

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**ORGANISAATION PROSESSILÄHTÖISYYS
TYÖNTEKIJÄNÄKÖKULMASTA**

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2015
Ohjaaja: Hanna Lehtimäki

Ellinoora Riittinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen
Tekijä:	RIITTINEN, ELLINOORA
Tutkielman nimi:	Organisaation prosessilähtöisyys työntekijänäkökulmasta
Pro gradu -tutkielma:	89 sivua, 2 liitesivua
Aika:	Kesäkuu 2015
Avainsanat:	prosessi, prosessilähtöisyys, prosessilähtöinen organisaatio, prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaation prosessilähtöisestä toimintatavasta työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa prosessilähtöisyyttä tarkastellaan prosessilähtöisen organisaatiokulttuurin viitekehyksen kautta. Prosessilähtöisyydestä on muotoutunut ajan trendi, ja siten monet organisaatiot ovat ottaneet prosessilähtöisyyden osaksi toimintaansa. Prosessilähtöisyyden tutkimus ja organisaatioiden prosessilähtöinen toiminta ovat vahvasti keskittyneet erilaisiin johtamisfilosofioihin. Työntekijänäkökulma on sen sijaan jäänyt vähemmälle huomiolle. Lisäksi aiempi tutkimus on keskittynyt organisaatioiden ydinprosesseihin ja niiden kehittämiseen, minkä vuoksi organisaation tukiprosessien tutkimus on jäänyt puutteelliseksi. Tässä tutkimuksessa fokukseen nousevat sekä työntekijänäkökulma että liiketoiminnan tukiprosessit.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten prosessilähtöisyys näyttäytyy työntekijänäkökulmasta organisaation tukiprosesseissa. Tutkimuksessa kartoitetaan, miten työntekijät tulkitsevat prosessilähtöisyyttä omassa työssään ja mitä hyötyä he näkevät prosessilähtöisessä toimintatavassa. Tutkimus on toteutettu toiminnallisena tapaustutkimuksena ja se on laadultaan kvalitatiivinen. Kohdeorganisaatio on työstökoneiden ja robottien maahan tuontiin keskittynyt yritys. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluin kahdessa vaiheessa. Jokainen haastateltava haastateltiin kahteen kertaan. Ennen toista haastattelukierrosta osallistuin osana tutkimusta kohdeorganisaation taloushallinnon prosessien mallintamiseen. Nämä mallinnetut prosessit olivat matkalasku-, ostolasku- ja myyntilaskuprosessit. Mallinnusten kautta prosessilähtöisyys tuotiin ikään kuin eksplisiittisesti esiin työntekijöille. Haastateltavana oli koko taloushallinnon henkilöstö esimiestä lukuun ottamatta. Haastateltavia oli viisi, joten yhteensä haastatteluja tehtiin kymmenen. Aineiston analysointi on toteutettu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimus osoitti, että työntekijät toimivat jo luonnostaan jossain määrin prosessilähtöisesti. Työntekijät omaksuivat prosessilähtöiselle toiminnalle ominaisia piirteitä nopeasti tutkimuksen aikana. Työntekijänäkökulmasta organisaatiokulttuurissa korostui funktionaalisuus prosessilähtöisyyden sijaan. Tämä näkyi vahvasti työntekijöiden tulkinnoissa muun muassa prosessiymmärryksestä ja tiimityöskentelystä. Työntekijät näkivät prosessilähtöisyydessä useita erilaisia hyötynäkökulmia. Näistä merkittävimmit nousivat työn organisoituminen, henkilöstön ymmärryksen kasvu, henkilöstön kehittyminen ja kommunikoinnin helpottuminen. Empiriasta nousi tutkimuksen pääteemojen lisäksi uusi teema, informaation kulku, jota prosessilähtöisyyden tutkimuksessa oli käsitelty puutteellisesti. Informaation kulku nähtiin haastateltavien mukaan organisaation suurimpana ongelmana ja kehityskohteena. Uusi teema, informaation kulku, onkin tämän tutkimuksen keskeisin kontribuutio.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Prosessilähtöisyys organisaation ohjenuorana.....	6
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaukset.....	9
1.3	Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkielman rakenne.....	12
2	PROSESSILÄHTÖISYYS TUTKIMUSKOHTENA.....	14
2.1	Organisaation toiminta prosesseina.....	14
2.1.1	Prosessi.....	14
2.1.2	Prosessilähtöisyyden ulottuvuudet.....	17
2.2	Prosessilähtöisyyden merkitys.....	25
2.2.1	Organisaatiokulttuuri.....	25
2.2.2	Prosessilähtöisyyden vaikutukset.....	26
2.2.3	Prosessilähtöisyyden haasteet.....	30
2.2.4	Prosessilähtöisyyden kypsyysmallit.....	31
2.3	Organisaation työntekijöiden prosessinäkökulma.....	33
2.3.1	Työntekijöiden prosessiymmärrys.....	33
2.3.2	Tiimityö.....	35
2.3.3	Työntekijöiden asiakaslähtöinen asenne.....	37
2.3.4	Työntekijöiden vastuu organisaation tuloksista.....	40
2.3.5	Prosessikieli.....	42
2.4	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	43
3	AINEISTO JA MENETELMÄT.....	47
3.1	Kohdeorganisaation taustaa.....	47
3.2	Menetelmät.....	49
3.2.1	Aineiston kerääminen: tutkijan positio, teemahaastattelut.....	49
3.2.2	Aineiston analysointi: teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	54
4	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYS PROSESSEISTA.....	57
4.1	Työntekijöiden tulkinta prosessilähtöisyydestä.....	57
4.1.1	Työntekijöiden ymmärrys prosesseista.....	57
4.1.2	Työntekijöiden näkemykset tiimityöstä.....	60
4.1.3	Työntekijöiden näkemys asiakaslähtöisyydestä.....	64
4.1.4	Vastuu yrityksen tuloksista.....	67
4.1.5	Työntekijöiden näkemys informaation kulusta.....	70
4.2	Prosessilähtöisyyden hyödyt.....	72
4.3	Yhteenveto tuloksista.....	74
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	77

5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta.....	77
5.2 Tutkimuksen kontribuutio ja aiheita jatkotutkimukselle.....	80
5.3 Käytännön johtopäätökset	82
LÄHTEET	84
LIITE 1: TEEMAAHAASTATTELURUNKO 1	90
LIITE 2: TEEMAAHAASTATTELURUNKO 2	91

KUVIOT

Kuvio 1. Prosessilähtöisyyden ulottuvuudet.

Kuvio 2. Tutkimusprosessin eteneminen.

Kuvio 3. Jäsennys prosessilähtöisyyden käsitteistöstä.

Kuvio 4. Prosessimainen organisaatorakenne.

Kuvio 5. Prosessin omistajan rooli.

Kuvio 6. Viisi prosessien suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän näkökulmaa.

Kuvio 7. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.

Kuvio 8. Taloushallinnon henkilöstö ja pääasialliset tehtävät.

Kuvio 9. Aineistonkeruuprosessi.

Kuvio 10. Tutkimuksen viitekehys.

TAULUKOT

Taulukko 1. Prosessilähtöisyyden seitsemän ulottuvuutta ja niiden indikaattorit.

Taulukko 2. Kooste vertaisarvioiduista tutkimuksista, jotka raportoivat prosessilähtöisyyden vaikutuksista.

Taulukko 3. Haastattelut.

Taulukko 4. Sisällönanalyysi.

1 JOHDANTO

1.1 Prosessilähtöisyys organisaation ohjenuorana

On ilmeistä, että kaikki organisaatiot koostuvat liiketoimintaprosesseista, vaikka ne eivät olisi ottaneet käyttöön prosessinäkökulmaa toiminnassaan (Škrinjar, Bosilj-Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008). Organisaatiot toimivat luonnostaan jossain määrin prosessilähtöisesti, mutta mikäli prosessilähtöisyyttä ei oteta organisaatiossa käyttöön systemaattisesti, sen tärkeimmät hyödyt jäävät saavuttamatta.

Prosessi voidaan ymmärtää joukkona toisiinsa liittyviä tehtäviä, joiden yhteistuloksena luodaan arvoa asiakkaalle (Hammer, 1996, 4). Prosessit ovat toistettavissa olevia toimintojen ketjuja. Ne voivat tapahtua organisaation sisällä tai organisaatioiden välillä. (Van Looy, De Backer & Poels, 2011.) Käytännössä prosessit siis rakentuvat toisiinsa liittyvistä työvaiheista, joiden aikana syötteestä muotoutuu lopputuotos prosessin asiakkaalle. Lopputuotoksella voidaan tarkoittaa mitä tahansa palvelusta tuotteeseen tai jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Prosessilähtöisyydellä puolestaan viitataan organisaation kokonaisvaltaiseen toimintatapaan, jossa organisaation toimintaa hahmotetaan prosessien kautta.

Prosessilähtöisyyteen kuuluu sekä konkreettinen että abstrakti puoli. Konkreettisella viitataan siihen, että organisaatio ja sen toiminta rakennetaan prosessien pohjalta. Abstraktimpi puoli sen sijaan liittyy siihen, kuinka organisaation jäsenet kykenevät hahmotamaan omaa ja organisaation toimintaa prosessinäkökulmasta. Voidaan puhua muun muassa organisaation pehmeistä (ihmiset) ja kovista (prosessit, teknologia) puolista (Wong, 2013). Hinterhuberin (1995) mukaan organisaation prosessien määrittely ja mallintaminen ovat ensiaskelia kohti prosessilähtöistä organisaatiota. Prosessien mallinnuksen avulla organisaatioon luodaan prosessimainen rakenne, jonka avulla voidaan lähteä rakentamaan aitoa prosessilähtöistä organisaatiota. Ongelmat prosessilähtöisyyden omaksumisessa syntyvät usein prosessilähtöisyyden abstrakteimmista puolista kuten organisaatiokulttuurista.

Prosessilähtöisen toiminnan hyödyistä puhutaan paljon. Vähemmälle huomiolle on kuitenkin jäänyt se, kuinka organisaation jäsenet omaksuvat prosessilähtöisyyden osaksi omaa toimintaansa (Haffar, Al-Karaghoul & Ghoneim, 2013). Keskustelua kuitenkin käydään paljon siitä, minkälainen organisaatiokulttuurin tulisi olla, jotta organisaation tuottamat hyödyt voitaisiin maksimoida. Viimeaikainen kirjallisuus on nostanut vahvemmin esiin organisaatiokulttuurin merkityksen organisaation prosessilähtöisen toimintatavan omaksumisen onnistumisessa tai epäonnistumisessa (Green, 2012). Monesti prosessilähtöisen toimintatavan omaksuminen on kaatunut siihen, ettei organisaatiokulttuuri tue prosessilähtöistä toimintaa. Organisaatiokulttuurilla viitataan ihmisenäkökulmaan eli siihen, kuinka organisaation jäsenet käsitteellistävät omaa toimintaansa. Organisaation jäsenet luovat yhdessä organisaation sosiaalisen todellisuuden, jota he uusintavat päivittäin. Toimintatavat muotoutuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Mikäli tämä näkökulma jää huomiotta, prosessilähtöisyyden omaksuminen jää puolitiehen.

Prosessilähtöisyydellä pyritään pääsemään eroon funktionaalisista hierarkkisista organisaatioista, joissa tehtävät on järjestetty toiminnoittain. Prosessilähtöisen organisaation tulee perustua tiimityölle, muutosvalmiudelle, asiakaslähtöisyydelle, henkilökohtaiselle vastuulle sekä yhteistyötä korostavalle johtamistyyliin (Hammer, 2007). Prosessilähtöisessä toimintamallissa koko organisaatio nähdään prosessien kokonaisuutena ja vastuu on viety prosessia suorittavalle tasolle. Tällä tavoin prosessia suorittavalla taholla on vastuu ja valtuudet parantaa prosessin suorituskykyä jokapäiväisessä työssään. Prosessilähtöinen toiminta on siten esimerkiksi asiakkaiden näkökulmasta ketterämpää. Prosessilähtöisessä organisaatiossa yhteistyö on erilaista kuin funktionaalisissa, sillä prosessilähtöisessä organisaatiossa tiimit ylittävät organisaation funktionaaliset rajat ja ulottuvat toisinaan jopa koko organisaation ulkopuolelle.

Prosessilähtöisyyteen on pyritty monilla eri aloilla aina konepajateollisuudesta terveydenhuoltoon. Organisaatorakenteet on useissa yrityksissä muutettu prosessimaisiksi sen jälkeen, kun prosessimaisen toiminnan hyödyt on ymmärretty. Organisaation prosessilähtöisyyden on katsottu vähentävän kustannuksia sekä parantavan laatua ja asiakastyytyväisyyttä (Hirzel, Kühn & Gaida, 2008). Sen avulla tuotteet ja palvelut on saatu vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia. Organisaation prosessilähtöinen toimintatapa vähentää myös organisaatioissa kohdattuja konflikteja, kannustaa vuorovaikutukseen sekä parantaa organisaation ilmapiiriä ja ryhmähenkeä (McCormack & Johnson,

2001b). Näiden kautta prosessilähtöisyys parantaa myös liiketoiminnan suorituskykyä. Prosessimaisen toiminnan niin taloudelliset kuin ei-taloudelliset hyödyt ovat ilmeisiä, minkä vuoksi yhä useammat organisaatiot pyrkivät omaksumaan prosessilähtöisyyden osaksi omaa toimintaansa.

Tutkimuksia organisaatioiden prosessilähtöisyydestä löytyy paljon, mutta ne ovat pitkälti johdon näkökulmasta tehtyjä (Benner & Thusman, 2003; Sussan & Johnson, 2003). Prosessilähtöisyys on kuitenkin ymmärrettävä koko organisaation läpäisevänä toimintakulttuurina, joka tulisi omaksua jokaisella organisaation tasolla. Kriittinen tekijä prosessien suorituskyvylle ja prosessilähtöiselle toiminnalle on yksittäisten ihmisten, niin työntekijöiden kuin johdonkin, toiminta ja se, kuinka he ymmärtävät sekä omat roolinsa prosesseissa että prosessin tavoitteet laajemmassa kontekstissa. Vaikka tämä on tiedostettu, ihmisten toimintaan liittyviä asioita on siitä huolimatta käsitelty puutteellisesti suurimmassa osassa prosessilähtöisyyttä käsittelevää kirjallisuutta. (Anttila & Jusila, 2013.) Tutkimusta siitä, kuinka työntekijät kokevat prosessilähtöisyyden omassa työssään ja kuinka tällaista ajattelua voisi kehittää, on tutkittu melko vähän.

