

Julkisten palvelujen tulevaisuus

Puheenvuoro Kalevi Sorsa –säätiön seminaarissa
18.11.2006, Helsinki

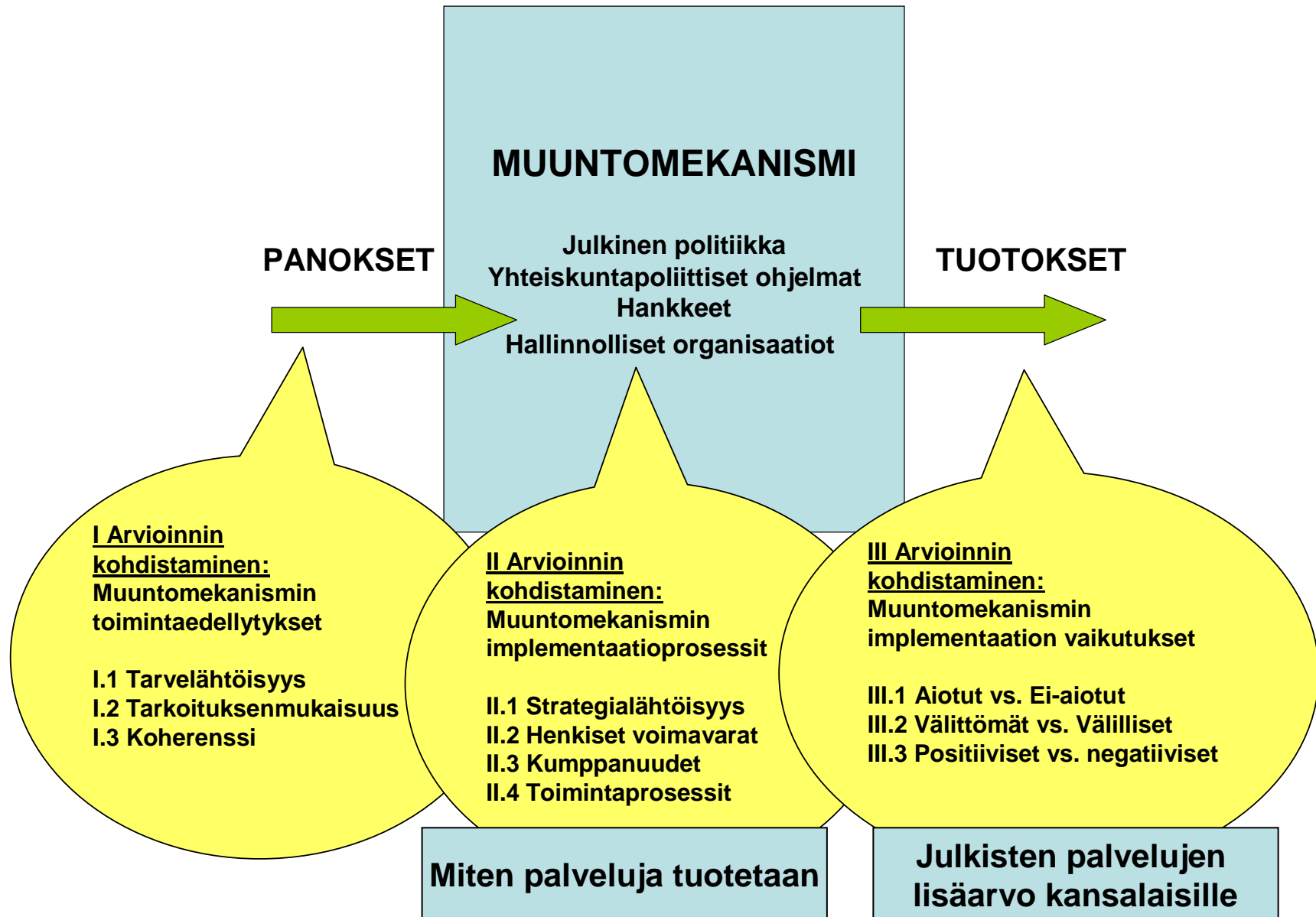
VTT, dosentti Petri Virtanen

petri.virtanen@neteffect.fi

Puheenvuoron sisältö

- ✓ Kokonaisvaltainen organisaatioymmärrys
- ✓ Julkishallinnon kehittämisparadigmat – kaksi vaihtoehtoa.
- ✓ Työyhteisön houkuttelevuus
- ✓ Prosessikehittämisen lupaus.

