



Turun yliopisto
University of Turku

PROSESSINOMISTAJAT SISÄISESSÄ ARVONLUONNISSA

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:

Leena Latvala

Ohjaaja:

KTT Jaana Tähtinen

25.02.2016

Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -järjestelmällä.

The originality of this thesis has been checked in accordance with the University of Turku quality assurance system using the Turnitin Originality Check service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkielman taustaa	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma	10
1.3	Tutkielman käsitteet ja rajaukset	10
1.4	Tutkimusmetodologia	11
1.5	Tutkielman rakenne.....	14
2	PROSESSINOMISTAJAN ROOLI PROSESSIJOHTAMISESSA.....	15
2.1	Prosessinomistajan lähtökohdat.....	15
2.2	Prosessinomistajan määritelmä ja tehtävät.....	17
2.3	Prosessinomistajan toiminnan menestystekijät.....	19
2.3.1	Kontekstin ymmärrys	19
2.3.2	Jatkuvuus	20
2.3.3	Mahdollistavuus	20
2.3.4	Kokonaisvaltaisuus	21
2.3.5	Institutionaalisuus	21
2.3.6	Osallistuminen	22
2.3.7	Yhteinen ymmärrys	22
2.3.8	Tarkoituksenmukaisuus.....	23
2.3.9	Yksinkertaisuus.....	23
2.3.10	Teknologinen sopivuus	23
2.3.11	Prosessijohtamisen menestystekijät prosessinomistajan toiminnassa	24
3	SISÄINEN ARVONLUONTI.....	26
3.1	Sisäisen arvонуonin lähtökohdat	26
3.1.1	Arvoketju arvонуontimallina.....	26
3.1.2	Arvонуontimalli organisaation synergioissa	28
3.2	Sisäisen arvонуonin määritelmä ja tavoitteet	28
3.2.1	Sisäinen suhdepääoma.....	30
3.2.2	Rakenteellinen pääoma.....	30
3.2.3	Inhimillinen pääoma.....	31
3.3	Sisäistä arvонуontia edistävät tekijät	31
3.3.1	Organisatoristen roolien ymmärrys.....	31
3.3.2	Prosessikulttuurin mukainen työskentely	32
3.3.3	Organisatorinen oppiminen	33
3.3.4	Luovuus	34

3.3.5	Arvoketjun laatu ja riskit	35
3.3.6	Työn organisointi	36
3.3.7	Asiakasnäkökulman käyttö.....	38
3.3.8	Arvonluonnin strateginen ymmärrys.....	39
3.3.9	Laatumittarit.....	39
3.3.10	Teknologian hyödyntäminen	41
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	43
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	46
5.1	Laadullinen tapaustutkimus	46
5.2	Tutkielman tapausorganisaatio	47
5.2.1	Prosessijohtaminen Yritys X:ssä.....	48
5.2.2	Yritys X:n prosessinomistajat	48
5.3	Aineistonkeruumenetelmät	50
5.3.1	Lomakekyselytutkimus.....	50
5.3.2	Teemahaastattelut.....	51
5.3.3	Haastateltavien valinta.....	52
5.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	53
5.4.1	Tutkimusaineiston käsittely	53
5.4.2	Analyysin logiikka	54
5.4.3	Sisällönanalyysi	54
5.5	Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi	55
5.5.1	Tutkimuskysymysten ja -teemojen luotettavuus.....	55
5.5.2	Aineiston analyysin luotettavuus	56
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	57
6.1	Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset.....	57
6.1.1	Kyselyyn vastanneet.....	57
6.1.2	Prosessinomistajan sosiaalinen vaikutus sisäiseen suhdepääomaan	60
6.1.3	Prosessinomistaja ja tehokkuus rakenteellisena pääomana	62
6.1.4	Prosessinomistaja ja oppiminen sekä innovointi inhimillisenä pääomana	67
6.2	Teemahaastattelun tulokset.....	70
6.2.1	Koulutus.....	70
6.2.2	Sosiaaliset suhteet	78
6.2.3	Prosessijohtamismalli	85
7	LOPUKSI	87

7.1	Yhteenveto.....	87
7.2	Tutkielman kontribuutio.....	89
7.2.1	Teoreettinen kontribuutio	89
7.2.2	Liikkeenjohdollinen kontribuutio	89
7.3	Johtopäätökset.....	90
7.3.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	90
7.3.2	Empiiriset johtopäätökset	92
7.4	Tutkielman luotettavuus	94
7.4.1	Tutkielman eettinen luotettavuus.....	94
7.4.2	Tutkielman reliabiliteetti ja validiteetti.....	95
7.5	Lähdekritiikki ja tutkielman rajoitteet.....	97
7.6	Jatkotutkimusmahdollisuudet	98
	LÄHTEET	100
	LIITTEET.....	106
	LIITE 1 KYSELYLOMAKKEEN SAATE.....	106
	LIITE 2 KYSELYLOMAKE	107
	LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO	112

KUVIOT

Kuvio 1 Prosessinomistaja arvonluonnin prosessissa (mukaellen Tuček & Hrabal 2014, 268).....	16
Kuvio 2 Arvoketju arvonluontimallina (mukaellen Liao-Troth ym. 2015, 61).....	27
Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys.....	43
Kuvio 4 Kyselytutkimuksen vastausprosentit	57
Kuvio 5 Prosessinomistajatasojen koulutustasot	58
Kuvio 6 Prosessinomistajatasojen palvelusvuodet	59

TAULUKOT

Taulukko 1 Tieteenfilosofiset lähestymistavat (Burrell & Morgan 2009, 3).....	12
Taulukko 2 Prosessijohtamisen menestystekijät prosessinomistajan toiminnassa	24
Taulukko 3 Sisäisten aineettomien pääomien tavoitteet ja arvoketjun merkitys.....	29
Taulukko 4 Prosessinomistajan menestystekijät sisäisen arvonluonnin edistäjinä	42

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Prosessijohtaminen on organisaation johtamistapa, jolla pyritään kilpailuedun säilyttämiseen (Singh 2012, 19). Nykyistä markkinaympäristöä hallitsevat kiristyvän kilpailun lisäksi nopeat ympäristömuutokset, mikä edellyttää organisaatiolta nopeaa reagointia, asiakaslähtöisyyttä ja tehokkuutta, joihin pyritään perinteisen johtamismallin sijasta prosessijohtamisella (Brocke, Schmiedel, Recker, Trkman, Mertens, Williem & Viaene 2014, 530). Ympäristömuutoksiin pitää pystyä reagoimaan ja ympäristömuutokset on pystyttävä ennustamaan kilpailuedun säilyttämiseksi (Brajer-Marczak 2014, 88). Teknologiaintensiivisyys ja toimialojen sulautuminen ovat hankaloittaneet organisaatioiden joustavuutta ja kasvua, joten johtaminen on alettu ymmärtämään laaja-alaisempana tietojohdamisena osastokohtaisten toimintojen johtamisen sijasta (Apolo, Hytönen & Valkokari 2009, 42). Kilpailuedun saavuttamiseksi organisaatio ei voi keskittyä vain ulkoiseen ympäristöön, vaan myös sisäisten resurssien ja tietämyksen hyödyntämiseen niiden kasvattamiseksi eli sisäiseen arvonluontiin (Ansari, Schouten & Verwaal 2006, 353).

Globalisaatio ja maailmantalouden heikkeneminen ovat muuttaneet organisaatioiden johtajien lähtökohtia asiakaslähtöisemmiksi (Tuček & Hrabal 2014, 264). Organisaation johtajien on sopeuduttava myös tämänhetkiseen yritystoimintaan suuresti vaikuttavaan globalisaation hidastumiseen ja maailmankaupan mahdolliseen rakenteelliseen muutokseen (Donnan, Financial Times 2015). Kilpailukykyä ja joustavuutta globalisaation ja talouden haasteisiin haetaan hyvien prosessien avulla (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 44). Prosessi on siis organisaation tehtävien ketju, jossa kaikki aktiviteetit yhdessä suuntautuvat saavuttamaan organisaation liiketoimintatavoitetta (Liu, Caldwell, Wang & Li 2014, 6034). Monilla aloilla on markkinaympäristön muutosten vuoksi tehty rakenteellisia prosessimuutoksia organisaation kannattavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi, kuten Microsoftin tuotannon muutos Applen tuotantoa lähemmäksi asiakastyytyvyyteen ja asiakkaiden mieltymyksiin perustuen (Kärkkäinen, Taloussanommat 2015).

Organisaatioiden on muututtava innovatiivisiksi, reagoiviksi, selkeälinjaisiksi, tehokkaiksi, ketteriksi, joustaviksi, vastaanottavaisiksi tai vastuullisiksi sekä vaikuttaviksi (Clardy 2013, 339). Kilpailuetu prosessijohtamisesta ei siis synny pelkästään taloudellisista prosesseista, vaan pikemminkin kyvystä muuttaa prosesseja. Prosessien jatkuva muutos sen sijaan vaatii organisaation johdolta yhteistä johtamisfilosofiaa ja johdon vahvaa sitoutumista. (Brajer-Marczak 2014, 93.) Prosessijohtamisessa johdon sitoutuminen toteutetaan yleensä nimeämällä organisaatiota poikkileikkaavista prosesseista vastuulliset prosessinomistajat hierarkkisen organisaatorakenteen rinnalle (Tuček &

Hrabal 2014, 265). Prosessinomistaja tarvitsee kuitenkin esimiehen tavoin prosessin strategiset tavoitteet, pystyäkseen luomaan arvoa ja kilpailukykyä prosessissa olevilla synergioilla (Ansari ym. 2006, 353). Prosessikeskeisyyden kasvu, toimintokeskeisyyden vähentyminen, yhteistyön lisääntyminen ja tarve ennustaa tulevaisuutta ovat siis luoneet prosessinomistajien roolit moneen yritykseen muokaten yrityksen johtamismalleja (Sakki 2003, 30). Yhteistyössä ovat korostuneet raja-aidat, joita prosessinomistajalla on muihin prosesseihin ja ympäristöön (Maddern, Smart, Maull & Childe 2013, 1306). Prosessinomistaja kykenee käsittelemään näitä raja-aitoja esimiestä paremmin prosessinomistajan laaja-alaisesta katsontakannasta johtuen (Ansari ym. 2006, 354). Erityisesti prosessinomistajan merkitys vision ja toiminnan tarkoituksen viestijänä on korostunut yhteistyön tiivistyessä ja raja-aitojen madaltuessa työntekijöiden innostamiseksi ja sitouttamiseksi (Xiang, Archer, & Detlor 2014, 775).

Arvoa ja kilpailukykyä luodaan laadulla. Laadun koostumusta kilpailuetuna ja arvonluojana ei kuitenkaan tarkastella vain tuotteen laadun kautta, vaan sen prosessin laadun kautta. (Brajer-Marczak 2014, 88.) Organisaation on täten tarpeellista ymmärtää sisäisiä arvontuottamisprosesseja vastatakseen laatutarpeisiin (Grönroos 2001, 17). Organisaation osaaminen luo arvoa yritykselle, mutta myös osaamisen käsittäminen ja ymmärtäminen on hankalaa (Apolo ym. 2009, 42). Prosessijohtamisen arvonluonnin lähtökohtana on luoda arvoa tehokkaalla organisaation prosessien johtamisella, jolloin hyödyt ylittävät kustannukset luoden organisaatiolle mahdollisuuden menestyä (Lecklin 2002, 137). Sisäinen arvonluonti näkyy puolestaan prosessissa koetun laadun ja prosessitoimijoiden tyytyväisyyden kautta (Ponsignon, Smart & Maull 2012, 1273). Prosessijohtamisen avulla pyritään siis luomaan sisäistä arvoa hierarkkista toimintaa parantamalla, jotta tiedonkulku ja tietämys integroitujen tehtävien välillä varmistetaan (Clardy 2013, 34).

Prosessinomistajat eivät pyri enää pelkästään tuottavuuden parantamiseen, vaan organisatorisen laadun parantamiseen prosessiensa sisällä (Xiang ym. 2014, 773). Kilpailuedun saavuttamiseksi organisaatioiden ei tule enää keskittyä pelkästään ulkoiseen ympäristöön, vaan myös sisäisten resurssien ja tietämyksen hyödyntämiseen ja yhdistelyyn eri osastojen kesken (Ansari ym. 2006, 353). Myös vuorovaikutuksen puute näiden osalueiden välillä saattaa aiheuttaa tiedon ja osaamisen puutteellisen hyödyntämisen ja sisäisen arvonluonnin heikkenemisen (Apolo ym. 2009, 42). Prosessinomistajien toimintaa tukee Koneen entisen toimitusjohtajan Matti Alahuhdan lausunto, jonka mukaan nykyaikaisen yrityksen menestykseen liittyvät asiat pohjautuvat paljon johtamistyylisiin. Tällöin vaikuttavina tekijöinä on yrityskulttuuri, rohkeus, laatu, kilpailukyvyn perusta, ihmiset, hyvä vire ja jatkuva johtaminen. (Paunonen, Taloussanomien 2015.) Tästä syystä prosessien suunnittelu ja johtaminen prosessinomistajien avulla on ajankohtaista erityisesti monissa suurissa nykyaikaisissa yrityksissä (Ponsignon ym. 2012, 1274).

Prosessijohtamisen teoria käsittelee pääasiassa johdon tukea, kommunikaatiota, sopivaa kulttuuria, prosessinomistajien nimittämistä ja asiakaslähtöistä koulutusta. Sen si-

jaan organisaation käytännön toimia koskeva tieteellinen kirjallisuus on edelleen vähäistä. (Brocke ym. 2014, 531.) Koska prosessijohtamista toteuttavat pääasiassa nimitetyt prosessinomistajat, lähtee tämä tutkielma täyttämään tieteellisen kirjallisuuden tutkimusaukkoa prosessinomistajien toiminnasta. Prosessinomistajien tehtäviä on tutkittu prosessien mallinnuksena ja suoriutumismittauksena, mutta prosessien aineettoman arvonluonnin tehtävien tutkimus on edelleen puutteellista tutkimuksen muodostuessa lähinnä prosessin eri roolien määrittelystä ja muutosjohtamisesta. (Tuček & Hrabal 2014, 264.) Koska tavoitteiden saavutus prosessijohtamisella on empiiristen tutkimusten mukaan ollut myös epäonnistunutta, pitäisi prosessijohtamisen menestystekijät liittää organisaation tavoitteelliseen toimintaan ja tutkia tavoitteiden saavuttamista organisaation sisällä (Maddern ym. 2013, 1307). Prosessijohtamisen menestystekijöitä tulee täten tarkastella organisaation hallinnan ja arvonluonnin suhteen (Brocke ym. 2014, 541). Tästä syystä tässä tutkimuksessa halutaan lisätä teoreettista tietoa ja empiiristä tutkimusta prosessinomistajien roolin vaikutuksesta sisäiseen arvonluontiin.

Arvonluontia on tutkittu alunperin ulkoisen asiakkaan mielipiteisiin ja kokemuksiin perustuen (Grönroos 2001, 17). Arvonluonnin tutkimus on perustunut siis paljolti asiakkaiden saamaan taloudelliseen tai koettuun arvoon (Bryant, Jones & Widener 2004, 108). Arvoa luodaan kuitenkin myös yrityksen sisällä, joten sisäisen arvonluonnin tutkimus on jäänyt puutteelliseksi arvonluonnin tutkimuksen keskittyessä ulkoisen asiakkaan arvonluontiin (Ansari ym. 2006, 353). Sisäinen arvonluonti kaipaa lisätutkimusta erityisesti sosiaalisten suhteiden ja tietojohdamisen osalta. Sosiaalisten suhteiden on huomattu toimivan tietämyksen siirrossa muita organisatorisia systeemejä paremmin, joten lisää tutkimusta tarvitaan johtamistavoista tiedon yhdistämistä ja jakamista koskien. (Sung-Choon ym. 2007, 237.) Tietämyksen johtamisen keinoja sisäisen arvonluonnin kasvattamiseksi on vielä tutkittava, sillä osaaminen ja sisäinen arvonluonti organisaatioissa on nykyään pirstaloitunutta madaltuneista organisaatorajoista johtuen (Apolo ym. 2009, 42). Tutkimus on myös vielä epäselvää siitä miten ja koska organisaation sisäistä arvoa luovia kyvykkyyksiä ja osaamista käytetään pitkäaikaisen kilpailukyvyn luomiseksi (Ansari ym. 2006, 354). Tutkimusta on paljon yksittäisen resurssin vaikutuksesta arvonluontiin, mutta sen sijaan tutkimus arvonluontiin epäsuorasti vaikuttavista tekijöistä, kuten johtamisesta on edelleen puutteellista (Lechner & Gudmundsson 2012, 285). Tutkimusta on siis aineettoman pääoman merkityksestä arvonluonnin resurssina, mutta puutteita on edelleen tämän sisäisen pääoman ja prosessijohtamisen yhteydestä sisäisen arvon luojana (Huangi & Chen 2013, 180). Monta tutkimusta on henkilöstöhallinnan, kilpailukyvyn ja yrityksen menestyksen yhteydestä, mutta niitä yhdistävä prosessi on edelleen tutkimatta (Sung-Choon, Morris & Snell 2007, 250). Organisaatioilla onkin usein haasteena sisäistä sisäinen arvonluonti ja toteuttaa sitä käytännössä (Gambetti & Graffigna 2015, 156). Tästä johtuen tässä tutkielmassa vastataan

sisäisen arvonluonnin tutkimusaukkoon tutkimalla sisäistä arvonluontia ja sen vaatimia edellytyksiä prosessijohtamisen arvoketjussa.

Tämä pro gradu -tutkimus on tehty toimeksiantona yritys X Oy:lle tutkien yritys X:n prosessinomistajien merkityksiä sisäisen arvonluonnin edistäjinä. Tapausorganisaatio antaa tutkimukselle ajankohtaista kontekstia, sillä yritys X:ssä toteutetaan jatkuvaa prosessijohtamista prosessinomistajien avulla. Tutkimus perehtyy yritys X:n prosessinomistajien mielipiteisiin heidän merkityksestään sisäisen aineettoman arvon luojina samalla selvittäen yritys X:n prosessinomistajien mahdollisia tarpeita ja kehitysideoita.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkielman tavoite on kartoittaa prosessinomistajan merkitystä sisäisessä aineettoman arvon luonnissa.

Tutkimuskysymys, johon tutkielma vastaa on:

- *Miten edistää sisäistä aineetonta arvonluontia prosessinomistajien kautta arvoketjussa?*

Tutkimalla alla olevia osaongelmia pyritään vastaamaan tutkimuskysymykseen:

- *Miten prosessijohtamisen menestystekijät edistävät prosessinomistajan toimintaa?*
- *Mitkä tekijät edistävät sisäistä aineetonta arvonluontia arvoketjussa?*

Tutkielmassa käsitellään prosessinomistaja ja sisäinen arvonluonti omina teoreettisina tutkimusalueinaan, sekä kuvataan teoreettisen viitekehyksen avulla näiden kahden kokonaisuuden yhtymäkohdat. Tutkimusstrategiana on siis edetä prosessijohtamisen menestystekijöiden ja sisäistä aineetonta arvonluontia edistävien tekijöiden yhtymäkohtien kautta vastaamaan tutkielman tutkimuskysymykseen. Tutkielman empiirinen osuus tarkastelee näitä yhtymäkohtia yritys X:n prosessinomistajien kautta tuomalla esille heidän mielipiteitään ja sisäistämiään merkityksiä prosessinomistajan roolista sisäisen aineettoman arvonluonnin edistäjinä.

1.3 Tutkielman käsitteet ja rajaukset

Tässä tutkielmassa keskeisiä käsitteitä ovat prosessinomistaja ja sisäinen arvonluonti. Näiden käsitteiden yhteydessä puhutaan myös organisaatiosta, joilla viitataan työorganisaatioihin, jotka ovat markkinaympäristössä toimivia yrityksiä.

Prosessinomistajalla tässä tutkielmassa tarkoitetaan organisaation työntekijää, jonka vastuulla on nimetyn prosessin toiminta ja suorituskkyky (Hannus 2000, 40). Prosessi koostuu organisaation tehtävistä, jotka liittyvät toisiinsa muodostaen toiminnan ketjun ja rakenteen (Singh 2012, 22). Prosessinomistaja on siis organisatorinen rooli, jossa ohjataan ja kontrolloidaan prosessia asiakaslähtöisesti kilpailukyvyn varmentamiseksi tehokkaalla osastorajat ylittävällä toiminnalla (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 46).

Sisäisellä arvonluonnilla tässä tutkielmassa tarkoitetaan aineettoman pääoman eli tietämyksen ja osaamisen lisäämistä ja johtamista (Wieseke ym. 2009, 123). Aineetonta pääomaa tarkastellaan arvoketjun arvonluontimallin kautta organisaation sisäisestä näkökulmasta (Apolo ym. 2009, 44). Arvoketjulla tässä tutkielmassa tarkoitetaan arvoa lisäävien aktiviteettien sarjaa (Singh 2012, 19). Sisäinen arvonluonti tarkoittaa siis organisaatiolle luotua arvoa organisaation näkökulmasta sisäistä toimintaa parantamalla.

Laadullisessa tutkimuksessa rajaukset tekevät tutkimusongelmasta mielekkäämmän ja selkeämmän (Aaltola & Valli 2007b, 73). Prosessinomistaja rajataan liiketoimintaprosessinomistajiin. Tutkielmassa ei siis käsitellä radikaalin muutoksen ja uudelleenmäärittelyn prosessinomistajia eikä prosessijohtamisen käyttöönoton tehtäviä, sillä mielenkiinto on jatkuvassa prosessijohtamisessa. Prosessinomistajan roolia käsitellään tässä tutkielmassa Hannuksen (2004, 120) luokitukseen perustuen laatujohtamisen ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun näkökulmasta. Tällöin tarjontaketju ja logistiikka, aikaan perustuva johtaminen ja toimintojohtaminen sekä lean management jäävät tämän tutkielman näkökulmien ulkopuolelle. Prosessinomistajan toimintaa ei täten tarkastella tuotteiden toimituksen näkökannalta tai logistisena toimenpiteenä. Xiangin ym. (2014, 773) mukaan prosessinomistaja pyrkii laatujohtamisen ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun näkökulmista operatiiviseen ja organisatoriseen tehokkuuteen tehokkaamman tuottamisen sijasta muutosjohtamisen, prosessien uudelleensuunnittelun ja informaatio- sekä kommunikaatioteknologian parantamisen kautta. Tämä näkökulma tukee tutkielman tavoitetta ja tapausorganisaation johtamisfilosofiaa. Sisäisessä arvonluonnissa rajataan pois sisäisten parannusten aiheuttama liikevoitto, vaikka se voi olla seuraus kyvykkyyksien kehittämisestä. Arvonluonti liittyy kuitenkin taloudellisesti merkittävän aineettoman arvon luomiseen rajaten pois eettisten arvojen luonnin. Arvonluonnin näkökulma on organisaatiolähtöinen, jolloin sisäistä arvonluontia ei käsitellä asiakkaiden mielipiteiden perusteella, vaan organisaation työntekijöiden näkökulmasta.

1.4 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksen tutkimusmetodologia määräytyy monesta näkökulmasta todellisuuteen (Aaltola & Valli 2007b, 15). Tutkielmani pohjautuu edellä esittelemääni tutkimuson-

gelman asetteluun, tiettyihin tieteenfilosofisiin valintoihin, menetelmävalintoihin ja tutkimusilmion ymmärtämiseen. Tutkimusmetodologia kuvaa siis niitä valintoja, joita on käytetty todellisuuden hahmottamiseksi ja tieteellisen tiedon synnyttämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2004, 11). Tieteenfilosofisissa valinnoissa on mietittävä ontologista lähtökoh-
taa eli tutkittavan kohteen ymmärryksen tapaa ja epistemologista lähtökoh-
taa eli ajatusta tiedon saannin keinoista. Menetelmävalinnoissa pohditaan tutkielman strategisia valin-
toja miettien millä menetelmällä tutkimusongelmaan saadaan parhaiten vastaus, mitä
vaihtoehtoja on, mitä aineistoa on tarkoitus pääasiassa kerätä ja miten tämän aineiston
keräämiseen on perusteltavissa valittu menetelmä. Tutkimusilmion ymmärtäminen kan-
nustaa miettimään tutkimuksen teorioita ja suhdetta tutkimukseen. Teoreettisella ym-
märtämisellä korostetaan myös tutkimuksen avainkäsitteitä ja niiden määrittelyä sekä
mahdollista hypoteesien asetusta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 120.)

Tämä tutkielma on tieteenfilosofiselta lähestymistavaltaan subjektiivinen. Ontologi-
nen lähtökoh-
ta on siis nominalismi ja epistemologia on anti-positivismista, koska asioi-
den ajatellaan olevan ihmisten mielessä ja heidän havainnoimanaan kokemuksen kautta
(Niiniluoto 2002, 124–125). Burrell & Morganin (2009, 3) mukaan tieteenfilosofia voi-
daan jakaa subjektiiviseen ja objektiiviseen näkökulmaan, joiden ontologiset, epistemo-
logiset, ihmisluonteen ja metodologian lähtökohdat ovat taulukossa 1 esitetyn tavan
mukaisesti erilaisia. Ontologiassa subjektiivisuus on nominalismia, jolloin havainnot
ovat riippuvaisia yksilön tajunnasta. Ontologian objektiivisuus on puolestaan realismia
eli asiat ovat olemassa, vaikka niitä ei havaita. (Aaltola & Valli 2007b, 18–20.) Episte-
mologian subjektiivisuus on anti-positivismia, jolloin tiedon katsotaan perustuvan ko-
kemukseen. Epistemologian objektiivisuus on puolestaan positivismia, joka vastustaa
tieteen pohjautumista suoraan kokemukseen todellisuudesta. (Burrell & Morgan 2009,
4–5.)

Taulukko 1 Tieteenfilosofiset lähestymistavat (Burrell & Morgan 2009, 3)

	<u>Subjektiivisuus</u>	<u>Objektiivisuus</u>
Ontologia	Nominalismi	Realismi
Epistemologia	Anti-positivismi	Positivismi
Ihmislunne	Voluntarismi	Determinismi
Metodologia	Ideografinen	Nomoteettinen

Ihmislunne tässä tutkimuksessa perustuu voluntarismiin ja metodologia on ideogra-
finen. Havainnot oletetaan siis yksilön tajunnasta riippuvaisiksi, ja tieto perustuu täten
subjektiiviseen kokemukseen. Todellisuus on siis jokaiselle ainutkertaista jokaisen ko-
kemuksen kautta. (Vilkkä 2005, 134.) Tutkielmalle subjektiivisesta näkökulmasta vo-
luntaristinen ihmisluonne antaa käsityksen ihmisestä, joka vapaalla tahdollaan muokkaa

ympäristöään objektiivisen determinismin rajatessa yksilön toimintaa ympäristön määrittelemäksi (Tuomi & Sarajärvi 2004, 58). Tutkielman metodologia on ideografinen osallistuen toimintaan tiedon ja ymmärryksen kerryttämiseksi yksilön tulkinnan tavoitaksi. Objektiivinen nomoteettinen metodologia korostaa puolestaan tutkijan asemaa riippuvuussuhteiden ja tiedonsiirron selvittäjänä. (Burrell & Morgan 2009, 6.)

Tämä tutkielma edustaa tutkimusstrategialtaan tapaustutkimusta tutkielman toimikontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen kontekstista kerättiin tietoa yrityksen X:n vuosikertomuksesta ja yrityksen X:n Process Excellence Manageria AB haastatteleamalla. Tutkimusstrategian ja -metodien valinta riippuu Hirsjärven ym. (2008, 128) mukaan tutkimuksen tavoitteista ja tutkimusongelmasta. Tämän tutkimuksen määriteltävässä prosessinomistajan merkitystä sisäisessä aineettomassa arvonluonnissa, antaa tapaustutkimus tutkimusstrategiana tarkempaa tietoa prosessinomistajien sisäistämistä merkityksistä. Tällöin myös prosessijohtamisen ja sisäisen aineettoman arvonluonnin edistävien tekijöiden vaikutusta voidaan tutkia laadukkaammin. Tutkimusstrategia määrittelee tehdäänkö jotain ja tutkimusmetodi miten se tehdään. Tutkielman menetelmävalinnat ja tutkimusstrategiat voidaan jakaa kokeelliseen tutkimukseen, kyselytutkimukseen ja tapaustutkimukseen. Kokeellinen tutkimus mittaa yhden muuttujan vaikutusta toiseen, kyselytutkimus kerää tietoa joukolta standardoidun muodon löytämiseksi ja tapaustutkimus tutkii yksittäistä tapausta yksityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon saamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2008, 126.)

Tutkimusote on empiirinen, sillä aineisto hankitaan organisaation työntekijöiltä. Tutkielman tutkimusnäkökulma eli Hakalan (2008, 121) mukainen suunta tutkimuskohteen tarkastelulle on organisaation johdon näkökulma. Empiirisen tutkimuksen tutkimusote voi olla nomoteettinen eli syy-seuraus -suhteita selvittävä ja niistä empiirisiä yleistyksiä luova, konstruktiiivinen eli ongelmanratkaisuehdotuksia antava tai toimintanalyttinen. Tämän tutkimuksen tutkimusote on toiminta-analyttinen, sillä tavoitteena on ymmärtää prosessinomistajien sisäistämiä merkityksiä sisäisen arvonluonnin edistäjinä. Toiminta-analyttinen tutkimusote tässä tutkimuksessa pyrkii siis empiirisen aineiston ja käsitteanalyttisen pohdinnan kautta tarkastelemaan tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.)

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on yleistä tutkimusaineiston pyrkimys tuoda aineistossa esiin tutkimusongelmaa koskevia teoreettisia piirteitä (Uusitalo 1997, 80). Laadullisella tutkimuksella saadaan siis kerättyä aineistoa rajatusta tutkimuskohteesta, ja eriteltyä tätä aineistoa ilmiön ymmärtämiseksi. Kvalitatiivinen tutkimus sopii täten kyseessä olevan suuren kokonaisuuden osan tarkemmaksi tutkimiseksi. (Hakala 2008, 171.) Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnassa suositaan tiedon keräämistä ihmisiltä, joten aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselytutkimusta ja sen teemoista tehtävää teemahaastattelua (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Prosessinomistajille tehtävän kyselyn avulla halutaan selvittää organisaation

prosessinomistajia askarruttavat teemat, ja teemahaastatteluilla pyritään syventymään näihin teemoihin. Tutkijan on hyvä varmistaa lomakekyselyn näkemyksiä, jolloin tutkimuksen tulokset ovat luotettavimpia. Teemahaastattelut antavat esille nousseiden teemojen vastauksiin siis myös runsaamman sisällön. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77.)

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäisessä luvussa on tutkielman johdanto, joka sisältää tutkielman taustan, tavoitteen, tutkimusongelman ja -metodin määrittelyn, sekä tutkielman keskeiset käsitteet ja niiden rajaukset. Johdannon tarkoitus on herättää lukijan mielenkiinto tutustuttamalla lukija aiheeseen.

Tutkielman toinen luku tarkastelee prosessinomistajan käsitettä ja tehtäviä prosessi-johtamisen menestystekijöiden kautta. Kolmannessa luvussa käsitellään sisäistä arvonluontia arvoketjumallin ja sisäisen arvonluonnin pääomien kautta sekä pohditaan sisäisen arvonluonnin edistäviä tekijöitä. Neljännessä luvussa esitellään edeltävien lukujen prosessinomistajan ja sisäisen arvonluonnin teorioista muodostettu teoreettinen viitekehys, joka toimii lähtökohtana empiiriselle tutkimukselle. Luvussa viisi esitellään tutkielman empiirinen osuus eli tutkimuksen tapausorganisaatio, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutustapa ja tutkimuksen aineiston luotettavuuden arviointi. Tutkielman kuudes luku käsittelee empiirisen aineiston tutkimustuloksia kysely- ja haastattelututkimuksen osalta. Tutkielman viimeinen eli seitsemäs luku on yhteenveto esitellen tutkimuksen kontribuution, johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet sekä arvioiden tutkielman luotettavuutta, yleistettävyyttä, lähteitä ja mahdollisia rajoitteita.

2 PROSESSINOMISTAJAN ROOLI PROSESSIJOHTAMISESSA

2.1 Prosessinomistajan lähtökohdat

Prosessien kehittäminen kilpailukykyä tuovana johtamisfilosofiana yleistyi 1990-luvun alussa. Kilpailukykyä haettiin siis yrityksen toimintojen yhteydestä toisiinsa kuvaten tätä yhteyttä prosessina. Prosessijohtaminen kehittyi prosessien uudelleensuunnittelusta kokonaisvaltaisemmaksi organisaation johtamistavaksi korostaen jatkuvaa parantamista, asiakastyytyväisyyden kasvua ja työntekijöiden osallistumista. (Xiang ym. 2014, 775.) Tämän ajatuksen mukaan myös organisaatorajat ylittävän prosessin lopputulokset vaikuttavat aina sisäiseen tai ulkoiseen asiakkaaseen (Finne & Kokkonen 1998, 63).

Prosessijohtaminen käsittää organisaation toiminnat asiakkaiden toiveista asiakkaiden toiveiden täyttämiseen saakka rakentuvana katkeamattomana toimintojen ketjuna (Maddern ym. 2013, 1303). Prosessijohtamisella pyritään siis vapautumaan funktionaalisen organisaation rajoituksista, ja panostamaan arvoa tuottaviin toimintoihin (Hannus 2000, 18). Lähtökohtana prosessijohtamisessa on täten liiketoimintakeskeisyys informaatioteknologian sijasta (Maddern ym. 2013, 1306). Vaikka funktionaalinen organisaatio on hyvä lähtökohta kulujohtajuudelle, tukee prosessirakenne paremmin erikoistumiseen pyrkivää organisaatiota (Ponsignon ym. 2012, 1276). Organisaatiosta tulee prosessijohtamisen kautta täten oppiva organisaatio prosessintoimijoiden oppiessa ottamaan vastuuta prosessin toiminnoista (Brajer-Marczak 2014, 89). Horisontaalinen katsontakanta tukee täten myös asiakastyytyväisyyden saavuttamista vertikaalisen katsontakannan eli asiakkaiden vaatimusten täyttämisen sijaan (Maddern ym. 2013, 1303).

Prosessijohtaminen perustuu ajatukseen prosessinomistajan pyrkimyksestä vaikuttaa prosessin toimijoihin ja kehittää prosessia tehokkaammaksi pyytämällä prosessintoimijoita muuttamaan toimintaansa. Prosessinomistajan työskentelyn lähtökohta ei siis ole toiminnan tehostus lisäämällä työntekijöiden työmäärää tai poistamalla työntekijöitä, vaan tekemällä heidän työskentelystään tehokkaampaa toimintoja kehittämällä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Prosessinomistajan tulisi siis jatkuvasti miettiä, miten asiat prosessissa tehdään ja miten ne voitaisiin tehdä paremmin (Tuček & Hrabal 2014, 265).

Prosessinomistajan on perustettava prosessin työtehtävät pohjautuen monitaitoisuuteen ja yhteistyökykyyn (Hannus 2004, 120). Prosessinomistaja toimii täten kuvion 1 mukaisesti organisaation teknisen eli tehtävät, teknologian ja raaka-aineet sisältävän kokonaisuuden sekä sosiaalisen eli ihmisten asenteet, arvot ja taidot sisältävän kokonaisuuden ohjaajana, joka ihmisten välisellä yhteistyökyvyllä pyrkii tuomaan organisaation tekniset ja sosiaaliset voimavarat yhdeksi kokonaisuudeksi (Xiang ym. 2014, 775).

samaa tavoitetta. Prosessikohtaisilla tavoitteilla ehkäistään osastomainen ajattelu, joka voi olla prosessin parantamisen esteenä. (Tuček & Hrabal 2014, 266.) Tähän pyritään siirtymällä henkilökohtaisista tavoitteista toimintatapojen ja verkostojen kehittämiseen, sekä näkemällä asiakkaat ja toimittajat yhteistyökumppaneina (Sakki 2003, 30).

Prosessinomistajan tavoitteena ei ole vain kulutehokkuus, vaan erityisesti myös nopeus ja joustavuus. Prosessin tehokkuus koostuu täten toiminnan pienemmistä kuluista ja vaikuttavuus enemmän arvoa tuovasta toiminnasta. (Singh 2012, 22.) Tällainen toiminta tulee olla järjestelmällistä ja strategian mukaisesti johdettua, joten prosessinomistajien merkitys on korostunut liiketoiminnan näkemysten muuttuessa (Tuček & Hrabal 2014, 266). Prosessi voi tavoitella myös jatkuvaa parantamista, jossa prosessi on prosessinomistajan jatkuvan parannuksen ja kritiikin kohteena (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 46). Myös työn tuloksista kannustamista toteutetaan prosessijohtamisessa perinteisistä johtamismalleista poiketen. Prosessinomistajalla tulisikin olla prosessitoimijoiden kannustinjärjestelmä, jolla suhteuttaa tulos kaikille toimijoille estäen samalla yksittäisten toimintojen korostumisen ja prosessin lohkoontumisen. (Hannus 2000, 77.)

2.2 Prosessinomistajan määritelmä ja tehtävät

Prosessinomistaja on organisaation työntekijä, jonka vastuulla on nimetyn prosessin toiminta ja suorituskyky (Hannus 2000, 40). Prosessinomistaja on siis organisatorinen rooli, jossa ohjataan ja kontrolloidaan prosessia asiakaslähtöisesti kilpailukyvyn varmentamiseksi tehokkaalla osastorajat ylittävällä toiminnalla (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 46). Prosessinomistaja on täten avainasemassa organisaation toteuttaessa prosessijohtajuutta johtamisfilosofiaan (Tuček & Hrabal 2014, 265). Prosessinomistajan käsitteellä on tarkoitus korostaa prosessinomistajan työskentelyn investoinnillista luonnetta eli prosessinomistajan tulee varmistaa prosessin tulos ja suorituskyky (Lecklin 2002, 145). Prosessinomistajan termi voidaan organisaatiossa korvata myös prosessijohtajan termillä, jolloin kyseinen henkilö vastaa koko prosessin toiminnasta asiakkaiden vaatimusten täyttymiseen saakka (Laamanen & Tinnilä 2009, 127). Prosessijohtaja toimii tällöin myös organisaation visionäärinä ja motivaattorina kuuluu yleensä myös organisaation johtoon (Hannus 2000, 40). Isoimmilla organisaatioilla voi olla käytössään myös prosessin johtoryhmä, joka tukee prosessinomistajaa päätöksenteossa, prosessin suunnittelussa ja prosessin arvioinnissa (Laamanen 2001, 100).

Prosessinomistajan investoinnillisessa asemassa prosessinomistajan tehtäviin kuuluu yleensä prosessin työjärjestelmien ja -menetelmien suunnitteleminen, prosessin tehostaminen, prosessin osaamisen kartoittaminen, prosessin epäkohtiin ja poikkeamiin puuttaminen, prosessin suorituskyvyn mittaaminen ja arvioiminen sekä prosessista raportointi (Laamanen & Tinnilä 2009, 127). Organisaation onkin ymmärrettävä taloudel-

listen tulosten lisäksi prosessien sisäinen arvon seuraten lopputuloksen sijasta organisaation tekemistä (Bryant ym. 2004, 107). Prosessinomistaja määrittelee työssään myös oman prosessinsa rajapinnat muiden prosessinomistajien kanssa rajaten näin prosessin sisällön. Tätä prosessin sisältöä prosessinomistaja pyrkii toimillaan parantamaan ja varmentamaan hyvän laadun takaamiseksi ja arvon luomiseksi. (Lecklin 2002, 145.)

Prosessinomistajan tehtävien määrittelyssä vaikuttavat prosessinomistajan pääasialliset tavoitteet. Näitä ovat prosessien yhdenmukaisuuden varmistus, liiketoimintaprosessien optimointi, hankalien manuaalisten prosessien automatisointi ja prosessien sujuvuuden varmistus. (Singh 2012, 23.) Prosessinomistaja toimii prosessiin osallistuvien työntekijöiden ohjaajana vetäen prosessin kehitystiimiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessin kehitystiimi tukee tällä tavoin prosessinomistajaa prosessin kehitystyössä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.) Prosessinomistajalla tulee olla tiedossaan prosessin tavoitteet asiakaslähtöisestä näkökulmasta, mitata sekä seurata prosessin suorituskykyä, ja käyttää tätä tietoa prosessin kehittämiseen ja uudistamiseen (Hannus 2000, 76). Tällä tavoin prosessinomistaja toteuttaa tehtäviensä kautta prosessin ohjausta ja päämäärien tavoittelua yrityksen strategian mukaisesti (Margherita 2013, 652).

