

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

PUOLUSTUSVOIMIEN PROSESSITYÖ PROSESSIJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tutkielma

Kapteeni

Riku Hartikainen

Esiupseerikurssi 66

Maasotalinja

Huhtikuu 2014

KURSSI Esiupseerikurssi 66	LINJA Maasotalinja
TEKIJÄ Kapteeni Riku Hartikainen	
TUTKIELMAN NIMI Puolustusvoimien prosessityö prosessijohtamisen näkökulmasta	
OPPIAINE JOHON TYÖ LIITTYY Johtaminen	SÄILYTYS-PAIKKA Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
AIKA Huhtikuu 2014	Tekstisivuja 38
TIIVISTELMÄ <p>Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten prosessijohtamista sovelletaan puolustusvoimien prosessityössä. Tutkimuksen osatavoitteina oli selvittää, mitä prosessijohtaminen on ja miksi sitä käytetään, miten puolustusvoimien prosessityö on ohjeistettu, toteutettu ja miksi sitä käytetään. Tutkimus on johtamisen alaan kuuluva ja sijoittuu asioiden johtamisen ja organisaatorakenteen osa-alueisiin. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen kartoittava tutkimus. Tutkimuksessa käytettiin kuvailevaa ja analyysoivaa aineistolähtöistä tutkimusotetta. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisuuslähteitä ja haastatteluja.</p> <p>Tutkimuksen perusteella prosessijohtaminen on asiakaslähtöinen johtamisoppi, jossa organisoidutaan ja toimintaa johdetaan koko organisaation läpi leikkaavien toimintoketjujen avulla. Prosessijohtamisella tavoitellaan entistä parempaa asiakkaan tarpeisiin vastaamista, tehokkuutta, parempaa tiedonkulkua, laatua ja pyritään vähentämään organisaation sisäistä valtakamppailua ja byrokratiaa. Puolustusvoimien prosessityö on ohjeistettu Puolustusvoimien prosessikäsikirjassa, joka on vuodelta 2003. Prosessien käyttöä sivutaan useissa asiakirjoissa, mutta kattavaa, päivitettyä ohjeistusta ei ole. Tutkimuksen perusteella suoranaista prosessijohtamista ei käytetä puolustusvoimissa. On myös tehty strateginen päätös, että varsinaiseen prosessijohtamiseen ei siirrytä. Toiminta on organisoitu, tehtävät ja resurssit jaetaan toiminnallisesti ja päätökset tehdään linjaorganisaatiossa. Kuitenkin puolustusvoimien prosessityö muistuttaa käytännössä täysin prosessijohtamista, sillä molempien tavoitteet ja keinot ovat samankaltaisia. Prosessityöllä tavoitellaan tehokkuutta, laatua ja yhteisiä toimintamalleja ja pyritään vähentämään organisaation sisäisiä toiminnallisia esteitä. Puolustusvoimien organisoitumismalli muistuttaa tulosityksikköorganisaatiomallia. Siinä pohjalla on toiminnallinen organisaatio, mutta myös prosessijohtamisen hyviä puolia pyritään hyödyntämään.</p>	
AVAINSANAT Prosessityö, prosessijohtaminen, prosessi, johtaminen	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Taustaa.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, viitekehys ja rajaukset	2
1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely	4
1.4 Tutkimusmenetelmät ja luotettavuuden arviointi	5
1.5 Tutkimusraportin rakenne	7
2. PROSESSIJOHTAMINEN	8
2.1 Prosessijohtamisen tausta	8
2.2 Prosessijohtaminen	10
2.3 Prosessijohtamisen organisoitumismalleja.....	13
2.4 Prosessijohtamisen hyödyt	15
2.5 Prosessijohtamisen haasteet	16
2.6 Yhteenveto ja johtopäätökset	18
3. PROSESSITYÖN OHJEISTUS	19
3.1 Puolustusvoimien prosessityön tausta	19
3.2 Puolustusvoimien pääprosessit	20
3.3 Voimassa oleva ohjeistus	22
3.4 Vuonna 2015 voimaan tuleva ohjeistus.....	24
3.5 Yhteenveto ja johtopäätökset	26
4. PROSESSITYÖN TOTEUTUS	28
4.1 Nykytilanne	28
4.2 Puolustusvoimauudistuksen tuomat muutokset.....	29
4.3 Prosessityön hyödyt.....	30
4.4 Prosessityön haasteet	31
4.5 Yhteenveto ja johtopäätökset	33
5. POHDINTA	34
5.1 Johtopäätökset	34
5.2 Kehitysehdotukset	37
5.3 Jatkotutkimusesitykset.....	38
LÄHTEET	39
LIITE 1 Haastattelukysymykset	

PUOLUSTUSVOIMIEN PROSESSITYÖ PROSESSIJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

1. JOHDANTO

1.1 Taustaa

Prosessimme ovat kunnossa! Tämän lauseen moni meistä on varmasti kuullut uransa varrella. Mutta mitä tällä oikeastaan tarkoitetaan? Ymmärtävätkö lauseen sanojat itsekään, mitä heidän toteamuksensa todella tarkoittaa? Useimmat meistä kykenevät kyllä kertomaan, mikä on prosessi, mutta kuinka moni todella tietää, mitä tarkoittaa prosessien kuvaaminen ja miten niitä mitataan. Onko perusteltua todeta prosessien olevan kunnossa, jos niitä ei ole kuvattu tai niitä ei mitata?

Puolustusvoimissa on kuitenkin käytetty prosesseja jo 1990-luvun lopusta lähtien. Prosessien käyttämisestä käytetään käsitettä *prosessityö* ja se on ohjeistettu puolustusvoimien prosessikäsitteissä. Prosessityö on liittynyt myös puolustusvoimien laadunhallinnan ohjeistukseen. Puolustusvoimien pääprosessit on määritelty muun muassa kenttäohjesäännön yleisessä osassa 2008 ja puolustusvoimien hallintonormissa. Vaikuttaisi siltä, että prosessien käyttö säilynee myös meneillään olevassa Puolustusvoimauudistuksessa, sillä Puolustusvoimien hallintonormin luonnoksessa (2013) todetaan muun muassa: ”*Puolustusvoimien toimintaa tuetaan prosesseilla. Toiminta jaetaan neljään pääprosessiin, jotka jakaantuvat osaprosesseihin ja edelleen alaprosesseihin*” sekä ”*Prosessit ovat poikkileikkaavia läpi puolustusvoimien toiminnan ja organisaation. Prosessimainen työskentely korostuu Pääesikunta - puolustushaaraesikunta - alaisten laitosten välisessä toiminnassa.*” (PVHALLINTO 2015.) Myös Puolustusvoimien toimintakäsikirjan 2015 luonnos (v2.0, 27.6.2013) antaa viitteitä siitä, että prosessien käyttö säilyy jatkossakin: ”*Puolustusvoimien toimintaa ohjataan ja eri kokonaisuuksia yhteen sovitaan prosesseilla.*” Tässä tutkimustyössä selvitettiin, mitä *prosessijohtamisella* tarkoitetaan

kirjallisuuden perusteella, mitä *prosessityöllä* tarkoitetaan puolustusvoimissa ja mitä yhteisiä ja eroavia piirteitä näillä käsitteillä on.

Prosessijohtamista on tutkittu todella paljon erityisesti puolustusvoimien ulkopuolella. Puolustusvoimissa prosessijohtamista on tutkittu kuitenkin varsin vähän. 2000-luvulla esiuupseeri- ja yleisesikuntaupseerikursseilla tehdyistä tutkielmista ja diplomitöistä vain majuri Kalle Laurilan yleisesikuntaupseerikurssi 57:llä tekemä diplomityö *Prosessijohtamisen mahdollisuudet – tapaustutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa* (2007) sivuaa aihepiiriä. Lisäksi yliluutnantti Henri Laine on tehnyt vuonna 2013 Pro gradu -työn otsikolla *Tilaus-toimitusprosessin tuki PVSAP-järjestelmällä*. Näistä tutkimustöistä oli hyötyä tätä työtä tehtäessä.

Puolustusvoimien ulkopuolisista lähteistä mainittakoon yksi prosessijohtamisen keskeisimmistä kulmakivistä, Jouko Hannuksen *Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky* -kirja, josta on julkaistu useita painoksia. Tähän tutkimukseen käytettiin vuoden 1993 painosta. Kirjasta selviää hyvin prosessijohtamisen keskeiset käsitteet ja periaatteet. Teos ei kuitenkaan käsittele puolustusvoimien prosessityön ja prosessijohtamisen suhdetta. Lisäksi Kai Laamanen on julkaissut useita prosessijohtamista käsitteleviä kirjoja, ja julkaissut muun muassa teoksen *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön* (2009) sekä yhdessä Tinnilän kanssa kirjan *Prosessijohtamisen käsitteet* (2002). Prosessijohtamisen sovellusmahdollisuuksia julkishallinnossa käsittelee Virtasen ja Wennbergin kirja *Prosessijohtaminen julkishallinnossa* (2005). Prosessijohtamista on hyvin avattu myös Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan teoksessa *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen* (2002). Puolustusvoimien asiakirjoista työn kannalta hyödyllisiä olivat luonnokset puolustusvoimien hallintonormista ja toimintakäsikirjasta sekä voimassa oleva puolustusvoimien hallintonormi, puolustusvoimien prosessikäsikirja ja puolustusvoimien laadunhallintanormi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä prosessijohtaminen on ja miten sitä sovelletaan puolustusvoimien prosessityössä. Tutkimuksessa selvitettiin myös prosessityön ohjeistusta ja käytännön toteutusta. Lisäksi selvitettiin sitä, miksi prosessityötä tehdään puolustusvoimissa. Prosessijohtamiseen perehtyminen edustaa tutkimuksen teoriaosuutta ja puolustusvoimien ohjeistukseen perehtyminen tutkimuksen empiiristä osuutta.

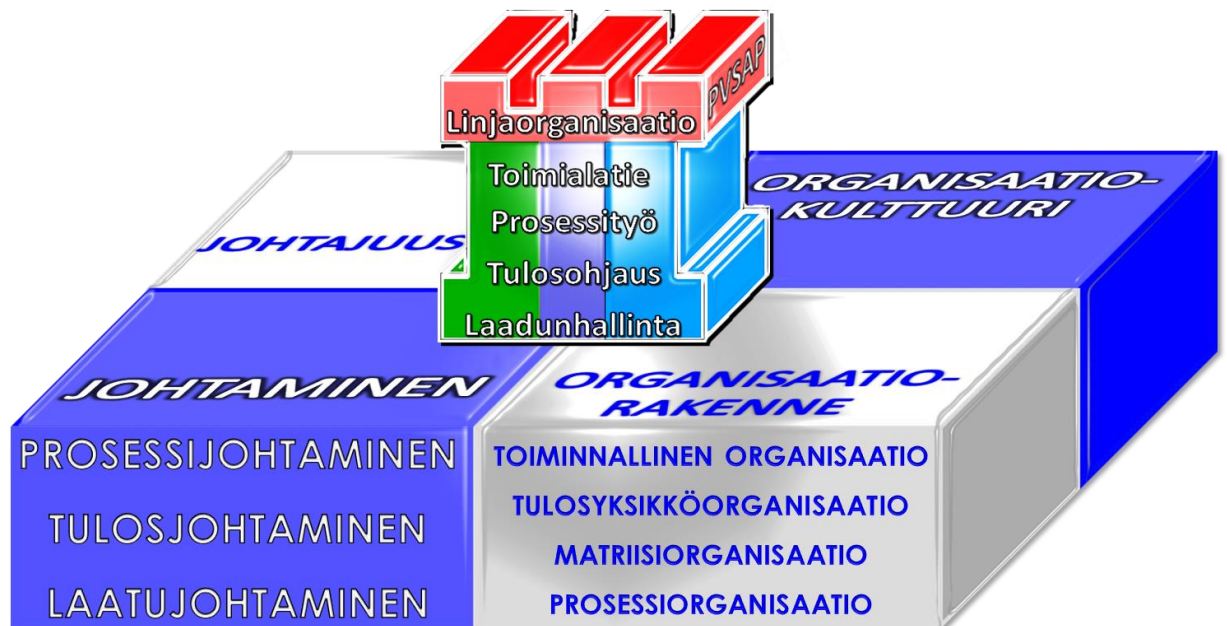
Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten prosessijohtamista sovelletaan puolustusvoimien prosessityössä?

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

1. **Mitä on prosessijohtaminen?**
2. **Miksi prosessijohtamista käytetään?**
3. **Miten prosessien käyttö on ohjeistettu puolustusvoimissa?**
4. **Miten prosessityö on käytännössä toteutettu?**
5. **Miksi prosessityötä käytetään?**

Tutkimuksen viitekehys kuvaa puolustusvoimien prosessityöhön liittyviä käsitteitä. Viitekehysellä osoitetaan myös tutkimuksen rajaukset. Tutkimuksen viitekehys on esitettyä kuvassa yksi. Tutkimus on johtamisen alaan kuuluva ja sijoittuu johtamisen nelikentässä asioiden johtamisen ja organisaatorakenteen osa-alueisiin. *Prosessityöhön* perehdyttiin *prosessijohtamisen* teorian kautta organisaation näkökulmasta. Organisaatio voi järjestää toimintonsa toiminnallisesti *toiminnoittain*, *tulosyksiköittäin*, *matriisin* muotoon tai *prosessien* mukaan (Kiiskinen et al. 2002, s. 30). Tutkimukseen liittyviä johtamisoppeja ovat prosessijohtamisen lisäksi *tulosjohtaminen* (Laamanen 2009, s. 29) ja *laatujohtaminen*. Puolustusvoimissa *toiminnallisesta organisaatiosta* käytetään nimitystä *linjaorganisaatio*, prosessien käyttämisestä käsitettä *prosessityö*, tulosjohtamisen sijaan yleensä käsitettä *tulosohjaus* ja laatujohtamisen sijaan käsitettä *laadunhallinta*. PVSAP-järjestelmä liittyy tutkimukseen siten, että sen käytönotolla puolustusvoimiin oli merkittävä rooli prosessityön käynnistämisessä.



Kuva 1 Tutkimuksen viitekehys

Prosessijohtamisesta, englanniksi *Process Management*, on useita tarkastelunäkökulmasta johtuvia koulukuntia tai suuntauksia (Laine 2013, s. 68). Tällaisia ovat muun muassa *tilastollinen prosessin ohjaus* (Statistical Process Control, SPC), liiketoimintaprosessien johtaminen (Business Process Management), liiketoimintaprosessien uudistaminen (Business Process Re-engineering, BPR) sekä liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu (Business Process Redesign). (Karlöf et al. 2004, s. 283.) Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin yleistermiä prosessijohtaminen perehtymättä sen tarkemmin eri koulukuntien välisiin eroavuuksiin.

Laatujohtaminen ja prosessijohtaminen liittyvät läheisesti toisiinsa ja niillä on yhteinen perimä, mutta niiden suhde on tulkinnanvarainen. Prosessijohtaminen voidaan nähdä yhtenä osana kokonaisvaltaista laatujohtamista (Armistead & Machin 1997), laajempaan itsenäisenä johtamisoppina (Hannus 1993, s. 41) tai jopa niin, että laatujohtaminen on osa prosessijohtamista (Hannus, 1993 s, 362). Tässä työssä ei kuitenkaan syvennytä tähän problematiikkaan. Puolustusvoimien ohjeistuksesta työssä perehdytään vain Pääesikunnan ohjeistukseen, ja puolustushaaraesikuntien sekä hallintoyksiköiden ohjeistus on rajattu pois.

1.3 Keskeisten käsitteiden määrittely

Prosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintoketjua, jonka suoritusjärjestys on määritetty ja jossa syötteet muutetaan tuotteiksi (Kiiskinen, et al. 2002, Lecklin 1999 ja Laamanen 2009). ”*Kaikki tavoitteellinen toiminta tapahtuu prosesseissa*” (Salomäki 2003, s. 114). Syöte käynnistää prosessin. Se on tieto tai materiaali, jota tarvitaan prosessin toteutukseen. Tuotos on prosessin suorittamisesta syntyvä tieto tai materiaali. (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 108 ja 116 myös Salomäki 2003, s. 119.)