Alkuun ripaus teoriaa: *Julkisen hallinnon ja palvelujen järjestelmämalliajattelu*



Kokonaisvaltainen organisaatioymmärrys

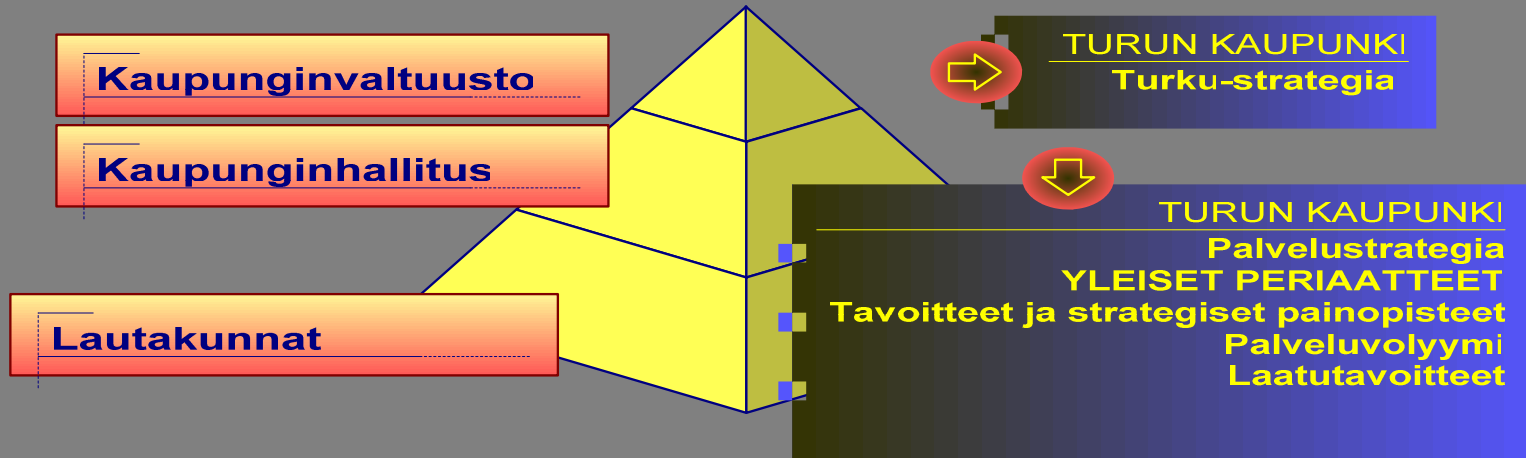
Liikkeellelähtöargumentit

1. Keskustelu palvelujen tuottamistavoista on triviaalia jos emme tarkastele samalla
 - julkisten palvelujen muodostamaa kokonaisuutta ja
 - yksittäisten organisaatioiden toimintaa kokonaisvaltaisesta näkökulmasta.
2. Julkisia palveluja koskeva tulevaisuusajattelu on painottunut aivan liikaa ulkoisiin muutostekijöihin (mm. väestön ikääntyminen)
 - Organisaatioiden rakenteet?
 - Kehittämisparadigmat?
 - Työyhteisöjen houkuttelevuus?

