

Arja Juntunen 2007.

## Johdanto

Suomen yliopistokirjastojen neuvoston järjestämässä Ydinprosessit ja niiden kuvaaminen -seminaarissa marraskuussa 2006 pohdittiin yliopistokirjastojen laatutyötä ja sen yhtenä osana sitä, miksi kirjastojen prosesseja on tarpeellista kuvata. Asiaa pohtinut ryhmä nosti esiin seuraavia näkökulmia:

- toiminnan kehittäminen
- muutokset työssä edellyttävät toimintatapojen uudistamista
- kirjaston yhteydet yliopistoon prosessien kautta näkyviin
- käytäntöjen yhtenäistäminen
- näkymätön työ näkyväksi
- vastuiden selkiyttäminen
- prosessin yhteydet toisiin prosesseihin näkyviksi
- toimintojen ongelmakohtat esiin
- asiakkaan rooli näkyväksi.

## Prosessin käsitteestä

Paul Lillrank määrittelee prosessin toimintojen ketjuksi, jossa on useampia erillisiä vaiheita. Sen tuloksena on toimitte<sup>1</sup> prosessin ulkopuoliselle asiakkaalle tai käyttäjälle. Laatumäärittelyissä tätä prosessia kuvataan tuotantoprosessiksi, mutta sen lisäksi on olemassa käyttäytymisprosesseja kuten kommunikaatio- ja päätöksentekoprosessit. Järjestäytymätön toiminta ei ole prosessi. Kirjoittaja viittaa myös prosessi-käsitteen suhteellisuuteen. Prosessin sisällön ja kuvaamisen määrittelemiseksi on käytävä keskustelu yhtenäisen ymmärryksen löytämiseksi siitä, mitä kukin tarkoittaa puhuessaan prosesseista. Tämä siksi, että prosessi ilmenee eri tavoin riippuen siitä, mikä on tarkastelutaso eli analysoitava yksikkö. Yleinen organisaation tasolta lähtevä kirjaston prosessitarkastelu näyttäytyy yliopistossa osana tutkimuksen ja opetuksen palvelutoimintoa. Kirjaston tasolla tarkastelu siirtyy esimerkiksi palvelu-, aineisto- ja opetusprosesseihin, jotka taas jakaantuvat yhä pienemmiksi prosesseiksi kuten lainaustoiminta, jonka taas voi purkaa yhä pienempiin yksiköihin.<sup>2</sup> Kai Laamanen taas näkee prosessi-käsitteen määrittelyn vajaana, jos siihen ei liitetä resursseja, joilla prosessin palvelu saadaan aikaiseksi. Hänen mukaansa prosessin käsite muodostuu toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta ja näihin liittyvästä suorituskyvystä.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Toimitteen Lillrank määrittelee seuraavasti "fyysinen tavara, palvelu, tieto tai näiden yhdistelmä, joka on suunniteltu ja toteutettu asiakasta tai jotakin muuta sidosryhmää varten korvausta vastaan, ts. asiakkaalle tarjottu kokonaisuus" (Lillrank 1998, 22.) Käytän kuitenkin jatkossa tässä tekstissä toimitteen sijasta sanaa palvelu, koska kirjastoymppäristössä toimitte-sana liittyy helposti toimitettuun teokseen.

<sup>2</sup> Lillrank 1998, 25-27.

<sup>3</sup> Laamanen 2002, 20.

Hyvän laatujärjestelmän ominaisuudet ovat Lillrankin mukaan seuraavat:

- "dokumentoidut prosessit, joissa todetaan vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta
- ihmiset koulutetaan soveltamaan laatujärjestelmää siten, että he ymmärtävät kuvattujen proseduurien tarkoituksen, toisin sanoen ei puhuta pelkästään tempuista vaan myös niiden tavoitteista
- mietitty tapa varmistaa, että laatujärjestelmä toimii ja että sitä käytetään oikein
- tapoja kehittää laatujärjestelmää paremmaksi"<sup>4</sup>

## Prosessikuvausten laadinta

Kirjaston tehtävä, sen merkitys kehysorganisaatiolleen ja asiakkaiden tarpeet ovat lähtökohtina, kun prosessikuvauksia yksikölle laaditaan. Kirjaston tehtävällä tässä yhteydessä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että ennen prosessikuvausten laatimista on yksikön tehtävä ja tavoitteet oltava selvillä. Toiseksi kun kirjaston eri toimintojen prosessikuvauksia laaditaan, selkiyttää yksittäisten toimintojen kuvaaminen niiden suhdetta kokonaisuuteen ja muihin toimintoihin. Yksittäisen toiminnon osuus koko kirjaston tehtäväkentässä tulee näkyväksi samoin kuin sen liittymäkohdat muihin toimintoihin. Kuvausten avulla myös yksittäinen työntekijä pystyy hahmottamaan, kuinka hän osana kirjaston toimintoja osallistuu kirjaston tehtävän toteuttamiseen ja kuinka hän tässä tehtävässään vaikuttaa kirjaston kehittämiseen. Prosessikuvaukset parhaimmillaan voivat tehdä kirjaston kaikki toiminnat näkyviksi kaikille siellä työskenteleville ja näin lisätä osaamista koko kirjaston organisaatiossa.

