käyttäjillä on eri näkemyksiä ja toiveita järjestelmän suhteen.

Tietojärjestelmän luomisessa suurin haaste on sen onnistunut kehittäminen. Projekti on kallis ja tietojärjestelmän luominen tyhjästä on pitkä prosessi. Pohjosen (2002) mukaan tietojärjestelmän luomisen kustannukset koostuvat pääasiassa palkoista, joten kustannukset kasvavat lineaarisesti. Lisäksi tietojärjestelmän integroiminen organisaation arkipäiväiseen käyttöön saattaa olla haasteellista. Käyttäjille olisi hyvä järjestää koulutustilaisuus, jossa ohjelmisto ja sen ominaisuudet esiteltäisiin kokonaisvaltaisesti. Huberin ja Maierin (1991) esittämän informaatiojohtamisen rakenteen mukaan ohjelmiston arvioiminen on osa onnistunutta informaatiojohtamista.

Alla olevaan kuvaan 15 on hahmoteltu käyttöliittymän layoutin esimerkki.



Kuva 15. Tietopankin layout- esimerkki

6.2.2 Muut informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisiideat

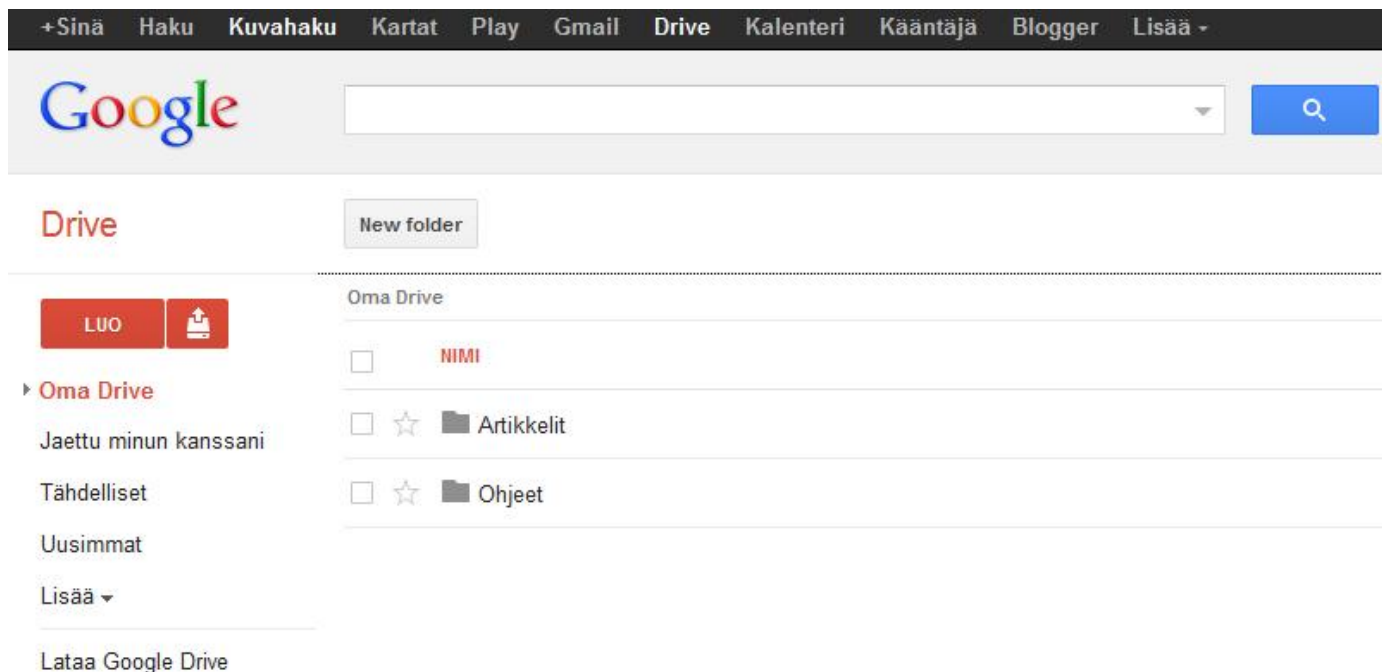
Informaatio- ja tiedonhankintaprosessia on myös mahdollista kehittää ilman oman ohjelmiston luomista. Koska tarkasteltavan organisaation informaatio- ja

tiedonhankintaprosessin ydinongelma on tiedon hajanaisuus, kehitysideoita lähdettiin pohtimaan tiedon keskittämisen kannalta.

Halvin ja nopein keino on luoda organisaation palvelimelle kansio, johon kootaan halut tiedostot ja luodaan mahdollisia alikansioita. Tämä keino on melko tylsä, eikä välttämättä lisää tietopankin käyttöä tietolähteenä. Käyttäjä joutuisi edelleen seikkailemaan organisaation palvelimella oikeaan kansioon ja tieto olisi monien klikkauksien päässä. Lisäksi palvelimen käyttö vaatii aina joko läsnäoloa yrityksen toimitiloissa tai etäyhteyttä.

Yhtenä hyvänä vaihtoehtona on jo olemassa olevien palveluiden hyödyntäminen. Esimerkiksi Google tarjoaa Google Drive- palvelun, jonne voidaan ladata tiedostoja ja ne voidaan myös jakaa tietyille käyttäjille. Palveluun voi ladata ilmaiseksi 5 gigatavua tiedostoja ja lisää tilaa saa ostettua suhteellisen halvalla. Palvelussa on myös valmiiksi muun muassa keskustelusovellus ja kommentointi mahdollisuus. Lisäksi palvelu on siitä hyvä, ettei se vaadi käyttäjiltä uusien tunnuksien luomista, vaan käyttäjät voivat rekisteröityä käyttäen olemassa olevaa sähköpostitiliä. Google Drive -palvelu on helppokäyttöinen ja palvelussa on hyvä hakutoiminto. Lisäksi Google Driven ehdoton puolestapuhuja on se, että palvelu on webpohjainen mikä mahdollistaa palvelun käytön aina kun Internet-yhteys on saatavilla.

