

Prosessipohjaisen laatujohtamisen soveltuminen julkiseen hallintoon

Ville Tuomi

ABSTRACT

The main aim of this study is to consider the applicability of the process based quality management to public administration. First, we find out what are the meanings of quality management and process management, and how they relate to each other. After that we consider how these management systems or combination of them can be applied to the public sector organisations. This is important, because quality management is implemented quite much in the public sector, but it is developed in private sector manufacturing organisations. Expectations of the quality in the public sector have increased.

According to the results of the study it is not good idea to think, that quality management and process management as separate or different management systems, because they have so many common features. Therefore, it is logical to use the term process based quality management. The second result of the study is, that process based quality management is quite applicable to the public sector. There is clear commitment to the implementation of the quality management in the public sector, but in many cases it is not implemented totally. If we try to implement process based quality management more totally, it would be good to consider how the implementation is made. We should not implement it without modification to the needs of a certain organisation. The quality management should be connected to the vision, mission, strategies, and context of an organisation. If we quality tools in a mechanistic way and separately without process thinking and quality thinking, we will not gain many benefits. We should also pay attention to the organisation culture and traditional values of the public sector.

JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan laatujohtamisen soveltuvuutta julkisen sektorin organisaatioihin. Tämä on tärkeää, koska laatujohtamista

on sovellettu julkisella sektorilla - lähinnä palveluorganisaatioissa - paljon, mutta se on kuitenkin kehitetty yksityisen sektorin tuotanto-organisaatioissa. Odotukset julkishallinnon laadusta ovat kohonneet, osassa julkistakin sektoria kilpaillaan asiakkaista, yksityisen ja julkisen sektorin johtaminen ovat alkaneet muistuttaa yhä enemmän toisiaan. Lisäksi tiedetään, että huono laatu maksaa ja hyvä laatu voi tuottaa taloudellistakin hyötyä (ks. esim. Lumijärvi 1999).

Tutkimuksen pääasiallinen tavoite on vastata kysymykseen kuinka prosessipohjainen laatujohtaminen soveltuu julkiseen hallintoon? Aluksi on selvitettävä, mitä laatujohtaminen ja prosessi-johtaminen tarkoittavat ja mikä on niiden suhde. Vasta tämän jälkeen voidaan tarkastella sitä, miten niistä jompi kumpi tai niiden yhdistelmä sopivat julkiselle sektorille. 1990-luvulla julkisessa hallinnossakin on ollut pinnalla monenlaisia johtamisoppeja ja ismejä.

Tarkastelu on pääosin käsitteellistä ja tutkimusaineistona käytetään aiempia tutkimuksia ja virallisia julkisen hallinnon raportteja ja asiakirjoja. Lisäksi tarjolla on muutamia julkaisemattomia muistiotyyllisiä asiakirjoja esimerkkiorganisaatiosta. Tätä tutkimusta voi pitää lähdeaineiston ja tavoitteidensa perusteella tyypillisenä kvalitaatiivisena hallinnon tutkimuksena. (ks. Salminen 1993: 186). Koska tutkimuskohteeseen eli prosessipohjaiseen laatujohtamiseen kuuluu aina arviointia ja laatujohtaminen on ilmiönä kompleksinen, on järkevää tehdä tämä tutkimus kvalitaatiivisena (ks. arvioinnin arvosidonnaisuudesta esim. Sinkkonen - Kinnunen 1994).

1. LAATUJOHTAMINEN

1.1. Mitä laatujohtaminen on?

Kun pohditaan laatujohtamisen ja prosessi-johtamisen suhdetta, perehdytään prosessikeskeisyyden tärkeyteen laatujohtamisen (TQM)

eri lähestymistavoissa ja sen tarkasteluun kuin-ka keskeisinä laatuliikkeen oppi-isät eli ns. laatugurut ovat pitäneet prosesseja, ja onko joku peräti käsittelyt prosessijohtamista. Ensin on kuitenkin määriteltävä, mitä laatu ja laatujohtaminen tarkoittavat.

Laatujohtaminen voidaan nähdä toisaalta johtamisen ajattelutavan filosofisena kokonaisuutena tai toisaalta kokonaisvaltaisen laadun johtamisen menettelytapojen ja tekniikoiden joukko-ona tai kummankin edellä mainitun yhdistelmänä. Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa¹ (TQM) painottuu laaja-alainen laatuksitys ja asiakas-näkökulma. Laadulla tarkoitetaan kokonaisvaltaista toiminnan ja lopputuloksen laatua. Johtamisen kannalta laatu ymmärretään ennen kaikkea prosessina ja lopputuloksena, jolloin TQM on johtajuuden, välineiden ja järjestelmän muodostama monitasoinen rakenne (Silén 1998: 41).

Laatujohtaminen voidaan määritellä myös niiden keinojen tai toimintojen kokonaisuudeksi, joiden avulla (hyvä) laatu saavutetaan. Laatujohtaminen koostuu tällöin kolmesta prosessista: laadun suunnittelusta, laadun varmistuksesta ja laadun parantamisesta (Juran 1989:82).

Laatua voi tarkastella eri näkökulmista, jotka kaikki pitäisi ottaa laatujohtamisessa huomioon (etenkin laatujohtamisen normatiivisessa lähestymistavassa, TQC:ssä). Tällaisia laadun näkökulmia ovat esimerkiksi:

- 1) valmistuskeskeinen laatumäärittelmä: virheiden määrä määrittelee laadun
- 2) tuotokeskeinen laatumäärittelmä: tuotteen ominaisuudet määrittelevät sen laadun
- 3) arvokeskeinen laatumäärittelmä: laatu on kohteen käyttöarvo eli kyse on hinta-laatu -suh-teesta tai hyötyarvo, jolloin tuote tai palvelu täyttää täysin käyttäjän tarpeet
- 4) kilpailijakeskeinen laatumäärittelmä: laatu on vähintään yhtä hyvä kuin kilpailijoilla
- 5) asiakaskeinen laatumäärittelmä: laatu on tuotteen kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet
- 6) yhteiskuntakeskeinen laatumäärittelmä: laatu määritellään sen mukaan, mikä on sen kokonaisvaikutus ympäröivään yhteiskuntaan ja luontoon (Silén 1997: 13)

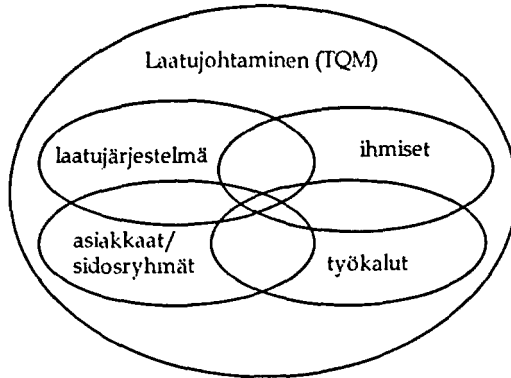
Todellisen TQM:n täytyy sisältää sekä kovia että pehmeitä elementtejä. Kovat elementit tarkoittavat järjestelmällistä työn mittaamista ja kontroolia, suorituskykystandardien asettamista ja ti-

lastollisia proseduureja. Pehmeät elementit tarkoittavat avointa johtamisjärjestelmää, delegointia ja henkilöstön lisättyä autonomiaa (empowerment)². TQM koostuu neljästä keskenään yhtä tärkeästä elementistä: 1) laatujohtamisesta (esim. ISO 9000³), 2) ihmisistä (johtaminen, tiimit, koulutus, motivointi,...), 3) työkaluista (tilastolliset ja muut menetelmät) ja 4) sidosryhmä-/asiakastytyväisyydestä. On huomattava, että nykyisin TQM ei tyydy tuotteiden ja palveluiden asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen vaan yhteiskunnan kaikkien sidosryhmien tyytyväisyyteen⁴. Em. näkökulmat huomioidaan yhtäaikaan kullekin organisaatiolle sopivassa laajuudessa. TQM on siis tilannekohtainen sekoitus eri lähestymistapoja (Kekäle 1998: 21-23).

Kaikille näille viitekehyksille on laajasti ottaen yhteistä laadun parantaminen ja arvioiminen, mutta niiden painotukset ja menettelytavat poikkeavat jonkin verran toisistaan (Savolainen 1997: 39-44).

Laatujohtamisen lähestymistavat voidaan myös jakaa kolmeen luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostaa alkuperäinen laatujohtaminen (TQM). Tässä lähestymistavassa korostuvat autonomiset tiimit (empowered teams) ja visionäärinen johtaminen⁵. Laatu sisällytetään kokonaisvaltaisesti johtamisen jokaiseen aspektiin. Tämä lähestymistapa ei ole prosessikeskeinen. Toinen lähestymistapa on normatiivinen lähestymistapa laatujohtamiseen, jossa TQM nähdään japanilaisen TQC:n (total quality control) synonyyminä. Tässä lähestymistavassa painottuu tosiasioihin perustuva johtaminen ja prosessikeskeinen näkökulma. Tällaista lähestymistapaa voi käyttää hyvin tutkimuksessa, esim. laatu kulttuurin taso- ja tutkittaessa. Kolmas lähestymistapa on kokonaisvaltainen lähestymistapa laatujohtamiseen. Tässä lähestymistavassa yhdistellään em. lähestymistapoja mihin tahansa organisaation hyväksi katsomiin tapoihin parantaa laatua. Tämä lähestymistapa on esimerkiksi yhdysvaltalaisessa Malcolm Baldrige -laatu-palkinnossa, jossa tuloksia tavoitellaan systemaattisesti tosiasioihin perustuvaa tietoa (data) hyödyntäen läpi koko organisaation kaikkia sidosryhmiä tyydyttäen (Kekäle 1998: 16-19).

Laatujohtaminen perustuu nimenomaan datan keräämiseen johtamisen tueksi. Data tarkoittaa jonkin mittarin tuottamaa raakatietaa, kuten numeromuodossa olevaa mittalukua, pituutta, painoa, kyllä-ei -vastausta tai paremmuus-



Kuvio 1. Laatujohtamisen 4 elementtiä.

järjestystä. Informaatio on datan puolijaloste, jolla data tiivistetään esim. tunnusluvuiksi, kuten keskiarvoiksi ja prosenteiksi. Informaation jatkojalostettu muoto on tieto, jota voidaan käyttää päätöksentekoon. TQC:ssä dataa korostetaan ennen informaatiota ja tietoa eli pyritään menemään (tosiasioiden) perusteisiin. Ajatuksena on, että jos jokainen käyttää tietoa, joka on jalostettu milloin minkäläin perustein, seurauksena on helposti riita, koska ihmiset puhuvat eri asioista. Prosessin hallinta saavutetaan mittaamalla sen suorituskykyä ja luotettavuutta (Lillrank 1990: 63).

Laatujohtamisen normatiivisessa lähestymistavassa TQC:ssä yritysten koko toiminta on nähty arvoketjuna, prosessina, joka raaka-aineita jalostamalla tuottaa lisäarvoa. Prosessin jokaisen vaiheen pitäisi tuottaa arvoa eli rahaa tai jotain muuta lopputuloksen kannalta olennaista ja prosessin seuraava vaihe tulisi nähdä edeltävän vaiheen asiakkaana ja asiakkaan tyytyväisyys laadun mittana. Prosessi voidaan määritellä systeemiksi, monien osavaiheiden ja toimintojen kokonaisuudeksi, jonka suunnittelu ja hyvyyden mittarit perustuvat organisaation yleistavoitteisiin ja strategiseen näkemykseen. Prosessin suorituskyky on sen tehokkuus: miten paljon prosessiin käytetty aika, työ, energia ja materiaalit lisäävät tuotteeseen haluttua arvoa. Tärkeää on prosessin yhdenmukaisuus ja tasalaatuisuus, sekä kaiken turhan poistaminen työvaiheista. Prosessin laadun tavoitteena on laadukas tuote ja tuotantoprosessin totaalinen hallinta. Hallinnalla tarkoitetaan prosessin syy- ja seuraus-

suhteiden tarkkaa tietämistä eli sitä, että prosessin "algoritmi" on yksityiskohtia myöten selvä (Lillrank 1990:59-62). Toisaalta voi miettiä, kuinka tarkkaan prosessit pitää tuntea ja hallita, jotta organisaatio toimii hyvin.

