

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2013

Päivi Hokkanen

PALVELUYRITYKSEN TUOTANTOPROSESSI

– Case Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma | Restonomi (YAMK)

Kevät 2013 | Sivumäärä 55

Ohjaaja Eija Koivisto

Päivi Hokkanen

PALVELUYRITYKSEN TUOTANTOPROSESSI – CASE TURUN SEUDUN KIINTEISTÖPALVELU OY

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy on uudehko yritys, joka on yhtiötetty Turun kiinteistöpalveluliikelaitoksen toiminnasta 2012. Yhtiöön kuuluu kolme toimialaa: ruokapalvelu, siivouspalvelu ja kiinteistönhoito. Toimialojen yhtenäistäminen on tärkeä osa yhtiön toiminnan kehittämistä kilpailuedun saavuttamiseksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä käsitellään kehittämistehtävää, jonka tarkoituksena oli kuvata yhtenäisesti kaikkien kolmen toimialan tilaus-toimitusprosessi. Kuvaaminen toteutettiin pilottikohteista kootun ryhmän avulla. Tärkeänä osana työskentelyssä oli nykytilaan tutustuminen haastatteleamalla kohteiden henkilökuntaa sekä käyttäjäasiakasta. Haastattelujen jälkeen pohdittiin, millainen on yhtiön tavoitetilä ja miten se saavutetaan. Lopputuloksena syntyi johtamisjärjestelmän kuvaus sekä malli kohteiden päiväprosessien kuvaamiseen. Opinnäytetyössä kuvataan myös prosessien kuvaaminen prosessina.

Opinnäytetyön teoria osassa on käsitelty prosessiin liittyvää käsitteistöä ja prosessin kehittämisen merkitystä yrityksen kilpailukykyyn omalla alueellaan. Teoriaosa käsittelee myös kehittämistehtävässä käytettyjä menetelmiä. Näitä menetelmiä ovat haastattelu, ryhmätyö ja havainnointi. Menetelmänä käytetään muutoslaboratorio menetelmää, joka itsessään on kehittämisprosessi.

Kehittämistehtävän lopputuloksena toteutui yhtenäinen johtamisjärjestelmä kaikkien toimialojen kesken. Johtamisjärjestelmään suunniteltiin ja testattiin kokonaan uusia palaveri käytäntöjä, joiden tarkoituksena on varmistaa tavoitetilään pääseminen.

Kehittämistehtävän toisena lopputuloksena oli malli, jolla kohteiden päivän työskentely kuvataan työntekijätasolla. Päiväprosessin tarkoituksena on haastaa kohteiden henkilöstö miettimään ja suunnittelemaan omaa työtään yhdessä esimiehen kanssa.

Opinnäytetyössä on kuvattu kehittämistehtävän eteneminen prosessina. Kuvattua prosessia on mahdollista hyödyntää muiden vastaavien kehittämistehtävien suunnittelussa.

ASIASANAT: prosessi, palveluprosessi, tilaus-tuotantoprosessi, tuotannon suunnittelu, henkilöstön kehittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in Hospitality Management

2013 | Total number of pages 55

Instructor Eija Koivisto

Päivi Hokkanen

FIRM PRODUCTION PROCESS –

CASE TURUN SEUDUN KIIINTEISTÖPALVELU OY

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy is a relatively new company, which is incorporated in Turku real estate service enterprise activities in 2012. The company consists of three divisions: food service, cleaning services and property management. Industry is a very important part of the company's business development in order to achieve a competitive advantage in the future.

This thesis addresses with the development task, the purpose of which was to describe the uniform of all three sectors the order delivery process. The pilot sites were formed working group. An important part of the work was to know the current state of interviewing the subjects, as well as staff user customer. After the interviews were discussed, what is the company's key objective, and how to achieve it. The result is a description of the management system, as well as model of working day items. The thesis also describes a process description process.

The theoretical part addresses the process related to the concepts and process development for the competitiveness of the company in its own territory. The theoretical part addresses the development methods used in the task. These methods include interviews, group work and observation. The method used was the laboratory of the change method, which itself is a development process.

The end result of the development task was completed unified management of all the branches. The management system was designed and tested a whole new meeting practices designed to ensure reaching the goal.

Another development project resulted in a model that describes the items of the working day at the level of the employee. Purpose of the working day process is to challenge employees to think and plan their own work together with the supervisor.

This thesis has described the development task progress of the process. By following this process, it is possible to take advantage of it when designing similar development tasks.

KEYWORDS: process, service process, ordering the production process, production planning, staff development

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet, kehittämistehtävä ja rajaukset	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	8
1.4 Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy	12
2 TUOTANTOPROSESSIN MUUTOKSEN SUUNNITTELU	13
2.1 Prosessin määritelmä	13
2.2 Prosessi kehittämisen kohteena	14
2.3 Lähtötilanne tuotantoprosessin suunnittelulle	15
2.4 Prosessien työstäminen Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä	16
2.5 Päiväprosessin kuvaamisen tavoitteet	16
3 TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN NYKYTILANNE	18
3.1 Tilaus-toimitusprosessi	18
3.2 Tuotanto- työ- ja palveluprosessit	18
3.3 Prosessin nykytilanteen kartoitus Turun Seudun Kiinteistöpalvelut Oy:ssä	20
3.3.1 Nykytilaan tutustuminen henkilöstöhaastatteluin	21
3.3.2 Nykytilaan tutustuminen asiakashaastatteluin	21
4 TUOTANTOPROSESSIN SUUNNITTELUN TOTEUTUS	23
4.1 Tavoitetilan luominen	23
4.2 Tavoitetilan saavuttaminen	23
4.3 Johtamisjärjestelmän kuvaus	23
4.4 Tuotantoprosessin kuvaaminen kohteissa	24
4.5 Henkilöstön näköinen prosessi työkohteessa	24
4.6 Prosessin suunnittelu prosessina	25
5 UUSIEN KÄYTÄNTÖJEN KÄYTTÖÖNOTTO JA LEVITTÄMINEN	27
5.1 Johtamisjärjestelmän käyttöönotto	27
5.2 Tuotetun mallin monistaminen koko yhtiöön	27
5.3 Asiakastytyväisyyden tarkistaminen	27
5.4 Tulevat haasteet	28
5.5 Jatkokehitystarpeet	28

5.6 Kehittämistehtävän toteutuksen ja lopputuloksen luotettavuus ja pätevyys	28
6 YHTEENVETO	29
LÄHTEET	30

LIITTEET

Liite 1. Prosessikuvaustyöskentelyn aikataulu 2012	
Liite 2. Esimerkki päiväprosessista	
Liite 3. Esimerkki päiväprosessista	
Liite 4. Esimerkki päiväprosessista	

KUVIOT

Kuvio 1. Ekspansiivinen oppimissykli	11
Kuvio 2. Prosessien kypsyystasomalli	17
Kuvio 3. Reaaliprosessi	23
Kuvio 4. Esimiesten johtamisjärjestelmä, yhteydenpito asiakkaisiin ja henkilöstöön	37
Kuvio 5. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n johtamisjärjestelmä	39
Kuvio 6. Prosessin suunnittelun toteutus prosessina	43
Kuvio 7. Laatuaukko ja kilpailuetu	48

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

”Prosessi voidaan määritellä toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen” (Hannus 2004, 104).