Tässä pro gradu – tutkielmassa asetelma on käännetty toisin lähestymällä prosessilähtöisyyttä suorittavien työntekijöiden näkökulmasta. Tällä tavoin voidaan hankkia arvokasta tietoa siitä, kuinka prosessilähtöisyys näyttäytyy työntekijätasolla. Tämä on tärkeä näkökulma prosessilähtöisyyden implementointia ajatellen, koska sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä suorittavan portaan työstä ja siitä, kuinka hyvin prosessilähtöinen toimintatapa soveltuu heidän työhönsä. Tämän ymmärryksen avulla voidaan löytää uusia lähestymistapoja prosessilähtöisyyden implementointiin. Prosessilähtöisyyden tutkimus on myös hyvin vahvasti keskittynyt liiketoiminnan ydinprosesseihin ja niiden kehittämiseen. Liiketoiminnan tukiprosessien, kuten taloushallinnon prosessien, tutkimus on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa fokukseen nousevat sekä työntekijänäkökulma että liiketoiminnan tukiprosessit.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on toiminnallinen tapaustutkimus, jossa pyritään kvalitatiivisin menetelmin syventämään ymmärrystä organisaation prosessilähtöisyydestä. Tarkoituksena on selittää prosessilähtöisyyden ilmiötä niiden kahden näkökulman kautta, joita kirjallisuudessa ei ole riittävästi otettu huomioon. Nämä kaksi lähestymistapaa aiheeseen ovat työntekijä- ja tukiprosessinäkökulma. Työntekijätasoon kuuluviksi voidaan lukea kaikki ne henkilöt organisaatiossa, jotka eivät ole esimiesasemassa tai muussa erityisasemassa johon nähden. Tukiprosessit nähdään tässä tutkimuksessa organisaation ydinprosesseja tukeviksi sisäisiksi prosesseiksi. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon prosessit.

Tutkimuksen taustaoletuksena on, että organisaatio ja sen työntekijät toimivat jo luonnostaan jossain määrin prosessilähtöisesti. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten prosessilähtöisyys näyttäytyy työntekijänäkökulmasta organisaation tukiprosesseissa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten työntekijät kokevat prosessilähtöisen toimintatavan omassa työssään?

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan seuraavilla alakysymyksillä:

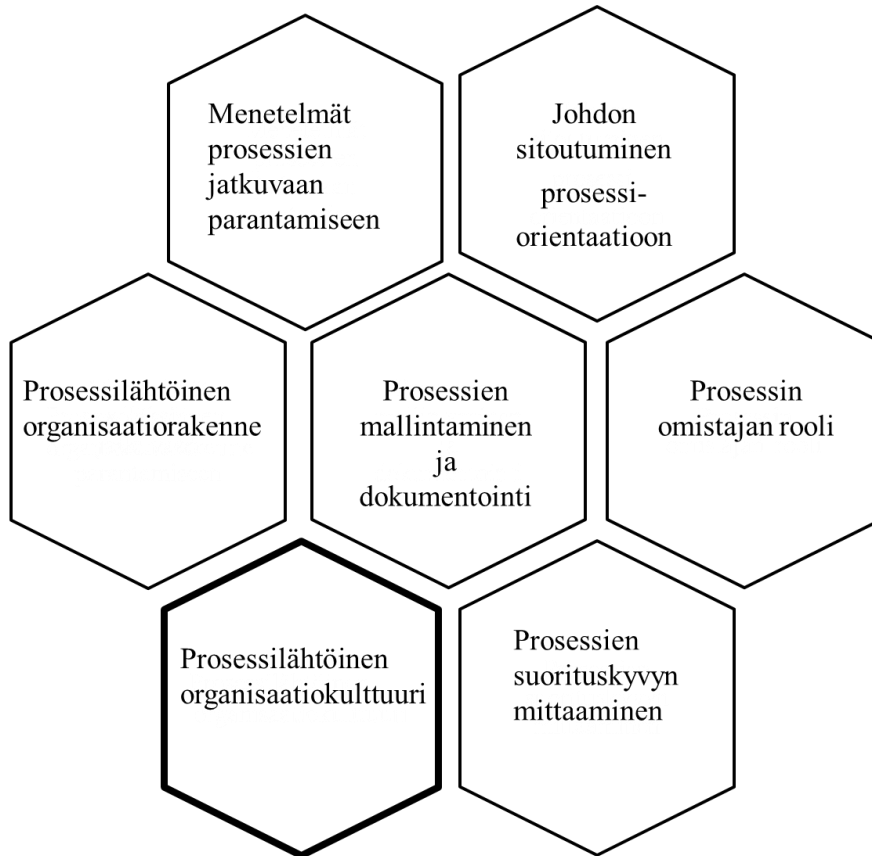
Miten työntekijät tulkitsevat prosessilähtöisyyttä omassa työssään?

Miten työntekijät näkevät prosessilähtöisen toimintatavan hyödyt?

Alakysymyksillä pyritään löytämään vastauksia varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alakysymyksen kautta kartoitetaan, miten työntekijät tulkitsevat prosessilähtöisyyttä omassa työssään. Kiinnostavaa on, millä tavoin työntekijät käsitteellistävät omaa työtään, ja tulkitsevatko he sitä jo luonnostaan jollain tapaa prosessilähtöisesti. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään kartoittamaan tukeeko työntekijänäkökulma aiempaa tutkimusta prosessilähtöisyyden hyödyistä vai eroaako työntekijöiden näkemys aiemmista tutkimustuloksista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen organisaatioiden prosessilähtöisestä toimintatavasta. Suuri osa prosessilähtöisyyttä käsittelevästä tutkimuksesta keskittyy johdon näkökulmaan. Prosessilähtöisyyden tutkimus on vahvasti keskittynyt erilaisiin johtamisfilosofioihin, kuten kokonaisvaltaiseen laatujohtamiseen (engl. Total Quality Management, TQM), liiketoimintaprosessien uudelleen suunnitteluun (engl. Business Process Re-engineering, BPR), toimintojohtamiseen (engl. Activity Based Management, ABM), aikaan perustuvaan johtamiseen (engl. Time Based Management, TBM), tarjontaketjun hallintaan ja logistiikkaan (engl. Supply Chain Management, SCM) sekä kevyeen ja joustavaan toimintatapaan (engl. Lean Management) (Hannus, 2003, 131–247). Tämä tutkimus ei nojaa suoraan mihinkään edellisistä johtamisfilosofioista, vaikka ne ovatkin osa organisaation prosessilähtöisyyttä. Fokuksena ovat suorittavat työntekijät ja heidän näkemyksensä prosessilähtöisyydestä. Johto ja muu esimiestaso on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä heidän näkökulmansa ei toisi lisäarvoa asetetun tutkimustehtävän näkökulmasta. Kuitenkin johtamisfilosofiat ovat keskeinen osa aiempaa tutkimusta ja siitä syystä ne ovat mainittu myös tässä tutkimuksessa.

Kirjallisuudesta löytyy lukuisia eri jaotteluita prosessilähtöisyyden sisällöstä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) mallia prosessilähtöisyyteen liittyvistä ulottuvuuksista (kuvio 1). He ovat jakaneet prosessilähtöisyyden seitsemään eri ulottuvuuteen ja ottaneet siten huomioon prosessilähtöisyyden monimuotoisuuden, minkä puutteesta aiempaa tutkimusta on kritisoitu. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on nostettu esiin myös vaihtoehtoisia malleja prosessilähtöisyyden hahmottamiselle, mutta niissä toistuvat samat elementit kuin Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) mallissa. Kohlbacher ja Gruenwald (2011) ovat yhdistäneet malliinsa aiempien tutkimuksien tuloksia, ja siten aikaisemman tutkimuksen voidaan katsoa tiivistyvän heidän mallissaan.



Kuvio 1. Prosessilähtöisyyden ulottuvuudet (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

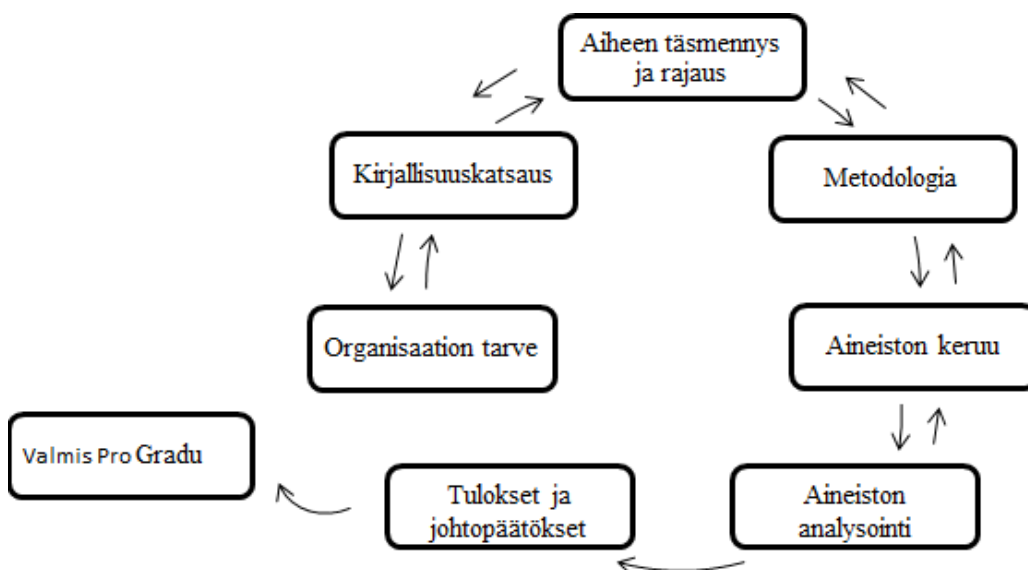
Yhden pro gradu -tutkielman puitteet eivät riitä kaikkien prosessilähtöisyyden seitsemän eri ulottuvuuden tarkastelemiseen, minkä vuoksi tarkasteluun on valittu yksi näistä ulottuvuuksista. Tämän tutkimuksen keskeisimmän teoreettisen viitekehyksen muodostavat Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) esittämistä ulottuvuuksista prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri ja siihen liittyvät indikaattorit (kuvio 1).

Tutkimukseni kiinnittyy laajempaan organisaatiokulttuurin tutkimukseen, mutta keskiössä on nimenomaan prosessilähtöisyys. Syvennyn tutkimuksessani siihen, mitä organisaatiokulttuuri tarkoittaa prosessilähtöisyyden näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin tutkimuskenttä ja siihen liittyvät koulukunnat on rajattu kaikessa laaja-alaisuudessaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa otetaan kuitenkin kantaa siihen, minkälaista organisaatiokulttuurin tutkimuksen lähestymistapaa tämä tutkimus edustaa.

1.3 Tutkimusprosessin eteneminen ja tutkielman rakenne

Tämän tutkimuksen työstäminen alkoi tammikuussa 2015. Lähdin kartoittamaan mahdollisia tutkimusaiheita oman työni kautta, sillä halusin tutkimuksen aihealueen niveltävän omaan jo olemassa olevaan osaamiseeni. Kun omalla työpaikallani syntyi tarve prosessimallinnuksien tekoon talousosastolle, minulle tarjoutui mahdollisuus tutkia pro gradu -tutkielmassani organisaatiota, jossa itse työskentelin. Tutustuin prosessimaiseen toimintatapaan liittyvään kirjallisuuteen ja pyrin löytämään sieltä tutkimusaiheita, joihin voisin omalla tutkimuksellani vastata. Helmikuun aikana tutkimuksen aihe täsmenytty ja rajautui, kun havaitsin voivani kohdeorganisaationi kautta tutkia erityisesti työntekijänäkökulmaa, joka aiemmassa tutkimuksessa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Päädyin lopulta keräämään aineistoni kaksivaiheisten teemahaastattelujen kautta. Haastatelin talousosaston työntekijät ennen prosessimallinnuksien tekoa ja niiden jälkeen. Aineisto kerättiin huhtikuussa 2015.

Tutkimus noudatti tiettyjä tutkimusprosessille ominaisia välivaiheita, joiden kautta päästiin tutkimuksen raportoimiseen ja valmiiseen pro gradu- tutkielmaan (kuvio 2). Tutkimusprosessi ei kuitenkaan edennyt portaittain aina välivaiheesta toiseen, vaan vaiheita tehtiin lomittain ja päällekkäin tutkimuksen aikana. Osa työvaiheista pakotti palaamaan vaiheissa taaksepäin ja toisaalta hyppäämään prosessissa eteenpäin.



Kuvio 2. Tutkimusprosessin eteneminen.

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa esiteltiin tutkimuksen taustat kuten aihealue, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajaukset ja tutkimusprosessin eteneminen. Seuraavassa luvussa esittelen tutkimuksen kannalta keskeisen teorian ja määrittelen tutkimuksen keskeiset käsitteet. Luvussa käydään läpi prosessilähtöisyyden ulottuvuuksia, joista yhteen tämä tutkimus keskittyy. Muutkin ulottuvuudet avataan lyhyesti, koska tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, minkälaiset puitteet nämä muut prosessilähtöisyyden ulottuvuudet luovat tarkastelussa olevalle ulottuvuudelle. Luvussa syvennytään myös siihen, millaisia merkityksiä prosessilähtöisyydellä on organisaatiolle. Lopuksi tarkastellaan fokuksessa olevaa prosessilähtöistä organisaatiokulttuuria ja siihen liittyviä indikaattoreita.

Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sen taloushallinto. Tässä luvussa tuodaan esiin kohdeorganisaation erityispiirteet ja organisaation nykytilanne, joka on pitkälti vaikuttanut siihen, miksi tämä tutkimus on tehty. Lisäksi esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat, aineiston keruu ja aineiston analysointi. Pohdin myös omaa positiotani suhteessa tutkimusaiheeseen, sillä olen ollut kohdeorganisaation jäsen koko tutkimuksen teon ajan.

Luvussa neljä esitellään tutkimustulokset eli työntekijöiden näkemykset ja tulkinnat organisaation prosessilähtöisyydestä. Tässä luvussa työntekijöiden ääni on pyritty tuomaan mahdollisimman hyvin esiin. Viidennessä luvussa tiivistetään tutkimuksen tulokset, esitellään tutkimuksen kontribuutio ja tuodaan esiin jatkotutkimusehdotuksia. Tämän luvun lopussa esitellään myös tutkimuksen käytännön johtopäätökset.