Suomalaiset yritykset ovat soveltaneet laatujohtamista puutteellisesti keskittyen lähes pelkästään työkalujen ja tekniikoiden soveltamiseen. Yritysten olisi kuitenkin pitänyt keskittyä toimivan laatuksittuurin (arvot, normit ja perusolettamukset) rakentamiseen tukeutumalla laatujohtamisen periaatteisiin (Silen 1998: 12-15, 46). Organisaatiokulttuurin käsitteeseen kuuluvat uskomusten, arvojen ja perusolettamusten lisäksi ainakin yhteiset merkitykset, joita organisaatioissa on. Organisaatiokulttuuri auttaa merkittävästi organisaation muutoksen ymmärtämistä (Morgan 1990: 131-138).

1.2. Eri tyyppisten laatujohtamisen lähestymistapojen soveltuminen eri organisaatioihin ja prosessijohtamisen asema laatujohtamisessa

Aloittaessaan laatujohtamishankkeita organisaation pitäisi olla tietoinen kulttuurinsa perusolettamuksista ja siitä kuinka organisaatio tulkitsee työkalujen ja lähestymistapojen perusolettamukset. Organisaatiolla on tässä tilanteessa kaksi mahdollisuutta: 1) valita sellainen TQM-lähestymistapa, joka soveltuu parhaiten sen kulttuuriin (vähemmän vastarinnan tie) tai 2) suunnitella ja johtaa systemaattisesti kulttuurin muutosta niin, että organisaatiokulttuurin olettamukset vähitellen muuttuvat ja organisaatioissa aletaan hyväksyä uudet työkalut (kulttuurin muuttamisen tie). Järkevintä olisi, että organisaatiolla olisi yhteinen laatufilosofia, mutta eri yksiköt voisivat käyttää omaa alakulttuuriinsa sopivia työkaluja. Kulttuurin vastustusta (cultural resistance) kannattaa välttää ja valita vähemmän vastarinnan tie (Kekäle 1998: 134-135).

Eri tavoilla johdetuissa organisaatioissa, joissa on erilaiset kulttuurit pitäisi käyttää erilaisia (organisaatiokulttuureihin sopivia) laatujohtamisen lähestymistapoja ja työkaluja. Kun johto keskittyy resurssointiin, tukemiseen ja visiointiin, voidaan käyttää pehmeää laatujohtamisen lähestymistapaa. Pehmeään lähestymistapaan kuuluu asiakastietoisuus ja työntekijöiden autonomisuuden lisääminen, jotta he voivat ottaa vastuu-

ta laadusta. Kun johto on vahvasti sitoutunut ja valvova, voidaan käyttää kovaa lähestymistapaa laatuun. Tähän lähestymistapaan kuuluu tosiasioihin perustuva johtaminen (management by facts) ja laadunvalvonta ja varmistuksen tekniikat. Näiden lähestymistapojen väliin jää sekalähestymistapa, joka on kovan ja pehmeän lähestymistavan sekoitus. Eri lähestymistavoissa käytetään taulukossa 1 lueteltuja laatutyökaluja (Kekäle 1998: 24-26, 57).

Kekäle pitää siis taulukon 1 mukaisesti prosessijohtamista, tai ainakin sen eräitä muotoja (TBM, ABM), johtamistekniikoina. Nämä tekniikat on Kekäleen jaottelussa pistetty koviin lähestymistapoihin. Koska tilastolliset lähestymistavatkin sijoitettu kahteen paikkaan sen perusteella, miten menetelmiä käytetään ja kuka käyttöä ohjaa, voisi prosessijohtamisten tekniikoiden myös ajatella sijoittuvan samalla perusteella minkä lähestymistavan alle hyvänsä.

Ongelma laatujohtamisessa on ollut liika keskittyminen tuotteen laatuun laaja-alaisen toiminnan laadun jäädessä taka-alalle. Tuotteiden laadulla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää käsitystä organisaatiosta ja sen tuotteista. Toiminnan laatu tarkoittaa organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa laadun eri näkökulmien mukainen tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. Toiminnan laatuun kuuluu siis toisaalta organi-

saation sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta ja virheettömyyttä, mutta myös organisaation ulkopuolisen yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn organisointi ja optimointia suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. Hyvin johdetussa yrityksessä laatu ei ole erillinen käsite tai toiminto vaan johto ottaa laadun huomioon systemaattisesti kaikessa toiminnassa (Silen 1998: 12-15, 46).

Laadun eri oppi-isät ovat painottaneet prosessien tärkeyttä eri tavoin. Esimerkiksi Demingin (1986: 24-92) esittämät 14 laatuteesiä on suunniteltu sovellettavaksi kaikenkokoisiin organisaatioihin niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla (alunperin hätähuutona länsimaisen johtamisen heikkoudelle). Yhden teesin mukaan laadun tarkastuksesta tulee luopua ja laatu pitää rakentaa jo tuotantoprosessiin. Toisessa teesissä korostetaan muurien kaatamista organisaation eri osastojen väliltä ja tiimityön suosimista. Molempien teesien periaatteet ovat yhteneväisiä prosessijohtamisperiaatteiden kanssa.

Toinen merkittävä länsimainen laadun oppi-isä Joseph Juran⁶ keskittyy Demingiä enemmän kustannussäästöihin ja laadun puuttumisen aiheuttamiin kustannuksiin. Kolmas oppi-isä on Armand J. Feigenbaum on tullut tunnetuksi TQC-käsitteen kehittäjänä. Feigenbaumin mukaan TQC on järjestelmä, jossa integroidaan laadun

Taulukko 1. Laatujohtamisen eri lähestymistavoissa käytetyt työkalut ja organisaatiotyypit, joihin ne sopivat (mukailtu Kekäleeltä 1998: 24-26, 57).

Kova lähestymistapa/ menetelmät	Sekälähestymistapa	Pehmeä lähestymistapa/ menetelmät
<ul style="list-style-type: none"> - laatujärjestelmä-standardit (ISO 9 000 ym.) - tilastolliset menetelmät, silloin kun niitä käytetään kontrollitarkoituksessa - TBM, ABM ja prosessijohtamistekniikat 	<ul style="list-style-type: none"> - laatupiirit - tilastolliset menetelmät, silloin kun työntekijät itse käyttävät niitä prosessin ohjaukseen - ryhmän ongelmien ratkaisumenetelmät, esim. brainstorming - CE - QFD, FFT - laatupalkintokriteerit 	<ul style="list-style-type: none"> - empowerment - koulutus - benchmarking - oppiva organisaatio - laatupalkinto-"filosofia", joka painottaa oppimista, (ihmis-) johtamista ja empowermentia - prosessijohtaminen "työntekijälähtöisesti" sovellettuna (tutkijan oma näkemys)
Sopii sääntöorientoituneeseen organisaatioon	Sopii suhdeorientoituneeseen organisaatioon	Sopii innovatiivisesti johdettuun organisaatioon

kehittämistä ja ylläpitoa koskevat toimenpiteet ja pyritään asiakastytyväisyyteen mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla. Neljäs oppi-isä Philip Crosby korosti laadun merkitsevän alhaisempia kustannuksia eli lähinnä sitä, että on halvempaa tehdä kerralla oikein, kuin tehdä ja korjata virheitä. On siis pyrittävä virheettömyyteen (Järvelin ym. 1992: 12-20). Kaikkien em. näkemysten voi sanoa olevan yhdenmukaisia prosessijohtamisen kanssa, kuten kappaleessa 2 nähdään.

Japanilaiset laatuasiantuntijat ovat paljolti soveltaneet ja kehittäneet edelleen alunperin länsimaissa kehitettyjä ideoita. Yksi merkittävimmistä Kaoru Ishikawan ajatuksista on sisäisen asiakkaan käsite eli ajatus siitä, että seuraava prosessi tai työvaihe on edellisen työvaiheen tai prosessin asiakas. Käsite on auttanut organisaatioita vähentämään sisäisiä ristiriitojaan. Shigeo Shingo on korostanut kehittämistyön käytännönläheisyyttä: ratkaisut löytyvät yleensä tarkastelemalla prosessia käytännössä, ei teoriatasolla (Järvelin ym. 1992: 12-20).

Kun vertailtiin laadun oppi-isiä⁷, todettiin, että heidän laatua koskevissa ajatuksissaan oli seuraavia yhteisiä piirteitä:

- 1) On tärkeää kontrolloida prosessia eikä tuotetta.
- 2) Inhimillisiä prosesseja ei saa unohtaa.
- 3) Ylin johto on vastuussa laadusta. Johdon vastuulla ovat sitoutuminen, johtaminen (leadership) ja soveltuva tuki teknisille ja inhimillisille prosesseille. Johdolla on oltava selkeä ymmärrys prosessista.
- 4) Johto määrittelee organisaation ilmaston ja toiminnan viitekehysten. On välttämätöntä, että johto edistää työntekijöiden osallistumista laadunparantamiseen ja kehittää laatu-kulttuuria muuttamalla käsityksiä ja asenteita laatua kohtaan.
- 5) Koulutuksen tärkeyttä painotetaan, kun työntekijöiden uskomuksia ja asenteita muutetaan ja tehtävien suorittamiseen tarvittavaa kompetenssia vahvistetaan.
- 6) Painotetaan virheiden ennaltaehkäisyä jälkitarkastusten sijaan ja laatu-kustannusten vähentämisessä kilpailukyvyyn parantamiseksi.
- 7) Laadun parantamista painotetaan joko jatkuvasti kehittäen tai projekti projektilta. Laatu ei ole hetkellistä parantamista, vaan (jatkuva) prosessi.
- 8) Kaikkia aspekteja ja toimintoja pitäisi tarkas-

tella laadun parantamisen näkökulmasta, koska ne kaikki vaikuttavat laatuun. Funktionaalinen integraatio on tärkeä osa TQM:ia.

- 9) Laatu on koko organisaation kattavaa toimintaa (Ghobadian - Speller 1994).

Suomen lautupalkinnossa⁸ prosessien hallintaan lasketaan kuuluvaksi tuote- ja palvelu-prosessien, tukiprosessien ja toimittaja- ja yhteistyöprosessien hallintaa. Lautupalkinnon käyttöön kuuluu, että kunkin prosessin hallintaa arvioidaan ja kehitetään. Tuote- ja palvelu-prosessien hallinnassa arvioidaan, miten tuotteet ja palvelut sekä tuotanto- ja toimitusprosessit suunnitellaan ja toteutetaan sekä miten niitä parannetaan. Tukiprosessien hallinnassa arvioidaan, miten organisaation keskeiset tukiprosessit suunnitellaan ja toteutetaan sekä miten niitä parannetaan. Toimittaja- ja yhteistyöprosessien hallinnassa arvioidaan, miten organisaation toimittajiin ja yhteistyökumppaneihin liittyvät prosessit ja yhteistyösuhteet suunnitellaan, ylläpidetään ja parannetaan, sekä miten toimittajien ja yhteistyökumppanien suorituskykyä ylläpidetään ja parannetaan (Suomen laatu-keskus: <http://www.sly.fi/lautupalkinto/index6.html>)?

Prosessikeskeisyyttä korostetaan myös vuonna 2000 käyttöön otettavissa laadun, ympäristö-asioiden hallinnan ja turvallisuusasioiden kehittämismvälineissä, sillä kansainväliset laatu-, ympäristö- ja turvallisuusstandardit tulevat muuttamaan prosessikeskeisemmiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että jos jokin organisaatio kehittää toimintaansa laatu-, ympäristö- tai turvallisuusjärjestelmän avulla, organisaation kehittäminen aloitetaan useimmiten prosessien kuvaamisella (Miksi ja miten rakentaa monijärjestelmä: 1998).

2. PROSESSIOHTAMINEN

Seuraavaksi tarkastellaan prosessijohtamista, sillä se on johtamisajattelun muoto ja tekniikka, jossa edellisessä kappaleessa esiinnostetut prosessit ovat erityisen keskeisellä sijalla. Tarkastelu on paikallaan myös siksi, koska prosessijohtamista on pidetty laatujohtamisen osana ja päinvastoin, joten niiden keskinäinen suhde on epäselvä. Joka tapauksessa niissä on paljon yhteistä ja prosessijohtamiskirjallisuudessa on käsitelty perusteellisesti prosesseja ja niiden ke-

hittämistä ja johtamista, joiden merkitystä edellisessä kappaleessa korostettiin.

Prosessijohtaminen perustuu yksinkertaiseen ajatukseen siitä, että organisaatiota ei pidä tarkastella palasina vaan kokonaisuutena. Prosessijohtaminen käyttää vanhoja tekniikoita ja lähestymistapoja uudenaikaisessa kombinaatiossa. Prosessijohtaminen sisältää sellaisen ympäristön luomisen, jossa johtajat ymmärtävät, mittaavat, kontrolloivat ja parantavat sitä työtä, josta he ovat vastuussa. Tavoitteena on keskittyä siihen tapaan, miten prosessit ja ihmiset on organisoitu - tapaan, jolla ne sopivat yhteen (Pölonen 1996: 18-22).