Kiiskisen et al. (2002) mukaan prosessit voidaan jaotella, suhteessa niiden tärkeyteen organisaation perustehtävän toteuttamiseen, **ydin- ja tukiprosesseiksi**. **Ydinprosessilla** tarkoitetaan toiminnan ydintä, prosessia, joka lähtee ulkoisen asiakkaan tarpeista, leikkaa koko organisaation läpi ja tyydyttää ulkoisen asiakkaan tarpeet. Vastaavasti **tukiprosessi** nimensä mukaisesti tukee ydinprosessia, saattaa rajoittaa organisaation sisään, ja sen arvontuotto on suunnattu yrityksen omille työntekijöille tai osastoille, eli sisäisille asiakkaille. (Kiiskinen et al. 2002, s. 28.) Ydinprosessista käytetään myös käsitteitä **liiketoimintaprosessi**, **pääprosessi** tai **avainprosessi** (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 121). Puolustusvoimien toimintakäsikirjan määritelmän mukaan pääprosessit voidaan jakaa ydin- ja tukiprosesseihin (Toimintakäsikirja 2015, Liite 4). Muutoin ydin- ja tukiprosessin määrittely on samankaltainen kuin Kiiskinen et al:n määrittely. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan toimintoketjua, joka alkaa asiakkaan tarpees-

ta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Sille olennaisia tekijöitä ovat: sillä on aina asiakas, se ylittää organisaatorajat ja on riippumaton organisaatorakenteesta, sen suorituskykyä tulee arvioida asiakkaan näkökulmasta. (Hannus 1993, s. 41.) Puolustusvoimissa käytetään pääprosessi-nimikettä. Prosessit voidaan hierarkkisesti jakaa esimerkiksi pääprosesseihin, *osaprosesseihin* ja *alaprosesseihin* kuten puolustusvoimissa on tehty (Toimintakäsikirja 2015, s. 9). Osaprosessilla tarkoitetaan pääprosessin osaa, jonka tuotos on pääprosessin välituotos. Alaprosessi taas on organisaation alemmalla tasolla oleva prosessi, joka on samanniminen kuin ylemmän organisaatiotason prosessi. (Puolustusvoimien prosessikäsikirja 2003, s. 11.)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista määriteltyjen prosessien mukaisesti sekä niiden johtamista (Kiiskinen et al, 2002, s. 29). *Johtamisoppeja, joiden avulla organisaatiota on pyritty muuttamaan enemmän prosessien suuntaan toimiviksi, voidaan kutsua yleiskäsitteellä prosessijohtaminen. Koko organisaatio tulisi rakentaa prosessien suuntaisesti palvelemaan paremmin asiakasta eikä toiminnoittain kuten 1900-luvun yrityksissä on tyypillisesti tehty.* (Alasoini 2011, s. 46.)

1.4 Tutkimusmenetelmät ja luotettavuuden arviointi

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen kartoittava tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohdiana on todellisen elämän kuvaus. (Hirsijärvi et al. 2004, s. 129 ja 152.) Tutkimuksessa on myös viitteitä tapaustutkimuksesta (Metsämuuronen 2006, s. 92), sillä siinä perehdyttiin tietyn organisaation, tässä tapauksessa puolustusvoimien, käytäntöihin. Tutkimuksen yleisen luonteen takia valittiin kuvaileva ja analysoiva (Alasuutari 2001, s. 38–39) aineistolähtöinen tutkimusote (Metsämuuronen 2006, s. 98). Kuvailevalla menetelmällä selvitettiin prosessijohtamisen yleistä teoriaa sekä puolustusvoimien prosessityön ohjeistusta. Aineistolähtöisellä analyysillä pyrittiin selvittämään syitä prosessijohtamisen ja prosessityön käyttämiseen. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kirjallisuustutkimusta ja haastattelututkimusta (Hirsijärvi et al. 2004, s. 111–113 ja 194). Kirjallisuustutkimuksella selvitettiin, mitä prosessijohtaminen on. Puolustusvoimien asiakirjalähteisiin perehtymällä selvitettiin, miten prosessijohtaminen on ohjeistettu puolustusvoimissa. Prosessityön käytännön toteutusta sekä syitä prosessityön käyttämiseen selvitettiin haastattelututkimuksella.

Tutkimus toteutettiin neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa, alustavan aiheen valinnan jälkeen, kartoitettiin aineistoa kirjallisuuden ja asiakirjojen perusteella sekä kartoitettiin mahdollisia haastateltavia. Toisessa vaiheessa perehdyttiin kirjallisuuteen ja asiakirjalähteisiin ja kirjoitettiin pääosin tutkimuksen teorialuku. Kolmannessa vaiheessa määritettiin teorian perusteella haastattelututkimuksella selvitettävät asiat sekä toteutettiin haastattelut ja kirjoitettiin pääosin tutkimuksen empiirinen osuus. Neljännessä vaiheessa tulokset yhdistettiin johtopäätöksiin ja tutkimusraportti viimeisteltiin.

Haastattelututkimus toteutettiin neljällä haastattelulla, joista ensimmäinen oli kahden henkilön ryhmähaastattelu. Haastatteluihin valittiin puolustusvoimien prosessien käytön asiantuntijoita. Haastateltavat valikoituvat sillä perusteella, että asiantuntijoiksi tiedetyiltä kysyttiin suosituksia haastateltaviksi. Haastateltavia valittaessa pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja näkökulma prosessityöhön. Haastattelut tehtiin nimettöminä tutkimuseettisistä syistä. Kaksi haastateltavaa työskentelee pääesikunnassa suunnitteluosastolla, yksi haastateltava on ollut pitkään mukana puolustusvoimauudistuksessa, yksi on toiminut eräässä puolustusvoimien organisaatiossa prosessin omistajana ja yhdellä haastateltavalla on kokemusta prosessityöstä PVSAP-hankkeessa ja hallintoyksikössä. Haastattelut olivat sekoitus avointa haastattelua ja teema-haastattelua (Eskola & Suoranta 2008, s. 86–87). Tällä tarkoitetaan sitä, että haastateltaville oli lähetetty haastattelun runko etukäteen, pois lukien haastattelu yksi, mutta haastattelun aikana haastateltavat osittain kertoivat, mitä aihepiiri heille toi mieleen ja osittain vastasivat suoriin kysymyksiin. Lisäksi haastattelujen aikana esitettiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelukysymykset olivat samoja kaikilla, mutta kohteen asiantuntijuuden suuntautumisesta riippuen aivan kaikkia kysymyksiä ei esitetty kaikille haastateltaville. Tutkimuksen liitteeseen yksi on koottu haastattelukysymykset. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelujen vastaukset analysoitiin ja ryhmiteltiin haastatteluteemojen mukaisesti. Tämän jälkeen analysoiduista vastauksista muodostettiin tutkimusraportin neljänteen lukuun haastatteluteemojen mukaisia kokonaisuuksia, jotka otsikoitiin sisältöä vastaavalla tavalla. Haastattelut olivat merkittävässä osassa tutkimuskysymyksiä ratkottaessa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on monesti haasteellista. Tutkimukseen ja tutkimusraporttiin liittyy moninkertaisia tulkintoja. Haastattelututkimuksessa tulkintoja tekevät ainakin haastattelijat, haastateltava ja lukija. (Hirsijärvi et al. 2003, s. 217 ja 214.) Tulkintaa tapahtuu lisäksi aineiston käsittelyssä, luokittelussa ja varsinaisessa tulkinnessa (Ehrnrooth 1995, s. 40). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida ainakin kolmesta keskenään riippuvuussuhteesta olevasta näkökulmasta: tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto ja tutkimustulokset. Tutkimusmenetelminä kirjallisuustutkimus ja haastattelututkimus ovat luonnollisesti

varsin riippuvia lähdeaineistosta. Aiheen laajuudesta ja yleisluontoisuudesta johtuen kuvaileva tutkimusote ja kirjallisuustutkimus menetelmänä olivat varsin perusteltuja. Tutkimusaineiston valinta korostuu, kun lähdemateriaalia on runsaasti tarjolla. Osa lähdekirjallisuudesta oli varsin vanhaa, 1990-luvun alkupuolelta, mutta toisaalta valtaosa prosessijohtamisen kirjallisuudesta syntyi tuolloin vallinneella prosessijohtamisen kukoistuskaudella. Osa kirjallisuudesta ei täytä hyvän tieteellisen lähdeaineiston kriteerejä, sillä niissä ei ole muun muassa lähdeviittauksia. Kirjallisuudesta pyrittiin kuitenkin löytämään prosessijohtamisen perusteoksia, joita käytetään esimerkiksi yliopistojen opetuksessa. Lähdeaineiston julkisuus lisää tutkimuksen toistettavuutta. Haastateltavien valinta vaikuttaa luonnollisesti luotettavuuteen. Tämän takia haastateltavat valittiin asiantuntijoilta saatujen suositusten perusteella. Joidenkin haastateltavien nimet tulivat esille useasta lähteestä. Haastateltaville annettiin mahdollisuus perehtyä aiheeseen lähettämällä haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, pois lukien ensimmäinen haastattelu. Haastatteluissa toistuivat samankaltaiset vastaukset, mikä osaltaan lisää tulosten luotettavuutta. Tutkimustuloksena löydettiin vastaus tutkimuksen päätutkimuskysymykseen sekä alatutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset olivat myös samansuuntaisia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään tutkimusprosessin mahdollisimman tarkalla kuvauksella (Hirsijärvi et al. 2003, s. 217).

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportin ensimmäisessä käsittelyluvussa selvitetään, mitä prosessijohtaminen on. Luku vastaa samalla tutkimuksen ensimmäiseen ja toiseen alatutkimuskysymykseen. Niihin pyrittiin löytämään vastaukset kirjallisuustutkimuksella, jossa perehdyttiin puolustusvoimien ulkopuoliseen lähdemateriaaliin. Kolmannessa luvussa selvitetään, miten prosessien käyttäminen on ohjeistettu puolustusvoimissa. Luku vastaa tutkimuksen kolmanteen alatutkimuskysymykseen, johon vastausta haettiin perehtymällä puolustusvoimien asiakirjoihin. Neljännessä luvussa kuvataan prosessityön toteutusta puolustusvoimissa. Samalla luvussa pyritään vastaamaan neljänteen ja viidenteen alatutkimuskysymykseen. Kysymyksiin haettiin vastauksia haastattelututkimuksella. Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset kaikesta siitä mitä on tehty ja samalla vastataan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen.

2. PROSESSIJOHTAMINEN

Luvussa tarkastellaan kirjallisuuden perusteella prosessijohtamista. Luvun aluksi paneudutaan lyhyesti prosessijohtamisen syntyyn sillä ajatuksella, että syntyhistorian tuntemus auttaa ymmärtämään nykypäivää. Sen jälkeen luvussa käsitellään ensin lyhyesti prosessijohtamista ja sitten syvennyttään prosessijohtamisen välineisiin eli prosessien kuvaamiseen, mittaamiseen ja kehittämiseen. Alaluvuissa 2.4–2.6 vertaillaan eri organisaatiomalleja prosessien johtamisen kannalta sekä esitellään prosessijohtamisen hyviä puolia ja haasteita. Luvun lopuksi kaikesta tehdään yhteenveto ja johtopäätökset. Samalla vastataan tutkimuksen kahteen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen *Mitä on prosessijohtaminen?* ja *Miksi prosessijohtamista käytetään?*

2.1 Prosessijohtamisen tausta

Prosessijohtamisen juuret ovat yhdysvaltalaisessa teollisessa tuotannossa 1900-luvun alussa, jolloin alkoi niin sanottu tieteellisen liikkeenjohdon aikakausi (Lagus et al. 2001, s. 22; Silén 1998, s. 29). Liukuhinnan kehittäminen nopeutti tuotantoa niin paljon, että tuotteiden laatu- poikkeamat aiheuttivat paljon hukkaa (Feigenbaum 1991, s. 275–276). Vastauksena tähän Walter Shewhart kehitti tilastollisen prosessin ohjauksen menetelmän, Statistical Process Control (SPC) (Lagus et al. 2001, s. 26–27). Menetelmä perustui ajatukseen, että prosesseissa on olemassa kahdenlaista hajontaa riippuen siitä, onko sen aiheuttaja prosessin sisäinen vai ulkoinen tekijä. Prosessin sisäistä hajontaa, kohinaa, aiheuttavat yleiset syyt ja prosessin ulkopuolelta tulevaa hajontaa erityiset syyt. Erottaakseen yleiset ja erityiset syyt Shewhart kehitti ohjauskortit. Ohjauskortteihin kirjattujen tietojen perusteella voitiin määrittää tilastolliset valvontarajat, toleranssit. Mikäli valvontaraja ylittyi, kyse oli erityisistä syistä, muutoin yleisistä syistä. (Shewhart 1931.)

Yleiset syyt jakaantuivat keskiarvon molemmiin puolin muodostaen normaalijakauman (Feigenbaum 1991, s. 278). Erityiset syyt poikkesivat normaalista vaihteluvälistä, eikä niiden perusteella kannattanut muuttaa prosessia. Myös yksittäisten yleisten syiden perusteella tehty prosessin säätäminen aiheutti vain lisää vaihtelua prosessin sisällä. Yleisten syiden takia aiheutuvaa hajontaa voitiin poistaa vain parantamalla prosessia. (Salomäki 2003, s. 170 ja 192.) Yleisistä syistä johtuva hajonta edusti tavallaan prosessin laatua: mitä pienempi hajonta, sitä parempi prosessin laatu. Shewhartin menetelmän käyttö yleistyi teollisuudessa 1940- ja 1950-luvuilla (Juran 1962, s. 10–11).

Haasteeksi Shewhartin menetelmän soveltamiselle muodostui se, että vaikka menetelmä paransikin yksittäisen prosessin laatua, kokonaiskäsitystä toiminnan tehokkuudesta ei syntynyt ja laatuvirheitä tehtiin edelleen paljon. Tähän vaikutti osaltaan teollisen vallankumouksen jälkeen vallinnut Frederick Taylorin mukaan nimetty koulukunta, taylorismi, jossa suunnittelu ja tuotanto erotettiin toisistaan ja organisoiduttiin toiminnoittain. (Lecklin 1999, s. 21.) Taylorilaisessa organisaatiomallissa johtaminen ja raportointi tapahtuivat pystysuunnassa ja tieto ja tavara virtasivat vaakasuunnassa (Pitkänen 2007, s. 69).

Vastauksena kokonaisnäkemyksen puutteeseen amerikkalainen W. Edwards Deming kehitti Shewhartin menetelmästä johtamisopin, jota edelleen sovelsivat Joseph Juran ja Armand Feigenbaum. Feigenbaum lanseerasi kokonaisvaltaisen laadunvalvonnan käsitteen, englanniksi Total Quality Control. (Hartikainen 2011, s. 24.) Japanilaisilla oli hävityn maailmansodan jälkeen pulaa kaikesta, eikä heillä näin ollen ollut varaa tuhata materiaalia tai energiaa. Tästä syystä japanilaiset kiinnostuivat laadunhallinnan soveltamisesta 1950-luvulla. (Silén 1998, s. 37.) Deming ja Juran konsultoivat japanilaisia yrityksiä, ja laadunvarmistuksen avulla pyrittiin koordinoimaan koko yrityksen toimintaa järjestelmällisesti (Lecklin 1999, s. 22). Japanilaisen käsityksen mukaan yhtiön laajuinen laadunohjaus koostui muun muassa prosessikeskeisestä ajattelusta (Hartikainen 2011, s. 24). Japanilaisen teollisuuden kilpailukyky kasvoi merkittäväksi erityisesti autoteollisuudessa (Silén 1998, s. 37), mikä havaittiin länsimaissa. Yhdysvaltalainen autoteollisuus ryhtyi kopiomaan japanilaisten menetelmiä 1970-luvun lopulla, ja sitä kautta menetelmät levisivät muihinkin teollisuuden aloille 1980-luvun puolivälin jälkeen. (Salomäki 2003, s. 171; Silén 1998, s. 37.)

Laadun käsite laajeni entisestään sisältymään johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Tuotteiden laadun lisäksi tarkasteltiin koko toimintoprosessin laatua. (Lecklin 1999, s. 22.) Vuonna 1985 taloustieteilijä Michael E. Porter lanseerasi tunnetussa kirjassaan *The Competitive Advantage* ajatuksen, että jokainen yritys on kokoelma suunniteltua, tuotantoa, markkinointia, jakelua ja tuotetukea. Tämä voidaan nähdä *arvoketjuna*, jonka jalostaminen on keskeistä yrityksen menestymisen kannalta. (Porter 2008, s. 36.) Hannuksen (1993) mukaan Porterin arvoketjuajattelulla oli merkittävä osuus prosessijohtamisen kehittämiseen. Prosessijohtaminen lähti leviämään yrityksiin erityisesti Hammerin sekä Davenportin ja Shortin vuonna 1990 julkaistujen artikkeleiden jälkeen ja sitä sovellettiinkin menestyksellisesti useissa yhdysvaltalaisissa yrityksissä (Al-Mashari & Zairi 1999). Prosessijohtaminen kasvoi voimakkaasti 1990-luvulla erityisesti Yhdysvalloissa (Karlöf et al. 2004, s. 343). Suomeen prosessijohtaminen rantautui 1990-luvun laman jälkimainingeissa. Syvästä lamasta toipumisessa uudet tuotannolliset ajatukset osuivat otolliseen maaperään (Alasoini 2011, s. 47).

Prosessijohtamisen suosiota selittää liikemaailman toimintaympäristössä tapahtunut muutos asiakaslähtöiseen ajatteluun. Tämän takia kyky vastata asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin yksilöllisin tuottein ja palveluin sekä nopea reagointi markkinoiden muutoksiin tuli yhdeksi kilpailukyvyn lähteeksi laadun rinnalla. (Alasoini 2011, s. 45.)