Toimivat ja yhtenäiset prosessit ovat edellytys yrityksen toiminnalle. Yrityksen toiminnan kehittäminen sujuvammaksi, tasalaatuisemmaksi ja tuottavammaksi edellyttää tietoa yrityksen kehittämistarpeista. Prosessin tunteminen on tärkeää myös yrityksen tuottamien tuotteiden ja palveluiden tasalaatuisuuden luomiseksi. Tasainen laatu tuo asiakastyytyväisyyttä.

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä yhdistyy kolme toimialaa: ruokapalvelu, siivouspalvelu ja kiinteistönhoito. Toimialojen historia ja johtamistapa on ollut erilainen. Keväällä 2012 aloitettiin työ, jossa mietittiin Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n toimintatapoja jatkossa. Yhtiössä päätettiin toteuttaa tuotantoprosessien kuvaaminen yhtenä projektina.

Turun Seudun kiinteistöpalvelu Oy tuottaa ruoka- siivous- ja kiinteistönhoitopalveluja. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti Turun kaupungin eri hallintokuntia, eli kouluja, päiväkoteja, vanhusten hoivayksiköitä, toimistotiloja, museoita, liikunta- paikkoja, terveyskeskuksia sekä kaupungin sairaala. (Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy 2013) Asiakkaat jakautuvat sekä tilaaja- että käyttäjäasiakkaisiin. Kaupunki ostaa monet palvelut keskitetysti, esimerkiksi koulujen ruoka-, siivous- ja kiinteistönhoitopalvelut hankitaan keskitetysti kaikille Turun kaupungin kouluille ja kouluissa työskentelevä henkilökunta sekä lapset ovat käyttäjä asiakkaita.

Asiakkaalla on palveluun ja sen toteutukseen liittyviä uskomuksia jo ennen palvelutapahtumaa. Asiakas vertaa kokemustaan odotuksiinsa ja odotukset vaikuttavat osaltaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Kun tunnetaan asiakkaan odotukset, voidaan palvelu muokata odotusten mukaiseksi ja varmistaa asiakas tyytyväisyys. Palveluun ei kannata sisällyttää sellaisia osia, joita asiakas ei arvosta tai joista asiakas ei ole valmis maksamaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51)

Asiakkaalla on odotusarvo palvelusta tai tuotteesta etukäteen. Odotusarvo muodostuu aiemmista kokemuksista, yrityksen imagosta, asiakkaan tarpeista ja kilpailevista toimijoista. Odotukset kohdistuvat palvelun laatuun, tuotteen laatuun, ammattimaisuuteen, asiantuntemukseen, osaamiseen, uskottavuuteen, ja yhteistyökykyyn. Asiakkaan odotukset ja vaatimustaso kasvavat ajan myötä. Odotusten ja toimitusten laadullinen ero on laatuaukko, joka kuvaa yrityksen parantamistarvetta laadussa. Laadun ja odotusten positiivinen erotus on yritykselle kilpailuetu. Odotusarvoon voidaan vaikuttaa mielikuvilla. Jotta yritys koetaan mielenkiintoiseksi, on siitä oltava riittävän korkea mielikuva, tämä taas asettaa haasteen toiminnalle, jonka on kyettävä täyttämään olemassa oleva mielikuva ja annetut lupaukset. (Lecklin 2006, 91-92)

Prosessin kannalta asiakas on tärkeä. Asiakaspalautteen jatkuva seuraaminen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen ovat edellytyksenä prosessin kehittämiseksi. (Lecklin 2006, 141)

1.2 Työn tavoitteet, kehittämistehtävä ja rajaukset

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä eri toimialojen välinen yhtenäistäminen on vielä kesken. Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata prosessi, jolla toteutettiin tilaus-toimitusprosessin kuvaaminen yhtenäisenä koko Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä. Tilaus-toimitusprosessi käsittää kaiken alkaen asiakkaan tekemästä tilauksesta ja päättyen tuotteen tai palvelun vastaanottamiseen.

Kehittämistehtävän tavoitteena on luoda yhtenäiset toimintatavat niiltä osin kuin toimintaa voidaan yhtenäistää eri toimialojen ja eri toimipisteiden kesken. Tästä esimerkkinä tiedonkulku ja esimiesten yhtenäiset toimintatavat, joiden vuoksi johtamisjärjestelmän kuvaaminen nousi osaksi työtä.

Kehittämistehtävän toisena tavoitteena on varsinaisen tuotantoprosessin kuvaaminen. Tässä tärkeänä osana on kohteiden henkilöstön osallistuminen prosessin kuvaamiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena tuotantoprosessin kuvaami-

selle on yhtenäinen lopputulos toimialojen kesken Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä.

Työskentely kehittämistehtävän toteutuksen osalta toteutettiin yhteistyössä liikkeenjohton konsulttiyrityksen kanssa. Projektin vastuu- ja yhteyshenkilönä toimii Päivi Hokkanen. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n kohteista valittiin kolme pilotti kohdetta, joiden henkilöstö ja esimiehet muodostivat työryhmän. Henkilöstön osallistuminen oman työn suunnitteluun, oli yksi tärkeimmistä kehittämistehtävän tavoitteista. Vastuu omasta työstä ja sen toteutuksesta kasvaa kun työntekijä saa itse vaikuttaa sen suunnitteluun ja organisointiin. Itseohjautuva ja työnsä mielekkääksi kokeva työntekijä sitoutuu työhön ja tämä näkyy työn laadussa. Tämä on samalla haaste esimiehelle, jolla on vastuu toiminnan tasalaatuisuudesta eri kohteiden välillä. Esimiehet ohjattiin työstämään materiaalia ryhmissä myös tapaamisten välissä. Työskentelyssä saavutettu lopputulos arviointiin työskentelyyn osallistuneiden esimiesten kesken sekä yhtiön johtoryhmässä. Lopputulos monistetaan kaikkiin Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n kohteisiin.

Opinnäytetyössä kuvataan kehittämistehtävänä olleen tilaus-tomitusprosessin kuvaamisen eteneminen ja keskeisimmät havainnot. Tältä pohjalta opinnäytetyöhön on kuvattu Turun Seudun Kiinteistöpalvelu oy:n prosessienkuvauksen kehittämistehtävä prosessina. Havaintojen rinnalle on kerätty olemassa olevaa teoriaa.

Tämä opinnäytetyö on osittain luottamuksellinen ja luottamukselliset osat on poistettu. Varsinainen opinnäytetyö on Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n käytössä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistehtävän alussa tutustuttiin nykytilaan haastattelemalla valittujen kohteiden henkilöstöä sekä käyttäjäasiakkaita. Haastattelut toteutettiin syvähaastat-

teluina ja teemahaastatteluina. Sekä henkilöstön- että käyttäjäasiakkaiden haastatteluissa pyrittiin ryhmä- ja parihaastatteluihin, mutta toteutuksen edetessä myös joitakin yksilöhaastatteluja toteutettiin käyttäjäasiakkaiden kohdalla. Haastatteluaika sovittiin etukäteen haastateltavien kanssa ja haastattelun aihealueet lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastatteluille varattiin aikaa noin 1,5 tuntia.