Prosessijohtaminen kuuluu ydinprosessien uudistaminen ja sen kautta tapahtuvaa organisaation suorituskyvyn eli kyvyn tuottaa sidosryhmien (omistajat, asiakkaat johto ja muu henkilöstö) odotuksia vastaavia tuloksia. Ydinprosessien uudistamisen tavoitteena on eliminoida toiminnot, jotka eivät tuota konkreettista arvoa prosessin asiakkaalle. Ydinprosessit koostuvat kaikista niistä organisaatiota ja sen sidosryhmiä leikkaavista toimintaketjuista, jotka alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät tarpeen tyydyttämiseen. Ydinprosessien uudistamisessa kyseenalaistetaan perinteinen funktionaalinen ajattelutapa, joka on johtanut erikoistumiseen, ja byrokraattisiin organisaatioihin (Hannus 1993: 3-47). Prosessijohtamisessa kiinnitetään huomiota henkilöstön itseohjautuvuuteen ja omatoimisuuteen. Vastuu toimintaprosesseista korvaa vastuun toiminnoista, jolloin prosessinomistaja vastaa prosessista (Koivula - Teikari 1996: 7-8).

2.1. Prosessijohtamisen edellytykset

Prosessijohtamisen edellytyksinä on pidetty prosessien tunnistamista ja nimeämistä, kaikkien organisaation jäsenten tietoisuutta prosesseista ja niiden tärkeydestä, prosessien mittaamista ja prosessijohtamista (Hammer 1996: 14-17). Seuraavaksi tarkastellaan, milloin organisaatiossa voidaan katsoa sovellettavan prosessijohtamista, eli mitkä ovat prosessijohtamisen edellytykset, kriteerit.

Prosessien tunnistamisen tavoitteena on rajata kehitettävien prosessien määrää. Pienin askelin etenevässä kehittämisessä voidaan "nimetä" suppeitakin prosesseja, mutta suuriin muutoksiin tähtäävässä kehittämisessä on kes-

keistä määritellä prosessi niin laajasti kuin mahdollista. Prosessien tunnistamiseen kuuluu prosessien määrän laskeminen/selvittäminen, prosessien rajojen määrittelemine ja prosessin strategisen tärkeyden arviointi. Strategista tärkeyttä arvioitaessa tarkastellaan prosessin keskeisyyttä organisaation strategian täytäntöönpanossa, prosessin kuntoa eli onko prosessissa ongelmia ja tarvitaanko parantamista, prosessin kulttuurisen ja poliittisen ilmaston mittaamista kohdeprosessissa, sekä kehittämisprojektin hallittavuutta (minkä kokoista projektia voi vielä hallita) (Davenport 1993: 27-35).

Prosessien kehittämisen alkuvaiheessa selvitetään organisaation nykytila, jotta saadaan pitävä pohja kehitystyölle. Kehittäminen aloitetaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeista kysymällä miten seuraavat vaiheet, yhteistyökumppanit tai loppukäyttäjät käyttävät prosessin tuloksia hyväkseen (Laamanen 1993: 26-31). Kehittämisen alkuvaiheessa prosessit useimmiten myös kuvataan eli mallinnetaan. Kuvauksessa määritellään tehtävä- ja työvaiheet (kuka tekee, missä tehtävä suoritetaan), työmenetelmät ja välineet (Koivula - Teikari 1996: 76-83). Prosessin mallintamiseen on käytännössä olemassa monia eri tapoja ja menetelmän valinta on tarkoituksenmukaisuuskysymys (Ks. esim. *Qualitas Fennica Oy:n* kotisivut: <http://www.qualitasfennica.fi/artikkelit/mallintaminen.html>).

Jotta jokainen organisaation jäsen voisi olla tietoinen organisaation prosesseista ja niiden tärkeydestä organisaatiolle on työntekijöidenkin muutettava ajatteluaan niin, että he ajattelevat enemmän prosessia kuin yksittäistä työtehtävää. Tällöin ihmiset ymmärtävät minkä prosessin suorittamista heidän työnsä edesauttaa ja näkevät kuinka prosessin osat liittyvät toisiinsa muodostaen kokonaisuuden ja kuinka eri osat vaikuttavat tähän kokonaisuuteen. Tätä prosessi-orientoitunutta ajattelua voi oppia tekemällä työtä em. ajattelua vaativassa työympäristössä, kuten pienessä yrityksessä. Prosessiajattelua voi oppia myös koulutuksen avulla. Tällöin keskitytään kriittisen ajattelun, kommunikoinnin ja systeemiajattelun oppimiseen (Hammer 1996: 14-15, 234-237).

Prosessiajattelua ei pidä käyttää isminä keitto-kirjan tapaan. Tärkeintä on nähdä organisaatio systeeminä ja vuokaaviot ja mallintaminen välineinä, joiden avulla organisaation johtamista voi kehittää. Vuokaaviot ja kuvaukset eivät auta il-

man "johtajien ja kaikkien muidenkin organisaatiossa toimivien ihmisten omakohtaista paneutumista organisaation toimintaan ja oman näkemyskehittämistä halutusta toimintamallista". (Laamanen 1997: 73-78)

Prosessien mittaaminen tarkoittaa sitä, että prosessilla on mittarit, joilla niitä arvioidaan⁹. Mittauksen kohteena ovat asiakasvaatimukset ja prosessien suorituskyky, sekä yrityksen omat tarpeet, kuten prosessien kustannukset. Mittauksella voi myös parantaa prosesseja, sillä sitä mitä mitataan myös yleensä parannetaan - ja päinvastoin (Hammer 1996: 14-17).

Suorituskyky¹⁰ (performance) tarkoittaa organisaation kykyä tuottaa sidosryhmiensä odotuksia vastaavia tuloksia. Sidoryhmiä ovat omistajat, asiakkaat ja henkilöstö. Olennaista prosessi-johtamisessa on, että suoritustekijät (tavoitteet ja mittarit) eivät ole yksinomaan kovia taloudellisia ja kustannustehokkuuten liittyviä tekijöitä, vaan että asiakkaiden kokemaan laatuun, yrittäjyyteen ja motivaatioon liittyvät suoritustekijät ovat myös tärkeitä. Toinen tärkeä asia on suorituskyvyn mittaaminen myös "vaakasuo- rasti" ja asiakaslähtöisesti, eikä vain "pystysuo- rasti" ja perinteisen funktionaalisen organisaation lähtökohdista. Operatiivisella tasolla suoritusmittarit pelkistyvät kolmeen olennaiseen asiaan: aika, laatu ja kustannukset. Kullekin organisaation prosessille voidaan määritellä omat suorituskyky- mittarinsa (Hannus 1993: 9, 21,).

Muita tärkeitä prosessin suorituskyvyn mitta- reita muutamissa prosessi-johtamisen opeissa¹¹ (TQM, TBM, BPR, Lean) ovat joustavuus, hen- kilöstön hyvinvointi, tehokkuus ja tulos (Koivula - Teikari 1996: 23; Hannus 1993: 214; Salminen ja Uitti 1997).

Balanced scorecard eli tasapainotettu mittaristo jakaa yrityksen suorituskyvyn neljään osa-alueeseen:

- 1) Asiakkaan perspektiivi: Millaisena asiakkaam- me meidät näkevät?
 - mittareita ovat esim. nopeus, tuotteiden laatu, palvelu ja kustannukset asiakkaalle
- 2) Sisäinen perspektiivi: Missä asioissa meidän pitää olla ylivoimaisia?
 - mittareita ovat esim. prosessien läpimeno- ajat, laatu, työntekijöiden taidot ja tuottavuus
- 3) Innovoivuuden ja oppimisen perspektiivi: Millä tavalla voimme jatkuvasti parantaa

suorituskykyämme ja arvon tuottamista?

- mittareita ovat esim. kyky kehittää uusia tuotteita ja asiakkaille enemmän arvoa
- 4) Taloudellinen perspektiivi: Millaisena omistajamme näkevät meidät?
 - mittareita ovat perinteiset taloudelliset mit- tarit, esim. pääoman tuotto prosentti ja kasvu- nopeus.

Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on, että sen avulla johto voi saada kokonaiskuvan yrityksen tilanteesta yhdellä silmäyksellä. Sen avulla ei mitata tilannetta kattavasti, mutta sillä mitataan keskeisimpiä tekijöitä. Mittaristoa voi kuitenkin soveltaa moniin tilanteisiin ja organi- saatioihin. (Laitinen 1998: 283-289)

Prosessien kehittämisessä optimoidaan asiak- kaiden tarpeita eli hyötyä ja tyytyväisyyttä, hen- kilöstön tarpeita eli osaamista ja hyvinvointia ja omistajien tarpeita eli taloudellista tulosta. Pro- sessien kehittämisen päätavoitteena on, että pros- sessi tuottaa haluttuja tuloksia, joista on asiak- kaille hyötyä, prosessi on tehokas ja minimoi käytettävät resurssit (aika, raha, inhimillinen kuor- mitus jne.) ja prosessi on joustava ja sopeutuu nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (asiakkaiden tarpeet ym.) (Laamanen 1993: 13).

Johtamisesta voi esittää kaksi peruskysymystä. Ensinnäkin voidaan kysyä mitä johtajat johtavat ja toiseksi miksi johtajat johtavat. Miksi kysymyk- seen vastauksena ei ole ainakaan se, että alai- set tarvitsisivat perinteistä johtamista, johon kuu- luu näkemys työntekijöiden laiskuudesta, tyhmyy- destä ja valvonnan tarpeesta. Jos ihmisiä kohte- lee tyhminä, heistä myös tulee sellaisia. Prosessi- johtamisessa **johtaja muuttuu prosessin- omistajaksi**, joka vastaa prosessin suunnittelus- ta ja toimii prosessissa valmentajana ja erään- laisena avustajana (Hammer 1996: 74-76).

Prosessin suunnittelussa prosessinomistaja etsii parhaan tavan prosessin toteuttamiseksi. Prosessin suunnittelun on lähdeittävä asiakka- ta ja prosesseista on tehtävä sellaisia, että ne tuottavat asiakkaalle arvoa. Valmentaja-rooliin kuuluu, että prosessinomistaja ei ole jatkuvasti valvomassa alaisiaan, vaan on mielumminkin käytettävissä tarvittaessa. Prosessinomistaja ei ole kaikkea osaava johtaja vaan linkittäjä, fasilitaattori ja mahdollistaja niille, jotka todella tekevät työn. Prosessinomistaja varmistaa, että prosessin suorittajat ovat vapaita käyttämään

kykyjään auttamalla heitä vaikeissa tilanteissa, tarjoamalla tarvittavan tiedon ja välineet työn tekemiseen, auttamalla konfliktien ratkaisemisessa ja tarvittaessa kohdistamalla resursseja uudelleen (Hammer 1996: 76-83, 84-86).

Prosessinomistaja hankkii rahallisia resursseja prosesseille ja on mukana prosessi-neuvostossa, joka koostuu toimintojen johtajista, prosessien omistajista ja keskeisimpien tukiryhmien vetäjistä. Neuvosto toimii tiiminä ja sen tehtävänä on auttaa prosessien mukautumisessa toisiinsa ja toimia esimerkkinä tiimityössä muulle organisaatiolle (Hammer 1996: 86-87).

Prosessikeskeisyys edellyttää vanhan johtamisroolin muutosta demokraattisempaan suuntaan. Prosessinomistajalla pitää olla laajasti tietoa prosessista, näkemys asiakkaiden tarpeista, kokonaisvaltainen kuva prosessista, kyky mitata, diagnosoida ja suunnitella prosessia, sosiaalisia kykyjä valmentaa prosessien suorittajia tehtävässään, sekä poliittisia kykyjä tukea prosessia (Hammer 1996: 88-92).

2.2. *Prosessijohtaminen ja laatujohtaminen: saman jatkumon vastakkaisia päitä*

Prosessijohtamisen juuret ovat laatuiliikkeessä ja prosessijohtamisen uutuus laatuoppiin nähden on lähinnä siitä, että myös radikaalia prosessien uudistamista käytetään prosessien jatkuvaan parantamiseen rinnalla organisaatiota kehitettäessä (Davenport 1990: 299-300). On kuitenkin sanottu, että prosessijohtamisen periaatteita on mahdollista soveltaa muuttamatta merkittävästi olemassa olevia organisaatorakenteita. Tällöin ydinprosesseille määritellään prosessin omistajat, joille annetaan riittävät valtuudet organisaatorajat ylittävän muutoksen johtamiseen. Samalla johtamis- ja kannustejärjestelmää kehitetään niin, että niissä korostetaan prosessilähtöisiä, organisaatorajat leikkaavia tavoitteita ja mittareita (Hannus 1993: 260).