Kirjasto on palvelulaitos, jonka tehtävässä on määritelty, mitä palveluja se asiakkailleen antaa. Yleisellä tasolla tehtyä laajempaa määrittelyä tarkentavat sanalliset palvelukuvaukset ovat useimmiten kirjaston web-sivustoilla, myös asiakkaita koskevat velvoitteet on kirjattu käyttösääntöihin ja hinnastoihin.<sup>5</sup> Jo aiemmin käsittelemässäni Lillrankin prosessimäärittelyssä mainitaan, että prosessi edellyttää palvelun antamista prosessin ulkopuoliselle asiakkaalle. Lähtökohtana kirjaston työssä on nimenomaan asiakkaille annettavien palveluiden laadukkuus ja toiminnan kehittäminen organisaation kokonaistavoitteista ja asiakkaiden tarpeista lähtien.<sup>6</sup> Asiakslähtöisessä prosessikuvauksessa toiminnon kuvaus tulisi aina lähteä asiakkaan tarpeesta ja päätyä asiakkaaseen, joka taas antaa palautetta saamastaan palvelusta. Ja tämän palautteen avulla toimintaa voidaan edelleen kehittää.

---

<sup>4</sup> Lillrank 1998, 134.

<sup>5</sup> Kirjaston palvelujen luonteen takia onkin keskusteltu siitä, olisiko asiakkaiden sijasta parempi puhua käyttäjistä. Tässä kuitenkin käytän käsitettä asiakas. Vrt. Quinn 1997.

<sup>6</sup> Vrt. Laamanen 2002, 22; Saarti and Juntunen 2007, 109-110.

Prosessikuvausten tekeminen on tärkeä ja toisaalta konkreettisen työkalun antava vaihe, kun laatutyö kirjastossa aloitetaan. Prosessikaavion avulla kukin voi tarkastella omaa työtään, oppia siitä ja suhtautua siihen kriittisesti. Prosessikaavioita työstettäessä käy usein niin, että huomataan palveluihin syntyneen käytäntöjä, joista ei ole aiemmin tiedetty tai yhteisesti sovittu. Näin on voinut käydä esimerkiksi uuden atk-järjestelmän käyttöönoton vaiheessa, kun järjestelmä antaa mahdollisuuksia monipuolisempiin toimintaratkaisuihin kuin mitä aiemmin käytössä ollut vanha järjestelmä. Tai asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet, ja kirjaston palvelut eivät ole pysyneet mukana epäsystemaattisen palautteen keräämisen tai analysoinnin takia. Parhaimmillaan laatujärjestelmä antaa systemaattisen toimintamallin seurata ja kehittää toimintoja.

Prosessikuvausten tekeminen on myös oiva paikka tarkastella kutakin toimintoa suhteessa muihin toimintoihin, joihin sillä on liittymäkohdat. Tiedetäänkö muista prosesseista riittävästi oman toiminnon kehittämiseksi? Onko liittymävaiheessa joitakin ongelmakohtia, jotka estävät molempien prosessien toimintaa, ja miten niitä olisi syytä yhdessä kehittää asiakkaiden parhaaksi? Olisiko jopa järkevää yhdistää molemmat prosessit ja luopua vanhasta toteutustavasta, palvelisiko se paremmin asiakasta?

Kun prosessikuvausten perustyö on kertaalleen tehty, on ylläpitotyö jatkossa lähinnä niiden päivittämistä ja ajoittaista tarkastelua, onko prosessien sisällä tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttavat kuvauksiin; vai onko jopa prosessi osoittautunut tarpeettomaksi. Näyttäisi siltä, että sanallisista ohjeista tulee käytännön työssä tärkeämpiä kuin kaavioista. Perehdytyksessä sanalliset kuvaukset ovat korvaamaton apu.