Prosessinomistajan tehtävistä on kirjallisuudessa monia eri jaotteluita. Singhin (2012, 25) mukaan prosessinomistajalla on kymmenen keskeistä tehtävää, jotka takaavat prosessin menestyksen ja kilpailuedun saavuttamisen organisaation sisäisiin tekijöihin vaikuttamalla. Näitä tehtäviä ovat:

1. Prosessien lähtötilanteen määrittely ja suhteutus ympäristöön
2. Prosessien kriittisten menestystekijöiden yksilöinti
3. Prosessien organisointi ja järjestely
4. Prosessien standardointi
5. Tehottomien tai vaikuttamattomien prosessien uudelleensuunnittelu
6. Töiden kiertämisen ja kaksinkertaisen työn eliminointi
7. Prosessien automatisointi
8. Prosessin mittariston yksilöinti
9. Työntekijöiden koulutus yli organisaatiorajojen
10. Prosessien arvioinnin suunnittelu ja toteutus

Näiden tehtävien taustalla on prosessinomistajan jatkuva tarve parantaa ja kontrolloida prosesseja, hankkia prosesseihin liittyvää informaatiota, ehdottaa prosessien muutoksia ja saada aikaan keskustelua organisaation johdossa prosessien epäkohtien parantamiseksi (Tuček & Hrabal 2014, 269). Tehtävät liittyvät pääasiassa prosessien löytämiseen, hahmottamiseen, suunnitteluun, käyttöönottoon, toteutukseen, kontrolliin, analysointiin ja optimointiin (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 44). Prosessien ymmärtäminen, vakiinnuttaminen ja parantaminen ovatkin prosessinomistajan tehtävien kolme pääasiallista kokonaisuutta (Laamanen 2001, 124).

Tehtävien taustalla näkyy myös työntekijöiden valtaistaminen. Valtaistaminen vaatii prosessinomistajalta läheistä tutustumista prosessiin ja prosessintoimijoihin, mutta auttaa samalla prosessin aktiivisessa kehityksessä ja nopeassa päätöksenteossa. (Ponsignon ym. 2012, 1284.) Hyvin informoidut prosessintoimijat ovat aktiivisia reagoimaan asiakkaiden muuttuviin toiveisiin ja huonosti saavutettuihin tavoitteisiin, jolloin valtaistaminen on onnistunut (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 48). Työntekijöiden valtaistaminen vaatii prosessinomistajalta kuitenkin selkeää määrittelyä työntekijöille annetuista valtuuksista ja vastuista sekä rohkaisevaa johtajuutta tavoitella vastuuta koskevia tavoitteita (Grönroos 2001, 453). Prosessinomistajille on siis annettava tarkat prosessintoimijoille kerrottavat tavoitteet, jotta prosessikehitys on organisaation strategian mukaista (Singh 2012, 26). Organisaation strategia tuleekin prosessijohtamisessa perustua jatkuvaan parantamiseen, mikä edellyttää prosessinomistajalta kyvykkyyksien, innovaatioiden, muutoksen ja konfliktien hallintaa (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 44–45).

2.3 Prosessinomistajan toiminnan menestystekijät

Prosessijohtamisessa on kymmenen toiminnan menestystekijää. Menestystekijät tulee huomioida kyseisen johtamisfilosofian käyttöönotossa ja prosessinomistajien roolien määrittelyssä. (Brocke ym. 2014, 533.) Menestystekijät ovat yrityksen johtamisen ohjeuoria, joiden avulla prosessijohtaminen toteutetaan menestyksellisesti yrityksen kontekstissa. Menestystekijöitä voidaan pitää universaaleina eli menestyksellisinä ratkaistaan prosessinomistajan toiminnassa esiintyviä erilaisia ongelmia ja haasteita riippumatta organisaation lopputuotteesta tai -palvelusta, mutta ne täytyy myös sopeuttaa yrityksen konseptiin ja strategioihin. (Ponsignon ym. 2012, 1276; 1290.) Seuraavaksi tarkastellaan kirjallisuudessa mainittuja prosessinomistajan tehtäviä prosessijohtamisen menestystekijöiden kautta tutkijan omaan luokitteluun perustuen.

2.3.1 Kontekstin ymmärrys

Ensimmäinen menestystekijä on kontekstin ymmärrys, joka määrittelee, että prosessijohtamisen tulee sopia organisatoriseen kontekstiin (Brocke ym. 2014, 534). Organisatorinen konteksti vaikuttaa prosessien toiminnan periaatteisiin, metodeihin ja tarvittaviin työkaluihin (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 45). Prosessijohtamista ei siis tehdä suoraan teorian mukaan, vaan huomioiden organisaation tilanne (Ponsignon ym. 2012, 1275).

Prosessinomistajan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että prosessijohtamisen menet, kuten prosessinomistajan rooli ja määrä, tulee miettiä kyseisen organisaation koon, strategian ja tavoitteiden mukaan (Singh 2012, 22). Prosessinomistajan tulee siis huomioida

muun muassa hallinnoimansa prosessin tyyppi, luonne ja resurssit (Brocke ym. 2014, 534). Myös prosessin monipuolisuus kontekstissa on huomioitava sen mukaan onko prosessissa monipuolisia prosessivirtoja ja palautekanavia, keskittykö prosessijohtaminen resurssien jakamiseen, ja onko prosessinomistaja vastuussa prosessiaktiiviteeteista prosessin tuotoksiin saakka (Maddern ym. 2013, 1314). Organisaation sisäisen rakenteen sekä prosessien ja toimintatapojen tulee olla strategiaa tukevia, tehokkuutta ja tuotavuutta lisääviä sekä tietämystä hankkivia ja päivittäviä (Pitelis 2009, 1123).

2.3.2 *Jatkuvuus*

Jatkuvuus menestystekijänä korostaa prosessijohtamista pysyvänä käytäntönä, joka luo jatkuvasti tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Brocke ym. 2014, 535). Prosessinomistajan rooli on siis pysyvä, eikä vain tietyssä tilanteessa esiintyvä tai yksittäisenä projektina suoritettava tilapäinen vastuu (Brajer-Marczak 2014, 90). Prosessinomistajan näkökulmasta prosessinomistajan määrittely korostaa prosessijohtamisen pitkäaikaisuutta ja prosessilähtöistä ajattelutapaa (Brocke ym. 2014, 535).

Prosessinomistajan tehtävänä on edustaa prosessilähtöistä ajattelutapaa prosessilähtöistä kulttuuria luomalla. Prosessilähtöisen kulttuurin avulla prosessi kykenee vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 44.) Tällöin prosessinomistaja on vastuussa prosessin kommunikoinnista, johtamisesta, palkitsemisrakenteesta ja hallintotavasta (Brocke ym. 2014, 535). Näin pyritään organisaatiokulttuuriin, joka perustuu tiimityöhön, muutoshalukkuuteen, asiakasorientaatioon, henkilökohtaiseen vastuuseen ja yhteistyökykyiseen johtajuuteen (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 46). Jatkuvan parantamisen prosessit vaativat työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet jatkuvaan parantamiseen (Brajer-Marczak 2014, 88). Motivoitujen työntekijöiden panos näkyy työn lopputuloksessa ja siten sisäisen ja ulkoisen asiakkaan kokemassa arvossa (Rolínek, Vrchota, Kubecová & Švárová 2014, 206). Prosessinomistajan on huomioitava prosessitoimijoiden motivointi myös suunnittelemalla sopiva palkitsemisjärjestelmä, joka on linjassa organisaation muun johtamisfilosofian kanssa (Hannus 2004, 252).

2.3.3 *Mahdollistavuus*

Kolmas prosessijohtamisen menestystekijä on mahdollistavuus. Näin korostetaan prosessijohtamisen toimintaa organisaation kyvykkyyksien kehittäjänä ja toiminnan mahdollistajana. Mahdollistavuuden mukaan yksilöitä ja organisatorisia kyvykkyyksiä tulee kehittää, eikä vain investoida työkaluihin ja konsultteihin. (Brocke ym. 2014, 535.)

Prosessinomistajien tulee kyvykkyydet ymmärtääkseen pystyä määrittelemään prosessinsa vaiheet ja kyvykkyydet, joita prosessi ja sen kehittäminen tarvitsevat. Prosessinomistaja toimii täten kyvykkyyksien edistäjänä, eikä vain prosessin ongelmien ratkaisijana. (Madderna ym. 2014, 1312.) Prosessi ei aina tarvitse uusia taitoja, kyvykkyyksiä tai innovaatioita toimiakseen paremmin, vaan siinä jo olevat kyvykkyydet täytyy osata hyödyntää (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 49). Prosessinomistajan tulee nykyisen tilanteen lisäksi ymmärtää myös tulevaisuuden haasteiden vaatimat kyvykkyydet (Brocke ym. 2014, 535). Kyvykkyydet toimivat usein myös kilpailukyvyyn edistäjänä luoden kilpailukykyisiä prosesseja (Singh 2012, 20).

2.3.4 Kokonaisvaltaisuus

Kokonaisvaltaisuuden mukaan prosessijohtamista tulee soveltaa organisaatiossa kokonaisvaltaisesti, eikä siinä pidä keskittyä yksittäiseen asiaan. Prosessijohtamisen tulee siis organisaatiossa olla koko organisaatiota koskevaa, ja käsittää koko organisaation arvoketjua. (Rolínek ym. 2014, 205.)

Prosessinomistajan tulee täten johtamisessa huomioida kaikki prosessia koskevat toimijat, prosessin erilaiset näkökannat kuten prosessin sosiaaliset ja strategiset puolet sekä näiden kehittämisen kohteet. Prosessinomistajat eivät siis voi ajatella kehittämiään prosesseja enää pelkästään teknisen tehokkuuden kannalta. (Brocke ym. 2014, 535.)

2.3.5 Institutionaalisuus

Institutionaalisuuden mukaan prosessijohtamisen tulee sisältyä organisatoriseen rakenteeseen, jotta työ organisaatiossa suuntautuu horisontaalisesti ja asiakaslähtöisesti. Prosessijohtaminen on täten osana organisaation rakennetta samalla tavalla kuvattuna kuin hierarkkinen organisaatiokaavio, vahvistaen samalla prosessintoimijoiden asemaa pysyvänä ja jatkuvana. (Suriadi, Weiß, Winkelmann, Hofstede, Adams, Conforti, Fidge, Rosa, Chun, Pika, Rosemann & Wynn 2014, 935.)

Prosessinomistajien kannalta keskeistä organisatoriseen rakenteeseen sijoittumisessa on vastuiden ja auktoriteetin määrittely, mikä auttaa prosessinomistajaa myös prosessorientoituneen ajattelutavan luomisessa (Brocke ym. 2014, 536). Prosessinomistajan on osattava määritellä myös muiden prosessintoimijoiden roolit ja vastuut. Mikäli prosessintoimijat eivät ymmärrä rooliaan prosessilähtöisessä organisaatiossa estää se prosessin menestymisen. Prosessinomistajan on siis varmistettava kommunikaatio prosessintoimijoille ja heidän ymmärrys omasta roolistaan. (Tuček & Hrabal 2014, 266.)

2.3.6 Osallistuminen

Kuudes menestystekijä eli osallistuminen tarkoittaa kaikkien prosessin sidosryhmien osallistumista prosessiin ja sen kehittämiseen. Prosessinomistajan on siis huomioitava prosessintoimijoiden reagointi ja sitoutuminen, sekä pyrittävä prosessintoimijoiden aktiiviseen osallistumiseen. (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 46.) Koska työntekijöiden osallistuminen on usein merkittävä vaikuttaja prosessin menestykseen, tulee prosessinomistajan huomioida prosessin kehityksessä kaikki prosessintoimijat, eikä vain prosessissa olevia asiantuntijoita (Xiang ym. 2014, 773). Yrityksen johdon on myös sitouduttava ajatukseen siitä, että prosessintoimijoiden työajasta osa käytetään jatkossa prosessien kehittämiseen (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 47).

Prosessinomistajalle kaikkien prosessintoimijoiden huomiointi on aikaa vievää aiheuttaen organisaatiolle kustannuksia. Toimijoiden huomiointi palkitsee organisaatiota kuitenkin työntekijöiden paremmalla sitoutumisella ja muutosten pienemmällä vastarinnalla (Xiang ym. 2014, 773). Muutosjohtamisen ja muutosta tukevan kulttuurin puuttuminen ovatkin prosessijohtamisen epäonnistumisen suurimpia syitä nykyaikaisissa organisaatioissa. Muutos lähtee työntekijöistä, joten heidän prosessorientoitunut johtaminen on muutosjohtamisen lähtökohta. (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 46.) Tällä tavoin prosessinomistaja luo myös organisaation yhteistä tapaa toimia ja kasvattaa työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä heidän tunniessaan kuuluvansa organisaation suurempaan kokonaisuuteen (Brocke ym. 2014, 537).

2.3.7 Yhteinen ymmärrys

Yhteisen ymmärryksen mukaan prosessijohtamisen tulee olla yhteisesti ymmärrettävää. Tällöin kaikki prosessintoimijat voivat tarkastella, rajata ja analysoida organisaation toimintoja. (Brocke ym. 2014, 537.) Prosessien hahmotus on usein haasteellista prosessien laaja-alaisuudesta, useista raja-aidoista ja erilaisista yhteyksistä johtuen. Prosessissa ei siis keskitytä niinkään prosessin lopputulokseen, vaan prosessin raja-aitojen selvittämiseen horisontaalisessa organisaatioissa. (Maddern ym. 2013, 1310–1314.)

Prosessinomistaja luo yhteistä ymmärrystä prosessia kuvaamalla, kommunikoimalla ja analysoimalla. Tällä tavoin prosessille saadaan prosessintoimijoiden keskuudessa ymmärrettävä konsepti tehtävistä, toimijoista ja muista vaikuttajista. (Brocke ym. 2014, 537.) Prosessinomistaja auttaa prosessintoimijoita siis ymmärtämään prosessin tarkoituksen erilaisten selkeiden mallien avulla kuvaten tarkoitusta kaikille ymmärrettävällä tavalla (Slavíček 2011, 123). Prosessikartat tuovat toimintojen lisäksi esiin prosessien tärkeitä raja-aitoja muihin prosesseihin, jotka sisäistämällä prosessinomistajalla on parempi ymmärrys oman prosessin vaikutuksista muihin prosesseihin (Hannus 2000, 44).

Vaikka prosessien kuvaukseen osallistuisi prosessitiimi, täytyy prosessinomistajan ymmärtää prosessin kuvauksessa esille tuodut prosessin kriittiset vaiheet niitä johtaakseen ja kehittääkseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 123).

2.3.8 Tarkoituksenmukaisuus

Tarkoituksenmukaisuus korostaa johtamista, joka luo organisatorista muutosta ja arvoa. Prosessijohtamista ei siis saa tehdä arvonluonnin kustannuksella, vaan sen tulisi tuoda oma kontribuutionsa organisaation arvonmuodostukseen. (Xiang ym. 2014, 774.)

Prosessinomistajien toiminnan tulee luoda läpinäkyvyyttä liiketoimintaan ja organisaation toimintatapoihin. Tässä apuna käytetään monesti arvoa luovien ydinprosessien määrittelyä ja tukiprosessien korostusta ydinprosessien edellytysten luojina. (Laamanen 2001, 56.) Läpinäkyvyyttä parantamalla prosessinomistajat saavat parannettua arvonluontia organisaation sisältäpäin. Prosessinomistajan tulee toiminnassaan pyrkiä strategiseen päämäärään arvolähtöisen toiminnan kautta, jolloin tärkeää on pitää mielessä prosessin todellinen tavoite. (Brocke ym. 2014, 538.) Prosessin dokumentointi ja mallintaminen selventää prosessin logiikan ymmärrystä ja siten sen tarkoituksenmukaisuutta. Prosessinomistajan tehtävänä on tällöin tietojen päivittäminen dokumentoinnin työkaluihin tarkoituksenmukaisuuden korostamiseksi. (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 48.)

2.3.9 Yksinkertaisuus

Yksinkertaisuus korostaa prosessijohtamisen selkeyttä ja tavoiteltua taloudellisuutta. Toiminnan tulisi käyttää resursseja eli työtä, aikaa ja rahaa taloudellisesti, jolloin prosessinomistajan on arvioitava eri prosessien vaatimaa strategista ja teknistä huomiota sekä työntekijöiden määrää taloudellisilla mittareilla. (Singh 2012, 23.)

Prosessinomistajan tulee yksinkertaisuuden mukaan miettiä mikä on jokaisen prosessin kannalta helpoin tapa saavuttaa kyseisen prosessin tavoite taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta (Brocke ym. 2014, 538). Tavoitteen saavuttamiseksi prosessinomistajan on käsiteltävä tarvittavia resursseja taloudellisesti, ja huomioitava myös niihin vaikuttavat muut tarpeet kuten informaation saanti (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 47).

2.3.10 Teknologinen sopivuus

Viimeinen menestystekijä eli teknologinen sopivuus korostaa teknologisten mahdollisuuksien hyödyntämistä prosessien tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Pro-

sessinomistajan tulee teknologisen sopivuuden mukaan arvioida teknologian antamia mahdollisuuksia prosessien kehittämiseksi, ja hyödyntää erityisesti nopeasti kasvavaa informaatioteknologiaa. (Brocke ym. 2014, 539.) Näin saavutetaan usein merkittävää kilpailuetua arvonmuodostuksen kautta (Singh 2012, 21).

Prosessinomistajan tulee sisällyttää teknologinen kehitysprosessi prosessin kehitykseen käsitellen sitä mahdollisuutena teknologisten esteiden sijasta (Liu ym. 2014, 6033). Liiketoiminnan ja informaatioteknologian on siis toimittava prosessissa, jotta ne luovat mahdollisimman paljon arvoa. Prosessinomistajan vastuulla on täten keskittyä teknologian hyödyntämiseen liiketoiminnan mahdollistavana tekijänä, eikä vain tiettyjä toimintoja parantavana tai jälkikäteen mietittävänä toimintona. (Brocke ym. 2014, 539.) Myös teknisten laatu järjestelmien avulla prosessinomistaja saa laaja-alaisen prosessin hoitoon systemaattisuutta oikein valittujen ja hallinnoitujen tietojen avulla (Lecklin 2002, 163).

2.3.11 Prosessijohtamisen menestystekijät prosessinomistajan toiminnassa

Prosessijohtamisen menestystekijät vaikuttavat luvun kaksi mukaisesti prosessinomistajan toimintaan. Taulukko 2 kuvaa yhteenvetona prosessijohtamisen menestystekijöiden aiheuttamia tehtäviä prosessinomistajalle vastaten tutkielman ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen siitä, miten prosessijohtamisen menestystekijät edistävät prosessinomistajan toimintaan.

Taulukko 2 Prosessijohtamisen menestystekijät prosessinomistajan toiminnassa

Prosessijohtamisen menestystekijä	Prosessinomistajan tehtävä
Kontekstin ymmärrys	Roolien selkeyttäminen organisatorisessa kontekstissa
Jatkuvuus	Prosessikulttuurin luominen ja edustaminen
Mahdollistavuus	Kyvykkyyksien edistäminen
Kokonaisvaltaisuus	Prosessin johtaminen luovuutta ja yrittäjämäisyyttä tukien eri näkökannoista
Institutionaalisuus	Prosessin laadun ja riskien ymmärtäminen
Osallistuminen	Osallistaminen ja muutosjohtaminen
Yhteinen ymmärrys	Prosessisalkun hoitaminen ja tarkoituksen viestiminen
Tarkoituksenmukaisuus	Prosessien priorisoiminen ja läpinäkyvyyden parantaminen
Yksinkertaisuus	Tehokkuuden tavoittelemisen ja mittaaminen
Teknologinen sopivuus	Prosessin käyttämän teknologian kehittäminen

Olemassa olevan tutkimuksen perusteella voidaan siis vastata tämän tutkielman tutkimuskysymyksen alakysymykseen siitä, miten prosessijohtamisen menestystekijät edistävät prosessinomistajan toimintaan. Taulukossa 2 on nähtävissä nämä 10 eri menestystekijää ja niiden edistävät vaikutukset prosessinomistajan tehtäviin ja toimintaan. Kontekstin ymmärryksen asettama vaatimus on, että prosessinomistaja selkeyttää prosessin rooleja. Jatkuvuuden asettama vaatimus on, että prosessinomistaja luo ja edustaa prosessikulttuuria. Mahdollistavuuden asettama vaatimus on, että prosessinomistaja edistää prosessin kyvykkyyksiä. Kokonaisvaltaisuuden asettama vaatimus on, että prosessinomistaja tukee luovuutta ja yrittäjämäisyyttä. Institutionaalisuuden asettama vaatimus on, että prosessinomistaja ymmärtää prosessin laadun ja riskit. Osallistumisen asettama vaatimus on, että prosessinomistajalla on kyky muutosjohtamiseen ja prosessitoimijoiden osallistamiseen. Yhteisen ymmärryksen asettama vaatimus on, että prosessinomistaja toteuttaa aktiivista prosessisalkun hoitoa ja ylläpitoa yhteisen tarkoituksen viestimiseksi. Tarkoituksenmukaisuuden asettama vaatimus on, että prosessinomistaja priorisoi prosesseja ja parantaa niiden läpinäkyvyyttä. Yksinkertaisuuden asettama vaatimus on, että prosessinomistaja tavoittelee toiminnalla tehokkuutta ja seuraa sitä mittaamalla. Teknologisen yhteensopivuuden asettama vaatimus on, että prosessinomistaja kehittää prosessin vaatimaa teknologiaa ja siinä tarvittavia kyvykkyyksiä. Prosessijohtamisen menestystekijät vaikuttavat siis suuresti prosessinomistajan toimintaan.

3 SISÄINEN ARVONLUONTI

3.1 Sisäisen arvонуonnin lähtökohdat

Arvонуonti organisaation sisällä on muuttunut. Arvонуonti ei ole enää organisaation sisäisten pienten ryhmien projekti, vaan jatkuva toimintatapa, joka perustuu laajaan arvонуontiin yhdistämällä ja kehittämällä organisaatiossa olevaa tietämystä ja osaamista (Apolo ym. 2009, 58). Arvонуonnissa tulee Chew (2013, 17) mukaan miettiä arvонуon lähteitä ja tavoitteita sekä arvонуon määritelmää. Organisaation arvoa ei saada ainoastaan raaka-aineiden tai fyysisen pääöman kautta, vaan aineettöman pääöman merkitys ja sitä kautta sisäisen arvонуonnin kasvu on tullut merkittävämmäksi menestystekijäksi (Liao-Troth ym. 2015, 60). Arvонуontia ei tehdä siis vain yksittäisen tekijän kautta, vaan eri toimijöiden yhteisvaikutuksesta (Van Hoek, Mena & Gattorna 2014, 50).

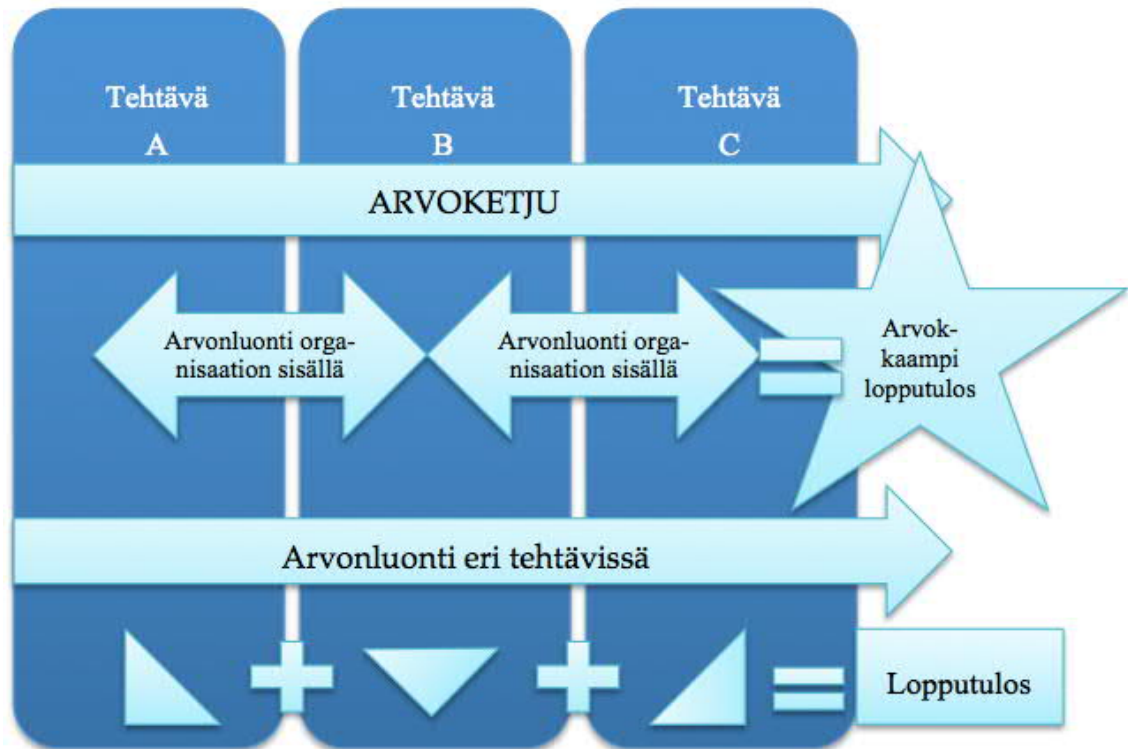
Organisaation tulee ymmärtää organisaation liiketoimintamallin arvoa luovat sisäiset tekijät. Liiketoimintamalli kuvaa organisaation toimintaa ja toiminnan syitä eli arvонуonmisen perusteita, jotka ymmärrettäessä organisaation toiminnalla on tarkempi määritelmä. (Apolo ym. 2009, 43.) Liiketoimintamalli on siis yksinkertaistettu mallinnus organisaation loogisesta toiminnasta reaaliömaailmassa, jonka avulla pyritään kuvaamaan organisaation työntekijän asemaa yrityksen menestystekijänä (Wieseke ym. 2009, 124). Kun toiminnan läpinäkyvyys paranee, organisaation omien toimien arvонуonnin arviointi helpottuu (Brocke ym. 2014, 538). Organisaation on arvoa luodakseen myös ymmärrettävä liiketoimintaympäristöään ja siinä vaikuttavia tekijöitä kuten markkinavoimia sekä liiketoimintaympäristön epävarmuuksia (Liao-Troth ym. 2015, 60). Liiketoimintaympäristö pyritään huomioimaan päämääriin ja strategisiin tavoitteisiin arvölähtöisellä toiminnalla. Arvölähtöisen toiminnan keskiössä on sisäinen arvонуonti, joka toimii organisaation arvölähtöisen toiminnan lisäksi pohjana organisaation sisäiselle johtamiselle. Sisäinen arvонуonti liittyy täten läheisesti myös prosessijohtamisen menestystekijöihin. (Brocke ym. 2014, 538.)

3.1.1 *Arvöketju arvönuontimallina*

Perinteinen arvönuontimalli organisaation sisällä on arvöketju-malli. Mallin avulla tunnistetaan ydinkyvykkyksiä sekä kustannus- ja arvötekijöitä eli erilaisia arvönuonnin keinoja ja lähteitä. (Pulkinen, Rajahonka, Siuruainen, Tinnilä & Wendelin 2005, 11; 23.) Yleisesti arvönuontimallille on tärkeää mahdollisuus selventää organisaation dialogia, pienentää riskejä sekä parantaa toimintojen läpinäkyvyyttä ja tavoitettavuutta

(Ren, Hu, Ngai & Zhou 2015, 970). Arvonluontimallille on siis tyypillistä sen strategiasidonnaisuus.

Arvonluontimallilla ja sen kyvykkyyksillä voidaan muodostaa kokonaisuus, jolla organisaatiota johdetaan tehokkaasti ja mahdollisimman suurta arvoa luoden organisaation sisä- ja ulkopuolelle (Ren ym. 2015, 970). Arvoketju arvonluontimallina voidaan kuvata organisaation tehtävien kautta kuvion 2 mukaisesti (Liao-Troth ym. 2015, 61).



Kuvio 2 Arvoketju arvonluontimallina (mukaellen Liao-Troth ym. 2015, 61)

Arvoketju on malli, joka kuvaa arvoa lisäävien aktiviteettien sarjaa (Singh 2012, 19). Kuviossa 2 nämä aktiviteetit voidaan havaita kolmioina, jotka muodostavat lopulta suorakulmion mallisen lopputuloksen. Arvoketjuajattelu pohjautuu siis 1980-luvulta lähtevään ajatukseen arvoketjusta organisaation toimia systemaattisesti kuvaavana ketjuna (Margherita 2013, 643). Arvoketjun avulla voidaan mallintaa yli osasto- ja organisaatio-rajojen olevia prosesseja ja tarkastella niiden toimijoiden välistä yhteistyötä. Eri asiantuntijoiden välistä yhteistyötä parantamalla voidaan parantaa arvonluontia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 142.) Arvoketju ei siis ole organisaation omistus, vaan organisaation toimintojen ketju, jota organisaation tulee hallita (Ahonen & Rautakorpi 2008, 24).

Arvoketju erillisten tehtävien prosessina luo arvoa tehokkaammin ja paremmin kuin yksittäiset arvoa luovat tehtävät yhteenlaskettuina (Singh 2012, 22). Kuviossa 2 tämän voi havaita tehtävien summaamisen ja sisäisen arvonluonnin erilaisena lopputuloksena. Vaikka arvoketjussa tehtävät rutiininomaiset työt voivat olla este uuden luomiselle, toi-

mivät ne arvonluomisessa sosiaalisina kanavina edistäen arvoketjun toimijoiden välistä interaktiivisuutta ja motivaatiota (Lechner & Gudmundsson 2012, 288). Motivoituneet, koulutetut ja työhönsä harjaantuneet työntekijät luovat yhdessä laatua, josta syntyy arvoa (Lecklin 2002, 235). Kilpailuetu syntyy puolestaan prosessien mahdollisimman suuresta arvontuotannosta (Pulkkinen ym. 2005, 24).

Arvoketjua analysoimalla voidaan määrittää ja suunnitella organisaation sisäisiä ja ulkoisia prosesseja yhä tehokkaimmiksi ja vaikuttavimmiksi (Singh 2012, 19). Arvoketjuanalyysi jakaa organisaation eri toimintojen perusteella arvioidakseen niiden kustannuksia ja arvon tuottamista (Pulkkinen ym. 2005, 24). Arvoketjun toiminnoissa on siis tärkeää sen komponenttien osat ja niissä oleva tietämys (Sung-Choon ym. 2007, 240). Arvoketjuna tarkastellaan usein organisaation tarjontaketjua asiakkaan näkökulmasta tuotannon tuotteiden ja tehokkuuden osalta, mutta arvoketjun ajatusta tulee hyödyntää myös organisaation sisäisten toimintojen tarkastelussa niiden tehostamiseksi ja strategisella edulla saadun sisäisen arvon luomiseksi (Ren ym. 2015, 977).

3.1.2 Arvonluontimalli organisaation synergioissa

Arvonluontimalleja voidaan käyttää organisaation sisäisten synergioiden ja rajapintojen käsittelyyn (Ansari ym. 2006, 354). Sisäisten synergioiden käsittely vaikuttaa sisäiseen arvonluontiin tukien aineettoman pääoman johtamista ja kehittämistä, sillä sisäiset synergiat paljastavat mitkä organisaation pääomat ja resurssit ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja millaisia raja-aitoja eri toiminnot kohtaavat (Chen & Edgington 2005, 289).

Yrityksen on suojattava aineetonta pääomaa sisäisen arvon säilyttämiseksi. Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut, joten organisaatiolle on noussut tarve määritellä aineettomalle pääomalle myös taloudellinen arvo. (Apolo ym. 2009, 56.) Aineettoman pääoman taloudellisuutta voidaankin tutkia arvonluontimallien avulla sisäisenä arvonluontina. Arvonluonti organisaation sisällä tapahtuu siis taloudellisten ja sosiaalisten tekijöiden keskuudessa välineellisesti ja välittömästi. (Grace & Lo Iacono 2015, 561.)

3.2 Sisäisen arvonluonnin määritelmä ja tavoitteet

Sisäinen arvonluonti tarkoittaa sisäisten resurssien ja kyvykkyyksien käyttämistä ja kehittämistä kasvun ja kilpailuedun saavuttamiseksi (Ansari ym. 2006, 359). Sisäisessä arvonluonnissa keskeiseksi nousee aineettoman pääoman eli tiedon ja osaamisen lisääminen ja johtaminen arvonluontia tukevassa organisaatiokulttuurissa (Inkinen, Kianto, Ritala & Vanhala 2015, 1). Organisaatioiden sisällä oleva aineeton pääoma voi osaamisen ja tiedon lisäksi koostua myös resursseista ja yhteistyösuhteista. Aineetonta pää-

omaa ovat myös uudet teknologiset ratkaisut, valmistusmenetelmät, sisäiset toimintatavat ja -prosessit sekä asiakkaille myytävä tieto ja ohjelmistot. (Apolo ym. 2009, 45.) Tärkeimmäksi arvoa luovaksi aineettomaksi pääomaksi on kuitenkin muodostunut ihmisistä lähtevä tietämys eli taidot, asiantuntemus ja viisaus, joiden avulla voidaan parhaiten saavuttaa organisaation kyvykkyudet ja sitä kautta arvонуonti (Sung-Choon ym. 2007, 236). Sisäiset asiakkaat eli työntekijät nähdään arvонуojuina ja -saajina osallistuksessaan sisäiseen arvонуontiin (Grace & Lo Iacono 2015, 561). Sisäinen arvонуonti edistääkin sisäisten asiakkaiden sitoutumista korostaen samalla myös sisäisen markkinoinnin menestyksellisyyttä (Grönroos 2001, 178).

Aineetonta pääomaa sijaitsee organisaation eri osa-alueissa, joiden välille organisaation tulee luoda synergioita sisäisessä arvонуonnissa (Ansari ym. 2006, 355). Tietämyksen ylläpito, siirto ja integraatio organisaation sisällä lisäävät organisaation eri osa-alueiden synergioita ja edistävät organisatorista oppimista kasvattaen täten sisäistä arvонуontia (Sung-Choon ym. 2007, 236). Nämä synergiat muodostavat riippuvuussuhteet ja yhteistoiminnan, joiden avulla saavutetaan sisäinen arvонуonti (Chen & Edgington 2005, 289). Sisäinen arvонуonti pohjautuu taulukon 3 mukaisesti organisaation suhdepääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja inhimilliseen pääomaan, jotka muodostavat organisaation aineettoman pääoman (Inkinen ym. 2015, 2). Näillä eri pääomilla on erilaiset sisäisen arvонуonnin tavoitteet, joihin arvoketju vaikuttaa eri tavalla.

Taulukko 3 Sisäisten aineettomien pääomien tavoitteet ja arvoketjun merkitys

<u>Aineeton pääoma</u>	<u>Tavoite</u>	<u>Arvoketjun merkitys</u>
Sisäinen suhdepääoma	Toiminnan parantaminen sosiaalisten aktiviteettien kautta	Arvoketjusta arvонуonnin prosessi, tekijät ja sosiaaliset suhteet
Rakenteellinen pääoma	Toiminnan tehostaminen sekä tietämyksen tallentaminen ja käyttäminen	Arvoketjusta aktiviteetit, tarvittavat pääomat ja työkalut
Inhimillinen pääoma	Organisatorinen oppiminen ja innovoiminen	Arvoketjusta työntekijöiden roolit arvонуonnissa

Organisaatiossa sisäistä arvoa luodaan siis eri pääomien kautta. Tällöin johdon kyvykkyudet ja johtamistaidot ovat sisäisen arvонуonnin kannalta keskiössä. (Chew 2013, 17.) Taulukko 3 havainnollistaa eri pääomien tavoitteet ja arvoketjun antaman tuen niiden saavuttamiseksi. Sisäisten pääomien johtamistaito onkin organisaation yksi merkittävä kyvykkyys (Lechner & Gudmundsson 2012, 289). Seuraavaksi käsitellään sisäisen arvонуonnin tavoitteita taulukon 3 mukaisten aineettomien pääomien kautta.

3.2.1 Sisäinen suhdepääoma

Sisäinen suhdepääoma on yhteistyötä ja yhteisymmärrystä organisaation eri yksiköiden välillä. Sisäinen suhdepääoma tarkoittaa yleensä siis pääomaa, joka sosiaalisten aktiiviteettien kautta luo arvoa organisaatiolle. (Husted, Allen & Kock 2015, 152.) Sisäinen suhdepääoma rakentuu organisaation sisäisistä asiakkaista, joiden yhteinen ymmärrys vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin käsityksiin (Grace & Lo Iacono 2015, 562). Sosiaalisten suhteiden onkin todettu välittävän tietoa muita organisatorisia järjestelmiä tai ohjelmia paremmin (Sung-Choon ym. 2007, 237). Erityisesti tieto puuttuvista operatiivisista resursseista tulee helposti esille sosiaalisissa suhteissa eri tasoisten toimijoiden kommunikaatiosta johtuen (Ren ym. 2015, 970). Johtajien tulisikin käsitellä organisaatiotaan sosiaalisena kommuunina, joka on erikoistunut tiedonvaihtoon (Sung-Choon ym. 2007, 238).

Sisäisellä suhdepääomalla tavoitellaan sisäisessä arvonaluonnissa toiminnan parantamista sosiaalisten aktiiviteettien kautta. Yhteinen ymmärrys auttaa pääsemään yhteisiin tavoitteisiin, jolloin organisaation toiminta on suoraviivaisempaa ja läpinäkyvämpää (Grace & Lo Iacono 2015, 562). Arvoketju kuvaa arvoa luovaa prosessia ja sen tekijöitä antaen tietoa sosiaalista suhteista, joita arvonaluontiin tarvitaan (Singh 2012, 19).

3.2.2 Rakenteellinen pääoma

Rakenteellinen pääoma koostuu organisaation tietojärjestelmistä, työkaluista, tiloista, tietokannoista ja organisaation dokumentoidusta tiedosta (Inkinen ym. 2015, 2). Tietämys organisaation komponenteista auttaa toimimista organisaation tehtävissä tukien täten sisäistä arvonaluontia. Organisaatiossa olevaa tietoa täytyy tallentaa siten, että se on helposti uudelleenkäytettävissä, jotta tietämys saadaan pidettyä organisaatiossa. (Sung-Choon ym. 2007, 240.) Rakenteellinen pääoma auttaa siis tiedon ja tietämyksen sujuvaa ja tehokasta vaihdantaa, mikä edistää sisäistä arvonaluontia (Ren ym. 2015, 971).

Rakenteellisella pääomalla tavoitellaan tehokasta toimintaa. Tähän pyritään tietämyksen oikeanlaisella ja tehokkaalla tallentamisella sekä hyödyntämisellä, mikä edesauttaa sisäistä arvonaluontia. Sisäisellä arvonaluonnilla tavoitellaan täten organisaation tietämykseen perustuvaa parempaa tuottavuutta ja dynaamista kyvykkyyttä jatkuvasti parantaa kompetensseja tiedon etsinnän, sisäistämisen ja yhdistämisen tehokkuutta lisäämällä. (Sung-Choon ym. 2007, 238.) Arvoketju kuvaa eri toiminnot ja niiden tarvitsemat rakenteelliset pääomat kuten työkalut edistäen siten sisäistä arvonaluontia (Liao-Troth ym. 2015 59).

3.2.3 *Inhimillinen pääoma*

Inhimillistä pääomaa on henkilöstön osaaminen. Tällä tarkoitetaan henkilöstön ammattitaitoa, motivaatiota ja asiantuntemusta, sekä organisaation ja henkilöstön uudistumiskykyä eli kykyä uusien kyvykkyyksien ja taitojen hankintaan. Inhimillistä pääomaa muodostuu myös työntekijöiden yrittäjämäisyydestä, jonka avulla tunnistetaan aktiivisemmin uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja osataan harkita kannattavien riskien ottamista. (Huangi & Chen 2013, 181.) Inhimillinen pääoma käsittelee pääasiassa siis oppimista ja innovointia sisäisen arvon luomisessa (Sung-Choon ym. 2007, 252).

Sisäisen arvonluonnin kannalta oleellinen inhimillinen pääoma on myös organisaation sisällä vallitseva luottamuspääoma. Luottamuksen luonti rehellisyydellä ja organisaation keskeisellä tuella on tärkeää sisäisen arvonluonnin kannalta, koska luottamus edistää työntekijöiden ja osastojen välistä vaihdantaa. (Ansari ym. 2006, 356.) Myös työntekijöiden valtaistaminen liittyy luottamukseen ja sisäiseen arvonluontiin nostoen työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työpanoksen laatua (Grönroos 2001, 453).

Inhimillisellä pääomalla tavoitellaan sisäisessä arvonluonnissa organisatorista oppimista ja innovointia hyvän uudistumiskyvyn ja yrittäjämäisen asenteen kautta (Sung-Choon ym. 2007, 252). Inhimillisen pääoman kautta sisäinen arvonluonti tavoittelee täten tietämyksen laajennusta ja uusia innovaatioita, kyvykkyyksiä ja joustamista (Sung-Choon ym. 2007, 238). Arvoketju motivoi työntekijöitä kuvaten heidät osana arvonluonnin prosessia (Lechner & Gudmundsson 2012, 288). Henkilöstön motivointi ja siihen tarvittavan työn merkityksellisyyden korostus auttavat arvoketjun mukaisen työskentelyn kasvua. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 99.) Henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin vaikuttaa sisäisessä arvonluonnissa myös henkilöstön kokemus heidän samastaan arvosta. Mikäli työntekijät kokevat antavansa enemmän kuin saavat, voi tämä epätasapaino aiheuttaa organisaatiossa epävarmuuden ilmapiiriä, joka on este sisäiselle arvonluonnille inhimillisen pääoman kautta. Organisaation tulee siis tulkita arvonluonnin ja arvon saannin kokemuksia henkilöstössä, mikä edellyttää johdon osallistumista sisäisen arvonluonnin prosessiin. (Van Hoek ym. 2014, 50.)