Prosessijohtamisen eri koulukunniksi/opeiksi on sanottu monia johtamistekniikoita tai -filosofioita, kuten laatujohtaminen (TQM), aikaan perustuva johtaminen (Time Based Management, TBM), tarjousketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM), toimintoperusteinen johtaminen (Activity Based Management, ABM), kevyt ja joustava toimintatapa (Lean Management)

ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (Business Process Redesign/Reengineering, BPR).

Opit rakentuvat samoille peruskäsitteille, vaikka niiden painopisteet vaihtelevatkin hieman: TQM korostaa jatkuvaa parantamista pienin askelin ja BPR:n lähtökohtana on ydinprosessien radikaali muutos oleellisen suorituskyky-parannuksen aikaansaamiseksi, SCM tarkastelee logististen toimintaketjujen uudellejärjestelyä ja tietotekniikan soveltamista organisaatioiden välisen toiminnan tehostamisessa, ABM:n lähtökohtana on prosessikeskeinen tapa kohdistaa kustannukset ja tähän perustunen rationalisoida toimintaa, Lean Management taas on eräänlainen sateenvarjo em. opeille (Hannus 1993: 21, 203, 261). Organisaation toiminnan näkeminen prosessina on ydinnäkökulmana myös mm. ISO 9000-standardissa (Laamanen 1993: 3).

Koulukuntien opit sopivat erilaisiin ympäristöihin eri tavoin. TQM, TBM, BPR ja ABM sopivat sekä tuotanto- että palveluorganisaatioihin. Näiden ismien edellytyksenä on muutoksen aikaansaanti, koska ne edustavat organisaatiolle uutta toimintatapaa. Muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää johdon sitoutumista, selkeitä tavoitteita, laajaa osallistumista ja riittävää ja oikeilla kyvyillä varustettuja henkilöstöresursseja kehittämishankkeella. Pelkällä uusien toimintatapojen käyttöönotolla muutos ei onnistu (Salmiinen - Uitti 1996: 239-242).

TQM ja BPR voidaan nähdä kahtena prosessijohtamisen oppien eniten käytettyinä sateenvarjoina, joiden avulla yritykset ovat uudistaneet toimintatapojaan. Sateenvarjosta on hyvä puhua, koska opit eivät erotu selkeästi toisistaan ja ne ovat enemmän tai vähemmän väljästi määriteltyjä periaatteita ja tekniikoita, eikä oppeja sovelleta puhtaina, vaan ainutlaatuisina paikallisten tekijöiden muovaamina sekoituksina (Alasoini 1998: 14).

Jatkuvaa parantamista ja reengineeringiä voidaan pitää prosessijohtamiseen kuuluvan parantamisen jatkumon vastakkaisina päinä. Jatkuva prosessien parantamista käytetään viittaamaan useisiin eri tyyppisiin aktiviteetteihin ja siitä puhutaan usein laadun parantamisen yhteydessä. Jatkuvan prosessien parantamisen tavoitteena on etsiä kasvavaa askeleittain etenevää jatkuvaa parannusta olemassaoleviin prosesseihin.

Reengineering taas korostaa prosessien radikaalia uudelleen suunnittelua, jopa "uudelleen aloittamista". Merkittävin ero jatkuvan parantamisen ja reengineeringin välillä on niiden vaikutusten orientaatioissa. Reengineering-projektit ovat selvästi suurempiin muutoksiin tähtääviä kuin jatkuva parantaminen.

Prosessiajattelun saaminen organisaatioon edellyttää jonkin verran prosessien jatkuvaa parantamista, mutta myös yhden tai useamman ydinprosessin uudistamista. Prosessijohtaminen pitää liittää organisaation muuhun johtamiseen, kuten esim. suunnittelu, strategioiden tekeminen, resurssien allokointi, suoritusmittaaminen ja sidosryhmäkommunikaatio.

Jatkuva parantaminen ja radikaali uudistaminen (reengineering) voidaan integroida samaan organisaatioon kahdella tavalla. Ensinnäkin vuorottainen vaihtelu sisältää ensin toisen soveltamista ja sitten toisen. Toinen mahdollisuus on toimia niin, että kartoittaa ensin kaikki prosessit ja sen jälkeen luokittelee ne sen mukaan, mitkä ovat niiden uudistustarpeet - parantaminen vai uudistaminen. Suurin osa yrityksistä on käyttänyt jälkimmäistä mallia. Olennaista on, että säännöllisin väliajoin tunnistetaan prosessit, arvioidaan ne ja tehdään päätökset mahdollisista uudistustarpeista. Uudistamis päätös tai päätös jatkaa jatkuvan parantamisen ketjua on johdon tietoinen päätös. (Pölonen 1996: 16-22)

Reengineeringin (BPR) perusajatus oli alusta lähtien yhdistää tietotekniikka prosessimaiseen organisaatioon, hierarkioiden purkamiseen ja joustavaan tiimityöskentelyyn ja tuottaa siten merkittäviä kustannussäästöjä ja sitä kautta parantaa tuottavuutta. Kustannukset ja läpimenoajat piti puolittaa. Moneen muun johtamisopin tapaan BPR "korruptoitui" 1990-luvun alun lama-

vuosina ja siitä muodostui saneeraustyökalu, jolla saatiin aikaan yritysanoreksiaa yritysten laihduttaessa ja tehostaessa itseään henkiväriin. Vuosikymmenen lopussa, kun jälleen oli ajankohtaista kasvattaa liiketoimintaa BPR joutui huonoon valoon. Perusajatus on kuitenkin kestävä: tietotekniikka sellaisenaan ei tee mitään, vaan sen vaikutukset kanavoituvat organisaation ja ihmisten kautta (Lillrank 1997: 15-17).

Tässä tutkimuksessa tietotekniikka nähdään vain välineenä, joskin hyödyllisenä sellaisena. Tietotekniikka ei nosteta erillisenä aiheena esille, koska on informaatioteknologialla sinällään ei saavuta mitään, sillä usein on käynyt niin, että kun yritys sijoittaa informaatioteknologiaan se edelleen palkkaa yhtä monta työntekijää kuin aiemminkin ja palkkakustannukset pysyvät samoina. Prosessijohtamisen ydinasia on epäjatkuva ajattelu, vanhojen sääntöjen ja oletusten kyseenalaistaminen. Organisaation suorituskyvyssä ei saavuteta läpimurtoja leikkausten tai olemassaolevien prosessien automatisoinnin avulla (Bond 1999).

Toisinaan on kuitenkin sanottu, että prosessijohtaminen on osa laatujohtamista (TQM) ja laatujohtamisen jatkuvan parantamisen periaatteen voisi ja pitäisi sisältyä myös radikaali tyhjältä pöydältä lähtevä prosessien uudistaminen, reengineering, aivan kuten inkrementaalinen pienten askelten kehittäminenkin. Prosessijohtamisen pitäisi kattaa sekä pieniä että suuria muutoksia (improvement and innovation) strategisen tason prosessien parantamisessa ja päivittäisen johtamisen prosessien parantamisessa. Molempien tyyppisten muutosten pitäisi tapahtua kokonaisvaltaisessa kulttuurin muutoksessa (Long - Vickers-Koch 1995). Prosessin määrittelyä, parantamista ja prosessijohtamista on pi-

Taulukko 2. Jatkuva parantaminen vs. reengineering (mukailtu Pölöseltä 1996).

	Jatkuva parantaminen	Reengineering
Muutoksen laajuus	Pienen askelin jatkuvaa	Radikaali
Kehittämisen lähtökohta	Olemassa oleva toiminta	"Puhtaalta pöydältä"
Muutoksen toistuvuus	Jatkuvaa	Kertaluontoinen
Kehittämisen kohde	Raiattu osastokohtainen	Kokonaisvaltaiset prosessit
Tavoitteet	Pieniä useita kumulatiivisia	Merkittävä kertaluontoinen
Tietotekniikan rooli	Sattumanvarainen	tärkeä mutta ei ehkä olennainen
Osallistuvien ihmisten määrä	Koko organisaatio*	Koko organisaatio

Selityksiä: * = Tässä tutkimuksessa painotetaan koko organisaation mukanaoloa laatujohtamisessa

detty laatujohtamiseen sisältyvinä aspekteina, jotka muodostavat prosessi-innovaation (process innovation) viitekehyksen (Kanji 1998). Prosessien määrittämistä on pidetty ehkä kaikkein keskeisimpänä laatu työkaluna laatujohtamisessa (Marsh ia: 30). Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen yhtäläisyydet voidaan tiivistää taulukon 3 mukaisesti.

Koulukuntakysymystä olennaisempaa on se, mikä on uudistamisen ambitiotaso: jatkuva parantaminen pienin askelin vai radikaali kerta muutos. Ensin mainittuun liittyy pienemmät mahdollisuudet ja riskit ja jälkimmäisellä voidaan saavuttaa radikaaleja suorituskyvyn parannuksia lyhyellä aikajänteellä, mutta muutosriskit ovat vastaavasti suuret (Hannus 1993: 261).

Taulukko 3. Prosessijohtamisen ja laatujohtamisen eroja ja yhtäläisyyksiä.

Yhtäläisyyksiä

Prosessijohtaminen	Laatujohtaminen
Prosessijohtamiseen kuuluu jo määritelmänkin mukaan ydinprosessien uudistaminen. Ydinprosessit koostuvat kaikista niistä organisaatiota ja sen sidosryhmiä leikkaavista toimintaketuista.	On tärkeää kontrolloida prosessia eikä tuotetta. Laatu pitää rakentaa jo tuotantoprosessiin.
Prosessijohtamisessa korostuu asiakas keskeisyys ja arvoketjuajattelu, sillä ydinprosessien uudistamisen tavoitteena on eliminoida toiminnot, jotka eivät tuota konkreettista arvoa prosessin asiakkaalle. Ydinprosessit alkavat asiakkaan tarpeista ja päättyvät tarpeen tyydyttämiseen.	Sidosryhmä- ja asiakastytyväisyys on yksi neljästä keskeisestä TQM:n elementistä. Laatujohtamisen normatiivisessa lähestymistavassa (TQC) organisaation toiminta nähdään prosesseina ja prosessin jokaisen vaiheen pitäisi tuottaa arvoa ja asiakastytyväisyys nähdä laadun mitana.
Ydinprosessien uudistamisessa kyseenalaistetaan perinteinen funktionaalinen ajattelutapa, joka on johtanut erikoistumiseen, ja byrokraattisiin organisaatioihin.	Funktionaalinen integraatio on tärkeä osa TQM:ia.
Prosessijohtamisessa tavoitellaan sitä, että jokainen organisaation jäsen voisi olla tietoinen organisaation prosesseista ja niiden tärkeydestä organisaatiolle.	Laatu on koko organisaation kattavaa toimintaa.
Mittaus ja arviointi ovat prosessijohtamisessa tärkeitä.	Laatupalkintojen käytössä arviointi on keskeistä. TQM:n koviin elementteihin kuuluu mm. työn mittaaminen.
Prosessijohtamisessa johtajan yksi keskeinen rooli on prosessin suunnittelu.	Jos laatu määritellään niiden keinojen ja toimintojen kokonaisuudeksi, joilla laatu saavutetaan, voidaan laadun suunnittelu nähdä yhtenä kolmesta laatujohtamisen osasta.
Prosessikeskeisyys edellyttää vanhan johtamisroolin muutosta demokraattisempaan suuntaan.	Laatujohtamisen pehmeisiin elementteihin kuuluvat mm. henkilöstön lisääntyvä autonomia ja delegointi
Prosessinomistajalla pitää olla laajasti tietoa prosessista, näkemys asiakkaiden tarpeista, kokonaisvaltainen kuva prosessista.	Johdolla pitää olla laaja ymmärrys prosesseista.