Google palvelun käytön huono puoli on se, ettei palvelun avulla voida nopeuttaa tarkasteltavan organisaation informaatioprosessia. Palveluun ei ole mahdollista saada niin sanottua *uutis-streamia*, jossa näkyisivät esimerkiksi organisaation sisäisten Facebook- sivujen julkaisut. Tarkasteltava organisaatio joutuisi edelleen käyttämään informointikanavina sähköpostia ja/tai Facebook- palvelua. Yrityksen on myös pohdittava Google Drive- palvelun turvallisuutta ja palvelun käytön aiheuttamaa riippuvuutta ulkoisesta tahosta. Lisäksi mikäli palvelu otetaan käyttöön, tulisi organisaation muistaa järjestää koulutustilaisuus. Kuvassa 16 on esitetty Google Drive:n perus layout.



Kuva 16. Google Drive layout

Google Drive –palvelun tapaisia mahdollisuuksia tarjoaa myös Microsoftin Office 365-palvelu. Palvelu on maksullinen ja vaatii jokaiselle käyttäjälle uudet käyttäjätunnukset. Office 365 olisi luonnollinen valinta monille yrityksille, sillä suurin osa organisaatioista hyödyntää Microsoftin palveluja ennestään. Esimerkiksi Microsoftin Officen –paketti, joka sisältää muun muassa Word:n, on jokaiselle tuttu.

Office 365- paketin puolestapuhujia ovat ehdottomasti ne seikat, että palvelu on webpohjainen ja palvelu on hyvin lähellä sitä, mitä tarkasteltava organisaatio tavoittelee. Office 365 –palveluun voidaan luoda esimerkiksi työryhmän oma sivusto. Sivustolle on mahdollista luoda kansioita ja sivustolla on myös kommentointi mahdollisuus, jonka avulla organisaatio voisi keventää informaatioprosessiaan. Kokonaisuudessaan Office 365- paketin avulla tarkasteltavan yrityksen olisi mahdollista uudistaa sekä omaa informaatio- että tiedonhakuprosessia.

Office 365- palvelun huonoihin puoliin kuuluu muun muassa palvelun maksullisuus. Tosin palvelun hinta, verrattuna esimerkiksi oman tietojärjestelmän luomiseen, on

melko marginaalinen; tämän tutkielman kirjoitushetkellä hinta oli viisi euroa per kuukausi per käyttäjä. Lisäksi Office 365 –palvelun käyttöliittymä vaikuttaa ensisilmäyksellä monimutkaiselta, mutta mikäli käyttäjä on ennen hyödyntänyt Microsoftin muita ohjelmistoja kuten Outlookia, voi tämänkin käyttöliittymän oppia nopeasti. Kuvassa 17 on esitelty Office 365 layout.

Microsoft Office 365

Sivuston toiminnot Selaa Sivuu

Työryhmäsivusto ▶ Kotisivu
blaa foo balasfgag

Työryhmäsivusto WWW-sivusto Haku

Sivuston sivut

Ryhmsivuston kotisivu

Ohjeita

Verotus

Linkkisivu

[+ Lisää uusi sivu]

Tiedostot

Sivuston sisältö

Sivustoresurssit

Tiedostot

Sivuston sivut

Viestit

Työryhmäsivusto testiä

powered by SharePoint

FOO Sisältö

- Ohjeita
- Linkkejä
- Muuta skeidaa

- Muokkaa tätä sivua tai lisää uusia sivuja tai luetteloita ideoitten ja tietojen jakamiseksi
- Jaa sivusto muiden kanssa

Viestit

Kirjoita viesti

Toimiiko!
20. 1. 2013 9:46, Ksenia Kajalina

Kuva 17. Office 365 layout

Tiedon hajanaisuuden lisäksi kappaleessa 5 mainittiin erääksi informaatioprosessin ongelmaksi se, ettei se jätä jälkeensä häntää. Toisin sanoen, tietoa voi olla työlästä etsiä jälkikäteen; Facebook-sivustolla ei pysty etsimään tietoa hakutoiminnolla ja sähköpostin hakutoiminnot ovat myös huonoja tai työntekijä saattaa poistaa sähköpostin luettuaan sen. Eräs ratkaisu ongelmaan voisi olla esimerkiksi organisaation sisäinen blogi, jonka välityksellä henkilöstöä informoitaisiin mahdollisista muutoksista. Blogin ehdottomana plussana on se, että se jättää jälkeensä hännän. Tietoa on helppo etsiä jälkikäteen, ja kirjoituksen päivämäärät ovat useimmiten selkeästi näkyvissä. Blogikirjoituksia voi myös kommentoida. Toisaalta, ongelmana voidaan nähdä se, että blogi tuo yritykselle yhden tiedottamiskanavan lisää sähköpostin ja Facebook-sivujen lisäksi. Tosin, voidaan ajatella, että mahdollinen blogi korvaisi sekä sähköpostitse tulevat ilmoitukset, että organisaation sisäiset Facebook-sivut.

Jotta organisaation sisäinen blogi toimisi, olisi sen oltava helposti tavoitettavissa. Ideaalisessa tilanteessa blogi voitaisiin esimerkiksi integroida tietopankin yhteyteen.

6.2.3 Informaatio ja tiedonhakuprosessin kehittämisideoiden yhteenveto

Taulukkoon 9 on koottu tässä kappaleessa esitetyt informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisideat sekä niiden pääasialliset hyödyt ja haitat.