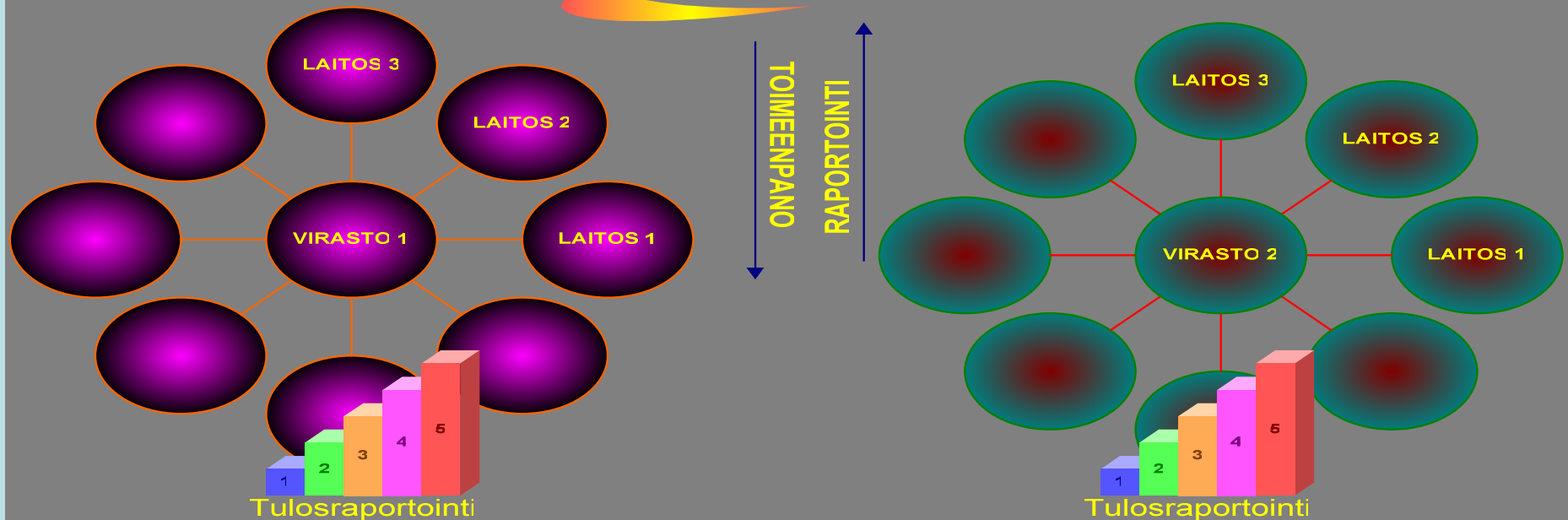
CASE 1.