Eroja

Prosessijohtaminen	Laatujohtaminen
Prosessijohtamisen juuret ovat laatu liikkeessä ja prosessijohtamisen uutuus laatuoppiin nähden on lähinnä siitä, että myös radikaalia prosessien uudistamista käytetään prosessien jatkuvaan parantamiseen rinnalla organisaatiota kehitettäessä	Painotetaan jatkuvaa parantamista ja pienin askelin etenemistä
Muutos on pääosin radikaalia ja jatkuvaa	Muutos lähtee pääosin puhtaalta pöydältä ja on kertaluonteista

3. PROSESSIPOHJAINEN LAATUJOHTAMINEN JA HALLINTOTIEDE

Seuraavaksi tarkastellaan prosessipohjaista laatujohtamista suhteessa hallintotieteeseen¹². Hallintotiede on yhteiskuntatiedettä, jonka tehtävänä on tuottaa totuudellista ja järjestelmällistä tietoa tutkimuskohteestaan eli hallinnosta. Hallintotieteessä etsitään vastausta siihen, mikä on ainoa ja paras tapa organisoida ja organisoi-tua. Lisäksi pyritään toisaalta osoittamaan, että ei ole yhtä ainoaa tapaa organisoida tai rakentaa organisaatiota, vaan kilpailevat doktriinit sopivat käytäntöön ja tosiasioihin eri tavoin olosuh-teista riippuen. Hallintotiede kannattaa määritel-lä laajasti, jolloin se pitää sisällään useita julkishallintotieteen ja yrityshallintotieteen aloja, joiden perusta on eri tyypisissä sovelta-miskäytännöissä ja muissa käytännön tarpeissa. Tutkimuskohde on sisällöllisesti laajentunut ja monimuotoistunut ja jo julkistenkin organisaati-oiden tutkimiseen tarvitaan verraten laajaa tiede-käsitystä. Mm. julkisen ja yksityisen sektorin rajat ovat madaltuneet (Salminen 1993: 18-24).

Edellinen hallintotieteen määrittely on helppo yhdistää prosessipohjaiseen laatujohtamiseen, sillä jo prosessijohtamisessa sanottiin olevan keskeistä tarkastella sitä tapaa, miten prosessit ja ihmiset on organisoitu, tapaa, jolla ne sopivat yhteen. Prosessijohtaminen taas voidaan käsit-tää osaksi laatujohtamista tai joka tapauksessa ne ainakin ovat saman jatkumon eri päitä - jatkumon, jossa oraganisaation uudistamisen radikaalisuus vaihtelee.

Hallintotieteellä on muutosta tutkittaessa kaksi tehtävää: empiirinen tehtävä on pyrkiä mittaamaan ja arvioimaan hallinnossa ja organisaati-ossa tapahtuvia muutoksia, normatiivinen tehtävä on pohtia, mikä olisi toivottava suunta ja sis-äältö muutokselle. Hallinnon ja organisaation muutoksen perusolotuvuuksia on abstraktisti tarkasteltuna kolme: 1) muutos tilasta toiseen tapahtuvana ajallisena muutoksena, mikä kos-kee hallinnon rakenteita, prosesseja ja henkilös-töä, 2) muutos reformina eli hallinnon rakentei-den, prosessien ja henkilöstön tietoisena uudistustyönä, sekä 3) muutos kasvuna eli hal-linnon rakenteiden, prosessien ja henkilöstön kasvamista eli lisääntymistä määrällisesti. (Sal-minen 1993: 31-34). Prosessipohjaiselle laatu-johtamiselle on ominaista toiminnan jatkuva pa-rantaminen, jolloin laatujohtettu organisaatio tai

työyhteisö on jatkuvan muutoksen tilassa. Lisäk-si toimintaa pyritään koko ajan mittaamaan ja ar-vioimaan. Prosessipohjaisen laatujohtamisen tar-kastelu sopii edellisten määritelmien perusteella erityisen hyvin hallintotieteellisen tarkastelun kohteeksi.

Laatujohtamista ei kannata yrittää ankkuroida johonkin yhteen teoriasuuntaukseen tai oppiin. Laatujohtamisen yksittäiset osat eivät poikkea mullistavasti länsimaiden vastaavista johtamis-periaatteista. Olennaista on se, "miten tekniikat ja periaatteet saadaan toimimaan kokonaisuutena" (Jylhäsaari - Lumijärvi 1999: 40)

Laatujohtamisella on yhteyksiä sekä organisaat-iohumanismiin että taylorismiin niin, että huma-nistinen puoli painottuu (Jylhäsaari - Lumijärvi 1999; ks. myös Savolainen 1994). Ns. laatu-guruista suurin eli Deming (1993) on itse selke-ästi ilmaissut ihmiskäsityksensä, joka korostaa ihmisen oppimiskykyä ja halua yms. organisaat-iohumanismille tyypillisiä asioita.

Muita teoriakytkeäjä laatujohtamisella on mm. järjestelmäteoriaan, inkrementalismiin, Le-winin ja Lippitt'in teorioihin ryhmän merkitykses-tä sosiaalisen paineen tuottajana ja muutoksen dynamiikan tuottamisesta (Jylhäsaari - Lumijärvi 1999, ks. myös Savolainen 1994). Fayolin johtamisfunktiot - suunnittelu, toteutus, valvonta - muistuttavat Demingin PDCA-ympyrää (suun-nittelu, toteutus, seuranta, korjaus/kehitys) ja Juranin laatu-trilogiaa - suunnittelu, valvonta, pa-rantaminen (Savolainen 1994). Laatujohtaminen prosessikeskeisessä muodossaan ja yhteistyö-tä korostaessaan on myös yhteydessä knowledge managementiin (Stähle - Grönroos 1999: 91-92, 144-145). Lisäksi laatujohtaminen on liitetty Burrelin & Morganin paradigmaton jaoteltuna tulkitsevaan paradigmaan täyden-nettynä joillakin funktionalistisilla piirteillä (Silen 1995; Jylhäsaari - Lumijärvi 1999).

(Julkis)hallintotieteen näkökulmasta laatujoht-amista voi tarkastella uuden julkisjohtamisen näkökulmasta (new public management, NPM). Uuteen julkisjohtamiseen liittyy suuri kulttuurin muutos, jossa on keskeistä tiettyjen tekniikoiden soveltaminen, kuten erilaiset desentralisoidut budjetoitintekniikat, suorituskyky mittarit, suoritus-palkkaus, julkisten palveluiden laadun paranta-minen standardeilla, entisten hierarkisten suh-teiden muuttuminen kaupankäynniksi (contractualization), sekä arviointi ja vastineen saaminen rahalla (value for money). Uuden julkisjohtamisen

keskeisiä käsitteitä ovat desentralisointi, lakkauttaminen, keskityksen purkaminen, laatu ja standardit, organisaatiokulttuuri, sekä kansalaiset, asiakkaat ja käyttäjät (Pollitt 1995: 203-209).

4. MITEN PROSESSIPOHJAINEN LAATUJOHTAMINEN SOVELTUU JULKISELLE SEKTORILLE?

Seuraavassa otetaan esille muutamia laatu- ja prosessijohtamista koskevia aiempia tutkimuksia ja palataan sen jälkeen keskusteluun laatujohtamisen tärkeydestä julkisella sektorilla.

4.1. *Aiempia tutkimuksia laatu- ja prosessijohtamisesta julkisella sektorilla*

Pölösen (1996) tutkimuksessa oli mukana 21 organisaatiota, joissa oli toteutettu reengineering-projekteja: 8 kaupan ja palvelun alalta, 7 julkiselta sektorilta (liikelaitoksia tai sellaisiksi muuttuvia organisaatioita) ja 6 teollisuusyritystä. Suomessa kaikkein laajimmin (leveimmin) ja kokonaisvaltaisimmin (syvimmin) prosessejaan ovat uudistaneet palvelusektori ja niihin rinnastettavissa olevat liikelaitokset. Teollisuuslaitokset taas ovat olleet varsin varovaisia. Julkisen sektorin prosessien uudistus painottui ydinprosesseihin ja johtamisprosesseihin.

Sairaalan tietohallintoyksikössä tehtiin tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää BPR:n keskeiset käsitteet ja periaatteet, sekä arvioida menetelmän soveltuvuutta terveydenhuollossa. Tutkimus keskittyi vain prosessin uudistamisen ensimmäiseen vaiheeseen, eli prosessin tunnistamiseen. Tutkimuskohteena olevan sairaalan keskeisinä toimintaprosesseina pidettiin 1) potilaan hoitamista, 2) hoidon tukipalvelujen tuottamista, 3) palvelutuotannon suunnittelua ja hallintaa, sekä 4) laadun ja osaamisen kehittämistä.

Projektin toteutuksessa prosessien tunnistaminen ja mallintaminen osoittautuivat ennakoitua vaativammiksi tehtäviksi, mutta prosessit ja niiden asiakkaat löytyivät helposti. Terveydenhuollon erikoisalasidonnaisuus ja professionaalisuus hankaloittivat hanketta jonkin verran siinä, että prosessien ajateltiin olevan erikoisalakohertaisia ja erikoisalojen välillä ajateltiin olevan niin suuria eroja, että yhteisten prosessien löytäminen on vaikeaa ellei mahdotonta. Ongelmaksi koettiin

myös se, että kaikki ammattiryhmät eivät osallistunut. Vasta BPR-hankkeen vieminen loppuun antaisi vastauksen kysymykseen, soveltuuko BPR-menetelmä terveydenhuoltoon. Hankkeessa mukana ollut ryhmä piti hankkeesta saatuja kokemuksia niin myönteisinä, että hanketta kannattaisi tutkijan mukaan jatkaa seuraaviin vaiheisiin.

Keskeisimmäksi prosessin uudistamisen esteeksi nousi tutkimuskohteessa tutkittavan ryhmän tyytyväisyys nykytilanteeseen ja siihen liittyvää näkemystä vähittäisen laadun kehittämisen riittävydestä. Yhtenä organisaation keskeisenä ongelmana pidettiin kiirettä ja sitä, että aikaa kehittämistyöhön ei ole (Seppäsen 1998: 5-6, 65-66).

Helsingin kauppakorkeakoulussa toteutetusta BPR-hankkeesta tehdyssä (toiminta)tutkimuksessa todettiin, että BPR:ssä on hyvää se, että se korostaa perusoperaatioiden tärkeyttä, mutta toinen kysymys on se, miten se pääsee näihin prosesseihin ja edistää niiden muuttamista tai suonttamista. Oleellista on myös, että kehittämisen kohteet itse haluavat ottaa hankkeen vastaan. BPR:ssä on hyvää myös se, että se uskaltaa tarttua härkää sarvista eli pyrkiä radikaaleihin muutoksiin toiminnan perusprosesseissa. Työyhteisöjen toimintatapojen historiat olisi kuitenkin hyvä ymmärtää ennen niiden tuhoontuomitsemista (Räsänen 1998: 269-305).

Tutkittaessa BPR:n työllisyysvaikutuksia todettiin kahden case-yrityksen perusteella, että vaikutus voi olla melko pienestä työpaikkojen vähennyksestä työntekijöiden vähentämiseen neljäsosaan. Iso-Britanniassa ja Australiassa tehtyjen 12 oppien vertailujen tuloksena todettiin, että BPR on menestyksellisimmin sovellettu niissä hankkeissa, joissa päätavoitteena on ollut kustannusten alentaminen. BPR:ia onkin kritisoitu siitä, että ko johtamistapaa soveltavat johtajat ("nimittäjä-johtajat") eivät osaa parantaa liiketoiminnallista tulosta muuten kuin pienentämällä panoksia (nimittäjää) eli karsimalla kustannuksia ja työvoimaa, mutta he eivät osaa kasvattaa tuotosta (osoittajaa) luomalla uusia liikeideoita ja siirtymällä uusille markkinoille. Tällä ajattelulla ei voida luoda tulevaisuuden kilpailuetuja, vaan luodaan nopeita korjauksia alueilla, joilla yritykset ovat kilpailukyvyssä eniten muita jäljessä. Tämän lyhytnäköisyyden sijaan BPR (ja yleensäkin prosessijohtaminen) pitäisi kytkä strategiseen johtamiseen. Kriittinen kysymys on, kuinka or-

ganisaatiot pystyvät käyttämään parannusten myötä vapautuneita resursseja (Alasoini 1998: 15-17).

Myös Porter on varoitellut yrityksiä liiallisesta keskittymisestä kilpailuun operatiivisella tehokkuudella. Tästä voi seurata hänen mukaansa tulomarginaalien lasku toimintaprosessien jatkuvasta kehittämisestä huolimatta. ylivertainen operatiivinen kilpailuetu ei ole kovin pysyvä kilpailuetu, koska "parhaita käytäntöjä" (menetelmiä ja tekniikoita) on kilpailijoiden paljon helpompi jäljitellä ja omaksua kuin taitavasti valittua strategista asemointia. Työllisyyden näkökulmasta yritysten yksipuolinen keskittyminen operatiivisen tehokkuuden parantamiseen johtaa helposti lyhytjännitteisyyteen työvoiman käytössä ja suosii työvoiman määrällisiä joustoja laadullisten joustojen sijaan (emt. 17-18)

Julkisella sektorilla pääasialliset ongelmat TQM:n käyttöön otossa ovat usein olleet riittämättömän resurssointi, etenkin ajan ja henkilöstön koulutuksen suhteen. Yliopistoissa ongelmana on ollut johdon puutteellinen osallistuminen, etenkin laitoksen yhteisen vision kehittämisessä hahmottamisvaikeuksissa siinä, kuinka standardijärjestelmät voidaan yhdistää akateemiseen vapauteen (Kekäle 1998: 25).