2.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen pitäisi mieltää enemmän pitkän tähtäimen strategiseksi työkaluksi kuin taktisen tason ongelmien ratkojaksi (Armistead & Machin 1997). Armistead et al. (1999) löysivät seitsemän erityispiirrettä, jotka liittyvät prosessijohtamiseen: *yrittäjän strategia, organisaattiorakenne, arvoketjun arvon maksimointi, suorituskyvyn johtaminen, yhteistyö organisaatiossa, organisaation oppiminen ja tietojohtaminen* sekä *organisaatiokulttuuri*. Laurilan (2007) mukaan prosessijohtaminen on organisaation toiminnan johtamista toimintoketjuissa. Hänen mukaansa prosessijohtamisella tavoitellaan tehokkuutta, tuloksellisuutta ja kykyä reagoida muutoksiin. Prosessijohtamiseen liittyy keskeisesti ajatus, että yrityksen tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalle (Karlöf et al. 2004, s. 283). Yritykset ovat havainneet, että asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on erittäin keskeinen osa kilpailukyvyn saavuttamisessa, ja yrityksen menestymisen kannalta on oleellista mukautua asiakkaan tarpeisiin (Adam et al. 1997, s. 842). Prosessijohtamisen lähtökohtana on, että on olemassa toimintojen ketju, jonka avulla arvoa tuotetaan asiakkaalle. Tämän arvon luomisen johtamisen kautta syntyy yksikön tulos. (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 10) Mikäli arvoketjua johdetaan hyvin, asiakas on tyytyväinen ja sitä kautta yrityksen tulos paranee. Palvelun tai tuotteen laadun parantamiseksi täytyy parantaa koko arvoketjua (Soin 1998, s. 162–164).

Prosessijohtaminen voidaan käynnistää kolmivaiheisesti siten, että ensin yksilöidään prosessit, sitten uudistetaan ne ja lopuksi kehitetään niitä. Ensimmäisessä vaiheessa prosessi tunnistetaan, kuvataan ja siten sille havaitaan kehittämiskohteita. Samalla prosessille nimetään omistaja, joka vastaa sen kehittämisestä. Toisessa vaiheessa prosessille määritetään mittarit ja se, miten se uudistetaan, sekä toimeenpannaan uudistus. Kolmas vaihe tarkoittaa jatkuvaa kehitystyötä, jolla prosessia edelleen parannetaan. (Karlöf et al. 2004, s. 347) Vastaavasti Soinin (1998) mukaan prosessijohtaminen edellyttää viisiportaista toimintaa: 1. *prosessien kuvaamista*, 2. *tavoitteiden ja mittareiden asettamista*, 3. *tilastollisten poikkeamien käsittelyä*, 4. *henkilöstön kouluttamista* sekä 5. *jatkuvaa kehittämistä* (Soin 1998, s. 167).

Laamasen & Tinnilän (2002, s. 127) mukaan prosessin omistaja vastaa prosessin toimintavasta. Kiiskisen et al:n (2002) mukaan prosessin omistaja vastaa prosessin toimivuuden seu-

rannasta, prosessin kehittämistä ja prosessiin liittyvien kehityshankkeiden ohjaamisesta. Mikäli toimitaan prosessiorganisaatiossa, omistaja vastaa myös tuloksesta. Tulosityksikkö- tai matriisiorganisaatiossa omistajalla ei yleensä ole esimiesasemaa prosessin henkilöstöön, mutta prosessiorganisaatiossa omistaja on myös henkilöstöhallinnollinen esimies. Prosessin omistajuuden etuina on luonnollisesti se, että yksi taho vastaa koko yrityksen kannalta tärkeästä toiminnosta aina asiakkaalle saakka. Tyypillisesti prosessin omistaja määrittää prosessille mittarit ja tavoitteet ja koordinoi resursseja. (Kiiskinen et al. 2002, s. 36.)

Prosessien kehittäminen on lähes mahdotonta, jos niitä ei ole kuvattu. Prosessien kuvaaminen tarkoittaa mallintamista tai määrittelyä (Salomäki 2003, s. 120). Organisaatioissa ihmiset vaihtuvat, mutta prosessit säilyvät. Prosessien pitää olla määritelty siten, etteivät ne ole henkilösidonaisia, muutoin prosesseja vaihdetaan henkilövaihdosten myötä. (Soin 1998, s. 162–164.) Prosessikuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot kuten resurssit, menetelmät ja tuotokset sekä liittymäpinta muihin prosesseihin (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 123). Prosessikuvaus on sanallinen selvitys prosessin toiminnasta ja se sisältää prosessikaavion. Prosessikaaviossa prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt esitetään pelkistettynä kuvana. (Lecklin 1999, s. 150.) Kuvausmenetelmiä on monia (Salomäki 2003, s. 120) ja prosessikuvauksia on eritasoisia. Karkean tason kuvauksilla, kuten prosessikartalla, kuvataan pääkohdat ja logiikka (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 124.), toisin sanoen mallinnetaan organisaation toiminta (Kiiskinen et al. 2002, s. 36). Prosessikartassa on kuvattuna graafisesti karkeasti organisaation liiketoimintamalli tai ansaintalogiikka. Se voi sisältää organisaation tarkoituksen, ydinprosessit ja tukiprosessit (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 126.) lisäksi kuvausta täydennetään kuvaamalla prosessit sanallisesti käsikirjassa. Tarkoitus on tunnistaa olennaiset ydintoiminnot sekä niihin liittyvät asiakkaat. (Hannus 1993, s. 43–46.) Vastaavasti muihin tarkoituksiin voidaan tarvita yksityiskohtaisempiakin kuvauksia (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 124). Yksityiskohtaisiin kuvauksiin voidaan käyttää esimerkiksi vuo- ja työkulkukaavioita (Hannus 1993, s. 43–46). Prosessien kuvaamisen kautta mahdollistuu myös toiminnan ulkoistaminen. Ydinprosesseja ei kannata tai voi ulkoistaa, mutta niiden osia tai vaiheita, joita ei itse kyetä tai kannata tehdä itse, voi ulkoistaa. (Kiiskinen et al. 2002, s. 28.)

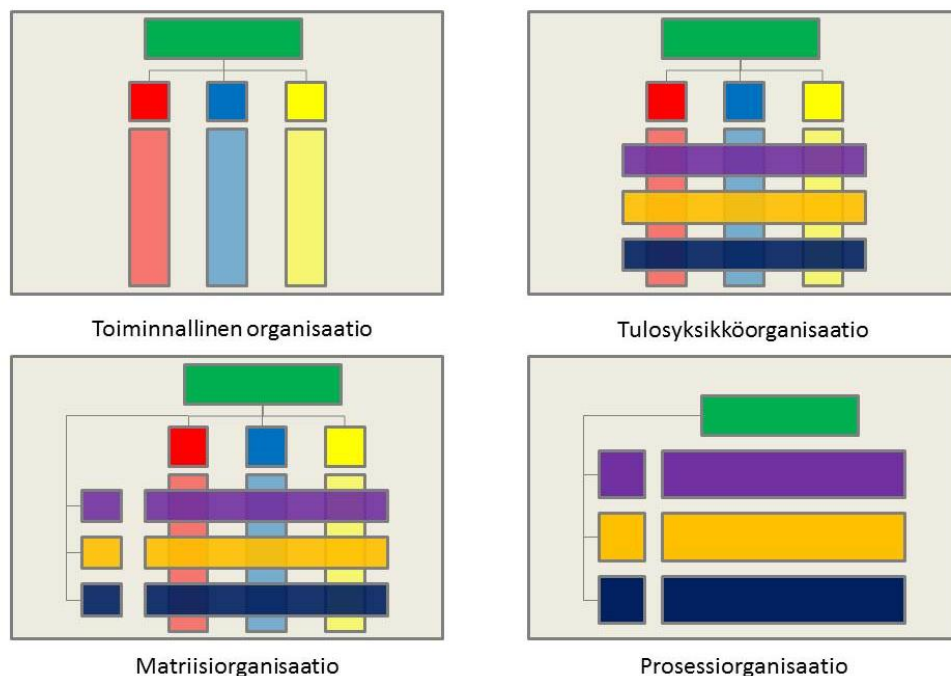
Prosessien kuvaamisen lisäksi tarvitaan myös valvontaa, että prosessit saavuttavat tavoitteensa. Tämä edellyttää mittaamista. (Soin 1998, s. 162–164.) Prosesseissa esiintyy aina vaihtelua, joka vaikuttaa lopputuotteeseen. Normaali vaihtelu pitää olla määritetty, jotta voidaan asettaa valvontarajat, joiden ylitys aiheuttaa liikaa muutosta lopputulokseen. (Feigenbaum 1991, s. 278.) Mittaamalla selvitetään yleensä syitä muutoksiin, pyritään saavuttamaan vakautta, varmistetaan asiakastarpeiden tyydyttyminen ja ohjataan kehittämistä. Mittaustapoja on monia,

kuten tulostulomittaus, jolla mitataan tuloksen laatua tai sisäiset laatumittaukset, joilla mitataan työn tekemisen laatua. (Armistead & Machin 1997.) Hannuksen (1993) mukaan prosessien mittaaminen voidaan toteuttaa laatua ja aikaa mittaamalla tai kustannustehokkuutta seuraamalla. Laadullisia mittareita ovat asiakastyytyväisyys, toimitusvarmuus tai hukan minimointi. Aikaan perustuvia mittareita ovat esimerkiksi toimitusaika tai läpimenoaika. (Hannus 1993, s. 76 ja 89.) Erityisesti lopputuotteeseen keskittyvät mittarit tuottavat tulokset vasta prosessin jälkeen (Lecklin, 1999, s. 165). Tuloksiin keskittyvä mittaaminen on tyypillistä, mutta silloin reaktioaika on pitkä. Prosessijohtamisen keinoilla, kuten hyvillä mittareilla, voidaan ennakoida tulosta. (Soin 1998, s. 162–164.) Mittaaminen kuuluu keskeisesti prosessien hallintaan. Mikäli prosessia ei voi mitata, sitä ei voi ohjata. Jos prosessia ei voi ohjata, sitä ei voi johtaa eikä hallita. (Lecklin, 1999, s. 165.) Mittaaminen onkin yksi prosessijohtamisen avaintekijöistä. Ilman kunnolla mitattavia tekijöitä prosesseja ei voida johtaa. (Armistead & Machin 1997.) Prosessin tehokkuuteen vaikuttaa muun muassa se, kuinka monta kertaa tehtävä siirtyy henkilöltä tai osastolta toiselle prosessin aikana. Lisäksi koko prosessin tehokkuuteen vaikuttavat prosessille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, toimintojen optimaalinen suorittaminen, osatoimintojen tuottama lisäarvo lopputulokselle ja osatoimintojen suorituksen tehokkuus. (Kiiskinen et al. 2002, s. 46–47.)

Mikäli valvontarajat ylittyvää poikkeamaa esiintyy, pitää harkita prosessin kehittämistä (Salomäki 2003, s. 128). Tyypillisesti prosessin kehittäminen tapahtuu niin pienin askelin, että se ei välttämättä näy edes prosessikaaviossa, sillä kehitys tapahtuu yhden työvaiheen sisällä. (Lecklin 1999, s. 163.) Prosessien kehittäminen lähtee nykytilanteen määrittämisestä, mikä käytännössä edellyttää prosessien kuvaamista, sillä kuvaamatonta prosessia on vaikea kehittää. Nykytilan määrittämisen jälkeen tulee tavoitteiden määrittäminen. Sen jälkeen kuvataan uuden toimintamallin mukaiset prosessit. Kuvausten jälkeen malli otetaan käyttöön esimerkiksi kokeiluna. (Kiiskinen et al. 2002, s. 49–62.) Prosessin uudistaminen tarkoittaa sitä, että prosessi suunnitellaan kokonaan uudestaan (Lecklin 1999, s. 164). Prosessin kehittäminen ei pääty käyttöönottoon, vaan prosessia tulee valvoa ja tarkkailla edelleen. Prosessin omistajan tulee jatkuvasti tarkkailla esimerkiksi, onko prosessi nopeutunut, ovatko virheet vähentyneet tai asiakastyytyväisyys lisääntynyt. (Lecklin 1999, s. 215.) Perinteinen tapa kehittää prosesseja on toisen organisaation käytänteiden hyödyntäminen eli *benchmarking*. Myös erilaiset laatupalkintomallit kuten Euroopan laatupalkintomalli, European Foundation of Quality Management (EFQM) ja vastaava yhdysvaltalainen malli, Baldrige, tarjoavat työkaluja prosessien kehittämiseen. (Armistead & Machin 1997.)

2.3 Prosessijohtamisen organisoitumismalleja

Toiminnallisella eli funktionaalisella organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että samankaltaista tehtävää toteuttavat henkilöt kootaan samaan yksikköön (Hannus 1993, s. 34). Toisin sanoen organisoidutaan toiminnoittain, kuten *valmistus*, *myynti*, *markkinointi* tai *hallinto*. Prosessiorganisaatiossa organisoidutaan prosessien mukaan. (Kiiskinen et al. 2002, s. 30). Toiminnoittain organisoitumisen haasteena on, että ajoittain osastokohtainen tai jopa henkilökohtainen etu menee koko organisaation edelle heikentäen asiakkaalle tuotettavaa arvoa (Laamanen & Tinnilä 2002, s. 10). Perinteinen toiminnallinen organisaatio on rakennettu palvelemaan esimiehiä ja omistajia, kun taas prosessimainen organisaatio asiakasta (Hannus 1993, s. 34). Prosessijohtamiseen siirtyminen ei välttämättä tarkoita koko organisaation muuttamista pystysuorasta vaakasuoraan. Olennaisinta on asiakaslähtöinen prosessimainen toiminnan ohjaus ja suorituskyvyn seuranta. (Hannus 1993, s. 69.) Mikäli tulosityksikköorganisaatiossa on useita yhteisiä osastojen välisiä toimintoja, jotka leikkaavat organisaation läpi ja tuottavat arvoa ulkoiselle asiakkaalle, organisaatio voidaan järjestää prosessijohtamisen näkökulmasta kolmella loogisella tavalla. Nämä tavat ovat: *tulosityksikköorganisaatio*, *matriisiorganisaatio* tai *prosessiorganisaatio*. Kaikilla näillä tyypeillä on omia hyviä ja huonoja puoliaan. (Kiiskinen et al. 2002, s. 30.) Organisoitumismalleja on esitettyä kuvassa kaksi.



Kuva 2 Organisoitumismalleja (mukailtu: Virtanen & Wennberg 2005, s. 140)

Armistead & Machin (1997) mukaan tulosityksikköorganisaatio on tyypillinen toteutusmuoto prosessijohtamisesta. Tulosityksikköorganisaatiossa organisaatiot omistavat kaikki resurssit ja ydinprosessit tukevat tulosityksiköitä (Kiiskinen et al. 2002, s. 31–32). Prosessit tulevat vasta toisella sijalla tulosityksiköiden jälkeen (Virtanen & Wennberg 2005, s. 138). Vain yhteisten toimintamallien suunnittelu ja kehittämissuunnitelmien tekeminen ovat prosessien omistajien vastuulla (Kiiskinen et al. 2002, s. 31–32). Ydinprosesseilla ei ole ohjausvaltaa tulosityksiköihin nähden (Virtanen & Wennberg 2005, s. 138). Tulosityksikön johto vastaa resursseista ja tuloksesta. Tässä mallissa yksiköiden sisäinen byrokraatia ja yhteen sovittamistarve muihin osastoihin ovat vähäistä. Tulosityksiköiden omien asiakkaiden hallinta on myös selkeää. Osaston sisäisen osaamisen kehittäminen on suoraviivaista ja resurssien kohdentaminen johdon käsissä. Heikkoutena on koko organisaation yhteisten asiakkaiden, toimintojen ja resurssien hallinta. (Kiiskinen et al. 2002, s. 31–32.) Lisäksi prosessien asema on usein epäselvä ja niiden seuranta vajavaista (Virtanen & Wennberg 2005, s. 142). Pitääkin määrittää, kumpi ohjausmalleista, prosessiperusteinen vai toiminnallinen, on ensisijainen (Hannus 1993, s. 69). Myös työyksikön tiiveys saattaa heikentyä, kun yksilöiden välinen kanssakäyminen jakaantuu prosessien ja toiminnallisen organisaation välillä. Tämä taas vaikuttaa suoraan koko organisaation tehokkuuteen. Organisaatiossa työntekijöiden väliset suhteet ovat kuitenkin määräävämpänä tekijänä organisaation tehokkuudessa kuin organisaatorakenne. (Armistead & Machin 1997.)