2 PROSESSILÄHTÖISYYS TUTKIMUSKOHTEENA

2.1 Organisaation toiminta prosesseina

2.1.1 Prosessi

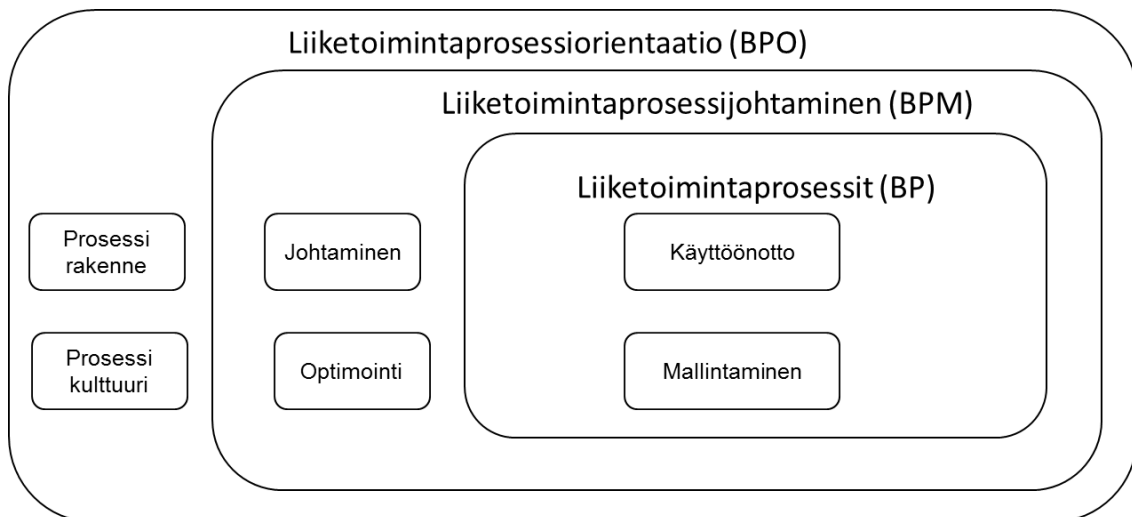
Prosessilähtöiseen toimintaan liittyy useita eri käsitteitä, joiden avaaminen on hyvä aloittaa ydinkäsitteestä prosessi. Liiketoimintaprosessille (engl. Business Process, BP) on lukuisia eri määritelmiä. Hammerin (1996, 4) mukaan liiketoimintaprosessi on ryhmä toisiinsa liittyviä tehtäviä, joiden yhteistuloksena luodaan arvoa asiakkaalle. Davenportin (1993, 5) puolestaan määrittelee liiketoimintaprosessin jäsentyneeksi ja mitattavissa olevaksi toimintojen joukoksi, joka on suunniteltu tuottamaan määritelty lopputulos tietylle asiakkaalle tai markkinoille. Van Looy'n ym. (2010) mukaan liiketoimintaprosessit ovat toistettavissa olevia johdonmukaisia toimia, jotka käynnistyvät liiketoiminnan tapahtumista. Toimia suorittavat ihmiset, ne ovat olemassa organisaation sisällä tai organisaatioiden välillä, ne realisoivat yhteisesti liiketoiminnan tavoitteita, ja niitä toteutetaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyväksi.

Liiketoimintaprosessit voidaan jaotella siis eritasoisiin prosesseihin. Hernaus (2008) jakaa prosessihierarkian prosessi-, aliprosessi-, toiminto-, tehtävä- ja vaihetasoihin. Laamasen ja Tinnilän (2009, 122–123) määritelmän mukaan suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja toimituksesta sopiminen, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen ja asiakastuki. Organisaatiot eivät voi toimia kuitenkaan pelkillä ydinprosesseillaan. Ydinprosessien rinnalla on oltava niitä tukevia tukiprosesseja, kuten strateginen suunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, osaamisen kehittäminen, rahoituksen suunnittelu, tietojärjestelmien käytön tuki ja kehittäminen, toimittajien kelpuutus ja prosessien suunnittelu (Laamanen ja Tinnilä, 2009, 122–123). Tässä tutkimuksessa taloushallinnon prosessit nähdään muun liiketoiminnan tukiprosesseina.

Tässä tutkimuksessa prosessi nähdään vastaavalla tavalla toimintojen joukkona, jolla tuotetaan arvoa niin sisäisille kuin ulkoisille asiakkaille. Tutkimuksessa käytetään liike-

toimintaprosessi-käsitteen sijaan kuitenkin pelkistetympää prosessi-käsitettä. Tähän ratkaisuun on päädytty, koska liiketoimintaprosessin käsitteellä viitataan osassa tutkimuskirjallisuutta pelkästään organisaation ydinprosesseihin, siinä missä tämän tutkimuksen empiirinen aineisto sen sijaan keskittyy organisaation tukitoimintoihin ja niiden muodostamaan prosessikokonaisuuteen. Koska liiketoimintaprosessikäsitteestä puhutaan prosessin käsitteellä, myös liiketoimintaprosessijohtaminen (engl. Business Process Management, BPM) on tässä tutkimuksessa lyhennetty käsitteeksi prosessijohtaminen.

Van Looy ym. (2010) ovat pohtineet käsitteiden liiketoimintaprosessit (BP), liiketoimintaprosessijohtaminen (BPM) ja liiketoimintaprosessorientaatio (BPO) välistä suhdetta (kuvio 2). Näiden osa-alueiden avulla voidaan myös arvioida prosessilähtöisyyden tasoa organisaatiossa eli voidaan puhua prosessilähtöisyyden kypsyysmallista. Tähän palataan kappaleessa 2.2.4.



Kuvio 3. Jäsennys prosessilähtöisyyden käsitteistöstä (Van Looy ym., 2010).

Prosessijohtaminen (engl. Process Management, PM) käsitteenä sisältää Smithin ja Fingarin (2002) mukaan liiketoimintaprosessien löytämisen, suunnittelun, käyttöönoton, toteutuksen, vuorovaikutuksen, kontrollin, analysoinnin ja optimoinnin. Anderson, Rungtusanatham ja Schroeder (1994) puolestaan jakavat prosessijohtamisen johtajien toimintaan, johtamisen menetelmiin ja käytäntöihin. Prosessijohtamisessa huomio kiinnittyy erityisesti kahden voimavaran, henkilöstö- ja teknistenvoimavarojen, johtamiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää esimerkiksi rekrytointiin, henkilöstön kouluttamiseen ja henkilöstön motivointiin liittyviä johtamistehtäviä. Tekniset resurssit

sen sijaan ovat ohjenuoria, joiden mukaan työntekijät suorittavat työtehtäviään erilaisten järjestelmien kautta tiettyjen toimintaperiaatteiden ja menettelytapojen mukaan. Molemmat näistä voimavaroista katsotaan yhtä tärkeiksi prosessijohtamisen kannalta (Gollann, 2006). Tässä tutkimuksessa prosessijohtamisen katsotaan sisältävän edellä kuvattun tavoin sekä ihmisten johtamisen (engl. leadership) että asioiden johtamisen (management). Prosessilähtöisyys viedään organisaatioon prosessijohtamisen kautta, ja siten prosessijohtaminen on kiinteä osa prosessilähtöistä organisaatiota.

Liiketoimintaprosessorientaatio (engl. Business Process Orientation, BPO) on käsitteenä laajempi kuin organisaation prosessit ja prosessijohtaminen. Se on enemmän kuin prosessien mallintamista ja prosessijohtamisen implementointia johdon toimintaperiaatteeksi. Prosessorientaatio merkitsee prosessitietoisuuden kehittämistä ja prosessimaista ajattelutapaa. Prosessorientaatio vaikuttaa moniin organisaation osa-alueisiin, kuten strategiaan, ihmisiin, teknologiaan, organisaatiokulttuuriin sekä organisaatorakentamiseen. (Van den Bergh, Willaert, Willems & Deschoolmeester, 2007.) Prosessorientaatio on siten tapa ajatella organisaatiota prosessien kokonaisuutena. Parhaimmillaan se ulottuu organisaation joka kolkkaan ja muodostuu organisaation tavaksi toimia. Tässä tutkielmassa käsitteet prosessorientaatio ja liiketoimintaprosessorientaatio tulkitaan synonyymeiksi, ja niihin viitataan jatkossa käsitteellä prosessilähtöisyys.

Prosessilähtöinen organisaatio siis pitää sisällään Van Looyin ym. (2010) esittämät tasot prosesseista, prosessijohtamiseen ja prosessilähtöisyyteen (kuvio 3). Prosessilähtöistä organisaatiota (engl. process oriented organization) on nimitetty tutkimuskentässä horisontaaliseksi organisaatioksi (engl. horizontal organization) (Ostroff, 1999), prosessikeskeiseksi organisaatioksi (engl. process-centered organization) (Hammer, 1996) tai yksinkertaisesti prosessiorganisaatioksi (engl. process organization) (Osterloh & Frost, 2006). Aidosti prosessilähtöisessä organisaatiossa prosessilähtöisyys on omaksuttu kokonaisvaltaiseksi osaksi organisaation ja sen jäsenten toimintaa. Tässä tutkimuksessa käytetty käsite prosessilähtöinen organisaatio viittaa aikaisemmin esitettyihin käsitteisiin.

2.1.2 Prosessilähtöisyyden ulottuvuudet

Prosessilähtöisyyden tutkimusta on kritisoitu siitä, että se ei ole tyhjentävästi ja selkeästi määritellyt, mitä organisaation prosessilähtöisyys pitää sisällään. Tämän vuoksi viime vuosina useat tutkijat ovat pyrkineet vastaamaan haasteeseen omien määrittelyjensä kautta. Tutkimuskentässä onkin lukuisia eri jaotteluita siitä, mitä kaikkea organisaation prosessilähtöisyys sisältää ja mihin tällaisen organisaation tulisi kiinnittää huomiota. (Kohlbacher & Gruenwald, 2011; Van Looy ym., 2010) Tutkimusta on haluttu tuoda lähemmäs käytäntöä, jotta esimerkiksi yrityksen johdon olisi helpompi hallita prosessilähtöistä organisaatiota. Prosessilähtöisyys on siis pyritty jakamaan osa-alueisiin ja näiden osa-alueiden sisältöä on pyritty vielä jäsentämään yksityiskohtaisemmin.

Esimerkiksi McCormack (2007) jakaa prosessilähtöisyyden viiteen eri ulottuvuuteen. Ensimmäinen ulottuvuus on koko organisaatiossa vallitseva prosessilähtöisyys, joka sisältää prosessien mallintamisen ja dokumentoinnin. Toiseksi organisaatioon tulisi luoda rakenteet, jotka sopivat mallinnettuihin prosesseihin. Organisaatiossa tulisi olla matala hierarkia ja funktionaaliset rajat ylittävät prosessitiimit. Lisäksi kaikille prosesseille olisi nimettävä prosessinomistajat. Kolmas ulottuvuus edellyttää työntekijöiden valtuuttamista ja sitä, että työtehtävät ovat moniulotteisia ja tiimilähtöisiä. Neljänneksi organisaatioon tulisi asettaa johtamis- ja mittaamisjärjestelmät, joiden avulla voidaan ohjata ja arvioida prosesseja. Viimeinen ulottuvuus on prosessikulttuuri, joka perustuu asiakaslähtöisyydelle, työntekijöiden valtuuttamiselle ja jatkuvalla kehittymiselle. McCormackin (2007) näkemys prosessilähtöisyydestä on melko kokonaisvaltainen, mutta se ei mene kovin syvälle siihen, mitä prosessilähtöisyyden ulottuvuudet pitävät sisällään.

Kohlbacher ja Gruenwald (2011) puolestaan jakavat prosessilähtöisyyden seitsemään eri ulottuvuuteen. He tarkastelivat tutkimuksessaan 152 itävaltalaista teollisuusyritystä, ja erottivat faktorianalyysin avulla organisaatioiden prosessilähtöisyydessä seitsemän eri osa-alueita. He ovat määrittäneet kullekin näistä seitsemästä ulottuvuudesta omat indikaattorinsa, joiden avulla voidaan arvioida prosessilähtöisyyden tasoa (taulukko 1).

Taulukko 1. Prosessilähtöisyyden seitsemän ulottuvuutta ja niiden indikaattorit (Kohlbacher & Gruenwald, 2011).

ULOTTUVUUS	INDIKAATTORIT
Prosessilähtöinen organisaatorakenne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisaation prosessit heijastuvat organisaation rakenteeseen 2. Organisaatorakenne johdettu prosesseista
Prosessien mallintaminen ja dokumentointi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosessien mallintaminen ja dokumentointi 2. Prosessien dokumentoinnin jatkuva päivittäminen 3. Prosessien panosten ja tuotosten määrittely 4. Prosessien asiakkaiden ja toimittajien määrittely 5. Makroprosessimallin olemassaolo
Prosessin omistajan rooli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosesseille määritelty prosessinomistajat 2. Prosessinomistajat kokeneita johtajia 3. Prosessinomistajalla valtaa toimia prosessin hyväksi 4. Prosessinomistajat vastuussa prosessin jatkuvasta ja aktiivisesta kehittämisestä 5. Prosessinomistajat vastuussa budjetista 6. Prosessinomistajilla vaikutusvaltaa prosessin henkilöstön tehtäviin
Prosessien suorituskyvyn mittaaminen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosessien tulostulomittarien olemassaolo 2. Tulostulomittarit johdettu yrityksen tavoitteista 3. Jatkuva datan keruu prosessien suorituskyvystä 4. Kehitystoimet liikkeelle tulostulomittarien tuloksista 5. Tulostulomittareiden käsittely työntekijöiden kanssa 6. Mittareiden käyttö benchmarkingiin 7. Toimintolaskennan käyttö 8. Kannustinjärjestelmät korostavat prosessien tavoitteita
Johdon sitoutuminen prosessilähtöisyyteen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Johtoryhmän prosessijohtamisen hahmottaminen 2. Johtoryhmässä henkilö, jolla vastuu kokonaisvaltaisesta prosessiohjelmasta 3. Johto aktiivisesti mukana prosessiohjelmassa
Menetelmät prosessien jatkuvaan kehittämiseen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetelmät prosessien parantamiseen ovat käytössä 2. Prosessien uudelleen suunnittelun, prosessien johtamisen ja muutosjohtamisen asiantuntijoiden olemassaolo
Prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Työntekijöiden prosessiymmärrys 2. Tiimityö 3. Työntekijöiden asiakaslähtöinen asenne 4. Työntekijöiden vastuu yrityksen tuloksista 5. Prosessikielenkäyttö

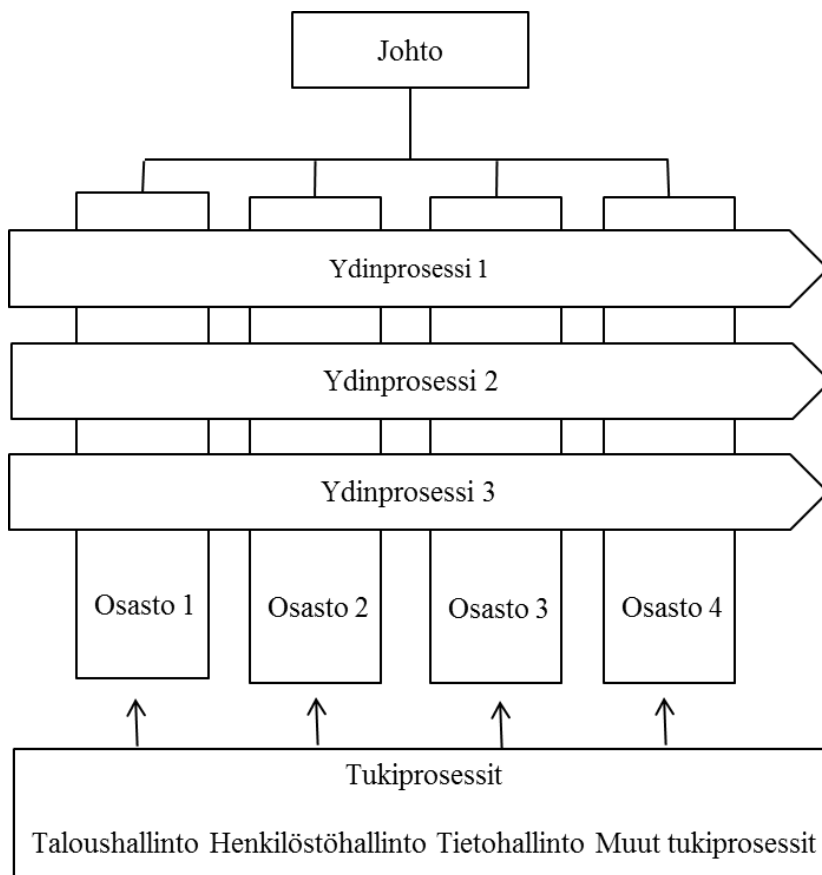
Tässä tutkielmassa hyödynnetään Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) jaottelua, sillä siinä on otettu huomioon prosessilähtöisyyden käsitteen monet eri tasot. Aikaisempaa tutkimusta on kritisoitu siitä, ettei se ole pystynyt vangitsemaan tätä monimuotoisuutta, minkä vuoksi organisaatioiden suorituskykyä on mitattu pelkistettyjen jaottelujen kautta, eikä kokonaiskuva prosessilähtöisyydestä ei ole voitu muodostaa. Tässä tutkimuk-

sessä keskitytään syvemmin yhteen Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) määrittelemistä prosessilähtöisyyden seitsemästä ulottuvuudesta. Fokus on prosessilähtöisessä organisaatiokulttuurissa ja sen indikaattoreissa. Ennen kuin mennään tämän tutkimuksen pääfokukseen eli prosessilähtöiseen organisaatiokulttuuriin ja sen indikaattoreihin, on hyvä ymmärtää, mitä muut prosessilähtöisyyden ulottuvuudet pitävät sisällään eli min-kälaiset puitteet nämä muut ulottuvuudet indikaattoreineen luovat organisaatiokulttuurille ja sen kehittymiselle. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi nämä muut ulottuvuudet ja niiden pääsisällöt. Prosessilähtöiseen organisaatiokulttuuriin ja sen indikaattoreihin syvennytään tarkemmin luvussa 2.3.