Taulukko 9. Kehittämisideoiden vertailu

Menetelmä	Plussat	Miinukset	Hinta
Nykyisen menetelmän käyttö	Ei vaadi isoja muutoksia	Ei kehitä informaatioprosessia Tiedonhankintaprosessin kehittyminen marginaalista	Ei mitata/ ei järkevää mitata
Oman tietojärjestelmän luominen	Riippumaton Parantaa niin informaatio- kuin tiedonhankintaprosessin	Kallis	Palkkakustannukset, jotka kasvavat lineaarisesti Ylläpito

	ia Voidaan kehittää sellaiseksi kuin organisaatio haluaa		kustannukset
Google Drive	Parantaa tiedonhankintaprosessia Keskustelu mahdollisuus Ilmainen 5gt saakka	Ei välttämättä kehittä informaatiosessia Riippuvaisuus Googlesta	Ilmainen / minimaaliset kustannukset 5gt täyttymisen jälkeen
Office 365	Parantaa niin informaatio- kuin tiedonhakuprosessia Sisältää lähes kaikki halutut ominaisuudet	Ei henkilöstön välistä keskustelumahdollisuutta (chat)? Riippuvaisuus Microsoftista Ei välttämättä kehittä informaatiosessia	5e/käyttäjä/kuukausi <i>Esim. 8 henkilöä: 40e/kk 480e/vuosi</i>
Blogi	Voi parantaa informaatioprosessia Jättää jälkeensä hännän (= tieto helposti löydettävissä myöhemmin)	Yksi tiedottamiskanava lisää Pitäisi olla helposti tavoiteltavissa; integrointi tietopankin yhteyteen	Ei suuria kustannuksia

Taulukosta nähdään, että tarkasteltava organisaatio pääsee parhaiten kehittämään informaatio- ja tiedonhankintaprosessia luomalla joko oman tietopankin tai hyödyntämällä Microsoftin Office 365-palvelua. Google Drive –palvelu soveltuu hyvin organisaation tietopankiksi, mikäli halutaan kehittää vain tiedonhankintaprosessia. Organisaation sisäisellä blogilla voidaan puolestaan kehittää informaatioprosessia.

Jokainen vaihtoehto sisältää niin hyviä kuin huonoja puolia. Organisaatio voi lähteä avaamaan vaihtoehtoja peilaamalla niitä omiin mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin; kuinka

paljon resursseja voidaan käyttää kehitystyöhön? Hyötyjä ja kustannuksia pohdittaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että informaatio- ja tiedonhakuprosessin kehittämien helpottaa pääasiassa henkilöstön työtä. Suoria säästöjä tai hyötyjä voi olla vaikea havaita ja mitata. Hyötyjen mittaaminen onnistuu parhaiten tiedustelemalla henkilöstöltä heidän suhtautumista uusiin järjestelmiin. Tässäkin on tosin muistettava, että jokaisen uuden ohjelmiston integroituminen arkipäiväiseen käyttöön vie aikansa. Esimerkiksi puolen vuoden päästä uuden ohjelmiston käyttöönotosta voisi olla hyvä

6.3 Informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisen merkitys

Tässä kappaleessa tarkastellaan informaatio- ja tiedonhankintaprosessin strategista, taktista ja operatiivista merkitystä. Kuten Huberin ja Maierin (1991) kappaleessa 4.1.1 esittämästä kuviosta käy ilmi kaikki informaatiojohtamisen rakenteet eri tasot vaikuttavat toisiinsa, minkä takia onkin tärkeää ymmärtää mitä ko. prosessit merkitsevät kullekin tasolle.

Informaatio ja tiedonhankintaprosessin strategista, taktista ja operatiivista merkitystä on tarkasteltu alla olevan taulukon 10 avulla. Taulukon selventää mitä informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittäminen merkitsee eri organisaation tasoilla ja mitä se niiltä vaatii. Taulukko perustuu Zeman, Fröschl, Greiner-Durr, Hassel, Hofer-Alfeis, Petersen ja Vollmerin (1993) esittämään taulukkoon. Taulukkoa on avattua alempana.

Taulukko 10. Informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisen merkitys

	Strateginen taso	Taktinen taso	Operatiivinen taso
Esimerkki	Informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehitys	Organisaation oman tietopankin luominen tai muut keinot nopeuttaa tiedonhankintaprosessia	Tiedon etsiminen tai uusista asioista tiedottaminen
Tarvittava informaatio	Informaatio henkilöstön tarpeista, mahdollisesta kilpailullisesta ympäristöstä ja tulevaisuuden suuntaviivoista	Nykyinen tilanne, kehittämisen mahdollisuudet ja haasteet	Ongelma tai tieto esimerkiksi uudesta lakimuutoksesta
Saavutettavuus	Vaihteleva	Vaihteleva	Vaihteleva
Käytön monimutkaisuus	Korkea	Korkea	Vaihteleva
Toistettavuus	Matala	Vaihteleva	Erittäin korkea
Tekniikan käyttömahdollisuus	Vaihteleva	Erittäin korkea	Erittäin korkea
Kilpailullinen tärkeys	Korkea	Korkea	Tarvittava, muttei ratkaiseva

Strategisella tasolla kyseessä on yrityksen toiminnan kehitys. Tämän tutkielman avulla tarkasteltava organisaatio pyrkii kehittämään erityisesti informaatio- ja tiedonhakuprosessia. Informaatio- ja tiedonhakuprosessia kehittäessä organisaatio tarvitsee tietoa henkilöstön tarpeista, mahdollisesti kilpailullisesta ympäristöstä ja organisaation tulevaisuuden suuntaviivoista. Tässä tutkielmassa tutkittiin henkilöstön ja johtoportaan ajatuksia informaatio- ja tiedonhankintaprosessista, mutta kilpailullista ympäristöä ei tarkasteltu. Sen sijaan organisaation tulevaisuuden suuntaviivat ovat selkeät; tavoitteena on asiakasystävällisempi, laadukkaampi ja nopeampi tilitoimisto. Informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehitys on mahdollista saavuttaa, mutta muutokset ovat aina monimutkaisia ja monet asiat korreloivat keskenään. Esimerkiksi tietojärjestelmän käytön helppous korreloi selvästi järjestelmän integroimisen jokapäiväiseen toimintaan onnistumisen kanssa. Strategisesti voidaan tietojärjestelmän

kilpailullista tärkeyttä pitää korkeana, sillä onnistunut toiminnan kehitys näkyy niin asiakas- kuin henkilöstön tyytyväisyydessä.