Kun toimintojen prosessikuvausten tekijät ovat näiden toimintojen keskeiset työntekijät, ei toiminnon ulkopuolinen laatuvaastaava, turvataan prosessikuvausten vastaavuus toiminnon sen hetkisen suorittamisen mukaisesti. Samalla tekijät sitoutuvat toiminnon kehittämiseen ja prosessikuvausten päivittämiseen. Jos prosessikuvausten teko annetaan organisaatiossa yhden henkilön tehtäväksi, menetetään samalla työntekijöiden mahdollisuus oppia työstään omaa työtään tutkimalla - tässä tapauksessa siis prosessikuvausten teon ja siihen liittyvän keskustelun kautta. Liittymäprosessien toimintojen tarkastelu taas lisää keskustelua ja tuntemusta omaa toimintoa laajemmin. Toki laatutyö vaatii sitä koordinoivan työntekijän, mutta hänen roolinsa on johtava ja ohjaava; ja tärkeintä on olla käytettävissä.

Millä tekniikalla prosessikuvaukset tehdään, riippuu yliopistokirjastoissa siitä, minkä laatujärjestelmän ja työkalun kehysorganisaatio on päättänyt ottaa käyttöönsä. Samoin tämä kehysorganisaation ratkaisu vaikuttaa siihen, missä muodossa laatudokumentit julkaistaan. Jos tekninen apuväline on vaikea käyttää, voi lopullisen viimeistelyn tehdä tekniikan hallitseva työntekijä. Mutta kuka tahansa työntekijä voi luonnostella oman työprosessin tapahtumaketjun. Tekniikkaa tärkeämpää on kyetä analysoimaan toimintojen työvaiheet ja miettimään niitä asiakkaan kannalta parhaan palvelun lopputulokseen

pääsemiseksi. Ideaalisinta olisi, että tekninen apuväline prosessien kuvaukseen olisi sellainen, että mahdollisimman moni kykenisi sitä suhteellisen lyhyellä koulutuksella käyttämään. Näin laatutyö ja sen ylläpitäminen ei olisi kiinni yhdestä henkilöstä vaan toiminnoista vastaavilla olisi valmiudet ylläpitää omia prosessikuvauksiaan.

Laatujärjestelmän kehittäminen on koko organisaatiota koskeva johtamistapa, joka muuttaa suhtautumistapoja ja käsityksiä työtehtävien, johtamisen, organisaation tehtävän ja jopa ihmiskäsityksen tasolla. Laamanen on eritellyt, millä tavoin ajattelutavan periaatteet eroavat organisaatiokeskeisessä ajattelutavassa ja prosessikeskeisessä ajattelutavassa toisistaan. Tässä ne on esitetty ääri-laidoin, todellisuudessa ne tuskin kuitenkaan esiintyvät näin "puhtaina".<sup>7</sup>

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelma on asenteissa.</li> <li>• Työntekijä.</li> <li>• Teen oman työni</li> <li>• Ymmärrän oman työni.</li> <li>• Mitataan vain yksilön suoritusta.</li> <li>• Voi aina löytää paremman työntekijän vetäjän.</li> <li>• Motivoidaan ihmisiä.</li> <li>• Valvotaan työntekijöitä.</li> <li>• Ei luoteta keneenkään.</li> <li>• Kuka teki virheen?</li> <li>• Korjataan virheitä.</li> <li>• Kate ratkaisee.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongelma on prosesseissa.</li> <li>• Ihminen.</li> <li>• Autetaan, että työt saadaan tehtyä.</li> <li>• Tiedetään, miten työ liittyy koko prosessiin.</li> <li>• Mitataan prosessin suorituskkyä.</li> <li>• Prosessia voi aina parantaa.</li> <li>• Poistetaan esteet.</li> <li>• Kehitetään ihmisten osaamista.</li> <li>• Olemme yhdessä veneessä.</li> <li>• Mikä teki virheen esiintymisen mahdolliseksi?</li> <li>• Vähennetään hajontaa.</li> <li>• Asiakassuuntautunut; hyvä kate on seuraamus.</li> </ul>

<sup>7</sup> Laamanen 2002, 49.

Kiitän Laatuvaastavien verkostoa kommenteista.

Lähteet:

Laamanen, Kai: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 2. p. Laatukeskus. Helsinki. 2002.

Lillrank, Paul: Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Otava. Helsinki. 1998.

Saarti, Jarmo and Juntunen, Arja : From the Rhetoric of Quality Management to Managing Self-Organizing Processes: A Case Study on an Expert Organization. - Advances in Library Administration and Organization, vol. 25, 2007.

Quinn, Brian: Adapting service quality concepts to academic libraries. - Journal of Academic Librarianship. September, 359-369, 1997.