3.3 **Sisäistä arvonluontia edistävät tekijät**

3.3.1 *Organisatoristen roolien ymmärrys*

Sisäistä arvonluontia edistää organisaation kontekstin ja arvonluomisen ymmärrys eri roolien kautta. Jokaiselle roolille on siis määritellä merkitys arvoa tuottavana tekijänä. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 20.) Sisäisessä arvonluonnissa organisaation roolit eivät

ole vain työnteon resursseja, vaan myös arvonluojia ja kilpailukyvyn edistäjiä (Chen & Edgington 2005, 285). Arvoketju ei luo arvoa, jos sen merkitystä ja rooleja ei sisäistetä johtamisstrategiassa osana organisaation arvonluontia (Van Hoek ym. 2014, 44).

Sisäisen arvonluonnin haasteena on työntekijöiden ymmärrys. Henkilöstön on ymmärrettävä miten heidän toimintansa luo arvoa, ja mihin sillä pyritään organisatorisessa kontekstissa. Henkilöstön on myös sisäistettävä arvoa luovat tavoitteet ja toimittava itseohjautuvasti näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lecklin 2002, 236.) Erityisesti isojen osastojen synergiahyötyjen ymmärrys voi olla vaikeaa, joten haasteena on organisatorisen kontekstin ja osastojen koon huomiointi (Ansari ym. 2006, 356).

Prosessijohtamisen kontekstin ymmärryksen mukaan haasteena on prosessinomistajien rooli suhteessa hierarkkisen organisaation johtajiin ja esimiehiin (Laamanen & Tinilä 2009, 127). Prosessijohtamisen näkökulmasta organisaation työt tehdään aina siellä missä niiden tekeminen on tehokkainta riippumatta hierarkkisesta organisaatorakenteesta (Rolínek ym. 2014, 205). Organisaatioissa on harvoin käytössä puhdasta prosessijohtamista, jolloin organisaatio on täysin luopunut funktionaalisesta organisaatorakenteesta. Yleisimmin prosessijohtaminen sen sijaan toimii funktionaalisen organisaation rinnalla, jolloin organisaatioissa on hierarkkiset esimiehet ja prosessinomistajat. (Lecklin 2002, 141–143.) Haasteeksi muodostuukin siis esimiehen ja prosessinomistajien roolien määrittäminen ja ymmärtäminen organisatorisen kontekstin pohjalta (Tuček & Hrabal 2014, 271). Vaikka organisaatio käyttäisi edelleen funktionaalista johtamista, on prosessinomistajien valinta tärkeää, eikä se aina noudata funktionaalisia esimiehuhteita (Lecklin 2002, 146). Jos prosessinomistajana ja esimiehenä toimii sama henkilö, tulee kumpakin tehtävää varten olla omat roolinsa organisatorisessa kontekstissa (Laamanen 2001, 120). Myös näiden roolin välinen ajankäyttö tulee olla määritelty (Brajer-Marczak 2014, 98). Prosessijohtamiselle onkin organisaatioissa rakennettava organisatoriseen kontekstiin liittyvä infrastruktuuri, jossa prosessit kartoitetaan, teknologian tärkeys täsmennetään ja tarvittavat voimavarat huomioidaan (Maddern 2013, 1309).

3.3.2 *Prosessikulttuurin mukainen työskentely*

Sisäistä arvonluontia edistää myös organisaation työskentely arvoketjuna. Ongelmat tulee ratkaista omaamalla tarvittavat ohjelmistot ja osaaminen koko arvoketjussa. Tällainen kyvykkyyksien vaatimus koostuu tarvittavasta osaamisesta, hyvistä liiketoimintaprosesseista ja oikeanlaisista tietoteknisistä ratkaisuista. (Liao-Troth ym. 2015, 60.) Kyvykkyyksien ja tietämyksen ylläpito vaatii kuitenkin investointeja, joihin organisaation johdolla täytyy olla tietty strategia ja suunnitelma (Chen & Edgington 2005, 280).

Prosessijohtamisen jatkuvuus tukee jatkuvaa arvoketjumaista toimintaa yksittäisten työtehtävien sijasta. Haasteena on kuitenkin pitkäaikaisuus ja prosessikulttuurin luomi-

nen. Sisäinen arvонуonti prosessissa vaatii prosessin pitkäaikaista kehitystä ja jatkuvaa johtamista sekä prosessinomistajan sitoutumista jatkuvaan johtamiseen. (Brajer-Marczak 2014, 89.) Jatkuvuuden haaste on erityisen merkityksellinen, jos sisäistä arvонуontia ei ole sisäistetty organisaatiossa. Mikäli sisäistä arvонуontia ei ohjata tai sisäisen arvонуonnin ajatellaan olevan vain hetkellinen tehtävä, ei sisäisessä arvонуonnissa todennäköisesti tapahdu toivottua kehitystä. (Grönroos 2001, 141.) Arvонуonti organisaation sisällä jääkin helposti teorioiden ja puheen tasolle, sillä organisaatiolla voi olla ongelmana sisäistää yksittäisten toimintojen muuttaminen arvoa luovaksi arvoketjuksi. Erityisesti arvon yhteisluonti organisaation eri osissa voi olla vierasta, jolloin organisaatiossa ei osata toimia arvонуontimallin mukaisesti. (Gambetti & Grafigna 2015, 156.)

Sisäisen arvонуonnin jatkuvuuden edellytyksenä on prosessinomistajan kiinnostus henkilökohtaisten ominaisuuksien ja prosessien kehittämiseen (Tuček & Hrabal 2014, 264). Prosessinomistajalla täytyy olla mielenkiintoa jatkuvaan funktionaalista organisaatiota poikkileikkaavan prosessin parannusmahdollisuuksien etsintään. Hänellä tulee olla hallussaan myös tietämys ongelmanratkaisukeinoista ja prosessin toteutuksessa aiemmin tehdyistä virheistä. (Brajer-Marczak 2014, 89.) Prosessin uudistamisen haastavuustasot kuten dokumentaatio, virtaviivaistus ja kriittinen uudelleen suunnittelu määrittelevät prosessinomistajan toiminnan hyödyt, joten prosessinomistajan oma mielenkiinto vaikuttaa valitun haastavuustason kautta saatuihin hyötyihin (Hannus 2004, 109). Prosessinomistajan tulee siis olla kiinnostunut prosessin lopputuloksista ja prosessin resurssien tehokkaasta käytöstä prosessikulttuurin luomiseksi ja pitkäaikaisen toimintatavan ylläpitämiseksi (Lecklin 2002, 146). Prosessinomistajalla tulee myös olla prosessiin nähden keskeinen asema, auktoriteetti ja vastuu sen seurannasta (Tuček & Hrabal 2014, 264). Prosessinomistajan tulee olla luotettava ja vaikutusvaltainen, jotta hän saa innostettua prosessitoimijat kohti muutoksen implementointia (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 47). Prosessinomistajana toimiikin yleensä parhaiten henkilö, joka vastaa prosessin kriittisimmästä vaiheesta, sillä tällöin hän on sitoutunut ja motivoitunut prosessin aktiiviseen kehitystyöhön (Lecklin 2002, 146).

3.3.3 *Organisatorinen oppiminen*

Sisäistä arvонуontia edistää organisatorinen oppiminen. Organisaatiossa on siis osattava käyttää hyväkseen toiselta osastolta saatavaa tietämystä innovaatioiden luomiseksi ja suoriutumisen parantamiseksi. Johtajilla on oltava kyky tunnistaa muilta osastoilta saatavan uuden informaation ja tietämyksen arvo, jotta he osaavat johtaa organisatorista oppimista parhaan sisäisen arvon saavuttamiseksi. (Ansari ym. 2006, 355.) Sisäisessä arvонуonnissa tulee siis huolehtia työntekijöiden taitojen kehittämisestä, jotta sisäiset

prosessit sujuisivat virheettömästi ja vuorovaikutus organisaation sisällä olisi joustavaa (Grönroos 2001, 297). Tässä tulee huomioida yksittäisen työntekijän hyötyjen lisäksi myös organisaation saama hyöty ja yksilön oppimisesta syntyvä kontribuutio organisatoriselle oppimiselle (Chen & Edgington 2005, 281).

Prosessijohtamisen mahdollistavuuden mukaan prosessinomistajan on hallittava prosessissa olevaa aineetonta pääomaa. Prosessinomistajan tulee siis toimia prosessin henkilöstöä kohtaan valmentajan roolissa, jotta prosessin henkilöstö toimisi itseohjautuvasti ja tehokkaasti. (Lecklin 2002, 146.) Prosessinomistajan haasteena on huolehtia prosessin osaamisesta ja kehittämisestä tietoa välittämällä (Brajer-Marczak 2014, 95). Yhteistyö lisää organisaation kyvykkyyksiä organisatorisella oppimisella, joten prosessinomistajan haasteena on edistää yhteistyötä (Slavicek 2011, 125). Haasteena onkin sisäisistä toiminnoista ja yhteistyöstä oppiminen sekä oppien hyödyntäminen muihin sisäisiin toimintoihin sisäisen arvонуonin kasvattamiseksi (Grönroos 2001, 301). Prosessinomistajan haasteena on myös sisäisen arvонуonin kasvattamiseksi tarvittavan koulutuksen järjestäminen ja määrittelemine prosessitoimijoille siten, että prosessitoimijoilla on tarvittavat käsitteelliset ja teoreettiset taidot prosessin kehittämiseksi (Brajer-Marczak 2014, 95). Oikeanlaisen opetuksen järjestäminen on hyvin keskeistä prosessin luovuuden kasvattamiseksi (Tuček & Hrabal 2014, 266).

Organisatorisen oppimisen haasteena on täten aineettoman pääoman johtaminen, organisaation tietopääoman aktiivinen hyödyntäminen ja arvoa luovan oppimiskäytännön ylläpito (Inkinen ym. 2015, 1). Organisatorista oppimista tukien prosessinomistajan tulisi olla mukana rekrytoimassa prosessitoimijoita, mutta haasteena ovat esimiehen ja prosessinomistajan roolit ja vastuut (Laamanen & Tinnilä 2009, 30). Funktionaalisen organisaation rajoitteet ovatkin haaste prosessinomistajalle, sillä myös funktionaaliset osastot pyrkivät tavoitteisiinsa kyvykkyyksillään prosessin leikatessa monen osaston läpi (Lecklin 2002, 138). Prosessin eri osastot voivatkin aiheuttaa organisaatiolle suuria liiketoiminnallisia ongelmia ja oppimisen haasteita, jos niiden tavoitteet eivät huomioi organisatorista oppimista yhteneväisesti (Ansari ym. 2006, 353).

3.3.4 Luovuus

Neljäs sisäistä arvонуontia edistävä tekijä on luovuuden merkityksen ymmärrys. Arvонуontia tulee jatkuvasti tutkia kehittämisen ja uudelleen keksimisen kautta miettien mitkä roolit tai palvelut voivat tuoda yhä enemmän arvoa uudella tavalla. (Normann & Ramírez 2000, 185.) Haasteena on tavoitteellisen toiminnan oikeanmukainen strategia ja selkeä suunnannäyttö yrityksen visiosta (Grönroos 2001, 300).

Prosessijohtamisen kokonaisvaltaisuuden mukaan prosessinomistajan tulee hallita prosessin luovuutta ja arvонуontia kokonaisvaltaisesti. Koska kokonaisvaltaisuus täh-

tää koko organisaation arvonluontiin, on luovuutta tuettava kaikissa organisaation toiminnoissa kaikkien työntekijöiden osalta. Prosessintoimijat ovatkin usein uusien innovatiivisten ideoiden lähteitä ja toteuttajia. (Singh 2012, 21.) Organisatorisen luovuuden hallitsemiseksi prosessinomistajan tulee johtaa organisaation toimintajärjestelmiä eli prosesseja, työmenetelmiä, tiloja, tuotteita ja palveluita sekä ihmissuhteita eli vuorovaikutusta, kulttuuria, tiimejä, verkostoitumista ja motivaatiota. Myös osaamisen johtaminen eli kokemuksen, hiljaisen tiedon ja ydinosaamisen, teknologian, taitojen ja tietojen sekä tietämyksen hallinta on pohjana luovuuden hallinnalle. (Laamanen 2001, 34.) Kokonaisvaltaisen luovuuden edistämiseksi prosessinomistajan on myös varmistettava prosessintoimijoiden välinen rajaton yhteistyö ja siitä kumpuava innovatiivinen toiminta (Brajer-Marczak 2014, 96–97). Prosessinomistajan tulee tunnistaa luovuutta vaativat prosessin osa-alueet ja prosessintoimijoiden luovuus sisäisen arvonluonnin edistämiseksi. Luovuuden tunnistus on prosessinomistajalle haasteellista, koska prosessinomistajan on kyettävä vapautumaan yleisistä ajatusmalleista ja organisaatiossa toteutetuista tavoista ajatellakseen luovasti tai löytääkseen luovuutta prosessista. (Hakala 2002, 16.)

Sisäistä arvonluontia edistää myös henkilöstön kannustus yrittäjämäisyyteen ja tunnistamaan mahdollisuuksia. Henkilöstö tekee tällöin uusia toimia ja aloitteita löytääkseen uusia mahdollisuuksia. (Arogundade & Arogundade 2015, 29.) Organisaation johto arvioi riskejä ja niiden kannattavuutta, mutta henkilöstöä tulisi kannustaa riskinottoon uusien arvonluonnin mahdollisuuksien löytämiseksi. Jollei riskinottoon uusien ideoiden kehittämisessä kannusteta, jää radikaali ja innovaatioon pohjautuva sisäinen arvonluonti saavuttamatta. (Inkinen ym. 2015, 7.)

3.3.5 Arvoketjun laatu ja riskit

Sisäistä arvonluontia edistää arvoketjun oikeanlainen hyödyntäminen. Organisaatio haluaa kasvattaa tietämystään, joten tietotyöntekijöiden altistuminen uudelle tiedolle ja tiedon jakamiselle tulee tehdä helpoksi ja automaattiseksi. Tällöin tietoa haetaan automaattisesti työn rajapinnoilta yli organisaatorajojen hyödyntäen näin arvoketjua uuden tiedon luomisessa. (Chen & Edgington 2005, 281.) Sisäinen arvonluonti tarvitseekin arvoketjun mukaisia eri osastojen synergioita, jotka yhdistävät eri osastojen aineettomia pääomia. Organisaatio tarvitsee myös osaamista rakentaa tällaisia synergioita. (Ansari ym. 2006, 355.) Arvoketjun synergioiden riippuvuussuhteet tulee tutkia hyvin ja määrittellä mitä toimintaa tuetaan ja mistä ollaan riippuvaisia (Pulkinen ym. 2005, 66). Synergioiden rakentaminen sisäisen arvonluonnin edistämiseksi vie aikaa, joten organisaattorinen johtamisstrategia tulee olla synergioiden rakentamista tukevaa (Ansari ym. 2006, 355). Tiedon jakamista voi kehittää myös kannustavilla palkitsemisjärjestelmillä,

mutta niiden käytön haasteena on ymmärtää tiedon ja osaamisen rooli strategisessa organisaation johtamisessa (Inkinen ym. 2015, 1).

Prosessijohtamisen institutionaalisuus käsittelee prosesseja osana organisaatiota. Haasteeksi muodostuu tällöin prosessien arvoketjun laadun ja riskien ymmärrys. Prosessi synnyttää laatua ja prosessin laadusta on saatava palautetta, jota täytyy osata käsitellä. Prosessinomistajalla on oltava kyvykkyydet arvioida prosessin operatiivisia riskejä ja laatua, sekä kehittää niitä saadun palautteen mukaan arvoketjun hyödyntämiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25.) Operatiiviset riskit eli prosessin tehtävien toteutumattomuus estävät organisaation kasvun ja arvonluonnin (Radomska 2014, 35). Prosessin riskeinä ovat operatiivisten ja teknologisten riskien lisäksi työntekijöistä lähtevät riskit, joihin liittyy prosessintoimijoiden oikeanlainen työskentely ja tehtävien määrittely aina prosessinomistajasta prosessintoimijoihin saakka (Tuček & Hrabal 2014, 264).

Prosessin mahdollisista riskeistä tulee kerätä ja analysoida tietoa päätöksenteon tukemiseksi. Näin saadaan yksilöityä mahdolliset riskit perustuen epävarmuuteen ja vaihteluun, sekä valmistauduttua paremmin mahdolliseen muutokseen (Radomska 2014, 33). Prosessinomistajan haasteena on siis huomioida tehtävien toteutuksen ja toiminnan epävarmuuden riskit (Suriadi ym. 2014, 934). Prosessinomistaja tarvitsee prosessin arvoketjun riskien ja laadun arviointiin tietoa prosessin kannattavuudesta, rakenteesta, resursseista, humaaneista ja teknisistä systeemeistä, riippuvuussuhteista, odotuksista ja ulkoisista liitännäisyyksistä (Margherita 2013, 654). Näillä tiedoilla ei nykyisessä tietoyhteiskunnassa tarkoiteta enää pelkkää informaatiota, vaan myös niitä kyvykkyyksiä, joita tarvitaan (Tuček & Hrabal 2014, 266). Prosessinomistajalla onkin oltava käytössään tarpeellinen ohjaus- ja seurantajärjestelmä, joka tukee prosessinomistajan työskentelyä prosessin ohjauksessa ja kehityksessä organisaation laatu järjestelmän mukaisesti (Lecklin 2002, 222). Haasteena prosessinomistajalle riskien analysoinnin lisäksi on siis riskistrategian implementointi prosessiin (Suriadi ym. 2014, 934). Riskit tulee huomioida uhkien lisäksi myös mahdollisuutena yrityksen menestykselle, joten niiden hallinta on tärkeää organisaation kehitykselle ja laadukkaalle toiminnalle (Radomska 2014, 33).

3.3.6 Työn organisointi

Kuudes sisäistä arvonluontia edistävä tekijä on työn organisointi. Työtä pitäisi osata organisoida oikein organisaation sisällä ja verkostoissa yhdistelemällä organisaation moninaista osaamista, osallistaen henkilöstöä päätöksentekoon ja edistäen roolien välistä vuorovaikutusta työntekijöiden asenteet huomioiden erityisesti roolien muutosten jälkeen. (Huangi & Chen 2013, 181.) Haasteena on kaikkien sisäisten toimijoiden osallistuminen sisäiseen arvonluontiin. Jotta se onnistuisi, pitäisi sisäisten toimijoiden myös itse ymmärtää sisäisestä arvonluonnista saatavat hyödyt heidän omaa rooliaan sekä or-

ganisaation kontekstia koskien. Organisaatiossa tulee tietää millaiset työtehtävät luovat sisäistä arvoa, ja mitkä työtehtävät eivät manuaalisina edistä sisäisen arvon luomista. (Grönroos 2001, 298–299.) Työn organisatorista sijoittumista tulee myös miettiä siten, että työ ja tarvittava tietotaito pääsevät luomaan sisäistä arvoa oikeassa organisatorisessa toiminnossa (Chen & Edgington 2005, 288).

Prosessijohtamisen osallistuminen vaatii menestystekijänä prosessinomistajaa huomioimaan prosessintoimijat hyvinä ja huonoina aikoina (Lecklin 2002, 235). Prosessinomistajan on osattava johtaa prosessintoimijoita organisaation strategian mukaisesti, suunniteltava ja huomioitava toimijoiden sekä prosessin tarvitsemat resurssit, sekä varmistettava prosessintoimijoiden osaamisensa kehittyminen ja tehokkuutta tukeva ilmapääpiiri. Prosessinomistajan on tuotava esiin organisaation arvot ja prosessintoimijoiden täsmennetyt tavoitteet, annettava palautetta prosessintoimijoiden suoriutumisesta, pidettävä yllä dialogia prosessintoimijoiden kesken, huomioitava positiivinen kehitys ja täsmennettävä mahdollinen palkitsemisjärjestelmä. (Brajer-Marczak 2014, 92.) Työn organisoinnissa prosessinomistajan haasteena on myös prosessintoimijoiden vaikutusmahdollisuuksien takaaminen sekä prosessintoimijoiden motivointi ja sitouttaminen prosessin jatkuvaan parantamiseen ja täten organisatoriseen toimintaan (Bhuvanaiah & Raya 2014, 65).

Prosessimuutokset vaativat muutosjohtamista ja hyvää työn organisointia (Hannus 2000, 346). Prosessijohtaminen korostaa jatkuvaa muutosta nimenomaan pitkäaikaisuuden ja asiakaslähtöisyyden kautta, jolloin prosessinomistajan toimiminen muutosagentteina on oleellista (Maddern ym. 2013, 1308). Muutostilanteissa esiintyy vastarintaa, koska ihmiset pelkäävät muutoksen seurauksia tai vastustavat yleisesti muutosta (Tuček & Hrabal 2014, 264). Muutosvastarinnan voittamiseksi organisaation tulee olla valmis muutokseen, johdon täytyy hyväksyä muutos, johtajien täytyy valmistautua muutokseen, työntekijöiden motivaatiota tulee nostaa muutosta kohtaan, muutostapahtuma tulee tehdä operatiiviseksi, muutosprosessi tulee arvioida ja muutos tulee sisällyttää organisaatioon (Clardy 2013, 33). Prosessinomistajan haasteena on siis johtaa ja hallita työntekijöiden asenteita, arvoja ja taitoja niitä johtamalla ja muuttamalla. Tärkeää onkin huomioida, ettei prosessissa tapahtuva muutos ole menestyksellinen, jos sitä ei osata johtaa sekä teknisellä että sosiaalisella tasolla (Xiang 2014, 776.)

Muutosta johtaakseen työn organisoinnissa on prosessinomistajille opetettava informaation hallintaa, muutosvastarinnan käsittelyä ja työntekijöiden valtaistamista (Xiang ym. 2014, 778). Työtä ja vastuita voidaan organisoida työntekijöiden valtaistamisen kautta antamalla työntekijälle vapaus tehdä päätöksiä ja toimia itsenäisesti (Arogundade & Arogundade 2015, 28). Sisäisen arvonluonnin haasteeksi nousee valtaistamisessa luottamuksen rakennus valtaistamisen vaatiessa luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä. Luottamus tulisikin saada osaksi organisaatiokulttuuria, jotta sisäinen arvonluonti on menestyksellistä. (Ansari ym. 2006, 359.) Hyvin johdettuna valtaistaminen

lisää työntekijöiden tuntemuksia heidän kuuluvuudestaan organisaatioon, kasvattaa työn rikkautta ja antaa työntekijälle lisää vastuita, kontrollia ja auktoriteettia (Arogundade & Arogundade 2015, 28). Valtaistamisen hallitseminen strategisesti on organisaation johdon tehtävä, jossa on onnistuttava sisäisen arvon luomiseksi (Grönroos 2001, 298).

3.3.7 Asiakasnäkökulman käyttö

Sisäistä arvonluontia edistää arvonluonnin ymmärrys yrityksen tavoitteiden lisäksi sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Organisaation ajattelumallien tulee muuttua tuotekeskeisyydestä asiakaskeskeiseksi, jolloin asiakassuhteiden hallinta korostuu. Haasteena sisäisessä arvonluonnissa on tämän näkökulman pitäminen työntekijöiden toteuttaessa organisaation strategian mukaista toimintaa. (Grönroos 2001, 297.)

Sisäisen arvonluonnin kannalta haasteellista on sisäisten asiakassuhteiden hallinta. Organisaatio ei voi jättää sisäistä markkinaa huomioimatta, vaan myös sille pitää olla strateginen suunnitelma sisäisen arvonluonnin tehostamiseksi. (Shiu & Yu 2010, 795.) Asiakasnäkökulman haasteena on siis ymmärtää henkilöstö strategisesti tärkeänä sisäisenä markkinana ja sisäisenä asiakkaana (Grönroos 2001, 404). Sisäisen arvonluonnin ja sisäisen asiakkaan näkökulmasta on mietittävä, mitä arvoa työntekijä saa luodessaan arvoa organisaatiolleen, mistä työntekijä ei organisaation toiminnassa mahdollisesti pidä sekä mitä yhteyksiä ja resursseja työntekijä tarvitsee luodakseen sisäistä arvoa. Turvallisuutta, luottamusta ja hyvinvointia korostamalla poistetaan sisäisen arvonluomisen epävarmuutta. (Bhuvanaiah & Raya 2014, 68.)

Prosessijohtamisen yhteisen ymmärryksen mukaan prosessinomistajan toiminnalle on oleellista asiakaslähtöinen prosessisalkun hallinta. Prosessisalkku sisältää prosessinomistajan hallinnoimat prosessit, jotka kuvataan prosessikartan avulla. Prosessikartta kuvaa siis organisaation liiketoimintaa, tehtävien yhteyksiä ja näiden toimintojen muodostamaa ansaintalogiikkaa asiakaslähtöisesti. (Laamanen & Tinnilä 2009, 126.) Prosessikartat ovat osa laatujärjestelmää ja niitä tarkemmat yksittäisiä toimintoja kuvaavat prosessikaaviot havainnollistavat asioita, jotka vaikuttavat laatuun (Lecklin 2002, 156). Prosessikartat toimivat myös prosessinomistajan viestintävälineenä eri toimintojen tärkeyden korostamisessa yhteisen ymmärryksen luomiseksi (Hannus 2004, 106).

Prosessinomistajan haasteena on prosessikarttojen ymmärtäminen, ylläpito ja kehittäminen sisäinen asiakasnäkökulma huomioiden (Laamanen & Tinnilä 2009, 126). Prosessikarttojen mallinnus on tehtävä prosessitoimijoiden ymmärtämällä tavalla ilman liiallista irtonaisuutta todellisesta toiminnasta ja käytännöstä (Brocke ym. 2014, 537). Prosessinomistajan on myös osattava kuvata prosessikartat tarpeeksi yksinkertaisesti lisäten samalla ymmärrystä prosessista (Laamanen 2001, 60–62). Ymmärrys nostattaa sitoumusta, joka kehittää työntekijöiden tehokkuutta ja sisäistä arvonluontia (Brajert-

Marczak 2014, 92). Prosessinomistajan haasteena onkin suunnitella viestintä prosessikartoilla niin, että tiedot ovat kaikkien prosessintoimijoiden saatavilla ja helposti luettavissa. Prosessikartat eivät siis jaa informaatiota vain prosessin sisällä, vaan myös poistavat prosessin tietämyksiä ja tietoa koskevia raja-aitoja (Rolínek ym. 2014, 206).

3.3.8 Arvonluonnin strateginen ymmärrys

Kahdeksas sisäistä arvonluontia edistävä tekijä on organisaation arvonluontimallin strateginen ymmärrys. Sisäistä arvonluontia ei tehdä muun kehityksen ja arvonluonnin kustannuksella, joten sisäinen arvonluonti ja strateginen merkitys tulee osoittaa. Tällöin arvioidaan arvoketjun strategisia hyötyjä suhteessa sisäisen arvonluonnin kuluihin. (Ansari ym. 2006, 355.) Arvonluonti onnistuu kun organisaation sisäiset suhteet, tietämys ja ymmärrys ovat linjassa toistensa kanssa (Normann & Ramírez 2000, 216).

Prosessijohtamisen tarkoituksenmukaisuuden mukaan prosessinomistajan haaste on prosessin looginen ymmärtäminen ja prosessin oikeanlainen määrittely organisaation toiminnassa. (Brocke ym. 2014, 537.) Prosessinomistajan on siis sisäisessä arvonluonnissa ymmärrettävä eri prosessien kontribuutiot strategisessa arvonmuodostuksessa (Xiang ym. 2014, 774). Tiettyjä prosesseja ei tule kuvata yksityiskohtaisesti, vaan liiketoiminnan onnistumisen kannalta niiden kehittämistä tulee tehdä laajemmalla sisäisellä analyysillä prosessin muut rajapinnat huomioiden (Solomon 2014, 4). Prosessinomistajan tulee myös muistaa, ettei prosessien kehittäminen ja seuranta koske vain avainprosesseja, vaan kaikkia prosessisalkun prosesseja (Tuček & Hrabal 2014, 264).

Myös prosessien kehityksen priorisointi vaatii prosessinomistajalta loogista ja kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärrystä (Lecklin 2002, 165). Prosessien priorisoinnissa haasteena on ymmärtää hallinnoitavan prosessin arvonluonti, strateginen tärkeys, määramuotoisuus eli samanlaisen toistuvuuden asteellisuus ja yhteneväisyys eri tilanteissa (Hannus 2004, 106). Prosesseja yhdenmukaistamalla ja selkeyttämällä prosessinomistaja voi luoda sisäistä arvoa (Radomska 2014, 33). Menestykseen vaikuttavien prosessien huomiointi voi jäädä prosessinomistajalta myös huomaamatta, eikä prosessi tällöin saavuta potentiaalista tasoaan. Avainprosessien tunnistus on täten prosessinomistajan menestyksekkään työn ja arvonluonnin strategisen ymmärryksen perusta. (Singh 2012, 23.)

3.3.9 Laatumittarit

Sisäistä arvonluontia edistää myös yrityksen toiminnan ja sosiaalisten suhteiden mittaaminen ja seuranta. Sosiaalisen ulottuvuuden merkitys on suuri sisäisessä arvonluonnissa (Pitelis 2009, 1118). Sosiaalinen arvo tarkoittaa organisaation henkilöstön koke-

maa arvoa, mutta myös sitä millaisen kuvan organisaatio antaa itsestään yhteiskunnallisena vaikuttajana. (Solomon 2014, 4.) Haasteena on siis luoda sosiaalinen strategia arvonluontiin, jossa sosiaaliset toimet ja strateginen liiketoiminta ovat integroituneet, ja mitata resurssien ja kyvykkyyksien sosiaalisia ja taloudellisia tavoitteita sisäisen arvonnin näkökulmasta (Husted ym. 2015, 149).

Sisäiselle arvolle ei ole olemassa absoluuttista mittaristoa, joten sen havaitseminen on hankalaa (Laamanen & Tinnilä 2009, 139). Sisäisen arvonnin mittaamista varten voidaan luoda sosiaalinen ohjelma, mutta tällaisen aineettoman arvonnin seuraaminen on hankalaa (Husted ym. 2015, 152). Sisäiselle arvonnin luonnille tulisikin määritellä työtä koskevat laadulliset mittarit, joissa toiminta olisi verrattavissa tiettyyn peruslaatuun. Tällöin laadun ajatellaan tuovan hyötyjä ja laadun puutteen sen sijaan lisäävän kustannuksia. (Grönroos 2001, 178; 303.) Tämä vaatii johtajalta kyseisen toiminnan tuntemista ja toimintojen arvonnin ymmärrystä (Lechner & Gudmundsson 2012, 290). Vertausta laatumittareihin olisi syytä tehdä säännöllisesti organisaation sisällä suoriutumisen keskustelemalla esimerkiksi kehityskeskusteluissa (Inkinen ym. 2015, 3).

Prosessijohtamisen yksinkertaisuuden mukaan prosessinomistajan on arvioitava taloudellisesti prosessin operatiivista tehokkuutta. Prosessinomistajan tulee siis ymmärtää prosessitoimijoiden ja resurssien panokset ja niistä saatava arvo. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.) Arvoa mitattaessa on kuitenkin huomioitava taloudellisten mittareiden lisäksi laadulliset mittarit (Bryant ym. 2004, 128). Prosessinomistajan pitääkin keskittyä erityisesti sisäisiin kyvykkyyden laatumittareihin prosessin arvoketjun kehittämiseksi ja arvioimiseksi (Lecklin 2002, 171). Tämä tehdään määrittelemällä numeraaliset suoritusmittarit ja niiden indikaattorit suhteessa prosessin tavoitteeseen (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 47). Prosessin tehokkuutta arvioidaan prosessista saadun palautteen avulla, mutta prosessinomistajan haasteena on myös osata arvioida tehokkuutta tarkastelemalla prosessia sisäisten asiakkaiden ja työntekijöiden näkökulmasta prosessitoimijoiden ja organisatorisen kontekstin vaikutuksia arvioimalla (Ponsignon ym. 2012, 1289). Haasteena on myös muistaa, että prosessimittaus ja -ohjaus ovat jatkuvia, jolloin ongelmaksi saattaa muodostua prosessinomistajan ajankäyttö. Prosessinomistajalla voi olla myös haasteita auditoida ja seurata prosessin toteutusta sisäisen arvonnin näkökulmasta, joten toimintojen tarkoituksenmukaisuutta, poikkeuksia ja niiden syitä voi olla hankala selvittää. (Lecklin 2002, 163.) Auditoinnin monipuolisuudesta johtuen prosessinomistajalla olisi syytä olla auditointiin erikoistunut koulutus (Laamanen 2001, 114). Prosessien parantamisen hyödyt voivat myös näkyä vasta pitkällä aikavälillä, joten prosessinomistajan on arvioitava prosessin sisäistä arvonnin luontia huomioimalla myös aiemmin tehdyt muutokset (Xiang ym. 2014, 784).

3.3.10 Teknologian hyödyntäminen

Kymmenes sisäistä arvonluontia edistävä tekijä on teknologian ja elektronisten palveluiden hyödyntäminen. Haasteena on havaita erilaiset mahdollisuudet, joita internet ja teknologia mahdollistavat sisäisen arvon luomiseksi resurssien pienentämisen tai kommunikaation parantamisen kautta. (Grönroos 2001, 299.) Internetin avulla voidaan löytää uusia palvelun tai viestinnän muotoja, jotka nostavat organisaation sisäistä arvonluontia (Pulkinen ym. 2005, 77). Teknologian avulla prosesseja voidaan kehittää, mutta myös organisaation toiminnan tulokset ovat helpommin mitattavissa ja seurattavissa. Teknologian hyödynnyks voi tuoda mahdollisen ratkaisun siis myös sisäisen arvonluonnin hankalaan mittaamiseen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 16.)

Prosessijohtamisen teknologisen sopivuuden mukaan prosesseja käsitellään ja toteutetaan yleensä useilla erilaisilla tietojärjestelmillä. Tietojärjestelmät siis mahdollistavat ja ajavat prosessikehitystä. (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 48.) Sisäistä arvonluontia voidaan edistää omaamalla tietotekniset järjestelmät ja menetelmät, jotka tukevat työntekijän työskentelyä muun muassa helpolla käytettävyydellään. Työntekijä ei voi luoda työskentelyllään lisää sisäistä arvoa, jos hän ei voi toimia suunnitellulla tavalla. (Grönroos 2001, 298.) Prosessinomistajan haaste on ymmärtää näiden tietojärjestelmien käyttö ja potentiaali, sekä eri järjestelmien yhteensopivuus sisäisen arvon luomiseksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 29). Prosessinomistajan on siis ymmärrettävä tietojärjestelmien merkitys prosessin kehityksessä niiden kyvykkyyksien löytämiseksi, joita osaaminen, prosessi ja IT-ratkaisut voivat yhdessä tuottaa (Hannus 2004, 281).

Teknologiset muutokset vaikuttavat työntekijältä vaadittuun tietämykseen ja organisaation tarvitsemaan inhimilliseen pääomaan (Shiu & Yu 2010, 793). Haasteena sisäiselle arvonluonnille on siis tarjota oikeat teknologiset ratkaisut työnteon kehittämiseksi. Tämän lisäksi teknologian hyödyntäminen sisäisessä arvonluonnissa edellyttää organisaatiota hankkimaan erilaisia teknologisia järjestelmiä varten tarvittavat työntekijöistä lähtevät kyvykkyydet, kuten osaaminen ja tietämys (Chen & Edgington 2005, 281).

Prosessinomistajan on siis huomioitava teknologian johtaminen osana prosessijohtamista ja sisäistä arvonluontia (Liu ym. 2014, 6033). Prosessinomistajan on ymmärrettävä teknologian toteuttavan roolin lisäksi myös sen ambitiotasot, sekä tunnistettava ne prosessin mahdollisena parantamisena, uudelleen suunnitteluna ja uudelleen määrittelynä (Hannus 2000, 109). Prosessinomistajan haasteena voi olla teknologisten toimintojen ulkoistus, josta aiheutuu haasteita teknologisten kyvykkyyksien johtamiseen. Prosessien ja sisäisen arvonluonnin kannalta onkin harkittava teknologisten kyvykkyyksien ohjattavuutta suhteessa ulkoistuksista saatuihin säästöihin. (Liu ym. 2014, 6033.)

Seuraavaksi taulukossa 4 kerrataan edellä mainitut prosessijohtamisen menestystekijöiden ja sisäisen arvonluonnin yhteydet kaikkien sisäisen arvonluonnin edistävien tekijöiden osalta. Tarkoitus on täten tiivistää ja kuvata edellä käsiteltyjen teorioiden yhte-

neväisyyttä ja prosessinomistajan toiminnan merkitystä sisäisen arvonluonnin edistäviin tekijöihin verrattuna.

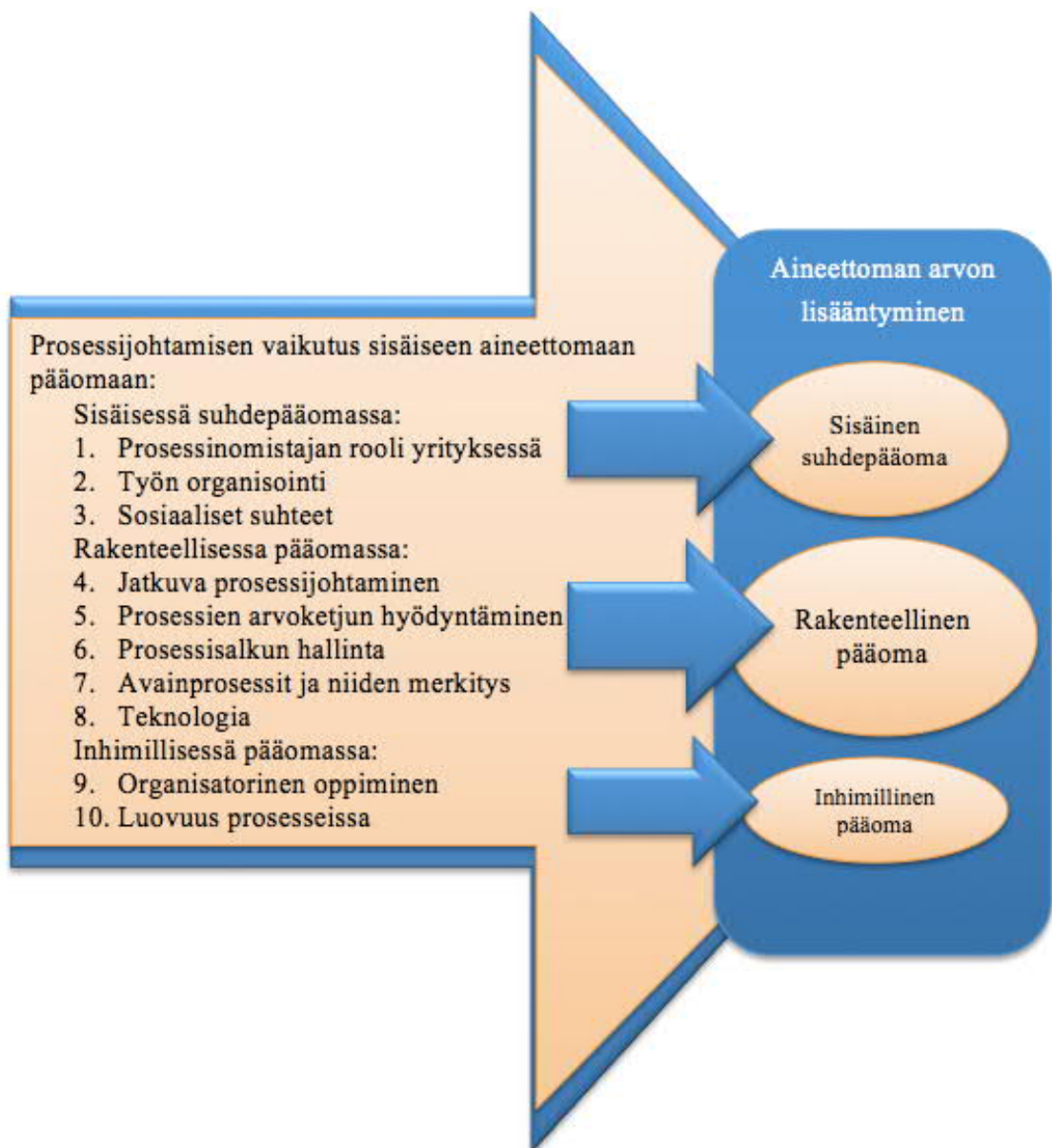
Taulukko 4 Prosessinomistajan menestystekijät sisäisen arvonluonnin edistäjinä

<u>Prosessijohtamisen menestystekijä</u>	<u>Prosessinomistajan tehtävä</u>	<u>Sisäisen arvonluonnin edistävä tekijä</u>
Kontekstin ymmärrys	Roolien selkeyttäminen organisatorisessa kontekstissa	Organisatoristen roolien ymmärrys
Jatkuvuus	Prosessikulttuurin luominen ja edustaminen	Prosessikulttuurin mukainen työskentely
Mahdollistavuus	Kyvykkyyksien edistäminen	Organisatorinen oppiminen
Kokonaisvaltaisuus	Prosessin johtaminen luovuutta ja yrittäjämäisyyttä tukien eri näkökannoista	Luovuuden merkityksen sisäistys
Institutionaalisuus	Prosessin laadun ja riskien ymmärtäminen	Arvoketjun laatu ja riskit
Osallistuminen	Osallistaminen ja muutosjohtaminen	Työn oikea organisointi ja muutosvastarinta
Yhteinen ymmärrys	Prosessisalkun hoitaminen ja tarkoituksen viestiminen	Prosessin ymmärrys sisäisestä asiakasnäkökulmasta
Tarkoituksenmukaisuus	Prosessien priorisoiminen ja läpinäkyvyyden parantaminen	Prosessin arvonluonnin strateginen ymmärrys
Yksinkertaisuus	Tehokkuuden tavoittelemine ja mittaaminen	Sosiaalisten tekijöiden mittaaminen laadullisesti
Teknologinen sopivuus	Prosessin käyttämän teknologian kehittäminen	Kyvykkyydet hyödyntää teknologiaa

Taulukosta 4 löytyy vastaus tämän tutkielman toiseen alatutkimuskysymykseen siitä, mitkä tekijät edistävät sisäistä aineetonta arvonluontia arvoketjussa. Taulukosta 4 voi myös havaita, että prosessijohtamisen menestystekijät ovat prosessinomistajan kautta yhteydessä sisäisen aineettoman arvonluonnin edistäviin tekijöihin. Sisäisen arvonluonnin edistäviä tekijöitä on syytä osata ohjata, joten prosessijohtamisen menestystekijöiden ja prosessinomistajien tehtävien kautta tapahtuvaa ohjausta tulee tutkia. Taulukon 4 pohjalta on rakennettu seuraavan luvun kuvion 3 mukainen teoreettinen viitekehys. Teoreettiseen viitekehykseen perustuen toteutetaan tutkielman empiirinen tutkimus, jonka avulla pyritään hakemaan vastausta tutkielman päätutkimuskysymykseen.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa tiivistetään aiempaan kirjallisuuteen pohjautuva teoreettinen viitekehys. Teorian eri osa-alueet tutkimusongelman keskeisistä käsitteistä ja niiden yhteydet esitetään Tuomen ja Sarajärven (2004, 18) mukaisesti visualisoimalla ne teoreettiseksi viitekehyyksi kuviossa 3. Arvonluontimalli kuvataan isolla sinisellä nuolella horisontaalisesti jatkuvana sisäisenä arvoketjuna. Arvoketjussa tapahtuu sisäistä aineetonta arvontuontia, jota kuvaa oranssi nuoli. Arvonluontia tapahtuu prosessinomistajan vaikuttaessa sisäiseen suhdepääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja inhimilliseen pääomaan, jotka voidaan havaita kuvion 3 oranssin nuolen sisällä osana sisäistä arvontuontia.



Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkielmassa tärkeää ovat erityisesti prosessinomistajan toiminnan 10 menestystekijää sekä sisäisen arvонуonin edellytykset. Prosessinomistaja nähdään 10 prosessijohtamisen menestystekijän kautta toimivana sisäisen arvонуonin edistäjänä vaikuttamalla arvoketjumallin sisäisen aineettoman arvонуonin 10:een edistävään tekijään. Prosessinomistajan arvoa luovaan toimintaan vaikuttaa kuitenkin kuvion 3 mukaisesti 10 eri asiaa, jotka muodostuvat prosessijohtamisen menestystekijöiden ja aineettoman arvонуonin edistävien tekijöiden yhteydestä. Nämä tekijät on jaettu suhdempääoman, inhimillisen pääoman ja rakenteellisen pääoman alle sen mukaan mitä pääomaa koskien ne tulee huomioida.

Prosessijohtaminen vaikuttaa sisäiseen aineettomaan pääomaan. Sisäiseen aineettomaan pääomaan vaikuttaminen edistää sisäisen aineettoman arvонуonin luontia, mitä on käsitelty kuviossa 3 sisäisen suhdempääoman, rakenteellisen pääoman ja inhimillisen pääoman vaikutteiden kautta. Sisäistä suhdempääomaa koskien prosessijohtamisen menestystekijänä kontekstin ymmärrys velvoittaa prosessinomistajaa toteuttamaan organisatorisia rooleja ja ymmärtämään niitä, joten toiminnallaan prosessinomistaja parantaa roolien ymmärrystä organisaatiossa toimien täten arvонуonin edistäjänä. Sisäiseen suhdempääomaan prosessijohtamisen menestystekijänä osallistuminen velvoittaa prosessinomistajaa toimimaan muutosjohtajana ja osallistamaan prosessintoimijoita, jolloin sisäinen arvонуonti syntyy työn oikeasta organisoinnista ja muutosvastarinnan käsittelystä. Yksinkertaisuus prosessijohtamisen menestystekijänä pyrkii prosessinomistajan toiminnassa tehokkuuden tavoitteluun ja prosessin sosiaalisten tekijöiden laadulliseen mittaamiseen. Sosiaalisten suhteiden seuraaminen puolestaan edistää sisäisen arvонуonin kasvua sisäisen suhdempääoman kautta.

Rakenteellista pääomaa koskien on eniten prosessijohtamisen menestystekijöitä. Jatkuvuus menestystekijänä velvoittaa prosessinomistajaa luomaan prosessikulttuuria ja edustamaan sitä, mikä tukee työskentelyn ajattelua arvoketjuna sisäistä arvонуontia edistävällä tavalla. Institutionaalisuus menestystekijänä velvoittaa prosessinomistajaa ymmärtämään prosessin laatuja ja riskejä, jolloin prosessinomistajalla on ymmärrys myös prosessin arvoketjusta ja sen rajapinnoista edistäen sisäistä arvонуontia. Yhteinen ymmärrys prosessijohtamisen menestystekijänä velvoittaa prosessinomistajaan aktiiviseen prosessisalkunhoitoon ja viestintään, mikä auttaa sisäistä arvонуontia kun prosessit kuvataan sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksenmukaisuus prosessijohtamisen menestystekijänä puolestaan velvoittaa prosessinomistajia priorisoimaan prosessejaan ja parantamaan niiden läpinäkyvyyttä, mikä lisää avainprosessien arvонуonin strategista ymmärrystä sisäistä arvонуontia edistäen. Myös teknologinen sopivuus prosessijohtamisen menestystekijänä tukee rakenteellisen pääoman kasvua, sillä prosessinomistajan tulee kehittää prosessin teknologiaa, jolloin prosessinomistaja on paremmin tietoinen myös niistä kyvykkyyksistä, joita teknologinen kehitys tarvitsee.

Inhimilliseen pääomaan prosessinomistaja vaikuttaa lähinnä prosessitoimijoiden kautta. Inhimillistä pääomaa koskien mahdollistavuus prosessijohtamisen menestystekijänä ohjaa prosessinomistajaa kehittämään prosessin kyvykkyyksiä, mikä puolestaan edesauttaa organisatorista oppimista sisäisen arvon luoja. Kokonaisvaltaisuus prosessijohtamisen menestystekijänä ohjaa prosessinomistajaa toimimaan luovuutta ja yrittäjämäisyyttä edistäen koko prosessin osalta. Tällöin koko prosessia johdetaan sisäisen arvonluonnin edistämistä tukien luovuuden merkitys sisäistämällä.

Aineeton arvo lisääntyy arvoketjussa kuvion 3 pienempien sinisten nuolien mukaisesti prosessinomistajan toimiessa teoreettisen viitekehyksen 10:tä tapaa tukien. Prosessinomistajat vaikuttavat eniten rakenteelliseen pääomaan, joten teoreettisessa viitekehysessä kuviossa 3 rakenteellisen pääoman lisääntyminen on kuvattu suurimpana. Seuraavaksi eniten prosessijohtamisen menestystekijät vaikuttavat sisäiseen suhdet pääomaan ja vähiten inhimilliseen pääomaan, jotka ovat teoreettisessa viitekehysessä aineettoman arvon lisääntymisessä pienempiä.

Kuviossa 3 on siis esitetty Vilkan (2005, 26) mukaisesti tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteenveto havainnollistaen teoreettisen viitekehyksen elementtejä. Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan, miten edistää sisäistä aineetonta arvonluontia prosessinomistajien kautta arvoketjussa. Tähän tutkimuskysymykseen teoreettinen viitekehys antaa nyt sisäisiin aineettomiin pääomiin vaikuttavat tekijät sekä prosessijohtamisen että sisäisen arvonluonnin näkökulmasta. Näitä tekijöitä tutkimalla pyritään teoreettisen viitekehyksen pohjalta seuraavaksi toteuttamaan empiirinen tutkimus, jonka vastauksena pyritään saamaan vastaus tutkimuskysymykseen siitä miten näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa, jotta sisäinen aineeton arvonluonti kasvaa. Kuvio 3 toimii täten lähtökohtana tutkielman empiiriselle tutkimukselle, jossa laadullisin metodein tulkitaan tutkimuksen tuloksia teorian pohjalta. Tutkimusta ohjaava tutkimuskysymys on täten muodostanut teoreettisen viitekehyksen empiiriselle tutkimukselle kymmenenä prosessijohtamisen vaikuttavana tekijänä sisäisen aineettoman arvonluonnin edistämiseksi.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkielma on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä sen pyrkimys kuvata todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämä tutkimus on täten laadullinen, koska laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavana olevaa ilmiötä tai ihmisten käyttäytymistä. (Aaltola & Valli 2007b, 70.) Laadullinen tutkimus nähdään pehmeänä, joustavana, subjektiivisena ja arvosidonnaisena tutkimuksena, jolle on tyypillistä tapauskohtainen tutkiminen spekulioivalla ja tietoa kerryttävällä tavalla (Silverman 2000, 2). Laadulliselle aineistolle on siis tyypillistä kohdejoukon tarkka valinta ja aineiston keruu laadullisilla menetelmillä, joten laadullinen tutkimus sopii tutkielman tapaustutkimukseen. Laadullinen tutkimus vaatiikin aineistonkeruumenetelmiltä joustavuutta ja tutkijan intensiivistä tutkimuskohteen tarkastelua erityisesti sosiaalisesta todellisuudesta, jonka avulla tutkija pyrkii kasvattamaan tietoa asiasta ja oppimaan uutta. (Aaltola & Valli 2007b, 76.)

Laadullinen tutkimus käsittelee tarkoin sosiaalisen elämän tilanteita. Tässä tutkimuksessa haluttiin tarkastella sosiaalisen elämän tilanteita ja muuttujia laadullisen tutkimuksen tapaan korostaen keskeisimpiä teemoja määrällisen tutkimuksen tapahtumien määrän laskemisen sijasta. (Holliday 2002, 6.) Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin, koska tutkittavana on ihmisyyhteisö, jota pyritään ymmärtämään tekemisen laskemisen ja kertomisen sijasta. Ihmisyyhteisöjä tutkiessa sosiaalisten merkitysten huomiointi on keskeisessä asemassa tutkijan työssä kuvaten ja selittäen kommunikaatiota, kulttuuria ja sosiaalista toimintaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 159–160.) Laadullisen tutkimuksen uskotaan tuovan sosiaalisesta ympäristöstä syvempää ymmärrystä kuin määrällisen tutkimuksen (Silverman 200, 89). Tässä tutkimuksessa halutaan löytää sosiaalisista tilanteista keskeisimmät teemat, merkitykset ja niihin vaikuttavat tekijät, joten laadullinen tutkimus on tälle tutkimukselle sopiva lähtökohta (Vilka 2005, 97).

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään yksittäisen tekijän toimintaa, joka tässä tutkimuksessa on yksittäinen organisaatio. Tapaustutkimus on siis tutkimusnäkökulma tutkia todellisuutta yksittäisen tapauksen kautta. (Vilka 2005, 130.) Laadulliselle tutkimukselle on Hirsjärven ym. (2008, 160) mukaan tyypillistä aineiston ainutlaatuisuus ja tapauskohtainen tulkinta, joten laadullinen tutkimus haluttiin toteuttaa tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksella saadaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta todellisessa ympäristössä (Aaltola & Valli 2007a, 194). Koska kiinnostus tässä tutkimuksessa on tutkittavan kohteen konteksti, toimii tapaustutkimus hyvänä lähtökohtana yksittäisen kohteen tutkimiseen todellisessa ympäristössään ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2008, 131).

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää toiminnan merkitystä ja tulkita sitä tapaustutkimuksen kautta. Tutkimusongelmaan vastaaminen vaatii siis empiiristä tutkimusta. Laadullinen tutkimus vie tutkijan lähelle tutkimuskohdetta, joten laadullinen tutkimus sopii tämän tutkimuksen lähestymistavaksi. (Aaltola & Valli 2007b, 70; 74.) Tutkimuskohteena tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa on yritys X:n prosessinomistajien toiminnan ymmärrys. Tapaustutkimus kohdistuu Uusitalon (1997, 75) mukaan valittuun tai valittuihin tapauksiin, joten tapaustutkimus on ajankohtainen tutkielman vastatessa kyseisen tapausorganisaation toimeksiantoon.

5.2 Tutkielman tapausorganisaatio

Yritys X Oy on vakuutusalan yhtiö, joka toimii finanssikonsernin osana palvelleen sen henkilö- ja yritysasiakkaita. Yritys X:n toiminta keskittyy pääsääntöisesti Suomen markkinoille ja työntekijöitä sillä on yli 100 henkilöä. (Yritys X Oy:n vuosikertomus 2014.) Finanssitoimiala on viime vuosina muuttunut organisaation toiminnan ja täten myös työtehtävien osalta. Alalla toimivien organisaatioiden strategioita on jouduttu muuttamaan tiukentuneen säätelyn ja toimiala- sekä asiakasrakenteen muuttuessa. Teknologian kehitys ja palveluiden mobilisaatio ovat pyrkineet vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeeseen ajasta ja paikasta riippumatta, mikä on vaikuttanut suuresti työn tekkoon ja sen rooleihin. Työntekijät ovat muuttuneet virkailijoista moniosajiksi, mikä on vaikuttanut finanssialalla myös esimiesten rooleihin. (Finanssialan keskusliitto 2015) Seuraavaksi käsiteltävä tutkielman tapausorganisaation kuvaus perustuu yritys X:n Process Excellence Managerin AB:n haastatteluun 6.11.2015.

Yritys X:ssä on vuonna 2013 tunnistettu tarve muuttaa yrityksen toimintaa selkeämmäksi. Tämä päätettiin toteuttaa yhdenmukaistamalla järjestelmiä ja kehittämällä konsernin sisäistä yhteistyötä. Henkilöstöltä saadun palautteen perusteella organisaation sisällä on kaivattu toisenlaista toimintatapaa erityisesti johtamisen osalta. Tarve muutokselle on noussut erityisesti toimintojen läpinäkyvyydestä ja paremmasta ymmärryksestä siitä, mitä organisaatiossa tehdään ja mihin tulee keskittyä. Henkilöstö on kaivannut johtamismalliin myös johtajien parempaa ymmärrystä henkilöstön suoriutumisesta ja vastuunjakoon liittyvistä asioista. Prosessijohtamiseen on Yritys X:ssä päädytty edellä mainituista tarpeista ajatellen prosessijohtamisen olevan kokonaisvaltainen toimintatapa, jolla saataisiin organisaation kokonaisvaltainen toiminta yhdenmukaiseksi. Prosessijohtaminen on nähty siis johtamistapana, joka voisi selkeyttää ja muuttaa organisaation toimintaa toivotulla tavalla.

5.2.1 *Prosessijohtaminen Yritys X:ssä*

Prosessijohtaminen on otettu Yritys X:ssä käyttöön vuonna 2013. Käyttöönotto käynnisti nelivuotisen ja nelivaiheisen prosessitransformaation, joka on edennyt esittelyn, prosessien mallinnuksen ja uuden toimintamallin vakiinnuttamisen kautta automatisointiin. Yritys X:ssä ollaan Maddern ym. (2013, 1307) mukaisesti siis kolmannella tasolla, jossa prosessien toiminnat on määritelty ja niitä johdetaan prosessin dataa keräten ja mitaten. Prosessikulttuuria on pyritty kasvattamaan lähinnä osallistamalla kaikki organisaation työntekijät prosessien kuvaukseen, ja kommunikoimalla heille prosessien ja prosessijohtamisen merkitys.

Prosessijohtamisen näkökulma organisaatiossa pohjautuu prosessijohtamisen käyttöönottoon organisatorisena johtamisfilosofiana. Tällöin organisaation toimintoja johdetaan prosessien kautta toiminnan parhaimman laadun ja tehokkuuden löytämiseksi. Yritys X:ssä keskitytään tällä hetkellä siis sisäiseen näkökulmaan prosessien parannuksesta. Näin pyritään parantamaan toiminnan läpinäkyvyyttä ja ymmärtämistä organisaation sisällä, mikä auttaa myöhemmin siirtymistä asiakaslähtöisten end-to-end -prosessien parannukseen. Yritys X:n tavoitteena on siis toimia finanssikonsernin kanssa yhtenäisesti toimivana yhtiönä, jonka työtyytyväisyys on korkea laadukkaan yhteistyön ja yhdessä tekemisen kautta.

5.2.2 *Yritys X:n prosessinomistajat*

Prosessijohtamisen käyttöönoton yhteydessä määriteltiin prosesseille prosessinomistajat. Yritys X:ssä prosessienomistajia on kolmea eri tasoa, joista ylin ykköstaso miettii prosesseja strategiselta näkökannalta, kakkostaso operatiiviselta näkökannalta ja kolmostaso huolehtien yksittäisten prosessien kokonaisuudesta. Prosessinomistajia organisaatiossa on yhteensä 33, joista 6 on ykköstason, 9 kolmostason ja 18 kakkostason prosessinomistajia. Yritys X:ssä on käytössä prosessiorganisaation lisäksi myös hierarkkinen organisaatorakenne, jonka johtoryhmä vastaa ykköstason prosessinomistajia. Kakkos- ja kolmostaso puolestaan eroavat hierarkkisen organisaation esimiesrakenteesta.

Yritys X määrittelee prosessinomistajan prosessivetoisen toimintamallin rooliksi. Tässä roolissa prosessinomistaja valvoo ja tarkastelee prosessin tuloksia, visioi ja fasilitoi sekä neuvottelee prosessia koskevista asioista ja parantaa prosessin suorituskykyä tarvittaessa sen ongelmia ratkaisemalla ja prosessitiimin toimijoita rohkaisemalla prosessin kehittämiseen ja haastamiseen. Prosessinomistajan rooli on määritelty kaikille prosessinomistajatasoille samalla tavalla.

Prosessinomistajien tarve tulee Yritys X:ssä tarpeesta huolehtia prosessien toimintatavoista ja niiden jatkuvasta toteuttamisesta organisatorisen strategian mukaisesti. Yritys

X haluaa siis prosessinomistajien avulla selvittää mitä organisaatiossa tehdään ja mitkä toiminnot aiheuttavat organisaation tuloksen ja kulut. Prosessinomistajat on valittu tätä tarvetta varten uusiin toimintatapoihin perustuen. Yritys X halusi prosessinomistajan rooliin työntekijöitä, joilla on edellytykset ja halukkuus toimia prosessinomistajana toimintatapoja kehittämällä. Yritys X ottaa prosessinomistajan roolin huomioon myös uutena uramahdollisuutena organisaation työntekijöille, jotka ovat kiinnostuneita toiminnan kehityksestä. Prosessinomistajien kyvykkyyksille ei täten organisaatiossa ole tiettyjä kriteerejä. Prosessinomistajiksi halutaan henkilöitä, jotka lähtökohtaisesti tuntevat prosessin, omaavat jatkuvan parantamisen asenteen ja ajattelutavan sekä pyrkivät aktiivisesti parantamaan prosessia prosessikehityksen menetelmät omaksumalla. Yritys X korostaa prosessinomistajan kyvykkyytenä siis prosessikohtaista tietämystä enemmän nopeaa omaksumis- ja oppimiskykyä sekä aktiivisuutta jatkuvaan parantamiseen.

Prosessinomistajan tehtävät perustuvat Yritys X:ssä prosessinomistajan aktiivisuuteen. Tehtäviä ovat:

1. Prosessin mittareiden määrittäminen, seuraaminen ja kehittäminen.
2. Prosessin suorituskyvyn analysoiminen tavoitteisiin verrattuna.
3. Prosessista raportoiminen.
4. Prosessin dokumentoiminen.
5. Prosessin toiminnan arviointi, kehittäminen ja toimenpiteiden jalkauttaminen.
6. Prosessin päivittäisen työn varmistaminen ja prosessitehtävien ohjaaminen.
7. Prosessin osaamisen ja muiden resurssien määrittäminen ja varmistaminen.
8. Prosessin ongelmien ratkomisen ja ongelmanratkaisussa auttaminen.
9. Prosessin toimijoiden rohkaiseminen, kannustaminen, innostaminen ja tukeminen sekä palautteenanto.
10. Yhteistyön ylläpitäminen esimiesten ja muiden prosessinomistajien kanssa.

Prosessinomistajalla on siis mahdollisuus ja velvollisuus Yritys X:ssä toimia jatkuvan kehityksen ja parannuksen mukaan. Prosessinomistajien valtaistaminen on täten huomioitu Yritys X:ssä antamalla prosessinomistajille mahdollisuus ja päätäntävalta tehdä prosessia koskevia päätöksiä ja muutoksia.

Prosessinomistajan tehtävään ei ole Yritys X:ssä erityistä koulutusta. Prosessinomistajien säännöllinen ohjaus perustuu lähinnä ylemmän prosessinomistajan palautteeseen ja satunnaisiin infotilaisuuksiin. Ylempi prosessinomistaja seuraa alemman prosessinomistajan tavoitteiden saavuttamista mittareilla, jotka eroavat prosesseittain taloudellisina ja laadullisina mittareina. Tavoitteita ja niiden saavutusta käydään läpi myös jokaisen prosessin toiminnanohjauskokouksissa. Tavoitteiden saavuttamisesta keskustellaan myös prosessinomistajan hierarkkisen organisaation kehityskeskusteluissa, joissa esimies huomioi ylemmän prosessinomistajan antaman palautteen. Hierarkkisesta organi-

saatiosta poikkeavaa palkitsemisjärjestelmää prosessinomistajia tai prosessintoimijoita koskien ei siis ole käytössä Yritys X:ssä.

5.3 Aineistonkeruumenetelmät

Empiirisessä tutkimuksessa korostuvat aineiston keräys- ja analyysimetodit (Tuomi & Sarajärvi 2004, 20). Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä koostuu aiheen havaintojen keräystavoista ja -käytännöistä (Hirsjärvi ym. 2008, 157). Aineistonkeruumenetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin kysely- ja haastattelututkimusta. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät pohjautuivat laadullisen tutkimuksen keräysmetodeihin, joita ovat Tuomen ja Sarajärven mukaan (2004, 73) havainnointi, kysely, haastattelu ja dokumentoitu tieto. Kun halutaan selvittää ihmisten erilaisia käyttäytymisaikomuksia, on kysymyksiin perustuva aineistonkeruumenetelmä sopivin. Tapaustutkimus on luonteeltaan monipuolista käyttäen yleensä useampia tiedonhankintamenetelmiä, joten tässä tutkielmassa päädyttiin hankkimaan tietoa kahden eri aineistonkeruumenetelmän kautta (Aaltola & Valli 2007a, 194). Useampi aineistonkeruumenetelmä auttaa myös asioiden syvempää selvittämistä, mikä on oleellista laadullisessa tapaustutkimuksessa (Silverman 2000, 98). Mielipiteitä haluttiin mahdollisimman monelta prosessinomistajalta, mikä suosi kyselylomakkeen käyttöä. Oikeanlaisen merkitysten tulkinnan varmistamiseksi haluttiin kuitenkin saada kyselylomakkeen avoimia kysymyksiä laajempia vastauksia. Tästä syystä toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu kyselylomakkeen avoimien vastausten merkittävimmistä teemoista.

Tutkimuksen kyselyn ja teemahaastatteluiden kohteena on havaintoyksikkö eli yksilö (Uusitalo 1997, 70). Tutkimuksen tavoite määrittelee Vilkan (2005, 101) mukaan kohdistetaanko tutkimus yksilölle vai ryhmälle. Tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää yritys X:n prosessinomistajien mielipiteitä, joten kohteena ovat yritys X:n prosessinomistajan roolissa toimivat henkilöt yksilöinä. Tutkielman empiirinen osuus koostuu siis kaikille yritys X:n 33:lle prosessinomistajalle tehdystä sähköisestä lomakekyselystä sekä kuudesta teemahaastattelusta eritasoisten prosessinomistajien kanssa.

5.3.1 Lomakekyselytutkimus

Kyselytutkimus antaa tietoa vastaajan aikomuksista käyttäytyä tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2004, 73). Lomakekyselytutkimuksessa haastateltavat täyttävät kyselylomakkeen kirjallisesti ja palauttavat sen tutkijalle (Uusitalo 1997, 91). Kyselytutkimuksen etuna on sen mahdollisuus saada laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimus voidaan tehdä posti- ja verkkokyselynä tai tutkijan jakamana kontrolloituna kyselynä. (Hirsjärvi ym.

2008, 190-191.) Tässä tutkimuksessa haluttiin saada vastaus mahdollisimman monelta prosessinomistajilta, joten kyselytutkimus sopi tiedon hankintaan. Tavoitteena oli siis mahdollisimman laajan tiedon saanti teoreettisen viitekehyksen osa-alueista sekä tapausorganisaation prosessinomistajien keskeisimpien merkitysten löytäminen kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä laajasta prosessinomistajan teoreettisesta viitekehystä. Kyselytutkimus toteutettiin sähköpostin välityksellä, koska sen käsittely on helpompaa ja virheettömämpää ja vastausten saanti sekä niiden pyytäminen on nopeampaa. Sähköpostikyselyn käyttö on myös hyvin yleistä ja totuttua tapausorganisaatiossa. (Aaltonen & Valli 2007a, 111.) Sähköposti sisälsi saateen (Liite 1) ja vastauslinkin yritys X:n käyttämään digiumenterprise –järjestelmään, jossa kyselylomake (Liite 2) oli sähköisessä muodossa. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, ja sen päättymisestä muistutettiin vastaajan loppupuolella.

Kyselylomake (Liite 2) pyrittiin rakentamaan huomioiden motivaatiotasot. Kyselylomake aloitettiin organisaation yleisistä asioista, siirtymällä sitten henkilökohtaisimpiin mielipiteisiin ja lopulta vastaajan mahdollisuuksiin vaikuttaa muihin (Aaltola & Valli 2007a, 104.) Kyselylomakkeen osa-alueet oli jaettu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti sisäisen suhdetäydennä prosessinomistajan sosiaaliseen vaikutukseen, rakenteellisen pääoman prosessinomistajan ja tehokkuuden väliseen suhteeseen ja inhimillisen pääoman prosessinomistajan vaikutuksista oppimiseen ja innovointiin. Näiden osa-alueiden kysymyksissä käsiteltiin teoreettisessa viitekehystä olevat 10 prosessijohdattamisen vaikutusta sisäiseen aineettomaan arvontuontiin.

Kyselytutkimuksen heikkous on kuitenkin sen pinnallisuus ja vastausten todenperäisyyden epävarmuus sekä mahdollinen vastaamattomuudesta aiheutunut kato (Hirsjärvi ym. 2008, 190). Kyselytutkimuksessa myös oletetaan, että vastaajilla on halu, aika ja osaaminen vastata kyselyyn (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75). Näitä heikkouksia pyrittiin korvaamaan tässä tutkimuksessa analysoimalla lomakekyselytutkimuksesta nousseet vastaukset ja niiden takana olevat merkitykset, sekä muodostamalla keskeisten merkitysten pohjalta teemahaastattelun runko vastausten selventämiseksi ja varmentamiseksi.

5.3.2 Teemahaastattelut

Haastattelu korostaa ihmisen tulkinnan merkityksiä. Haastattelu antaa laadulliselle tutkimukselle lomakekyselytutkimuksesta puuttuneen kontaktin haastattelun kohteen kanssa, jolloin ihminen nousee merkittäväksi ja aktiiviseksi osallistujaksi. (Yin 1994, 80.) Haastattelussa tutkija esittää suullisia kysymyksiä, joihin haastateltava antaa suullisia vastauksia, jotka haastattelija kirjoittaa ylös tai nauhoittaa. Haastattelu selventää ja syventää vastauksia muun muassa tuomalla esiin vaikeitakin asioita. Haastattelu valittiin toiseksi tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelun avulla voidaan täydentää ja varmen-

taa kyselytutkimusta vastauksia toistamalla ja mahdollisia väärinkäsityksiä korjaamalla. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 75.) Haastattelun haasteena on puolestaan tutkijan kyvykkyys tulkita haastateltavan vastauksia, minkä vuoksi haastattelut päätettiin nauhoittaa tulkinnan varmistamiseksi (Hirsjärvi ym. 2008, 200).

Haastattelutyyppejä tulee valita tutkimusongelman perusteella (Eskola & Suoranta 2000, 88). Tavoitteena haastattelututkimuksella tässä tutkimuksessa on korostaa ja varmentaa kyselytutkimuksen keskeisimpiä teemoja niitä tarkemmin tutkimalla. Koska tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita lomakekyselyn esiintuomien asioiden tarkastelusta, katsotaan sopivimmaksi haastattelumuodoksi teemahaastattelu eli puolistrukturoitua haastattelu (Vilka 2005, 101). Teemahaastattelussa on yleensä tiedossa sen teema-alueet ilman tarkkoja kysymyksiä ja järjestystä (Hirsjärvi ym. 2008, 203). Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien laaja-alaisten kysymysten kautta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77). Teemahaastattelu pyrkii siis perehtymään tutkimusongelman kannalta oleellisiin teemoihin haastateltavan antaman kuvauksen kautta (Vilka 2005, 101–102). Oleellista teemahaastattelulle on, että haastateltava pystyy vapaasti tuomaan esiin mielipiteensä haastateltavaa teemaa kohtaan (Aaltola & Valli 2007a, 26). Tämän ajatuksen mukaisesti tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemat nousivat lomakekyselyn esiintuomista asioista, joita tarkemmin teemahaastattelun avulla tutkimalla pyritään löytämään ratkaisu tämän tutkielman tutkimusongelmaan. Esiinnousseista teemoista muodostettiin täten teemahaastatteluille runko (Liite 3), jossa huomioitiin myös alateemat. Haastattelurunkoa ei kuitenkaan lähetetty etukäteen haastateltaville keskustelun avoimuuden varmistamiseksi.

5.3.3 Haastateltavien valinta

Lomakekyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena kaikille yritys X:n 33:lle prosessinomistajalle. Kyselytutkimukseen vastattiin sähköpostin linkin kautta ja arvioitu vastausaika oli 20 minuuttia. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa. Kyselytutkimuksessa kokonaistutkimuksena huomioitiin myös kato, jota esiintyi vastausten puuttumisena (Uusitalo 1997, 71–72). Haastattelututkimus toteutettiin teemahaastatteluna valiten haastateltavia jokaisesta yritys X:n kolmesta prosessinomistajatasosta. Ykköstason prosessinomistajien taustojen ja vastausten samankaltaisuuden vuoksi katsottiin 1 henkilön edustavan hyvin kyseistä tasoa. Kakkostasolta valittiin 2 henkilöä, joista toinen oli esimies ja toinen asiantuntija. Kakkostasolla on eniten prosessinomistajia, mutta heidän vastauksensa olivat myös hyvin edustettuina kyselytutkimuksessa. Esimiehen ja asiantuntijan vastakkainasettelulla pyrittiin kuitenkin varmentamaan tulkittuja merkityksiä. Kolmostasolta valittiin haastatteluun 3 henkilöä asiantuntija- ja esimiestehtävistä johtu- en kolmostason vähäisistä vastauksista. Kaikki haastateltavat pyrittiin valitsemaan eri

osastoilta ja eri prosesseista merkitysten varmentamiseksi. Jokainen haastattelu toteutettiin tunnin haastatteluna yritys X:n toimitiloista viikolla 2 tammikuussa 2016.

Laadullisessa tutkimuksessa ei Tuomen ja Sarajärven (2004, 87) mukaan pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään sitä. Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluihin valittiin jokaiselta prosessinomistajatasolta ja eri tehtävistä haastateltavia prosessinomistajia, jotta taataan eri tasojen ja tehtävien mahdollisten erilaisten merkitysten löytäminen. Haastateltavien valinnassa tulee muistaa mitä tutkimuksessa halutaan tutkia ja millainen tutkimusongelma on. Laadullisessa tutkimuksessa tulee ymmärtää tutkimuskohdetta ja osata valita sen kannalta oleellinen määrä tutkittavia kohteita tai haastateltavia ihmisiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 176.) Teemahaastattelujen haastateltavat 6 prosessinomistajaa on valittu siis Vilkan (2005, 126) mukaisella harjannanvaraisella näytteellä 33 prosessinomistajan joukosta laadullisen tutkimuksen mielekkään tulkin tekemiseksi ja ilmiön ymmärtämiseksi. Tämän jälkeen teemahaastattelut saavuttivat saturaation vastausten pienten poikkeavuuksien vuoksi.

5.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

5.4.1 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineisto tulee käsitellä ja järjestää analyysiä varten. Tässä tutkimuksessa aineisto järjestettiin litteroinnin ja teemoittamisen avulla ennen varsinaista sisällönanalyysiä. Kyselytutkimus muodostaa raakadataa monivalintakysymysten keskiarvoina ja kirjallisina avoimina vastauksina. Haastattelun raakadataa ovat haastattelun aikana ylöskirjoitetut vastaukset ja nauhoitettu keskustelu. Datan analysointi alkaa tämän raakadatan käsittelyllä ja järjestyksellä. (Holliday 2002, 99.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on kuva- tai tekstimuodossa. Kyselytutkimuksessa data on valmiina tekstinä, mutta haastatteluiden aineisto muutetaan kirjalliseen muotoon. Laadullisessa tutkimuksessa tämä tarkoittaa haastatteluaineiston litterointia. (Vilka 2005, 115.) Litteroinnissa aineisto kirjoitetaan puhtaaksi ja ryhmitellään aineistoa analyysiä varten. Puhkieliset ilmaisut siirtyvät täten kirjalliseen muotoon asianmukaisella tarkkuudella. Tällöin tiedossa täytyy olla tutkimuksessa käytettävä analysointitapa. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.) Laadullisen aineiston analyysiä tulee Silvermanin (2000, 121) mukaan tehdä heti aineiston keräyksen jälkeen, joten teemahaastattelut litteroitiin eli tutkija kirjoitti haastattelut kirjalliseen muotoon heti haastatteluiden jälkeen.

Aineiston käsittelyä jatkettiin raakadatan jälkeen teemoittamisella. Kyselytutkimuksessa teemoittelu tehtiin perustuen avoimiin vastauksiin, jotka jaettiin niiden teemojen perusteella. Näille teemoille haettiin tukea ja tulkkausta monivalintakysymysten vas-

tauksista. Teemoittelu sopiikin käytännön ongelmien ratkaisemiseen poimien vastauksista olennaista tietoa (Eskola & Suoranta 2000, 178). Haastattelun teemoittelu perustui teemoista nousseisiin alateemoihin. Teemoittamisessa pyritään löytämään sisällön oleelliset asiat ja keskeisimmät merkitykset, joten se sopi hyvin tutkimuksen aineiston käsittelyyn (Aaltola & Valli 2007b, 55). Taustatietojen vastauksia on havainnollistettu itse tehdyillä pylväsdiagrammeilla ja muihin vastauksiin on poimittu kursiivilla kirjoitettua tutkimuksen kannalta oleellisia sanallisia vastaajien avoimia vastauksia.

5.4.2 Analyysin logiikka

Tutkimusaineiston analyysi perustuu logiikkaan, joka määrittelee pätevän päättelyn säännöt (Niiniluoto 2002, 37). Tutkimuksen analyysissä tutkijan päättelyn logiikka on induktiivinen, deduktiivinen tai abduktiivinen. Induktiivinen logiikka päättelee yksittäisestä tapauksesta yleiseen, deduktiivinen logiikka yleisestä yksittäiseen ja abduktiivinen havainnoista johtoajatukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95–97.) Laadullisessa tutkimuksessa tyypillistä on induktiivinen analyysi, sillä pyrkimyksenä on aineistoa yksityiskohtaisesti tarkastelemalla paljastaa uusia asioita (Hirsjärvi ym. 2008, 160). Tässä tutkimuksessa on käytetty abduktiivisen analyysin logiikkaa, joka pyrkii teorian havainnoista tutkimaan sen johtoajatusta empiirisellä tapaustutkimuksella.

Aineiston analyysimenetelmänä tulee olla aineiston mukainen menetelmä. Laadullisen aineiston analyysissä käytetään siis laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.) Analyysimenetelmää valitessa mietittiin myös millaisilla menetelmillä muut vastaavan kyselyn tehneet ovat aineistoa analysoineet (Hakala 2008, 166).

5.4.3 Sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Datan sisältöä pyrittiin siis kuvaamaan sanallisesti aineiston informaatiota ilmaisten. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 110.) Sisällönanalyysiä voidaan käyttää tämän tutkimuksen mukaisesti laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä pyrkien tulkitsemaan erilaista dataa tuoden esiin merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia (Vilka 2005, 140).

Sisällönanalyysi toteutettiin kuvaamalla prosessinomistajien merkitysmaailmaa, sekä tavoitellen täten heidän toiminta- ja ajattelutapojensa ymmärrystä ja uudistamista tutkimuksen avulla (Vilka 2005, 141). Lomakekyselyssä saatiin avoimien vastausten kirjoitettua dataa, jota analysoitiin sisällönanalyysillä etsien vastaajien sisäistämien merkitysten aiheuttamia konkreettisia toimia (Silverman 2000, 128). Tätä dataa tukivat monivaihtaväittämät avoimen kysymyksen osa-alueista, jotka huomioitiin avointa kysymystä

analysoidessa. Monivalintaväittämät koottiin tietokoneohjelmalla, jotta niiden vastauksista saatiin yleinen kuva ja nopeutettiin täten laadullisen analyysin tekemistä avoimista kysymyksistä (Silverman 2000, 155). Sisällönanalyysissä aineisto siis redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja abstrahoidaan eli käsitellään teoreettisesti (Tuomi & Sarjärvi 2004, 111). Kyselytutkimuksen vastauksista pyrittiin sisällönanalyysissä löytämään täten todellisen tilanteen kuvaus ja toimintatavat Silvermanin (2000, 128) mukaisesti laadullisen tutkimuksen tavoin. Teemahaastattelun sisällönanalyysillä pyrittiin puolestaan tiivistämään puolistrukturoidun datan tulokset yleiseen muotoon tulkiten vastausten takana olevia merkityksiä (Tuomi & Sarjärvi 2004, 105).

5.5 Tutkimusaineiston luotettavuuden arviointi

5.5.1 Tutkimuskysymysten ja -teemojen luotettavuus

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdella menetelmällä kerätystä aineistosta. Tutkimusaineiston luotettavuutta tulee arvioida siis myös datan yhdistämisen kannalta. Tutkimus on aloitettu teoreettisesta näkökulmasta luoden kyselytutkimuksen aihealueet perustuen teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelututkimuksen teemat on nostettu perustuen tähän teoreettiseen taustaan kyselytutkimuksen vastauksista. Näin tutkimuksessa on pyritty korostamaan aineiston luotettavuutta perustamalla tutkimukset teoreettiseen näkökulmaan ja rakenteelliseen metodien hallintaan (Silverman 2000, 99).

Tutkimuskysymykset ja -teemat ovat luotettavia, koska tutkija tuntee kohderyhmän ja tavan toimia kohdeorganisaatiossa. Tämä auttaa Vilkan (2005, 105) mukaan lomakekyselyiden ja teemahaastatteluiden kysymysten asettelussa oikean datan löytämiseksi. Tutkijan kohderyhmän tuntemus voi aiheuttaa myös kysymysten muokkautumista tutkijan ennakkokäsitysten perusteella. Tutkimuksen validiteetin parantamiseksi tässä tutkimuksessa tuleekin kiinnittää erityistä huomiota tutkijan mahdollisten ennakkokäsitysten vaikutuksesta aineistoa analysoidessa.

Tutkimuskysymykset muotoiltiin lomaketutkimuksessa ja teemahaastatteluissa mahdollisimman rikkaan aineiston saamiseksi välttämällä Kyllä ja Ei -kysymyksiä (Vilka 2005, 105). Tutkimuskysymyksissä huomioitiin myös kysymysten asettelu ja kysymysten ymmärtäminen vastaajien näkökulmasta, jotta tutkimustulokset eivät vääristyisi (Aaltola & Valli 2007a, 102). Tähän pyrittiin selventämällä vastaajille keskeisimpiä käsitteitä prosessinomistajille järjestetyssä informointitilaisuudessa. Koska kyselytutkimuksessa kolmostason prosessinomistajien vastaukset jäivät vähäisimmiksi, pyrittiin tuloksia tarkentamaan teemahaastattelussa valitsemalla siihen enemmän kolmostason prosessinomistajia ja varmentamaan täten kaikkien vastaajien näkökulman esilletuloa.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin taustatietoja oleelliseksi katsottujen asioiden osalta. Taustatiedot pyrittiin siis Vilkan (2005, 110) mukaisesti pitämään tiiviinä luoden yleistä taustaa tutkimukselle. Taustatiedot kysyttiin Aaltolan ja Vallin (2007a, 103) mukaisesti myös vasta kyselylomakkeen lopussa vastaajan mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Haastatteluissa taustatiedot lähinnä varmistettiin ennen haastattelun alkua. Tutkimuksen datan luotettavuutta on täten pyritty lisäämään taustatietojen ylitulkintaa välttämällä.