Taktisella tasolla tarkasteltava organisaatio pyrkii luomaan oman tietopankin ja mahdollisesti toteuttamaan myös muita mahdollisuuksia informaatio- ja tiedonhankintaprosessin parantamiseksi. Tässä tutkielmassa pyrittiin luomaan informaatiota tarvittavia muutoksia varten; nykyistä tilannetta on analysoitu ja kehitysideoita on tuotu esille. Taktisen tason tavoitteiden saavutettavuus on vaihtelevalla tasolla, sillä tietopankin luominen ja prosessin kehittäminen voi muodostua hankalaksi ja kohdata yllättäviä sudenkuoppia. Myös taktisen tason toimien toistettavuus on vaihtelevalla tasolla, sillä toistettavuus on täysin kiinni järjestelmän monimutkaisuudesta. Tekninen käyttömahdollisuus ja kilpailullinen tärkeys ovat molemmat korkealla tasolla. Tekniikan hyödyntäminen taktisella tasolla on ratkaisevaa. Kilpailullisesti voi olla merkityksellistä, että organisaation mahdollinen oma tietopankki toimii ja sitä kautta hyödyntää koko organisaatiota ja parantaa asiakastytyväisyyttä.

Operatiivisessa tasolla puolestaan etsitään tietoa ja tiedotetaan tarvittavista muutoksista. Tiedon etsimisen lähtökohtana voi olla esiin tullut ongelmatilanne, informointi vaatii puolestaan tietoa esimerkiksi uudesta laki muutoksesta. Saavutettavuus ja käytön monimutkaisuus ovat molemmat vaihtelevalla tasolla, sillä tietoa ei ole aina helposti saatavilla tai tiedon soveltaminen voi olla monimutkaista. Sen sijaan toistettavuus ja tekniikan käyttömahdollisuus ovat erittäin korkealla tasolla, sillä nykyaikana hyödynnetään pääasiassa elektronia apuvälineitä myös tiedonhankinnassa ja tietoa etsitään jatkuvasti. Kilpailullinen merkitys operatiivisella tasolla ei ole ratkaiseva, mutta hyödyllinen.

6.4 Toimintasuunnitelma

Tässä kappaleessa hahmotellaan mahdollisen kehitysprojektin toimintasuunnitelma; mitä tehdään ja missä vaiheessa. Toimintasuunnitelman pohjana käytetään kappaleessa 3 esitettyä Laamasen (1993: 28) kuvaamaa liiketoimintaprosessien vaiheistamismallia;

1. Asiantuntijaryhmän tehokas työskentely hahmotusvaiheessa (tekninen laatu)
2. Kaikkien osallistuminen arviointi- ja käyttöönottovaiheessa (sitoutuminen ja parannukset)
3. Johdon laajan näkemyksen hyödyntäminen auditointivaiheessa (varmistus ja parannukset)

Suurin osa tässä työssä esitetyistä kehitysideoista on jo esitetty tarkasteltavan organisaation asiantuntijaryhmälle, joka koostuu pääasiassa esimiestasolla työskentelevästä henkilöstöstä ja IT-puolen henkilöstöstä. Mitään valintoja ei tosin ole vielä tehty. Tässä vaiheessa asiantuntijaryhmän olisi hyvä kiinnittää huomiota erityisesti kehitysideoiden tekniseen toteutukseen ja teknisiin vaatimuksiin. Myös käyttömukavuus sekä tulevaisuuden suunnitelmat (~ informaatio- ja yritysstrategia) on hyvä pitää mielessä; mihin suuntaan ollaan menossa ja esimerkiksi millaisena organisaation operatiivinen työ tulevaisuudessa nähdään.

Toisessa vaiheessa, kun on valittu käyttöönotettavat järjestelmät ja tehty tarvittavat muutokset, yllä esitetyn Laamasen (1993: 28) mallin perusteella kehitystyöhön tulisi ottaa mukaan koko henkilöstö. Tämä voidaan toteuttaa pyytämällä henkilöstöltä palautetta järjestelmästä ja seuraamalla järjestelmien integroitumista työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan. Myös Pohjonen (2002: 46-47) tukee henkilöstön mukaanottoa kehitystyöhön; Pohjosen (2002: 46-47) mukaan Käyttäjien osallistuminen kehitystyöhön tapahtuu usein haastattelun tai kyselylomakkeen avulla, osallistumalla projektitiimiin asiantuntijan roolissa tai jopa olemalla mukana konkreettisesti kehitystyössä, kuten suunnittelussa ja toteutuksessa.

Toisaalta kehitystyöhön mukaanoton lisäksi, on tärkeää muistaa henkilöstön koulutus. Ilman asianmukaista koulutusta uudet järjestelmät jäävät helposti varjoon ja käyttäjät palaavat vanhoihin rutiineihin. Organisaatio voisi esimerkiksi järjestää sisäiset koulutuspäivät, joilla henkilöstölle esitettäisiin järjestelmät kattavasti ja annettaisiin mahdollisuus myös kysymyksille. Vahvan opastuksen ja tuen olisi hyvä olla mukana koko sen ajan jolloin järjestelmää yritetään integroida työyhteisöön.