Matriisiorganisaatiossa tulosityksiköt ja prosessit ovat matriisissa. Myös tässä mallissa kehittäminen on prosessien vastuulla. Lisäksi prosesseilla on ohjausvalta tulosityksiköihin erikseen määritettyjen asioiden osalta. Kaikki resurssit eivät ole enää tulosityksiköillä, vaan osa niistä on jaettu prosesseihin. Osa tehtävien toteuttamisesta on myös prosessien vastuulla, kuten asiakaspalvelu, kumppanuuden hallinta tai myynti. Prosessin omistajien ja tulosityksiköiden johtajien valta ja vastuu on jaettu. (Kiiskinen et al. 2002, s. 33–34.) Matriisiorganisaatio on eittämättä monimutkainen, mutta se toisaalta mahdollistaa joustavuutta ja parantaa koko yrityksen henkilöstön välistä yhteistoimintaa (Armistead & Machin 1997). Mallin hyvänä puolena on myös toiminnan arvioinnin monipuolisuus; sitä voidaan arvioida sekä yhteisten toimintamallien että tulosityksiköiden osalta. Yhteisten asioiden hoitaminen ja hallinta on systemaattista. Tulosityksikkörajoja leikkaavia yhteisiä asioita, asiakkaita ja resursseja kyetään hoitamaan tehokkaammin kuin tulosityksikkömallissa. Heikkoutena ovat vallan ja vastuiden päällekkäisyydet ja epäselvyydet. Byrokraatia saattaa kasvaa ja vaarana on, että tulosityksikkökohtaisten asiakastarpeiden hoitamien huonontuu. (Kiiskinen et al. 2002, s. 33–34.)

Prosessijohtamisessa eri toimintojen tavoitteet yhdensuuntaistetaan (Hannus 1993, s. 39). Prosessiorganisaatiossa ydinprosessien tehtävänä on kehitystehtävän lisäksi vastata myös tuloksesta. Kaikki resurssit ovat sidottuina ydinprosesseihin. Vastuu ja valta jakautuvat selkeästi, ja byrokratia on vähäistä. Koko organisaation yhteisten toimintojen, asiakkaiden ja resurssien hallinta on helpompaa kuin muissa malleissa. (Kiiskinen et al. 2002, s. 35.) Kullekin ydinprosessille tulee määrittää johtoryhmätasoinen prosessin omistaja, jonka tehtävänä on tarkastella koko ketjua yhtenä kokonaisuutena ja joka vastaa prosessista ja sen suorituskykyä (Hannus 1993, s. 39–40). Heikkoutena mallissa on yksikkökohtaisten asioiden hoitaminen. Jotta prosessiorganisaatio toimisi, valta tulee aidosti siirtää prosesseihin. (Kiiskinen et al. 2002, s. 35.) Muutos puhtaaksi prosessiorganisaatioksi vie yleensä paljon aikaa, ja ehkä siitä syystä mallia ei monesti ole uskallettu viedä loppuun asti. Tällöin prosessiomistajuus jää yleensä epäselväksi. (Virtanen & Wennberg 2005, s. 140.)

2.4 Prosessijohtamisen hyödyt

Toiminnallisessa organisaatiossa kukin osasto ensisijaisesti kehittää ja tehostaa omaa toimintaansa. Riskinä on osastojen välisestä rajapinnasta huolehtimisessa. Liiketoimintaprosessit edellyttävät kuitenkin osastojen välistä yhteistoimintaa. (Lecklin 1999, s. 134–135.) Yrityksen hajottaminen itsenäisiksi tulostavuuksiksi tulosyksiköiksi, joiden välillä käytetään sisäistä laskutusta, saattaa lisätä turhaa työtä ja samalla vaikeuttaa prosessien kehittämistä (Hannus 1993, s. 17). Tulosjohtamisen mallin vaarana onkin, että se edistää osastojen välistä kilpailua ja estää yhteistyön (Laamanen 2009, s. 25). Toiminnallisen rakenteen valtasuhteet saattavat vaarantaa organisaation perustehtävän toteuttamista (Murto 1992, s. 68). Perustehtävä on toiminta, jota varten organisaatio on olemassa (Kiiskinen et al. 2002, s. 21).

Toiminnallisen organisaation reviiiri-ajattelutapa johtaa pahimmillaan kapea-alaisiin työtehtäviin, oman etupiirin puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja siten tehottomuuteen. Prosessit on pilkottu tehtävien mukaisesti eri osastoille. Asiakkaan kannalta on haastavaa, mikäli kukaan ei huolehdi osastoja läpi leikkaavasta kokonaisuudesta. (Kiiskinen et al. 2002, s. 27.) Asiakkaan kannalta on aivan sama, mikä osasto vastaa mistäkin toiminnosta, kunhan hänen tarpeensa tyydyttyy (Hannus 1993, s. 18). Zairi (1997) toteaaakin, että toiminnallinen organisaatio rakentaa esteitä asiakkaan tielle. Prosessijohtamisessa näistä esteistä pyritään eroon. Lecklin (1999) muotoilee asian niin, että prosessijohtamisen etuna perinteiseen johtamiseen verrattuna on organisaation ja käytännön toiminnan yhteneväisyys.

Prosessien kehittämiseen ei perinteisissä organisaatioissa ole usein panostettu. Tämä on aiheuttanut tiedonkulun katkoksia, väärinymmärryksiä, laatuvirheitä, päällekkäistä tai ylimääräistä työtä ja ajan, työpanoksen ja materiaalin tuhlausta. Tätä kautta toiminnan tulos on laskenut ja samalla työelämän laatu on kärsinyt. Prosessijohtamisella on saavutettu työelämän laatuun ja toiminnan tuloksellisuuteen merkittävää kehitystä. (Alasoini 2011, s. 48.) Karlöfin et al. (2004) mukaan prosessijohtamisella pyritäänkin tunnistamaan ja poistamaan päällekkäistä työtä, lyhentämään odotusaikoja, tarpeetonta työtä ja muuta tehottomuutta, jota toiminnallisissa organisaatioissa usein esiintyy.

Prosessijohtamisen parhaita puolia on sen alusta–loppuun -näkökulma. Toiminta käynnistyy asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttymiseen. Ei liene yllätys, että prosessijohtamisen käyttäminen lisää prosessien sisällä tapahtuvaa yhteistyötä eri osastojen välillä. (Armistead & Machin 1997.) Murto (1992) toteaa, että mitä vähemmän eri sektorit tai osastot tekevät yhteistyötä, sitä enemmän ennakkoluulot ja epäluottamus niiden välillä kasvaa. Hänen mukaansa johtajalla on päävastuu eri yksiköiden välisestä vuorovaikutuksesta.

Organisaatiota tulisi kehittää alhaalta ylöspäin, koska perustasolla työskentelevällä henkilöstöllä on paras tietämys asiakkaiden tarpeista (Murto 1992, s. 31). Prosessijohtaminen mahdollistaa yhteydenpidon yrityksen johdon ja käytännön toimijoiden välillä (Armistead & Machin 1997). Perinteisessä organisaation johtamisessa ydin on johdon ylhäältäpäin toteuttama ohjaus ja kontrolli (Murto 1992, s. 72). Prosessimaisessa johtamisessa johtajan tulisi muodostaa sellainen rakenne, joka mahdollistaa sekä yksikön sisäisen tilanteen tutkimisen että koko organisaation suunnan seurannan ilman, että johtajan tarvitsee puuttua yksiköiden itsenäisyyteen (Murto 1992, s. 73).

2.5 Prosessijohtamisen haasteet

Prosessijohtamisen soveltamisessa on omat haasteensa, kuten kaikissa johtamisopeissa, eikä se sovellu kaikkiin organisaatioihin (Hannus 1993, s. 69). Vaikka prosessijohtaminen on laajalti levinnyt käyttöön, sen avulla ei ole aina saavutettu toivottua menestystä (Al-Mashari et al. 2001). Esimerkiksi Adam et al. (1997) tutkimuksessa tilastollisen prosessin ohjauksen (SPC) käyttäminen ei merkittävästi parantanut lopputuloksen laatua. On arvioitu, että jopa 70 prosenttia yrityksistä ei saavuttanut liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelulla yhtä suurta menestystä kuin halusi (Al-Mashari & Zairi 1999).

Lecklin (1999) toteaakin: ”*Puhdas prosessijohtaminen on vaikea toteuttaa, eikä se sovi kaikkiin toimintoihin.*” Helppointa on käyttää prosessijohtamista selkeissä tapauksissa, joilla on aina määrätty syöte, prosessi etenee määrättyssä järjestyksessä toimintoketjuna ja sillä on selkeä tuote. Kaikki prosessit eivät kuitenkaan etene loogisessa järjestyksessä, vaan toimintoja voidaan tehdä rinnakkain tai jättää tekemättä. Tietyt toiminnot, kuten sihteerintyö, ovat luonteeltaan sellaisia, että ne kuuluvat useisiin prosesseihin pieninä epäsäännöllisinä paloina. Tällöin niiden sovittaminen prosessijohtamiseen voi olla hankalaa. Tyypillisesti yritykset soveltavat osittaista prosessijohtamista säilyttämällä toiminnalliset organisaatiot osaamiskeskittyminä, mutta samalla käyttävät prosessien omistajia prosessien koordinoijina. (Lecklin 1999, s. 138–139.)

Myös prosessikuvausten hyödyllisyyttä voidaan kyseenalaistaa. Prosessien kuvausmenetelmiä kuten vuokaavioita ei ole koettu sopiviksi kaikkiin toimintoihin. Tällaisia ovat olleet monimutkaiset, kertautuvat ja epäsäännölliset prosessit. Prosessikarttoja on tehty ilman, että on hahmotettu kokonaisuutta. Prosessikuvauksia on myös tehty paljon pölyttymään hyllyille ilman käytännön hyötyjä. Kaikkia prosesseja ei olekaan tarpeen kuvata samalla tarkkuudella. (Armistead & Machin 1997.) Lillrank (2011) toteaakin, että prosessien kuvaamisesta on tullut varsinainen maanvaiva organisaatioille. Prosessikuvaukset kannattaa hänen mukaansa tehdä vain, kun jokin kolmesta seuraavasta tekijästä vaihtuu: *aika, paikka tai tekijät.*

Prosessijohtamisen ehkä keskeisin ongelma on, että sen käyttöönotto vaatii suurta muutosta toiminnalliseen organisaatioon (Al-Mashari & Zairi, 1999). Lisäksi muutosprosessi vie tyypillisesti paljon aikaa (Crosby 1979, s. 292). Prosessijohtaminen saattaa muodostua täysin hyödyttömäksi, mikäli organisaatio ei riittävästi paneudu asiaan ja siellä ei muodosteta yhteistä kuvaa siitä, mitä prosessijohtaminen kyseessä olevassa organisaatiossa tarkoittaa ja miten sitä sovelletaan (Pitkänen 2007, s. 74). Pelkkä prosessien ja prosessin omistajien nimeäminen ei välttämättä johda muuhun kuin joukkoon kunniavirkoja, mikäli tulosvastuu on edelleen toimintojen johtajilla (Pitkänen 2007, s. 71). Käyttöönoton merkitys korostuu, ja sen onnistuminen riippuu muutosjohtamisen kyvykkyydestä (Al-Mashari & Zairi, 1999). Käyttöönoton epäonnistumisen syitä ovat muun muassa ylimmän johdon sitoutumattomuus, prosessikuvauksiin käytettyjen menetelmien puuttuminen ja prosessien suunnittelun ja toimeenpanon tiedonkulun ongelmat (Bandara et al. 2007).

2.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Prosessijohtaminen on 1990-luvun lopussa voimakkaasti kasvanut yhdysvaltalais-japanilainen johtamisoppi, jonka juuret juontavat aina teolliseen vallankumoukseen asti. Sen historia linkittyy laatujohtamisen historiaan. Prosessijohtamisessa on siirrytty taylorismin toimintojaosta kohti porterlaista arvoketjuajattelua. Prosessijohtamisessa keskeistä on pyrkimys vastata asiakkaan tarpeeseen. Prosessijohtamisessa pyritään poistamaan toiminnallisen organisaation sisäisiä toimintojen välisiä rajoja, jotka aiheuttavat pahimmillaan tiedonkulun katkoksia, byrokratiaa ja organisaation sisäistä valtakamppailua.

Prosessijohtamisen käyttö ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että toiminnallisesta organisaatiosta luovuttaisiin kokonaan. Tyypillinen sovellus on tulosityksikköorganisaatio, jossa pyritään yhdistämään toiminnallinen organisaatio ja prosessiorganisaatio. Prosessijohtamisen keinoja ovat prosessien omistajien nimeäminen ja resurssien siirtäminen prosesseihin, prosessien kuvaaminen ja mittaaminen. Prosessijohtaminen ei kuitenkaan sovellu kaikkiin toimintoihin eikä organisaatioihin, ja sen käyttöönnotossa on monesti epäonnistuttu johtuen sen edellyttämästä suuresta muutoksesta toiminnalliseen organisaatioon. Prosessijohtamisen haasteena on lisäksi prosessien tarpeeton kuvaaminen, ilman että kuvauksia tosiasiasa käytetään mihinkään ja prosessin omistajien nimeäminen ilman todellista toiminnallista merkitystä.

Edellä esitetyn perusteella vastauksena tutkimuksen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ***Mitä on prosessijohtaminen?*** voidaan todeta: prosessijohtaminen on asiakaslähtöinen johtamisoppi, jossa toiminta organisoidaan ja sitä johdetaan koko organisaation leikkaavien toimintoketjujen avulla. Vastaus tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen ***Miksi prosessijohtamista käytetään?*** voidaan tiivistää seuraavasti: prosessijohtamisella pyritään vastaamaan entistä paremmin asiakkaan tarpeisiin, parantamaan organisaation tehokkuutta, tiedonkulkua sekä työn laatua ja vähentämään organisaation sisäistä valtakamppailua ja byrokratiaa.

3. PROSESSITYÖN OHJEISTUS

Luvussa tarkastellaan prosessityön ohjeistusta puolustusvoimissa. Luvun aluksi tehdään jälleen lyhyt matka lähihistoriaan, ja sitä kautta pyritään valottamaan puolustusvoimien prosessityön kehityskulkua. Tämän jälkeen tehdään katsaus puolustusvoimien pääprosesseihin ja prosessityön ohjeistukseen. Lopuksi esitetään lyhyt yhteenveto ja johtopäätökset ja samalla pyritään vastaamaan tutkimuksen kolmanteen alatutkimuskysymykseen *Miten prosessien käyttö on ohjeistettu puolustusvoimissa*. Osa käytetyistä lähteistä on puolustusvoimauudistuksen myötä syntyvään uuteen organisaatioon liittyviä luonnosasiakirjoja, jotka tulevat voimaan vuonna 2015. Tekstissä on pyritty erottelemaan, käsitelläänkö olemassa olevaa ohjeistusta vai tulevaa.

3.1 Puolustusvoimien prosessityön tausta

Pääsinniemen (2008) mukaan prosessityö käynnistyi materiaalihallinnon, hankintatoimen ja taloushallinnon kehittämishankkeen (MAHATA) myötä. Hankkeen tavoitteena oli löytää toiminnanohjausjärjestelmä (Linna 2013), jolla voitaisiin poistaa päällekkäisiä toimintoja, tehostaa hankintaa, ohjata taloutta ja hallita monipuolinen materiaalinimikkeistö (SAP AG:n artikkeli, 2004). Tässä yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan tietojärjestelmää, johon on yhdistetty useita johtamista tukevia tietojärjestelmiä, niin että järjestelmällä voidaan hallita kaikki organisaation tarvitsemat osa-alueet (Laine 2013, s 13). MAHATA-hanke käynnistyi vuonna 1996, jolloin tehtiin neljän vuoden kartoitustyö muun muassa eri maiden asevoimien käyttämistä järjestelmistä Accenture-konsultointiyhtiön avustuksella (SAP AG:n artikkeli, 2004). MAHATA-hankkeen aikana havaittiin tarve kuvata toimintaa, jotta toiminnanohjausjärjestelmä voitaisiin hankkia. Toiminnan kuvaukseen käytettiin prosessikuvausta. Myöhemmin prosessikuvausta helpottamaan, erityisesti joukko-osastojen tarpeeseen, luotiin Puolustusvoimien prosessikäsikirja. (Linna 2013.) MAHATA-hankkeen lopputuloksena oli päätyminen SAP-järjestelmään (SAP AG:n artikkeli, 2004). SAP AG on yksi maailman suurimmista ohjelmistovalmistajista (SAP AG:n internet-sivut 2013). Sen nimi on lyhenne yrityksen alkuperäkielen sanoista: Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung Aktiengesellschaft (Wikipedia 2013). Puolustusvoimissa SAP-järjestelmästä käytetään nimitystä PVSAP-järjestelmä (Laine 2013, s 13). Ennen PVSAP-järjestelmään siirtymistä puolustusvoimissa oli ollut eri järjestelmät jokaiselle puolustushaaralle esimerkiksi materiaalin kunnossapidon osalta. MAHATA-hanke päättyi vuonna 2004. (SAP AG:n artikkeli, 2004.)