Viitekehyksen ensimmäinen ulottuvuus, prosessirakenteen luominen, nähdään yleensä viitekehyksen toisen ulottuvuuden, prosessien mallintamisen, rinnalla organisaation ensiaskeleina kohti prosessilähtöisyyttä. Prosessilähtöisyyden tulisi olla organisaation kokonaisvaltainen toimintapa, joka ulottuu kaikkialle organisaatioon. Organisaatiota tulisi siis katsoa prosessien kokonaisuutena eikä niinkään perinteiseen tapaan funktionaalisen rakenteena. Prosessilähtöisen organisaation rakenne tulee rakentaa ydinprosessien ja prosessitiimien pohjalta ja siten prosessilähtöisen organisaation rakentaminen alkaa organisaation ydinprosessien määrittelemisestä (Hernaus, 2008). Ydinprosessien määrittämisen jälkeen voidaan määritellä yhä pienempiä prosessikokonaisuuksia. Makroprosessimallilla viitataan tutkimuksen viitekehyksessä koko organisaation kattavaan prosessimalliin (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Hernauksen (2008) mukaan prosessilähtöisellä organisaatiolla ja perinteisellä organisaatiolla on kolme keskeistä eroa. Ensinnäkin prosessilähtöisessä organisaatiossa suunnitellaan ja johdetaan kokonaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijaan. Toiseksi prosessilähtöinen organisaatio eroaa perinteisestä siten, että siinä mitataan ja johdetaan prosessitason tuloksia sen sijaan, että tehokkuutta mitattaisiin ja johdettaisiin osastokohtaisesti. Kolmanneksi tavoitteet johdetaan asiakkaan tavoitteista yksittäisten toimintojen tavoitteiden sijaan.

Kuten Škrinjar (2008) on todennut, kaikki organisaatiot koostuvat prosesseista, vaikeivat ne olisi tiedostanut prosessinäkökulmaa toiminnassaan. On siten ilmeistä, että myös organisaatioiden prosessilähtöisyydessä on eri tasoja. Hernaus (2008) on erottanut prosessiorganisaatioissa seuraavat viisi rakenteellista tasoa: 1) funktionaalinen rakenne, 2) funktionaalinen rakenne, jossa prosessit kulkevat funktionaalisen rakenteen päällä, 3) matriisirakenne, 4) prosessirakenne, jossa funktionaalinen rakenne kulkee prosessira-

kenteen päällä ja 5) puhdas prosessirakenne. Prosessilähtöisessä toimintatavassa pyritään puhtaaseen prosessirakenteeseen. Harvoin mikään organisaatio kuitenkaan on rakenteeltaan puhtaasti prosessimainen vaan organisaatiot ovat jotain funktionaalisen rakenteen ja puhtaan prosessirakenteen väliltä kuten kuviossa neljä. Siinä funktionaalinen rakenne on pohjana ja prosessimainen rakenne on siihen kuin päälle liimattuna. Tämä edustaisi Škrinjarin (2008) jaottelussa kohtaa kaksi eli funktionaalista rakennetta, jossa prosessit kulkevat funktionaalisen rakenteen päällä.



Kuvio 4. Prosessimainen organisaatorakenne.

Viitekehyyksen toinen ulottuvuus, prosessien mallintaminen ja dokumentointi, on tärkeä osa-alue prosessirakennetta luotaessa organisaatioon. Prosessien tunnistaminen ja niiden analysoiminen on haastavaa, sillä prosesseja on yleensä organisaatiossa tuntematon määrä, niitä ei ole nimetty, eikä niitä ole laitettu visuaaliseen muotoon organisaatiokaa- vioihin (Kiraka & Manning, 2005). Ensiaskel prosessilähtöisyyteen onkin määritellä, mistä ydinprosesseista organisaatio koostuu. Tämän jälkeen siirrytään yhä pienempien

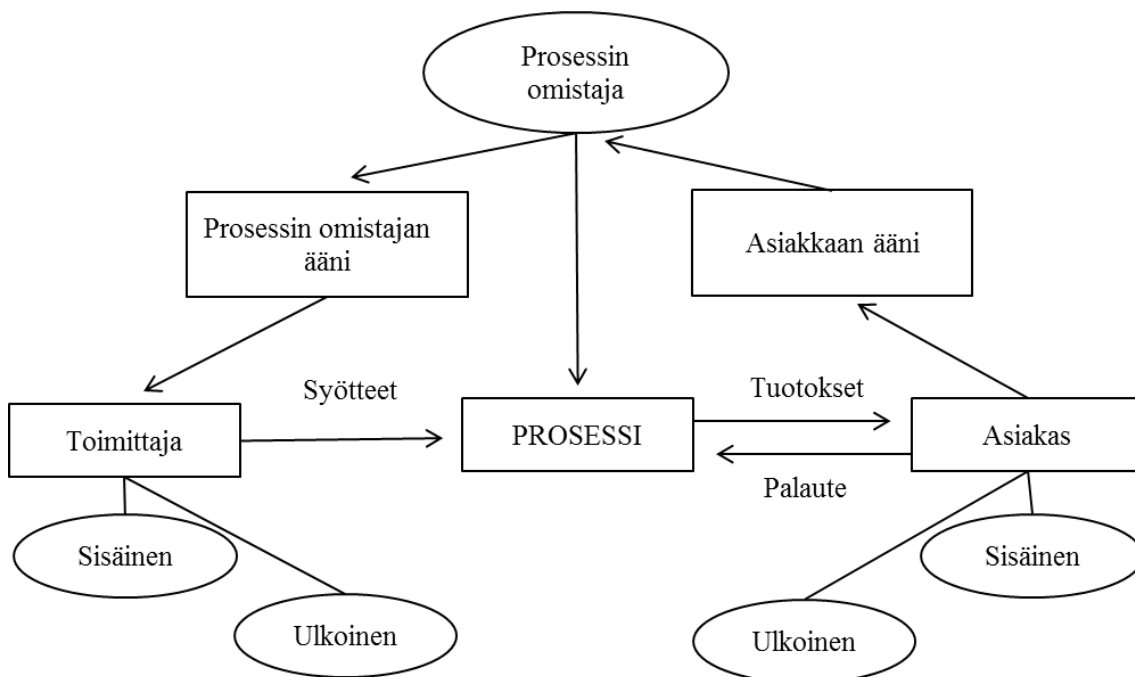
prosessikokonaisuuksien määrittelyyn. Organisaatioon ei voida luoda kattavaa prosessilähtöistä rakennetta ennen kuin kaikki prosessit on tunnistettu ja nimetty. Edellytys prosessilähtöisyydelle onkin tieto siitä, mitä prosesseja organisaatiossa toteutetaan ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa.

Kun prosessimallinnukset on tehty, ne täytyy dokumentoida tarkkaan ja asettaa työntekijöiden nähtäville. Ilman jatkuvaa prosessidokumentaatioiden päivittämistä ihmiset eivät enää viitsi käyttää dokumentaatiota työnsä tukena, jolloin dokumentaatiosta tulee täysin hyödytöntä (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Prosessikuvausten päivittäminen ja ylläpito ovat siten edellytyksiä prosessilähtöiselle organisaatiolle. Ajantasaiset prosessimallinnukset ja kuvaukset ovat myös edellytyksiä sille, että työntekijät hahmottavat oman työnsä osana suurempaa kokonaisuutta ja saavat tarkat ohjeet, kuinka prosessit, joissa he ovat mukana, tulisi käytännössä toteuttaa. Prosessidokumentit ovat työntekijöiden työkaluja heidän työnsä tueksi ja ne voidaan nähdä myös koulutustyökaluna. Lisäksi niiden avulla saadaan työntekijöiden implisiittinen eli hiljainen tieto eksplisiittiseen muotoon. Prosessien dokumentointi puolestaan tarkoittaa sitä, että prosessien toteuttaminen on yksityiskohtaisesti määritelty (Hammer, 2007). Dokumentointi on perinteinen keino tiedon ja tietämyksen hallintaan. Dokumentointia tarvitaan suorituskyvyn varmistamiseen, ja sen avulla voidaan arvioida liiketoimintaa ja prosessien tehokkuutta.

Työntekijöiden vastualueet tulisi organisoida prosessilähtöiselle toiminnalle ominaisella tavalla. Kolmannen ulottuvuuden mukaan prosessilähtöisessä organisaatiossa jokaiselle prosessille tulisi nimittää prosessinomistaja, jolla on kokonaisvastuu prosessista. Prosessinomistajalla viitataan yleensä ydinprosessien omistajiin. Tämä malli voidaan kuitenkin johtaa myös tukitoimintojen tasolle kuten taloushallintoon. Tällöin prosessinomistajina voidaan nähdä ne työntekijät, jotka ovat vastuussa tietyistä taloushallinnon prosessista.

Prosessin omistaja on se henkilö organisaatiossa, joka on vastuussa prosessin tuotoksen laadusta ja sen tehokkaasta suorituskyvystä (Nenadál, 2008). Prosessinomistajalla on oltava valtaa tehdä päätöksiä prosessiin liittyvissä asioissa ja siten mahdollisuus parantaa prosessia jokapäiväisessä työssään (Cronemyr & Danielsson, 2013). Vastuu on siis prosessimaisessa organisaatiossa jaettu uudella tavalla ja sitä on pyritty nimenomaan jakamaan läpi organisaation aina organisaation suorittavalle portaalle saakka. Tällainen

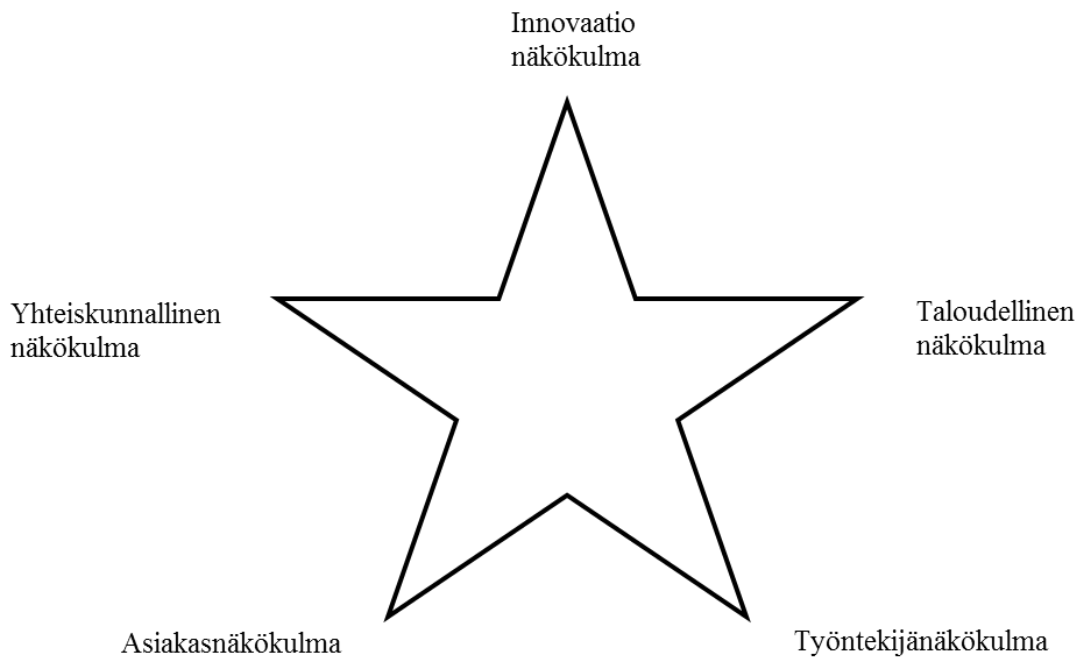
prosessilähtöinen toimintatapa vaatii niin työntekijöiltä kuin prosessinomistajilta uudenlaisia taitoja kuten johtamisosaamista (Schmelzer & Sesselman, 2006). Varsinkin prosessinomistajan roolissa johtamisosaaminen korostuu. Nenadál (2008) mukaan prosessinomistajan on osattava kuunnella ”asiakkaan ääntä” ja ymmärrettävä hänen vaatimuksiaan, jaettava prosessin tuotantopanoksia koskevat vaatimukset toimittajille toimitusketjujen tehokkuuden parantamiseksi, valvottava prosessin suorituskykyä tarkoituksenmukaisella tasolla päätöksenteon ja prosessinhallinnan tukemiseksi sekä mitattava prosessien suorituskykyä (kuvio 5).



Kuvio 5. Prosessin omistajan rooli (Nenadál, 2008).

Kuengin (2000) mukaan prosessien jatkuva parantaminen, niin radikaalisti kuin vaiheittain, on elintärkeää prosessilähtöiselle organisaatiolle ja sen tukena tulisi olla kokonaisvaltainen prosessien suorituskyvyn mittaamisjärjestelmä (ulottuvuus 4). Prosessien suorituskyvyn mittarit tulisi johtaa prosessien tavoitteista, jotka puolestaan voidaan johtaa pääasiassa kolmesta lähteestä: koko organisaation kattavista tavoitteista, kilpailijoiden toiminnasta sekä sidosryhmien toiveista ja tavoitteista. Tavoitteiden määrittelyn ja mitareiden asettamisen jälkeen on tärkeää, että suorituskyvystä kerätään jatkuvasti dataa.