Myöhemmässä vaiheessa, esimerkiksi tässä tapauksessa puoli vuotta järjestelmän käyttöönoton jälkeen, organisaation johdon olisi syytä tutkia miten uudet toimintatavat ovat integroituneet jokapäiväiseen käyttöön. Järjestelmää voidaan samalla tarkastella kriittisesti ja pohtia mahdollisia muutoksia ja kehityskohteita. Myös tulevaisuuden suunnitelmat ja muut organisaation kehityskohteet tulisi ottaa huomioon pohdittaessa uusien järjestelmien mahdollisuuksia. Esimerkiksi käytettäessä ulkopuolisia järjestelmiä olisi hyvä pohtia niiden tulevaisuutta ja koko elinkaarta; onko järjestelmä turvallinen, jatkavatko järjestelmän ylläpitäjät sen kehittämistä ja päivittämistä myös vuosien päästä jne.

Toimintasuunnitelma on tärkeä osa-alue, sillä ilman sitovaa suunnitelmaa asiat jäävät helposti tekemättä, varsinkin kiireellisessä pienyrityksessä. Tarkasteltava organisaatio voisi soveltaa projektijohtamisen oppeja, ja nimetä projektille omistaja, joka olisi myös vastuussa projektin loppuun viemisestä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin informaatio- ja tiedonhakuprosessin kehittämistä. Informaatioprosessilla tässä työssä viitataan esimiehen ja henkilöstön väliseen tiedotusluonteiseen kommunikointiin. Tutkimuksessa selvisi, että sekä informaatio- että tiedonhakuprosessin tärkein kehityskohde liittyy tiedon keskittämiseen yhteen järjestelmään. Lisäksi tutkielmassa tuotiin esille prosessiajattelun hyödyt, ja pohdittiin informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisen merkitystä strategiselta, taktiselta ja operatiiviselta tasolta.

Tutkimuksessa selvisi, että tiedon keskittämisellä organisaatio voi tehostaa omaa toimintaa ja samalla säästää resursseja. Tiedon keskittäminen yhteen järjestelmään eliminoisi päällekkäisen tiedottamisen ja säästäisi näin sekä henkilöstön että tiedottajan roolissa toimivan aikaa. Organisaation ei tarvitsisi tuoda tietoa esille monen eri väylän kautta ja henkilöstön ei tarvitsisi lukea samaa tiedotetta monesta eri paikasta. Tätä havaintoa tukee Laamasen (1993: 30-32) esittämä ajatus siitä, että prosessien kehittäminen johtaa myös turhien ja päällekkäisten välivaiheiden poistumiseen. Tosin Laamanen (1993: 30-32) korostaa samassa yhteydessä myös prosessien jatkuvan parantamisen merkitystä sekä kehitystyön jatkuvaa virtaa. Tässä tutkimuksessa korostettiin, että tarkasteltavan organisaation tulisi kiinnittää huomiota siihen, että toimintaa voidaan tehostaa myös jatkuvilla pienillä parannuksilla, mikä saattaa vähentää suurien kehitysprojektien tarvetta.

Tiedon keskittäminen samaan paikkaan saattaa myös lisätä nykyisten tiedonhakupöytäkäyttöä, sillä yksi tutkimuksen havainto oli, että henkilöstö unohtaa helposti nykyisten tiedotusväylien olemassa olon. Henkilöstön kyselylomakkeen avulla selvisi, että vain murto-osa muistaa esimerkiksi organisaation nykyisen tietopankin olemassa olon. Tiedon keskittäminen saattaa myös lisätä henkilöstön kynnystä etsiä ongelmaan ratkaisua ensisijaisesti itsenäisesti. Tässä työssä tiedon keskittämisellä tarkoitetaan kaiken hajalla olevan tiedon tuomista samaan järjestelmään; esimerkiksi web-pohjainen järjestelmä, jossa olisi muun muassa ajankohtaisia artikkeleja, linkkejä ulkopuolisiin tietopankkeihin sekä yleisempiä lomake-pohjia (kuten matkalaskupohja, ajopäiväkirjanpohja, kirjepohjat jne.). Toisin sanoen, tarkasteltavan organisaation nykyinen ”tietojärjestelmä” vaatii muutoksia ja on yksi kehitystyön lähtökohdista. Tämä

havainto on hieman ristiriidassa tässä tutkielmassa sovelletun liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun (BPR, Business Process Re-engineering) kanssa, sillä esimerkiksi Martalo & Santala (1997: 33) toteavat, että tietotekniikka mahdollistaa liiketoimintaprosessien muutokset, mutta harvemmin tietotekniikka itsessään on muutoksen syynä. Luulen, että nykypäivänä tietotekniikka itsessään on usein muutoksen syynä, sillä ohjelmistot kehittyvät ja vanhentuvat suhteellisen nopeasti.

Tutkielmassa havaittiin, että keskitetystä tietojärjestelmästä hyöttyy koko organisaatio. Organisaatio säästäisi aikaa tiedottamalla asioista käyttämällä vain yhtä tiedotusväylää. Lisäksi yhden järjestelmän ylläpito on helpompaa, ja näin voitaisiin myös taata se, että kaikki järjestelmästä löytyvät tiedot ovat ajankohtaisia. Yksi tutkielman havainto oli se, että nykyinen tiedotustapa ei välttämättä jälkeensä häntää, eli tietoa voi olla haasteellista etsiä jälkikäteen. Keskitetyn järjestelmän luonti helpottaisi tätäkin asiaa; tietojärjestelmään ladatut tiedot eivät häviäsi ilman, että ne poistettaisiin sieltä.