Vaso (1998: 72-74) pyrki väitöskirjassaan löytämään ja kehittämään ammatilliseen aikuiskoulutukseen sopivaa laadun arviointivälinettä. Tutkimuksessa päädyttiin Suomen laatupalkinnon soveltamiseen, jonka pohjalta kehitettiin Ammatillisen aikuiskoulutuksen laatukriteeristö. Kriteeristön teoreettinen viitekehys perustuu TQM:iin, oppivaan organisaatioon ja Suomen laatupalkinnon käyttämään erinomaisen organisaation synteisiin vuodelta 1995.

Kehitettyä kriteeristöä testattiin 19 ammatillisella aikuiskoulutuskeskuksella, joissa laatua arvioitiin itsearviointina ja ulkopuolisten arviointina ja lopuksi kyseltiin oppilaitoksilta laatukriteeristön soveltuvuutta koulutusikäyttöön. Itsearviointin tehtävä oli löytää parannusehdotuksia ja tutkimuksen positiivisena tuloksena löydettiinkin 100-150 parantamiskohdetta aikuiskoulutuskeskusta kohden, joista kukin valitsi 5-15 tärkeintä kohdetta parantamistoimiaan varten. Kriteeristö toimi kokonaisuutena hyvin ja mukana olleet oppilaitokset ilmoittivat käyttävänsä kriteeristöä jatkossa (emt. 83-85).

Sairaaloissa (USA:ssa) laatujohtamista on sovellettu useissa toiminnoissa, kuten hallinnollis-

sa toiminnoissa, hoidon uudelleen suunnittelussa ja kehittämisessä, sekä kahden sairaalan toimintojen linkityksessä. Kaikki TQM-sovellutukset ovat sairaaloissa tähänneet kustannusten alenemiseen ja hoidon parantamiseen (Kohli - Kerns - Forgieonne 1995: 58)

Laatujohtamista on arvioitu sen työllisyysvaikutusten kannalta ja todettu, että sen työllisyysvaikutukset eivät ole dramaattisia. Laatujohtamiseen liittyvä työntekijöiden sitoutumisen vaatimus edellyttää työvoimalta suurta pysyvyyttä. Laatujohtamiseen kuuluva kaizen-periaate voidaan kääntää "jatkuvaksi parantamiseksi", joka merkitsee investointia ihmisten osaamiseen. Ainaakaan ydintehtävissä toimivaa työvoimaansa laatujohtamista harjoittava organisaatio ei herkästi vähennä, vaan korostaa toimintojen välistä yhteistyötä ongelmanratkaisussa ja tätä kautta työvoiman laadullisia joustoja. (Alasoini 1998: 14-15).

Kun pohditaan laatujohtamisen soveltuvuutta julkiselle sektorille on hyvä tarkastella niitä tekijöitä, jotka keskeisimmin vaikuttavat soveltuvuuteen ja jotka ovat soveltuvuuden edellytyksiä. Lisäksi on hyvä pohtia julkista hallintoa laatujohtamisen kontekstina. Laatujohtamisen soveltuvuuden kannalta keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Asiakasnäkökulman sovittaminen kansalais- ja yleisen edun näkökulmiin: Julkisella sektorilla on monta intressiryhmää, jolloin yksityisen sektorin asiakasnäkökulma on liian suppea. Mitä suuremmpi asiakas on, sitä helpompi asiakasnäkökulmaa on soveltaa.
- Tavaratuotantonäkökulma vs. palveluorganisaatiot: Nollavirheajattelua on vaikea soveltaa palveluihin, jotka voivat olla mm. monivaiheisia ja -ulotteisia, vaikeasti mitattavia, ja ainutkertaisia. Palveluiden tasalaatuisuus on julkisella sektorilla kansalaisten yhdenvertaisuutta, virheiden välttelyä ja lainmukaisuutta.
- Markkinaaadun yhteensovittaminen yhteiskunnalliseen laatuun: Julkisella sektorilla laadun avulla legitimoidaan omaa toimintaa. Toiminnassa otetaan ensin huomioon palveluiden lainmukaisuus, puolueettomuus ja tasarvo ja vasta sitten palvelutilanteeseen liittyvät viihtyvyys- ja miellyttävyystekijät
- Markkinaolosuhteet suhteessa julkistalouden toimintaympäristöön ja pitkäjännitteisyyteen: Laatujohtamisen edellytykset julkisella sek-

torilla ovat parhaat liiketoimintaa harjoittavissa yksiköissä ja huonoimmat "hallinnollisissa tehtävissä", joihin sisältyy pakottavaa valtaa. Näiden välimaastoon sijoittuvat hyvinvointipalvelut. Laatujohtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, mikä on julkisella sektorilla vahvuus verrattuna yksityiseen sektoriin.

- Laatu politiikan mahdollisuudet ja poliittisen johdon luonne: Sekä poliittisen että ylimmän virkamiehistön on oltava laatuajattelun takana ja laatujohtamisen on saatava tukea organisaation tavoitteista. Ongelmia voivat aiheuttaa mm. ulkoistaminen ja privatisointi sekä ns. leikkauspolitiikka ja työntekijöiden liiallinen vaihtuvuus.
- Prosessikeskeisyyden ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden yhteensovittaminen: Prosessikeskeisyys voi huonossa tapauksessa merkitä paluuta tarkkaan ohjeistamiseen ja kontrollipolitiikkaan, joten asiakasnäkökulman säilyttäminen on tärkeää myös sisäisten prosessien kehittämistyössä. Julkisella sektorilla on kuitenkin asiakkaistaan asiakasvastuuta laajempi vastuu, mikä on selvä ero yrityksiin verrattuna. Laatu ei välttämättä kuvaa vaikutusta. Asiakastyytyväsyyden lisäksi myös demokratian vaatima vastuullisuus ja yhteiskunnallinen vastuu ovat tärkeitä.
- Kulttuurisen taustan vaikutus kynnystekijänä: Suomalaista julkisen sektorin kulttuuria on pidetty normatiivisena, muotosidonnaisena, hierarkisena ja hitaasti muuttavana. Muutos vaatii voimakasta uudistuspolitiikkaa ja johdon sitoutumista, mutta julkiselle sektorille ominainen yhtenäiskulttuuri voi helpottaa laatujohtamisen omaksumista. Professionaalisuus voi vastaavasti vaikeuttaa sitä (Lumijärvi 1999: 180-192).

4.2. Prosessipohjaisen laatujohtamisen soveltuminen julkiselle sektorille

Julkisista palveluista on Suomessa laadittu laatustrategia, jonka keskeisenä lähtökohtana on, että kunnat ja valtio tekevät yhdessä laatulinjaukset julkisille palveluille. Strategia sisältää suosituksia ja periaatejulistuksia, joita toteuttamalla julkisen sektori voi taata kansalaisille ja elinkeinoelämälle palveluja tehokkaasti ja asiakaskeskeisesti. Mukana hankkeessa ovat olleet myös elinkeinoelämä, ammattijärjestöt, kansa-

laisjärjestöt ja tiedeyhteisöt. Palvelujen laatustrategiahanke on osa talousneuvoston asettamaa kansallista Tuottavuudella tulevaisuuteen -ohjelmaa, jota toteutetaan vuosina 1996-1999. Laatustrategiassa puhutaan mm. oman toiminnan ja palveluprosessien kehitettävistä, ohjaus- ja toimintaprosessien parantamisesta ja laatumittareista tulosohjauksessa. Laadunhallinnan on todettu soveltuvan julkiseen hallintoon hyvin ja se on tuonut uusia välineitä toiminnan kehittämiseen. Palveluiden laatustrategia on tiivistetty 12 kohtaiseksi suositukseksi, jossa korostetaan mm. asiakaskeskeisyyttä ja sitä, että palveluprosessien tulee olla asiakkaille näkyviä ja niitä tulee arvioida ja kehittää jatkuvasti (Julkisen sektorin laatulinjauksia 1998).

Laatujohtaminen antaa Jylhäsaaren ja Lumijärven (1999: 208, 231-249) mukaan nykyisistä johtamisteorioista selkeimmän ja kattavimman pohjan palveluiden kehittämiseen. Suomen julkiselle sektorille tarvitaan kuitenkin laatujohtamista, jossa laatujohtamisen oleelliset rakenteet sovitetaan suomalaisen julkissektorin realiteetteihin, erityisesti tulosjohtamisen kehyksiin. Kirjoittajat luonnostelevat tutkimuksensa pohjalta tasapainoitettua laatujohtamista (TQM/PS) ideaalimallin suomalaista julkissektoria varten. Mallissa P tarkoittaa julkista sektoria (public) ja S viittaa palveluihin (services). 1980-luvulla laatujohtamisessa kohdattiin vaikeuksia, kun sitä ei ymmärretty kokonaisuutena, vaan sovellettiin laatujohtamistekniikoita irrallisina. Tulsohjauksen puitteisiin yhdistetty tasapainoitettu laatujohtaminen voi tuoda suuren ja pitkäaikaisen lisäarvon julkisten palveluiden laadulliseen kehittämiseen ja kompensoida tulosjohtamisen heikkouksia. Mallissa tuottavuutta, laatua, vaikuttavuutta ja henkilökuntaa kehitetään tasapainoisesti. Kirjoittajien 14-kohtaisessa julkissektorin balansoidun johtamismallin periaatteissa tarkastellaan prosesseja seuraavissa teeseissä:

- Prosessit huomion kohteeksi: prosessien kehittämisestä tulee lisäväline organisaation laadulliseen kehittämiseen; prosessien tutkiminen ja kehittäminen ovat tärkeitä, mutta se ei johda tulosarvioinnin laiminlyöntiin
- Balansoidun mittariston käyttäminen vuosi- arvioinnissa ja tavoitteen asettamisessa. Hyvä mittaristo konkretisoi yksikön palveluvisiona ja strategiaa olennaisista näkökulmista: taloudellisesta, asiakas- ja prosessi-

- näkökulmasta, innovatiivisuuden ja oppimisen, sekä henkilöstön näkökulmasta
- Asiakas-alihankkijaketjun kehittäminen kumppanuuden sekä verkottumisen pohjalta: laatuajattelussa lähdetään liikkeelle palveluketjujen laadun varmistamisesta, jolloin korostetaan hyvää kumppanuutta palveluketjuun osallistuvien viranomaistahojen ja muiden asianosaisten välillä.

Prosessikeskeisyyden ja kontrollin korostaminen ei saa kuitenkaan johtaa organisaation sisäälämpiävyyteen, asiakkaan osallistumisen vaikeutumiseen tai vaikuttavuuden arvioinnin laiminlyömiseen, eikä prosessien avaaminen saa merkitä uusohjeistamista ja byrokratisoitumista.

Laatu on tullut pysyväksi strategiseksi kilpailutekijäksi tai ainakin kyse on pitkän aikavälin trendistä. Julkisen ja yksityisen sektorin samankaltaistuminen, Euroopan markkinoiden yhdentymisen sekä maailmantalouden globalisoituminen luovat paineita laadun kehittämiseksi. Julkisen sektorin tehtävä on omalta osaltaan maksimoida hyvälaatuisten palveluiden tuottaminen, esim. tasokkaan koulutuksen ja hyvien liikenneyhteyksien avulla. Laatujohtaminen soveltuu mutkattomimmin sellaisiin julkisorganisaatioihin, jotka ovat toiminnallisesti massa-tuotteita valmistavien yritysten kaltaisia ja joiden työprosessiin liittyy suhteellisen selvärajaisia tehtäviä. Haastavinta laatujohtamisen soveltaminen on kuitenkin ainutkertaisia päätöksiä tai ongelmia ratkaiseviin viranomaisiin, esim. sosiaalityö, jolloin laatujohtamisen elementtien siirtämisessä ja soveltamisessa on käytettävä erityistä harkintaa. Peruskoulutuksen puolesta Suomella on erinomaiset edellytykset tuottaa laadullisia innovaatioita, mutta kykyä luovuuteen ja ryhmässä toimimiseen ei kuitenkaan ilmeisesti painoteta riittävästi. "Työyhteisöjen kehittäminen on tehtävä omin voimin ja ryhmätyökeskeisesti". Laatujohtamismalli viestii organisaatiohumanismin uudesta tulemisesta.