Prosessien suorituskyvyn mittaamisen yhteydessä puhutaan yleensä laadun, tehokkuuden, ajantasaisuuden ja kustannuksien mittaamisesta. Kuengin (2000) mukaan tulisi kuitenkin keskittyä ennemminkin sidosryhmien toiveisiin siitä, mitä he toivovat prosesseilta. Siten onkin tärkeää ensin määritellä sidosryhmien toiveet, joista prosessien suorituskyvyn mittarit voidaan johtaa. Tällöin puhutaan sidosryhmälähtöisestä prosessien suorituskyvyn mittausjärjestelmästä. Kueng (2000) on jaotellut suorituskyvyn mittaamisen näkökulmat viiteen osa-alueeseen: innovaationäkökulmaan, taloudelliseen näkökulmaan, työntekijänäkökulmaan, asiakasnäkökulmaan ja yhteiskunnalliseen näkökulmaan. Kun mittausjärjestelmä on rakennettu näiden pohjalta, organisaation eri sidosryhmien toiveet on otettu mittaamisessa huomioon.



Kuvio 6. Viisi prosessien suorituskyvyn mittaamisjärjestelmän näkökulmaa (Kueng, 2000).

Viidennen ulottuvuuden mukaan prosessilähtöisessä organisaatiossa johdon on tuettava prosessilähtöistä toimintaa. Ilman ylimmän johdon sitoutumista prosessilähtöisyyteen organisaatio ei voi saavuttaa prosessilähtöisyyden kaikkia hyötyjä. Prosessilähtöisen organisaation johtamistyylistä puhutaan prosessijohtamisena. Yhtenä edellytyksenä pro-

sessilähtöiselle organisaatiolle on, että johtoryhmä hahmottaa prosessijohtamisen ja ottaa sen osaksi organisaation toimintatapaa. Lisäksi johtoryhmässä tulisi olla henkilö, jolla on viimekäden vastuu organisaation prosessiohjelmasta. Johtoryhmän tulisi myös olla aktiivisena osana prosessilähtöisyyden eteenpäin viemisessä ja jatkuvassa kehittämisessä. Organisaatiossa pitää siis olla menetelmiä prosessien jatkuvaan parantamiseen ja prosessien uudelleen suunnitteluun (engl. Business Process Re-engineering, BPR) tulisi olla osa tätä kehitystyötä (ulottuvuus 6). Tällainen toimintatapa vaatii työntekijöiltä paljon erilaista osaamista. Organisaatiossa tulisikin olla prosessien johtamisen ja muutosjohtamisen ammattilaisia viemässä tällaisia kehitystoimia eteenpäin.

Prosessilähtöisyys rakentuu eri ulottuvuuksista, joille voidaan nimetä eri indikaattoreita. Tässä tutkimuksessa prosessilähtöisyys hahmotetaan seitsemän ulottuvuuden kautta: 1) prosessilähtöinen organisaatorakenne, 2) prosessien mallintaminen ja dokumentointi, 3) prosessin omistajan rooli, 4) prosessien suorituskyvyn mittaaminen, 5) johdon sitoutuminen prosessilähtöisyyteen, 6) menetelmät prosessien jatkuvaan kehittämiseen ja 7) prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri. Tutkimuksen fokuksena olevaa prosessilähtöisyyden viimeistä ulottuvuutta eli prosessilähtöistä organisaatiokulttuuria käsitellään tarkemmin luvussa 2.3. Kuitenkin jo tässä vaiheessa, kun ensimmäiset kuusi ulottuvuutta on esitelty, voidaan todeta, että prosessilähtöisen organisaatiokulttuurin tulisi perustua yhteistyötä korostavalle johtamistyyliille, prosessien kokonaisvaltaiselle ymmärrykselle organisaation joka tasolla, funktionaaliset rajat ylittävälle tiimityölle, asiakaslähtöisyydelle, työntekijöiden uudennlaiselle osaamiselle, jatkuvalla kehittämisellä ja työntekijöiden muutosvalmiudelle.

2.2 Prosessilähtöisyyden merkitys

2.2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on organisaation jäsenten yhteisesti jaettuja arvoja ja uskomuksia. Organisaatiokulttuuri näkyy organisaation tavoitteissa ja yhteisesti rakennetuissa toimintatavoissa, joiden kautta tavoitteisiin pyritään. (Hofstede, 1994.) Prosessilähtöisyys on organisaation kokonaisvaltainen tapa toimia ja siten se on myös organisaatiokulttuurinen ilmiö. Hinterhuberin (1995) mukaan nimenomaan organisaatiokulttuuri on yleensä suurimpana prosessilähtöisyyden implementoinnin esteenä. Jos vallitseva organisaatiokulttuuri hylkii prosessilähtöisyyttä, jää toimintatavan omaksuminen puolitiehen. Kulttuurinen sopivuus on siis tärkeää, sillä ihmisten ja prosessien on toimittava yhdessä tuottaakseen arvoa asiakkaalle (Armistead & Machin, 1997).

Organisaatiokulttuuria on tutkittu monista eri näkökulmista ja tutkimuksellisia suuntauksia on lukuisia. Aiemmasta tutkimuksesta voidaan kuitenkin erottaa kaksi keskeistä näkökulmaa organisaatiokulttuuriin. Ensinnäkin voidaan sanoa, että on organisaatiolla on kulttuuri (has), ja toiseksi, että organisaatio itsessään on kulttuuri (is) (Smircich, 1983). Ensimmäisen näkökulman mukaan organisaatiokulttuuri nähdään yhtenä organisaation muuttujista kuten strategia tai teknologia. Toisessa näkökulmassa organisaatio nähdään kulttuurina ja siksi sitä ei voi erottaa omaksi erilliseksi tekijäkseen. Näillä näkökulmaeroilla on suuria vaikutuksia siihen, kuinka organisaatiokulttuurin muutokset nähdään. Jos organisaatiokulttuuri nähdään vain organisaation yhtenä tekijänä (has), sen muuttaminen vaikuttaisi olevan melko helppoa. Organisaatiokulttuuri nähdään siis väliinään parantaa organisaation toimivuutta ja suorituskykyä. Jos organisaatio sen sijaan nähdään itsessään kulttuurina (is), on sen muuttaminen paljon haastavampaa. Tällöin organisaatiokulttuurin nähdään vaikuttavan organisaation joka kolkkaan. Tässä ajattelutavassa ihmiset luovat kulttuuria jatkuvasti ollessaan kanssakäymisissä toisten ihmisten kanssa. Siten organisaatiokulttuurin muutos tarkoittaa muutosta ihmisten toimintatavoissa ja ajattelussa. Tämä tutkimus edustaa ajattelutavaltaan jälkimmäistä näkökulmaa.

Lähestyn organisaatiokulttuuria tässä tutkimuksessa kognitiivisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen näkökulmasta (Smircich, 1983). Sen mukaan organisaatiokulttuuri muotou-

tuu organisaation työntekijöiden yhteisten kokemusten, arvojen ja uskomusten kautta. Organisaatiokulttuuri on tulos työntekijöiden tavasta ajatella, luoda merkityksiä, sääntöjä ja toimintatapoja eli tulkita todellisuutta.

2.2.2 Prosessilähtöisyyden vaikutukset

Prosessilähtöisyyttä tarkastelevan tutkimuksen heräämisestä lähtien tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää prosessilähtöisyyden vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksilla on pyritty todistamaan prosessilähtöisyyden hyötyjä ja siten kannustettu organisaatioita prosessilähtöiseen toimintatapaan. Esimerkiksi Škrinjar ym. (2008) havaitsivat kroatialais- ja slovenialaisorganisaatioiden johtajien prosessilähtöisyyttä koskevia näkemyksiä käsitelleessä tutkimuksessaan prosessilähtöisyyden auttavan parantamaan niin organisaation taloudellista kuin ei-taloudellista suorituskykyä. Samankaltaisia tuloksia ovat esittäneet myös Zaheer, Rehman ja Khan (2010) tutkimuksessaan prosessijohtamisen vaikutuksista organisaation suorituskykyyn, sekä Vlahovic, Milanovic ja Skrinjar (2010) tutkimuksessaan prosessilähtöisyyden kypsyystason vaikutuksista organisaation suorituskykyyn.

Tutkimuksissa korostetaan usein niitä konkreettisia hyötyjä, joita voidaan jollain tavoin mitata. Tällaisia ovat esimerkiksi kustannusten väheneminen, nopeus ja toimituskyky. Harvemmissä tutkimuksissa painotetaan abstraktimpia hyötyjä, kuten työntekijöiden kehittymistä ja työilmapiirin parantumista. Näitä on kuitenkin viimeaikaisessa tutkimuksessa pyritty tuomaan aiempaa enemmän esiin. Yleensä abstraktimmat hyötytasot ovat niitä, joilla on suuri merkitys suorittavalle työntekijätasolle. Kuten aiemmin on nostettu esiin, tutkimuskenttä on keskittynyt johdon näkökulmaan ja siten myös prosessilähtöisyyden hyötyjä on korostettu pitkälti tästä perspektiivistä.

Esimerkiksi Kohlbacher (2010) on tarkastellut metatutkimuksessaan, mitä vaikutuksia prosessilähtöisyydellä on nähty olevan organisaation suorituskyvyn kannalta. Hän on listannut aiempien tutkimusten pohjalta kokoamassaan synteesissä 26 tutkimusta, jotka käsitelivät organisaation prosessilähtöisyyden ja suorituskyvyn välistä yhteyttä. Kohlbacherin mukaan tutkimuksissa raportoitiin useimmin prosessilähtöisyyden positiivisista vaikutuksista kuin negatiivisista (taulukko 2):

- Nopeuden parantuminen (syklien nopeutuminen) 14 tutkimusta
- Asiakaslähtöisyyden lisääntyminen 11 tutkimusta
- Laadun parantuminen (yleensä tuotteen laadun parantuminen) 10 tutkimusta
- Kustannusten väheneminen 10 tutkimusta (1 tutkimus raportoi negatiivisesta vaikutuksesta kustannuksiin)
- Tuloskehityksen parantuminen (myynti, voitot, kannattavuus) kahdeksassa tutkimuksessa

Muutokset suorituskyvyssä on jaoteltu taulukossa 2 kolmeen eri kategoriaan. Kategorian A muutokset perustuvat taloudellisiin tietoihin. Myös erityyppiset tehokkuuden mittarit ja kulut kuuluvat tähän luokkaan. O kategoria kuvastaa sitä, kuinka organisaatio suoriutuu ei-taloudellisilla mittareilla eli esimerkiksi markkinaosuudessa, asiakastytyväisyydessä ja laadussa. Kategoria pitää sisällään myös aikaan perustuvat muuttujat kuten toimitusten nopeus ja toimitusvarmuus. Kategoria M edustaa organisaation markkina-arvoa.

Tutkimustuloksia prosessilähtöisyyden vaikutuksista organisaation suorituskykyyn raportoidaan yleensä konkreettisten ja mitattavien vaikutusten kautta. Tämä on havaittavissa myös Kolhbacherin (2010) metatutkimuksessa. Yhtäläillä tulisi miettiä myös abstraktimpia vaikutuksia, sillä nämä ovat niitä asioita, mitkä vaikuttavat nimenomaan työntekijätasolla työhön ja ajattelutapoihin, ja sitä kautta työntekijän omaan suorituskykyyn.

Melan (1989) on nostanut esiin sen, kuinka prosessien määrittäminen ja mallintaminen helposti ymmärrettävällä tavalla helpottaa viestintää prosessissa työskentelevien henkilöiden kesken. Prosessien mallinnus toimii myös oppimisen työkaluna työntekijöille siitä, kuinka prosessi todella toteutetaan. Pauls (2006) on havainnut prosessilähtöisyyden lisäävän selvyyttä organisaation rakenteissa ja vastuualueissa, sekä johtavan systemaattiseen parannusmahdollisuuksien etsintään organisaatiossa. Prosessilähtöisyyden avulla luodaan myös valmiudet systemaattiselle strategiselle suunnittelulle (Kohlbacher, 2010). Schima (2004) puolestaan tuo esille, kuinka prosessilähtöisyys lisää organisaation läpinäkyvyyttä ja asiakaslähtöisyyttä, kun organisaation informaatio muuttuu läpinäkyvämmäksi ja päätöstenteko nopeutuu. Prosessilähtöisyyden myötä myös uudet työntekijät pystyvät helpommin ja nopeammin sopeutumaan uusiin tehtäviinsä.

Aiemman tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että prosessilähtöisyydellä on enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Tämä voi johtua myös siitä, että tutkijat pyrkivät mieluummin raportoimaan positiivisista vaikutuksista kuin negatiivisista tai neutraaleista vaikutuksista. (Kohlbacher, 2010). Yleensä tutkimusten taustaoletuksena on, että prosessilähtöisyys todella parantaa organisaation toimintaa. Myös aikaisempien tutkimusten tutkimuskysymykset on asetettu niin, että tarkoituksena on etsiä hyötyjä. Siten tutkimuksen lähtökohdat ohjaavat raportoimaan nimenomaan prosessilähtöisyyden positiivisista vaikutuksista siinä missä negatiiviset vaikutukset saattavat jäädä huomiotta.

2.2.3 Prosessilähtöisyyden haasteet

Prosessilähtöisellä toiminnalla pyritään luomaan kilpailuetua organisaatioon. Silti tutkimukset osoittavat, että monet organisaatiot eivät saavuta niitä hyötyjä, joita prosessilähtöisyydellä voitaisiin saavuttaa (PalMBERG, 2010). Muun muassa Hammer ja Champy (1993, 201) arvioivat, että noin kaksi kolmasosaa organisaatioista, jotka ovat ottaneet prosessilähtöisyyden tavakseen toimia, epäonnistuvat yrityksissään saavuttaa prosessilähtöisyys organisaatiossaan. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että organisaatiot eivät opi virheistään, vaan tekevät samoja virheitä prosesseihin liittyen yhä uudelleen ja uudelleen. Tärkeää prosessilähtöiselle organisaatiolle olisikin tunnistaa nämä virheet ja oppia niistä.

Prosessilähtöisyyden implementointi organisaatioon jääkin usein puolitiehen. Esimerkiksi Hammer ja Stanton (1999, 1) tuovat esiin, kuinka organisaatiot omaksuvat tiettyjä prosessilähtöisyyden ominaisuuksia, mutta kokonaisvaltainen ja aito prosessilähtöisyys kuitenkin puuttuu. Esimerkiksi organisaatorakenne rakennetaan ydinprosessien pohjalta ja prosesseille on nimetään prosessin omistajat, mutta valta on edelleen käytännössä funktionaalisissa osastoissa. Tämä on prosessilähtöisyyteen pyrkivälle organisaatiolle tyypillinen haaste. Tällöin työntekijät jäävät kahden eri toimintamallin väliin, mikä aiheuttaa usein hämmennystä.