Voidaan päätellä, että henkilöstö hyöttyy tietojärjestelmästä muun muassa ajansäästöillä; enää ei tarvitsisi etsiä esimerkiksi lomakepohjia organisaation palvelimelta, vaan lomakkeet olisi nivottu samaan kansioon muutaman klikkauksen päähän. Helpottuneilla ja nopeutuneilla prosesseilla voitaisiin pitää niin henkilöstö kuin asiakkaatkin tyytyväisinä. Tämä tutkimustulos on linjassa Laamasen (1993: 13) esittämien liiketoimintaprosessien päätavoitteiden kanssa, joissa korostetaan muun muassa prosessien resurssien minimointia ja sitä, että prosessien on tuotettava haluttuja tuloksia, joista asiakkaat hyöttyvät. Tämän lisäksi tiedon keskittämien saattaisi rohkaista organisaation henkilöstöä tekemään myös omia aloitteita prosessien kehittämiseksi, mikä voisi johtaa Laamasen (1993: 30-32) korostamaan jatkuvaan kehitysvirtaan.

Yksi tutkimuksen tuloksista oli se, että organisaation henkilöstö on syytä ottaa mukaan kehitysohjon, sillä loppuen lopuksi ohjelmiston käyttäjät ovat niitä, jotka joko hyväksyvät tai hylkäävät ohjelmiston. Henkilöstön mukaanotto kehitysohjon on täysin linjassa Pohjosen (2002: 46) ajatusten kanssa. Pohjonen (2002: 46-47) kutsuu ohjelmiston käyttäjiä asiakkaiksi ja painottaa, että kenenkään työhön ei tulisi tehdä muutoksia ilman, että henkilö pääsee itse vaikuttamaan niihin. Tutkielmassa onkin ehdotettu kehitysohjontoteuttamiseen kehitystiimiä, johon otettaisiin mukaan henkilöitä organisaation eri tasoilta. Näin, niin johtoportaan, kuin peruskäyttäjänkin mielipiteet voidaan ottaa huomioon. Tätä havaintoa tukee muun muassa se, että Pohjosen (2002: 47-48) mukaan organisaation eri tasoissa toimivilla henkilöillä, on eri näkemykset

samasta järjestelmästä; operatiivisien käyttäjillä on omiin tehtäviin perustuva näkemys kun taas johtoportaalilla on laajempi näkemys järjestelmän merkityksestä organisaatiolle. Pohjosen (2002) lisäksi myös Laamanen (1993: 28) korostaa henkilöstön mukaan ottoa prosessien kehittämiseen arviointi- ja käyttövaiheessa.

Tutkimustulosten yhteenvedona voidaan todeta, että kehitystyö ja muutos lähtevät liikkeelle strategiselta tasolta, josta siirrytään taktiseen toteuttamiseen ja lopulta jokapäiväinen operatiivinen työ helpottuu. Strategista sitoutumista muutostyöhön korostetaan myös Terziovski, Fitzpatrick ja O'Neill (2003) tutkimuksessa, jossa tutkittiin BPR-metodin soveltamisen onnistumista eri organisaatioissa. Tämä näkökulma on jonkin verran ristiriidassa Martola & Santalan (1997: 33,91) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan BPR:n korostamisessa radikaaleissa muutoksista on kyse myös muutostyön nopeudesta ja näkyvistä tuloksista. Tässä tutkielmassa ei tähdätä liian nopeaan muutokseen, vaan korostetaan henkilöstön mukaanottoa sekä organisaation ajattelutavan muutosta. Muutos lähtee liikkeelle strategiselta tasolta, jonka tavoitteena on niin tyytyväinen henkilöstö kuin tyytyväinen asiakas. Tietojärjestelmän luonti on vain yksi keino yrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimusta tehdessä ei tarkasteltu muita tilitoimistojen informaatio- ja tiedottamisprosessin kehittämistä käsiteltäviä tutkimuksia, sillä sellaisia ei löytynyt. Voidaankin olettaa, että tilitoimiston informaatio- ja tiedottamisprosessia ei ole aikaisemmin tarkasteltu kovin laajasti tieteellisen tutkimuksen muodossa. Asia voidaan selittää sillä, että informaatio- ja tiedonhakuprosessia ei usein koeta kovin tärkeäksi kehitysalueeksi; tässäkin tutkimuksessa tarkasteltavan organisaation johto ei kokenut tarkasteltavia prosesseja ongelmallisiksi. Lisäksi tutkimusten puute voidaan selittää sillä, että jokaisella tilitoimistolla on erilaiset tavat ja prosessit, mikä hankaloittaa yleispätevien tutkimusten tekoa.

8 YHTEENVETO

Tutkielmassa lähdettiin liikkeelle prosessin esittelemisestä käsitteenä sekä prosessin kehittämisen teorian esittelystä. Teoria osuudessa keskityttiin prosessien tunnistamiseen, niiden kehittämiseen ja mallintamiseen. Myös prosessiomainen ajattelutapa sekä prosessiomistajat ja -tiimit käytiin läpi. Lisäksi esille tuotiin prosessien kehittämisen koulukunnat, joista otettiin lähempään tarkasteluun *Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu eli BPR (Business Process Re-Engineering)*. Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelussa käytiin läpi teoriaa mallin puolesta sekä vastaan. Tämän jälkeen esiteltiin informaatioprosessin perusteet sekä tietojärjestelmän kehittämisen teoria melko pintapuolisesti. Informaatioprosessin teorian yhteydessä tuotiin esille myös informaatiojohtaminen ja sen rakenne. Tietojärjestelmän kehittämisen teoria osuudessa eriteltiin muun muassa erilaiset käyttäjärjestelmät sekä käyttäjätyypit. Myös tietojärjestelmien kehittämisen haasteet tuotiin esille.