Syvähaastattelussa on olemassa oleva teema, josta keskustellaan luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastateltavaa rohkaistaan kertomaan aiheesta kaikki, mitä hän tietää. Haastattelijalla on etukäteen tehty teemalista aiheista, jotka on käsiteltävä haastattelun aikana, näiden lisäksi keskustelu voi liikkua myös muissa aiheissa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 283)

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto tai järjestys ei. Ryhmähaastattelut ovat tehokkaita, koska tietoa saadaan samanaikaisesti useammalta. Ryhmähaastattelussa haastateltavat voivat olla luontevampia ja vapautuneempia, mutta toisaalta ryhmässä voi olla dominoivia jäseniä, jotka pyrkivät ohjaamaan haastattelun suuntaa. Ryhmän dynamiikka voi vaikuttaa keskustelun kulkuun, muodostuuko se kielteiseksi vai jääkö kaikki kielteinen kenties kertomatta. Nämä asiat tulee ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 205-206)

Varsinainen työskentely tapahtui osittain luovan aivoriihityöskentelyn ja osittain fokusryhmän periaatteilla sekä havainnoinnin avulla. Toiminnasta voi tunnistaa Muutoslaboratorion toimintaperiaatteet.

Luova aivoriihityöskentely perustuu ryhmän osaamiseen ja kokemukseen. Työskentelyssä pyritään saamaan esille mahdollisimman paljon ideoita prosessin kehittämiseksi. Seuraavassa vaiheessa ideat arvioidaan, ryhmitellään ja laitetaan tärkeysjärjestykseen. (Lecklin 2006, 149, 180)

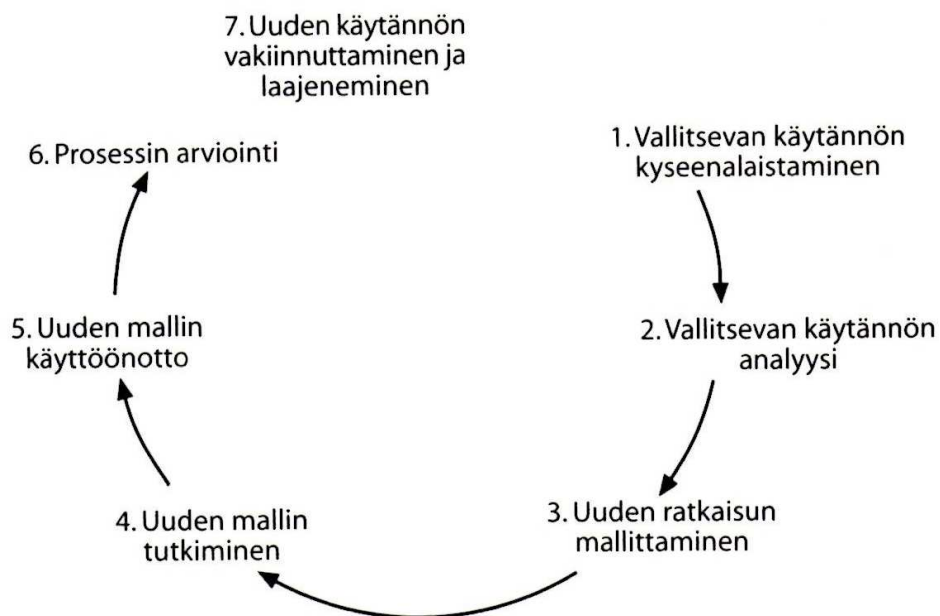
Fokusryhmä on kooltaan noin 6-12 henkeä, ja sillä on erillinen vetäjä, jonka tehtävänä on ohjata keskustelua ja varmistaa, että kehitettävänä olevat aiheet ovat keskustelun kohteena. Keskustelujen jälkeen ryhmän vetäjä tekee keskuste-

luista raportin sekä oman tulkinnan. Fokusryhmä voi olla sisäinen, jolloin se on koottu omasta henkilöstöstä tai ulkoinen, jolloin se on koottu esimerkiksi asiakkaista. Tavoitteena sisäiselle fokusryhmälle on selvittää, mitä työntekijät ajattelevat yrityksen toiminnasta ja sen kehitystarpeista. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 281-282)

Havainnointia on kahdenlaista, systemaattista havainnointia, jossa havainnoija on tilanteessa täysin ulkopuolinen tarkkailija sekä osallistuvaa havainnointia, jossa havainnoija toimii ryhmän jäsenenä ja osallistuu. Osallistuvassa havainnoinnissa tilanne muotoutuu vapaasti. (Hirsjärvi ym. 2008, 209)

Kehittämistehtävän teoriaosuutta työstettiin myös osallistuvan havainnoinnin keinoin. Esimiehet työstivät teoriaosuutta useiden päivien ja iltapäivien kokonaisuuksina. Työnjakona oli esimiesten keskinäinen keskustelu, jota ohjasi joko Konsulttiyritys tai välillä Päivi Hokkanen. Hokkanen osallistui yhteiseen keskusteluun, mutta ei ryhmätehtävien sisällön tuottamiseen. Koska Hokkanen oli paikalla kaikissa tapaamisissa, mahdollistui havainnointi tapaamisissa. Osa tapaamista tapahtui kohteittain tai toimialoittain, jolloin sama teema toistui eri ryhmien aiheina kolmeen eri kertaan. Tämä loi mahdollisuuden havainnoida ryhmän käyttäytymistä, sisällön tuottamista, ongelman ratkaisua ja sitoutumista uuteen toimintamalliin. Lukuisten tapaamisten havainnointi loi luottamuksen saavutettuun lopputulokseen.

Menetelmänä muutoslaboratorio on kehittämisprosessi, jota voi soveltaa monenlaiseen kehittämistehtävän etenemiseen. Muutoslaboratoriossa kehitystä voidaan kuvata Yrjö Engeströmin ekspansiivisen oppimissyklin, Kuvio 1. avulla joka on ns. teoreettinen yleistys työyhteisöissä tapahtuvasta uuden toiminnan kehittymisestä. (Virkkunen & Ahonen 2010, 48-50)



Kuvio 1. Ekspansiivinen oppimissykli (Engeström 2004, 61)

Muutoslaboratoriota voi käyttää työyhteisössä havaitun muutostarpeen jäsentelyyn. Ekspansiivinen kehityssykli kuvaa teoreettisesti työyhteisöissä tapahtuvaa uuden toimintatavan kehittämistä. Oppiminen ja toiminnan kehitys ei ole suoraviivaista. Kehitys saattaa liikkua edestakaisin vaiheiden välillä, se voi myös katketa tai taantua. Kehityksen rytmi ja kehittämishankkeen rytmi eivät välttämättä etene samaa tahtia. (Virkkunen & Ahonen 2010, 50)

1.4 Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy on aloittanut toimintansa tammikuussa 2012. Yhtiö on perustettu Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toiminnasta.