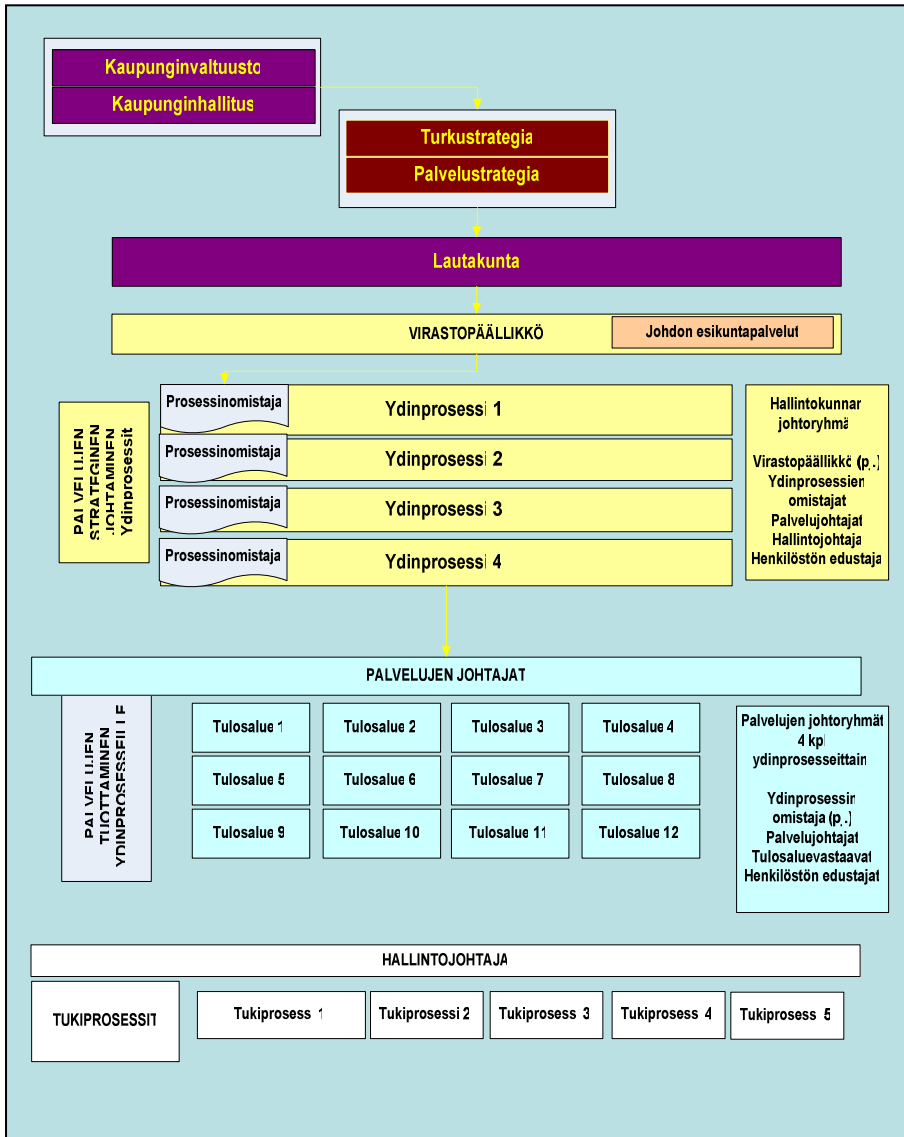
PALVELUSTRATEGIA PALVELUJEN JÄRJESTÄMISEN OHJAAJANA

9/17/2006

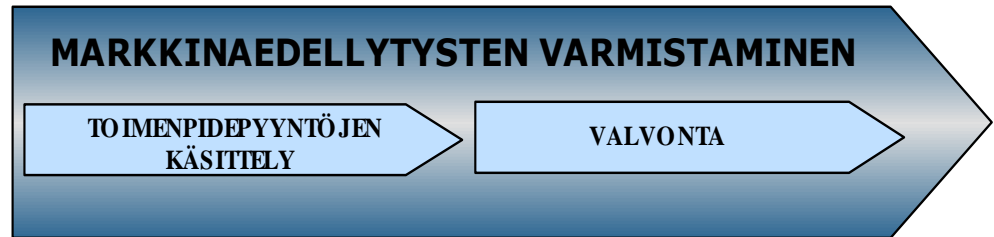


Palvelustrategia hallintokuntien operatiivisina suunnitelmina





JOHTAMINEN JA SUUNNITTELU



TIETOPALVELUT

TALOUSPALVELUT

HENKILÖSTÖPALVELUT

Välijohtopäätös 1:

Mikä tällaisen ajattelutavan taustalla on?

- Moderni oppimisteoreettinen näkökulma:
 - Yksityiskohtiin takertuminen vs. kokonaisvaltaiseen lintuperspektiiviin tähtääminen
 - Muutosjohtajuustaidot

Julkisten palvelujen kehittämisen paradigmat

Julkishallinnon tulevaisuuden kehittämisparadigmat – kaksi kehityspolkua?