5.5.2 *Aineiston analyysin luotettavuus*

Tutkimusaineiston analyysi tehtiin sisällönanalyysinä. Aineistoa ei siis vain luokiteltu, vaan aineistosta pyrittiin saamaan irti syvempiä merkityksiä, jotka eivät näy suoraan vastauksista (Ruusu vuori, Nikander ja Hyvärinen 2010, 19). Tutkimusaineiston sisällönanalyysissä ei siis riitä pelkkä vastausten selitys ja analysointi ne läpikäymällä, vaan tuloksista on tehtävä tulkinta ja johtopäätökset (Hirsjärvi ym. 2008, 224). Tässä tutkimuksessa aineiston analyysiä on pyritty syventämään tulkitsemalla analyysin tuloksia pohdinnan kautta ja päätyen täten selkeisiin johtopäätöksiin.

Tässä tutkimuksessa tietokoneohjelmien käyttö rajoittui kyselytutkimuksen monivalintakysymysten luokitteluun. Tämä parantaa laadullisen tutkimuksen aineiston laatua, koska tutkijan aineiston käsittely korostaa merkitysten esiintymistä tietokoneohjelmia paremmin. (Silverman 2000, 162.) Tutkimusdatan analyysissä pyrittiin myös Hollidayn (2002, 175) mainitsemaan kysely- ja haastattelututkimuksen vastaajien äänen korostukseen tekemällä lainauksia tutkimusdataan. Haastatteluaineiston litterointia ei kuitenkaan tehty haastateltavan kaikki eleet huomioiden, sillä tarkoitus on Ruusu vuoren ym. (2010, 425) mukaisesti enemmän löytää vastaajien sisältämiä merkityksiä kuin tutkia haastattelukohtaista käyttäytymistä.

Tässä tutkimuksessa on pyrkinyt tulkitsemaan vastauksia esittämällä ne vastaajien oikeilla sanoilla. Vastaajien lausumia tulee kuitenkin käyttää vihjeinä, joilla löydetään vastaajan tarkoittamat merkitykset (Aaltola & Valli 2007b, 57). Tässä tutkimuksessa vastaajien lauseista pyrittiin löytämään kyseisen teeman vaikuttavia merkityksiä. Kysymyksiä asettaessa on huomioitava myös sanoihin liittyvä mahdollinen tulkintaongelma (Vilka 2005, 104). Tässä tutkimuksessa kyselytutkimuksen sanoja muokattiin organisaatiossa käytetyiksi sanoiksi ja ilmaisuiksi. Keskeisimmät käsitteet myös kerrattiin prosessinomistajille ennen lomakekyselytutkimuksen lähetystä ja teemahaastattelua. Kyselytutkimuksen palautteessa yhden palautteen mukaan uusi termi oli ”valtaistaminen”, jonka uutuus ja tulkinta huomioitiin kyseisen vastauksen analysoinnissa. Teemahaastattelua ja sen käsitteitä myös testattiin pitämällä koehaastattelu yhdelle prosessinomistajalle ennen varsinaisten haastatteluiden toteutusta Vilkan (2005,109) mukaisen teemahaastatteluiden yksiselitteisyyden ja ymmärrettävyyden korostamiseksi.

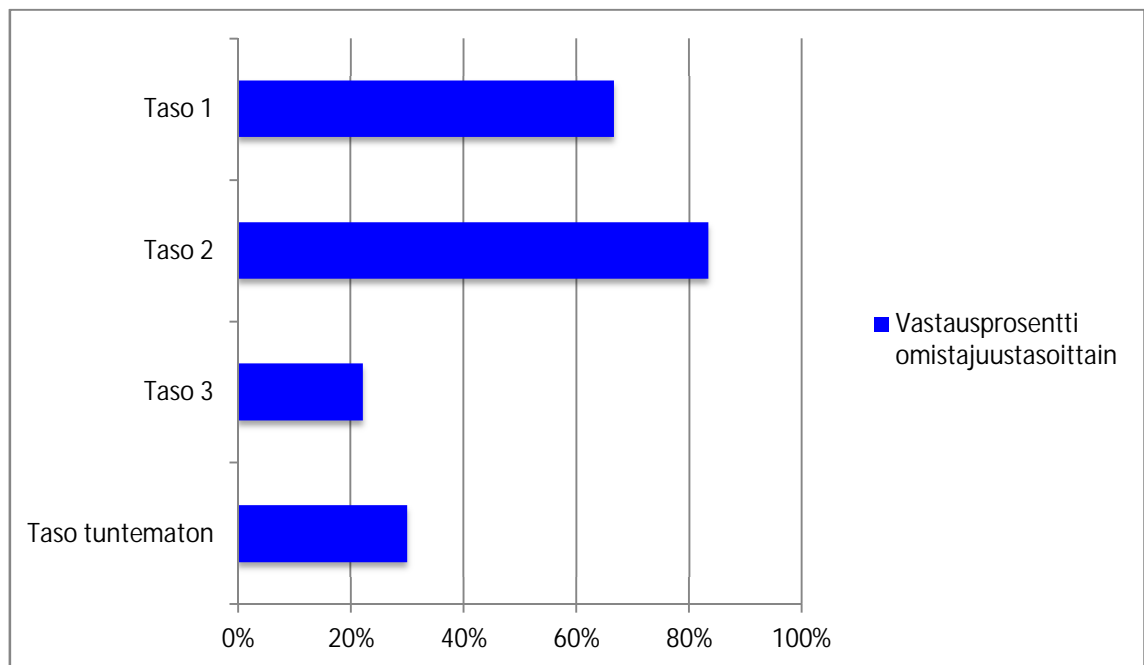
6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Sähköisen kyselytutkimuksen tulokset

6.1.1 Kyselyyn vastanneet

Kyselytutkimus toteutettiin yritys X:n 33 prosessinomistajalle sähköisesti. Yritys X:ssä on 6 ykköstason, 18 kakkostason ja 9 kolmostason prosessinomistajaa. Kyselyn saate (Liite 1) ja digiumenterprise -vastauslinkki lähetettiin heille sähköpostitse. Vastausaika kyselylle (Liite 2) oli kaksi viikkoa, joka valittiin Vilkan (2005, 113) mukaisesti tutustuen kohderyhmän muiden kyselyiden vastausaikoihin ja -määriin.

Kyselyyn vastasi 24 henkilöä yritys X:n 33 prosessinomistajasta eli noin 73 %. Uusitalon (1997, 71–72) mukainen kato oli siis noin 27 %, mikä koostui pääasiassa kolmostason prosessinomistajista. Vastajista noin 17 % oli ykköstason prosessinomistajia, 63 % kakkostason prosessinomistajia, 8 % kolmostason prosessinomistajia ja 12 % eli 3 vastaajaa eivät kertoneet prosessinomistajatasoaan. Kuvio 4 havainnollistaa eri prosessinomistajatasojen vastausaktiivisuutta.

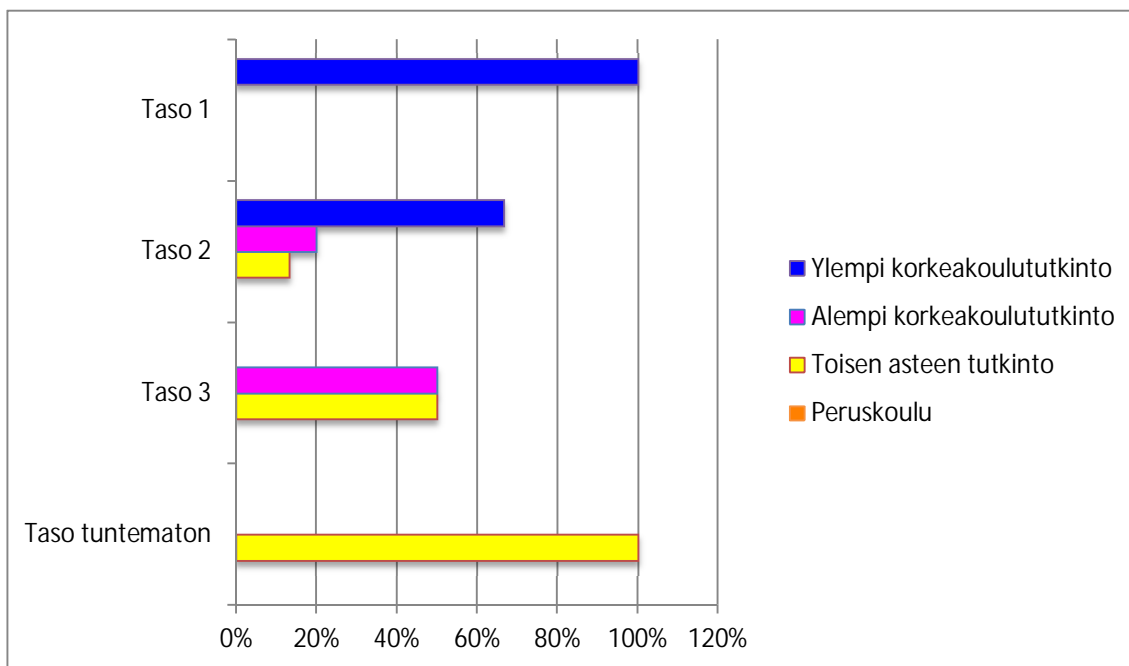


Kuvio 4 Kyselytutkimuksen vastausprosentit

Kuviosta 4 voi havaita, että ykköstason prosessinomistajat olivat aktiivisia vastaamaan kyselyyn suhteessa pieneen vastaajamäärään ja vastausprosentin lähestyessä 70

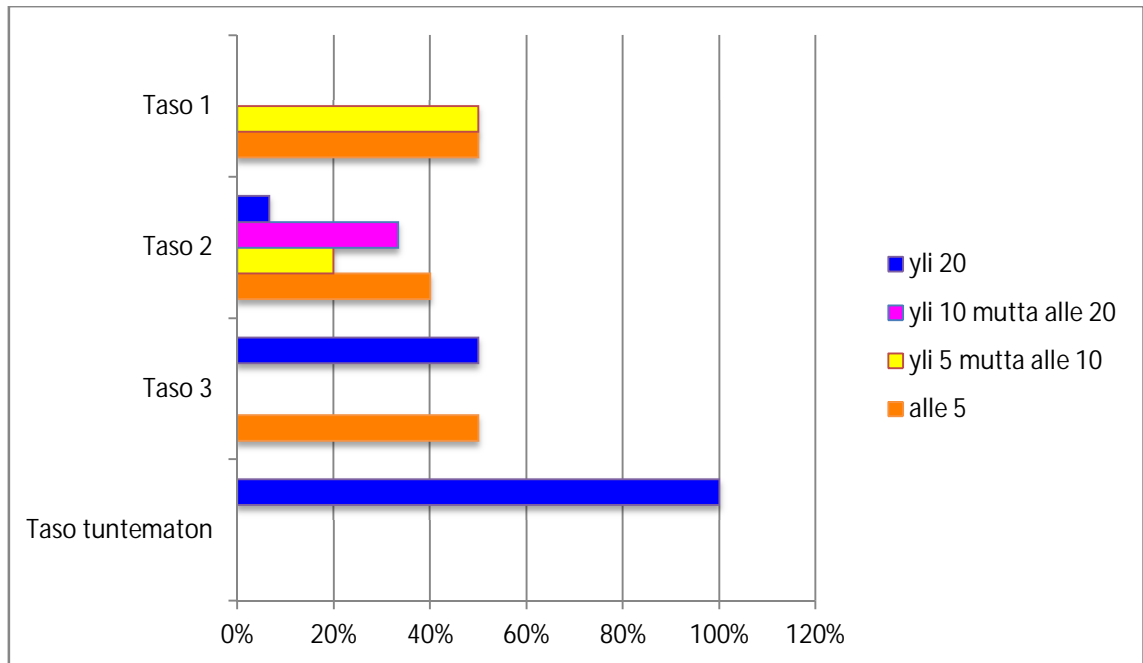
%.a. Kaikkein aktiivisimpia olivat kakkostason prosessinomistajat 83 %:n vastausprosentilla. Sen sijaan kolmostason prosessinomistajista vastausprosentti jäi 22 %:iin, mikä huomioitiin myös teemahaastatteluiden haastateltavia valitessa. Tasaan ilmaisemattomat vastaajat voivat vääristää tätä jakaumaa, mutta myös heidän vastauksensa otettiin huomioon kyselyn vastausten analyysissä. Vastausprosentista on kuitenkin tulkittavissa, että ylemmän tason prosessinomistajat ovat sitoutuneempia tämän aihealueen kyselyihin ja pystyvät ehkä paremmin järjestämään aikaa kyselyyn osallistumiseen.

Koulutustaso kertoo prosessinomistajien lähtökohdista sisäisen arvon luojina. Vastaajien koulutustasot on havainnollistettu kuviossa 5. Vastaajista noin 64 %:lla oli ylempi korkeakoulututkinto, 18 %:lla alempi korkeakoulututkinto ja 18 %:lla toisen asteen tutkinto.



Kuvio 5 Prosessinomistajatasojen koulutustasot

Ykköstason prosessinomistajat omasivat kuvion 5 mukaisesti yleisesti korkeamman koulutustason kuin alempien prosessien omistajat. Kakkostason prosessinomistajat sen sijaan omaavat erilaista koulutustausta pääsääntöisesti ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon pohjalta, ja kolmostason prosessinomistajien koulutustaso puolestaan jakautuu toisen asteen koulutuksen ja alemman korkeakoulututkinnon välille. Koulutustasolla voidaan siis havaita olevan jonkinlainen vaikutus prosessinomistajatasoon. Yritys X:n prosessinomistajista noin 41 % on työskennellyt yritys X:ssä alle 5 vuotta, 23 % 5-10 vuotta, 23 % 10-20 vuotta ja 14 % yli 20 vuotta. Erot palvelusvuosissa on havaittavissa kuvion 6 mukaisesti.



Kuvio 6 Prosessinomistajatasojen palvelusvuodet

Kuvio 6 havainnoi palvelusvuosien jakautumista eri prosessinomistajatasoilla. Palvelusvuodet vaikuttavat prosessijohtamismallin sisäistämiseen ja prosessinomistajan kyvykkyyksiin toimia prosessikulttuurin edistäjänä. Ykköstason prosessinomistajat toimivat johtotehtävissä omaten alle 10 vuoden mittaisen työsuhteen yritys X:n palveluksessa. Kakkostason prosessinomistajia löytyy johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävistä ja heistä puolet ovat työskennelleet yritys X:ssä alle 5 vuotta. Kolmostason prosessinomistajien palvelusvuodet yritys X:ssä sen sijaan jakautuivat alle 5 vuoden ja yli 20 vuoden työkokemukseen heidän työskennellessään asiantuntijatehtävissä. Alemmilla prosessinomistajatasoilla ollaan siis työskennelty organisaatiossa yleisesti pidempään kuin ylempillä tasoilla. Kaikista vastaajista puolet työskentelevät yritys X:n asiantuntijatehtävissä ja puolet esimies- tai johtotehtävissä, mistä on huomattavissa prosessiorganisaation eroavaisuus hierarkkiseen organisaatioon. Vastaajista 2 eivät kertoneet koulutustasoaan, palvelusvuosiaan eikä työtehtäväänsä. Lisäksi yksi vastaajista näiden kahden vastaajan lisäksi ei kertonut prosessinomistajatasoaan.

Suurin osa yritys X:n prosessinomistajista omaa siis korkeakoulututkinnon. Korkeakoulututkinnolla voidaan myös nähdä olevan positiivinen vaikutus työntekijän ammatilliseen kehitykseen toimihenkilöstä johtajaksi, sillä korkeamman koulutustason omaavat ovat päätyneet useimmin esimies- tai johtotehtäviin. Esimies- tai johtotehtävissä työskentelevä henkilö on usein myös prosessinomistaja korkeammalla tasolla kuin asiantuntija. Silti on huomioitava, että puolet prosessinomistajista ovat asiantuntijatehtävissä, joten yrityksessä on selkeästi otettu käyttöön prosessijohtamiselle oma funktionaalinen rakenteensa perinteisen hierarkkisen organisaatorakenteen rinnalle. Toimihenkilöitä ei

konsernissa ole prosessinomistajina. Prosessinomistajina toimii myös henkilöitä, jotka eivät ole välttämättä työskennelleet yritys X:ssä pitkään. Uusien työntekijöiden palkkaaminen prosessijohtamiseen siirtyessä voi olla järkevää prosessilähtöisen kulttuurin luomiseksi ja prosessijohtamisen sisäistämiseksi uudeksi johtamisfilosofiaksi. Tällöin mielenkiinnon kohteeksi nousee lähinnä prosessinomistajan mahdollisuus ja kyky ymmärtää ja oppia omistamastaan prosessista sekä mahdollisesti tarvittava koulutus yritys X:n toimintatavoista prosessijohtamisen suhteen.

6.1.2 Prosessinomistajan sosiaalinen vaikutus sisäiseen suhdettäomaan

Prosessinomistajat ymmärtävät prosessinomistajan roolin, vastuut ja tavoitteet. Hieman poikkeavuutta kuitenkin ilmenee avointen kysymysten vastauksista. Vastausten mukaan yhteistyö prosessintoimijoiden ja heidän esimiestensä kanssa on helppoa, mutta moni tuo myös esille olevansa prosessinomistajan roolin lisäksi myös esimies:

”Olen myös prosessintoimijoiden esimies. Prosessinomistajan ja esimiehen roolit eivät ole siis minulle ongelma.”

Esimiehen tehtävien ja vastuiden eroavaisuuksista kysyttäessä vastaukset jakautuvatkin laajemmin myös eriäviin mielipiteisiin. Roolit arvoketjussa on ymmärrettävä sisäisen arvonluonnin edistämiseksi, joten selkeyttä esimiehen ja prosessinomistajien roolien välillä tulisi selkeästi korostaa kaikille prosessinomistajille. Ongelmatilanteiden toimintatavasta kysyttäessä prosessinomistajat ovat kuitenkin hyvin tietoisia mitä tekevät:

”Ongelmat otetaan esille toiminnanohjauskokouksessa tai muussa sopivassa tilanteessa. Tunnistetaan haaste, etsitään juurisyy ja asian edistämiseksi vastuullinen henkilö sekä aikataulutetaan ja seurataan ratkaisun etenemistä. Kehitän asioita, enkä turhaan eskaloi ongelmaa ylemmäs.”

Prosessinomistajat ottavat siis mielellään vastuuta. Hieman epäselvää on kuitenkin vastuun eroavaisuus esimiehen työstä. Tehtävien ja roolien eroavaisuudet sekä ajankäyttö on osittain myös epäselvää. Kyselylomakkeen avoimista vastauksista tulee esiin myös haaste vaikuttaa prosessintoimijoihin ja ristiriita esimiesroolien ja prosessinomistajien lopullisesta päätäntävällästä, jos prosessinomistaja ei toimi prosessintoimijoiden esimiehenä. Asiaa pohdittiin avoimissa vastauksissa tämän vastauksen tapaan:

”Haasteena koen ajankäytön jakamisen prosessintoimijoiden osalta. Eli kenellä on lopulta viimeinen valta ja vastuu prosessintoimijoiden ajankäytöstä. Tyypillisesti toimijat ovat monessa mukana ja joutuvat itse priorisoimaan ajankäyttöönsä.”

Prosessinomistajan ja esimiehen roolit koetaan siis kummassakin roolissa työskentelevien osalta helpoiksi ja samanlaisiksi. Myös prosessinomistajan tapa toimia on hyvin sisäistetty. Prosessinomistajan roolia tulisi kuitenkin korostaa erillisenä esimies-roolista, jotta myös muiden prosessinomistajien asema ja vaikutusmahdollisuudet parantuisivat.

Työn organisointia koskien vastaukset nostavat esiin prosessinomistajien sisäistämisen tärkeyden yhteisestä dialogista ja asioiden parantamisesta asioita yhdessä pohtimalla. Erityisen tärkeäksi kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa nousi prosessin rajapinnat ja niiden kanssa käytävä keskustelu prosessin kehityksestä:

”Ongelmia voi yrittää ratkaista yhdessä pohtimalla ja kartoittamalla eri vaihtoehtoja. Ratkaisuja miettiessä pitää kartoittaa myös liittymäpinnat muihin prosesseihin ja tarvittaessa osallistaa myös heitä ongelmanratkaisussa.”

Prosessinomistajat selkeästi siis ymmärtävät eri prosessien rajapintojen merkityksen. Sen sijaan prosessintoimijoiden vuorovaikutuksen edistämisen keinot ja muiden prosessien kyvykkyyksien käytön osaaminen tarvitsee yritykseltä vielä huomiota, koska erilaisissa tehtävissä olevat prosessinomistajat kokivat epävarmuutta osaamisessaan hyödyntää muiden prosessien kyvykkyyksiä. Syynä tähän saattaa olla puutteellinen vuorovaikutus prosessinomistajien kesken tai eri prosessien välillä. Myös prosessintoimijoiden valtaistamista hieman epäillään, joten valtaistamisen tarkoitusta ja keinoja voisi korostaa prosessinomistajille. Tämä viestii myös mahdollisesta ohjaustaitojen puutteesta johtuen mahdollisesti prosessinomistajista, joille ihmisten johtaminen ja ohjaus saattavat olla uusi tehtävä. Valtaistamisen osaamisessa ei ollut merkitystä vastaajien koulutustasolla, palvelusvuosilla tai työtehtävällä, vaan epäilyksiä oli kakkos- ja kolmostason eri tehtävissä olevilla prosessinomistajilla, mikä osoittaa valtaistamisen epämääräistä ymmärrystä käytännön toiminnassa. Tässä on toki huomioitava myös termin mahdollinen epäselvyys, joka ilmeni yhdestä avoimesta vastauksesta. Vastauksista voidaan kokonaisuutena päätellä, että organisaation prosessinomistajat osaavat organisoida työtään ja tietävät miten toimia, mutta he tarvitsevat lisää keinoja edistää jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta prosessintoimijoiden vaikutusmahdollisuuksien varmistus, motivointi ja aineeton arvionluonti saadaan taattua.

Prosessinomistajat näkevät toiminnanohjauskokoukset (TOK) merkittävänä yrityksen sosiaalisten suhteiden osalta. Prosessien jatkuva parannus ymmärretään yhteistyön ja kommunikaation avulla vastaten:

”Mittaaan TOK:lla vuorovaikutusta ja fiilistä viikoittain. Tällöin on viikoittain mahdollisuus asioiden läpikäyntiin ja keskusteluun toimijoiden kanssa.”

Toiminnanohjauskokoukset nähdään siis viestinnän kanavana ja jatkuvan parantamisen välineenä. Toiminnanohjauskokouksia on käytetty apuna myös rajapintoihin tutustumisessa ja niiden avulla on kommentteista päätellen selkeästi pyritty jatkuvaan seurantaan sekä avoimuuden ja kommunikaation lisäämiseen sosiaalisten suhteiden luomiseksi. Sosiaaliset suhteet käsitetään siis prosessin vaikuttavana tekijänä. Prosessinomistajat kokevat myös yleisesti, että prosessin sosiaaliset suhteet toimivat hyvin.

Prosessinomistajat kokivat sosiaalisten suhteiden seurannan hankalaksi. Toteutus tapahtui lähinnä toiminnanohjauskokouksia käyttämällä. Puolet lomakekyselyn vastaajista oli hyvin epävarmoja siitä miten seurata tai mitata prosessin sosiaalisia suhteita. Tämä viittaa selkeästi siihen, ettei sosiaalisten suhteiden seurausta ja mittausta vielä sisäistetä. Tässä korostui erityisesti asiantuntija-asemassa työskentelevien prosessinomistajien epävarmuus sosiaalisten suhteiden seurannasta ja mittauksesta. Asiantuntijoilla ei välttämättä ole samanlaista kokemusta sosiaalisten suhteiden seurannasta kuin esimiehillä, joten koulutus prosessitoimijoiden ohjaajiksi olisi tärkeää. Prosessinomistajat myös tunsivat puutteen riittävästä ajasta seurata prosessin sosiaalisia suhteita, mikä johtunee todennäköisesti keskittymisestä toimintojen kehittämiseen ja sosiaalisten suhteiden hankalaan mitattavuuteen. Myös ajallinen puute koski lähinnä asiantuntijatehtävissä olevia prosessinomistajia, mistä voidaan päätellä prosessinomistajan roolin ja asiantuntijaroolin olevan hankalemmin yhdistettävissä. Esimiesroolissa sosiaalisia suhteita todennäköisesti jo hoidetaan, mutta asiantuntijoille tämä voi olla uusi vastuualue.

Puolet vastaajista eivät nähneet prosessinomistajien yhteistyötä erityisen tiiviinä. Sosiaalisten suhteiden parannus voisi siis lähteä prosessinomistajien yhteistyötä tiivistämällä ja siihen kouluttamalla. Nämä vastaukset ilmentävät prosessinomistajien tarvetta sosiaalisten suhteiden parantamiseen erityisesti eri prosessien välillä ja asiantuntijaroleissa olevien osalta. Havaittavissa on siis esimiestasolla tapahtuva prosessinomistajien helpompi kommunikointi. Koska myös työn organisointi ja eri prosessien kyvykkyyksien käyttö vaikutti eri asemassa olevista prosessinomistajista hieman hankalalta, voidaan vastauksista tulkita puutteita olevan eri prosessien välisessä kommunikaatiossa kuitenkin myös muiden kuin asiantuntijaroolien osalta.

6.1.3 Prosessinomistaja ja tehokkuus rakenteellisena pääomana

Jatkuva prosessijohtaminen ja prosessien kehitys on prosessinomistajille tärkeää ja erittäin kiinnostavaa. Prosessinomistajat ymmärtävät miten heidän prosessinsa tuovat arvoa

yrityksen toiminnalle, ja ovat erittäin kiinnostuneita parantamaan prosessejaan tämän arvon kasvattamiseksi, kuten seuraava vastaus havainnollistaa:

”Tiimien ja prosessien jatkuva kehitys on mielestäni oleellista yrityksen menestyksellisen toiminnan varmistamiseksi ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Henkilökohtaisesti olen erittäin kiinnostunut tästä.”

Prosessinomistajien vastauksista tulee esiin suuri motivaatio toiminnan parantamiseen jatkuvana prosessijohtamisena. Prosessinomistajat siis tukevat sisäistä arvonluontia omalla vahvalla motivaatiollaan. Huomioitavaa on kuitenkin se kuinka moni kyseisessä tehtävässään voi vastata muulla tavalla motivaatiostaan omaa työtään kohtaan. Mahdollinen motivaation puute tuleekin tulkita myös muista vastauksista. Jatkuvaan prosessijohtamiseen halutaankin lisää tukea, mikä selvästi kuvastaa päivittäisen työn toteutuksen motivoinnin tarvetta. Moni vastaajista piti alkukoulutusta hyvänä, mutta prosessinomistajat ovat selkeästi myös vaihtuneet jättäen osan ilman koulutusta. Erityisesti asiantuntijoina työskentelevät prosessinomistajat kokevat tarvitsevansa lisää koulutusta, mikä voi johtua siitä, että heiltä puuttuu esimiestyön tuoma kokemus työntekijöiden ohjaamisesta:

”Prosessit on alkukoulutusten jälkeen saatu pyörimään hienosti, mutta laajempi prosessijohtamiseen liittyvä koulutus olisi varmasti paikallaan kaikille prosessinomistajille.”

Alkukoulutuksen mainitseminen useassa vastauksessa voidaan tulkita siten, ettei koulutuksia ole sen jälkeen ollut. Myös vastaajien lyhyistä palvelusvuosista voidaan päätellä, että vaihtuvuus työntekijöissä on suhteellisen vilkasta. Monet prosessinomistajat kaipaavat koulutusta prosessijohtamiseen sen vakiinnuttua yrityksen toimintatapana. Tästä voidaan päätellä, että organisaatiossa olisi todennäköisesti hyvä järjestää esimerkiksi vuoden välein koulutustilaisuus uusille prosessinomistajille tai 2 vuoden välein päivitys vanhoille prosessinomistajille siitä missä nyt mennään ja mihin pyritään prosessinomistajien osalta. Koulutuksesta kaivataan käytännön ongelmanratkaisua esimerkkien avulla jatkuvasta prosessijohtajuudesta ja siinä tehdyistä virheistä:

”Haluaisin prosessimallin, liittymien ja kehittämisen läpikäyntiä tapausesimerkein esimerkiksi Yritys X Café-tilaisuuksissa.”

”Voidakseni kehittää prosessia, tarvitsen paljon substanssiosaamista aiheesta. Aikaa pitäisi käyttää enemmän tiedon haalimiseen ympäröivästä maailmasta tai muilta toimijoilta. Tällaiseen tuntuu toisinaan olevan liian vähän aikaa.”

Prosessinomistajien vastauksista saa siis kuvan, että heillä ei ole aikaa eikä välttämättä osaamista miettiä miten jatkuvaa prosessijohtamista voidaan toteuttaa. He kaipaavat ohjausta erilaisista keinoista muun muassa esimerkkien avulla. Käytännön esimerkkejä voidaan ottaa muista yrityksistä kuvaten myös väärää toimintaa tai korostamalla tehtyjä positiivisia parannuksia prosessinomistajien kannustamiseksi. Koulutuksella kaivataan myös tukea, päivitystä ja kertausta siitä mitä jatkuva prosessijohtaminen on nyt käytännössä ja mitä jatkuva prosessijohtaminen nyt merkitsee kun se on otettu käyttöön ja vakiintunut toimintatapana. Koulutuksena ei siis selkeästi haluta koulutuspäivää, vaan pikemminkin organisaatiokohtaista tukea käytäntöön. Koulutuksessa voisi huomioida myös eri prosessinomistajatasot, sillä kolmostaso koki enemmän ongelmia auktoriteetin omaamisessa kuin esimerkiksi ykköstaso. Tämä on tietenkin odotettavaa ykköstason muodostuessa johtajista. Prosessinomistajan roolin kuvaus eri tasoilla muun muassa auktoriteetin osalta tulisikin tähdentää kaikille prosessinomistajille.

Prosessinomistajat ymmärtävät prosessinsa arvoketjuna. Prosessinomistajat ovat vastausten mukaan hyvin tietoisia siitä mitä rajapintoja heidän omistamissaan prosesseissa on, mitä ne tukevat ja mistä ne ovat riippuvaisia. Vastauksista on huomattavissa prosessikulttuurin sisäistys, jossa prosessinomistajat vastaavat laajoista prosesseista niitä pitkäaikaisesti johtamalla. Prosessien kehitys koskee noin puolen mielestä sen rajapintoja, jolloin muiden prosessien muutokset vaikuttavat prosessinomistajien mielestä omiin prosesseihin. Prosessikehitystä koskien sen rajapintoja löytyi kaikilta prosessinomistajatasoilta, joten voidaan päätellä, että rajapinnat on huomioitu, mutta prosessista riippuen rajapinnat ovat hyvin erilaisia. Ohjeistus rajapintoja kohtaan onkin vastausten sisällöstä päätellen hyvin toteutettu, mutta käytännössä ollaan huomattu myös prosessin arvoketjun muutosten informoinnissa olevia ongelmia:

”Rajapinnat on määritelty prosessikortteihin. Rajapintaprosesseissa tehtävillä muutoksilla on yleensä suoraa vaikutusta myös omaan prosessiin. Toiveena olisikin, että muutkin prosessinomistajat muistaisivat toimia prosessikortin mukaisesti ja informoida tai konsultoida rajapintaprosesseja muutoksista ym.”

Vastauksista on siis ymmärrettävissä, että rajapinnat ja niiden synergiat on määritelty ja dokumentoitu, mutta niiden välinen tiedonvaihto ei vielä toimi suunnitellulla tavalla. Informaation vaihdanta olisi tärkeää kokonaisvaltaisen prosessikehityksen vuoksi, jolloin myös prosessien kyvykkyksiä päästäisiin hyödyntämään paremmin muiden prosessien kesken. Kaikilla eri prosessinomistajatasoilla ja organisatorisissa tehtävissä ilmentyi eri prosessien kyvykkyyksien käytön osaamisen epävarmuutta. Tähän tarvittaisiin kertausta rajapintakommunikaatiosta korostaen prosessinomistajilta vaadittua aktiivisuutta tiedonvälittäjinä. Prosessien riskit tunnistetaan helposti, mutta niiden seuraami-

seen tarvitaan vielä seuraamista tukevia järjestelmiä. Riskien parempaa seuraamista haluaisivat erityisesti korkeasti koulutetut prosessinomistajat, mikä ilmaisee havainnoituja puutteita organisaation prosessien riskien hallinnassa suhteessa koulutuksen kautta saatuun tietoon. Myös riskien tunnistukseen vaadittaisiin siis aktiivista kommunikaatiota prosessin arvoketjussa.

Prosessisalkun hallinta nähdään prosessinomistajien kannalta merkittävänä. Myös prosessintoimijat koetaan prosessisalkun hallinnassa hyvin tärkeinä. Prosessinomistajat tietävät mitkä asiat ovat tärkeitä prosessintoimijoille ja organisaatiolle. Prosessisalkun hallinnassa ilmeni selkeästi kaksi prosessinomistajien sisäistämää asiaa, joita ovat toimijoiden ja rajapintojen informointi sekä prosessin ja sen muutosten dokumentointi. Dokumentointi käsitetään siis teknisenä toimenpiteenä kommentoiden:

”Päivitän prosessikartat ja tarkistamme työohjeiden ajantasaisuuden.”

Dokumentointi ymmärretään täten lähinnä prosessikuvausten ja työohjeiden päivittämisenä. Prosessinomistajat osaavat kuvata prosessinsa prosessikartan avulla ja ymmärtävät prosessikartan merkityksen yhteisen ymmärryksen luomisessa prosessista. Tämä viittaa selkeästi siihen, että prosessinomistajat pitävät prosessien teknistä kuvausta ja sen työvaiheiden ohjeistusta tärkeänä. He ymmärtävät, että prosessin arvoketju tulee olla dokumentoitu, jotta siitä on oikea käsitys kaikilla prosessintoimijoilla. Kaikki prosessinomistajat eivät kuitenkaan päivittä prosessikarttoja aktiivisesti ja myös prosessikarttojen helppo luettavuus ja käsiksi pääsy vaihtelee. Tässä on havaittavissa prosessikarttojen liittyminen prosessinomistajien mielessä paljolti muutostilanteisiin, jolloin muutosten puuttuessa prosessikarttoihin ja työohjeisiin ei juuri kiinnitetä huomiota:

”Muutostilanteissa käydään prosessintoimijoiden kanssa muutos ja mahdolliset seuraukset sekä vaikutukset läpi. Rajapintaprosessit informoidaan ja dokumentaatio päivitetään.”

Prosessinomistajat tähdentävät dokumentoinnin lisäksi yllä olevan kommentin mukaisesti prosessin viestintää prosessintoimijoiden ja rajapintojen osalta. Prosessikartat ymmärretään hyvin, mutta niiden merkitystä yhtenä viestinnän välineenä ei siis vain ole vielä sisäistetty, vaan viestintä perustuu enemmän yhteydenottoihin. Kommentit antavat tuntuman kartoista lähinnä prosessin säilöntänä, joten niiden tärkeyttä viestinnän välineenä tulisi todennäköisesti korostaa entisestään.

Prosessinomistajat ymmärtävät yleisesti omistamansa prosessin logiikan, sen tarvitsemat resurssit ja prosessin strategisen merkityksen yritykselle. Koska prosessin logiikka on hyvin tiedossa, tuntuu prosessinomistajista myös siltä, että he osaavat kuvata prosessinsa hyödyllisellä tasolla. Myös prosessikehityksen priorisointi tuntuu suhteellisen

helpolta, koska prosessinomistajat tietävät prosessinsa avaintekijät ja prosessisalkun avainprosessit. Prosessinomistajat osaavat kommenttiansa mukaisesti tukea avainprosessien valintaa ja priorisointia monipuolisesti:

”Priorisointiin vaikuttaa varmasti moni asia, mutta alkuun pääsee hyvin kehitystä strategiaan tavoitteisiin peilaamalla ja tarkastelemalla vaikutusta päivittäiseen työhön, aikatauluvaatimukseen, volyymeihin, asiakasvaikutukseen ja esimerkiksi viranomaisen vaatimukseen kyseiseen kehitystyöhön liittyen. Tämän lisäksi kehitystyöt on suhteutettava muiden prosessien kehitystöihin ja arvioitava niiden painoarvoja keskenään.”

Vastausten mukaan priorisointi perustuu strategiaan päämääriin, jotka prosessinomistajien toimesta tuntuu olevan hyvin sisäistetty. Prosessinomistajat priorisoivat prosessinsa selkeästi strategiaan perustuen, joten avainprosessien ja kehityksen priorisointi ymmärretään selkeästi prosessinomistajien osalta. Tässä korostuu myös prosessinomistajien selkeä ymmärrys omistamiensa prosessien merkityksestä yrityksen arvonluojana.

Teknisten järjestelmien osalta prosessinomistajat tietävät mitä tietoteknisiä järjestelmiä prosessinomistajan omat prosessit käyttävät. Tietojärjestelmien merkitys prosessissa hieman vaihtelee, mutta suurin osa prosessinomistajista tuntee pystyvänsä vaikuttamaan prosessiinsa tietoteknisten mahdollisuuksien avulla. Tietoteknisten järjestelmien toimivuudessa on sen sijaan eriäväsyyksiä noin 17 %:n kokiessa, etteivät tietojärjestelmät toimi heidän prosessissaan suunnitellulla tavalla. Vastaaajien vastauksia tulkitessa tietotekniset ongelmat eivät kuitenkaan näytä johtuvan tietyn järjestelmän puutteista, vaan hankaluudesta saada apua, jos tietotekninen ongelma ilmenee. Suurin osa vastaaajista pyrkii jatkuvasti parantamaan prosessinsa tietoteknisiä puutteita ja arvioimaan prosessin teknologista kehitystä. Ongelmien parantamisen kanavana melkein jokainen vastasi tekevänsä virhe-, parannus- tai kehitysehdotuksen tehtävienhallintaohjelmiston eli Jiran kautta:

”Raportointi ongelmista tehdään Jiran kautta. Tuen määrä riippuu hyvin paljon siitä, kuka asian ottaa Jiran kautta hoitaakseen.”

Ongelmat siis raportoidaan ja tekninen ratkaisu tehdään muualla. Monesta vastauksesta oli huomattavissa Jiran kautta raportoitujen ongelmien hyvin erilainen ratkaisujen laatu, mikä liittyi lähinnä vastausten hitauteen ja vastaajien resurssipulaan. Jiran teko on selkeästi sisäistetty ja käytännössä toteutettu, mutta prosessinomistajien vastauksista tuli ilmi siis se, etteivät he ole varmoja sieltä saamansa vastauksen laadusta:

”Jos osaan ja pystyn, ratkaisen ongelman itse. Jos en, otan yhteyttä IT:seen eli teen JIRA:n tai QC-tiketin. Tuki IT:stä on olemassa, mutta tuen saaminen on IT:n resursseista riippuvaista.”

Prosessinomistajat pyrkivät siis myös itse selvittämään ongelmaa ennen Jiran tekoa. Näin toimitaan, jotta selvittäisiin ilman Jiraa ja säästettäisiin aikaa sekä IT:n resursseja. Huomattavissa on siis prosessinomistajilta ja prosessintoimijoilta vaadittu suurempi teknologinen tietämys. Prosessinomistajat myös selkeästi kokevat ratkaisun löytyvän mahdollisesti helpommin oman toiminnan kuin Jiran kautta, joten he pyrkivät olemaan aktiivisia ja laajentamaan teknistä osaamistaan ennen Jiran tekoa.

6.1.4 Prosessinomistaja ja oppiminen sekä innovointi inhimillisenä pääomana

Prosessinomistajat osaavat kyselytutkimuksen mukaan hyödyntää prosessintoimijoiden tietoja ja taitoja prosessin kehittämiseen. Prosessinomistajat myös pääsääntöisesti kokivat, että prosessintoimijat työskentelevät ja toteuttavat oppimista itseohjautuvasti:

”Pyydän yleensä parhaiten asian osaavaa prosessintoimijaa perehdyttämään muut uuden osaamisen tiimoilta. Jos osaamista ei vielä ole, delegoin osaamisen kasvattamisen jollekin, joka perehdyttää sen lopulta muille.”