Myös lautupalkintomallin on todettu soveltuvan hyvin julkiselle sektorille, ainakin organisaatioiden arviointiin. Lautupalkinnossa painottuvaan prosessin hallintaan kuuluva prosessitarkastelu ja prosessiajattelun ymmärtäminen koettiin kuitenkin kaikkein vaikeimpana lautupalkintojen hyödyntämistä julkisorganisaatioiden ja julkisten palveluiden kehittämisessä koskevassa selvityksessä. Itse arviointialuetta tai prosessimallia ei kriti-

soitu, vaan ongelmaksi koettiin se, että toimintaa ei oltu totuttu tarkastelemaan prosesseina, prosesseja ei oltu määritelty eikä prosessimittareita juurikaan ollut käytössä. Myös tulosjohtamisen ja prosessimallin yhdistäminen nähtiin osin vaikeana (Salminen 1999: 9,12).

Prosessikeskeistä laadun kehittämistä on julkisella sektorilla korostettu mm. sosiaali- ja terveyshallinnossa, kuntaliiton ja kuntien yhteisessä Suomen Kuntaliiton laatuprojektissa, LASSO-projektissa. Projekti käynnistyi vuonna 1997 ja sen tarkoitus oli edistää ja tukea systemaattista laadunhallintaa vanhusten kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. Projektissa korostuivat asiakaslähtöisyys ja prosessin hallinta laadun perustana. Laatu määriteltiin projektissa SFS-ISO 8402 laatustandardin mukaisesti niistä ominaisuuksista muodostuvaksi kokonaisuudeksi, johon perustuu organisaation tuotteiden, palveluiden tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistetut odotukset. Projekteissa pyrittiin kuvaamaan prosesseja, jotta niitä sen jälkeen voitaisiin arvioida ja kehittää, saada prosessit hallintaan (Asiakaslähtöiset palveluprosessit 1999: 3; Holma 1999: 23-4; Holma - Liukko 1999: 47-53). Tämä kuvaa siitä, että välttämättä prosessiajattelu ei ole täysin vierasta ainakaan kaikille julkisen sektorin organisaatioille.

4.3. *Prosessipohjaisen laatujohtamisen soveltuvuus julkiseen hallintoon: esimerkkinä Vaasan yliopiston kirjasto*

Seuraavassa arvioidaan esimerkinomaisesti prosessipohjaisen laatujohtamisen soveltuvuutta julkiseen hallintoon käyttäen esimerkkinä Vaasan yliopiston kirjastoa. Vaasan yliopiston kirjasto on yliopiston keskeinen tiedon ja tietoaineiston lähde. Se tukee opiskelua, opetusta ja tutkimusta ensisijaisesti yliopiston omilla tieteenaloilla hankkimalla tietoa ja dokumentteja, järjestämällä ja välittämällä ne tarkoituksenmukaisesti asiakkaidensa käyttöön. Kirjasto on avoin kaikille tiedontarvitsijoille. Yliopiston opiskelijat, opettajat ja tutkijat ovat kirjaston suurin käyttäjäryhmä. Tarpeiltaan näitä lähellä ovat avoimen yliopiston, täydennyskoulutuskeskuksen ja kesäyliopiston sekä Vaasassa sijaitsevien ruotsinkielisten korkeakouluyksiköiden ja läänin ammattikorkeakoulujen opiskelijat ja henkilökunta. Kirjasto palve-

lee myös elinkeinoelämän, hallinnon ja yksityis- henkilöiden tiedonsaantia sekä elinikäistä opiskelua ja kulttuuriperinnön välittymistä yhteiskunnassa (Vaasan yliopiston kirjaston strategiat 6.6.1996). Laatujohtamisen perusedellytys eli asiakkaiden määrittely ei näytä ainakaan tämän perusteella ylivoimaiselta tehtävältä.

Vaasan yliopiston kirjaston strategioista (emt.) tulee ilmi kirjaston yhteistyöhakuisuus sekä organisaation sisällä että sidosryhmiin päin. Vaasan yliopiston kampusalueelle on rakenteilla uusi tiedekirjasto. Kirjasto on yhteishanke, johon osallistuvat Vaasan yliopisto, Åbo Akademi/Österbottens högskola ja Svenska handelshögskolan. Strategioissa tavoitteena mainittiin myös kirjaston ja yliopistoyhteisön vuorovaikutuksen lisääminen. Kirjastolla on toimintasuunnitelmassaan (25.1.1999) laatujohtamisen kanssa yhteensopivia suunnitelmia: asiakastytyväisyyden selvittäminen, koulutuksen järjestäminen ja vakituisen henkilöstön määrän turvaaminen. Prosessiajattelun tuleminen kirjastoon näkyy myös siinä, että kirjastossa on tehty prosessien mallinnusta. Mallinnettuja prosesseja ovat seuraavat prosessit: uuden aineiston kulku, palautettavien kirjojen käsittely, kirjaston tilausprosessin kuvaus, sekä atk-keskuksen ja kirjaston nykyisten tilausprosessien kuvaukset ja esille tulleet ongelmakohdat (Järvensivu - Penttilä 1999; Vaasan yliopiston kirjaston prosessinmallinnusaineisto 1998-99).

Laatujohtamisen soveltamista voinee kuitenkin vaikeuttaa ne soveltamisesteet, mitä yleensäkin julkisella sektorilla on, mm. kirjastossakin tutut määrärahaheikkaukset. Johdon (yliopistotasolla ja kirjaston tasolla) sitoutumisesta ei edellisen aineiston perusteella voi päätellä mitään. Toisaalta taas vertailukohtia ja kokemuksia laadun kehittämisestä löytyy kuntien kirjastoista, joissa on ollut meneillään Kirjastot ja laatu -hanke, jossa on laadittu kirjasto- ja tietopalvelutoimintojen arviointiperusteet, jotka vastaavat lähinnä Suomen lautupalkinnon pk-arviointiperusteita. Eri arviointikohtiin ja arviointialueiden pisteytyksiin tosin oli tehty muutoksia (Yhteiset palvelut - yhteinen hyöty 1999: 22). Lisäksi kansainvälinen ISO-organisaatio on laatinut kirjastoille laadun arvioinnissa ja johtamisessa käyttökelpoisia suorituskykyindikaattoreita (ISO 11620) ja kirjastoista löytyy runsaasti erilaista kotimais-takin tilastotietoa (ks. Kirjastot 1998), joten jo kerätyn datan avulla voi periaatteessa arvioi-

da hyvin omaa toimintaansa verrattuna muihin kirjastoihin.

5. POHDINTAA

Tämän tutkimuksen perusteella laatu- ja prosessijohtamista ei ole järkevää erotella toisistaan. Koska prosessijohtamisen juuret ovat laatujohtamisessa ja prosesseja pidetään laatujohtamisessa keskeisenä, on luontevaa puhua prosessipohjaisesta laatujohtamisesta. Tämän puolesta puhuu myös se käytännön seikka, että em. opeissa on enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja ja laatujohtaminen on vakiintuneempi termi kuin prosessijohtaminen. Sitä vastoin prosessijohtamisen laatujohtamista voimakkaampaa painottumista prosesseihin kannattanee soveltaa käytännön laatujohtamisessa, kun ongelmana laatujohtamisessa on pidetty liikaa painottumista tuotteen laatuun toiminnan laadun sijaan.

Prosessipohjainen laatujohtaminen soveltuu aiempien tutkimusten perusteella ja esimerkkiorganisaation (yliopiston kirjaston) tapauksessa melko hyvin julkiselle sektorille, vaikka siinä onkin vielä opettelemista. Prosessipohjainen ajattelu on laajassa mittakaavassa vielä uutta, vaikka sitä onkin eri puolilla julkista sektoria jossain muodossa toteutettu. Laadun kehittämiseen on kuitenkin olemassa selvää tahtoa, mitä edellä esitellyt selvitykset ja julkisten palveluiden laatustrategiakin osoittavat.

Vaikka prosessipohjainen laatujohtaminen todennäköisesti soveltuu julkiselle sektorille, sitä ei ole vielä sovellettu kovin usein loppuun asti. Ehkä sitä ei koeta yhtä tärkeäksi kuin yksityisellä sektorilla. Voidaan kysyä, miksi kirjastossa ei olla vielä sovellettu systemaattisemmin laatujohtamista, vaikka erilaisia malleja, mittareita ja esimerkkitapauksiakin on jo tarjolla.

Jos prosessipohjaista laatujohtamista aletaan soveltaa nykyistä laajemmin, on hyvä pohtia, miten toteuttaminen tapahtuu: Sitä ei saisi toteuttaa ainakaan keittokirjamaisesti, vaan se olisi kytkettävä organisaation laajempiin toiminnan perusteisiin - visioon, toiminta-ajatukseen ja strategioihin - sekä yleensäkin toiminnan kontekstiin, kuten tulosjohtamiseen. Pelkkänä mekaanisena ja irrallisena tekniikkana ilman laatu-/prosessiajattelua prosessikeskeisen laatujohtamisen hyödyt jäänevät vaatimattomiksi. Laatujohtamisen soveltamisessa olisi myös otetta-

va huomioon se organisaatiokulttuuri, jonka piirissä laatujohtamista aletaan soveltaa, kuten julkisen hallinnon perinteiset arvot (tasa-arvo, yhdenvertaisuus, lainmukaisuus jne). Soveltamista olisi tutkittava käytännön esimerkkien avulla. Laatujohtamisen voi katsoa olevan osa julkisen hallinnon tämän hetken kehitystä ja soveltuvan hyvin hallintotieteellisen tutkimuksen kohteeksi.

VIITTEET

¹ Kokonaisvaltaista laatujohtamista, TQM (= Total Quality Management), on Japanissa joskus käytetty TQC (Total Quality Control) nimitystä. Suomessa TQM:stä on käytetty nimityksiä laadunhallinta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen tai vain laatujohtaminen. Nykyisin sanat laatu ja TQM on alettu korvata sanoilla "performance excellence" ja "business excellence" (Silén 1998: 40).

² Empowerment voidaan määritellä monella tavalla. Se voi tarkoittaa mm. työntekijöille annettavaa autonomiaa toimia vastuullisemmin ja tehokkaammin. Toiseksi on sanottu, että empowerment-prosessissa olennaista on, että sen avulla on mahdollista luoda organisaatioihin yrittäjyyden henkeä - jokainen kokee kehittävänsä omaa organisaatiotaan. Lisäksi empowermentiin on liitetty vastuun delegointi alaspäin. Empowerment voidaan määritellä myös sellaisten olosuhteiden luomiseksi, "että ihmiset voivat täysimääräisesti käyttää erityistaitojaan ja kykyään pyrittäessä tavoitteisiin, jotka voivat olla samanaikaisesti sekä inhimillisyyttä korostavia että tulosorientoituneita (Heikkilä-Laakso - Heikkilä 1997: 345-346).

³ Myös joillekin julkisen sektorin organisaatioille on myönnetty ISO-laatusertifikaatteja, mm. aikuiskoulutuskeskuksille, Kotkan merenkulku- ja kuljetusalan oppilaitokselle, Tampereen teknillisen korkeakoulun tuotantotekniikan laitokselle ja Turun ammattikorkeakoululle. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista laatusertifikaatti on myönnetty mm. Toijalan kaupungin terveyskeskukselle, Enso-Konsemin työterveyshuollolle, Kankaanpään Kuntokeskukselle ja Norvalla Rehab Centerille (SFS:n Luettelo myönnettyistä laatuajrjestelmäsertifikaateista, 1999-03-12).

⁴ Esim. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNAQ) sisältää ympäristökysymysten ja asianmukaisen (correct) verojen maksamisen kriteereissään (Kekäle 1998: 21). Suomen lautupalkintoonkin kuuluvat yhteiskunnallisten vaikutusten ja ympäristökysymysten arviointi. Suomen lautupalkinnon toisena esikuvana onkin ollut MBNAQ ja Euroopan lautupalkinto (Laamanen 1997: 156).

⁵ Visionaarainen johtaminen perustuu siihen, että johtaja tietää mitä tahtoo ja osaa maalata tahtomastaan ku-

van, joka innostaa alaisia. Vision avulla organisaatiolle luodaan fokus, yhteinen arvopohja, joka tekee kommunikaation ja päätöksenteon helpommaksi (Lillrank 1990: 88-89).