	Tuottavuuslähtöinen ajattelutapa	Vaikuttavuuslähtöinen ajattelutapa
Yhteiskunta-käsitys	McDonaldisoitua yhteiskunta (Ritzer 1996 ym.)	Kompleksinen verkostoyhteiskunta (McNeill & McNeill 2003; Ball 2004)
Tuotantofilosofia	Tayloristinen tuotantotalous	Monikeskeinen, räätälöity arvoketju
Tuotanto-taloudelliset elementit	Tehokkuus, määrällisyys, ennakoitavuus, kontrolli	Vaikuttavuus, tilintekovastuu, luottamus, laatu
Palvelun käyttäjän rooli	Kontrolloitu itsepalvelun hyödyntäjä	Asiakastarpeet säätelevät organisaation muokkaamista
Kehittämisen filosofia	Universaalisuus: mekaanisesti replikoitavat geneeriset kehittämismallit	Kontingenttisuus: tilannekohtaiset, sovelletut kehittämismallit
Keskeinen keino	Henkilöstöressurssien käytön tehostaminen, "Get The People Out"	Asiakaslähtöisesti määräytyvä prosessijohtaminen, "Get The Best Out of People"
Muutosidea	Lyhyen aikavälin kustannussäästöt	Strategisen näkökulman vahvistaminen
Tulos	Kenties optimaalisempi panos-tuotos – suhde, mutta työmotivaation ja vaikuttavuuden kustannuksella	Parempi vaikuttavuus ("asiakkaalta asiakkaalle"), työilo ja aikaa myöden kohentuva tehokkuus

Tulevaisuuden organisaation ominaispiirteet?

- Kompleksisuus ja joustavuus.
- Innovaatiolähtöisyys.
- Rajojen hämäryys.
- Luottamuksen rakentuminen.

CASE: Organisaatioiden tuottavuuden esteet Iso-Britanniassa (Richard 2003; Holbeche 2006)?

- Innovaatioihin kohdistuvien investointien näivettyminen.
- Henkilöstön kehittämisessä ja uusintamisessa epäonnistuminen.
- Huono laadunhallinta.
- Heikko johtajuus.

KRIITTINEN NÄKÖKULMA:
Miten mainitut kaksi kehittämisparadigmaa suhtautuvat näihin kysymyksiin?

Välijohtopäätös 2

- Valtionhallinnon tuottavuusajattelu on...
 - Kohdistettu väärin.
 - Markkinoitu väärin.
- Sillä seurauksella, että...
 - Sillä toivottovasti ei tule olemaan pitkiä lamaannuttavia psykologisia vaikutuksia

Julkisten palvelujen – houkuttelevia
työyhteisöjä?

Tärkeimmät tekijät julkisten palvelujen
kehittämistyössä
(ei listattu tärkeysjärjestyksessä)

- Ihmiset
- Ihmiset
- Ihmiset
- Ihmiset
- Ihmiset

Työyhteisön houkuttelevuus ja oppiva organisaatio

Houkuttelevuus syntyy vaikuttavat tekijät:

- Sosiaalinen vastuullisuus
- Päämäärätietoisuus

Miten houkuttelevuus ilmenee:

- Työntekijät
- Sidosryhmät
- Asiakkaat

Hyvän työimu? (Csikszentmihalyi)

- Työ on tavoitteellista.
- Työtehtävien suorittamisesta saa välitöntä palautetta.
- Työssä saa soveltaa oman osaamisen huipputasoa.
- Työtehtävien suorittaminen edellyttää keskittymistä (työekstaasi)
- Käsitys ajasta häviää työhön keskittymisessä.
- Työn, työprosessien ja työn tulosten hallinta on kokonaisvaltaista.
- Työaika eroaa muusta ajasta.
- Negatiivinen itsekeskeisyys tuhoutuu.

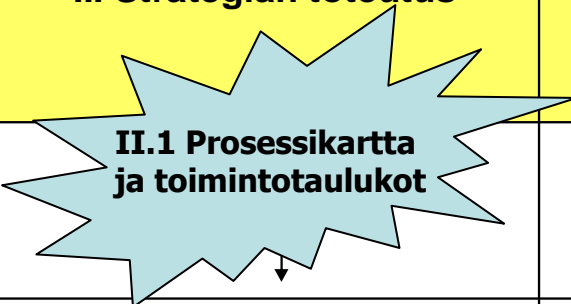
Välijohtopäätös 3

- Paljon on vielä tekemistä, että julkiset palvelut olisivat houkuttelevia työyhteisöjä.