Prosessinomistajat pyrkivät selkeästi kehittämään prosessintoimijoiden välistä tiedonvaihtoa parantaakseen organisatorista oppimista. Prosessinomistajat eivät ole kuitenkaan täysin varmoja siitä, miten edistää prosessintoimijoiden yhteistyötä. Tästä voidaan päätellä, että prosessinomistajat eivät ole sisäistäneet prosessien välistä sosiaalista strategiaa tai eivät ole tietoisia siitä. Myös organisaation muun osaamisen hyödyntäminen sosiaalisessa strategiassa oman prosessin toimijoiden osaamisen kasvattamiseksi tuntui arveluttavan prosessinomistajia. Tästä syystä avoimissa vastauksissa esiintyi prosessinomistajan tahto löytää puuttuva osaaminen tilannetta arvioimalla ja selventämällä:

”Lähden hakemaan prosessin tarvitsemaa osaamista kuvaamalla kipupisteet ja hahmottaen täten parasta ratkaisua. Mietin täten onko se prosessintoimijoiden koulutus vai esimerkiksi osaamisen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta.”

Prosessinomistajilla on siis ajatus siitä millaista koulutusta prosessintoimijat tarvitsevat tai mitä osaamista prosessiin tarvitaan. Suurin jakauma on kuitenkin siinä miten he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan prosessintoimijoiden rekrytointiin. Täysin samaa mieltä oli noin 43 % vastaajista johtuen esimies- ja prosessinomistajaroolien päällekkäi-

syydestä. Sen sijaan osa asiantuntijaroolissa olevista prosessinomistajista ei kokenut suurta mahdollisuutta vaikuttaa rekrytointiin. Havaittavissa on siis esimiehen ja prosessinomistajan vastuiden jako. Prosessinomistajan osallistuminen rekrytointiin ja koulutukseen järjestämiseen prosessintoimijoille tuntuikin olevan prosessinomistajan ja esimiehen suhteesta kiinni, sillä vastauksissa on selkeää hajontaa:

”Erilaisia osaamiskartoituksia olemme tehneet prosessin esimiehen kanssa muutamman vuoden ajan. Olen myös ollut mukana rekrytoimassa uusia työntekijöitä, ja sitä kautta saanut osallistua osaamisen hankkimiseen. Olemme myös käyneet läpi tarvittavia koulutuksia ja miettineet osallistujia yhdessä tarjottaviin koulutuksiin.”

Vastauksista tulee ilmi se, että prosessin tarvitsemaa osaamista mietitään aktiivisesti prosessinomistajan toimesta ja siitä keskustellaan tarvittaessa prosessintoimijoiden esimiesten kanssa. Vielä kuitenkin puuttuu tarkkaan informoitu toimintatapa, jotta prosessinomistajan osallistuminen ja täten prosessin tarpeiden huomiointi saataisiin varmistettua prosessintoimijoiden koulutusta ja rekrytointia koskien. Keskustelu koulutuksesta ja rekrytoinnista jalkautetaan prosessintoimijoille kehityskeskusteluissa. Ongelmana saattaa olla, että rekrytointiin osallistuminen voi riippua hyvin paljon esimiehen informoitavasta ja prosessinomistajan omasta aktiivisuudesta olla yhteydessä eri esimiehiin. Jotta prosessinomistajat voisivat olla tasalaatuisemmin mukana rekrytointi- ja koulutusprosessissa, vaatii se yrityksen linjaamaa toimintatapaa korostaen esimiesten ja prosessinomistajien välistä informointivelvollisuutta.

Prosessinomistajat pitävät tärkeänä luottamuksen rakentamista prosessintoimijoiden keskuudessa. Monet vastaukset uuden kehittämisen korostavat prosessintoimijoiden merkitystä ja osallistumista, joissa prosessinomistajat tuntevat onnistuneensa prosessintoimijoiden motivoinnin keinojen ollessa hyvin tiedossa noin 87 %:lla vastaajista. Myös luovuus nähtiin suhteellisen tärkeänä prosessien kannalta, mutta hankaluuksia koettiin jonkin verran prosessintoimijoiden kannustamisessa innovatiiviseen ajatteluun. Tämä johtunee myös organisaation toimialasta ja järjestelmäsidoonaisuudesta:

”Laki ja säädökset sekä vahva järjestelmäsidoonaisuus ohjaavat pitkälti tiettyjä toimintoja, joten innovatiivisuus on liian vahva sana tähän yhteyteen.”

Prosessinomistajat pyrkivät kuitenkin kannustamaan prosessintoimijoita innovatiiviseen ajatteluun ja yrittäjämäiseen toimintaan. He tuntevat pystyvänsä arvioimaan prosessintoimijoiden uusien ideoiden kannattavuutta. Huomattavissa on, että korkeatasoisemmat johtajat kokevat kykynsä arvioida ideoiden kannattavuutta varmemmin kuin esimerkiksi asiantuntijat, mikä kuvastaa prosessijohtamisen takana olevaa tuloksellisuuden tähtäävää hierarkkista organisaatiokaaviota. Innovatiivisuuteen ja yrittäjämäiseen

toimintaan pyritään vaikuttamaan pääasiassa miettimällä yhdessä ratkaisuja ja uusia ideoita, mikä kuvastaa keskustelevan prosessikulttuurin sisäistämistä. Vastuksista tulee selvästi esille, että tietojärjestelmät voivat olla este innovaatioille, mutta prosessinomistajien vastaukset myös kuvaavat tahtoa kiertää esteet uusilla ideoilla:

*”Mietimme esimerkiksi miten rakentaisimme prosessin osan, jos tekisimme sen uute-
na ilman olemassa olevia rasitteita tai reunaehdoja. Tätä kautta löytyy ehkä innova-
tiivisempiakin ratkaisuja ja ajatuksia asian tekemiseen, ja voimme sen jälkeen selvi-
tellä miltä osin asiat voivat olla toteutettavissa olemassa olevaan ympäristöömme.”*

Vastausten perusteella on huomattavissa todennäköisesti prosessikohtaisia eroavai-
suuksia. Yleisesti ottaen prosessinomistajat suhtautuvat kuitenkin innokkaasti kehityk-
seen ja uuden innovointiin. Innovaation hankaluutta koetaan pääasiassa asiantuntijoiden
keskuudessa ja yrittäjämäisen asenteen luomisen hankaluutta esimiesten joukossa.
Huomattavissa on siis prosessinomistajien omien hierarkkisen organisaatorakenteen
roolien ja ajatusmallien vaikutus, jolloin asiaan keskittyvät asiantuntijat kokevat ongel-
mana asian katsomisen uudella tavalla ja esimiehenä toimivat kokevat ongelmalliseksi
ihmisten innostamisen ja kannustamisen, mikä oman asiantuntijuuden vuoksi asiantunti-
joille puolestaan on helpompaa. Myös prosessintoimijoiden aktiivisuus ja kiinnostus
kehittää omaa toimintaansa nousee kaikkien prosessinomistajatasojen vastauksista, joka
selkeästi kuvaa organisaatiossa olevaa luottamuksen ilmapiiriä prosessinomistajan ja
prosessintoimijoiden välillä. Opettamalla valtaistamista prosessinomistajille voitaisiin
saada siis vielä enemmän hyötyjä aktiivisista prosessintoimijoista, mikä näkyisi pros-
sintoimijoiden yrittäjämäisempänä toimintana.

Kysyttäessä muita kommentteja prosessijohtamismallista prosessinomistajat olivat
pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä prosessijohtamisen käyttöönotosta:

*”Hyvä malli. Tuonut huomattavasti selkeyttä prosessien rajapintoihin ja vastuisiin.
Toki töitä on vielä tehtävä, jotta saisimme kommunikaatiota parannettua entises-
tään.”*

Vastausten perusteella prosessinomistajat ovat sisäistäneet prosessijohtamisen käyt-
töönotettuna päivittäisenä johtamisfilosofiana. Prosessinomistajat tuntuvat nyt kaipaa-
van toiminnan selkeyttämistä erityisesti esimiehen ja prosessinomistajan roolien välillä
sekä prosessintoimijoiden ja prosessinomistajien välisessä kommunikaatiossa. Proses-
sinomistajan ja esimiehen roolien eroa ja työajanjakoa eniten miettivät yrityksessä pit-
kään tai hyvin vähän aikaa työskennelleet henkilöt. Tässä korostuu uusien prosessin-
omistajien koulutuksen tarve sekä muutosjohtaminen vanhojen tapojen muuttamiseksi.

Verrattaessa kyselytutkimuksen vastauksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen voidaan havaita, että prosessinomistajat siis tukevat prosessijohtamisen menestystekijöiden kautta sisäisen arvonluonnin kasvua sisäisen suhdepääoman, rakenteellisen pääoman ja inhimillisen pääoman osalta. Arveluttavimmiksi osa-alueiksi sisäisessä arvonluonnissa jää kuitenkin sisäisen suhdepääoman osalta sosiaaliset suhteet ja rakenteellisen pääoman osalta jatkuvan prosessijohtamisen koulutus. Tämä tutkimus jatkaakin näiden kahden pääteeman tutkimista teemahaastatteluiden avulla, jotta saadaan selville tutkimuskysymyksen mukaisesti miten yritys voi edistää sisäistä aineetonta arvonluontiaan prosessinomistajien kautta yrityksen arvoketjuissa.

6.2 Teemahaastattelun tulokset

Prosessinomistajien merkityksen tutkimista sisäisen aineettoman arvon luoja jana jatkettiin haastatteluin. Haastatteluiden teemat otettiin teoreettisen viitekehyksen keskeisimmistä teemoista. Lomakekyselyn sisällönanalyysin jälkeen prosessinomistajia eniten mietityttäviksi teemoiksi nousivat prosessinomistajan koulutus ja prosessien sosiaaliset suhteet:

”Tarvitaan lisää koulutusta yleisesti prosessijohtamisesta. Uusia prosessinomistajia on tullut valtavasti lisää ensimmäisen koulutuksen jälkeen, josta on aikaa jo pari vuotta.”

Vastauksesta on kyselytutkimuksen tapaan luettavissa, että prosessinomistajien keskuudessa on ollut vaihtuvuutta. Vaihtelu todennäköisesti vaikuttaa prosessinomistajien osaamiseen ja prosessien jatkuvaan johtamiseen sekä sitä kautta prosessinomistajien kokemiin sosiaalisiin suhteisiin. Koulutuksesta ja sosiaalista suhteista päätettiin pitää teemahaastattelut (Liite 3), jotta saataisiin tarkempi kuva siitä mitä näiden teemojen osalta toivotaan tai mitä parannettavaa niissä mahdollisesti on. Teemoihin päädyttiin, sillä ne nousivat esiin monien kyselytutkimuksen vastausten merkityksiä tulkittaessa.

6.2.1 Koulutus

Teemahaastattelut antoivat syventävää tietoa prosessinomistajien koulutuksen suhteen. Koulutus nähdään arvoketjun aineettoman pääoman kasvamisessa oleellisena siis erityisesti rakenteellisen pääoman osalta jatkuvan prosessijohtamisen kautta. Vastaukset toivat ilmi, että prosessinomistajat sisäistävät oman paikkansa ja roolinsa organisaatiossa pääasiassa kokemuksen kautta:

”En tarvitse koulutusta siitä mitä kyseisessä prosessissa tehdään, sillä se vaatii prosessinomistajan omaa osaamista ja opettelua, vaan ennemminkin siitä mitä edellytetään ja mitä edellytetään muiltakin, jotka työskentelee prosesseissa. Kaikille tarpeen yleiset oletukset siitä mitä tarkoittaa olla prosessinomistaja ja mitä vastuu siitä on.”

”Ei varmaan ole ajankohtaista kerrata termejä enää niiden ihmisten kohdalta, jotka ovat koko prosessijohtamisen käyttöönoton ajan olleet mukana. Termit saaneet myös yrityksen oman merkityksen, joka on varmaan hieman erilainen kuin jossain muualla. Sen sijaan, kun tulee kokonaan uusi henkilö pitää aloittaa aivan puhtaalta pöydältä prosessitekniikka ja mitä prosessijohtaminen on.”

Kyselytutkimus osoitti, että prosessinomistajat epäilivät rooliensa ymmärrystä. Haastattelututkimus siis täsmentää, että epäilykset roolien ymmärtämisestä kohdistuvankin lähinnä organisaation uusiin työntekijöihin. Prosessinomistajat eivät siis eri prosessinomistajatasoilla tai eri tehtävissä kokeneet niinkään ongelmana prosessinomistajan roolin määrittelyä itselleen, vaan pikemmin muille prosessiorganisaation työntekijöille:

”Prosessijohtaminen sinänsä itselle selkeää, mutta jos menee kysymään työntekijöitä niin en tiedä saataisiinko niin mieltä lämmittäviä vastauksia siitä, että kaikki ymmärtävät takuuvarmaksi prosessijohtamismallin. Olisiko vastaukset vaan sillä tavalla, että tämä on nyt tämä meidän malli ja minä olen vain töissä täällä. Hyvä että, kuvat on käyty ydin- ja tukiprosesseista, mutta niitä pitäisi avata uusille työntekijöille.”

”Kaikille tulisi kouluttaa yleisellä tasolla liiketoimintamalli eli miten toimitaan. Itselle oli lähinnä vain haalittu paketti prosessikortteja. Rajapinnat ja yleisellä tasolla tapa toimia tulisi käydä lyhyesti läpi. Uusille prosessinomistajille tulisi käydä läpi myös mitä prosessinomistajalta odotetaan, roolit, vastuut, odotukset. Jos työntekijä ymmärtää kokonaistoiminnan, niin ymmärtää paremmin ylemmän tason päätöksiä ja vaikutuksia. Siksi tulisi avata kaikille työntekijöille. Antaisi paremmin kuvaa siitä, mikä on se oma rooli tässä kokonaisuudessa ja miksi se on tärkeää. Jotkut toimet voi olla sellaisia, että hankala käsittää miten oma työ vaikuttaa.”

Vastauksista voi siis huomata, että prosessinomistajat epäilevät etteivät kaikki yrityksen työntekijät ole sisäistäneet prosessijohtamismallia ja prosessinomistajien roolia. Prosessinomistajat selkeästi ymmärtävät kuinka tärkeää prosessijohtamismallin sisäistys myös prosessintoimijoiden osalta on toiminnan tarkoituksenmukaisuuden sisäistämisen ja sitä kautta yrityksen menestyksen kannalta. Monesti uusi työntekijä ei tiedä prosessijohtamisesta ja sen käsitteistä tai siinä käytettävistä työkaluista mitään, jolloin opetettava ja sisäistettävää on paljon:

”Olisi hyvä olla prosessijohtamisen lyhyt käsikirja, jossa selitetään elementit, merkitys ja tarkoitus, miksi olemassa, mihin pyritään yms. Nyt esimies joutuu kaivamaan tämän tiedon. Kun on töissä yritys X:ssä, on syytä ymmärtää yrityksen johtamisjärjestelmä ja toimintamalli. Perehdytys tulisi olla siis kaikille uusille työntekijöille.”

”Koulutus kaikille uusille työntekijöille. Ei riitä, että prosessinomistaja ymmärtää, vaan prosessintoimijoidenkin pitää ymmärtää miten malli toimii.”

Moni ilmeisesti myös kertoo prosessijohtajuudesta alaisilleen tai prosessintoimijoille kokien sen suhteellisen työlääksi. Vastauksista on siis tulkittavissa, että prosessinomistajat kokevat saaneensa roolikseen myös prosessijohtajuuteen perehdytyksen. Selkeä perehdytysmalli koskien prosessijohtamista tuntuu kuitenkin myös puuttuvan:

”Jos tavoitteena on, että toiminta samantyyppistä dokumentaation ym. osalta, niin hyvä olla koulutus siihen. En ole kokenut, että tällaista olisi. Koulutus prosessinomistajuuteen tullut itselle käytännön kautta, koska oma prosessi tekee vahvasti yhteistyötä kahden muun prosessin kanssa. Olisi ehdottomasti hyvä olla jonkunlainen kaikille uusille työntekijöille oleva koulutus, jossa kerrottaisiin roolit ja toimintatavat ja meidän malli, koska kaikki eivät välttämättä ole olleet prosessiorganisaatiossa.”

Vastauksista tuli esiin siis selkeä tarve perehdyttää prosessinomistajien lisäksi prosessintoimijat prosessijohtamiseen ensin tutustuen termeihin ja muihin käytäntöihin, jotta oman prosessin ymmärtäminen olisi helpompaa:

”Ulkopuolisena tullessa olisi hyvä olla uusille prosessinomistajille koulutuspäivä. Miten prosessijohtajuus on yrityksessä ajateltu ja mitä edellytetään, kun on prosessinomistaja. Tietoa asiasta löytyy varmaan jostakin, mutta koska liiketoimintamalli perustuu siihen niin olisi hyvä, että olisi koulutus uusille prosessinomistajille.”

”Hieman epäselvää on se, että tuntuu, että muut ei tiedä missä asioissa käännytään minun puoleeni ja missä ylemmän prosessinomistajatason prosessinomistajan puoleen. Ei ole tarvetta koulutukseen rooleista ja toimintatavoista prosessinomistajille, vaan nimenomaan ehkä muille yrityksen työntekijöille.”

Vastauksista päätellen kaikille uusille työntekijöille olisi siis syytä luoda perehdytyspaketti prosessijohtamisesta, joka sisältäisi yrityksen prosessijohtamismallin mukaiset termit, roolit, vastuut ja työkalut. Vastauksista tulee esiin, ettei prosessijohtamista johtamismallina voida uudelle työntekijälle esitellä vain valtuuttamalla työntekijä itse lu-

kemaan intranetistä, sillä liiketoimintamalli on syytä selittää ja sen ymmärrys varmistaa. Täten varmistetaan työntekijöiden toimiminen johtamisfilosofian mukaisesti.

Kun kyselytutkimuksen vastauksista pääteltiin, että prosessinomistajien saama koulutus on mahdollisesti jäänyt puutteelliseksi koskien heidän omaa rooliaan, vahvistaa haastattelututkimus puolestaan sitä, että tätä puutetta on täydennetty käytännön kautta:

”Prosessinomistajana on opeteltu toimintaa käytännön kautta, mutta voisi olla workshopeja tai muuta koulutusta esimerkiksi kerran vuodessa. Tehostaisi prosessien toimivuutta samankaltaisesti joka puolella.”

”Prosessinomistajuus tuli itselleni puskista keskustellessa linjaorganisaation esimiehen kanssa. Puhuttiin aluksi mihin prosessi pyrkii, mutta ei sen kummallisempaa koulutusta. Ei ole siis kerrottu yleistä tapaa toteuttaa prosessinomistajuutta.”

Vaikka nykyisille prosessinomistajille varsinainen koulutus on jäänyt vähäiseksi, eivät he silti erilaisesta koulutustaustastaan huolimatta koe tarvitsevansa prosessinomistajuuteen enää varsinaista koulutusta, vaan pikemminkin jatkuvaa prosessinomistajuutta tukevaa ohjausta. Vastauksista voidaan kyselytutkimuksen mukaisesti päätellä myös, että prosessinomistajissa on ollut vaihtuvuutta ja muutoksia, eivätkä kaikki täten ole olleet mukana alkukoulutuksessa. Varmuus toimintatavasta vaihteleekin paljolti sen mukaan ovatko prosessinomistajat olleet roolissaan prosessijohtamisen käyttöönotosta saakka, vai ovatko he tulleet myöhemmin prosessinomistajan rooliin. Varsinaisilla työkokemusvuosilla organisaatiossa ei sen sijaan tunnu olevan merkitystä, mikä johtuu todennäköisesti siitä, ettei kyseisestä mallia ole ollut aiemmin käytössä.

Jatkuva prosessijohtaminen koetaan yrityksen sisällä toimivana käyttöönotettuna toimintatapana. Kaikissa haastatelluissa prosessinomistajista tuli selkeästi ilmi varmuus siitä, että he tietävät mitä he tekevät ja mitä heiltä odotetaan. Prosessinomistajat eivät siis odota, että heitä koulutetaan juuri omien prosessiensa suhteen, vaan ymmärtävät jatkuvan prosessijohtamisen prosessikohtaisena muutoksen hallintana:

”Säännöllinen koulutus ja tietotaidon ylläpitäminen on hyvä, mutta muutokset tulee käytännössä. Jos ymmärtää prosessijohtamisen idean siitä, että muutoksia tapahtuu niin prosessinomistajuus on normaalia työskentelyä. Olisi hyvä tietotaidon ylläpito ja säännöllinen koulutus esim. kerran vuodessa, jotta taidot pysyy ajan tasalla. Jatkuvaa prosessinomistajien sparrausta olisi hyvä ylläpitää. Esimies hoitaa coachaamisen prosessitoimijoille, joten he eivät tarvitse erityistä jatkuvaa koulutusta.”

Jatkuvaan prosessinomistajuuteen ei siis kaivata kyselytutkimuksen esiintuomaa erillistä muutoskoulutusta, mutta muutoksia tukevan asenteen, ajallisten resurssien ja tietotaidon ylläpito nähdään tärkeänä:

”Hyvä varmistaa, että onhan prosessinomistajilla riittävä tietotaito ja aika muutosjohtamiseen. Päivittäinen työ ja johtaminen onnistuu varmaan jokaiselta, mutta muutosjohtaminen on oma asiansa ja joka tapauksessa vaikeaa, koska ihmiset tykkää stabiilista muutosten tuodessa aina epävarmuutta, vaikka ei huonoja asioita.”

”Olisi hienoa, jos olisi muun yrityksen esimerkki muutoksesta ja sen tuomista kokemuksista. Muutosvastarintaa kuitenkin nytkin hieman havaittavissa. Käytännöllisempi muutosjohtamisen esimerkki olisi siis hyödyllinen. Sellainen yhden päivän koulutus olisi vähän, että no niin no. En sellaista koulutuspäivää tuohon nyt ottaisi.”

Jatkuvaa prosessijohtaminen tarvitsee siis lähinnä prosessinomistajien tukemista ajan ja kyvykkyyksien suhteen. Prosessinomistajat myös ymmärtävät asemansa muutosagentteina ja kaipaavat siihen enemmänkin käytännön tukea ja esimerkkejä. Muutosjohtaminen ilmenee vastauksista erityisesti ihmisten johtamisena, joten kyselytutkimuksen esiintuoma prosessintoimijoiden valtaistamisen koulutus esimerkkien avulla olisi todennäköisesti tarpeellista. Jatkuvaa prosessijohtajuutta toivotaan siis tuettavan enemmän esimerkein kuin varsinaisella koulutuksella. Vahvistaen kyselytutkimuksen tuloksia jatkuvan prosessijohtamisen hoitaminen ja muutosjohtaminen koetaan haastatteluiden mukaan kuitenkin selkeästi prosessinomistajan tehtäväksi, jolloin prosessinomistajan vastuulla on jalkauttaa ne edelleen prosessintoimijoille. Tällöin on syytä huomioida prosessinomistajan vaikutusmahdollisuudet prosessintoimijoiden rekrytointiin ja koulutukseen:

”Ei ole selkeää miten voisin vaikuttaa prosessintoimijoiden rekrytoinnin osalta, jos haluaisin tai tarvitseeko edes olla siinä mukana. Aika hyvin tuossa työssä huomaa, jos joku prosessintoimijoista tarvitsee koulutusta ja aika hyvin niitä myös saa.”

”Joo koulutukseen helppo vaikuttaa, mutta jos pitäisi miettiä, että joku henkilö haluaa johonkin tietyn tyyppiseen koulutukseen, niin en tiedä mistä lähdän koulutusta hakemaan tai mikä sellainen koulutus mahdollisesti olisi.”

Vahvistaen kyselytutkimuksen tuloksia haastattelut toivat esille, ettei koulutuksen antaminen prosessintoimijoille ole siis ongelmallista. Hieman epäselvää on kuitenkin kuuluuko prosessinomistajan olla mukana koulutuksen järjestämisessä ja rekrytoinnissa tai miten se käytännössä tapahtuu. Epävarmuus kohdistui erityisesti kyselytutkimusta

tukien asiantuntijatehtävissä oleviin prosessinomistajiin, joten havaittavissa siis on, ettei tästä ole tehty selkeää linjausta tai sitä ei ole jalkautettu alaspäin. Koulutus ja rekrytointi kulkeutuvat todennäköisesti siis edelleen hierarkkisen organisaation tehtävänä. Prosessiorganisaation huomioiminen edistäisi tässä sisäistä arvонуontia.

Ylemmän prosessinomistajatasoon prosessinomistajan ymmärrys ja osallistuminen koettiin tärkeäksi. Myös tuki sekä ohjaus koettiin tulevan myös samalta taholta:

”Jos on ollut jotain epäselvää, niin olen jutellut ylemmän tason prosessinomistajan kanssa. Hän on kertonut miten tehdään ja toimitaan.”

”Myös itse tulisi olla aktiivinen kysymällä ylemmältä prosessinomistajalta neuvoja ja ohjausta. Tähän tulisi myös ehkä tehdä selvennystä siitä mitä ylempi prosessinomistaja odottaa alemman prosessinomistajan tuottavan tai toimittavan.”

Prosessinomistajan rooli tiedetään, mutta havaittavissa on siis epäselvyyttä prosessinomistajatasojen välisissä eroissa erityisesti alemmilla prosessinomistajatasoilla. Roolin selkeytys olisi paikallaan myös sen vuoksi, että prosessinomistajat yleisesti kokevat tarvitsevansa ylemmän tason prosessinomistajaa, mutta käytäntö on hyvin erilainen riippuen ylemmän prosessinomistajan omaksumasta toimintatavasta. Jotta organisaation työskentely olisi laadukkaampaan, tulisi prosessinomistajatasojen kommunikaation periaatteet kerrata. Tällöin kommunikaation toteutuminen ei jäisi vain henkilökohtaisten suhteiden varaan. Prosessinomistajatasot tulisi myös avata paremmin, jotta myös muut yrityksen työntekijät ymmärtävät niiden merkityksen ja eroavaisuuden.

Esiin nouseva ongelmallinen näkökulma jatkuvaan prosessijohtajuuteen oli haastatte- luissa kyselytutkimuksen kaltaisesti prosessien rajapinnat:

”Paljon puhuttu rajapinnoista ja niille kommunikaatiosta, mutta esim. muutostilan- teita koskien ei ole olemassa selkeää ohjeistusta rajapintojen kommunikaatiosta. Ra- japintojen läpikäynti myös jäänyt muiden kiireiden takia. Alunperin piti olla keskitet- ty, mutta nyt jäi jokaisen omalle vastuulle. Rajapinnat on merkitty toimintasuunni- telmaan, mutta katsotaanko ne kadonneen tai jääneen jokaisen omalle vastuulle.”

”Rajapintoja on selkeytettävä, sillä toteutus jäi hieman puuttumaan. En tiedä kuinka aktiivisesti jokainen on käynyt rajapintoja läpi. Veikkaan, että olisi hyvä olla proses- simallista vastaavan vetämä projekti. Löytyy aikataulussa etenevänä, jossa valtuutet- tu kaikkia prosessinomistajia käymään rajapinnat itse läpi. Voisi hieman keskitetysti kerrata missä siinä mennään. Voisi olla myös hyvä mallin vastuullisen suunnalta käydä läpi ymmärtääkö prosessinomistajat miten rajapinnat löydetään.”

Rajapinnat on siis huomioitu prosessijohtamismallissa. Niihin kohdistuva kehitys ja keskustelu on sen sijaan prosessinomistajien näkökulmasta jäänyt jotenkin kesken. Kyselytutkimuksen analyysissä päädyttiin samaan johtopäätökseen, joten rajapintojen kommunikaatioon liittyvät ongelmat eivät selvästi ole prosessikohtaisia. Rajapinnat ja niiden kuvaus on jalkautettu prosessinomistajille, mutta moni tuntui olevan hieman epävarmoja mitä tällä haetaan. Prosessinomistajat siis tietävät pääsääntöisesti rajapintansa ulkoisiin toimijoihin ja oman yksikkönsä sisällä. Tämä saattaa johtua siitä, että tällöin tarkoitetaan ilmeisesti rajapintaa, joka oli olemassa myös hierarkkisessa organisaatiossa. Kun kyse on muista prosessin rajapinnoista, rajapintojen kuvaukseen ja kommunikaatiotapaan tunnuttiin kaipaavan selkeyttä erityisesti koskien rajapintakommunikaatiota. Myös se onko rajapinnat nyt kaikilla selvillä vai ei tuntui mietityttävän prosessinomistajia, sillä moni pohti sitä miten toimia esimerkiksi muutosjohtamisen suhteen rajapintojen kanssa. Vastuksista päätellen rajapinnoista on siis keskusteltu, mutta niiden varmistaminen kaikissa prosesseissa on jäänyt toteuttamatta. Tästä syystä yrityksessä on selkeästi tarve rajapintojen tilanteen kertaamiselle kaikkien prosessien osalta.

Eräänä jatkuvan prosessijohtamisen hidasteena puolestaan koettiin siinä käytettävät työkalut. Työkaluissa oli joitain puutteita, mutta eniten prosessinomistajia tuntui mietityttävän tuleeko heidän itse kehittää esimerkiksi raportointityökalujaan ja viestintätyökalujaan. Prosessinomistajat epäilivät, ettei tämä ole heidän tehtävänsä, mutta eivät myöskään tienneet kuka kehittää tai pyrkii etsimään näitä ratkaisuja:

”Prosessinomistajana ei ole aikaa etsiä tällaisia ratkaisuja prosessijohtamisen työkaluihin, vaan olisi hyvä, jos joku muu keskitetysti etsisi. Toivottavaa on myös kertominen asiasta, vaikka kyseistä työkalua ei löytyisi. Tällöin motivaatio pysyy.”

”Henkilökohtaisesti tökkii tekniikka. Olen yrittänyt opiskella Exceleitä, joilla tiedot annetaan, mutta aika mahdottomuus itsekseen, joten siihen tarvitsisin tukea. Mutta kysymys onkin tarvitseeko itse osata ja kuinka paljon käytän aikaa siihen. Tarvitsisin siihen jonkun tuen, ettei siihen mene kaikki aika. En tarvitse tähän siis koulutusta, vaan pikemminkin tukea.”

Haastateltavien vastaukset ovat siis yhdenmukaisia kyselytutkimuksen vastauksista siitä, että prosessinomistajilla ei ole aikaa kehittää prosessijohtamismallia tai sen työkaluja. Vastuksista on huomattavissa, että prosessinomistajat kokevat, ettei prosessijohtamisen työkaluihin erikseen keskittyvää henkilöä myöskään ole prosessijohtamismallissa. Tätä tukee myös kyselytutkimus, jonka analyysin mukaan prosessinomistajat kokevat avunsaannin työkaluja koskien hankalaksi. Prosessinomistajat kokevat työkalujen päivittämisen tärkeänä ja toimintaa eteenpäin vievänä kaivat sen myöskin panostusta. Dokumentaation tärkeys työkalujen kautta nousikin esiin monissa prosessinomistajien

vastauksissa. Dokumentaation ajantasaisuuteen ja sen uusimpien ja helpoimpien keinojen kehittämiseen tuleekin siis keskittyä. Samalla kun prosessijohtajuus johtamismallina koetaan oikeaksi suunnaksi, kaivataan siihen siis myös panostamista:

”Prosessin kehittämismalli ja -strategia täytyy luoda. Eli miten kehitetään ja johdetaan prosessijohtamista johtamisfilosofiana.”

”Organisaatiossa edellytetään, että prosessit kehittää itseään, mutta edellytetäänkö, että prosessimallia ja prosessijohtamismallia myös kehitetään. Avainkysymys, kun prosessijohtaminen valittu. Tulisi siis laittaa paukkuja siihen.”

Prosessinomistajat eri prosessinomistajatasoilla tuntuivat siis kaipaavan varmistusta siitä, että nykyinen johtamismalli pysyy ajantasaisena ja sitä kehitetään niin perehdytyksen kuin jatkuvan prosessijohtamisen kannalta. He näkevät nykyisen prosessijohtamismallista vastaavan henkilön erittäin aktiivisena, asiantuntevana ja tärkeänä yrityksen jatkuvan johtamismallin laadun ylläpidossa. Prosessinomistajien keskuudesta nousi kuitenkin tunne siitä, että riittääkö prosessijohtamismallista, sen toiminnan ja työkalujen kehittämisestä vastaamaan vain yksi henkilö vai olisiko yrityksellä kenties syytä panostaa tähän enemmän, jotta johtamismallin ajankohtaisuus saataisiin varmistettua:

”On olemassa prosessitoimintamallin valtuutettu henkilö, mutta tarvitaan ehkä lisäksi henkilö, joka vastaa prosessijohtamisen toimintamallin jatkuvasta kehityksestä ja jota voi kontaktoida havaituista puutteista ja kehitysideoista. Henkilö suunnittelisi myös perehdytystä uusille henkilöille, täydennyskoulutusta prosessinomistajille ja prosessintoimijoille.”

”Pidetään huoli, että ihmisillä on kompetenssi, joka vaaditaan prosessin ylläpitämiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Organisaatio tavoittelee merkittävää kasvua yhtiön liiketoiminnassa, mikä tulee vaikuttamaan moneen toimintaan. Strategiset muutokset toteutuessaan vaikuttavat eri prosesseihin ja saattaa olla, että prosessin muuttamista vaaditaan enemmän. Prosessinomistajat osaa substanssipuolen, mutta prosessijohtamismallin ylläpitäminen ja päivittäminen toimintaympäristöä vastaavaksi voi olla kysymys, johon voidaan vielä joutua palaamaan.”

Jotta prosessikulttuurin merkitys korostuu, kaipaavat prosessinomistajat siis ylemmän tason tukea. Prosessikonseptin ylläpito nähdään oleellisena nykyisen laatutavoitteen ylläpitämiseksi. Prosessinomistajat siis sisäistävät sen, että organisaatiota kehittäessä myös organisaation prosessijohtamismallia tulee kehittää ja toivovat, että prosessijohtamismalliin ja sen kehittämiseen panostetaan.

Infotilaisuus yritys X Cafe koetaan kaikkien prosessinomistajien toimesta hyvänä. Tilaisuuden tehtävänä nähdään lähinnä informaation jakaminen organisaation johtoryhmältä prosessinomistajille. Tilaisuus toimii hyvin informaation vaihdannan välineenä sekä prosessinomistajien välisten sosiaalisten suhteiden parantajana, sillä vähintäänkin siellä prosessinomistajat konkreettisesti näkevät toisinaan:

”Yritys X Cafe tilaisuus on hyvä. Tarvitaan tällainen foorumi, jonka kautta edistää yhteistyötä. Muutosten tapahtuessa myös sekin, että pysyy kärryillä edes siitä kuka on prosessinomistaja missäkin ja mitä prosesseja ylipäätään on. Tilaisuuksilla on informatiivinen arvo, mutta myös sosiaalinen arvo, kun näkee ihmisiä kootusti.”

Vastauksista on siis tulkittavissa prosessinomistajien haluama yhteisöllisyys myös prosessinomistajien ryhmänä. Infotilaisuudet nähdään väylänä fyysisesti nähdä prosessinomistajien keskuudessa tapahtuneet mahdolliset henkilöstömuutokset ja myös tutustua muihin prosessinomistajiin. Vaikka yrityksen infotilaisuudet toimivat hyvin infotilaisuuksina, kaivattaisiin niiltä myös interaktiivisempaa luonnetta:

”Puolivuosittain tilaisuus voisi sisältää prosessimalliin liittyviä workshopeja.”

”Jos tilaisuudessa vain kerrotaan asiat, jotka tulee muutenkin kuukausi-infossa, niin se vaatisi ehkä enemmän keskustelun ja koulutuksen tyyppistä asioiden käsittelyä.”

Yritys X Cafe tilaisuuksilta kaivataan siis informaation lisäksi ajoittain myös pienryhmätyöskentelyn kaltaista asioiden käsittelyä, jonka avulla asiat saataisiin paremmin sisäistettyä. Tilaisuuden informatiivisesta luonteesta siis pidetään, mutta ajoittain tilaisuuteen voisi sisällyttää asioiden käsittelyä kyselytutkimuksessakin kaivattujen harjoitusten tai esimerkkitapauksien avulla. Tämä lisäisi myös kommunikaatiota muiden prosessinomistajien välillä ja loisi täten uusia näkökulmia ratkaisuihin.

6.2.2 Sosiaaliset suhteet

Sosiaaliset suhteet vaikuttavat teoreettisen viitekehyksen mukaisesti arvoketjun sisäisen arvonluonnissa erityisesti sisäiseen suhdepääomaan. Haastattelut varmentavat kyselytutkimuksen analyysiä siitä, että prosessinomistajat kaikilla prosessinomistajatasoilla ja erilaisissa hierarkkisen organisaation tehtävissä kokevat prosessijohtamisen parantaneen kommunikaatiota ja sosiaalisia suhteita. Prosessien kuvaus ja toiminta on edistänyt kommunikaatiota erityisesti sitä selventämällä ja suorentamalla:

”Pystyy paremmin avaamaan muille oman yksikön jargonia prosessien avulla.”

”Olen tykännyt, että sosiaalisen suhteet toimii yleisesti hyvin. Epäilin aluksi, että näkykö organisaation hierarkia, kun joutuu itse olemaan ylemmän tason henkilöiden kanssa tekemisissä. Mietitytti, että kuunnellaanko. Osoittautui turhaksi huoleksi, sillä kaikki osoittaneet olevansa hyvin valmiita keskustelemaan ja auttamaan sekä tekemään yhteistyötä. Hierarkia organisaatorakenteessa ei siis näy.”

Kuin kaikissa muutostilanteissa, myös prosessijohtamisen käyttöönotossa on siis ollut epäilyksiä. Sitä on verrattu myös hierarkkiseen organisaatioon. Prosessinomistajat selkeästi ymmärtävät, että oman asiantuntijuuden termistö ja organisatoriset hierarkiat voivat olla esteenä kommunikaatiolla ja hyvälle sosiaalisille suhteille. Vastauksista päätellen muutostilanteen yli on kuitenkin päästy ja lopputuloksena on yleisesti parantuneet sosiaaliset suhteet.

Prosessinomistajien välisten sosiaalisten suhteiden haasteena koetaan erityisesti rajapintojen kommunikaatio. Rajapintakommunikaatio tuntuu olevan kyselytutkimuksen mukaisesti myös haastatteluiden perusteella hankalinta siellä, missä prosessit ylittävät hierarkkisen organisaation rajat ja helpompia siellä missä prosessin rajapinta on saman hierarkkisen organisaation osaston sisällä:

”Prosessien rajapinnoilla on kommunikointi monesti ongelma, kun työtehtävä hoidetaan kahden prosessin rajapinnalla. Puhutaan eri kieltä ja käytetään eri termejä. Asiaa voi myös hoitaa prosessinomistaja, joka ei tiedä varsinaisesta työnteosta riittävästi, jotta hän pystyisi argumentoimaan kaikista asioista. Aina ei prosessinomistajat tunne selkeästi omia prosessejaan riittävän hyvin.”

”Prosessintoimijat ovat aktiivisia informoimaan työstään, mutta emme tiedetä kuka tekee mitään muissa prosesseissa, kun rooleja vaihdellaan. Jos prosessin toimintastrategia muuttuu, tulisi se kommunikoida muille. Tuntuu, että prosessinomistajat eivät osaa informoida kyvykkyysistään tai niiden muutoksista. Luulen, että prosessinomistajat eivät osaa ajatella mikä vaikuttaa mihinkin. Kommunikoivat keskenään osaston ja yläprosessin sisällä, mutta eivät osaa ajatella, että vaikuttaa muihinkin.”

Prosessinomistajien vastauksista voi päätellä, että he ovat sisäistäneet prosessinomistajan vastuun kommunikoida rajapintojen kanssa. Vastausten mukaan rajapintaongelmat saattavat johtua myös prosessinomistajien riittämättömästä tietämyksestä eri prosessinomistajatasoilla. Prosessinomistajia tulisi todennäköisesti siis velvoittaa tarkempaan rajapintojen kuvaukseen tai käydä heidän kanssaan läpi prosessien rajapinnat. Erityisesti hierarkkisesta organisaatiosta poikkeavat rajapinnat tuntuvat kaipaavan huomiota. Täl-

löin myös prosessinomistajan tietämys ja ymmärrys prosessistaan paranisi. Joitain yrityksiä organisaatiossa on selkeästi tehty rajapintojen kommunikaation parantamiseksi. Monet näistä ratkaisuista vaikuttaa tulleen käytännön kautta:

”On myös hankalia ja uusia prosesseja, jotka yhteydessä moneen. Tätä varten odotellaan prosessinomistajien yhteistä forumia, joka vaikutti hyvältä ratkaisulta.”

Rajapintojen kommunikaation ongelmia on ruvettu selkeästi siis ratkaisemaan käytännön kokemuksen kautta. Vastauksista voi päätellä, että rajapintojen kommunikaation lähteenä on usein myös prosessintoimijat, sillä tiedon nähdään myös liikkuvan muiden kuin prosessinomistajan kautta:

”Ei tule info prosessinomistajilta, vaan luulen, että tieto tulee aina muuta kautta. Olkoon sitten prosessintoimijoilta tai muilta.”

”Jossain tilanteissa vankan osaamisen omaavat prosessintoimijat omaavat tarvittavat suhteet, jolloin kommunikointi tapahtuu heidän kauttaan.”