Puolustusvoimissa prosessityö on linkittynyt myös laatutoimintaan (Laurila 2007, s. 58), joka käynnistyi jo 1990-luvun lopulla (Hyppönen 2010). Vuonna 1997 puolustusvoimain komentaja käynnisti laatutoiminnan päiväkäskyllä, jonka mukaan hyvän tuloksen tekijöinä pidettiin *hyvää suunnittelua ja tehokkaita toimintoketjuja*. Määrän sijaan haluttiin panostaa laatuun. Laadunhallinnan päämääräksi määritettiin muutostenhallinta sekä toiminnan ja tulosten jatkuva parantaminen. (Ojala, 2007, s. 19.) Pysyväisasiakirjalla laadunhallintaa ohjattiin vuosina 1998 ja 2002 (PAK 02:01 2002, s. 2). Vuoden 2002 pysyväisasiakirjassa todetaan *laatutoiminnan tukevan puolustusvoimien prosesseja*. Varsinaista prosessityötä puolustusvoimissa on tehty ainakin 2000-luvun alusta (Laine 2013, s. 55). Laatutoiminnan myötä käynnistynyt itsearviointitoiminta synnytti tarpeen tehdä myös prosessityötä, ja sitä toteutettiin itseohjautuvasti joissain hallintoyksiköissä (Pääsinniemi 2008, s. 10).

Puolustusvoimienlaajuinen prosessityö käynnistyi syksyllä 2001. Luonnos prosessikäsikirjasta julkaistiin vuonna 2002 ja vahvistettu prosessikäsikirjan versio 2.0 on vuodelta 2003. (PV prosessikäsikirja 2003.) Prosessikäsikirjan valmistelun yhteydessä kuvattiin myös puolustusvoimien pääprosessit. Prosessikuvausten asiantuntija-apuna käytettiin Accenture-konsultointiyritystä. Prosessikuvaustyötä tehdessä oli esillä myös vaihtoehto prosessijohtamiseen siirtymisestä, mutta se haudattiin, sillä puolustusvoimissa oli jo käytössä omat johtamisoppinsa. (Linna 2013.) Peltoniemen (2007) mukaan puolustusvoimien johtamissysteemi koostui vuonna 2001 *strategisesta johtamissysteemistä, operatiivisesta johtamissysteemistä, tulosjohtamissysteemistä ja henkilöstövoimavarojen johtamissysteemistä*. Prosessikäsikirjan (2003) mukaan puolustusvoimissa kuitenkin sovellettiin myös prosessijohtamista: ”*Syksyllä 2001 alkoi puolustusvoimat-laajuinen prosessityö, jossa määritettiin puolustusvoimien pää- ja osaprosessit sekä puolustusvoimissa sovellettava prosessijohtamisen malli.*” Prosessityön alkuaikoina järjestettiin useita prosessikoulutustilaisuuksia laatu päälliköiden johdolla. Koulutuksissa esille tulleet prosessityön hyödyt koettiin hyviksi, ja ne innostivat ihmisiä tekemään prosessikuvauksia. Alkuinnostuksen jälkeen kiinnostus prosessityöhön kuitenkin hiipui, sillä menetelmä koettiin työlääksi. (Pääsinniemi 2008, s. 10.)

3.2 Puolustusvoimien pääprosessit

Kenttäohjesäännön yleisessä osassa (2007, s. 34) on esitetty puolustusvoimien pääprosessit:

1. *Sotilaallisen maanpuolustuksen suunnittelu*
2. *Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpitäminen*
3. *Suorituskyvyn käyttö sekä*
4. *Toiminnan tukeminen.*

Pääesikunnan työjärjestyksen mukaan puolustusvoimien operaatiopäällikkö on kolmen ensimmäisen prosessin omistaja (Pääesikunnan työjärjestys, 2012). Puolustusvoimien hallintonormi määrittää perusteet puolustusvoimien hallintorakenteen toiminnalle määrittämällä eri organisaatioiden väliset johtosuhteet ja pysyvät tehtävät (PVHALLINTO 2013, s. 3). Hallintonormissa on myös jaettu pääprosessien mukaiset tehtävät edelleen puolustushaaroille (PVHALLINTO 2013, Liitteet 4–6).

Puolustusvoimauudistuksen valmistelun myötä tarkennettiin myös pääprosesseja. Puolustusvoimien hallinto-normin 2015 (2013) mukaan puolustusvoimien toimintaa tuetaan prosesseilla. Puolustusvoimien pääprosessit ovat kokonaisuuden kannalta keskeisiä järjestelmän läpileikkaavia ja katkeamattomia tehtäväketjuja. Toiminta jaetaan neljään pääprosessiin, joille on nimetty omistajat. Nämä ovat:

1. *Suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen (Puolustusvoimien strategiapäällikkö)*
2. *Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito (Puolustusvoimien sotatalouspäällikkö)*
3. *Suorituskyvyn käyttö (Puolustusvoimien operaatiopäällikkö)*
4. *Palvelutoiminta (Puolustusvoimien henkilöstöpäällikkö).*

Suunnitteluosasto vastaa *suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen* -prosessin yhteen sovittamisesta suunnittelupäällikön johdolla. Suunnittelupäällikkö on samalla suunnittelutoimialan johtaja. *Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito* -prosessin yhteen sovittamisesta vastaa logistiikkaosasto, jota johtava logistiikkapäällikkö on samalla logistiikkatoimialan johtaja. Operaatiivinen osasto yhteen sovittaa *suorituskyvyn käyttö* -prosessia valmiuspäällikön johdolla, ja valmiuspäällikkö johtaa operatiivista toimialaa. Henkilöstöosasto yhteen sovittaa *palvelutoiminta*-prosessin komentopäällikön johdolla. Komentopäällikkö on samalla henkilöstötoimialan johtaja. (Toimintakäsikirja 2015, s. 23–26.)

Suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen -prosessilla luodaan perusteet puolustusvoimien ja puolustusjärjestelmän pitkäjänteiselle kehittämiselle sekä määritetään käyttö- ja toimintaperiaatteiden, suorituskykyjen ja johtamis- ja hallintorakenteen kehittäminen. *Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito* -prosessi käynnistyy ensimmäisestä tai kolmannesta prosessista tulevalle syötteellä, ja sillä kehitetään puolustusvoimien tavoitetilan ja siihen liittyvien kehittämisohjelmien mukainen suorituskyky ja ylläpidetään puolustusvoimien suorituskykyjä. *Suorituskyvyn käyttö* -prosessilla ”muodostetaan toimintaympäristötietoisuus ja tilannekuva, valvotaan ja turvataan alueellinen koskemattomuus, ylläpidetään ja säädellään valmiutta, perustetaan joukot sekä toimeenpannaan operaatiot”. *Palvelutoiminta*-prosessi ohjaa puolustusvoimien palvelutoiminnan suunnittelua ja toteuttamista organisaation sisäisiltä ja ulkoisilta pal-

veluntuottajilta. ”*Palvelutoimintaprosessi poikki leikkaa muita pääprosesseja tukiprosessina.*” (Toimintakäsikirja 2015, s. 10–14.)

Prosessin omistajan vastuulla on prosessin ohjaus, toiminnan koordinointi muiden prosessien kanssa ja toiminnan seuranta (PVHALLINTO 2015, s. 12). *Toiminnan ohjaus* -prosessilla ohjataan neljän prosessin kokonaisuutta ja annetaan perusteita niiden väliselle integraatiolle. Toiminnan ohjaus on kiinteä kokonaisuus, jossa prosessit toimivat integroidusti. Yhteisillä prosesseilla ja toimintamenetelmillä pyritään tehokkaaseen toimintaan, jossa tieto, asiat, tehtävät ja tuotteet kulkevat nopeammin ja yhteisten toimintamallien mukaisesti. (Toimintakäsikirja 2015, s. 9–10.)

3.3 Voimassa oleva ohjeistus

Puolustusvoimissa ei yleisesti käytetä käsitettä *prosessijohtaminen*, vaan esimerkiksi *prosessityö*. Laine (2013) toteaaakin, että prosessitoiminnan sijaan on päädytty toimimaan *prosessinomaisesti*. Tämäkin edellyttää prosessien tunnistamista ja kuvaamista. (Laine 2013, s. 54.) Vastaavasti Laurilan (2007) mukaan puolustusvoimissa ei ole virallisesti otettu prosessijohtamista käyttöön, vaan tulosityksiköille on annettu toiminnanvapaus soveltaa prosessijohtamisen työkaluja haluamallaan tavalla, kuten laatutoiminnassakin aikanaan (Laurila 2007, Hartikainen 2011, s. 73). Toiminnan vapaus on johtanut siihen, että joissain hallintoyksiköissä prosessityö on käynnistetty useaan otteeseen sillä seurauksella, että työ on aina jossain vaiheessa jätetty taka-alalle, eikä tehtyjä kuvauksia tai määritettyjä prosesseja hyödynnetä millään lailla. (Hartikainen 2011, s. 87.) Laine (2013) toteaaakin, että monesti ollaan tilanteessa, että aikanaan tehtyjä prosessikuvauksia ei hyödynnetä käytännön toimissa eivätkä ne ole ajantasaisia. Prosessityö on myös kohdannut runsaasti muutosvastarintaa.

Asiakkuuskäsite on hämärän peitossa puolustusvoimien prosessien osalta (Laine 2013, s. 54–55). Asiakas onkin puolustusvoimien kaltaisessa julkishallinnollisessa organisaatiossa vaikeasti määritettävä käsite. Puolustusvoimien toiminnan kehittäjien koulutuksessa 2011 puolustusvoimien asiakkaiksi miellettiin muun muassa yhteiskunta, puolustusministeriö ja varusmies (Pitkänen 2011).

Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelun sekä seurannan normin mukaan puolustusvoimien tulosityksiköitä johdetaan *tulosjohtamisen* keinoin. Tulosjohtamisella tarkoitetaan tulostavoitteiden sekä niihin liittyvien mittareiden määrittelyä sekä resurssien ohjaamista niiden avulla ja tavoitteiden täyttymisen ja resurssien käytön analysointia (HH975 2011, s. 5.)

Tulosohjauksen periaate on osittain ristiriidassa prosessijohtamisen kanssa, sillä tulosohjaus tyypillisesti vahvistaa organisaation sisäisten linnakkeiden asemaa. Myös puolustusvoimien eri laitosten ja organisaatioiden välinen sisäinen laskutus rajoittaa prosessimaisen toiminnan hyötyjä. (Laine 2013, s. 58.)

Puolustusvoimien toiminnassa on kuitenkin prosessijohtamisen piirteitä, sillä esimerkiksi Kenttäohjesäännön yleisessä osassa (2007), joka määrittelee puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet, todetaan: ”*puolustusvoimissa työskennellään prosessimaista toimintatapaa noudatetaan*”. Pääprosessit on tunnistettu ja kuvattu ja niille on nimetty omistajat. Kenttäohjesäännössä prosessimainen toimintatapa on määritelty *linjaorganisaatiossa* tapahtuvaksi työskentelyksi, johon osallistuvat kulloinkin tarpeelliset henkilöt tarvittavien tuotteiden aikaansaamiseksi. Prosessien omistajille on määritetty vastuu tuotteiden laadusta ja oikea-aikaisuudesta. (Kenttäohjesääntö yleinen osa 2007, s. 33.)

Yleinen palvelusohjesääntö määrittää toimintamallit sotilashenkilöstölle. Se jakaa johtamisen *komentoteitse* ja *toimialateitse* tapahtuvaksi, prosesseja ei käsitellä ollenkaan. Yleinen palvelusohjesääntö määrittää komentotien asian välittämiseksi suoranaisten esimiesten kautta sille henkilölle, jota asia koskee. Vastaavasti toimialatie kulkee komentoteitse hyväksytyin toimivallan puitteissa puolustushaaran, aselajin tai toimialan sisällä suoraan sille henkilölle, jolle asia kuuluu. Mikäli toimialateitse tulee jokin merkittävä asia, siitä on ilmoitettava esimiehille tai toimiala ilmoittaa suoraan esimiehille. (YLPALVO 2009, s. 17.) Puolustusvoimien laadunhallinnan ohjeessa (2011) todetaan: ”*Hyvän tuloksen avaimia ovat korkealuokkainen suunnittelu ja muut toimintoketjut eli prosessit.*” Tämän enempää asiakirja ei anna kuitenkaan perusteita prosessien käytöstä.

Puolustusvoimien prosessikäsikirja (2003) määrittelee prosessityön prosessien kuvaamiseksi, prosessien kehittämiseksi sekä prosessien ja tuotosten mittaamiseksi. Prosessikäsikirjassa (2003) todetaan: ”*On tultu tilanteeseen, jossa on tunnistettava PV:n toiminta yli organisaatorajojen kulkevana toimintoketjuina, laadittava suunnitelma prosessien huomioon ottamiseksi PV:n toiminnassa sekä aloitettava tavoitteellinen prosessien kehittäminen.*” Perusteeksi tälle on kuvattu toimintaympäristön muutokset, joista mainitaan teknologian kehitys, verkottuminen ja sisäisen asiakkuuden nouseminen. Prosessityön katsotaan olevan avain joustavuuden lisäämiseksi vastaamaan ympäristön muutosta. Asiakirjassa todetaan myös, että puolustusvoimissa prosessien johtaminen on osa tulosjohtamista eikä ”*muusta johtamisesta erillään olevaa ns. prosessijohtamista*” ole tarkoitus luoda.

Prosessikäsikirja (2003) esittelee puolustusvoimien pääprosessit, mutta jättää niiden omistajuuden auki. Prosessin omistajan tehtäväksi määritetään:

- prosessin kokonaisvaltaisen suunnittelun toteuttaminen resursseineen
- prosessia toteuttavan henkilöstön valmentaminen ja ohjaaminen valtuuksien mukaan
- prosessin puolestapuhujana ja tukijana toimiminen
- prosessikokonaisuutena tunteminen
- kokonaisprosessin toimintakyvyn seurannasta, analysoinnista ja kehittämisestä vastaaminen
- johdon tiedottaminen prosessin suorituskyvystä ja tarpeista.

Prosessityön keskeisiksi periaatteiksi nimetään konkreettiset ja mitattavat hyödyt. Hyötyjä voidaan saavuttaa muun muassa systemaattisen kehitystyön perusteella, turhan työn vähentämisestä, asiakastyytyvyydestä ja kustannustehokkuuden parantumisesta. Tämä vaatii yleisten prosessityön peruseriaatteiden noudattamista. Käsikirjan mukaan yksikkökohtainen prosessityö tulee aloittaa puolustusvoimien pääprosesseista. (Prosessikäsikirja 2003, s. 21.) Prosessikäsikirjan kanssa samoihin aikoihin, vuonna 2003, julkaistiin Pääesikunnan sotatalousosaston toimesta *Puolustusvoimien taskuviisas II* -vihkonen. Kirjaseen tarkoitus oli muun muassa opastaa prosessien kuvauksessa. Käsikirjassa kuitenkin korostetaan, että se ei ole virallinen pysyväisasiakirja, vaan työkalu kehityskohteiden parantamiseksi. (Talvikunnas 2003.) Myös puolustusvoimissa tehtävä itsearviointitoiminta on lisännyt prosessiajattelun tunnettavuutta, sillä itsearviointeihin käytettävän Euroopan laatupalkintomallin, EFQM:n, viidestä toiminnan arviointikohdasta kohta viisi on *prosessit, tuotteet ja palvelut* (EFQM 2010). Puolustusvoimien vuoden 2010 laadunhallintakatsauksen kysymykseen käytetystä itsearviointikriteeristöstä vastasi 29 puolustusvoimien työpistettä. Näistä EFQM-kriteeristöä käytti 28 ja ainoastaan yksi ilmoitti käyttäneensä jotain muuta mallia. (Taivalkoski 2011.)

3.4 Vuonna 2015 voimaan tuleva ohjeistus

Vaikuttaa siltä, että puolustusvoimauudistuksen myötä prosessimainen toiminta on korostumassa. Tähän viittaa esimerkiksi toimintakäsikirjan laatiminen (Laine 2013, s. 54), ja se että vuonna 2015 voimaan astuvan hallintonormin luonnoksessa, todetaan: ”*puolustusvoimien toimintaa tuetaan prosesseilla*” (PVHALLINTO 2015). Hallintonormin 2015 (2013) mukaan prosessimainen työskentely korostuu Pääesikunnan ja puolustushaaraesikuntien sekä Pääesikunnan alaisten laitosten välisessä toiminnassa. Uudessa hallintorakenteessa käytettävät

toimintatavat kuvattiin puolustusvoimien toimintakäsikirjaan. Asiakirjan keskeisiä kokonaisuuksia ovat muun muassa prosessien kuvaukset. (Toimintakäsikirja 2015, s.5.)

Toimintakäsikirjan mukaan puolustusvoimat on *linjaesikuntaorganisaatio*, jossa joukkojen komentajilla ja yksiköiden päälliköillä on vastuu tehtävän toteuttamisesta, mutta toimintaa ohjataan ja yhteen sovitetaan prosesseilla. Linjaesikuntaorganisaatiolla tarkoitetaan linjaorganisaation evoluutioversiota, jossa linjoja on vahvistettu esikunnilla. Toiminta on jaettu neljään pääprosessiin, jotka on jaettu osaprosesseihin ja ne edelleen alaprosesseihin. Prosessien omistajat ovat Pääesikunnassa. Prosessin omistajalla on ratkaisuvallta muista prosessinsa asioista kuin puolustusvoimien kannalta merkittävistä asioista. Tehtävät, tavoitteet ja resurssit käsketään kuitenkin aina linjaorganisaation kautta. Normaaliolojen johtaminen perustuu tulosohjaukseen, jossa hallintoyksikön päälliköllä on mahdollisuus vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen. Tulosohjaus tehdään puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelun sekä seurannan prosessin kautta. Lisäksi toimintaa ohjataan, koordinoidaan ja suunnitellaan toimialateitse. Toimialajohtajat ovat lähtökohtaisesti Pääesikunnan osastopäälliköitä. (Toimintakäsikirja 2015, s. 5–6, 28 ja liite 4.)