Prosessikehittämisen lupaus?

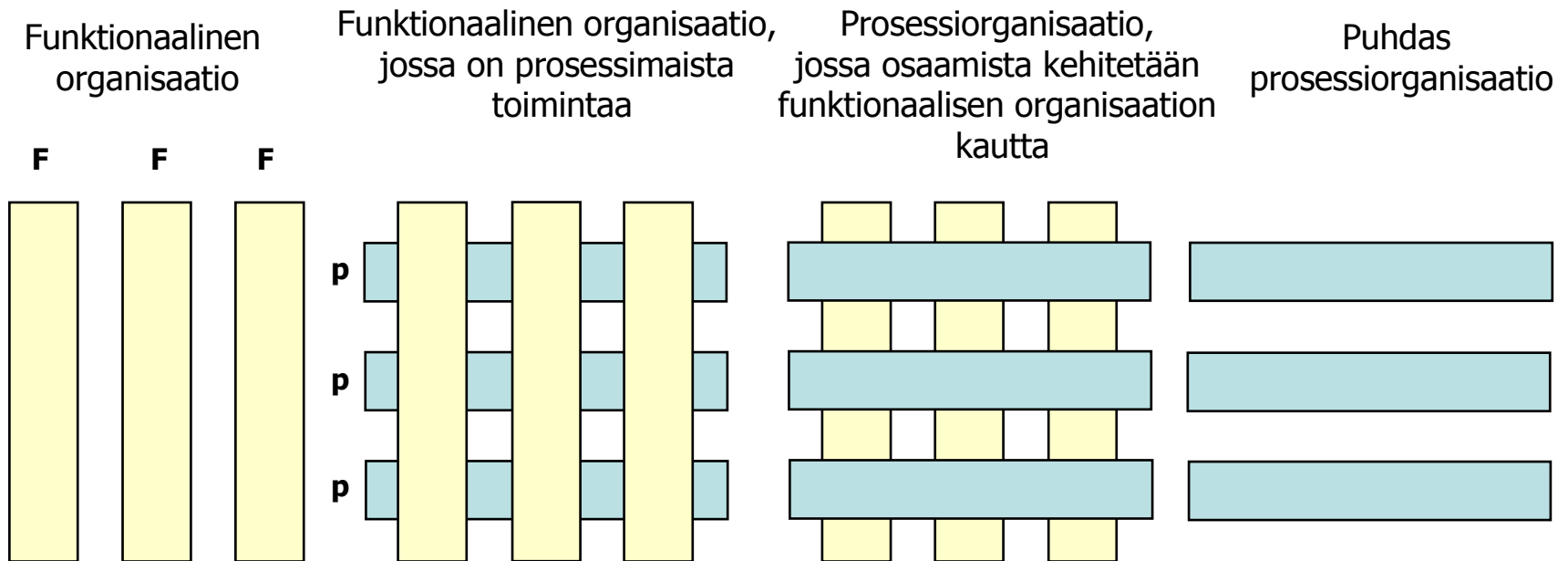
Taustaa:

Julkisten palvelujen kehittämistyön etenemisen yleinen viitekehys

I. Strategian rakentaminen	II. Strategian toteutus	III. Oppiminen
I.1 Toimintaympäristön muutostekijöiden analyysi ↓	 II.1 Prosessikartta ja toimintotaulukot ↓	III.1 Asiakas- ja sidosryhmäytytyvyyden mittaamisen toimintatavat ↓
I.2 Nykyinen toiminta-ajatus ↓	II.2 Organisaatorakenne ↓	III.2 Itsearviointin (esim. EFQM, CAF) toteutustavat ja toteuttaminen ↓
I.3 Vision konstruointi ↓	II.3 Sisäisen ja ulkoisen työyhteisöviestinnän toimintatavat ↓	III.3 Hyvien käytäntöjen konseptointi ja levittäminen ↓
I.4 Toimintaa ohjaavat periaatteet ↓	II. 4 Strategisten päämäärien toiminnallistaminen aktiviteeteiksi, ml. budjetointi ↓	III.4 Muutosjohtajuuden tukeminen ↓
I.5 Toiminnanohjausjärjestelmä (esim. Balanced Scorecard)	II.5 Kehityskeskustelut: toimintatapa	III.5 Oppivan organisaation periaatteet

Vallankumous!?!?