Kaupunginvaltuusto päätti 24.1.2011 § 17, että Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen toiminnot yhtiöitetään. Kaupunginhallitus päätti 4.10.2011 § 447. esittää kaupunginvaltuustolle yhtiöittämissuunnitelman, perustamisasiakirjojen ja esitetyn yhtiön rahoituslinjauksen hyväksymistä sekä Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n perustamista. 12.12.2011 kaupungin hallitus hyväksyi yhtiön perustamisen. (Turun Kaupunki 2011)

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy tuottaa osana Turku konsernia ruoka-, siivous- ja kiinteistönhoitopalveluja. Yritys on Lounais-Suomen suurimpia alan yrityksenä ja työnantajana. Yhtiössä työskentelee noin 900 työntekijää, ja se toimii yli 300 rakennuksessa, 500 000 neliössä, 3 miljoonassa tilakuutiossa ja aterioita valmistuu päivittäin 40 000. (Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy 2013)

2 TUOTANTOPROSESSIN MUUTOKSEN SUUNNITTELU

2.1 Prosessin määritelmä

Liiketoiminnassa prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat toiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessilla voi olla joko sisäinen tai ulkoinen asiakas. Prosessissa on joukko tehtäviä, jotka voidaan määritellä ja mitata. Prosessia voidaan muokata ja ohjata siten, että tulokset vastaavat annettuja laatuvaatimuksia. Yleensä prosessia toistetaan lukuisia kertoja samalla tavalla. Prosessissa alkutiedoista ja materiaaleista, eli syötteistä syntyy ihmisten ja koneiden avulla suoritteita, eli lopputulos asiakkaalle. (Lecklin 2006, 123-124)

Prosessiajattelu, kuten muutkin johtamismallit tähtäävät hyvään talouteen. Prosessiajattelussa henkilöstöä ei pyydetä tekemään enemmän vaan eritavalla, eli huomio kohdistetaan suoraan toimintaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12) Prosessista voidaan erottaa ydinprosessit, tukiprosessit, avainprosessit, pääprosessit, osaprocessit ja alaprocessit sekä vaihe tai tehtävä. Prosessit tarvitsevat prosessinomistajan, joka vastaa kyseisen prosessin suunnittelusta ja sisällöstä, tavoitteiden mukaisesta tuloksesta, tarvittavien resurssien hankinnasta ja henkilöstön tehokkaasta käytöstä. (Lecklin 2006, 130-131)

Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia toimintoja. Asiakaspalvelu, tuotanto sekä tuotekehitys ovat tyypillisiä ydinprosesseja yritykselle. Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Avainprosessiksi nimetään yrityksen tärkeimmät prosessit. Pääprosessit ovat laajoja ja kokonaisuuden kannalta keskeisiä prosesseja. Prosessi hierarkiassa alempia prosesseja kutsutaan osa- tai alaprosesseiksi. Yksittäiset työvaiheet jotka kuuluvat osana prosessiin, ovat vaiheita tai tehtäviä. Työvaiheista ei laadita prosessikaaviota vaan niistä tehdään työohjeet. (Lecklin 2006, 130)

2.2 Prosessi kehittämisen kohteena

Yritykset, jotka osaavat hallita eri toimintoja ja luoda sujuvan toimintatavan eri asiantuntijoiden välille, saavat etua kykenemällä luomaan uusia palveluita, parempaa palvelua ja tehokkaampaa toimintaa. Toiminta ymmärretään arvoa luovana prosessien verkkona, jossa tunnistetaan ja kuvataan avainprosessit. Kuvatut prosessit pidetään jatkuvan kehityksen kohteena, jolloin saadaan tuotettua asiakkaalle lisäarvoa. Tämä on prosessijohtamista, jonka tarkoituksena on tuottaa koko liiketoiminnan logiikka prosesseiksi ja kehittää toimintaa karsimalla ketjusta lisäarvoa tuottamattomat toiminnot. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6-7)

Tavoitteiden asettaminen, strategian luominen ja muutosten aikaansaaminen on johdon tehtävä. Yrityksen kilpailukyky riippuu johdon kyvystä ratkaista, miten tuottaa riittävästi hyötyä kaikilla olemassa olevilla resursseilla. Paine muutokselle voi tulla yrityksen sisältä tai ulkopuolelta, esimerkiksi omistajilta. Prosessien kuvaaminen, eli toiminnan mallintaminen on ensimmäinen askel, jotta voidaan tarkastella olemassa olevaa toimintaa. Mallintamisella pyritään löytämään toiminnasta kriittiset pisteet, joita kehittämällä saadaan lisäarvoa lopputuotteeseen ja asiakkaalle. Mikäli mallintaminen ja sitä seuraava kehittäminen onnistuu hyvin, luodaan tyytyväisempi asiakas, motivoituneempi työntekijä ja parempi lopputuote. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11, 13)

Tärkeimpien prosessien tulee olla nimettyä jonkun esimiehen vastuulle, jotta ne toteutuvat. Prosessin omistaja mallintaa prosessin, tarkastelee prosessin toimivuutta ja tehokkuutta sekä laatii kehittämistavoitteet. Kun prosessia kehitetään, aiheutuu siitä samalla muutoksia toimintaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14)

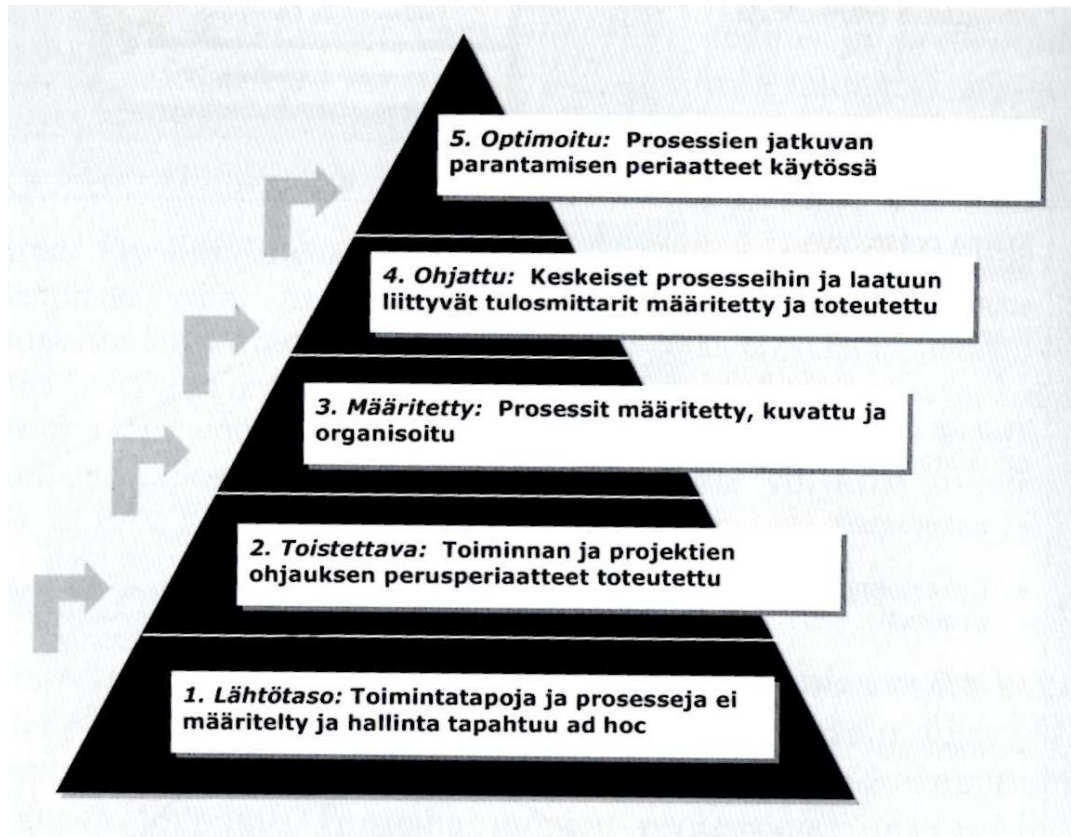
Prosessiajattelu perustuu siihen, että asiakkaalle luodaan arvoa tapahtumien ketjulla eli prosessilla. Kun asiakkaalle luodaan riittävästi arvoa suhteessa kustannuksiin, saavutetaan taloudellinen menestyminen. Esteenä kehitykselle voi olla ristiriita esimerkiksi työntekijän tai tietyn työyhteisön oman edun kanssa. Prosessijohtamisen lähtökohtana on tunnistaa tapahtumien ketju, kuvata se ja asettaa tavoitteet, jonka mukaan toimintaa kehitetään. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10-11)