Puolustusvoimien toiminnot on jaettu ydintoimintoihin, ydintoimintoja mahdollistaviksi toiminnoiksi, ydintoimintoja tukeviksi toiminnoiksi ja muihin tuki- ja palvelutoimintoihin. Ydintoiminnot liittyvät suoraan suorituskyvyn suunnitteluun, rakentamiseen, ylläpitoon ja käyttöön, eikä niitä tulla ulkoistamaan. Ydintoimintoja mahdollistavaa toimintaa ovat toiminnot, joilla on kriittinen vaikutus ydintoimintoihin. Ne järjestetään omina toimintoina tai hankitaan strategisilta kumppaneilta. Strategisia kumppaneita ovat muun muassa Military Logistic (MILLOG), Leijona-Catering, Logica, Patria ja sairaanhoitopiirit. Ydintoimintaa tukeva toiminta tarkoittaa toimintaa, jolla on vaikutusta ydintoimintaan, mutta se ei ole luonteeltaan kriittistä. Tukeva toiminta pyritään järjestämään kumppanien kautta, mikäli se on taloudellisesti ja toiminnallisesti mahdollista, tai omana toimintana. Ydintoimintaa tukevaa toimintaa ovat muun muassa talous- ja matkahallinto, palkkahallinto, hankintatoimi, sotilasmusiikki ja kirkollinen toiminta. Muu tuki- ja palvelutoiminta on toimintaa, jolla ei ole vaikutusta ydintoimintaan. Sillä ei myöskään ole valmiusvaatimuksia, ja sitä on yleisesti saatavilla avoimen sektorin toimijoilta. Tuki- ja palvelutoiminta hankitaan oman organisaation ulkopuolelta, ja vain poikkeustapauksessa se tehdään itse. Tuki- ja palvelutoimintaa ovat muun muassa viestintä, johtamisjärjestelmätuki, kuljetukset ja ruokahuolto. (Toimintakäsikirja 2015, liite 1.)

3.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Puolustusvoimien prosessityö näyttäisi käynnistyneen ainakin kolmelta taholta 1990- ja 2000-luvun taitteissa tulleiden syötteiden perusteella. Vuonna 1997 puolustusvoimissa käynnistyneen laatutoiminnan yhtenä työkaluna markkinoitu prosessityö ja vuonna 1996 käynnistyneen MAHATA-hankkeen myötä syntynyt tarve määrittää asioita prosessien kautta ovat käynnistäneet prosessien kuvaamis- ja määrittelytyön kentällä. Samaan aikaan, 1990-luvun lopussa, Suomeen rantautuneen prosessijohtamisen opit levisivät todennäköisesti myös johdon konsultoinnin kautta puolustusvoimiin. Prosessityö näyttää siis saaneen syötteitä samanaikaisesti sekä organisaation ala- että yläpään.

Puolustusvoimien prosessityö on ohjeistettu prosessikäsikirjassa vuodelta 2003. Sen lisäksi Kenttäohjesäännön yleinen osa (2007), laadunhallinta-normi (2011) ja hallintonormi (2013) sivuavat prosessien käyttämistä. Se, että ohjeistus on laadittu eri ajanjaksoina, aiheuttaa haasteen prosessityön ohjeistuksen arvioinnille. Lisäksi kattavaa ohjeistusta ei ole tullut vuoden 2003 jälkeen. Prosessityön merkitys on todennäköisesti osittain edellä mainituista syistä jäänyt hämärän peittoon. Puolustusvoimien pääprosessit on määritetty alun perin prosessikäsikirjassa ja niitä on tarkennettu Kenttäohjesäännön yleisessä osassa. Toimintakäsikirjan myötä pääprosesseja on edelleen tarkennettu ja omistajuutta jaettu hieman aiempaa laajemmin. Puolustusvoimissa toisaalta sovelletaan prosessijohtamista prosessityön nimellä ja toisaalta todetaan, että varsinaista prosessijohtamista ei toteuteta. Puolustusvoimien organisaatio ja toiminta perustuvat komentajakeskeiseen linjaorganisaatioon.

Vuonna 2015 voimaan tulevassa ohjeistuksessa prosesseja avataan hieman enemmän. Näin tehdään erityisesti toimintakäsikirjassa, mutta myös hallinto-normissa. Vuoden 2015 ohjeistuksen laadinta on vielä kuitenkin kesken ja asiakirjat on julkaistu luonnosversioina. Puolustusvoimien asiakirjojen perusteella käyttämä organisoitumismalli on mielenkiintoinen sekoitus toiminnallista organisaatiota, tulosjohtamista ja prosessijohtamista. Toimintaa lisäksi suunnitellaan ja valmistellaan toimialateitse, mutta päätökset tehdään komentoteitse.

Edellä esitetyn perusteella vastaus tutkimuksen kolmanteen alatutkimuskysymykseen ***Miten prosessien käyttö on ohjeistettu puolustusvoimissa?*** voitaneen tiivistää seuraavasti: Puolustusvoimissa on määritetty ja kuvattu pääprosessit, joille on nimetty omistajat. Pääprosessit jakaantuvat edelleen osaprosesseiksi. Prosessien käytöstä käytetään yleisnimitystä prosessityö. Prosessityö on ohjeistettu puolustusvoimien prosessikäsikirjassa, jota ei tosin ole päivitetty vuoden 2003 jälkeen. Voimassa olevassa ohjeistuksessa prosesseja sivutaan, mutta kattavaa, kokoavaa ja päivitettyä ohjeistusta ei ole. Vuonna 2015 voimaan tulevassa ohjeistuksessa prosesseihin on kiinnitetty enemmän huomiota, erityisesti toimintakäsikirjassa.

4. PROSESSITYÖN TOTEUTUS

Luvussa kuvataan sitä, miten prosesseja käytetään tällä hetkellä puolustusvoimissa, toisin sanoen prosessityön toteutusta. Lisäksi esitellään prosessien käytöstä tavoiteltavia hyötyjä ja siihen liittyviä haasteita. Luku on koottu haastatteluteemoittain analysoitujen haastattelutulosten perusteella. Luvun lopuksi tehdään lyhyt yhteenveto ja johtopäätökset ja vastataan tutkimuksen neljänteen ja viidenteen alatutkimuskysymykseen *Miten prosessityö on käytännössä toteutettu?* ja *Miksi prosessityötä käytetään?*

4.1 Nykytilanne

Yhden haastateltavan mukaan puolustusvoimissa prosessityö on käytännössä toimintamallien kuvaamista ja sitä kautta tekemisen parantamista. Haastateltavien käsityksen mukaan puolustusvoimien prosessikäsikirja vuodelta 2003 on edelleen voimassa, mutta se on jäänyt taka-alalle. Kattavaa, kokoavaa ohjeistusta prosessityöstä ei ole tehty prosessikäsikirjan jälkeen. Yksi haastateltava toi esille ajatuksen, että prosessityö ei ilmene kovin vahvasti nykyisin voimassa olevasta ohjeistuksesta, mutta prosessit näkyvät nimenomaan tuotteissa. Erään haastateltavan mukaan toimitaan linjaorganisaatiossa, mutta käytetään prosessinomaisia työkaluja tuotteiden kuten toimintasuunnitelmien ja normien tekemiseen.

Kaikki haastateltavat mainitsivat seikan, että yksittäisiä prosesseja on ohjeistettu ja kuvattu hyvinkin tarkasti esimerkiksi toiminnan ja resurssien suunnittelussa sekä seurannassa. Kahden haastateltavan mukaan prosessityön soveltaminen on keskeisessä asemassa joissain puolustusvoimien hallintoyksiköissä kuten Räjähdekeskuksessa ja Maanpuolustuskorkeakoulussa. Useissa haastatteluissa tuli esille, että pisimmät perinteet prosessityökalujen käytössä on erityisesti suorittavan portaan vakioiduissa toiminnoissa, joissa toimintamallit on kuvattu prosessina kuten talous-, palkka-, henkilöstö- ja materiaalihallinnossa sekä hankinnoissa. Kaksi haastateltavaa esitti näkemyksen, että prosessiajattelun käyttöönotto operatiivisessa suunnittelussa on todennäköisesti lisännyt myös laajemmin prosessiajattelun tunnettavuutta. Yhteisenä näkemyksenä haastateltavilla oli, että koska prosessikäsikirjan jälkeen ei ole tullut uutta ohjeistusta, on ajaututtu tilanteeseen, että prosessityötä on sovellettu omin päin. Yksi haastateltava esitti näkemyksen, että prosessien käyttöä on vaikeuttanut se, että ohjeistuksen puuttuessa jokainen käyttäjä joutuu itse perehtymään prosessien käyttöön alusta alkaen. Ylätason prosessien soveltamispäätöksen jälkeen tulisi julkaista normi tai ohjeistus siitä, miten toimintaa käytännössä tehdään.

Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan prosessin omistajan rooli puolustusvoimissa on tyypillisesti sellainen, että omistajalta puuttuvat yleensä resurssit, jotka on sidottu toiminnalliseen organisaatioon. Prosessin johtaminen tarkoittaa käytännössä prosessin tavoitteiden määrittelyä ja tehtävien ja resurssien priorisointia. Prosessin omistajan rooli onkin luoda tilannekuva prosessista, viedä prosessia eteenpäin ja sopeuttaa sen toiminta resurssien mukaisesti. Eräs haastateltava muotoili puolustusvoimien pääprosessin omistajan roolin osuvasti: ”*henkinen isäntä pääprosessille, linja päättää resursseista*”. Lisäksi hänen mukaansa ”*prosessin omistaja vastaa enemmän toimintamallin opin puhtaudesta kuin resursoinnista*”.

Yhden haastateltavan mukaan puolustusvoimien pääprosesseilla tavoitellaan laajojen kokonaisuuksien yhteen sovittamista sekä niiden asettamista ajallisesti oikeaan järjestykseen. Pääprosessit on tarkoitettu ensisijaisesti Pääesikunta-tasolle asioiden selkeyttämiseksi, eikä niiden ole tarkoituskaan suoraan ulottua organisaation alatasolle muuten kuin niiden kautta syntyneiden tuotteiden kuten suunnitelmien ja käskyjen muodossa.

4.2 Puolustusvoimauudistuksen tuomat muutokset

Erään haastateltavan mukaan puolustusvoimauudistuksen valmistelu käynnistyi jo 2009, jolloin tehtiin taustaselvityksiä. Tähän liittyi benchmarking-toimintaa, joka kohdistui niin ulkomaisiin asevoimiin kuin valtionhallinnon muihin toimijoihin ja siviiliyrityksiinkin. Varsinainen puolustusvoimauudistusta koskeva suunnittelutyö alkoi syksyllä 2010. Perusselvityksissä ja esittelyissä puolustusvoimien johdolle todettiin *linjaesikuntaorganisaation* olevan ainoa toimiva organisaatiomalli puolustusvoimien kaltaiseen organisaatioon, jonka on joustavasti kyettävä siirtymään rauhan ajan toiminnasta kriisiajan toimintaan ja johtamiseen. *Prosessiohjaus* ja *tulosjohtaminen* määritettiin tukemaan valittua peruslähtökohtaa. Haluttiin myös pitäytyä perusperiaatteessa, että joukon komentajalla säilyy vastuu ja päätöksenteko, eli *komentajakeskeisessä johtamisessa*.

Haastateltavan mukaan puolustusvoimauudistusta tehtäessä pohdittiin vaihtoehtoa, jossa yhteiset palvelut, kuten esimerkiksi lakipalvelut, olisi keskitetty yhden johdon, eli tässä tapauksessa asessorin, alle. Päädyttiin kuitenkin ratkaisuun, että palvelut ovat siellä missä niiden tarve on, ja vahvistamalla *toimialaohjausta* pyritään varmistamaan puolustusvoimallisten tarpeiden toteutuminen. Samalla määritettiin toimintakäsikirjaan 12 toimialaa. Päätöksentekoa ei kuitenkaan tulla siirtämään toimialoille, vaan toimiala suunnittelee ja valmistelee asioita linjaorganisaation esimiehen hyväksyttäväksi esimerkiksi toimintasuunnitelman muodossa.

Yhden haastattelun perusteella puolustusvoimauudistukseen liittyvät selvitystyöt vuosina 2011–2012 antoivat uutta vauhtia prosessityöhön. Uudistustyön yhteydessä olemassa olevia tuotteita konkretisoitiin enemmän prosessinäkökulmasta kuin aiemmin. Yksi puolustusvoimauudistuksen tavoitteista oli toiminnan yhdenmukaistaminen puolustushaarojen välillä siten, että puolustushaarakohtaisten tapojen tilalle syntyisi vain yksi puolustusvoimien tapa toimia. Toimintakäsikirja syntyi osittain tästä yhdenmukaistamistarpeesta ja prosessit koettiin hyväksi keinoksi yhdenmukaistamiseen. Myös yhteisten laitosten ja keskusten perustaminen on synnyttänyt tarvetta yhdenmukaistaa toimintaa ja sitä kautta synnyttänyt tarpeen toiminnan kuvaamiseen prosessikuvauksina. Prosessien käyttö ei haastateltavien mukaan todennäköisesti kuitenkaan ole erityisemmin lisääntymässä uudessa hallintorakenteessa.

Yksi haastateltava toi esille, että puolustusvoimien pääprosessien osalta uudistustyötä tehtäessä koettiin tarpeelliseksi päivittää puolustusvoimien prosessikarttaa, sillä tietyt tukeen ja palveluun liittyvät toiminnot eivät toimineet kunnolla nykyisessä versiossa. Näin syntyi uudistunut neljäs pääprosessi, jolla on täysin erilainen asema kuin kolmella muulla prosessilla. Kolme ensimmäistä prosessia säilyivät uudistuksessa lähes muuttumattomina, tosin niiden omistajuudet jaettiin uudella tavalla. Ne muodostavat ajallisen jatkumon suorituskyvyn suunnittelusta rakentamiseen ja edelleen suorituskyvyn käyttöön. Neljäs pääprosessi poikkeaa muista prosesseista paitsi sen takia, että se ei ole ajallinen jatkumo kolmannelle prosessille, myös sen takia, että sen sisälle kuuluvat palvelut ja toiminnot palvelevat kaikkia muita pääprosesseja. Lisäksi pääprosesseille nimettiin koordinaatioryhmät, joilla, yhden haastateltavan mukaan, pyritään tehostamaan prosessien ohjausta ja yhteen sovittamaan prosessien välisiä rajapintoja. Eräs haastateltava muistutti, että vuonna 2015 voimaan tulevan ohjeistuksen laadinta on vielä kesken, ja odotusarvona on, että pääesikunnan osastot pääprosessien omistajien johdolla valmistelevat samankaltaisen ohjaavan normin kuin ensimmäisestä pääprosessista on jo tehty. Normissa esiteltäisiin, miten prosessin vaiheet etenevät, ketkä ovat vastuuhenkilöt, mitkä ovat prosessin vaatimat käsittelyt ja sen tuottamat tuotteet.

4.3 Prosessityön hyödyt

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että prosessijohtaminen ei sovellu kaikkeen toimintaan. Kaikki haastateltavat toivat esille, että prosessien käyttäminen on koettu erityisen hyödylliseksi nimenomaan käytännön työn tekemisessä kuten materiaalihallinnossa, taloushallinnossa, matkahallinnossa ja hankintatoimessa. Yhden haastateltavan mukaan toiminnan kuvaaminen prosessien kautta soveltuu erityisen hyvin Pääesikunnan tasolle, mutta vastaavasti toinen haastateltava oli sitä mieltä, että se soveltuu yhtälailla myös Pääesikunnan alaisiin lai-

toksiin sekä joukko-osastoihin. Haastateltavien yhteisen näkemyksen mukaan prosessikuvausten kautta on helppo hahmottaa tehtävät, vastuut, organisaatio ja asioiden keskinäiset riippuvuussuhteet sekä yhteen sovittaa ja kehittää toimintaa. Lisäksi yksi haastateltava oli sitä mieltä, että jossain toiminnoissa prosessien käyttö on välttämätöntä, jotta kyetään kuvaamaan oma toiminta. Suurin osa haastateltavista korosti prosessikuvausten merkitystä uuden organisaation suunnittelussa. Kuvausten avulla voidaan hahmottaa toiminta pääprosesseista aina organisaation alatasolle asti, kuten esimerkiksi logistiikkalaitoksen suunnittelutyössä on tehty.

Yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että prosessien käyttämisen hyötyinä puolustusvoimissa ovat olleet muun muassa toimintojen yhdenmukaistaminen, rajapintojen tunnistaminen ja sen hahmottaminen miten, oma työsuorite vaikuttaa toisten toimintoihin. Kahden haastateltavan mielestä prosessityöllä tavoitellaan myös organisaation sisäistä tehokkuutta ja laatua toiminnallisista esteistä poistamalla. Yksi haastateltava toi esille säästötoimien vaikutukset toiminnan kuvaamiseen. Resurssien vähenemisen myötä on syntynyt tarve toimintaketjujen tehostamiseen ja parantamiseen, mikä edellyttää toimintaketjujen kuvaamista. PVSAP-järjestelmän merkitys prosessityössä tuli esille monessa haastattelussa. Siirtyminen yhteen toiminnanohjausjärjestelmään, eli PVSAP-järjestelmään, aiheutti myös painetta yhdenmukaistaa toimintaa. Lisäksi PVSAP-järjestelmän käyttöönoton myötä on lisääntynyt tarve tunnistaa ja määrittellä prosesseja, koska järjestelmän toimintaperiaate perustuu prosesseihin. PVSAP:n kehityshankkeen myötä on tullut tarve tarkastella myös jo aiemmin käytössä olleita prosesseja.

Erään haastateltavan mukaan pääprosesseilla tavoitellaan selkeyttä laajojen kokonaisuuksien ja niiden keskinäisten riippuvuuksien hahmottamiseen. Lisäksi niiden käyttö lisää ymmärrystä, miten pääprosessien keskeiset tuotteet kuten *puolustusvoimien tavoitetila*, *kehittämissuunnitelma* ja *kehittämisohjelmat* muodostuvat. Pääprosesseilla pyritään ensisijaisesti ohjaamaan organisaation ylätason toimintaa, ja hallintoyksiköt hyödyntävät prosessien kautta syntyneitä tuotteita kuten suunnitelmia ja käskyjä. Pääprosessien käytöllä haetaan tasaista valmisteluvas- tuun jakoa, mikä kuitenkin tuottaisi ohjattua ja hyvin yhteen nivottua tulosta.

4.4 Prosessityön haasteet

Yhden haastattelun perusteella osa puolustusvoimien nykyisessä prosessikartassa olevista prosesseista ei ole näkynyt käytännön toiminnassa. Toinen haastateltava toikin esille, että prosessikarttaa tulisi uudistaa, mikäli sen haluttaisiin nivoutuvan aiempaa paremmin käytännön johtamistoimintaan. Erään haastateltavan mukaan pääprosesseja ei ole erityisesti myöskään pyritty ohjaamaan, ja prosesseihin liittyvät esittelytkin on hoidettu linjaorganisaation puitteis-

sa. Yhden haastateltavan mukaan linjaorganisaatiota kunnioitetaan paljon, ja usein korostetaan, että päätökset tehdään linjaorganisaatiossa. Jopa niin, että *johtaminen* -sanaa vierastetaan muussa yhteydessä kuin linjaorganisaation puitteissa, kuten eräs haastateltava asian esitti. Yhdestä haastattelusta kävi ilmi, että tulevaisuudessakin päätösvalta kaikkien puolustusvoimien pääprosessien ydintuotteista, kuten *puolustusvoimien tavoitetila*, *puolustusvoimien kehittämisohjelma* ja *puolustussuunnitelma*, on puolustusvoimain komentajalla. Yksi haastateltava kertoi, että päätökset pääprosessien osaprosesseihin liittyen tehdään toimialajohtaja- eli osastopäällikkötasolla. Suurimmalle osalle haastateltavista pääprosessien merkitys on jäänyt hieman hämäräksi. Kahden haastateltavan mielestä pääprosessit myös noudattavat melko lailla toimialajakoa, eikä niillä näin ollen saavuteta juuri lisäarvoa toimialatien lisäksi. Eräs haastateltava olikin sitä mieltä, että prosessit ovat olleet selkeästi vasta kolmannella sijalla *komento-* ja *toimialatien* jälkeen, vaikka toimialoja ei ole virallisesti määritelty voimassa olevissa ohjeistuksissa, kuten yksi haastateltava toi esille. Yksi haastateltava puolestaan oli sitä mieltä, että pääprosesseja voidaan pitää paljon laajempina kokonaisuuksina kuin toimialoja.

Kolmesta haastattelusta kävi ilmi, että puolustusvoimien pääprosessien määrittely 2015-organisaatioon siirryttäessä ei myöskään ole ollut ongelmaton. Pääprosessien määrittämisessä eniten haasteita aiheuttivat palvelutoimintaprosessi ja joukkotuotantoprosessin sijoittuminen toiseen pääprosessiin. Myös toisen pääprosessin määrittely ja omistajuus oli haasteellista, sillä suorituskyvyn rakentaminen pitää sisällään myös henkilöstön ja materiaalin. Pääprosessien omistajuus on haluttu puolustusvoimien ylimmän johdon, neljän apulaisesikuntapäällikön, käsiin. Halu jakaa vastuu mahdollisimman tasan apulaisesikuntapäälliköiden kesken on saattanut vaikuttaa myös pääprosessien muodostamiseen. Palvelutoimintaprosessiin on käytännössä koottu kaikki toiminnot, joita ei ole katsottu järkeviksi sijoittaa muihin pääprosesseihin, ja se aiheuttaa sekavuutta prosessiin. Lisäksi haasteena neljännessä prosessissa on, että se on kokoelma tehtäviä ja toimintoja, joista osa kuuluu toiseen ja kolmanteen prosessiin.

Kaikkien haastateltavien mielestä asiakkuuskäsite koettiin vaikeasti määriteltäväksi. Tästä yhtenä osoituksena on, että pääprosesseille ei ole määritelty asiakkaita. Yksi haastateltava korosti, että asiakas tulisi kuitenkin aina määritellä prosessikohtaisesti. Sen määrittäminen on prosessin kannalta aivan olennainen asia, sillä muuten prosessi tuottaa tuotteita ilman tietoa ”*kenelle se tuottaa ja miksi se tuottaa*”. Erään haastateltavan mukaan sisäisten asiakkaiden tunnistaminen ja asiakkuusajattelu parantaisi todennäköisesti työn laatua. Yksi haastateltava esitti näkemyksen, että sisäisten asiakkaiden määrittäminen saattaa olla vaikeaa joissain tapauksissa, sillä komentosuhte saattaa olla ristiriidassa asiakkuuden kanssa. Erään haastateltavan mukaan yhtenä haasteena prosessityössä on saada kaikki prosessin toimijat sitoutettua toimin-

taan ja ymmärtämään oman roolinsa ja merkityksensä prosessissa. Yhden haastateltavan mukaan prosessit soveltuvat hyvin vakioidun työn kehittämiseen, mutta ne soveltuvat huonosti päivittäiseen johtamiseen.

4.5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Prosessityötä on aikanaan tehty puolustusvoimien laajuisesti lähinnä toiminnan kuvausten muodossa, mutta pääosin prosessit ovat jääneet taka-alalle. Puolustusvoimauudistus, PVSAP-hankkeen laajennus ja operatiivisen suunnittelun -prosessin käyttöönotto ovat lisänneet prosessikuvausten käyttöä ja ymmärrystä prosesseihin. Joihinkin yksittäisiin toimintoihin prosessien käyttö on vakiintunut, kuten talous-, matka-, henkilöstö- ja materiaalihallinnan sekä hankintojen toimintoihin. Lisäksi prosessityön soveltaminen on hyvin heterogeenistä. Joissain hallintoyksiköissä sitä sovelletaan hyvinkin pitkälle viedysti ja toisissa vastaavasti prosessikuvaukset pölyttyvät kaapeissa. Pääesikunnan tasolla prosessien käytöllä on merkitystä erityisesti hallittaessa laajoja kokonaisuuksia, joita pääprosessit edustavat, ja edelleen laadittaessa niihin liittyviä puolustusvoimien kokonaistoimintaa ohjaavia tuotteita kuten *puolustusvoimien tavoitetila, kehittämissuunnitelma, kehittämisohjelma ja toimintasuunnitelma*.

Prosesseilla pyritään toiminnan vakiointiin, yhdenmukaistamiseen, tehostamiseen sekä toimintojen rajapintojen määrittelyyn ja riippuvuussuhteiden hahmottamiseen. Haasteena ovat olleet organisoinnin sekavuus, pääprosessien merkityksen epäselvyys sekä asiakkuuden määrittämisen vaikeus. Lisäksi ongelmia ovat aiheuttaneet henkilöstön sitoutumattomuus ja prosessien käyttäminen sellaisessa toiminnassa johon niitä ei ole alun perin suunniteltu.

Esitetyn perusteella vastaukset tutkimuksen neljänteen ja viidenteen alatutkimuskysymykseen ***Miten prosessityö on käytännössä toteutettu?*** ja ***Miksi prosessityötä käytetään?*** voidaan kiteyttää seuraavasti: Prosessityötä on tehty vaihtelevalla intensiteetillä riippuen toiminnasta ja organisaatiosta. Toisissa toiminnoissa prosesseja hyödynnetään jatkuvasti, mutta ei voi yleistää, että prosesseja hyödynnettäisiin laajamittaisesti. Sama koskee organisaatioita. Pääasiassa toimintoihin ja organisaatioihin, joihin prosessityö parhaiten sopii, myös sovelletaan eniten prosessityötä. Tällaisia ovat organisaatiot ja toiminnot, joissa on selkeät palvelu- tai tuotanto-tehtävät. Prosessityöllä pyritään, aina kuitenkin onnistumatta, poistamaan toiminnallisia rajoja sekä hahmottamaan, yhdenmukaistamaan ja tehostamaan toimintaa.

5. POHDINTA

Luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset, tehdään johtopäätökset kaikesta aiemmin esitetystä ja vastataan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen *Miten prosessijohtamista sovelletaan puolustusvoimien prosessityössä?* Luvussa tehdään myös tutkimuksen perusteella syntyneitä kehitysehdotuksia, ja luvun lopuksi tehdään jatkotutkimusesityksiä.

5.1 Johtopäätökset

Prosessijohtamisen todettiin olevan asiakaslähtöinen johtamisoppi, jossa organisoidutaan ja toimintaa johdetaan koko organisaation läpi leikkaavien toimintoketjujen avulla. Tätä taustaa vasten suoranaista prosessijohtamista puolustusvoimissa ei käytetä, sillä koko asiakkuuskäsite on määrittelemättä ja hämärän peitossa. On myös erikseen tehty strateginen päätös, että varsinaiseen prosessijohtamiseen ei siirrytä. Toiminta on organisoitu ja tehtävät ja resurssit jaetaan toiminnallisesti ja päätökset tehdään linjaorganisaatiossa. Helppo johtopäätös olisi siis, että puolustusvoimissa ei käytetä varsinaista prosessijohtamista vaan toiminnan perustana on toiminnallinen linjaesikuntaorganisaatio, jota pyritään tukemaan prosesseilla.

Puolustusvoimissa käytetään kuitenkin prosessityötä, jonka sanotaan *soveltavan prosessijohtamista*. Puolustusvoimien prosessityö muistuttaa käytännössä täysin teorian mukaista prosessijohtamista, sillä molempien tavoitteet ja keinot tuntuvat olevan samat. Puolustusvoimien pääprosessit on määritetty, niiden tavoite on olla koko järjestelmän poikkileikkaavia kokonaisuuksia, niille on nimetty johtoryhmätasoiset omistajat ja ohjausryhmät (vertaa esimerkiksi Laamanen & Tinnilä 2002, s. 124 ja Kiiskinen et al. 2002, s. 36). Pääprosessit on kuvattu sekä graafisesti että sanallisesti ja ydintoiminnot tunnistettu toimintakäsikirjassa (vertaa esimerkiksi Laamanen & Tinnilä 2002, s. 126 ja Hannus 1993, s. 43–46). Lisäksi asiakirjojen mukaan toimintaa ohjataan prosessien avulla, ja käytännössäkin prosessikuvauksia tehdään organisaation kaikilla tasoilla.

Puolustusvoimissa ei siis ehkä tunnisteta, että prosessijohtamista sovelletaan. Organisaatiomallina puolustusvoimissa näytettäisiin sovellettavan tutkimuksen teorialuvussa esiteltyä tulosyksikköorganisaatiota. Siinä pohjalla on toiminnallinen organisaatio, mutta myös prosessijohtamisen hyviä puolia pyritään hyödyntämään. (Kiiskinen et al. 2002, s. 31–32.) Puolustusvoimien toiminta on organisoitu toiminnoittain, mutta myös pääprosessit on määritetty ja kuvattu ja niille on nimetty omistajat. Resurssit jaetaan kuitenkin toiminnallisen organisaation

kautta. Tulosityksikköorganisaation käyttäminen onkin teorian mukaan varsin tyypillinen ratkaisu (Armistead & Machin 1997). Poikkeavuutta malliin aiheuttaa se, että puolustusvoimissa on käytännössä käytössä myös toimialaohjaus. Tämä aiheuttaa sen, että kun teorian mukaan tulosityksikköorganisaatiossa prosessien kautta tuleva ohjaus tulee vasta toisena toiminnallisen organisaation ohjauksen jälkeen (Virtanen & Wennberg 2005, s. 138), puolustusvoimissa pääprosessien kautta tuleva ohjaus tulee vasta kolmantena linjaorganisaation ohjauksen ja toimialaohjauksen jälkeen. Prosessiohjauksen sijoittuminen linjaorganisaation kautta tapahtuvan ohjauksen ja toimialaohjauksen jälkeen todennäköisesti entisestään vähentää prosesseista saatavaa hyötyä. Lisäksi ajallisesti toisiinsa kytketyt pääprosessit sotivat prosessiajattelua vastaan, sillä näin syntyy organisaation sisäisiä rajapintoja pääprosessista toiseen siirryttäessä. Näistä rajapinnoista prosessijohtamisella nimenomaan pyritään eroon (muun muassa Zairi 1997). Pääprosessien asiakkuuksia ei myöskään ole määritetty, eikä niille ole kovin helposti löydettävissä ainakaan ulkoista asiakasta, mikä oli tutkimuksen teorian mukaan edellytys pääprosessinimikkeelle (esimerkiksi Kiiskinen et al 2002).

Puolustusvoimien prosessityöstä tavoiteltavat hyödyt ovat yhteneviä prosessijohtamisen hyötyjen kanssa. Niitä ovat muun muassa tehokkuuden parantaminen, työn laadun parantaminen sekä toiminnallisten esteiden poistaminen (muun muassa Alasoini 2011, s. 48 ja Karlöf et al. 2004). Eniten prosessityötä sovelletaan toiminnoissa, joihin ne teoriankin perusteella parhaiten sopivat. Tällaisia ovat selkeät toimintoketjut, jotka käynnistyvät syötteellä, prosessi etenee määrättyssä järjestyksessä ja joilla on selkeä tuote (Lecklin 1999, s. 138–139). Vaikuttaisi myös siltä, että puolustusvoimat on onnistunut löytämään prosessijohtamisen yleisimmät ongelmakohdat. Tällaisia ovat yritykset käyttää prosesseja sellaisissa toiminnoissa, joihin ne eivät täysin sovellu, prosessien kuvaaminen, ilman että kuvauksia tosiasiasa käytetään mihinkään ja prosessien omistajien nimeäminen ilman todellista toiminnallista merkitystä (esimerkiksi Lecklin 1999 ja Armistead & Machin 1997). Teorian perusteella prosessijohtamisen haasteiksi tunnistetut prosessien merkityksen epäselvyys ja niiden seurannan puute ovat tuttuja myös puolustusvoimissa (esimerkiksi Pitkänen 2007, s. 74 ja Virtanen & Wennberg 2005, s. 140).

Tutkimuksen perusteella puolustusvoimissa sovelletaan osia laatujohtamisesta, tulosjohtamisesta ja prosessijohtamisesta, mutta näitä pyritään kuitenkin käyttämään linjaorganisaatiossa, jossa johtaminen vielä jakaantuu vanhan perinteen mukaisesti sekä ase- tai toimialatiehen että komentotiehen. Vaikuttaisi siltä, että yritetään maksimoida hyötyä ottamalla hyviä käytäntöjä useista eri johtamisopeista, uskaltamatta kuitenkaan hylätä mitään vanhaa siinä pelossa, että tehtäisiin ratkaiseva virhe. Näin on päädytty tilanteeseen, jossa erilaisista johtamisopeista py-

ritään poimimaan niiden hyvät puolet ”*vähän niin kuin rusinat pullasta*”, kuten eräs haastateltava tilanteen osuvasti tiivisti, ottamatta mitään johtamisoppia täysimittaisesti käyttöön. Saavutettaisiinko parempi tulos keskittymällä kunnolla johonkin edellä esitetyistä sen sijaan, että yritetään soveltaa useaa mallia, jotka ovat teorian perusteella keskenään ristiriidassa (esimerkiksi Hannus 1993, s. 17 ja Laamanen 2009, s. 25)? *Johtaminen*-sanaa ei myöskään selvästi haluta käyttää, siksi käytetään käsitteitä *laadunhallinta tai laatutoiminta, tulosohtaus* ja *prosessi*. Edellä kuvatun tilanteen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään sitä, miksi moni prosesseihin liittyvä asia on niin sekavaa. Vuoden 2015 ohjeistuksen laadinta on kuitenkin vielä kesken, toivottavasti se tulee valmistuttuaan selkeyttämään tilannetta.