Prosessilähtöisyyden tutkimuksessa on havaittu monia haasteita prosessilähtöistä toimintatapaa implementoitaessa ja sitä ylläpitäessä. Muun muassa Jarrar ja Aspinwall (1999) ovat jaotelleet prosessilähtöisyyden haasteet neljään luokkaan: kulttuuriset haasteet, prosesseihin liittyvät haasteet, rakenteelliset haasteet ja tietotekniikkaan liittyvät haasteet. Prosessilähtöinen toiminta vaatii usein muutoksia organisaatiokulttuurissa. Uusi toimintatapa ja ajattelumalli vaikuttavat työntekijöiden työtehtäviin ja työyhteisöön. Tämä voi aiheuttaa muutosvastarintaa työntekijöiden osalta ja siksi olisi tärkeää, että organisaatiokulttuuri olisi rakentunut mahdollisimman muutosmyönteiseksi. Prosessien uudelleen järjestely ja järjeistäminen aiheuttavat puolestaan omat haasteensa. Vanhat toimintamallit voivat olla tiukassa ja siksi prosessilähtöisyyden implementoinnissa on oltava tarkkana, että asioita viedään eteenpäin sen sijaan, että palattaisiin vanhoihin prosesseihin. Prosessilähtöisyys vaatiikin paljon muutoksia ihmisten ajattelu- ja

toimintatavoissa. Lisäksi prosessilähtöisyys vaatii työntekijöiltä uudenlaista osaamista, mikä Jarrarin ja Aspinwallin (1999) mukaan on rakenteellinen haaste. Rakenteelliseen haasteeseen voidaan vastata kouluttamalla henkilöstöä prosessilähtöiseen toimintamalliin. Prosessilähtöisyyden implementointi asettaa haasteita myös organisaation tietohallinnolle, sillä se vaatii yhdenmukaisia järjestelmiä koko organisaatiossa, mikä edellyttää organisaatiolta toisinaan suuriakin investointeja.

Prosessilähtöisyyteen liittyy siis monia erilaisia haasteita, mutta silti organisaatiokulttuuri on nähty suurimpana haasteena prosessilähtöisyyden implementoinnissa (Becker, 1993, Thomas 1995; Van Donk & Sanders, 1993). Tällöin on kyse siitä, että organisaatiokulttuuri ei tue prosessilähtöistä toimintatapaa. Muun muassa Greenin (2012) mukaan organisaatiokulttuuri voi olla rakentunut prosessilähtöiselle toimintatavalle mahdolliseksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että kulttuuria kartoitetaan jo ennen prosessilähtöisen toimintatavan implementointia. On hyvä pohtia, onko organisaation kulttuuri sellainen, joka tukee prosessilähtöistä toimintatapaa. Jos näin ei ole, on löydettävä keinoja muuttaa organisaatiokulttuuria paremmin prosessilähtöisyyttä tukevaksi. Työntekijöiden motiivointi uudennlaisiin toimintatapoihin ja ajattelumalleihin on tärkeä osa prosessilähtöisyyden implementointia ja kehittämistä. Muutoksia ihmisten asenteissa on äärimmäisen vaikea saavuttaa ja siksi on tärkeää, että työntekijöitä palkitaan oikeanlaisesta toimintatavasta (Hammer & Champy, 1993, 204).

Tie prosessilähtöiseen toimintatapaan ei ole siis helppo vaan siihen liittyy paljon erilaisia haasteita, jotka on otettava huomioon prosessilähtöisyyttä implementoitaessa organisaatioon. Ensimmäinen ja suurin haaste prosessilähtöisyyden implementoinnissa on tutkimusten perusteella organisaatiokulttuurin sopivuus uuteen toimintamalliin. Tähän tulisi kiinnittää huomiota jo ennen prosessilähtöisen toimintatavan implementointia.

2.2.4 Prosessilähtöisyyden kypsyysmallit

Matka kokonaisvaltaiseen prosessilähtöiseen organisaatioon on yleensä pitkä, minkä vuoksi monet tutkijat esittävätkin prosessilähtöisyyden kypsyysmallien käyttämistä jatkuvan parantamisen tukena. Kypsyysmallien avulla voidaan arvioida organisaation prosessilähtöisyyden tasoa ja sen kehittymistä. Suurin osa prosessilähtöisyyden kypsyys-

malleista on porrasmalleja, joissa kypsyyttä on kuvattu tasoittain. Näiden porrasmallien lisäksi löytyy malleja, joissa kypsyystaso nähdään vähitellen ja jatkuvasti kasvavana.

Kypsyysmalleista on tullut osa prosessilähtöisyyden tutkimuskenttää sen jälkeen, kun Carnegie Mellon yliopistossa Software Engineering Institute:ssa (SEI) kehitettiin niin kutsuttu valmiuksien kypsyysmalli (engl. CMM, Capability Maturity Model) (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993). Vaikka malli kehitettiin alun perin ohjelmistokehityksen prosesseihin, sitä on käytetty pohjana monille muille myöhemmille kypsyysmalleille ja laajennettu moniin muihin eri lähestymistapoihin organisaation prosessien kehittämisessä. Esimerkiksi Harmon (2004) kehitti liiketoimintaprosessien kypsyysmallin (engl. BPMM, Business Process Maturity Model) valmiuksien kypsyysmallin pohjalta. Samoin Fischer (2004) kehitti oman kypsyysmallinsa (BPMM) yhdistämällä viisi prosessilähtöisyyden ulottuvuutta ja viisi eri kypsyystasoa. Hänen ulottuvuutensa olivat taktiikka, hallinta, prosessit, ihmiset ja tietotekniikka. Fischerin (2004) kypsyysmallissa ajatuksena on kartoittaa, missä tilassa organisaation liiketoimintaprosessit ovat tällä hetkellä ja mihin niillä tulisi pyrkiä.

DeBruin ja Roseman (2005) sen sijaan ovat luoneet kuuden ulottuvuuden kypsyysmallin (BPMM), jossa he lähestyvät prosessilähtöisyyttä kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta. Ulottuvuuksina heidän mallissaan ovat strateginen linjaus, hallinto, metodit, tietotekniikka, ihmiset ja kulttuuri. Rosemanin ja DeBruinin ulottuvuuksista ihmiset ja kulttuuri ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä. He ovat jakaneet ihmisten ulottuvuuden seuraaviin valmiuksiin: prosessitaidot ja asiantuntijuus, prosessijohtamisen osaaminen, prosessikoulutus, prosessiyhteistyö ja prosessijohtajien olemassaolo. Kulttuurin he ovat jakaneet muutoksiin reagointikykyyn, arvoihin ja uskomuksiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, prosessien huomioimiseen johtajuudessa ja prosessien hallinnan sosiaalisiin verkostoihin. Malli on hyvin moniulotteinen ja se tuo selkeästi esiin sen, että eri ulottuvuuksien ja niihin liittyvien valmiuksien kypsyys on usein vaihtelevaa.

Van Looyin ym. (2011) mukaan prosessilähtöisyyden kypsyysmallin käsitettä ei ole tutkimuskentässä riittävän hyvin määritelty. Yleensä käsitteet kypsyystaso ja organisaation valmiudet menevät helposti sekaisin ja ne tulisikin erottaa toisistaan. Van Looyin (2011) ym. kypsyysmalli, jota esiteltiin kappaleessa 2.1.2, on yksi näkemys prosessilähtöisyyden kypsyys tasosta. Siinä prosessilähtöisyys on jaoteltu kuuteen osa-

alueeseen: mallinnus, käyttöönotto, optimointi, johtaminen, kulttuuri ja rakenne. Tällä tavoin he ovat tuoneet vahvasti esiin sen, että prosessilähtöisyyden kasvaminen tarkoittaa näiden kaikkien osa-alueiden kasvua ja yhden osa-alueen kasvu tarkoittaa organisaation valmiuksien kasvua. Näin ollen esimerkiksi organisaatiokulttuurin kasvulla prosessilähtöisempään suuntaan voidaan parantaa organisaation valmiuksia prosessilähtöiseen toimintatapaan. Prosessilähtöisyys on kuitenkin kokonaisvaltaista ja siten organisaation kaikkien prosessilähtöisyyden ulottuvuuksien tulisi kehittyä prosessilähtöisempään suuntaan ennen kuin organisaation voidaan nähdä siirtyvän kypsyytasolta toiselle.

Aikaisemmassa tutkimuksessa kypsyyksille on muodostettu lukuisia, mutta silti kypsyyksimallien käytön vaikutuksia on tutkittu puutteellisesti. Biticin Garengon, Atesin ja Nudurupatin (2015) mukaan kypsyyksimallit vaikuttavat kahdella tavalla. Ensinnäkin ne luovat viitekehysten, jonka pohjalta johto voi keskustella organisaation kehittymisestä. Tämä keskustelu lisää sitoutumista kypsyyksimallin tuloksien parantamiseen ja helpottaa samalla myös organisaation oppimista, kun viitekehys toimii kehitystyökaluna. Toiseksi kypsyyksimalli mahdollistaa nopeamman arvion ja tuloksien saamisen organisaation tilasta. Samalla se tekee organisatorisista käytännöistä tehokkaampia ja kannustaa säännölliseen uudelleen arviointiin. Tätä kautta se vahvistaa organisaation oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.

2.3 Organisaation työntekijöiden prosessinäkökulma

2.3.1 Työntekijöiden prosessiymmärrys

Prosessilähtöisen organisaation kannalta on keskeistä, että työntekijät osaavat kuvailla prosessia, jossa he työskentelevät. Työntekijöiden on ymmärrettävä, kuinka heidän työtehtävänsä vaikuttavat prosessin seuraavaan työvaiheeseen, asiakkaisiin ja prosessin suorituskyykyyn. (Kohlbacher & Gruenwald, 2011.) Työntekijöillä tulisi siis olla kokonaiskuva ja ymmärrys organisaation prosesseista. Tärkeimpään asemaan nousee ymmärrys prosessista, missä työntekijä itse työskentelee. Tässä tutkimuksessa kyseisenlaisesta ymmärryksestä puhutaan prosessiymmärryksenä. Siihen kuuluu siis ymmärrys organisaation prosessikokonaisuudesta, ymmärrys omasta prosessista ja siihen liittyvistä työtehtävistä sekä ymmärrys prosessin riippuvuussuhteista. Riippuvuussuhteilla tarkoitte-

taan sitä, että ymmärretään, mitä vaikutuksia esimerkiksi omilla työtehtävillä on toisten työtehtäviin ja prosessin eri vaiheisiin ja mikä vaikutus kokonaisuudessaan omalla työllä on prosessissa muihin tahoihin kuten asiakkaisiin.

Prosessiymmärrys linkittyy siten vahvasti henkilöstön osaamiseen, sillä prosessilähtöinen organisaatio vaatii työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Enää ei riitä, että ymmärtää ja tuntee hyvin omat työtehtävänsä, vaan avainasemaan nousee prosessiymmärrys. Työntekijän tulisi ymmärtää prosessi vaihe vaiheelta ja tunnistaa siihen liittyvät tehtävät. Työntekijöiden tulisi myös ymmärtää kuinka prosessissa luodaan arvoa asiakkaalle. Tähän työntekijät tarvitsevat yleensä asianmukaista koulutusta. Monet yritykset ovatkin ottaneet niin sanotut prosessikoulutukset käyttöön. Niiden sisältö voi erota hyvinkin paljon toisistaan organisaatiosta riippuen, mutta yleensä tavoitteena on lisätä työntekijöiden prosessilähtöistä ajattelua, heidän yksityiskohtaista tietämystään organisaation prosesseista ja antamaan valmiuksia sekä työkaluja parempaan työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Lisäksi koulutuksissa pyritään lisäämään asiakaslähtöisyyttä kouluttamalla työntekijöitä asiakkaan arvon luomiseen liittyen. (Hammer & Santon, 2007).

Työntekijöiden prosessiymmärrystä voidaan lisätä oppimisen kautta. Oppiminen sisältää Hammerin ja Champyn (1993, 217) mukaan tiedonjakoa, keskustelua ja jopa väitteilyä työyhteisössä. Oppiminen tapahtuu siis vuorovaikutuksessa organisaation työntekijöiden kesken. Työntekijöiden oppimisessa olisi tärkeää, että ideoiden vaihto olisi organisaatiossa vapaata ja kaikkien ideat otettaisiin huomioon. Organisaation tulisikin olla avoin sekä vapaa uudentlaisille ideoille ja ehdotuksille. Prosessimallinnukset voidaan nähdä yhtenä työvälineenä oppimisessa ja sitä kautta yhteisen ymmärryksen luomisessa. Niiden kautta kaikki voivat saada samantasoista tietoa prosessista ja sitä kautta he voivat lähteä kehittämään organisaation toimintaa.

Kun työntekijöillä on riittävä ymmärrys prosessin nykytilasta, heidän on mahdollista havaita prosessin kehityskohteita omassa työssään. Prosessilähtöisessä toimintatavassa vastuuta prosessin kehittämisestä onkin siirretty yhä enemmän suorittavalle tasolle (Dean & Susman, 1989.), minkä vuoksi prosessiymmärrys työntekijöiden keskuudessa korostuu. Työntekijöiden on hahmotettava se tavoitetila, johon prosessin toiminnassa pyritään. Sen lisäksi, että työntekijä pystyy ymmärryksen kautta arvioimaan prosessin kehittymismahdollisuuksia, pystyy hän arvioimaan myös prosessin rajoitteita. Päh-

kinänkuoressa prosessiymmärryksen tarkoitus on siis saada aikaan organisaatiossa yhteinen ymmärrys siitä, missä tilassa ollaan ja mihin tulisi pyrkiä.

Prosessiymmärrykseen liittyvää tutkimus on puutteellista ja sitä ei ole edes käsitteenä määritelty yksiselitteisesti. Tässä tutkimuksessa prosessiymmärryksellä viitataan siihen ymmärrykseen, mikä työntekijöillä on heidän omasta prosessistaan ja siihen liittyvistä työvaiheista. Lisäksi prosessiymmärrykseen kuuluu riippuvuussuhteiden ymmärrys. Tällä tarkoitetaan sitä ymmärrystä, mikä työntekijöillä on prosessin eri vaiheiden riippuvuussuhteista. Esimerkiksi kuinka oma työ vaikuttaa prosessin seuraavaan työvaiheeseen. Lisäksi empirian kautta pyritään syventämään, mitä prosessiymmärrys pitää sisällään työntekijänäkökulmasta.

2.3.2 Tiimityö

Tiimin käsitettä käytetään työelämässä monnimerkityksellisesti ja kirjallisuudessa sitä on määritelty lukuisin eri tavoin. Parker (1994) määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat hyvin riippuvaisia toisistaan ja pyrkivät saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Shonkin (1994, 11) mukaan tiimi muodostuu kahdesta tai useammasta henkilöstä, joiden on koordinoitava toimintaansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimin käsitettä voidaan vielä syventää tarkentamalla se pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät toisiaan yhteisvastuussa suorituksistaan (Katzenbach & Smith, 1998, 59). Tämän tutkimuksen näkemys tiimistä pohjautuu edellä esiteltyihin määritelmiin. Ratkaisevaa on, että tiimi on sitoutunut yhteisiin tavoitteisiin ja toimintamalleihin, ja että se on yhteisesti vastuussa suorituskyvystään.

Prosessilähtöisessä organisaatiossa tiimillä tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta. Tiimit voivat olla riippuvaisia esimerkiksi tietyistä projekteista. Tällöin tiimiä ei ajatella perinteisessä merkityksessä vaikkakin Parkerin (1994), Shonkin (1994), Katzenbach ja Smithin (1998) määritelmät soveltuvat myös tällaisiin tiimeihin. Tiimi ei ole siis perinteisessä mielessä organisaatiossa määritelty tietty ryhmä, kuten taloushallinnon tiimi, vaan se voi sisältää tilanteesta riippuen funktionaaliset rajat ylittäviä työntekijöitä.