2.3 Lähtötilanne tuotantoprosessin suunnittelulle

Haasteena prosessien kuvaamisessa on löytää oikea taso. Tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen ja joustavuuteen liittyvien strategioiden toteuttaminen on usein haasteellista yritysten johdolle. Jähmeys voi johtua heikosta prosessien tuntemuksesta organisaatiossa. Muutos voidaan saada käytäntöön prosessien kautta ketterästi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11,15)

Prosessista syntyvän tuotteen tai palvelun laatua voidaan mitata vertaamalla, kuinka palvelun-, tuotteen- tai toiminnon ominaisuudet täyttävät asetetut tavoitteet. Myös sopivuus käyttötarkoitukseen määrittää laatua. Laatu tulisi arvioida asiakkaan silmin. Asiakkaalle laatua on onnistunut lopputuote, palvelu tai muuten vain tapamme toimia. Toimitusvarmuus, virheetön ja iloinen palvelu kertoo onnistuneesta tuotanto- tai palveluprosessista. Johtamisen yhteydessä laatu tarkoittaa samaa kuin kilpailukyky. (Laamanen & Tuominen 2011, 24, 130)

Laadun varmistuksessa ja prosessien kehittämisessä voidaan hyödyntää ns. prosessien kypsyystasomallia, (Kuvio 2). (Hannus 2004, 106)



Kuvio 2. Prosessien kypsyystasomalli (Hannus 2004, 106)

2.4 Prosessien työstäminen Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä

Kappaleessa on kuvattu kehittämistehtävän eteneminen

2.5 Päiväprosessin kuvaamisen tavoitteet

Prosessia suunniteltaessa aloitetaan asiakkaan tarpeista ja esitetään kysymykset, mitä asiakas tarvitsee meiltä? Millä tuotteilla tai palveluilla voimme vastata tarpeeseen? Seuraavaksi mietitään mitä ja ketä tarvitaan prosessin toteutuk-

seen, mistä ne hankitaan? Prosessin toteuttaminen suunnitellusti voi kuitenkin käytännössä olla jopa vaikeaa. Työntekijän voi olla vaikea muuttaa toimintatapojaan tai hänen voi olla vaikea toimia oman intuition vastaisesti. Prosessityökentely kuitenkin edellyttää prosessin noudattamista. (Laamanen 2011, 21,24)

3 TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN NYKYTILANNE

3.1 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus- toimitusketju pitää sisällään tuotteen tai palvelun tuottamisen. Hyvin toimiva tilaus-toimitusprosessi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja vastinetta rahalle. Jos prosessissa ilmenee ongelmakohtia, näkyy se asiakkaalle viivästyneenä toimituksena tai huonona palveluna. Koska prosessi on suoraan kytköksissä asiakkaaseen, on se liiketoiminnallisesti kriittistä ja sen vuoksi tilaus- toimitusprosessia tulee jatkuvasti kehittää. Yrityksen tulisi toteuttaa tasaisin väliajoin nykytila-analyysi selvittääkseen toiminnan sen hetkinen tila. Nykytila analyysin lisäksi yrityksellä tulee olla käytössään erilaisia mittareita. (Toivanen 2009, 5)

Tilaus-toimitusprosessia on hyvä tarkastella aika-ajoin tarkemmin. Tarkastelussa voidaan huomata muutostarpeet, mikäli tehtävä työ sisältää turhaa, ei asiakkaalle arvoa tuottavaa työtä. Turhaa työtä on esimerkiksi asiakkaan kertaalleen kirjaaman tiedon uudelleen kirjaaminen. Asiakkaalle tämä tuskin lisää missään suhteessa arvoa tai alentaa yleensääkään tuotteen tai palvelun kustannuksia. Päinvastoin, mahdollisuus virheille kasvaa. (Aho 2010, 81)

3.2 Tuotanto- työ- ja palveluprosessit

Kiinteistönhoito, siivouspalvelu ja ruokapalvelu ovat palvelutyötä. Palvelutapahtuma voidaan kuvata prosessina. Palvelutapahtuma ei toteudu joka kerta täysin samanlaisena, mutta prosessin toivottu eteneminen voidaan silti suunnitella.

Joukko peräkkäisiä tai rinnakkaisia toimintoja muodostaa palveluprosessin. Palvelun tuotantoprosessissa voi osa tehtävistä kuulua asiakkaalle, yhteistyökumppanille, tavarantoimittajalle tai alihankinnan suorittajalle. Vastuu koko palveluprosessista on kuitenkin yrityksellä. Palveluprosessi sisältää yleensä useita vaihtoehtoisia tapoja suorittaa palvelu. Sopivista palveluprosesseista on oltava

etukäteen suunnitellut kuvaukset sisältäen kaikki tarvittavat osa-alueet. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 219-220)

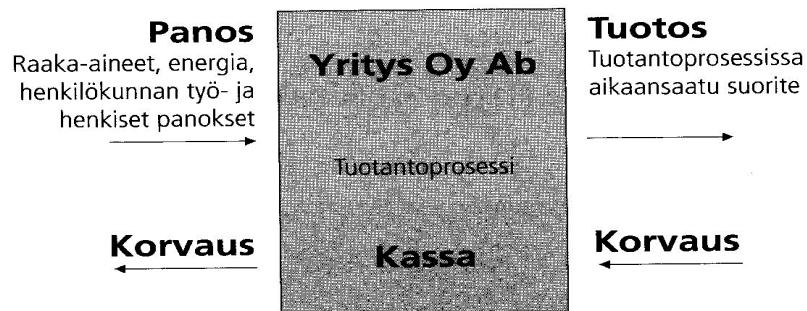
Ominaista prosessimaiselle tuotannolle on erilaiset aloitus-, lopetus- ja työskentelyvaiheet. Prosessia voidaan tarkastella myös työntekijän kannalta. Tuotantoprosessin mallintaminen tuo kehittämisideoita työ- ja tuotantoprosesseihin. Kehittämisideat voivat koskea ergonomiaa, käytettävyyttä, turvallisuutta, ihmisten toimintaa tai osaamista ja koulutustarvetta. Kehittämällä havaittuja ideoita, voidaan saavuttaa parannuksia esimerkiksi tehokkuuteen ja tuotantojärjestelmiin. Prosessin mallintamiseen osallistuvat työntekijät havahtuvat huomaamaan kehittämiskohteita omassa työssään, jolloin työ- tai tuotantoprosessin systemaattinen käsittely auttaa löytämään omaan työhön ja oman työyhteisön työhön toimivampia tapoja toimia. (Leppänen 2000, 28, 44-45)