Vaikuttaa siltä, että puolustusvoimissa käytössä olevat toimialat, joita ei tosin tällä hetkellä ole virallisesti määritetty, ovat osittain päällekkäisiä kolmen ensimmäisen pääprosessin kanssa. Suunnitteluosasto vastaa *suorituskyvyn suunnittelu ja kehittäminen* -prosessin yhteen sovittamisesta, ja sitä johtaa suunnittelupäällikkö, joka on samalla suunnittelutoimialan johtaja. *Suorituskyvyn rakentaminen ja ylläpito* -prosessin yhteen sovittamisesta vastaa logistiikkaosasto, jonka osastopäällikkö on samalla logistiikkatoimialan johtaja. Operatiivinen osasto yhteen sovittaa *suorituskyvyn käyttö* -prosessia valmiuspäällikön johdolla, ja valmiuspäällikkö johtaa operatiivista toimialaa. Mihin pääprosesseja sitten tarvitaan? Pääprosessin omistajien rooli ilman resursseja ja täydellistä päätösvaltaa muistuttaa prosessinäkökulmasta toimialapäälliköiden roolia toimialan ”*opin puhtauden vaalijana*” kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Toimialojen ja pääprosessien päällekkäisyydessä on vaarana, että pääprosessit toimivat käänteisesti prosessijohtamisella tavoiteltuihin hyötyihin nähden. Sen sijaan, että pääprosessit poistaisivat organisaation sisäisiä toiminnallisia rajoja, ne entisestään vahvistavat sisäisiä toimialasiiloja. Toiminnallisia esteitä voitaisiin ehkä poistaa paremmin, mikäli puolustusvoimien pääprosessit pohjautuisivat esimerkiksi puolustusvoimien päätehtäviin nykyisen mallin sijaan. *Muiden viranomaisten tukeminen ja kansainväliseen kriisinhallintaan osallistuminen* -prosesseille olisi ainakin kohtuullisen helposti löydettävissä ulkoiset asiakkaat. *Suomen sotilaallinen puolustaminen* -prosessille asiakkuus olisi ehkä hieman vaikeampi määrittää. Päätehtäviin pohjautuvien pääprosessien haasteeksi saattaisi tosin muodostua omistajien nimeäminen nykyisellä yhden raiteen politiikalla. Lopputuloksena saattaisi olla nykyinen tapa nimitä operaatiopäällikkö jokaisen pääprosessin omistajaksi.

5.2 Kehitysehdotukset

Prosessijohtamisen teorian perusteella puolustusvoimien neljäs pääprosessi vaikuttaisi olevan joukko selkeitä tukiprosesseja. Tukiprosessi tuottaa palveluja organisaation sisäiselle asiakkaalle siinä missä ydinprosessi tuottaa arvoa ulkoiselle asiakkaalle (esimerkiksi Kiiskinen et al. 2002, s. 28). Prosessijohtamisen teorian perusteella kannattaisi harkita neljännen pääprosessin hajottamista erillisiksi tukiprosesseiksi ja kullekin oman omistajan nimeämistä ilman, että yritettäisiin viedä niitä saman sateenvarjon alla yhden prosessin omistajan alaisuudessa. Näin saataisiin todelliset asiantuntijat prosessien omistajiksi eikä syntyisi tilannetta, jossa pääprosessin omistaja tuottaa palveluita toiselle pääprosessin omistajalle.

Mikäli prosessityöstä haluttaisiin ottaa täysi hyöty irti, asiakkuudet tulisi ratkaista prosessikohtaisesti. Asiakaslähtöinen ajattelu parantaisi sekä lopputuotteen laatua että itse prosessia, sillä vallitsisi ymmärrys siitä, miksi tuote tehdään ja millainen sen tulisi olla (esimerkiksi Laamanen & Tinnilä 2002, s. 10). Periaatteessa toiminnalle kuin toiminnalle on löydettävissä ulkoinen tai sisäinen asiakas tapauskohtaisesti. Esimerkiksi ylemmän esikunnan asiakkaiksi voidaan hyvin mieltää tietyssä tapauksissa alemmat esikunnat. Tässä tapauksessa edes haastatteluissa esille tullut ristiriita komentosuhteen ja asiakassuhteen välillä tuskin olisi este. Komentosuhteet eivät kuitenkaan koskaan mene esikunnasta toiseen, vaan esimieheltä alaiselle.

Puolustusvoimien komentajakeskeinen organisaatiokulttuuri (Varjonen 1999, s. 146) estää todennäköisesti puhtaan prosessijohtamisen tapaiseen malliin siirtymisen, missä todellista vastuuta, resursseja ja päätöksentekoa jaetaan muillekin kuin linjaorganisaation esimiehille (muun muassa Murto 1992, s. 31). Tämän tutkimuksen perusteella lienee kuitenkin perusteltua esittää kysymys, olisiko aika siirtää päätöksenteko sinne missä on paras tilannetietoisuus. Nyt esimiehet tekevät päätökset sen perusteella, mitä heille esitellään. Siirtämällä päätöksentekoa organisaatiossa alas, organisaatiossa oleva viisaus saataisiin kenties paremmin käyttöön, eikä toiminta olisi vain linjaesimiesten päätöksentekohalun ja kyvykkyyden varassa. Organisaatiosta saataisiin näin todennäköisesti tehokkaampi, sillä päätösten keskittäminen johtaa helposti alaisten passivoitumiseen.

Prosessityön tai prosessien – erityisesti puolustusvoimien pääprosessien – käyttämisen tulevaisuuden kannalta keskeistä olisi määrittää, mitä prosessityöllä tavoitellaan. Mikäli sillä ei tavoitella mitään, miksi siihen uhrataan resursseja? Mikäli sillä tavoitellaan jotakin, mitä sillä tavoitellaan, ja saadaanko se mitä tavoitellaan? Onko prosessijohtamisessa edes mitään tavoit-

telemisen arvoista? Prosessit kehitettiin alun perin teolliseen tuotantoon parantamaan ja vakioimaan käytännön työn tuloksia (Lagus et al. 2001, s. 22 ja Silén 1998, s. 29), ja ne toimivat edelleen hyvin, kun pitää määrittää mekaanista työtä (Lecklin 1999, s. 138–139). Mutta kuinka hyvin ne ylipäättään soveltuvat johtamiseen, johon niitä ei ole alun perin tarkoitettu? Linjaorganisaatio on kuitenkin, kaikkine puutteineenkin, melko toimiva malli, erityisesti puolustusvoimien kaltaiseen organisaatioon, jolla on myös kriisiajan tehtävä. Lisäksi puolustusvoimissa jo oleva toimialakäytäntö edustaa tavallaan prosessijattelua, sillä asioita suunnitellaan ja valmistellaan myös muuta kuin komentotietä. Yksi vaihtoehto olisi pitää prosessityö käytännön tason työkaluna, eikä esimerkiksi uhrata pääprosesseihin enemmän voimavaroja. Pääprosessit voisi myös määrittellä uudestaan prosessijohtamisen näkökulmasta. Mikäli jatkossakaan puolustusvoimien pääprosessien omistajat eivät esimerkiksi resurssien tai päätätävällän puutteen takia tee pääprosessien eteen konkreettisesti mitään, miksi sitten nimetä omistajia? Osaprosesseille saattaa jatkossakin olla järkevää nimetä omistajia, mikäli sillä tasolla myös tehdään prosessin eteen toimenpiteitä.

5.3 Jatkotutkimusesitykset

Aiheen laajuudesta johtuen se tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia jatkotutkimuksille. Kiinnostavaa olisi selvittää esimerkiksi kyselytutkimuksella, miten paljon prosessityötä tehdään tai on tehty puolustusvoimien hallintoyksiköissä. Samalla voisi selvittää, miten hyödylliseksi prosessityökalu koetaan. Myös puolustushaaraesikuntatasolla tapahtuvaa prosessityön soveltamista voisi selvittää. Mikäli puolustusvoimien pääprosessien – puolustusvoimien prosessikartan – uudelleen määrittely koetaan tarpeelliseksi, siihen liittyvä tutkimusaihe saattaisi olla kiinnostava, joskin haastava tutkimustehtävä. Puolustusvoimauudistuksen takia käynnissä olevasta muutosvaiheesta kumpuaa lisää hyviä tutkimusaiheita. Esimerkiksi puolustusvoimien pääprosessien omistajien ja ohjausryhmien roolin selvittäminen voisi olla yksi mahdollisuus. Siinä kannattaisi ehkä vertailla jonkin toisen organisaation ydinprosessin omistajan ja prosessin kehitysryhmän toimintaa puolustusvoimien vastaaviin toimijoihin.

LÄHTEET

JULKAISTUT LÄHTEET

Adam, E; Corbett, L; Flores, B; Harrison, N; Lee, T; Rho, B-H; Ribera, J; Samson, D; Westbrook, R. 1997. An international study of quality improvement approach and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No.9. MCB University Press.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes -raportteja 76. Helsinki.

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. 3. painos, Tampere: Vastapaino.

Al-Mashari, M; Irani, Z; Zairi, M. 2001. Business Process Re-Engineering: A survey of International Experience. *Business Process Management Journal* Vol. 7, No 5, s. 437–455. MCB University press.

Al-Mashari, M. & Zairi, M. 1999. BPR Implementation Process: an analysis of key success and failure factors. *Business Process Management Journal* Vol. 5, No 1, s. 87–112. MCB University press.

Armistead, C. & Machin, S. 1997. Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, No. 9, s. 886–898.

Bandara, W; Indulska, M; Chong, S; Sadiq, S. 2007. Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective. In *Proceedings ECIS 2007 - The 15th European Conference on Information Systems*, s. 1240–1251, St Gallen, Switzerland.

Crosby, P. 1979. *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.

EFQM 2010 Excellence model. 2010. Suomenkielinen käännös. Espoo: Laatuokeskus.

Ehrnrooth, J. 1995. Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Saarijärvi: Gummerus, s. 30–41.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos, Tampere: Vastapaino.
- Feigenbaum, A. V. 1991. Total Quality Control. Third Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Hannus, J. 1993. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsijärvi, S; Remes, P; Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.
- Juran, J. M. 1962. Quality Control Handbook. Second Edition. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Karlöf, B; Lövingsson, FH; Tillman M. 2004. Johtamisen näkökulmat, käsitteitä ja malleja. Edita.
- Kenttäohjesääntö yleinen osa 2008. Puolustusjärjestelmän toiminnan perusteet. 2007. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kiiskinen, S; Linkoaho, A; Santala, R. 2002, Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 8. painos. Espoo: Laatu keskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet, Terms and concepts in business process management. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Lagus, A; Lillrank, P; Helin, K. 2001. Johdettu muutos: Toiminnan kehittäminen erinomaisessa suomalaisessa organisaatiossa. Helsinki: Laatu keskus.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

- Murto, K. 1992. Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy. Saarijärven Offset Oy.
- Ojala, J. 2007. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla. Tuotantotalouden väitöskirja. Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osasto.
- Peltoniemi, R. 2007. Suomen Puolustusjärjestelmän ydinosamisalueet ja niiden muutoshaasteet mahdollisessa Nato-jäsenyydessä. Tuotantotalouden väitöskirja, Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osasto.
- Porter, M. 2008. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Salomäki, R. 2003. Hyödynnä SPC: Suorituskykyiset prosessit. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Shewhart, W. A. 1931. Economic Control of Quality of Manufactured Product. Uusittu painos 1980. Chelsea: BookCrafters, Inc.
- Silén, T. 1998. Laatujohtaminen –menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Soin, S. 1998. Total Quality Essentials: Using Quality Tools and Systems to Improve and Manage Your Business. Second Edition. New York: McGraw-Hill.
- Talvikunnas, A. 2003. Puolustusvoimien taskuviisas II. Pääesikunnan sotatalousosasto. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Varjonen, P. 1999. Sotilasorganisaation kulttuuri. Maanpuolustuskorkeakoulun Johtamisen laitos. Julkaisusarja 1. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Virtanen, P & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Yleinen palvelusohjesääntö 2009. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Zairi, M. 1997. Business Process Management: A Boundaryless Approach to Modern Competitiveness. Business Process Management Journal, Vol. 3, No. 1, s. 64–80.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Haastattelu 1. 11.10.2013. Materiaali tekijän hallussa.

Haastattelu 2. 24.10.2013. Materiaali tekijän hallussa.

Haastattelu 3. 8.11.2013. Materiaali tekijän hallussa.

Haastattelu 4. 15.11.2013. Materiaali tekijän hallussa.

Hartikainen, R. 2011. Toiminnan kehittämien joukko-osastossa. Diplomityö. Teknistaloudellinen tiedekunta. Tuotantotalouden laitos. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

Hyppönen, H. 2010. Esitys maavoimien laatupäälliköiden videoneuvottelussa 24.3.2011. Materiaali tekijän hallussa.

Laadunhallinta puolustusvoimissa. Pääesikunnan materiaaliosaston ohje, HE827, 25.9.2008.

Laatutoiminta puolustusvoimissa. Pääesikunnan sotatalousosaston pysyväisasiakirja 2:1, R13/1/D/IV, 18.3.2002.

Laine, H. 2013. Tilaus-toimitusprosessin tuki PVSAP-järjestelmällä. Pro gradu -työ. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Laurila, K. 2007. Prosessijohtamisen mahdollisuudet – tapaustutkimus Maanpuolustuskorkeakoulussa. Diplomityö. Yleisesikuntaupseerikurssi 53. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Lillrank, P. 2011. Haastattelu Aalto-yliopiston Perustieteiden korkeakoululla Espoossa 13.4.2011. Materiaali tekijän hallussa.

Linna, A. Accenture Oy. Puhelinhaastattelu 30.12.2013 klo 14:48–14:58. Muistiinpanot tekijän hallussa.

Pitkänen, R. 2011. Esitys puolustusvoimien toiminnan kehittäjien koulutuksessa 23.2.2011, Materiaali tekijän hallussa.

Puolustusvoimien hallinto 2013. Pääesikunnan suunnitteluosaston määräys, voimassa 1.1.2013 lukien.

Puolustusvoimien hallinto 2015. Pääesikunnan suunnitteluosaston määräys, luonnos 28.6.2013.

Puolustusvoimien prosessikäsikirja, versio 2.0, 24.2.2003.

Puolustusvoimien toiminnan ja resurssien suunnittelu sekä seuranta. Pääesikunnan suunnitteluosaston määräys, HH975, 22.12.2011.

Puolustusvoimien toimintakäsikirja 2015, luonnos v. 2.0, 27.6.2013.

Pääesikunnan työjärjestys 2012. Pääesikunnan kanslian määräys, HI650, 12.7.2012.

Pääsinniemi, J. 2008. Laadunhallinnan juurtumisen perusedellytykset työyhteisössä. Pro gradu -tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Taivalkoski, J. 2011. Puolustusvoimien laadunhallintakatsaus 2010. Esitys puolustusvoimien toiminnan kehittäjien koulutuksessa 21.2.2011. Materiaali tekijän hallussa.

INTERNET-LÄHTEET

SAP AG:n artikkeli. 2004. Viitattu 29.12.2013. Puolustusvoimat rakentaa kattavaa SAP-ympäristöä. Löytyy osoitteesta:

<http://global.sap.com/finland/about/customersuccess/pdf/Puolustusvoimat.pdf>

SAP AG:n internet-sivut. Viitattu 29.12.2013. Löytyy osoitteesta:

<http://www.sap.com/about.html>

Wikipedia. Viitattu 29.12.2013. Löytyy osoitteesta:

http://fi.wikipedia.org/wiki/SAP_%28yritys%29

Haastattelukysymykset

1. Oma suhde prosessityöhön/prosesseihin (kompetenssi/näkökulma)
2. Mitä kokemuksia teillä on prosessien käyttämisestä?
3. Miten prosesseja/prosessityötä sovelletaan käytännössä puolustusvoimissa?
4. Mihin prosessien käyttö (prosessien määrittely, prosessikuvaukset, prosessien omistajien nimeämiset) puolustusvoimissa perustuu?
5. Miten puolustusvoimien (voimassa olevien ja uusien) pääprosessien määrittelytyö tehtiin?
6. Onko pääprosessien määrittelytyö mielestänne onnistunut (vrt. toimialatie / PV:n päätehtävät)
7. Mitä lisäarvoa prosessien käyttäminen tuo puolustusvoimille, esimerkiksi toimialatien lisäksi?
8. Onko puolustusvoimien prosessikäsikirjan (2003) jälkeen tullut ohjeistusta käyttää prosesseja?
9. Miksi prosesseja käytetään puolustusvoimissa?
10. Onko prosessien käyttö korostumassa puolustusvoimauudistuksen myötä? Miksi toimintakäsikirja tehtiin?
11. Asiakkuus liittyy läheisesti prosessijohtamiseen, miten toteutuu puolustusvoimissa?
12. Soveltuuko prosessien käyttäminen erityisesti johonkin toimintaan/organisaatiotasolle ja vastaavasti ei sovellu johonkin toimintaan/organisaatiotasolle?
13. Mikä on prosessin omistajan rooli puolustusvoimissa?
14. Mitä haasteita prosessityöhön/johtamiseen liittyy?