⁶ Juranin (1988: 2.6) mukaan laatujohtaminen (Juran käytti termiä managing for quality) koostuu kolmesta komponentista. Ensimmäinen komponentti eli laadun suunnittelu koostuu seuraavista vaiheista: 1) määrittele, ketkä ovat asiakkaita, 2) määrittele asiakkaiden tarpeet, 3) kehitä asiakkaiden tarpeita vastaavat tuotteiden ominaisuudet, 4) kehitä prosessit, joilla em. ominaisuudet voidaan saada aikaan ja 5) toteuta suunnitelmat. Toinen komponentti eli laadun valvonta auttaa tuotteiden ja prosessien tavoitteiden saavuttamisessa ja pohjautuu palautteen keräämiseen. Vaihe koostuu todellisen toiminnan suorituskyvyn arvioinnista, todellisen suorituskyvyn vertaamisesta tavoitteisiin ja tarvittavien toimenpiteiden tekemisestä tavoitteiden ja suorituskyvyn erojen poistamiseksi. Kolmas komponentti on laadun parantaminen.

⁷ Vertailussa olivat muuten samat laatuasiantuntijat kuin edellä mainitut, paitsi Shingon tilalla oli J.M. Grocock.

⁸ Suomen lautupalkintokriteerit jakautuvat seuraaviin kahdeksaan osa-alueeseen. Kutakin aluetta on painotettu arviointialueen jäljessä olevalla pistemäärällä (max. 1000 pistettä). Arviointialueet ovat: 1) Johtajuus (80); 2) Strateginen suunnittelu (70), 3) Asiakas- ja markkinasuuntautuneisuus (80) 4) Tiedot ja niiden analysointi (80), 5) Henkilöstö (100), 6) Prosessien hallinta (100), 7) Toiminnan tulokset (430), 8) Yhteiskunnalliset vaikutukset (60) (Suomen laatualueet: <http://www.sly.fi/lautupalkinto/index6.html>).

⁹ Arviointi voidaan yleisessä muodossa määritellä havainnoitavan kohteen arvottamiseksi, jossa sovelletaan vaihtelevassa määrin tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Arvottamisessa verrataan kohteen ominaisuuksia valittuihin arvoperusteisiin, kriteereihin. Kriteerit voidaan vaihdella suuresti ja kaikessa arvioinnissa käytetään jotain kriteerejä. Esimerkkejä ovat esim. asetetut standardit ja tavoitteet tai kustannus-hyöty, eli lyhyesti sanoen eri tavoin määritelty toiminnan arvo, arvokkuus tai hyödyllisyys. Kriteerit johdetaan aina arvoista. Arviointimenetelmiä on kritisoitu mm. siitä, että arvioinneissa on kiinnitetty liikaa huomiota joko tuotoksiin tai panoksiin ja prosessi on jäänyt mustaksi laatikoksi, arvioitavan toiminnan ympäristö on unohtettu, sekä menetelmä on ylikorostunut ja teoria on laiminlyöty (Sinkkonen - Kinnunen 1994: 21-37, 79-100, 106).

¹⁰ Suorituskyky (performance) voidaan määritellä myös yrityksen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin (Laitinen 1998: 279).

¹¹ Koulukunta-kysymystä selvitetään kappaleessa 2.2.

¹² Tarkoituksena on ottaa esimerkinomaisesti esille yksi tapa määritellä hallintotiede ja suhteuttaa prosessipohjainen laatujohtaminen siihen.

LÄHTEET

- Alasoin, Tuomo (1998). Työelämän kehittämistoiminnan rooli ja mahdollisuudet työllisyyden edistäjänä - edistävätkö uudet työn organisaatiomuodot työllisyyttä? Kustantaja ei selvillä. Helsinki.
- Asiakaslähtöiset palveluprosessit. Perusta laadulle vanhusien kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. LASSO, Suomen Kuntaliiton laatuprojekti. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Bond, T.C. (1999). Systems analysis and business process mapping: a symbiosis. *Business Process Management Journal*, Vol 5 Issue 2.
- Davenport, Thomas H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Deming, W, Edwards (1986). *Out of the Crisis. Quality, productivity and competitive position*. Cambridge university press. Cambridge, Malboume, Sydney. French, Wendell L. - Bell, Cecil H. (1973). *Organisaation kehittäminen*. *Ekonomia-sarja*. Weillin+Göös. Helsinki.
- Ghobadian, Abby - Speller, Simon (1994). *Gurus of quality: A framework for comparison*. *Total Quality Management*, 1994, Vol. 5 Issue 3, s. 53-70.
- Hammer, Michael (1996). *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*. HarperBusiness. New York.
- Hannus, Jouko (1993). *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. HM&V Research Oy. Jyväskylä.
- Heikkilä-Laakso, Kristiina - Heikkilä, Jorma (1997). *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. *Julkaisusarja B:57*. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Turun opettajankoulutuslaitos. Turku.
- Holma, Tupu (1999). *Asiakaslähtöiset palveluprosessit - laadun perusta*, s. 23-29, teoksessa *Asiakaslähtöiset palveluprosessit*. Perusta laadulle vanhusien kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. Toim. Tupu Holma. LASSO, Suomen Kuntaliiton laatuprojekti. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Holma, Tupu - Liukko, Matti (1999). *Palveluprosessit vanhustyössä ja lastensuojelussa*, s. 47-79, teoksessa *Asiakaslähtöiset palveluprosessit*. Perusta laadulle vanhusien kotihoidossa ja asumispalveluissa sekä lastensuojelutyössä. Toim. Tupu Holma. LASSO, Suomen Kuntaliiton laatuprojekti. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Julkisen sektorin laatulinjauksia. Tutkimukset ja selvitykset 5/98. Valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Juran, J.M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. An Executive Handbook. The Free Press. New York, London.
- Juran, J.M. (1988). *The Quality Function*, Section 2, s. 2.1-2.13, kirjassa *Juran's Quality Control handbook*. Fourth edition. Editor-in Chief J.M.Juran, Associate Editor Frank M. Gryana. McGraw-Hill Book Company. New York, St. Louis, San Francisco, Auckland, Bogota, Hamburg, London, Madrid, Mexico, Milan, Montreal, New Delhi, Panama, Paris, Sao Paulo, Singapore, Sidney, Tokyo, Toronto.
- Järvelin, Kimmo - Kvist, Hans-Henry - Kähäri, Perttu - Räikkönen, Jukka (1992). *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*. SEDECON Oy. Jyväskylä.
- Järvensivu, Pauli - Penttilä, Juha (1999). *Vaasan yliopiston atk-keskuksen ja kirjaston nykyisten tilausprosessien kuvaukset ja esille tulleet ongelmat*. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Kanji, G.K. (1998). *An Innovative Approach to make ISO 9000 Standards more Effective*, lehdessä *Total Quality Management*, February 1998.
- Kekäle, Tauno (1998). *The Effects of Organizational Culture on Successes and Failures in Implementation of Some Total Quality Management Approaches. Towards a Theory of Selecting a Culturally Matching Quality Approach*. *Acta Wasaensia*. No. 65. *Industrial Management 1*. Universitas Wasaensis. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Kirjastot 1998. *Yleisten ja tieteellisten kirjastojen toiminta*. BTJ Kirjastopalvelu Oy. Helsinki.
- Kohli, Rajiv - Kerns, Barbara - Forgionne, Giuseppe A. (1995). *The application of TQM in a hospital's casualty and pathology departments*. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 12 No 9, pp 57-75.
- Koivula, Antti - Teikari, Veikko (1996). *Pyramidi murenee - näkökulma tietotyön prosessijohtamiseen*. Tuottavuudella tulevaisuuteen -ohjelma. Helsinki.
- Laamanen, kai (1997). *Kohti huippusuorituksia. Organisaation itsearviointi*. 2. painos. Suomen laatu-yhdistys. Helsinki.
- Laamanen, Kai (1993). *Liiketoimintaprosessien kehittäminen*. Metalliteollisuuden keskusliitto. Tampere.
- Laitinen, Erkki K. (1998). *Yritystoiminnan uudet mittarit*.
- Lillrank, Paul (1990). *Laatunäkökulmaa. Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta*. Gjaudeamus. Jyväskylä.
- Lillrank, Paul ja tutkijaryhmä (1997). *Tie tekniikasta tulokseen*. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutus liiketoimintaprosesseihin. Otatieto. Tampere.
- Lumijärvi, Ismo (1999). *Laatujohtamisen soveltuvuus julkiselle sektorille*. *Hallinnon tutkimus 3/1999*, s. 180-193.
- Marsh, John (ia). *Laatutyökalut A:sta Ö:hön*. Oy Rastor Ab. Helsinki.
- Miksi ja miten rakentaa monijärjestelmä? (laatu-, ympäristö- ja turvallisuusjärjestelmä) (1998). SFS-sertifiointi Oy. Helsinki.
- Morgan, Gareth (1986). *Images of Organization*. SAGE. Beverly Hills, Newbury Park, London, New Delhi.
- Pollitt, Cristopher (1995). *Management Techniques for the Public Sector*. *Pulpit and Practise*, s. 203-238, teoksessa *Governance in a Changing Environment*, toim. B Guy Peters ja Donald J. Savoie. Canadian Centre

- for Management Development. McGill-Queen's University Press. Montreal & Kingston, London, Buffalo.
- Pölonen, Pasi (1996). Toinen vaihe - tutkimus re-engineeringistä Suomessa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C-1:1996. Turku.
- Räsänen, Keijo: Miten suhtautua BPR-otteeseen korkeakoulujen kehittämisessä?, s. 269-305, teoksessa Strateginen johtaminen yliopistoissa. Ajattelutavat, mahdollisuudet ja haasteet (1998), toim. Matti Mälkiä - Jarmo Vakkuri. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Salminen, Antti - Uitti, Sami (1996). Ismien ihmemaa. Teollisuusyritysten johtamisopit vertailussa. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Vantaa.
- Salminen, Ari (1993). Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki.
- Salminen, Matti (1999). Laatupalkinto julkisella sektorilla. Laatuviesti 4/99, s 9-12.
- Savolainen, Taina (1997). Development of Quality-Oriented Management Ideology. A Longitudinal Case Study on the Permeation of Quality Ideology in Two Finnish Family-Owned Manufacturing Companies. Academic Dissertation. University of Jyväskylä. Jyväskylä.
- Savolainen, Taina (1994). Laadun johtaminen: käsitteellinen tarkastelu ja laatujärjestelmän kehittämisprojektin käynnistämisen projektin käynnistämisen kuvaus esimerkkiyrityksessä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen julkaisuja. N:o 93/1994. Lisensiaattitutkimus. Jyväskylä.
- Seppänen, Sirpa (1998). Prosessin uudistaminen terveydenhuollossa. Case: sairaalan keskeisten toimintaprosessien tunnistaminen. Kansanterveystieteen julkaisuja M 139:1998. Helsingin yliopisto, Kansanterveystieteen laitos. Helsinki.
- SFS:n Luettelo myönnettyistä laatujärjestelmäsertifikaateista, 1999-03-12, internetissä osoitteessa: <http://www.sfs.fi/sertif/luett.html>
- Silén, Timo (1998) Laatujohtaminen. Menetelmä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Ekonomia-sarja. WSOY. Helsinki, Porvoo, Juva.
- Sinkkonen, Sirkka - Kinnunen, Juha (1994). Arviointi ja seuranta julkisella sektorilla. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 22. Kuopio.
- Stähle, Pirjo - Gröönroos, Mauri (1999). Knowledge management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. EKONOMIA-sarja. WSOY. Helsinki, Porvoo, Juva.
- Suomen laatuokeskus: <http://www.sly.fi/laatupalkinto/index6.html>
- Vaasan yliopiston kirjaston prosessin mallinnus-aineisto (1998-99) Vaasan yliopiston kirjasto. Vaasa:
- Kirjaston tilausprosessin kuvaus 24.5.1999/SpP-K (julkaisematon)
- Palautettavien kirjojen käsittely, Vaasan tiedekirjasto (ia) (julkaisematon)
- Uuden aineiston kulku, Vaasan tiedekirjasto (lokakuu 1998) (julkaisematon)
- Vaasan yliopiston kirjaston strategiat 1996. Internetosoite: <http://www.uwasa.fi/kirjasto>
- Vaasan yliopiston kirjaston toimintasuunnitelma vuodelle 1999 (25.1.1999). Internetosoite: <http://www.uwasa.fi/kirjasto>
- Vaso, Juha (1998). Ammatillisen koulutuksen laadun arviointi, s. 66-87, teoksessa Oppimisen ja laadun kiasma, toim. Matti Parjanen. Tampere University Press. Tampere.
- Yhteiset palvelut - yhteinen hyöty. Laatupalkinto julkisella sektorilla. (1999). Kauppa- ja teollisuusministeriö, Laatuokeskus, Valtiovarainministeriö, Suomen Kuntaliitto. Helsinki.