On oleellista ja luontevaa, että prosessintoimijat keskustelevat työssään keskenään. Rajapintojen kommunikaatiota saataisiin kuitenkin parannettua myös prosessinomistajien yhteistyötä parantamalla. Prosessinomistajien kommunikaatio tuntuu siis kaipaavan eräänlaista ohjenuoraa koskien omistamiensa prosessien rajapintoja ja niiden prosessinomistajille kommunikointia. Esimiehet kokivat rajapintakommunikaation asiantuntijoita helpommaksi, mutta selkeästi vastauksissaan myös pohtivat asemaansa kommunikoijina lähinnä esimiesaseman kautta. Jotta yrityksen toiminnot saataisiin tasalaatuisiksi, voisi kaikille prosessinomistajille tehdä tällaisen linjauksen muun muassa mahdollisista TOK-vierailuista ja tarvittavien forumien kehittämisestä.

Prosessinomistajilla tuntui haastattelun perusteella olevan hyvä käsitys siitä, miten motivoitua ja kannustetaan prosessintoimijoita. Prosessintoimijat nähdäänkin avaintekijöinä myös prosessikommunikaation kannalta:

”Tekijöiltä tulee aika pitkälti viestintä. Hyvä niin. Jos prosessinomistajat ovat viestintäviestijä, on se vaara, että joku asia ei menekään perille kun ei ehdi viestiä.”

Prosessinomistajat näkevät prosessintoimijat kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella siis aktiivisina ja vapaasti kommunikoivina. Kommunikaatio halutaankin pitää vapaana ilman hierarkkisia väyliä, jotta viesti ei jää matkalle. Tällä selkeästi pyritään myös prosessintoimijoiden aktiivisuuteen ja synergioiden kautta toimivaan proses-

siorganisaatioon. Prosessinomistajat ovat siis oppineet prosessijohtamisen kautta myös ihmisten johtamista:

”Lähtökohtaisesti on helppo ohjata prosessintoimijoita. Kaikki ovat yleisesti ottaen joustavasti valmiita työskentelemään. Pitää olla vain itse ostanut idea, että prosessijohtaminen on hyvä juttu. Tällöin pitää tietää siitä riittävästi eli prosessinomistajalla oltava riittävä koulutus prosessijohtamiseen. Kun olet ostanut idean, niin myyt sen alaisille hyvänä ideana, eikä ihmisten johtaminen ole enää ongelma.”

”Tunnen, että prosessinomistajana on vastuu siitä, että prosessintoimijat ymmärtävät tämän prosessijohtamismallin. Vaikka sitä tuodaan esille kaikissa tiimipalaverissa ja muissa, niin kuitenkin voisi kuvitella, että prosessinomistaja kertoo sitten syvällisemmin toiminnasta.”

Prosessinomistajat selkeästi siis sisäistävät, että he edustavat prosessikulttuuria prosessintoimijoille. Havaittavissa on, että myös asiantuntijatehtävissä olevat prosessinomistajat ovat oppineet ihmisten johtamisesta prosessitoiminnassa käytännön kautta. Prosessinomistajien puheista tulee esiin myös prosessintoimijoiden ja yleisesti yrityksen työntekijöiden ilmapiiirissä tapahtunut muutos:

”Ihmisiltä kysyessä ongelmasta havaittavissa on positiivinen asenne. Nykyään asenne on ongelmatilanteissa ärsyyntymisen sijasta, että selvä joku meni pieleen eli miten toimitaan jatkossa.”

Prosessijohtaminen on prosessinomistajien näkökulmasta selkeästi muokannut henkilöstön asenteita myös vaativia ja työläitä tilanteita kohtaan. Prosessijohtamisen voidaan siis todeta muuttaneen työntekijöiden suhtautumista ja ymmärrystä. Prosessintoimijoiden yhteistyötä kaikki prosessinomistajat seuraavatkin mielellään. Seuraamisen ja mitaamisen merkittävin tekijä on prosessinomistajien mielestä fyysinen sijainti:

”On jonkun verran mahdollista seurata prosessintoimijoideni toimintaa, mutta nykyinen istumajärjestys ei tue sitä. Uudistetun istumajärjestyksen kautta on tarkoitus kyetä seuraamaan molempia prosesseja paremmin. Olen huomannut, että toista prosessia pystyy seuraamaan hyvin ja toista ei, koska siihen vaikuttaa istumajärjestys.”

Kaikki prosessinomistajat kokevat siis hyödylliseksi sen, että he fyysisesti istuvat prosessintoimijoidensa kanssa samassa tilassa. Fyysinen sijainti ei noussut kyselytutkimuksen vastauksista, jolloin prosessinomistajat yleisesti kokivat seuraamisen hankalaksi. Tästä voidaan myös päätellä fyysisen sijainnin olevan merkittävä seurannan tekijä

käytännössä. Yrityksessä on käytössä avokonttori vakituisilla istumapaikoilla, joten fyysisen sijainnin ollessa eri paikoissa prosessinomistaja näkee prosessintoimijoita vain kokouksissa. Prosessintoimijoiden seuranta tapahtuu vastausten perusteella pääasiassa siis työn ohessa, jolloin työpaikan olosuhteet tulisi olla prosessityötä tukevia:

”Työskentelen lähellä prosessintoimijoita, joten tiedän mitä he tekevät. Istun heidän keskellä ja näen ja kuulen heitä joka päivä. Jos olisin muualla, niin sitten suurempi funktio seurannalla. Jos ollaan samassa tilassa, niin väkisin vietetään aikaa yhdessä. Avokonttoriin siirtyminen aivan omiaan tässä, kun viesti kulkee.”

Prosessintoimijoiden seuraamisesta ja mittaamisesta kysyttäessä kaikki vastaajat nostivat esiin siis ensimmäisenä ja merkittävämpänä fyysisen sijainnin. Tästä voidaan päätellä mittaamisen ja seurannan tapahtuvan pääasiassa prosessinomistajan osallistumalla toimintaan. Avokonttori nähdään tilanteeseen osittaisena ratkaisuna, mutta haasteena on myös työntekijöiden erilaiset työskentelytavat ja -tilanteet. Prosessinomistajat ovat selkeästi miettineet ratkaisua fyysisiin istumajärjestyksiin, joten prosessikohtaisesti olisi ehkä hyvä kerrata prosessintoimijoiden fyysistä sijoittumista yrityksen toimitiloissa. Ilman fyysistä läsnäoloa prosessintoimijoiden seuraaminen nähdään hankalaksi ja laadullisiin mittareihin koetaan tarvetta perehtyä lisää prosessikohtaisesti:

”Performanssin seuraaminen on haaste. Mittaaminen ei ole samalla tavalla mahdollista kaikissa prosesseissa, koska toisissa toimet toistuu ja toisissa työtehtävät abstrakteja. On siis hankala määritellä miten sitä mitataan ja laadullisia asioita on hankala mitata.”

Laadulliset mittarit koetaan siis hankalaksi eri hierarkkisen organisaation tehtävissä työskentelevien kesken. Vastauksissa ei ole siis näkyvissä kyselyhaastattelun tuomaa eroa laadullisten mittareiden ja sosiaalisten suhteiden hankaluudesta riippuen eri hierarkkisen organisaation tehtävästä, vaan pikemminkin erilaisista prosesseista. Tästä voi todeta, että suoriutumisen seuranta tehdäänkin eniten fyysisellä paikalla ololla, koska varsinaisten laadullisten mittareiden määrittely erilaisille prosesseilla on hankalaa. Kertaus laadullisista mittareista ja esimerkkien käyttö voisikin olla prosessinomistajille paikallaan jatkuvan prosessijohtamisen tukemiseksi.

Toiminnanohjauskokouksia (TOK) pidetään säännöllisesti sellaisissa prosesseissa, joissa on toimijoita. TOK koettiin haastatteluiden pohjalta kyselytutkimuksen analyysin mukaisesti hyväksi kanavaksi kommunikoida ja seurata sekä ylläpitää prosessia:

”TOK on meillä käytössä yhteisissä tunnin tiimipalaverissa. Koen älyttömän hyvänä, kunhan kaikki muistaisi laittaa sinne tauluun ne asiat mitä tulee esiin, ettei jää

muistin varaiseksi. Olen huomannut, että pitää muistuttaa ihmisiä lisäämään sinne asioita, joita tulee hoitaa. Muuten ei esimiehenä pysty seuraamaan mitä pitäisi muuttaa ja korjata ja kuka niiden kanssa työskentelee.”

”Toiminnanohjauskokouksista hyötyä varsinkin kiireessä, kun pitäisi saada monta asiaa käsiteltyä ja nähdä mistä kaikesta on kysymys sekä priorisoida asioita.”

Toiminnanohjauskokoukset toimivat siis tiedonjakamisen lisäksi myös prosessinomistajan muistilistana. Sen avulla jaetaan myös eri tehtäviä. Vastauksista voikin huomata, kuinka TOK:t on sisäistetty erityisesti prosessinomistajia tukevana toimintana. Prosessinomistajan tehtäväksi selkeästi jää tämän toimintatavan ylläpitäminen ja TOK:n tärkeyden korostaminen, jotta prosessitoimijat noudattavat toiminnanohjauskokouksien toimintatapaa. Mitään ongelmaa TOK:n toteuttamisessa eri prosessinomistajatasoilla ei sen sijaan ilmene vastauksista, mutta niiden käyttö hieman eroaa prosessien erilaisuudesta johtuen. Kuten kyselytutkimus toi ilmi, on TOK:sta kokeiltu myös oman prosessin yli prosessin muiden rajapintojen kanssa:

”Hyvä tapa tuoda esiin muilta osastoilla asioita, jotka vaativat priorisointia ja kommunikointia. Tukee juuri silloin kun ei nähdä tai ei istuta samassa tilassa.”

”Meillä on välillä TOK:ssa vierailijoita. Voitaisiin hyödyntää TOK:ta lisää menemällä muiden TOK:iin. Se on jäänyt, koska en tiedä milloin kenelläkin on TOK. Jos olisi tiedossa, niin voisi hyvinkin mennä kuuntelemaan ja katselemaan minkälaisia asioita siellä on.”

Havaittavissa on siis prosessinomistajien aktiivisuus myös toiminnanohjauskokousten suhteen. Aktiivisempia TOK:n monipuolisessa käytössä ovat asiantuntijatehtävissä toimivat prosessinomistajat, sillä heille TOK:n lisäksi on todennäköisesti vähemmän kommunikaatiokanavia. Myös muiden työtehtävät ovat heille todennäköisesti läheisempiä. Koska rajapinnat nousivat kuitenkin monesta vastauksesta esille ongelmallisina, tulisi prosessinomistajien aktiivisuutta myös rajapintojen TOK:n suhteen kehittää. Selkeästi prosessinomistajat vastauksissaan kuitenkin sisäistävät myös tämän mahdollisuuden. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi vierailemalla rajapintojen TOK:ssa, jolloin aikaa säästyisi erillisiltä palavereilta samalla kuitenkin liikuttaen tietoa rajapintojen välillä.

Kukaan prosessinomistajista ei muista kuulleensa sosiaalisesta strategiasta. Monet tietävät miten ohjata ihmisiä esimerkiksi esimiesroolinsa kautta, mutta sosiaalisen strategian määrittely yleisellä tasolla nähdään tarpeelliseksi erityisesti uusien työntekijöiden koulutukseen:

”Sosiaalinen strategia voisi olla koulutukseen liittyvä yksi ajankohtainen asia, sillä prosessinomistaja ei ole esimies. Prosessinomistajan johtamisrooli on vielä esimiestä haasteellisempi, koska prosessinomistajalla ei ole linjaorganisaation tukea, vaan prosessinomistajana pitää pystyä viemään asioita eteenpäin ilman ulkoista mandaattia. Monesti tiukempi paikka, sillä pitää pystyä esimerkillä ja omalla toiminnalla kehittämään ja viemään asioita eteenpäin pikemmin kuin, että voisi vaan määrätä.”

”Esimiehillä on coachauskursseja. On kuitenkin prosessinomistajia, jotka eivät ole esimiehiä niin voisi olla hyötyä tällaisesta sosiaalisesta strategiasta miten johtaa.”

Sosiaalista strategiaa ei siis vastausten mukaan kaivata organisaatiossa tarkkana toimintalinjana, vaan lähinnä ohjenuorana muun muassa uusille prosessinomistajille ja prosessinomistajille, jotka eivät toimi esimiesasemassa. Tähän prosessinomistajat näkevät tarvetta koulutuksesta siis myös prosessinomistajille. Käytännössä tulisi miettiä esimieskoulutusten mahdollista hyödyntämistä myös prosessinomistajille, sillä haastattelut osoittivat kyselytutkimuksen tapaan auktoriteetin ja johtajuuden epävarmuutta erityisesti asiantuntijatehtävissä. Sosiaalinen vastuun nähdään vastauksissa myös koko työorganisaation vastuuna, joten yleinen sosiaalinen strategia ohjenuorana olisi syytä tuoda myös uusien työntekijöiden perehdytykseen. Yleisen sosiaalisen strategian puuttumisen nähdään vaikuttavan myös toisten prosessien kyvykkyyksien hyödyntämiseen:

”Ei ole helppoa ymmärtää toisen prosessin kyvykkyyksiä. Yleisesti ongelmana on puutteellinen kommunikointitapa. Eli kommunikoidaanko jokin asia vain suullisesti jollekin henkilölle, joka hoitaa vai kommunikoidaanko mielellään kirjallisesti prosessinomistajalle ja siitä eteenpäin. Omasta mielestä tässä on parantamisen varaa.”

”Jonkun verran olen yrittänyt löytää kyvykkyyksiä olemalla yhteydessä muihin prosessinomistajiin, jos on sellainen tilanne, että tarvittaisiin jotain osaamista. Tällaisessa tilanteessa jonkun resurssin irtisaaminen tuntuu olevan aika mahdotonta, koska tuntuu, että resurssit ovat tiukoilla ja ollaan pieni porukka. Kaikki on niin työllistettyjä. Aika on kaikilla rajallinen, ja kun teet tiettyä pääasiallista työtä niin se, että saataisiin yhtäkkiä johonkin muuhun tulemaan on aika mahdottomuus.”

Haastattelut tukevat kyselytutkimuksen tulkintaa, että muiden prosessien kyvykkyyksien hyödynnys on vielä alkutekijöissä kaikkien eri tehtävissä työskentelevien prosessinomistajien osalta. Toimintaa rajoittaa vastausten perusteella prosessijohtamisen takana oleva hierarkkinen organisaatio, jonka mukaan resurssit on pääsääntöisesti jaettu. Prosessinomistajien mukaan apua saa hyvin muista prosesseista, mutta muiden prosessien kyvykkyyksien ymmärrys tiukassa resurssitilanteessa tuntui selkeästi hankalalta.

Pääsyy tähän on se, että toisten prosessien kyvykkyyksistä ei tiedetä. Haastattelut tukevat siis kyselytutkimuksen johtopäätöstä siitä, että prosessin kyvykkyudet tulisi listata muiden prosessinomistajien nähtäväksi. Yhdestä haastattelusta nousi myös pyrkimys ja halu tähän suuntaan:

”Kyvykkyudet voisi olla dokumentoituina jossain. Meillä on osaamiskartta prosessista ja siitä mitä kyvykkyysprosessi tarvitsee, mutta se ei ole ilmeisesti monella aktiivisesti käytössä. Nykyisten tarvittavien kyvykkyuksien lisäksi voitaisiin kuvata myös mitä kyvykkyysprosessi tarvitsee jatkossa prosessissa. Mahdollisesti myös yhteinen yrityksen osaamiskartta voisi olla hyödyllinen. Jokainen prosessi tekisi tämän hetkisen osaamiskartan ja tavoitetilat tuoden esiin mitä puuttuu. Muut prosessinomistajat voisivat näin nähdä kartoista mikäli omassa prosessissa löytyy tarvittavaa osaamista.”

Vastaajan mainitsema osaamiskartta nousi esiin vain yhden haastateltavan vastauksesta, mikä osoittaa, ettei osaamiskartta todella ilmeisesti ole monen prosessin käytössä. Organisaation kyvykkyuksien tehokasta hyödynnystä on siis mietitty, mutta sitä tulisi selkeästi vielä jatkaa kaikkien prosessien osalta.

6.2.3 Prosessijohtamismalli

Prosessijohtajuus ja prosessinomistajien työskentely on teoreettisen viitekehyksen mukaisesti monella tapaa yhteydessä sisäiseen arvонуontiin. Yleisesti prosessinomistajien haastatteluista tuli kyselytutkimuksen kanssa sama mielikuva sisäistä arvонуontia edistävästä paremmasta ja läpinäkyvämmästä toiminnasta:

”Läpinäkyvyys on parantunut. Ymmärrys siitä, mitä merkitystä minun työlläni on ja kenelle sekä mistä johtuu minun mahdollisuuteni hoitaa oma työni on huomasti parempi prosessijohtamismallilla.”

Prosessijohtaminen on siis antanut toiminnalle ja työnteolle selkeyttä ja tarkoituksenmukaisuutta, mikä edistää sisäistä arvонуontia. Prosessinomistajat kaikilla prosessinomistajatasoilla kokivat, että yrityksen toiminnot on nyt paremmin kaikkien ymmärrettävissä, jolloin vastuussa olevien henkilöiden on helpompi tehdä päätöksiä ja reagoida muutoksiin tai ongelmiin:

”Aimo harppaus meidän valmiudessa hoitaa poikkeustilanteet.”

”On tehty selkeä ja hyvä toimintatapa. Parempi kuin aikaisemmassa maailmassa. Jos ennen tuli joku ajatus mieleen, että miksi jotain asiaa ei voisi tehdä näin, niin alettiin vain haalimaan jotain palaveria kasaan. Ne jutut ja ideat saattoi hävitä vain johonkin. Nyt on selkeämpää ja paremmin rakennettua tekemistä, kun kaikki jää johonkin ylös ja asioihin on täten helpompi palata. Kannustaa ihmisiä siihen, että on sallittua ja jopa toivottua, että asioita kehitetään ja kyseenalaistetaan, koska se kuuluu nykypäivään ja toimintamalliin.”

Prosessinomistajien vastauksista voi huomata, että he ovat kokeneet selkeän muutoksen ja tuntevat olevansa selkeästi erilaisessa toimintaympäristössä. Tekeminen koetaan niin asiantuntijoiden, esimiesten kuin johtajienkin mielestä selkeämpänä ja siten myös helpommin ohjattavana, mikä viittaa sisäisen arvonluonnin kasvuun. Virheet huomataan ja korjataan uudessa johtamismallissa helpommin ja niistä myös opitaan paremmin ja rakentavammin kuin ennen. Tällöin voidaan päätellä, että jatkuva prosessijohtaminen toimii yrityksessä myös kehittäen yritystä kohti oppivaa organisaatiota ja sisäisen arvonluonnin kasvua.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut kartoittaa prosessinomistajan roolia sisäisessä aineettoman arvon luonnissa. Tutkielma pyrkii siis keräämään aineistoa tutkimusongelmaan vastatakseen (Booth, Colomb & Williams 2003, 10). Tutkimusongelma esitettiin tutkimuksen alussa tutkimuskysymyksenä:

- *Miten edistää sisäistä aineetonta arvonluontia prosessinomistajien kautta arvoketjussa?*

Tässä tutkielmassa ollaan tultu teoreettisen viitekehysten kautta vastaamaan tutkimusongelmaan siitä, miten edistää sisäistä aineetonta arvonluontia prosessinomistajien kautta prosessin arvoketjussa. Tähän kysymykseen on saatu vastaus vastaamalla tutkimuksen alakysymyksiin miten prosessijohtamisen menestystekijät edistävät prosessinomistajan toimintaa ja mitkä tekijät edistävät sisäistä aineetonta arvonluontia arvoketjussa. Prosessijohtamisen menestystekijöitä löydettiin kymmenen, joiden vaikutusta pohdittiin prosessinomistajan työskentelyyn. Tutkielmassa käsiteltiin aineettoman arvonluonnin kymmenen edistävää tekijää, jotka yhdistettiin teoreettiseksi viitekehykseksi prosessijohtamisen menestystekijöiden ja prosessinomistajan toiminnan kanssa. Teoreettinen viitekehys kuvasti siis sitä, miten prosessinomistajat voivat edistää sisäistä aineetonta arvonluontia. Tätä edistämistä voidaan tehdä arvoketjun sisäisen suhdepääomaan, rakenteellisen pääomaan ja inhimillisen pääomaan kautta prosessinomistajien toiminnassa.

Teoreettinen viitekehys vastasi alatutkimuskysymyksiin selventäen täten teoriassa prosessijohtamisen ja sisäisen arvonluonnin yhteyttä toisiinsa. Päättökysymykseen vastausta pyrittiin hakemaan tämän teoreettisen tiedon pohjalta toteuttaen kysely- ja haastattelututkimukset tapausorganisaation prosessinomistajille. Empiirinen tutkimus haki siis vastauksena päättökysymykseen niitä keinoja, joilla voidaan vaikuttaa teoreettisen viitekehysten esille tuomiin yhteyksiin prosessinomistajan ja sisäisen arvonluonnin välillä. Täten tiedetään keinot, joilla edistää organisaation aineettoman arvonluontia prosessinomistajien kautta arvoketjussa.

Tapausorganisaation kohdalla monet prosessijohtamisen menestystekijät on hyvin sisäistetty prosessinomistajan toiminnassa. Ongelmallisia sisäistä aineetonta arvonluontia tukevia prosessijohtamisen menestystekijöitä olivat jatkuvuus käytännön toimien ja siihen tarvittavan koulutuksen osalta, sekä yksinkertaisuus sosiaalisten suhteiden ja rajapintojen yhteistyön osalta. Sisäistä aineetonta arvonluontia edistääkseen prosessin-

omistajien kautta arvoketjussa nousi tutkimuksesta esiin täten kaksi pääasiallista teemaa. Ensimmäinen niistä oli koulutus tukien jatkuvuuden menestystekijää prosessinomistajan toimiessa prosessikulttuurin edustajana ja työskentelyn tapahtuessa arvonluontia edistävasti arvoketjuna. Toinen esiin noussut teema oli organisaation sosiaaliset suhteet, jotka yksinkertaisuuden menestystekijän mukaan vaikuttavat organisaation tehokkuuteen sekä seurattuna ja mitattuna edistävät sisäistä arvonluontia. Empiirisen tapaututkimuksen vastaus päätutkimuskysymykseen on siis edistää sisäistä aineetonta arvonluontia prosessinomistajien kautta heidän oikealla koulutuksellaan ja sosiaalisista suhteista huolehtimalla. Tarkemmat keinot päätutkimuskysymyksen mukaisesti näitä osa-alueita koskien toi empiirisen tutkimuksen haastattelututkimus. Näitä keinoja edistää sisäistä aineetonta arvonluontia prosessinomistajien kautta arvoketjussa ovat:

- Määritellä prosessinomistajan rooli prosessitoimijoiden koulutuksessa ja rekrytoinnissa.
- Tarkentaa prosessinomistajien roolit, vastuut ja mahdolliset eroavaisuudet kaikille prosessiorganisaation toimijoille muun muassa perehdytyskoulutuksella.
- Antaa prosessinomistajalle prosessityöskentelyä tukevat työkalut ja kehittää niitä aktiivisesti.
- Antaa käytännön esimerkkejä ja toteuttaa pienryhmäharjoituksia jatkuvasta prosessijohtamisesta muutosjohtamisen ja valtaistamisen suhteen.
- Huolehtia rajapintojen kuvauksesta ja rajapintakommunikaatiosta kaikkien prosessien osalta.
- Tarkistaa fyysisen työympäristön sopivuus prosessijohtamismalliin ja prosessityöskentelyyn.
- Määritellä laadulliset mittarit eri prosesseille.
- Luoda yleinen sosiaalinen strategia kommunikaation varmentamiseksi.
- Varmistaa prosessien kyvykkyyksien viestintä prosessinomistajien toimesta tai kyvykkyykskartat rakentamalla.
- Kehittää organisaation prosessijohtamismallia organisaation prosessien kehityessä.

Nämä 10 keinoa auttavat prosessinomistajaa toimimaan siis prosessijohtamisen menestystekijöiden mukaisesti samalla luoden sisäistä aineetonta arvoa yrityksen sisällä. Sisäistä aineetonta arvonluontia päästään näiden keinojen avulla toteuttamaan paremmin prosessijohtamisessa, sillä ne edistävät prosessinomistajan toimintaa aineettoman arvon luoja arvoketjussa.

7.2 Tutkielman kontribuutio

7.2.1 *Teoreettinen kontribuutio*

Tämän tutkielman teoreettinen kontribuutio on luoda teoreettinen viitekehys nykyaikaisen prosessijohtamisen ja organisaation sisäisen aineettoman arvonluonnin välille. Xiangin ym. (2014, 775) mukaan tällaisia teoreettisia malleja on luotu vasta viime vuosien aikana, joten tutkielman lisää prosessijohtamisen teoreettista mallinnusta. Yrityksen johdon tulee keskittyä taloudellisten mittareiden lisäksi myös yrityksen sisäisen toiminnan mittaamiseen laadullisilla mittareilla, jotta yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä ja kasvaa (Bryant ym. 2004, 129). Tutkielma yhdistää siis johtamisen ja organisaation aineettomien pääomien käytön, jotta sisäisiä pääomia osattaisiin käyttää mahdollisimman tehokkaasti ja samalla aineetonta sisäistä arvonluontia kasvattaen. Tällöin luodaan malli, jolla voidaan ehkäistä Maddernin ym. (2013, 1307) toteama prosessijohtamisen käytännön epäonnistuminen. Tutkielma kuvaa täten ne asiat, joihin sisäisen arvonluonnin edistämiseksi tulee prosessijohtamista toteuttavassa organisaatiossa vaikuttaa. Teoreettisena kontribuutiona on siis Brocken ym. (2014, 541) mainitsema puuttuva teoreettinen malli sisäisen arvonluonnin ja johtamisen yhteydestä nykyaikaisen prosessijohtamisfilosofian kautta.

Kauppakorkeakoulun markkinoinnin pro gradu -tutkielmana tämä tutkimus yhdistää vielä Huangin ja Chenin (2013, 195) mainitsemaa puutteellisesti tutkittua johtamisen ja organisaation sisäisen markkinoinnin yhteyttä organisaation sisäisen arvonluonnin kautta. Teoreettisena kontribuutiona markkinoinnin tutkimus saa tästä tutkielmasta siis Shiun & Yun (2010, 794) haluaman teoreettisen kehyksen, jolla voidaan lähteä tutkimaan nykyaikaisen prosessijohtamismallin vaikutuksia myös sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Tutkijan asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmalle tämä tutkielma antaa teoreettisen kontribuution siitä, kuinka kyseisen koulutusohjelman pääaineet eli johtaminen ja organisointi sekä markkinointi yhdistyvät yritysmaailmassa ja asiantuntijaorganisaatioissa.

7.2.2 *Liikkeenjohdollinen kontribuutio*

Liikejohdollisena kontribuutiona tämä tutkimus tarjoaa viitekehyksen organisaatioiden tutkimukselle. Viitekehyksen avulla eri yritykset voivat toteuttaa tutkimuksen prosessinomistajien toiminnan vaikutuksesta sisäisen aineettoman arvon eri osa-alueiden edistämiseen. Yritykset voivat ottaa tämän tutkielman pohjalta huomioon prosessijohtamisessa havainnoituja vaikuttavia tekijöitä ja kehittämisen keinoja, sekä kehittää omaa

johtamismalliaan tämän tutkielman huomioiden pohjalta. Liikejohdollinen kontribuutio on siis Gambettin ja Graffignan (2015, 156) mukaisen vielä puuttuvan yleisen mallin antaminen parempaan ja laadukkaampaan yrityksen sisäiseen johtamiseen ja sisäisen markkinoinnin tukemiseen sisäistä arvonluontia kasvattaen.

Tapaustutkimuksena tätä tutkielma tarjoaa tapausorganisaatiolle tietoa organisaation prosessinomistajien mielipiteistä ja heidän sisäistämistään merkityksistä. Tutkimus muodostaa sisäisen arvonluonnin kehittämiseksi myös mahdollisia käytännön jatkotoimenpiteitä, joilla yritys voi kehittää prosessinomistajiensa kyvykkyyksiä ja toimintaa yrityksen sisäisen arvonluonnin edistämiseksi. Tutkimus myös nostaa merkittävimmät tekijät teoreettisesta viitekehyksestä, joiden avulla yritys voi kehittää käytössä olevaa prosessijohtamismalliaan sekä edesauttaa sisäisen arvonluonnin kasvua. Sisäisen arvonluonnin teoriassa rakenteelliseen pääomaan vaikuttaminen nousi sisäisen arvonluonnin kannalta tärkeimmäksi, jonka keskeisenä kehitysalueena oli jatkuvan prosessijohtajuuden kehittäminen lähinnä erilaisten koulutusten ja muutosten keinoin. Seuraavaksi teoreettisesti merkittävimmän sisäisen suhdepääoman painopisteeksi nousivat sosiaaliset suhteet, joiden edistämisen kehitysehdotukset koskivat lähinnä prosessien rajapintoja. Täten tämä tutkimus on tuonut liikejohdollisena kontribuutiona yritykselle käytännön keinoja, joilla parantaa sisäistä arvonluontia prosessijohtamismallin kautta prosessinomistajien osalta.

Laadullisen tutkimuksen emansipatorisuus on huomioitu tutkimuksessa. Vilkan (2005, 103) mukainen emansipatorisuus eli tutkimuksen merkitys myös tutkittavien prosessinomistajien tietoisuuden kehittäjänä on huomioitu tutkielmassa tutkijan käytännön toimien kautta. Tällainen kontribuutio on syntynyt prosessinomistajille ennen kyselylomaketta lähetetystä pidetyssä infotilaisuudessa, temahaastatteluiden yhteydessä ja tutkielman valmistumisen jälkeisessä tulosten kertomista koskevassa infotilaisuudessa. Liikejohdollisena kontribuutiona on siis myös prosessinomistajien tietoisuuden lisääntyminen yrityksen kiinnostuksesta kehittää prosessijohtamismalliaan tämän tutkimuksen toteuttamisen kautta.

7.3 Johtopäätökset

7.3.1 Teoreettiset johtopäätökset

Prosessinomistajien toiminta kaipaa vielä lisätutkimusta. Prosessijohtaminen on hyvin yleinen johtamisfilosofia nykyajan organisaatioissa, mutta prosessinomistajien tutkimus rajoittuu lähinnä teolliseen toimintaan ja operatiivisiin tehtäviin. Tämä tutkimus vahvistaa Tučekin ja Hrabalin (2014, 264) määritelmää prosessijohtamisesta ja prosessinomis-

tajien roolista tehokkuutta hakevana johtamistyyli, jossa tehokkuus on yleensä löydetty toimintoja parantamalla. Todennäköisesti tästä syystä tutkimus organisaation sisällä olevien aineettomien voimavarojen hyödyntämisestä ja niihin vaikuttamisesta on jäänyt vielä vähäiseksi. Tämä tutkielma kuitenkin korostaa entisestään aineettomien pääomien johtamisen merkitystä yrityksen menestyksellisen johtamisen kannalta.

Prosessijohtamisen menestystekijät ohjaavat prosessinomistajien toimintaa. Jotta prosessinomistajien toiminta voisi edistää sisäisen arvonluontia, tulee prosessijohtamisen menestystekijöiden ja sisäisen arvonluonnin yhteys ymmärtää. (Maddern ym. 2013, 1307.) Sisäinen aineeton arvo lähtee Brocken ym. (2014, 540) mukaan organisaation sisältä pääasiassa sen henkilöstöstä, jolloin henkilöstöä ohjaava toimija vaikuttaa suuresti sisäiseen aineettomaan arvonluontiin. Prosessijohtamisessa tämä toimija on tämän tutkimuksen mukaan prosessinomistaja.

Tämä tutkimus on teoreettisena johtopäätöksenä luonut mallin, jonka avulla voidaan yhdistää prosessijohtamisen menestystekijät ja prosessinomistajan tehtävät sisäiseen arvonluontiin ja sitä edistäviin tekijöihin. Mallia voidaan täten käyttää johtamisen vaikutusten tutkimiseen sisäistä markkinointia ja sisäisen markkinan tavoitteiden tutkimisessa Maddern ym. (2013, 1307) mukaisesti. Prosessijohtamisen kontekstinymmärrys vaikuttaa prosessinomistajien rooliin, jonka toimivuus on sisäisen aineettoman arvonluonnin edistäjä. Jatkuvuus korostaa prosessinomistajaa prosessikulttuurin luoja ja edustaja, minkä avulla sisäinen arvonluonti paranee työskentelyn muuttuessa yksittäisistä tehtävistä jatkuvaksi arvoketuksi. Mahdollistavuus edellyttää prosessinomistajalta jatkuvaa kyvykkyyksien edistystä, jolloin sisäinen aineeton arvonluonti kasvaa organisatorisella oppimisella. Kokonaisvaltaisuus tukee prosessinomistajaa etsimään koko prosessista luovuutta ja prosessitoimijoiden yrittäjämäisyyttä, jotta sisäistä aineetonta arvoa luodaan innovatiivisuuden kautta. Institutionaalisuus vaatii prosessinomistajalta prosessin laadun ja riskien ymmärrystä, mikä varmentaa sisäistä arvonluontia edistäen työn oikeaa organisointia ja muutosvastarinnan käsittelyä. Yhteinen ymmärrys painottaa prosessisalkun oikeanlaista hoitoa ja viestintää, mikä korostaa sisäisen asiakasnäkökulman ymmärrystä edistäen sisäistä arvonluontia. Tarkoituksenmukaisuuden mukaan prosessinomistaja priorisoi prosessit ja parantaa niiden läpinäkyvyyttä, jolloin prosessin strateginen arvonluonti ymmärretään paremmin edistäen sisäistä aineetonta arvonluontia. Yksinkertaisuus ohjaa prosessinomistajaa tehokkuuden tavoitteluun ja mittaamiseen, jolloin myös sisäisen arvonluonnin kannalta tärkeät sosiaaliset tekijät tulevat mitattaviksi. Teknologinen sopivuus vaatii prosessinomistajalta prosessin teknologista kehitystä, jolloin sisäinen arvonluonti riippuu yrityksen kyvykkyyksistä hyödyntää teknologiaa. Täten tutkimus antaa mahdollisuuden tutkia sisäistä markkinaa uuden mallin kautta ja kehittää johtamismallia, joka huomioi myös sisäisen markkinan merkityksen ulkoiseen markkinaan. Tällöin mallin avulla voidaan tutkia Solomonin (2014, 4) mainitsemaa vie-

lä puutteellisesti tutkittu sisäisen markkinan vaikutusta ulkoiseen markkinaan ja loppu-asiakkaaseen prosessien kautta.

Tämä tutkielma yhdistää prosessijohtamisen sisäiseen arvonluontiin vastaten Lechnerin ja Gudmundssonin (2012, 285) mainitsemaan puutteeseen sisäiseen arvonluontiin epäsuorasti vaikuttavien tekijöiden tutkimisesta. Tämän tutkimuksen avulla voidaan siis tutkia epäsuorasti vaikuttavien tekijöiden kuten johtamismallin merkitystä sisäisen aineettoman arvon luonnissa. Tämän tutkimuksen avulla on pyritty osoittamaan, miten prosessinomistajat itse kokevat asemansa sisäisen arvon luojina. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä Ansari ym. (2006, 353) mukaisesti ulkoisen asiakkaan saamiin kokemuksiin tai kokonaisen toiminnan parantamiseen. Tässä tutkimuksessa on siis pyritty uuteen tieteelliseen näkökulmaan korostaen prosessijohtamista ja prosessinomistajien näkökulmaa myös sisäiseen markkinaan vaikuttavan tekijänä. Tässä tutkimuksessa luodaan uutta tieteellistä tutkimusta organisaation henkilöstön sisäistämistä merkityksistä prosessijohtamiseen ja prosessinomistajien toimintaan laajentaen prosessinomistajia koskevaa tutkimusaluetta. Tutkimus osoittaa, että prosessinomistajien merkitys organisaatiossa on suuri ja se tarvitsee vielä lisätutkimusta erityisesti Sung-Choon ym. (2007, 237) mainitsemien sosiaalisten suhteiden osalta. Tutkimus korosti myös Ansarin ym. (2006, 354) mainitsemaa ongelmaa organisaation kyvykkyyksien hyödyntämisessä sisäisessä arvonluonnissa, mikä korostaa kyvykkyyksien tarvitsemaa empiiristä lisätutkimusta. Tämän tutkimuksen perusteella prosessinomistajat selkeästi siis kuuluvat prosessijohtamiseen ja vaikuttavat täten suuresti sisäiseen arvonluontiin. Tästä syystä prosessinomistajia koskevaa tutkimusta yrityksen sisäisenä menestystekijä tulee vielä jatkaa.

7.3.2 Empiiriset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen avulla voidaan tulkita prosessinomistajien sisäistämistä merkityksiä. Prosessinomistajat kokevat asemansa yrityksessä seuraajina ja mahdollistajina. Silti vastaukset monia muutoksia koskeviin kysymyksiin olivat pääasiassa hyvin teknisiä ja esimiesasemaa vastaavia. Prosessinomistajat mainitsevat useammassa vastauksessa prosessintoimijoiden mahdollisen vastarinnan tai ajanpuutteen. Vastauksista ei kuitenkaan näy, että prosessinomistajat olisivat sisäistäneet itseään varsinaisina muutosjohtajina, vaan organisaation hierarkkisen johdon toteuttajina. Prosessijohtaminen on jatkuvaa, joten prosessinomistajien roolissa tulisi nykyisessä markkinaympäristössä korostaa muutosjohtajuutta ja valtaistamista. Prosessijohtamisen arvokkuus yrityksen menestystekijänä on hyvin sisäistetty prosessinomistajien toimesta, mutta heidän roolinsa jatkuvan prosessijohtamisen toteuttajana on hieman vielä epäselvä.

Prosessinomistajat ovat tämän tutkimuksen perusteella erittäin kiinnostuneita ja sitoutuneita organisaation kehittämiseen yrityksen menestyksen parantamiseksi. He kui-

tenkin tuntevat osittain tarvitsevansa myös erilaista tukea ja ohjausta menestyksekkään prosessijohtamisen toteuttamiseksi. Tukea tarvitaan osittain koulutuksen osalta ja myös sosiaalisten suhteiden parantamisen ja rakennuksen osalta niin prosessinomistajien kuin prosessintoimijoidenkin keskuudessa. Tutkimusongelman vastaus siitä, miten edistää sisäistä aineetonta arvонуontia prosessinomistajien kautta arvoketjussa on:

- Antamalla perehdytyskoulutus prosessijohtamismallista kaikille uusille prosessiorganisaation jäsenille.
- Selkeyttämällä prosessinomistajatasoja toisistaan tarkemmin kuvauksin rooleista, kommunikaatiosta ja eroavaisuuksista.
- Selkeyttämällä toimintatapaa prosessinomistajien osallisuudesta prosessintoimijoiden rekrytointiin.
- Kehittämällä jatkuvasti prosessityöskentelyn työkaluja ja järjestämällä tuki niiden käyttöön.
- Tuomalla esiin prosessinomistajien tai prosessintoimijoiden alakohtaisia koulutusmahdollisuuksia prosessinomistajan ohjaavan työn helpottamiseksi.
- Antamalla prosessinomistajille esimerkkejä prosessijohtamisesta, muutosjohtamisesta ja valtaistamisesta säännöllisissä infotilaisuuksissa.
- Toteuttamalla infotilaisuuksissa ajoittain interaktiivisimpia pienryhmäharjoituksia prosessinomistajia koskevista ajankohtaisista asioista.
- Kertaamalla keskitetysti rajapinnat kaikkien prosessien osalta.
- Luomalla rajapintakommunikaation yleinen toimintatapa.
- Tarkistamalla fyysisen työympäristön sopivuus prosessijohtamismalliin.
- Esittelemällä laadulliset mittarit esimerkein ja tukemalla niiden määrittäystä eri prosesseille.
- Varmistamalla mahdollisuus vierailta muiden prosessien toiminnanohjauskouksissa tai tiimipalavereissa.
- Luomalla yleinen sosiaalinen strategia osaksi kaikkien uusien työntekijöiden koulutusta.
- Varmistamalla prosessien osaamiskarttojen päivitys.
- Muodostamalla yrityksen yhteinen osaamis- tai kyvykkyyskartta.
- Kehittämällä ja panostamalla prosessijohtamismallin ajantasaisuuteen lisäämällä mallin kehityksestä vastuullisia henkilöitä.

Toteuttamalla edellä mainitut kehitysehdotukset yritys voi vaikuttaa positiivisesti prosessinomistajiensa toimintaan prosessijohtamisen menestystekijöiden kautta sisäisen arvонуonnin edistäviä tekijöitä tukien ja sisäistä aineetonta arvонуontia edistäen.