Funktionaalista organisaatiosta prosessiorganisaatioksi



REALITY CHECK: Johdatus prosessipuuhaasteluun (1/2)

❑ **Prosessien kehitysprojektiin aloittaminen ilman valmiutta merkittäviin toiminnallisiin muutoksiin.**

- Prosessien kehittämisprojektista tehdään ”kehittämistoiminnasta innostuneiden” sijaistoimintaa ja näennäispuuhastelua
- Projekti ajetaan alas, kun huomataan sen johtavan merkittäviin muutoksiin nykyisessä toiminnassa.

❑ **Prosessien kehittämisprojektin muuttuminen prosessien kuvausprojektiksi**

- Unohdetaan miksi kuvauksia tehdään
- Kuvataan nykyinen toimintatapa ja jatketaan toimintaa entiseen malliin

❑ **Prosesseille ei nimetä omistajaa tai prosesseille *nimetään* omistaja ilman todellisia mahdollisuuksia johtaa prosessia**

- Ei uskalleta muuttaa olemassa olevia valtarakenteita
- Prosessijohtamisesta tulee tyhjä slogan, ”keisari ilman vaatteita”

REALITY CHECK: Johdatus prosessipuuhaasteluun (2/2)

- ❑ **Keskitytään ydintoiminnan kannalta vähämerkityksisiin prosesseihin**
 - Ei valmiutta pohtia organisaation rakenteita uudelleen
 - Kehittämistoiminta suunnataan kokonaisuudesta irrallisten tukiprosessien osaprosessien yksityiskohtien hiomiseen

- ❑ **Prosessien kehittämistoiminnan typistäminen ”tietotekniikka-projekteiksi”**
 - Prosessien kehittäminen nähdään yksinomaan ohjelmistointegraationa tai palvelujen sähköistämisenä
 - Vastuu kehitystoiminnasta siirretään tietohallinnolle

Välijohtopäätös 4:

Millaisesta julkisten palvelujen tuottamisen *mindsetistä* on tulevaisuudessa hyötyä?

- Ennakkoluulottomuus.
- Kyky hahmottaa jotain sellaista mitä ei vielä ole olemassa.
- Entisten organisaatorajojen unohtaminen.
- Asiakaslähtöinen ajattelu.
- Käsitteellinen ajattelukyky.
- Isojen kokonaisuuksien hahmottaminen, koska ihminen oppii kokonaisuuksien kautta.

Lopputulema:

Julkisten palvelujen kehittäminen tulevina vuosina

- **Organisatorista muutosta toteutettaessa kannattaa kiinnittää huomiota muutosajatuksen kirkkaana pitämiseen.**
- **Muutos on prosessi, joka koostuu eri vaiheista.**
- **Muutoksen toteuttaminen vaatii erityistä ajallista ymmärrystä ja sen tiedostamista, että muutokset näyttävät erilaisilta eri suunnista (esimerkiksi eri organisaatioitasoilta, ympäröivästä organisaatiotodellisuudesta, ja niin edelleen) katsottuna.**
- **Muutoksen toteuttajien tulee toimia refleksiivisesti.**
- **Muutoksen tekijät kohtaavat poikkeuksetta muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on valtavan hieno asia.**
- **Muutoksen toteuttamista voidaan arvioida moraaliteoreettisesta näkökulmasta. Tämän vuoksi julkisten palvelujen kehittäminen on poliittinen kysymys, mitä suuremmassa määrin.**

Kiitos huomaavaisuudesta!