Palvelut ja tuotteet syntyvät työprosessinlopputuloksena. Palveluprosessissa on havaittavissa erilaisia toimintoketjuja, joka yhdessä muodostavat prosessin, jonka seurauksena asiakas saa palvelun tuottaman hyödyn ja palveluntuottaja tuloksen. Palveluprosessin kehittämiseksi asiakaspalautte on tärkeää. Palautteen avulla voidaan tunnistaa, mikä osa palvelutapahtumassa toimii ja mikä osa vaatii kehittämistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-41) Palveluprosessin kehittämisessä pääasia on, että kehittäminen tapahtuu asiakkaan tarpeista ja asiakas saa parempaa palvelua. (Lamminaho 2010, 2)

Kuvaamalla palveluprosessia, voidaan palvelun tuottamisesta määritellä, ketä siihen osallistuu, missä vaiheessa ja kuinka kauan. Kuvaukseen voidaan lisätä laadulliset, taloudelliset sekä muut palvelutapahtuman tavoitteet. Palveluprosessiin voidaan kuvata myös asiakkaan tekemät osat, jolloin kuvaus kattaa koko palvelutapahtuman. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41)

Kuviossa 3. on kuvattu yrityksen tuotantoprosessin toiminta, jossa raaka-aineista ja työstä syntyy suorite. Suorite voi olla joko jokin tuote tai palvelutapahtuma asiakkaalle. (Ilmoniemi ym. 2009, 33)

Reaaliprosessi



Kuvio 3. Reaaliprosessi (Ilmoniemi ym. 2009, 33)

3.3 Prosessin nykytilanteen kartoitus Turun Seudun Kiinteistöpalvelut Oy:ssä

Kappaleessa käsitellään Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä toteutetun kehittämistehtävän alussa toteutettua nykytilakartoitusta.

Prosessimuotoisesti voidaan kuvata monenlaista toimintaa. Tilaus-toimitusprosessi käsittää monia välivaiheita, jotka ovat itsessään selkeitä prosesseja. Nämä vaiheet voivat olla esimerkiksi suunnittelua, hankintaa tai tuotantoa. Palvelun tai tuotteen prosessiin vaikuttaa, kuinka standartoituna tuote tai palvelu myydään. (Laamanen & Tinnilä 2009, 22)

Prosesseja tarkasteltaessa niistä voidaan tunnistaa ydin- ja tukiprosesseja. Tukiprosessin tehtävä on mahdollistaa ydinprosessin toteutus. Ydinprosesseista syntyy yritykselle suoraa hyötyä. (Laamanen 2011, 54-56.) Turun Seudun Kiinteistöpalvelujen ydinprosessit ovat asiakkaan ulkoistamia tukiprosesseja.

Ydinprosessit tuottavat lisäarvoa suoraan asiakkaalle ja vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Ydinprosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Ne myös aiheuttavat asiakkaassa odotuksia ja niiden pitäisi päättyä asiakastyytyväisyyteen. (Laamanen & Tuominen 2011, 21) Tukiprosessit ovat prosesseja,

joita ilman ydinprosessit eivät ole mahdollisia. Tukiprosessia tulee kehittää, mikäli se ei tue ydinprosessia. Kehittäminen tulee suunnitella analysoimalla ydinprosessin kannalta tarvittavat muutokset. (Laamanen & Tuominen 2011, 21)

3.3.1 Nykytilaan tutustuminen henkilöstöhaastatteluin

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävässä toteutettua oman henkilöstön haastattelua tämän hetkisiin prosesseihin liittyen.

3.3.2 Nykytilaan tutustuminen asiakashaastatteluin

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävässä toteutettua asiakashaastattelua tämän hetkisiin prosesseihin liittyen.

Prosessi on sekä tuotettua toimintaa että toiminnan toteuttajat. Tieto ja materiaali jalostuvat prosessissa joksikin uudeksi. Prosessista saadaan ulos tuotteita, palvelua ja parantuvaa suorituskykyä. Palautteen saaminen on tärkeä osa prosessia. Tavarain tai vaikka ruoan valmistuksessa prosessien kuvaaminen on kohtalaisen helppoa. Haastavuus tulee silloin, kun kuvataan palvelua prosessina, eli asiakas otetaan huomioon prosessin kulussa. Asiakas palvelusta vastuussa olevan työntekijän osaaminen korostuu palveluprosessissa. (Laamanen 2011, 20)

Prosessiajattelussa toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa tuottavien toimintojen kautta, ei organisaation rakenteiden mukaan. Prosessiajattelu korostaa asiakaslähtöisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa. (Hannus 2004,102)

Asiakas odottaa tuotteelta ja palvelulta korkeaa laatua, nopeaa toimitusta ja alhaisia kustannuksia. Toimivan tilaus-toimitusprosessin tulisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua karsimalla proses-

sista kaikki asiakkaalle arvoa tuottamaton työ. Mitä enemmän turhia työvaiheita on, sitä enemmän asiakkaan maksettavaksi jää työvaiheista aiheutuvia kustannuksia. Informaation kulkuun tulee kiinnittää huomiota, mitä enemmän informaatioissa esiintyy viiveitä tai katkoksia ja tästä johtuvaa toimitusketjun osien välistä epävarmuutta, sitä vaikeampaa on ketjun synkronoiminen keskenään. (Aho 2010, 92)

Tilaus-toimitusprosessin uudelleen suunnittelussa on aina etsittävä itselleen sopivin ratkaisu. Muutosten sopeuttaminen käytäntöön vaatii johdon tukea, syvällistä toiminnan suunnittelua ja uskallusta irtautua vanhoista toimintatavoista kaikilla toimitusketjun tasoilla. (Aho 2010, 92)

Prosessin kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää paremmin asiakkaiden tarpeita ja huomioida ne kehityspäätöksissä. Näin saadaan asiakkaalle parempaa palvelua ja parempia tuotteita nopeammin. Henkilöstö ymmärtää toimintaa ja kokonaisuutta paremmin, kun se on kuvattu hyvin. Henkilöstön on helpompi nähdä oma rooli yrityksen arvon luomisessa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11)

4 TUOTANTOPROSESSIN SUUNNITTELUN TOTEUTUS

4.1 Tavoitetilan luominen

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävässä luodun tavoitetilan luomista.

4.2 Tavoitetilan saavuttaminen

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävässä luotuja keinoja tavoitetilaan pääsemiseksi.

Hyvin suoritettuna kehittämisen lopputuotteena pystytään tuottamaan entistä laadukkaampaa ja kustannustehokkaampaa prosessia. Yhtenäistämällä ja uudelleen suunnittelulla, pystytään vapauttamaan henkilöstöresursseja muihin tehtäviin. Uudistettu prosessi vaikuttaa suoraan liiketoimintaprosesseihin, kasvattamalla mm. rahavirtoja. Kun eri prosessit uudistuvat tasaisin väliajoin, synnyttää se yrityksen sisälle silmukan, joka johtaa tasaiseen toimintojen kehittämiseen ja tätä kautta kilpailuedun saavuttamiseen muihin alan toimijoihin nähden. (Toivonen 2009, 5)

4.3 Johtamisjärjestelmän kuvaus

Kappaleessa kuvataan kehittämistehtävässä tehdyt huomiot johtamisjärjestelmään.