Denisonin ym. (1996) mukaan funktionaaliset rajat ylittävät tiimit eroavat perinteisistä tiimeistä kolmella merkittävällä tavalla. Tiimien jäsenillä on usein kilpailevia lojaliteetteja, koska työntekijät tuntevat helpommin yhteisöllisyyttä omaa funktiotaan kohtaan kuin sitä prosessia kohtaan, jossa he työskentelevät. Tämä voi aiheuttaa organisaatioissa konflikteja. Prosessitiimien ajoittainen lyhytikäisyys tilanteissa, joissa ne on muodostettu jonkin tehtävän toteuttamiseen, voi aiheuttaa tiimeille paljon paineita. Lisäpaineita prosessitiimeille syntyy myös siitä, että niiden suorituskyvyille asetetaan usein korkeita odotuksia.

Wallin ja Lepsingerin (1994) tutkimuksessa suurimmat esteet funktionaaliset rajat ylittävälle tiimityölle olivat organisaation ristiriitaiset tavoitteet, kilpailu resursseista, päällekkäiset vastuut, ristiriitaiset henkilökohtaiset tavoitteet, prioriteettien epäselvyys ja yhteistyön puute. Heidän tutkimuksessaan 70 prosenttia vastaajista ei tiennyt, kuinka paljon valtaa heillä oli tehdä päätöksiä omassa funktiossaan. Valta ja vastuu olivat siis epäselvät. Noin 70 prosenttia vastaajista myös kohtasi ristiriitaisuuksia henkilökohtaisissa tavoitteissaan. Lisäksi 60 prosenttia vastaajista ei tiennyt, kuinka sovittaa yhteen prosessitiimin ja funktion prioriteetit. Lähes puolet vastaajista toi esille ongelmia prosessitiimin yhteistyössä.

Coulson (1994) painottaa, että prosessitiimillä tulee olla päätösvaltaa, ja että tiimin jäsenillä tulee olla laaja ymmärrys ja kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Holland ym. (2000) korostavat tiimin keskinäistä kunnioitusta ja luottamusta. Lisäksi tiimin jäsenten tulisi olla joustavia, avoimia oppimaan uutta ja valmiita jatkuviin muutoksiin. Prosessitiimin tulisi kyetä luoviin ongelmanratkaisuihin ja kommunikoinnin tulisi olla tiimin kesken jatkuvaa ja aitoa. Tiedonjako ja prosessitiimin yhteinen oppiminen onkin tärkeää prosessimaisen toimintatavan onnistumiselle. Prosessitiimiä tulisi jatkuvasti kouluttaa prosessimaiseen toimintatapaan.

Hammer (2007) on luokitellut prosessilähtöisen organisaation tiimityöskentelyn neljään eri tasoon, joiden avulla voidaan arvioida, millä tasolla tiimityöskentely organisaatiossa on. Ensimmäisellä tasolla prosessitiimityö on projekteihin keskittynyttä, satunnaista ja epätyypillistä. Toisella tasolla organisaatio usein käyttää funktiot ylittäviä projektitiimejä parantamistoimenpiteissään. Tällä tasolla tiimityöskentely on työntekijöille tuttua. Kolmannelle tasolle päästäkseen on tiimityön oltava normi prosessien suorittajien keskuudessa ja sen on oltava arkipäiväistä johdon keskuudessa. Neljännellä tasolla tiimityö asiakkaiden ja toimittajien kanssa on arkipäiväistä. Prosessilähtöisen tiimityön tulisi siis olla kokonaisvaltainen

tapa toimia, ja parhaimmassa tapauksessa tiimityö ulottuu prosessissa myös organisaation ulkopuolelle.

2.3.3 Työntekijöiden asiakaslähtöinen asenne

Asiakaslähtöisyyden käsite on lähtöisin markkinoinnin tutkimuksesta. Siitä on puhuttu muun muassa markkinaorientaatio-käsitteen (engl. market orientation) avulla (Narver & Slater, 1990). Markkinalähtöisessä organisaatiossa keskitytään kaikessa toiminnassa arvon luomiseen asiakkaalle (Kumar ym., 2011; Kohli & Jaworski, 1990). Arvon luominen asiakkaalle ei ole kuitenkaan vain markkinoinnillinen asia, minkä vuoksi ajatusta on viety myös muille organisaation osa-alueille. Arvon luominen on haluttu saattaa organisaation kokonaisvaltaiseksi tavaksi toimia. Voidaan puhua organisaation asiakaslähtöisestä tavasta toimia ja yksittäisten työntekijöiden asiakaslähtöisyydestä. Nykyään puhutaankin organisaation asiakasorientaatiosta (engl. customer orientation). Organisaation asiakasorientaation voidaan katsoa sisältyvän markkinaorientaation kokonaisuuteen. (Narver & Slater, 1990). Se on yksi markkinaorientaation osa-alueista. Tässä tutkimuksessa käsitteestä asiakasorientaatio puhutaan asiakaslähtöisyytenä.

Muun muassa Brown ym. (2002) määrittelevät asiakaslähtöisyyden työntekijöiden taipumuksena ja alttiutena vastata asiakkaiden tarpeisiin. Gatignonin ja Xuerebin (1997) mukaan asiakaslähtöisyys on joukko työntekijöiden omaksumia uskomuksia ja asenteita, jotka asettavat asiakkaan intressit tärkeimmiksi. Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyys nähdään kuvatuslaisina työntekijöiden uskomuksina ja asenteina – jopa työntekijöiden mielentilana. Keskeistä on siis, millaiset tilanteet työntekijät näkevät palvelutilanteina tai näkevätkö työntekijät ylipäättään työnsä asiakaspalveluna. Asiakaslähtöinen organisaatio ja asiakaslähtöinen työntekijä ymmärtävät asiakkaansa arvoketjun kyseisellä hetkellä, mutta myös sen, mihin se on kehittymässä (Narver & Slater, 1990). Tämän arvoketju-ajattelun kautta työntekijät pystyvät arvioimaan prosessin vaiheiden tuottamaa arvoa asiakkaalle. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa siis jatkuvan parantamisen ja kehittämisen toimintamallia, joka lähtee aina liikkeelle asiakkaan lähtökohdista (Stenberg, 1997).

Prosessilähtöisyyden käyttöönotto organisaatiossa tarkoittaa kokonaisvaltaista asiakaslähtöisyyden omaksumista. Prosessilähtöisessä organisaatiossa organisaatorakenne ra-

kennetaan organisaation prosessien mukaan. Prosessit luovat rakenteen, jolla tuotetaan arvoa asiakkaille. (Davenport, 1993, 7). Jokaisella prosessilla voidaan ajatella olevan asiakas. Se voi olla prosessin lopullinen asiakas eli ulkoinen asiakas, mutta prosessin eri vaiheissa asiakkaana voidaan nähdä eri tahoja. Prosessilähtöisyydessä asiakasnäkökulma on siis hyvin laaja. Laaja-alainen asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että prosessilla voidaan nähdä olevan useampia asiakkaita.

Conduit ym. (2014) jakavat asiakaslähtöisyyden ulkoiseen asiakaslähtöisyyteen ja sisäiseen asiakaslähtöisyyteen. Ulkoinen asiakaslähtöisyys viittaa siihen, että organisaatio toimii niin, että kaikissa työvaiheissa pyritään luomaan arvoa ulkoiselle asiakkaalle. Sisäinen asiakaslähtöisyys taas tarkoittaa sitä, että organisaation muut työntekijät nähdään asiakkaina ja heille tuotetaan arvoa eri työvaiheissa. Nämä kaksi näkökulmaa ja toimintatapaa eivät sulje toisiaan pois vaan pyrkimyksenä olisi löytää tasapaino näiden välillä. Conduitin ym. (2014) mukaan asiakaspalveluksi voidaan mieltää kaikki tilanteet, joissa ollaan kontaktissa toiseen toimijaan aina työtovereista ulkoisiin sidosryhmiin. Asiakaslähtöisyys nähdään siis hyvin kokonaisvaltaisena organisaation toimintatapana ja ajattelumallina.

Asiakaslähtöisyyden ja organisaatiokulttuurin yhteyttä on tutkittu 1980-luvulta lähtien. Sisäisen asiakaslähtöisyyden tulisi olla osa organisaation kulttuuria, koska se ohjaa organisaation jäsenten asenteita ja toimintaa tuottamaan laadukkaita tuotteita ja palveluja myös muille organisaation työntekijöille (Lings & Greenley, 2010). Niin sisäinen kuin ulkoinen asiakaslähtöisyys voidaan nähdä organisaation kulttuurina, joka laittaa edelle asiakkaiden tarpeet ja auttaa luomaan pitkäaikaisia tuottavia suhteita. Tehokkaan markkinointistrategian tulisi keskittyä sellaisen organisaatiokulttuurin luomiseen, joka kannustaa työntekijöitä sisäiseen ja ulkoiseen asiakaslähtöisyyteen. (Conduit ym., 2014.)

Sisäinen asiakaslähtöisyys vaatii organisaation sisäisiä osastoja ja toimittajia suhtautumaan tosiinsa ikään kuin asiakkaina. Tätä kautta myös kyky toimia ulkoisten asiakkaiden kanssa parantuu. (Conduit & Mavondo, 2001.) Sisäinen asiakaslähtöisyys korostuu erityisesti organisaation tukitoiminnoissa, joissa ollaan harvoin suoraan yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen tai harvoin luodaan suoraan arvoa loppuasiakkaalle. Tällöin ajatuksena on se, että tukitoimintojen parissa työskentelevät työntekijät tuottavat lisäarvoa

mieltämällä toisessa prosessissa työskentelevät asiakkaina, ja tämä lisäarvo näkyy lopulta myös loppuasiakkaalla.

Kuengin (2000) mukaan käytännön kokemus osoittaa, että asiakasnäkökulmaa harvoin arvioidaan prosessilähtöisessä organisaatiossa systemaattisesti. Tämä pätee organisaation ulkoisiin asiakkaisiin, mutta jopa enemmän organisaation sisäisiin asiakkaisiin, joita ei nähdä niin ilmeisinä asiakkaina. Jos asiakasnäkökulmaa ei nosteta organisaation ylemmällä tasolla tarkastelun kohteeksi, voidaan olettaa, ettei myöskään työntekijätasolla asiakasnäkökulmaa oteta siinä mittakaavassa huomioon kuin se parhaimmillaan voisi olla. Työntekijän voi olla vaikeaa hahmottaa omaa työtään asiakaslähtöisesti niin sisäisten kuin ulkoistenkin asiakkaiden suhteen, jos tätä asiakasnäkökulmaa ei ole implementoitu organisaatioon.

Asiakaslähtöisyyden tulisi olla tasapainottelua sisäisen ja ulkoisen asiakaslähtöisyyden välillä. Lings ja Greenley (2010) huomauttavat, että sisäinen asiakaslähtöisyys voi vähentää ulkoista asiakaslähtöisyyttä. Voidakseen tuottaa arvoa asiakkaalle organisaation on hahmotettava selkeästi sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaansa. Tällaisen ajattelutavan tulisi näkyä selkeästi myös organisaation strategiassa. Oikean tasapainon löytäminen sisäisen ja ulkoisen asiakaslähtöisyyden välillä on siis hyvin tärkeää, ettei esimerkiksi sisäinen asiakaslähtöisyys vie kaikkea huomiota ulkoiselta asiakaslähtöisyydeltä. Hyvässä tasapainossa sisäinen asiakaslähtöisyys parantaa myös ulkoista asiakaslähtöisyyttä.

Tutkimukset osoittavat, että asiakaslähtöinen toimintatapa johtaa organisaatioissa laadun paranemiseen, edistää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja lisää organisaation kykyä saavuttaa sille asetetut tavoitteet (Brown ym., 2002; Donavan ym., 2004). Asiakaslähtöisyydellä on positiivisia vaikutuksia myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumisen tasoon (Franke & Park, 2006.) Asiakaslähtöisellä toimintatavalla on siis myös muita vaikutuksia kuin vain arvon luonti asiakkaalle. Sillä on suoria vaikutuksia työn tehokkuuteen ja laatuun. Lisäksi se vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön.

2.3.4 Työntekijöiden vastuu organisaation tuloksista

Perinteisen hierarkkisen organisaation ongelmana on nähty se, että siinä työntekijöillä ei ole riittävästi valtaa vaikuttaa omaan työhönsä. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä on havainnut omassa työssään ongelman, hän ei ole voinut ratkaista sitä ilman ylemmän tason hyväksyntää. (Liu, Denis, Kolodny & Stymne, 1990.) Prosessilähtöisessä organisaatiossa sen sijaan valta päätöksentekoon ja kehitystoimien toimeenpanoon on jaettu alemmille tasoille. Tällainen toimintatapa lisää organisaation joustavuutta ja yhteistyö organisaation eri työntekijöiden välillä nopeutuu. (Dean & Susman, 1989.) Vallan kääntöpuolena on kuitenkin vastuu. Prosessilähtöisessä organisaatiossa työntekijöille on siis pyritty jakamaan yhä enemmän vastuuta. Tämä on myös vaatinut työntekijöiltä yhä monimuotoisempia taitoja ja osaamista.

Tärkeä indikaattori prosessilähtöisen organisaatiokulttuurin kannalta on se, minkälaiseksi työntekijä kokee oman vastuunsa (Gruenwald & Kohlbacher, 2011). Prosessilähtöisessä ajattelutavassa työntekijällä tulisi olla vastuu omasta työstään ja siitä prosessista, jossa hän työskentelee. Samalla hänen tulisi nähdä oma vastuunsa osana laajempaa kokonaisuutta. Työntekijän tulisi siis tuntea vastuuta myös organisaation tuloksista. Jotta työntekijä voisi arvioida osuuttaan ja vastuutaan organisaation tuloksesta, työntekijän käytössä on oltava mittareita ja dataa prosessien suorituskyvystä.

Prosessien suorituskyvyn mittarit ovatkin välttämättömyys modernille prosessilähtöiselle organisaatiolle. Mittarit johdetaan työntekijöille ja prosesseille asetetuista tavoitteista, jotka on määriteltävä ennen kuin työntekijä pystyy arvioimaan omaa vastuutaan prosessin suorituskyvystä. (Kueng, 2000.) Yksittäisistä prosesseista siirrytään samalla periaatteella laajempiin prosessikokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi taloushallinnon prosessikokonaisuuteen ja taloushallinnon yhteisiin tavoitteisiin. Työntekijän on tunnettava vastuuta koko organisaation toiminnasta ja tavoitteista sen lisäksi, että hän kantaa vastuun omasta prosessistaan ja työtehtävistään. Tavoitteet on myös määriteltävä, jotta organisaation työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja mihin tuloksiin työssä olisi pyrittävä.