Prosessiomaista ajattelutapaa kuvattiin tarkasteltavan yrityksen näkökulmasta ja samalla tuotiin esille ideoita prosessiomaisen ajattelutavan integroimiseen tilitoimiston jokapäiväiseen toimintaan.

Tarkasteltavan organisaation nykyinen informaatio- ja tiedonhankintaprosessi kuvattiin yksityiskohtaisesti, hyödyntämällä muun muassa prosessien kehittämisen teoria osuudessa esitettyä *toiminto- ja vuokaaviota*. Tämän jälkeen avattiin johdon haastattelu- ja henkilöstön kyselytuloksia. Johdon ja henkilöstön mielipiteiden välillä pyrittiin löytämään niin eroavaisuuksia kuin yhteisiä tekijöitä. Samassa yhteydessä tarkasteltiin prosessiomaista ajattelutapaa tarkasteltavan organisaation näkökulmasta, tuoden samalla esille ajattelutapoja, joita voidaan integroida tilitoimiston jokapäiväiseen toimintaan. Prosessiomainen ajattelutapa haluttiin tuoda esille ennen varsinaisia toiminnan kehitysideoita, sillä ajattelutavan omaksuminen selventää hyvin kehitysideoiden taustaa ja tavoitteita.

Kehitysideoiden tarkastetussa otettiin mukaan viisi erilaista kehitysvaihtoehtoa, joiden hyötyjä, haittoja ja kustannuksia selvennettiin. Esille tuotiin myös informaatio- ja tiedonhankintaprosessin kehittämisen merkitys. Lopuksi tuotiin esille myös mahdollinen toteutussuunnitelma, jonka pohjana käytettiin tutkielmassa esitettyä

teoriaa. Johtopäätöksissä päädyttiin siihen, että organisaatio saavuttaa eniten hyötyä keskittämällä tiedonhankinnan ja tiedottamisen samaan järjestelmään. Tutkielmassa ei tarkasteltu, miten tilitoimisto hyödynsi tätä tutkimusta ja sen tuloksia.

Ongelmaa lähdettiin tarkastelemaan suunnitelman mukaisesti pääasiassa tuotantotaloudellisesta näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena oli tuoda esille uusia kehitysideoita yksinkertaisessa ja omaksuttavassa muodossa. Mukaan tarkasteluun otettiin myös tietojärjestelmien kehittämisen teoria. Kehitysideoiden tarkoituksena oli helpottaa tilitoimiston henkilöstön työtä ja nopeuttaa samalla prosesseja. Tavoite täytettiin esittelemällä lukuisia kehitysmahdollisuuksia, joiden soveltamisen jäi tosin tarkasteltavan organisaation vastuulle.

Tarkasteltavan organisaation olisi hyödyllistä tehdä jatkoselvityksiä muun muassa siitä, miten tässä työssä esitetyt ratkaisut on otettu käyttöön. Selvityksen avulla voitaisiin parantaa organisaation kehitystyötä ja samalla saataisiin esille kehittämistyön sudenkuopat. Myös muiden informaatioprosessien, kuten henkilöstön ja asiakkaiden välinen informaatioprosessin, kuvaaminen ja kehittäminen voidaan nähdä tarpeellisena. Tarkasteltavan organisaation kannalta ratkaisevaa on myös selvittää tulevaisuuden suuntaviivat; minkälaisia ohjelmistoja organisaatio tulee käyttämään ja pystyykö ne integroimaan esimerkiksi tulevan tietopankin kanssa.

Tutkielmassa korostettiin myös uusien järjestelmien koulutustilaisuuksia, järjestelmän integroimisen seuraamista ja mahdollisten muutoksien tekemistä havaintojen perusteella.

9 LÄHDELUETTELO

- Andersen, Bjørn & Fagerhaug, Tom (2002). *Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Hannus, Jouko (1994). *Prosessijohtaminen: ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 368s.
- Holland D., Kumar S. (1995). *Getting past the obstcales to successful reengineering*. Business Horizons 38 (3), 79-85.
- Korhonen, Janne (2006). *Prosessiomainen toiminta yrityksen kilpailuedun lähteenä* [siteerattu 21.6.2011]. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30980/TMP.objres.218.pdf?sequence=1>>
- Korpimies, Kai (2011). *Johdatus mallintamiseen* [siteerattu 28.1.2012]. Helsingin Yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: <http://www.helsinki.fi/~korpimie/ohma/mallinnus.html>>
- Kvist Hans-Henry, Arhomaa Sami, Järvelin Kimmo, Räikkönen Jukka (1995). *Asiakasprosessit – Miten parannut tulosta prosesseja kehittämällä?*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 174s.
- Laamanen, Kai (2002). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona — ideasta käytäntöön*. 6. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, Kai (2007). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona — ideasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan kirjapaino. 300s.
- Laamanen, Kai (1993). *Liiketoimintaprosessien kehittäminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy. ISBN: 951-817-562-4

- Laatuhaaste (1993). *Laatuajattelua julkishallintoon*. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Suomen Kuntaliitto. ISBN 951-47-8574-6
- Lecklin, Olli (1997). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, Olli (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5 uusittu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Melonen, Pertti (2004). *Prosessiajattelu: Prosessien kehittäminen ja johtaminen*. HAUS Kehittämiskeskus Oy.
- Mumford E., Hendricks R. (1996). *Business process reengineering RIP*. People Management 4 (3), 22-29.
- Paakkanen, Esa (2006). *Prosessien mallintaminen 7.9.2010* [siteerattu 1.6.2011]. SerAPI-hanke. Kuopion yliopisto. Saatavana World Wide Webistä <URL: http://www.uku.fi/tike/his/serapi/esitykset/060907-EP-Prosessien_mallintaminen-l.ppt>
- Pastinen Markus (1998). *Process Improvement Essentials: A Framework for Creating and Implementing Operational Improvement Plans*. Helsinki: Vitalize Oy. 200 s. ISBN 951-97912-0-5
- Pohjonen, Risto (2002). *Tietojärjestelmien kehittäminen*. Jyväskylä: Decendo Finland Oy. 178s. ISBN: 951-846-146-5
- Rintanen, Jussi (2010). *Palveluprosessin käynnistäminen ja kehittäminen alihankkijaorganisaatiossa* [siteerattu 12.12.2012]. Tampereen teknillinen yliopisto. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6700/rintanen.pdf?sequence=>>>
- Ruponen, Kati (2010). *Toimintojen tehostaminen. Case: Tukkuliike Oy* [siteerattu 28.1.2012]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavana World Wide Webistä: <URL:

http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13597/Ruponen_Kati.pdf?sequence=1>