7.4 Tutkielman luotettavuus

7.4.1 Tutkielman eettinen luotettavuus

Tutkielman luotettavuus on Vilkan (2005, 158) mukaan hyvä, jos tutkimuskohde ja tutkimusmateriaali ovat yhteensopivia, eikä tutkielmaan vaikuta epäoleelliset tekijät. Tutkijan tekemät tulkinnat tulee olla siis tutkittavan käsityksen mukaisia. Tutkielman ollessa tapaustutkimus tulee tutkielman tutkimusprosessi kuvata lukijalle tutkielman luotettavuuden lisäämiseksi (Aaltola & Valli 2007a, 186). Kriittistä pohdintaa on pyritty tässä tutkimuksessa täten lisäämään Tuomen ja Sarajärven (2004, 139) mukaisella tutkimusprosessin julkisuudella, jolloin tutkija on saanut työstään palautetta ja arvioiteja pro gradu -seminaareissa. Julkisuuteen on pyritty myös keskustelemalla tuloksista haastateltujen tutkimuskohteiden kanssa niin sanotusti testaten heidän mielipiteidensä yhteneväisyyttä tutkimuksen paremman luotettavuuden saavuttamiseksi.

Tutkielma pohjautuu tieteelliselle ajattelulle, jonka lähtökohtana on kriittisyys. Tutkielmassa on pyritty korjaamaan arki ajattelun yleisiä puutteita kuten epäluotettavia ja selektiivisiä havaintoja, liiallista yleistämistä, puutteellista päättelyä, lyhytjänteisyyttä ja asioiden irrallista tarkastelua. (Uusitalo 1997, 17-18.) Tutkimuksen väitteiden tulee siis Eskolan ja Suorannan (2000, 212) mukaan olla perusteltavissa ja todenmukaisia, joten tutkimus on perustettu teoriasta koottuun viitekehykseen ja tarkoin analysoituun aineistoon. Tällä tavoin tässä tutkielmassa on pyritty kriittisesti tarkastelemaan tutkittavaa aihetta hakien perusteluita tutkimuksen johtopäätöksille.

Tutkielman luotettavuutta arvioidessa tulee siis arvioida tutkijan tekemiä valintoja. Arvioitavana ovat valinnat koko tutkielmaa koskien eli teorian, analyysitavan, tutkimusaineiston ryhmittelyn, luokittelun, tutkimisen, tulkinnan ja johtopäätösten osalta. (Vilka 2005, 159.) Tämä tutkielma on tähdännyt tähän tavoitteeseen havaintojen toistettavuudesta ja luotettavuudesta keskustelemalla, arvioimalla otannan yleistettävyyttä ja tutkimusmenetelmiä tiedonkeruussa sekä rakentamalla tutkielmaa aiemman tiedon ja tutkimuksen pohjalta. Tutkielman luotettavuutta kriittisesti pohtiessa tulee miettiä sen metodologisia ratkaisuja, lähestymisnäkökulmaa ja olemassa olevan teorian liitännäisyyttä tutkimuskohteeseen (Silverman 2000, 57). Tämän tutkielman pohjaksi löytyi tieteellistä kirjallisuutta, joka teoreettisen viitekehyksen avulla on pyritty liittämään tutkielman tutkimukseen. Metodologiset ratkaisut ja tutkielman näkökulma pohjautuvat tutkijan tieteellisiin ratkaisuihin, joita on punnittu tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Laadullisella tutkimuksella on tutkielman metodina pyritty tässä tutkimuksessa luotettavamman tiedon saantiin ja luotettavampaan tutkimukseen mieltymysten tulkinnan kautta. Tässä tutkielmassa lukijalle on pyritty kuvaamaan Vilkan (2005, 159) mukaisesti mistä joukosta valinnat tehdään, mitä on valintojen ratkaisuna, miten niihin päädyttiin ja

olivatko ratkaisut tarkoituksenmukaisia ja toimivia tutkielman tavoitteisiin nähden korostaen täten tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta.

Tutkielman yleistettävyyttä voi arvioida tutkielman tulkinnan yleistämisen kannalta laadullisena ja itsessään yleisenä (Aaltola & Valli 2007b, 66). Tulkinnassa tutkimustulosten tulee siis vastata tutkimuksen pyrkimiin päämääriin tutkimuskohteen osalta (Vilka 2005, 157). Tämän tutkimuksen ollessa tapaustutkimus yleistämisellä tarkoitetaan analyttistä yleistämistä, jolla pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen (Aaltola & Valli 2007a, 189). Tässä tutkimuksessa on kuvattu tapausorganisaation tilannetta tutkielman aihepiiriä koskien tutkittavana ajankohtana, joten tutkielman yleistettävyyden on hyvä.

Tutkielman aihetta on pyritty tutkijan toimesta lähestymään Hollidayn (2002, 22) mukaisen määritelmän kautta kuin tuntematon lähestyisi uutta kulttuuria. Tällöin mitään ei oteta itsestäänselvytenä, vaan uutta asiaa tutkitaan oppimisen kannalta. Tutkijan tuntiessa kohderyhmänsä tutkielma saattaa silti sisältää kysymysten asettelussa tutkijan ennakkokäsityksiin perustuvaa näkökulmaa, joka Vilkan (2005, 105) mukaan voi johtaa vastaajien vastauksia haluttuun suuntaan. Tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa laadullisessa tutkimuksessa siis myös tutkijan subjektiivisuus tieteellisen totuuden säilyttämiseksi. Tutkielman luotettavuutta tarkastellessa tulee siis huomioida tutkijan puolueettomuusnäkökulma eli tutkijan roolin merkitys tutkimusyhteisöön sekä tutkijan omat asenteet ja näkemykset tutkittavista merkityksistä sekä niiden tulkinnoista (Vilka 2005, 160). Tässä tutkielmassa tutkijan omat kokemukset organisaation prosessijohtamisesta ja prosessissa toimimisesta voivat muokata siinä muodostuneiden arvojen kautta tutkimuksen suuntaa. Tutkijan oman näkökulman ja ennakkoluulojen vaikutuksia on pyritty poistamaan Tuomen ja Sarajärven (2004, 140) mukaisesti kahta eri tutkimusmenetelmää käyttämällä ja niiden tutkimusaineistoja yhdistelemällä.

7.4.2 Tutkielman reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen sisäinen luotettavuus muodostuu tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen luonne ei ole sattumanvarainen. Korkea reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkitsee analyysin toistettavuutta siten, että tutkija pääsee samaan tulokseen aineistoa tulkitsemalla ja luokittelemalla, eli tutkimus on siis toistettavissa samoilla tuloksilla eri tutkijan toimesta tai saman tutkijan toimesta eri yhteydessä. (Silverman 2000, 175.) Tutkija on pyrkinyt tässä tutkimuksessa pitämään omat henkilökohtaiset merkityksensä poissa kysely- ja haastattelutilanteista rakentaen ne teoreettiseen viitekehykseen perustuen ja täten parantamaan tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimus toisi siis samat tulokset toistettaessa tutkimus eri tutkijan toimesta. Tutkimuksen reliabiliteettiin voi kuitenkin vaikuttaa prosessi-

johtamiskäytännön tuoreus, jolloin tutkimuksen toistaminen myöhemmin tai eri yhteydessä voi muuttaa vastauksia prosessijohtamisen sisäistettyä yhä paremmin.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa mitataan sitä mitä on tarkoituskin mitata (Tuomi & Sarajärvi 2004, 133). Kvalitatiivisen tutkimuksen osalta tämä tarkoittaa, että tutkielman teoreettisen ja empiirisen osuuden on liityttävä toisiinsa (Uusitalo 1997, 86). Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty parantamaan tutkimuksen liitännäisyydellä teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimustulosten syvemmällä ymmärtämisellä kahden tutkimusmenetelmän kautta todellisen totuuden löytämiseksi. Kyselytutkimuksessa aihealueet on perustettu teoreettisen viitekehyksen osa-alueiden pohjalta ja haastattelututkimuksessa teemat on valittu kyselytutkimuksen merkittävimpien osa-alueiden perusteella. Tämän tutkimuksen validiteetti on siis pyritty varmistamaan teoriasidonnaisuudella. Tapauksitutkimuksessa kyselytutkimuksen ja haastattelututkimuksen osalta validiteetti voi Yinin (1994, 80) mukaan kärsiä myös kysymysten huonosta rakennuksesta ja vastausten puutteista. Tämä on pyritty estämään kysymykset tapausorganisaatiolla hyväksyttämällä ja keskeiset käsitteet kyselyyn vastaajille ennen kyselyn tekoa kertaamalla. Myös haastattelu toteutettiin ensin yhtenä testihaastatteluna teemojen ja käsitteiden varmistamiseksi. Vastauksia saatiin runsaasti kummankin menetelmän kautta, joten vastausten puute ei huononna tutkimuksen validiteettia. Haastatteluiden tulosten validiteettia arvioitaessa tulee huomioida myös haastattelijan reflektointi ja täten haastateltavien halu antaa haastattelijan haluamat vastaukset (Yin 1994, 80). Haastattelijan vaikutus pyrittiin rajaamaan pois teemahaastattelun avulla, jolloin teemasta keskustelu ohjautuu pääsääntöisesti haastateltavan mielipiteiden ja merkitysten mukaan parantaen tulosten validiteettia. Teemahaastattelun runkoa ei myöskään näytetty haastateltaville vapaan keskustelun varmistamiseksi. Huomioitavaa validiteetin osalta on kuitenkin haastatteluiden toteutus kasvotusten ja nauhoittaen, mikä saattaa vähentää suoraa ja totuudenmukaisia vastauksia. Tätä pyrittiin kyselytutkimusta ja haastattelukutsuja lähetettäessä estämään korostamalla tutkimuksen anonyymisyyttä ja luottamuksellisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida myös ulkoisen luotettavuuden osalta. Laadullinen tutkimus on ulkoisesti luotettava, jos tutkimustulokset ovat tutkimusongelman kannalta miellyttäviä ja informoivia. (Uusitalo 1997, 86.) Laadullisessa tutkimuksessa ei siis tarkastella otosta, vaan tutkimusongelman ratkaisun laatua. Tässä tutkimuksessa vastataan selkeästi tutkimusongelmaan antaen tapausorganisaation kautta konkreettisia ehdotuksia ja keinoja, joten ulkoisen luotettavuuden osalta tämä tutkimus on luotettava.

7.5 Lähdekritiikki ja tutkielman rajoitteet

Tutkielman tutkimuskirjallisuuden valinnassa ja tulkinnassa tarvitaan lähdekritiikkiä eli harkintaa siitä mitä ja miten lähteitä käytetään tutkimuksen pohjana (Hirsjärvi ym. 2008, 109). Tässä tutkielmassa lähteiden valinnassa on pyritty valitsemaan tutkimusongelman kannalta oleellisia lähteitä jättäen pois monia tutkimusongelman kannalta epäoleellisia tutkimuksia muun muassa prosessijohtamisesta tarjontaketjun parantajana. Tällä tavoin lähteet on saatu fokuoitetuiksi paremmin tutkimuskysymystä vastaaviksi.

Tutkielman lähdekritiikissä tulee huomioida erityisesti tutkielman tutkimuskirjallisuus (Hakala 2008, 25). Lähteissä tulee arvioida niiden kirjoittajan tunnettavuutta ja arvostusta, lähteen ikää ja alkuperää, lähteen uskottavuutta ja julkaisijan arvovaltaa sekä lähteen totuudellisuutta ja puolueettomuutta (Hirsjärvi ym. 2008, 109–110). Tämän tutkielman lähteinä on käytetty tutkimuskirjallisuutta tieteellisistä artikkeleista ja kirjallisuudesta. Tutkielmassa käytettyjen kirjojen kirjoittajat ovat pääsääntöisesti tieteellisen kirjoittamisen, markkinoinnin ja johtamisen julkaisijoita useissa julkaisuissa. Tieteellisestä kirjoittamisesta tutkielmassa löytyy vanhempiakin lähteitä, mutta tutkielman teoreettista osuutta koskeva kirjallisuus on viime vuosina julkaistua eli tuoretta. Lähteet ovat pääasiassa akateemisia julkaisuja, jotka ovat täten alkuperäisiä. Prosessijohtamisen kytkeytyessä vahvasti teknologiateollisuuteen on tutkielmassa mukana myös tekniikan alan julkaisuja tukemassa markkinointilähtöistä prosessiajattelua. Nämä julkaisut on päätetty pitää osana lähdekirjallisuutta, koska niiden nähdään tukevan tapausorganisaation prosessijohtamismallin sisäistämistä. Tutkielman teoria ei silti perustu näihin lähteisiin, vaan käyttää niitä tuodessaan teoriaa käytännönläheisemmäksi. Prosessijohtamisen kirjallisuus koostuu osittain myös normatiivisista lähteistä, mikä johtuu pääasiassa prosessijohtamisen kirjallisuuden pyrkimyksestä osoittaa paras tapa toimia. Tämän tutkielman etsiessä edistäviä keinoja tuo normatiivinen kirjallisuus esiin kuitenkin selkeää suuntaa siitä miten asiat tulisi tehdä.

Lähteiden luotettavuudelle ei Boothin ym. (2003, 77) mukaan ole selkeää testaustapaa. Edellä mainitut asiat auttavat kuitenkin toteamaan, että tämän tutkielman käyttämät akateemiset julkaisut ja kirjat ovat lähteinä uskottavia. Tutkielmassa on siis pyritty käyttämään Hirsjärven ym. (2008, 264) mukaisia tuoreita, tunnettuja, alkuperäisiä ja uusia tutkimustuloksia esittäviä artikkelijulkaisuja tutkielman tieteellisen uskottavuuden ja puolueettomuuden parantamiseksi. Internetistä lähteiksi on akateemisen kirjallisuuden lisäksi haettu vain muutama ajankohtaisuutta korostava uutinen, joissa on viitattu tunnettuun uutisjulkaisijaan alkuperäisenä lähteenä. Täten myös uutispohjaisten internet-lähteiden luotettavuutta on pyritty varmistamaan. (Booth ym. 84–85.)

Tutkielman tekemisen toteutuksessa tulee myös puntaroida vaihtoehtoja tutkimuksen parhaan mahdollisen toteutuksen kannalta (Hakala 2008, 26). Tutkijan on täten noudatettava tutkielmassa menetelmällistä ja kielellistä objektiivisuutta, sillä tutkimusteksti on

tutkijan tulkintaa kyseisistä lähteistä ja aineistosta (Hirsjärvi ym. 2008, 292). Tämän tutkielman objektiivisuutta lisää tutkijan opintovapaalla olo tutkielman tekemisen aikana tutkimuksen tapausorganisaation palveluksesta. Tässä tutkimuksessa objektiivisyyteen vaikuttaa kuitenkin myös tiedostamatta tutkijan omat kokemukset tapausorganisaation toiminnasta. Tutkielman rajoitteena on siis tutkijan tutkimusnäkökulman mahdolliset vaikutteet tutkijan omien arvojen ja merkitysten kautta.

Tutkimuksessa korostui myös prosessinomistajien käytännön toiminnan merkitys. Jos tutkimusta tehtäisiin uudestaan, voisi prosessinomistajien suurempia merkityksiä löytyä myös työtilanteita havainnoimalla. Havainnointi voisi tuoda tutkimukselle vielä rehellisempiä vastauksia suoraan käytännön kautta.

7.6 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus antoi uutta tietoa prosessinomistajista, mutta herätti myös paljon kysymyksiä. Koska tämän tutkimuksen tutkimusalue on vielä hyvin tuore, vaatii prosessinomistajien ja sisäisen aineettoman arvonluonnin tutkimus vielä lisää tutkimusta tutkimustulosten varmistamiseksi ja kyseenalaistamiseksi.

Tämä tutkimus osoitti, että prosessinomistajilla ja sisäisellä aineettoman arvonluonnin edistämisenä on yhteys. Aineetonta arvonluontia voidaan edistää monella eri tavalla, joten prosessijohtamisen menestystekijöiden testausta aineettomassa arvonluonnissa tulisi tutkia lisää. Aineettomaan arvonluontiin vaikuttaa myös sisäinen markkinointi, jonka toteuttamista prosessinomistajien kautta tulisi vielä tutkia lisäten sisäistä arvonluontia tutkivaa näkökulmaa prosessinomistajien toiminnan tutkimiseen.

Tutkimusaukko löytyy myös prosessijohtajan ja prosessinomistajan rooleja ja vaikutuksia tutkimalla. Prosessijohtajia ja prosessinomistajia koskeva tieteellinen kirjallisuus ja tutkimus on hyvin vähäistä, ja erityisesti teoreettinen selvitys näiden kahden organisatorisen roolin välillä on tarpeellista. Roolien käyttö eroaa eri organisaatioissa, joten näiden roolien ohjaukseen tarvittaisiin lisää tutkimusta. Myös tämän tutkielman tapausorganisaatio osoitti prosessiorganisaation roolien hankalan sisäistyksen jo pelkäämään prosessinomistajien eri tasoilla. Lisää tutkimusta tarvitaan siis prosessiorganisaation roolien merkityksestä sisäisen aineettoman arvon edistäjinä.

Tämä tapaus tutkimus koskee suomalaista organisaatiota, joka toimii suuremman konsernin alaisuudessa. Teoreettisessa mielessä prosessinomistajien toiminnan tutkiminen on edelleen vähäistä erityisesti erilaisessa organisatorisessa työkuulttuurissa, sillä prosessijohtamisen tutkiminen on keskittynyt lähinnä länsimaalaisiin yrityksiin (Xiang ym. 2014, 785). Empiirinen tutkimus eri kokoisten organisaatioiden välillä on myös vähäistä, joten tutkimus koko konsernin emoyhtiön ja tytäryhtiöiden tulosten välillä voisi tuoda lisää informaatiota koko organisaatiolle tutkimalla prosessinomistajien si-

säistä arvonluontia esimerkiksi tytäryhtiöissä verrattuna emoyhtiöön (Weitlaner & Kohlbacher 2014, 49).

Empiirinen tutkimus osoitti myös yritys X:n prosessintoimijoiden vahvaa sitoutumista tehtäviinsä ja heidän merkitystä yritys X:n menetystekijöinä. Jatkotutkimuskohteena olisikin tutkia prosessintoimijoiden mielipiteitä prosessinomistajia koskien. Täten saataisiin uutta näkökulmaa prosessinomistajien toiminnasta sisäisen aineettoman arvonnun edistäjinä. Myös yritys X:n prosessinomistajien toiminnan varmistamiseen saataisiin rikkautta, kun varmistettaisiin myös prosessintoimijoiden näkökulma asiasta.

Prosessinomistajat nostivat vastauksissaan vahvasti esiin myös toiminnanohjauskokousten käytön erilaisena kehitys- ja viestintäkanavana. Mielenkiintoista olisi tutkia toiminnanohjauskokousten käyttöä ja erilaista sisältöä niihin osallistumalla ja niitä havainnoimalla sekä vertaamalla keskenään. Vastaukset osoittivat toiminnanohjauskokousten käytön hyvin eri laajuisena, joten sen tutkiminen voisi yritys X:n kannalta olla mielenkiintoista ja samalla kehittää yritys X:n toimintatapoja monipuolisimmaksi.

Apolon ym. (2009, 43) mukaan organisaatiossa on jatkuvasti mietittävä millaisia kyvykkyyksiä tarvitaan organisaation liiketoiminnan toteuttamiseksi ja miten näitä kyvykkyyksiä tulisi hankkia ja ylläpitää. Tästä syystä tapauskohtaisena jatkotutkimusmahdollisuutena yritys X:lle on kysellä prosessinomistajien mielipiteitä myös jatkossa, kun prosessijohtaminen entisestään vakiintuu organisaation toimintatapana.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani – Valli, Raine (2007a) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Aaltola, Juhani – Valli, Raine (2007b) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Ahonen, Jaakko – Rautakorpi, Pia (2008) *Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Ansari, Shahzad – Schouten, Martijn – Verwaal, Erns (2006) Unlocking synergies between business units: internal value creation at Royal Vopak. *Strategic Change*, Vol. 15 (7/8), 35–360.
- Apolo, Tiina – Hytönen, Henri – Valkokari, Katri (2009) Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. *VTT TIEDOTTEITA – RESEARCH NOTES*, 2490, 42–59.
- Arogundade, Odunayo – Arogundade, Ayodeji (2015) Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees' Career Satisfaction. *North American Journal of Psychology*, Vol. 17 (1), 27–36.
- Baumann, Jasmin – Le Meunier-FitzHugh, Kenneth (2015) Making value co-creation a reality – exploring the co-creative value processes in customer–salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*, Vol. 31 (3/4), 289–316.
- Bhuvanaiah, Tejaswi – Raya, R. (2014) Employee Engagement: Key to Organizational Success. *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 11 (4), 61–71.
- Booth, Wayne – Colomb, Gregory – Williams, Joseph (2003) *The Craft of Research*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Brajer-Marczak, Renata (2014) Employee engagement in continuous improvement of processes. *Management*, Vol. 18 (2), 88–103.
- Brocke, Jan – Schmiedel, Theresa – Recker, Jan – Trkman, Peter – Mertens, Williem – Viaene, Stijn (2014) Ten principles of good business process management. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 (4), 530–548.
- Bryant, Lisa – Jones, Denise – Widener, Sally (2004) Managing Value Creation within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 16, 107–131.

- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (2009) *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Ashgate Publishing Limited, Farnham.
- Chen, Andrew – Edgington, Theresa (2005) Assessing Value in Organizational Knowledge Creation: Considerations for Knowledge Workers. *MIS Quarterly*, Vol. 29 (2), 279–309.
- Chew, Eng (2013) Value Co-Creation in the Organizations of the Future. *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance*, 16–23.
- Clardy, Alan (2013) Improve the Process for Managing Change. *Performance Improvement*, Vol. 52 (9), 33–44.
- Donnan, Shawn (2015) World trade suffers biggest fall in 6 years. <<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/fe1df514-4b43-11e5-b558-8a9722977189.html#axzz3rqNMam1m>>, *Financial Times*, haettu 20.10.2015
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Finanssialan keskusliitto (2015) Katse finanssialan tulevaisuuteen - Hyvinvoiva finanssiala. <https://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva_finanssiala/Sivut/default.aspx>, haettu 4.11.2015
- Finne, Sami – Kokkonen, Tuomas (1998) *ECR – Asiakslähtöinen tarjontaketjun hallinta*. WSOY, Porvoo.
- Gambetti, Rossella – Graffigna, Guendalina (2015) Value co-creation between the ‘inside’ and the ‘outside’ of a company: Insights from a brand community failure. *Marketing Theory*, Vol. 15 (2), 155-178.
- Grace, Debra – Lo Iacono, Joseph (2015) Value creation: an internal customers’ perspective. *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 (6/7), 560–570.
- Grönroos, Christian (2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Hakala, Juha (2002) *Luova prosessi tieteessä*. Tammer-paino, Tampere.

- Hakala, Juha (2008) *Uusi Graduopas. Melkein maisterin entistä ehompi niksikirja*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hannus, Jouko (2000) *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hannus, Jouko (2004) *Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2008) *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino OY, Keuruu.
- Holliday, Adrian (2002) *Doing and Writing Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Huangi, Meiju – Chen, Mei-Yen (2013) Internal Marketing, Customer orientation, and Organizational Commitment: Moderating effects of work status. *Psychological Reports*, Vol. 113 (1), 180–198.
- Husted, Bryan – Allen, David – Kock, Ned (2015) Value Creation Through Social Strategy. *Business & Society*, Vol. 54 (2), 147–186.
- Inkinen, Henri – Kianto, Aino – Ritala, Paavo – Vanhala, Mika (2015) Aineeton pääoma ja arvonaluonti. *Technology Business Research Center*, Vol. 5, 1-8.
- Kärkkäinen, Henrik (2015) Microsoft on nyt Appleakin applempi, koska sen on pakko. <<http://www.digitoday.fi/bisnes/2015/10/08/microsoft-on-nyt-appleakin-applempi-koska-sen-on-pakko/201513111/66>>, *Taloussanommat*, haettu 20.10.2015.
- Laamanen, Kai (2001) *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona : ideasta käytäntöön*. Laatukeskus, Helsinki.
- Laamanen, Kai – Tinnilä, Markku (2009) *Prosessijohtamisen käsitteet*. Teknologiateollisuus Oy, Espoo.
- Lechner, Christian – Gudmundsson, Sveinn (2012) Superior value creation in sports teams: Resources and managerial experience. *Management*, Vol. 15 (3), 284–312.
- Lecklin, Olli (2002) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

- Liao-Troth, Sara – Thomas, Stephanie – Webb, Scott (2015) Illustrating Business Marketing Concepts through the Value Chain Game. *Marketing Education Review*, Vol. 25 (1), 59–64.
- Liu, Linyan – Caldwell, Barrett – Wang, Huifen – Li, Ying (2014) A knowledge-centric CNC machine tool design and development process management framework. *International Journal of Production Research*, Vol. 52 (20), 6033–6051.
- Maddern, Harry – Smart, Philip – Maull, Roger – Childe, Stephen (2013) End-to-end process management: implications for theory and practice. *Production Planning & Control*, Vol. 25 (16), 1303–1321.
- Margherita, Alessandro (2013) Business process management system and activities. Two integrative definitions to build an operational body of knowledge. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 (5), 642–662.
- Niiniluoto, Ilkka (2002) *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Normann, Richard – Ramírez, Rafael (2000) From Value Chain to Value Constellation. Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, 185–220.
- Paunonen, Timo (2015) Huippujohtajan 7 teesiä yrityksen menestykseen. <<http://www.taloussanomat.fi/porssi/2015/10/06/huippujohtajan-7-teesia-yrityksen-menestykseen/201512960/170>>, *Taloussanomat*, haettu 20.10.2015.
- Pitelis, Christos (2009) The Co-Evolution of Organizational Value Capture, Value Creation and Sustainable Advantage. *Organization Studies*, Vol. 30 (10), 1115-1139.
- Ponsignon, F. – Smart, P. – Maull, R. (2012) Process design principles in service firms: Universal or context dependent? A literature review and new research directions. *Total Quality Management & Business Excellence*. Vol. 23 (11/12), 1273–1296.
- Pulkkinen, Matti - Rajahonka, Mervi – Siuruainen, Riikka – Tinnilä, Markku & Wendelin, Robert (2005) *Liiketoimintamallit arvon luojina –ketjut, pajat ja verkot*. Teknologiateollisuus ry, Helsinki.

- Radomska, Joanna (2014) Operational risk associated with the strategy implementation. *Management*, Vol. 18 (2), 31–43.
- Ren, Steven – Hu, Caihong – Ngai, E.W.T. – Zhou, Mingjian (2015) An empirical analysis of inter-organisational value co-creation in a supply chain: a process perspective. *Production Planning & Control*, Vol. 26 (12), 969–980.
- Rolínek, Ladislav – Vrchota, Jaroslav – Kubecová, Jana – Švárová, Monika (2014) The level of process management principles application in SMEs in the selected region of the Czech Republic. *Serbian Journal of Management*, Vol. 9 (2), 203–217.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Sakki, Jouni (2003) *Tilaus - Toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B prosessi*. Haka-paino Oy, Espoo.
- Shiu, Yung-Ming – Yu, Tsu-Wei (2010) Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, Vol. 30 (6), 793–809.
- Silverman, David (2000) *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. SAGE publications Ltd, London.
- Singh, Pramendra (2012) Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, Vol. 8 (2), 19–26.
- Slavicek, Vaclav (2011) Enhancing Business Process Management with Knowledge. *Ekonomie a Management*, Vol. 14 (1), 123–134.
- Solomon, Keelson (2014) The moderating role of organizational capabilities and internal marketing in market orientation and business success. *Review of Business & Finance Studies*, Vol. 5 (1), 1–17.
- Sung-Choon, Kang - Morris, Shad - Snell, Scott (2007) Relational archetypes, organizational learning, and value creation: extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (1), 236-256.

- Suriadi, Suriadi – Weiß, Burkhard – Winkelmann, Axel – Hofstede, Arthur – Adams, Michael – Conforti, Raffaele – Fidge, Colin – Rosa, Marcello – Chun Ouyang – Pika, Anastasiia – Rosemann, Michael – Wynn, Moe (2014) Current Research in Risk-aware Business Process Management - Overview, Comparison, and Gap Analysis. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 34, 933–984.
- Tucek, David – Hrabal, Martin (2014) The Role of Human Factor in Business Process Management Projects. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 264–272.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Uusitalo, Hannu (1997) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Van Hoek, Remko – Mena, Carlos – Gattorna, John (2014) Mind the Gaps: Exploring How Value-Creation Perceptions Across the Internal Triad Influence Identity and Impact. *Journal of Business Logistics*, Vol. 35 (1), 44–51.
- Vilkka, Hanna (2005) *Tutki ja kehitä*. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.
- Vuosikertomus 2014. Yritys X Oy.
 <http://www.yritysx.fi/sitemod/upload/root/content/yritysx_fi_fi/xasiakkaat/x/yritysxoy_vuosikertomus_2014_FINAL.pdf>, haettu 4.11.2015
- Weitlaner, Doris – Kohlbacher, Markus (2014) Process management practices: organizational (dis-) similarities. *Service Industries Journal*, Vol. 35 (1/2), 44–61.
- Wieseke, Jan – Ahearne, Michael – Lam, Son – VanDICK, Rolf (2009) The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (2), 123–145.
- Xiang, Junlian – Archer, Norm – Detlor, Brian (2014) Business process redesign project success: the role of socio-technical theory. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 (5), 773–792.
- Yin, Robert (1994) *Case Study Research. Design and Methods*. SAGE Publications Ltd, London.

LIITTEET

LIITE 1 KYSELYLOMAKKEEN SAATE

Hei,

Kirjoitan Turun kauppakorkeakoulun kauppatieteiden maisterin pro gradu -tutkielmaani toimeksiantona Yritys X:lle. Työskentelen itse yrityksemme Y -tiimissä B:n alaisena.

Pro gradu –tutkielmani käsittelee prosessinomistajia yrityksen sisäisen arvонуonin edistäjinä. Tutkimukseni viitekehyksenä toimii siis prosessijohtamisen menestystekijät ja arvонуonin edellytykset. Näkökulmana tutkimuksessani on prosessinomistajien kokemukset yrityksen tarvitsemista toimenpiteistä prosessinomistajien tukemiseksi. Tutkimukseni tarkoituksena on siis tutkia, miten prosessinomistajien toiminta sisäisen arvонуojana on sisäistetty yrityksessämme.

Nyt kuulisin mielelläni teidän prosessinomistajien mielipiteitä ja ajatuksia prosessinomistajana toimimisesta. Jotta tutkimuksestani tulisi kattava ja luotettava, toivoisin, että vastaatte kyselyyn ja kiinnostutte jakamaan mielipiteenne ja kokemuksenne aiheeseen liittyen.

Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa yrityksen menestykselliseen prosessijohtamiseen.

Tutkimuksen kautta saadaan arvokasta tietoa prosessinomistajien mielipiteistä, joiden avulla yrityksemme pystyy tukemaan Yritys X:n prosessinomistajia kohti yrityksemme tavoitteita.

Kyselyyn tulee vastata 6.12.2015 mennessä osoitteessa: <https://digiumx.com/answer/>

Vastaaminen vie noin 20 minuuttia. Kyselytutkimuksen vastaukset ovat anonyymejä ja ne käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Leena Latvala

Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

Asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimintaosaamisen maisteriohjelma

Puh. 050 – XXX XXXX

Sähköposti: leena.a.latvala@utu.fi

LIITE 2 KYSELYLOMAKE

Kyselytutkimus prosessinomistajille, Vastaa sähköiseen kyselyyn 6.12.2015 mennessä

Asteikolla 1-5 vastaa alla oleviin väittämiin sen mukaan oletko prosessinomistajana samaa vai eri mieltä. (1 Täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä)

Osio 1 Prosessinomistajan sosiaalinen vaikutus:

Prosessinomistajan rooli yrityksessä

1. Tiedän miten prosessinomistajan rooli määritellään organisaatiossamme.
2. Tiedän mitkä ovat vastuuni prosessinomistajana.
3. Tiedän mitkä ovat tavoitteeni prosessinomistajan tehtävässä.
4. Tiedän kenelle raportoin työskentelystäni prosessinomistajana.
5. Tiedän miten yrityksessämme prosessinomistajan ja esimiehen tehtävät eroavat toisistaan.
6. Tiedän miten yrityksessämme prosessinomistajan ja esimiehen vastuut eroavat toisistaan.
7. Toimiessani prosessinomistajan lisäksi esimiehenä tai muussa organisatorisessa roolissa, tiedän miten jaan ajankäyttöni näiden tehtävien välillä.

Avoin kysymys:

Jos prosessissani ilmaantuu ongelma tai kehitettävä asia, miten toimit suhteessa prosessin toimijoihin ja heidän esimieheensä? Koetko sen helpoksi?

Työn organisointi

1. Saan kaikki prosessini toimijat osallistutettua sen toteuttamiseen ja kehittämiseen.
2. Prosessini tehtäviä organisoidessani osaan huomioida muiden omistamien prosessien kyvykkyydet.
3. Osaan yhdistellä erilaista osaamista omistamassani prosessissa.
4. Tiedän miten edistän prosessintoimijoiden vuorovaikutusta prosesseissani.
5. Tiedän mitkä tehtävät ovat prosessini kannalta tärkeitä.

6. Tiedän miten huomioin prosessini toimijat prosessin päivittäisessä toiminnassa.
7. Tiedän miten johdan prosessissani tapahtuvaa muutosta.
8. Tiedän miten toteutan prosessitoimijoiden valtaistamisen.

Avoin kysymys:

Omistamani prosessi vaatii kehitystä, jota varten prosessitoimijoilla ei ole heti ratkaisua. Miten toimit ja miten otat huomioon prosessin ja sen rajapintojen toimijat?

Sosiaaliset suhteet

1. Prosessini sosiaaliset suhteet toimivat hyvin.
2. Tiedän miten sosiaaliset suhteet vaikuttavat prosessini toimivuuteen.
3. Tiedän miten seuraan ja mittaan prosessini sosiaalisia suhteita.
4. Tiedän miten mittaan prosessini laatua.
5. Minulla on aikaa prosessini jatkuvaan sosiaalisten tekijöiden mittaamiseen ja seurantaan.
6. Prosessinomistajien yhteistyö yrityksessämme on tiivistä.
7. Tiedän miten minun tulee toimia prosessinomistajien yhteistyötä kehittääkseni organisaatiossamme.

Avoin kysymys:

Omistamasi prosessi toimii jatkuvana toimintatapana organisaatiossa. Miten toimit, jotta varmistat prosessin jatkuvan parannuksen prosessitoimijoiden välisen yhteistyön ja kommunikaation avulla? Entä miten seuraat niiden kehitystä?

Osio 2 Prosessinomistaja ja tehokkuus:

Jatkuva prosessijohtaminen

1. Tiedän miten toteutan jatkuvaa prosessijohtamista omistamieni prosessien osalta.
2. Tiedän miten omistamani prosessit tuovat arvoa yrityksen toiminnalle.
3. Olen kiinnostunut omistamieni prosessien kehittämisestä.
4. Koen omaavani tarvittavan aseman ja auktoriteetin prosessini kehitykseen.
5. Olen saanut tarvittavan perehdytyksen ja koulutuksen jatkuvaan prosessin omistajuuteen.
6. Saan tarvittaessa tukea jatkuvaan prosessijohtamiseen.
7. Ymmärrän prosessin laaja-alaisena eri toimintojen ketjuna.

Avoin kysymys:

Millainen on kiinnostuksesi prosessisi jatkuvaan kehitykseen ja tunnetko omaavasi kyvykkyudet prosessien kehittämiseen vai tarvitsisitko tähän lisää koulutusta?

Prosessien arvoketjun hyödyntäminen

1. Tiedän mitä rajapintoja prosesseihini liittyy.
2. Osaan määritellä mistä prosesseista omat prosessini ovat riippuvaisia.
3. Osaan määritellä mitä prosesseja omat prosessini tukevat.
4. Prosessini kehitys koskee yleensä sen rajapintoja.
5. Osaan kasvattaa prosessini osaamista muiden prosessien kyvykkyyksien avulla.
6. Tunnistan helposti omistamani prosessin riskit.
7. Minulla on tarvittavat järjestelmät seurata prosessini riskejä.

Avoin kysymys:

Miten määrittelet prosessisi rajapinnat ja miten seuraat niiden vaikutusta prosessiisi?

Prosessisalkun hallinta

1. Huomioin prosessintoimijat prosessieni hallinnassa, koska henkilöstö on mielestäni merkittävä voimavara prosessin onnistumisessa.
2. Tiedän mitkä omistamani prosessin asiat tai tehtävät ovat merkittäviä prosessintoimijoille.
3. Tiedän mitkä asiat tai tehtävät omistamastani prosessissa ovat merkittäviä organisaatiolle.
4. Osaan kuvata omistamani prosessin prosessikartan avulla.
5. Osaan luoda yhteistä ymmärrystä prosessistani prosessikartan avulla.
6. Päivitän omistamani prosessin prosessikarttoja aktiivisesti.
7. Prosessieni prosessikartat ovat kaikkien prosessintoimijoille saatavilla ja helposti luettavissa.

Avoin kysymys:

Jos prosessissasi tapahtuu muutos, miten toimit prosessinomistajana?

Avainprosessit ja niiden merkitys

1. Ymmärrän omistamani prosessin logiikan.
2. Tiedän minkälaisia resursseja omistamani prosessi tarvitsee.
3. Ymmärrän omistamani prosessin strategisen merkityksen yritykselle.
4. Tiedän millä tasolla omistamani prosessi on hyödyllistä kuvata.
5. Osaan priorisoida prosessini kehityksen.
6. Osaan määritellä prosesseistani avainprosessit tai prosessini avaintekijät.

Avoin kysymys:

Jos omistat tai omistaisit erilaisia prosesseja ja ne vaativat kehitystä, miten ja millä perusteilla priorisoit kehitettävät prosessit?

Teknologia

1. Tiedän mitä tietojärjestelmiä prosessini käyttää.
2. Tietojärjestelmillä on suuri merkitys prosessini kannalta.
3. Osaan hyödyntää tietojärjestelmien mahdollisuuksia prosessini parantamiseksi.
4. Tietotekniset järjestelmät toimivat prosessissani suunnitellulla tavalla.
5. Pyrin jatkuvasti parantamaan prosessini teknologisia puutteita.
6. Osaan arvioida prosessini teknologista kehitystä.

Avoim kysymys:

Mikäli kohtaat prosessissasi tietoteknisen ongelman, miten toimit ja tunnetko, että saat tarpeeksi tukea sen ratkaisemiseksi?

Osio 3 Prosessinomistaja ja oppiminen sekä innovointi:

Organisatorinen oppiminen

1. Osaan hyödyntää prosessini toimijoiden tietoja ja taitoja prosessini kehittämiseksi.
2. Tiedän millaista koulutusta prosessini toimijat tarvitsevat.
3. Pystyn vaikuttamaan prosessini toimijoiden rekrytointiin.
4. Saan prosessini toimijat työskentelemään itseohjautuvasti.
5. Osaan varmistaa prosessini toimijoiden välisen tiedonvaihdon.
6. Osaan edistää prosessini toimijoiden välistä yhteistyötä.
7. Tiedän miten hyödyntää organisaation muuta osaamista prosessini toimijoiden osaamisen kasvattamiseksi.

Avoim kysymys:

Omistamasi prosessi muuttuu ja tarvitsee uutta osaamista, jota prosessitoimijoilla ei vielä ole. Miten pyrit vaikuttamaan oikean osaamisen hankkimiseen tai sen kasvattamiseen?

Luovuus prosesseissa

1. Rakennan luottamusta korostamalla rehellisyyttä ja antamalla tukea prosessini toimijoille.
2. Tiedän miten motivoin prosessini toimijoita.
3. Luovuus on tärkeää prosessieni kehityksessä.
4. Tiedän miten kannustan prosessini toimijoita innovatiiviseen ajatteluun.

5. Osaan kannustaa prosessini toimijoita yrittäjämäisyyteen ja tunnistamaan uusia mahdollisuuksia.

6. Osaan arvioida prosessini toimijoiden ehdotuksia niiden kannattavuuden kautta.

Avoin kysymys:

Miten kannustat prosessitoimijoita miettimään uusia ratkaisuja prosessia koskeviin tehtäviin tai ongelmiin? Onko tällaista innovatiivisuutta käytännössä helppo toteuttaa?

Lopuksi

Muita kommentteja yrityksemme prosessijohtamismallista?

Muita kommentteja yrityksemme prosessinomistajan roolista, tehtävistä, vastuista yms.?

Mikäli sinulla on kommentoitavaa tai palautetta tästä kyselystä, voit kirjoittaa ne tähän:

Taustatiedot:

Koulutustaso:

Peruskoulu

Toisen asteen tutkinto (Lukio tai ammattikoulu)

Alempi korkeakoulututkinto

Ylempi korkeakoulututkinto

Palvelusvuodet Yritys X:ssä:

alle 5

5-10

10-20

yli 20

Työtehtävä:

Toimihenkilö

Asiantuntija

Esimies

Johtaja

Minkä tason prosessinomistaja olet: 1 2 3 en tiedä

Kiitos vastauksestasi!

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO

TEEMAHAASTATTELU PROSESSINOMISTAJUUDESTA

7.1.2016

Henkilön taustatiedot

Koulutus

- Prosessinomistajaksi tuleminen
- Jatkuva prosessijohtaminen
- Muutosjohtaminen
- Infotilaisuudet

Sosiaaliset suhteet

- Prosessinomistajien välinen yhteistyö
- Eri prosessien toimijoiden välinen yhteistyö
- Sosiaalinen strategia

Muut asiat