4.4 Tuotantoprosessin kuvaaminen kohteissa

Prosessia suunniteltaessa aloitetaan asiakkaan tarpeista, mitä asiakas tarvitsee meiltä? Millä tuotteilla ja palveluilla voimme vastata tarpeeseen? Seuraavaksi mietitään mitä ja ketä tarvitaan prosessin toteutukseen, mistä ne hankitaan?

Muodoltaan prosessit voidaan kuvata kartaksi perinteisen vuokaavion sijaan, kun kaikki tahot, myös asiakas on kartalla, on kaikkien helpompi sijoittaa itsensä kokonaisuuteen. Karttaan mietitään tärkeimmät prosessit, samalla kartta pyritään pitämään selkeänä. Kartan rajauksena kannattaa käyttää yhtä organisaatiota koskevaksi. Kun raja on laaja, saadaan organisaation eri yksiköt toimimaan samalla tavalla keskenään ja yhteisten mittareidenkin käyttö mahdollistuu. (Laamanen 2011, 58-61, 69)

4.5 Henkilöstön näköinen prosessi työkohteessa

Kehittämistehtävän lopputuloksessa on kuvattu sanallisesti johtamisjärjestelmän ja tuotantoprosessin keskeiset asiat.

Prosessit ovat myös esimiehen työkalu. Prosesseilla kuvataan koko organisaation toiminta. Prosessikuvausten perusteella voidaan löytää kriittiset pisteet, joihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota työskentelyn aikana. Erilaisten kuvausten perustana ei voi olla henkilöstön kouluttaminen alusta, vaan prosessikuvausten tulee olla työtä tukevia. Prosessin kuvauskaan ei riitä, vaan työntekijän on osattava toteuttaa työnsä suunnitellun prosessin mukaisesti. Prosessien suunnittelussa pitää huomioida kokonaisuus, jokaiselle tärkeälle asialle ei voi luoda omaa prosessikuvausta, vaan yksi ja yhtenäinen. Prosessit ovat runko, joihin kerätään kriittiset pisteet sekä välineet joilla päämäärä saavutetaan. (Laamanen 2011, 34-35, 37, 39)

Henkilöstön ottaminen mukaan työhönsä vaikuttavien asioiden suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin vähentää muutosvastarintaa. Uskottava viestintä auttaa henkilöstöä sitoutumaan uusiin toimintatapoihin. (Salmi 2010, 61-62)

4.6 Prosessin suunnittelu prosessina

Kehittämistehtävän toteutuksesta voidaan poimia prosessi, jolla kehittämistehtävä toteutettiin. Prosessi alkaa päätöksestä kuvata tuotantoprosessi ja päättyy kehitetyn toimintamallin käyttöönottoon ja sen seurantaan. Prosessin suunnittelun toteutus prosessina on kuvattu seuraavassa kuviossa 6. Prosessissa on neljä päävaihetta, aloitus, suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Nämä päävaiheet jakautuvat pienempiin vaiheisiin, jotka halutessa voitaisiin pilkkoa edelleen pienempiin vaiheisiin. Tämä taso on kuitenkin oikea mallin kopioimisen kannalta muihin projekteihin.

Aloitusvaihe alkaa päätöksestä kuvata prosessi, jonka jälkeen asiasta tiedotetaan henkilöstölle. Prosessin testaamista varten tulee valita pilottikohteet, tässä tapauksessa valinnan teki yhtiön johtoryhmä. Pilottikohteiden valinnan jälkeen kohteiden henkilöstölle ja esimiehille ilmoitetaan asiasta ja heidät kutsutaan mukaan kehittämistehtävään.

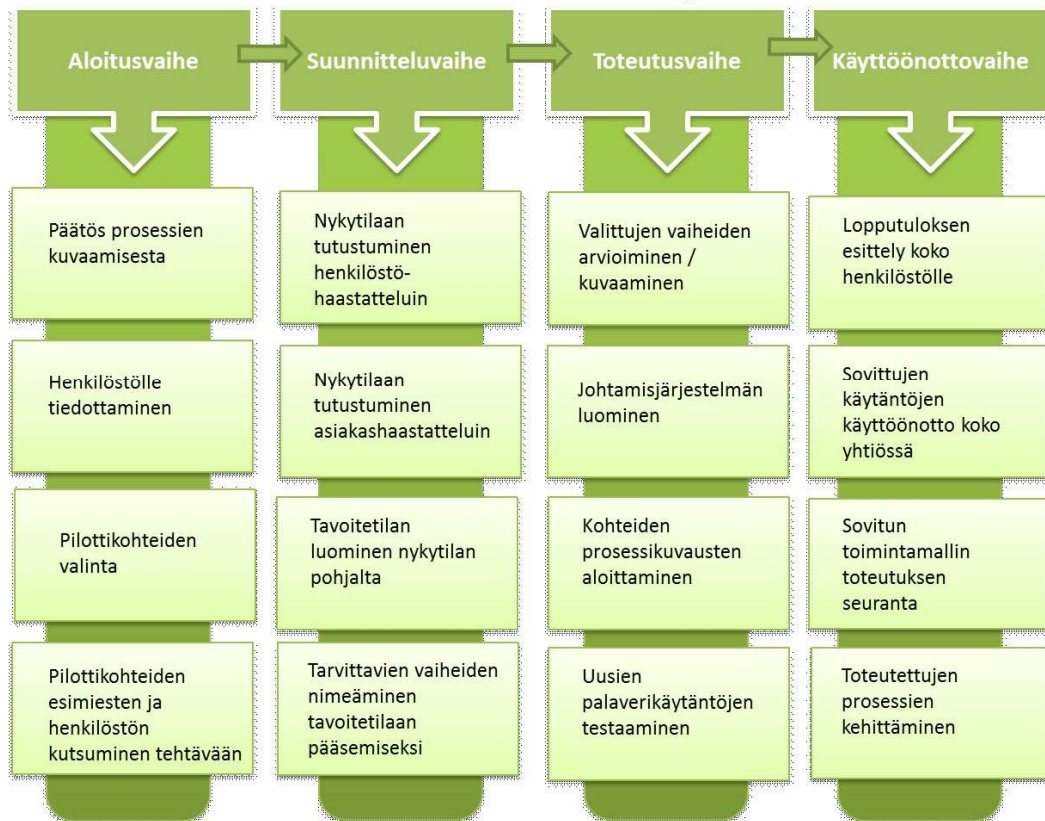
Suunnitteluvaiheessa tutustutaan henkilöstön ja asiakkaiden haastattelujen avulla nykytilaan. Vaiheessa pohditaan, millainen tavoitetila halutaan saavuttaa ja mitä asioita on oltava kunnossa, jotta tavoitetilan saavuttaminen mahdollistuu.

Toteutusvaiheessa valitut vaiheet kuvataan ja arvioidaan sanallisesti, vaiheista voidaan poimia johtamisjärjestelmä. Kohteiden päiväprosessien laadinta aloitetaan ja uudet käytännöt testataan käytännössä.

Käyttöönottovaiheessa kehittämistehtävän lopputulos esitellään johdolle ja henkilöstölle. Uudet toimintatavat otetaan käyttöön, käyttöönottoa seurataan. Koska

lopputulos ei voi olla koskaan valmis, tehtyjä prosesseja kehitetään jatkossa säännöllisesti.