Salomäki, Rauno (1999). *Suorituskykyiset prosessit – hyödynnä SPC*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 400s.

Terziovski Milé, Fitzpatrick Paul, O'Neill Peter (2003). *Successful predictors of business process reengineering (BPR) in financial services*. *International Journal Production Economics* 84, 35-50.

Virtanen, P. & Wennberg, M (2005). *Prosessijohtaminen julkishallinnossa*. Helsinki. Edita.

Zeman M., Fröschl J., Greiner-Durr E., Hassel M., Hofer-Alfeis J., Petersen U., Vollmer K. (1993). *Erfolgreiches Informationsmanagement durch Prozessorientierung*. München: Siemens AG.

LIITTEET

LIITE 1. Johtoportaan haastattelukysymykset

Johtoportaan haastattelukysymykset

1. Koetko, että organisaation henkilöstö on ajan tasalla lakimuutoksista tms.?
2. Koetko, että organisaation henkilöstö osaa etsiä tietoa itsenäisesti?
3. Millä tavalla informaatio- ja tiedonhankintaprosessia voisi helpottaa? Onko sitä tarvetta helpottaa?
4. Koetko, että on tarvetta luoda tiedonhankintaväylä organisaation henkilöstölle?

LIITE 2. Henkilöstön kyselylomake

Löydätkö tietoa helposti?

1. Kuvitellaan, että sinulla on työhön liittyvät ongelma - pohdit esimerkiksi mikä on kalastusalusten poistoprosentti. Mistä etsit tietoa?

- Internetistä
 Kollegalta
 Kirjoista

Muualta, mistä?

2. Kuinka paljon sinulla menee aikaa tiedon etsimiseen keskimäärin viikossa?

- Alle 30min
 30 - 60 min
 1 - 2 h
 Enemmän kuin 2h
 Vapaa kommentti

3. Onko tiedon etsiminen mielestäsi

- Vaikeaa
 Helppoa
 Vaihtelee
 Vapaa kommentti

4. Koetko saavasi tarpeeksi informaatiota lakien muutoksista tms työnantajalta?

- Kyllä
 Ei
 Vapaa kommentti

5. Miten tiedon etsimistä voisi mielestäsi helpottaa?

Valmis!

LIITE 3. Henkilöstön vastaukset

Yhteenveto vastauksista

Osittain vastattujen kysymysten määrä: 6
Kokonaan vastattujen kysymysten määrä: 6 (100%)

SIVU: 1

1. Kuvitellaan, että sinulla on työhön liittyvät ongelma - pohdit esimerkiksi mikä on kalastusalueiden poistoprosentti. Mistä etsit tietoa?

 Luo kaavio  Lataa

	Vastausten prosenttiosuus	Vastausten lukumäärä
Internetistä	83,3%	5
Kollegalta	33,3%	2
Kirjoista	0,0%	0
	Muualta, mistä? Piilota vastaukset	1




[Vastaukset \(1\)](#)
[Tekstianalyysi](#)
[Omat luokat \(0\)](#)

Näytetään 1 tekstivastausta Vastauksia ei valittu

firman tietopankista
 8.1.2013 12:43 [Katso vastaukset](#)

vastatut kysymykset	6
ohitetut kysymykset	0

2. Kuinka paljon sinulla menee aikaa tiedon etsimiseen keskimäärin viikossa?		 Luo kaavio	 Lataa
		Vastausten prosenttiosuus	Vastausten lukumäärä
Alle 30min		50,0%	3
30 - 60 min		16,7%	1
1 - 2 h		16,7%	1
Enemmän kuin 2h		0,0%	0
Vapaa kommentti Näytä vastaukset		16,7%	1
		vastatut kysymykset	6
		ohitetut kysymykset	0

3. Onko tiedon etsiminen mielestäsi		 Luo kaavio	 Lataa
		Vastausten prosenttiosuus	Vastausten lukumäärä
Vaikeaa		0,0%	0
Helppoa		0,0%	0
Vaihtelee		100,0%	6
Vapaa kommentti		0,0%	0
		vastatut kysymykset	6
		ohitetut kysymykset	0

4. Koetko saavasi tarpeeksi informaatiota lakien muutoksista tms työnantajalta?		Luo kaavio	Lataa
		Vastausten prosenttiosuus	Vastausten lukumäärä
Kyllä		83,3%	5
Ei		0,0%	0
Vapaa kommentti		16,7%	1
Näytä vastaukset			
		vastatut kysymykset	6
		ohitetut kysymykset	0

5. Miten tiedon etsimistä voisi mielestäsi helpottaa?		Lataa
		Vastausten lukumäärä
		Piilota vastaukset
		1
Vastaukset (1) Tekstianalyysi Omat luokat (0)		
Näytetään 1 tekstivastausta		Vastauksia ei valittu
yhtiön oma tietopankki samaan paikkaan 8.1.2013 12:43 Katso vastaukset		
		vastatut kysymykset
		1
		ohitetut kysymykset
		5