Prosessin suunnittelun toteutus prosessina



Kuvio 4. Prosessin suunnittelun toteutus prosessina (Hokkanen 2013)

5 UUSIEN KÄYTÄNTÖJEN KÄYTTÖÖNOTTO JA LEVITTÄMINEN

5.1 Johtamisjärjestelmän käyttöönotto

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävässä sovittujen asioiden toteutusta.

5.2 Tuotetun mallin monistaminen koko yhtiöön

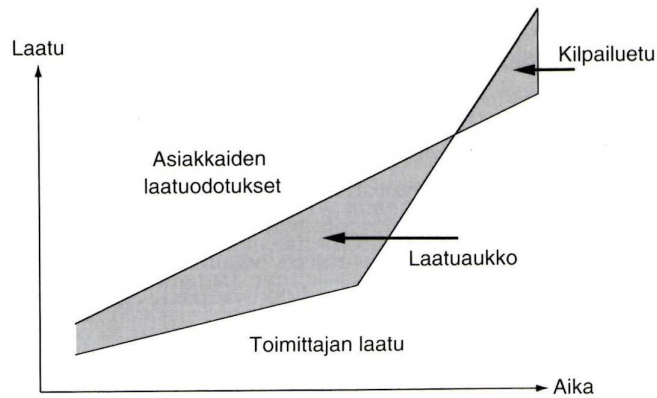
Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävässä sovittujen asioiden toteutusta.

5.3 Asiakastyytyväisyyden tarkistaminen

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävässä sovittujen asioiden toteutusta.

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa asiakkaan odotukset. Jos asiakkaan saama palvelu tai tuote vastaa asiakkaan odotuksia, laatu koetaan hyväksi. Mikäli odotukset ovat korkeammat tai asiakas on tottunut parempaan laatuun, laatu koetaan huonoksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 255)

Kuviossa 7 on kuvattu toimittajan eli palveluntuottajan laatu sekä asiakkaan laatuodotukset. Mikäli yrityksen toiminta ei vastaa asiakkaan odotuksia, syntyy laatuaukko, joka voi yrityksen toiminnan mukaan joko kasvaa tai kutistua. Mikäli yritys pystyy ylittämään asiakkaan laatuodotukset, saavuttaa se kilpailuedun muihin toimijoihin nähden. (Lecklin 2006, 92) Kilpailuetu varmistaa tyytyväisen asiakkaan, joka haluaa säilyttää palveluntuottajan yhteistyökumppanina jatkosakin.



Kuvio 5. Laatuaukko ja kilpailuetu (Lecklin 2006, 92)

5.4 Tulevat haasteet

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävän myötä tunnistettuja haasteita.

5.5 Jatkokehitystarpeet

Kappaleessa käsitellään kehittämistehtävän myötä tunnistettuja haasteita.

5.6 Kehittämistehtävän toteutuksen ja lopputuloksen luotettavuus ja pätevyys

Kappaleessa pohditaan kehittämistehtävän lopputulosta ja tehtävän aikana tehtyjen valintojen vaikutusta sen luotettavuuteen.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata prosessi, jolla kehittämistehtävä toteutettiin, samalla työn tavoite oli kuvata kehitystehtävän vaiheet. Kehittämistehtävän tavoitteena oli luoda yhtenäiset toimintatavat Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n eri toimialojen ja eri toimipisteiden kesken.

Kehittämistehtävän toteutuksesta muodostui selkeä prosessi, jota on mahdollista hyödyntää eri kehitystehtävien suunnittelussa. Prosessista on erotettavissa aloitus-, suunnittelu-, toteutus- ja käyttöönotto vaiheet.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä. Gummerruksen Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita.13.-14. osin uudistettu painos. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Ilmoniemi, M, Järvensivu, P, Kyläkallio, K, Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki. Kariston Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2011 Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön, Suomen laatu keskus. Keuruu. Otava.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessi johtamisen käsitteet Terms and concepts in business process management. Teknologia keskus Oy. 4. painos. Espoo. Redfina Oy.

Laamanen, K & Tuominen K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli, 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia, Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä, 5. uudistettu painos. Hämeenlinna. Karisto Kirjapaino Oy.

Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadun kehittäjän työkalupakki Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki. WSOY.

Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos. Helsinki. Paino Miktor.

Lämsä, A-M. & Uusitalo O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuus palveluja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Salmi, A. 2010. Henkilöstöjohtaminen tilamuutoksessa. Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2010. Oppiminen muutoksessa, Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa. Hansaprint Oy.

Sähköiset lähteet:

Aho, J. 2010 Operatiivisen tilaus- ja toimitusprosessin kehittäminen sesonkityyppisessä liiketoiminnassa Case: Stockmann -Herkun lahjapalvelu Pro Gradu EE 305 Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen laitos Elintarvike-ekonomia. Helsinki. [Viitattu 6.4.2014] Saatavissa:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26723/jani_aho_gradu.pdf?sequence=1

Lamminaho, Johanna. 2010. Hyvinvoinnin palveluprosessin kehittäminen Kylpylähotelli Kunnonpaikassa. Opinnäytetyö Liikunnan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Haaga-Helia [Viitattu 5.5.2013] Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13154/Lamminaho_Johanna.pdf?sequence=1

Toivanen, E. 2009. Tilaus – ja toimitusprosessin kehittäminen, Case: Lahden Lämpökäsittely Oy:n tilaus- toimitusprosessin nykytilan kartoitus. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma, Yrityshallinto. Lahden Ammattikorkeakoulu [Viitattu 6.4.2013] Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3981/Toivanen_Esa.pdf?sequence=1

Turun Kaupungin hallituksen pöytäkirja 12.12.2011 [Viitattu 22.1.2013] Saatavissa: <http://www05.turku.fi/ah/kh/2011/1212032x/2646715.htm>

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy [Viitattu 22.1.2013] Saatavissa: <http://www.turunseudunkiinteistopalvelu.fi/yritys/fi/>

Muut lähteet:

[REDACTED]. 2012. Keskusteluaiheet, Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy, Prosessien kuvaukset, haastattelut, 14.6.-15.6.2012

[REDACTED] 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy Haastatteluraportti 14.6.2012 (henkilöstö)

[REDACTED]. 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy Haastatteluraportti 14.6.2012 (henkilöstö)

[REDACTED]. 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy Haastatteluraportti 15.6.2012 (henkilöstö)

[REDACTED] & Hokkanen Päivi 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy Asiakas haastatteluraportti [REDACTED] 8.8.2012

[REDACTED] & Hokkanen Päivi 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy Haastatteluraportti [REDACTED] 8.8.2012 (asiakas)

[REDACTED]. Hokkanen Päivi. 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Asiakas haastatteluraportti [REDACTED] 20.8.2012

[REDACTED] & Hokkanen Päivi. 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Asiakas haastatteluraportti [REDACTED]. 22.8.2012 ja 5.9.2012

[REDACTED] & Hokkanen Päivi. 2012. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Asiakas haastatteluraportti [REDACTED]. 22.8.2012

[REDACTED]. 2012 Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Esimiesten ylätason prosessin kuvaus Versio 10 Tuotantoprosessin kuvaus 31.10.2012