Muun muassa Hammer (2007) on luonnehtinut perinteisen organisaation vastuunjakoja johdolle keskittyneenä. Toisessa ääripäässä hän näkee organisaation, jossa työntekijät kokevat missiokseen jatkuvasti parantaa suorituskykyään ja palvella asiakkaita. Tämä

on kuin työntekijöille iskostunut tapa ajatella ja toimia. Tällöin työntekijä kokee vastuuta ja samalla halua jatkuvasti parantaa omaa toimintaansa ja organisaation toimintatapoja. Tämä on Hammerin (2007) mukaan sitä aitoa prosessilähtöistä ajattelua niin yksilötasolla kuin prosessitiimeissä. Cooperin (1995) mukaan vastuuntuntoinen tiimi on sellainen, jonka jäsenet ovat vastuussa prosessin etenemisestä ja sen suorituksesta. Prosessitiimin tulisi siis olla vastuussa prosessin suorituskyvystä. Prosessin omistajalla on se viimekäden vastuu, mutta funktionaaliset rajat ylittävä prosessitiimi on yhtäläillä vastuussa prosessin suorituskyvystä. Työntekijöiden tulisikin tuntea itsensä vastuullisiksi omista suorituksistaan, mutta myös prosessinsa suorituksista yhdessä prosessitiiminsä kanssa.

Jotta työntekijä voisi kokea kokonaisvaltaista vastuuta organisaation tuloksista, hänellä on oltava selkeät tavoitteet ja prosessin suorituskyvyn mittarit. Nämä lähtökohdat on siis oltava prosessilähtöisessä organisaatiossa kunnossa. Työntekijän tulisi tuntea vastuuta niin omista työtehtävistään, prosessistaan kuin myös organisaation tuloksesta. Prosessilähtöisen organisaation työntekijöiden vastuuntunto tulisi siis olla mahdollisimman kokonaisvaltaista. Siten prosessilähtöisessä organisaatiossa valtaa tulisi jakaa suorittavalle portaalle mahdollisimman paljon, jotta he myös kokisivat itsensä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti vastuullisiksi organisaation suorituskyvystä.

Vastuu voi lisätä työntekijän sitoutumista ja työmotivaatiota. Tutkimus työntekijöiden vastuusta työyhteisössä osoittaa, että vastuun tuoma motivaatio merkitsee suurempaa tehtävään sitoutumista ja kovempia pyrkimyksiä tehtävän suorittamiseen. Työntekijät, joille on jaettu vastuuta käyttävät enemmän aikaa ja vaivaa tehtäviensä suorittamiseen ja he myös raportoivat useammin hyvästä työmotivaatiosta. (Koonce, Anderson, and Marchant, 1995). Vastuunjaolla työntekijöille on siis positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja työntekijän omaan työhön ja sen mielekkyyteen. Prosessilähtöisessä organisaatiossa vastuu jaetaan suorittavalle portaalle, koska halutaan luoda organisaatiosta mahdollisimman ketterä, jotta pystyttäisiin joustavasti vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi on katsottu, että suorittava porras on paras ratkomaan ongelmia ja toimeenpanemaan kehitystoimia, koska he ovat sen työtehtävän parhaita asiantuntijoita. Vastuun jakoa ei pitäisi siis vain ajatella prosessimaiselle organisaatiolle ominaisena tapana organisoida vaan olisi myös nähtävä ne hyödyt, mitä tällaisella toimintatavalla voidaan saavuttaa.

2.3.5 Prosessikieli

Prosessilähtöisesti toimivassa organisaatiossa sen työntekijät ymmärtävät prosesseja ja käyttävät yhteistä prosessikieltä (McCormack & Johnson, 2001a, 82). Prosessilähtöinen toiminta tulee organisaatiossa todeksi kommunikaation ja interaktion kautta. Prosessilähtöisyydestä tulee toisin sanoen todellista vasta, kun se kommunikoidaan kielen avulla. (Gaitanides, 2007.) Puheen kautta organisaatiossa luodaan uusia merkityksiä ja yhteisiä ajattelutapoja, joiden myötä organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa. Osa prosessilähtöisyyden implementointia organisaatioon on nimenomaan kielenkäyttö. Sen seurauksena, että asioista ja tapahtumista puhutaan ja niitä tulkitaan prosessien kautta, prosessilähtöisyys lisääntyy myös työntekijöiden ajattelussa. Tärkeä osa implementointia on siis istuttaa prosessilähtöisyys prosessikielen kautta työntekijöiden puhettavaksi ja sitä kautta ajattelutavaksi.

Prosessikieli-indikaattorin avulla arvioidaan sitä, puhuvatko kaikki organisaation työntekijät prosessilähtöiselle organisaatiokulttuurille ominaisin termein eli käyttävätkö he esimerkiksi käsitteitä prosessi, asiakas, tiimi, prosessien suorituskyvyn mittarit ja niin edelleen (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Keskeistä on, kertovatko työntekijät omasta työstään organisaation prosessien kautta vai kuvailevatko he vain oman työnsä työvaiheita tai kuvailevatko he työtään funktionaalisten rakenteiden kautta esimerkiksi osasto-kohtaisesti.

McCormakin ja Johnsonin (2001a, 92–93) mukaan yhteinen prosessilähtöinen kieli organisaatiossa antaa mahdollisuuden funktionaaliset rajat ylittävään kommunikaatioon ja yhteistyöhön. Kommunikaatio on myös yksi prosessitiimin toimivuuden edellytyksistä eli prosessikieli vaikuttaa vahvasti yllä esiteltyjen indikaattorien toimivuuteen. Tässä tutkimuksessa havainnoidaan neljän ensimmäisen prosessilähtöisen organisaatiokulttuurin indikaattorin kautta prosessilähtöistä kielenkäyttöä. Ihmiset käyttävät kieltä luodakseen merkityksiä (Kelemen, 2000). Kielen kautta ja avulla myös organisaatioissa ylin johto, keskijohto ja työntekijät kuvailevat ja kertovat jokapäiväisistä toiminnoistaan ja päätöksistään työpaikalla (Boden, 1996). Se, kuinka ihmiset puhuvat asioista, kertoo paljon niistä merkitysrakenteista, joita organisaatiossa on yhdessä työntekijöiden kesken rakennettu. Todellisuutta luodaan siis työntekijöiden kesken puheen kautta ja organisaa-

tiokulttuuri ilmenee puheessa. Se, kuinka asioista puhutaan, kertoo siitä, minkälaiseksi organisaatiokulttuuri on muotoutunut.

McCormackin ja Johnsonin (2001a, 68) mukaan organisaation kieli voi olla suuri este prosessilähtöisen toiminnan implementoinnissa organisaatioon. Heidän kyselytutkimukseensa vastasivat 523 avainhenkilöä 90 eri yrityksestä. Organisaatiot oli valittu sillä perusteella, että he tuottavat ja toimittavat tuotteita eikä palvelua. Kyselylomakkeessa kysyttiin kuinka hyvin organisaatiossa käytetään prosessilähtöisyyteen liittyvää termistöä kuten prosessit ja prosessinomistaja. Heidän tutkimuksessaan 69 prosenttia vastaajista vastasi, että termistöä ei käytetty tai käytettiin vain vähän. Prosessikielen vaaliminen organisaatiossa on siis osoittautunut melko haasteelliseksi. Mitä enemmän asioista keskustellaan ja mitä enemmän työntekijöitä ohjataan prosessimaisten käsitteiden avulla, sitä paremmaksi prosessikieli työyhteisössä muotoutuu. Prosessimallinnuksien ja työohjeiden kieli vaikuttaa paljon siihen, miten asioista puhutaan ja siksi dokumentoissa prosesseja on huomioitava, että termistö on yhdenmukainen.

2.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Prosessilähtöisyys on organisaation kokonaisvaltainen toimintatapa, joka pitää sisällään monia erilaisia ulottuvuuksia. Siihen liittyvät niin organisaation pehmeät (ihmiset) kuin kovatkin puolet (prosessit ja teknologia) (Wong, 2013). Prosessilähtöinen organisaatio koostuu niin konkreettisista kuin abstrakteistakin puolista. Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä tällaisena abstraktina ja samalla ihmisiin liittyvänä pehmeänä puolena, joka on merkittävässä roolissa prosessilähtöisyyttä implementoitaessa. Tässä tutkimuksessa prosessilähtöisyys hahmotettiin seitsemän ulottuvuuden kautta: 1) prosessilähtöinen organisaatorakenne, 2) prosessien mallintaminen ja dokumentointi, 3) prosessin omistajan rooli, 4) prosessien suorituskyvyn mittaaminen, 5) johdon sitoutuminen prosessilähtöisyyteen, 6) menetelmät prosessien jatkuvaan kehittämiseen ja 7) prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri. (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Tämän tutkimuksen fokuksessa oleva prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri jaoteltiin teoreettisessa viitekehyksessä viiteen eri indikaattoriin, joita olivat työntekijöiden prosessiymmärrys, tiimityö, asiakaslähtöisyys, vastuu yrityksen tuloksista sekä prosessikieli.

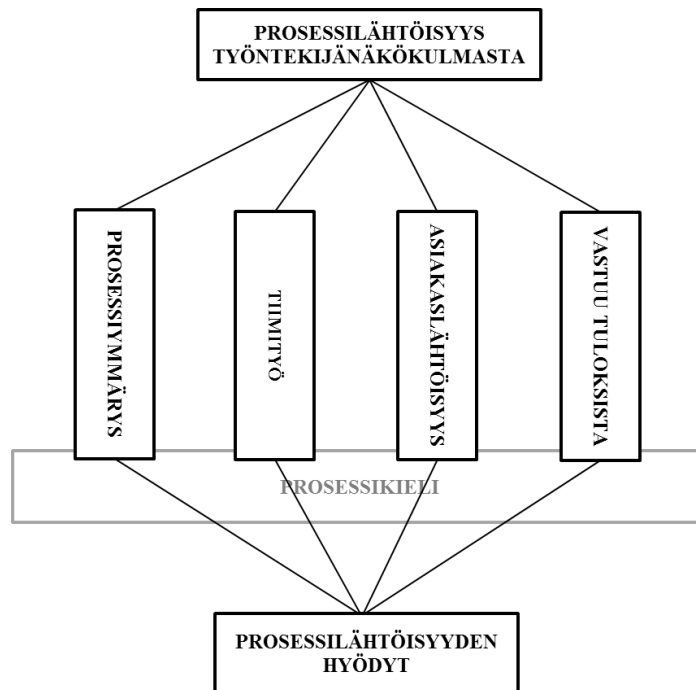
Prosessilähtöisessä organisaatiossa työntekijöillä tulisi olla kokonaiskuva ja ymmärrys organisaation prosesseista (Kohlbacher & Gruenwald, 2011). Tärkeimpään asemaan nousee ymmärrys prosessista, missä työntekijä itse työskentelee. Prosessiymmärrykseen kuuluu ymmärrys omasta prosessista ja siihen liittyvistä työtehtävistä sekä ymmärrys prosessin riippuvuussuhteista. Työntekijöiden osaaminen ja oppiminen on oleellista prosessiymmärryksen kehittämisen kannalta Hammerin ja Champyn (1993, 217) mukaan. Hyvällä tiimityöskentelyllä tätä ymmärrystä omasta prosessista voidaan lisätä. Prosessilähtöinen toimintatapa perustuukin funktionaaliset rajat ylittävälle tiimityölle. Tiimin jäsenten tulisi olla joustavia, avoimia oppimaan uutta ja valmiita jatkuviin muutoksiin. Prosessitiimin tulisi kyetä luoviin ongelmanratkaisuihin ja kommunikoinnin tulisi olla tiimin kesken jatkuvaa ja aitoa. (Holland ym., 2000.) Yhteinen oppiminen onkin tärkeää prosessimaisen toimintatavan onnistumiselle niin tiimityöskentelyssä kuin prosessiymmärryksen kasvattamisessa. Prosessitiimien jäsenillä on kuitenkin usein kilpailuvia lojaliteetteja ja siksi työntekijät tuntevat helpommin yhteisöllisyyttä omaa funktiotaan kohtaan kuin sitä prosessia kohtaan, jossa he työskentelevät (Denison ym., 1996). Tämä voi aiheuttaa konflikteja ja sekaannusta työyhteisössä.

Prosessilähtöisessä toimintatavassa korostuvat sisäinen ja ulkoinen asiakaslähtöisyys Conduit ym. (2014). Asiakaslähtöisyys nähdään kokonaisvaltaisena toimintatapana, jossa työntekijöiden asenteilla ja uskomuksilla on merkittävä rooli. Asiakaslähtöisyys on työntekijöiden tapa ajatella ja siten se voidaan nähdä ikään kuin mielentilana. Kun organisaatio toimii sisäisesti asiakaslähtöisesti, myös organisaation ulkoinen asiakas lopulta hyötyy siitä. Kuengin (2000) mukaan käytännön kokemus kuitenkin osoittaa, että asiakasnäkökulmaa harvoin arvioidaan prosessilähtöisessä organisaatiossa systemaattisesti. Jotta asiakas voisi saada parhaan mahdollisen hyödyn organisaatiosta, tulee vallan ja vastuun olla jaettuna prosessilähtöiselle organisaatiolle ominaisella tavalla suorittavalle portaalle, jotta he voivat vastata mahdollisimman ketterästi asiakkaan tarpeisiin olipa kyseessä sitten ulkoinen tai sisäinen asiakas. Työntekijöiden vastuussa organisaation tuloksista korostuvat työntekijöiden vastuut omista työtehtävistään, prosessistaan ja organisaation tuloksista. Vastuuntunnon tulisi siis olla mahdollisimman kokonaisvaltaista. Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaatiossa on asetettu selkeät tavoitteet ja prosessin suorituskyvyn mittarit.

Prosessilähtöinen toimintatapa tulee organisaatiossa todeksi kommunikaation kautta. Prosessilähtöisyydestä tulee toisin sanoen todellista vasta, kun se kommunikoidaan kielen avulla. (Gaitanides, 2007.) Yhteinen prosessilähtöinen kieli organisaatiossa antaa mahdollisuuden funktionaaliset rajat ylittävään kommunikaatioon ja yhteistyöhön. Todellisuutta luodaan siis työntekijöiden kesken puheen kautta ja organisaatiokulttuuri ilmenee siten puheessa. Se, kuinka asioista puhutaan, kertoo siitä, minkälaiseksi organisaatiokulttuuri on muotoutunut.

Prosessilähtöisyyden hyötyjä on pitkälti tarkasteltu johdon näkökulmasta ja siksi raportoidaankin usein ns. konkreettisista hyödyistä, joita on helpompi mitata. Työntekijätasolla korostuvat kuitenkin enemmän abstraktimmat hyödyt. Tutkimuksissa raportoidaan useammin prosessilähtöisyyden hyödyistä kuin sen haittavaikutuksista. Tärkeimmät hyödyt ovat tutkimuksen perusteelle nopeuden parantuminen, asiakaslähtöisyyden lisääntyminen, laadun parantuminen, kustannusten väheneminen sekä tuloskehityksen parantuminen. (Kohlbacher, 2010.)

Kuviossa 6 on tiivistetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tuotu esiin sen osa-alueiden väliset suhteet. Neljä prosessilähtöisen organisaatiokulttuurin indikaattoria, prosessiymmärrys, tiimityö, asiakaslähtöisyys ja vastuu yrityksen tuloksista, ovat tutkimuksen pääteemoja. Viimeistä osa-alueita eli prosessikieltä tarkastellaan näiden neljän teeman kautta. Se läpileikkaa kaikkia neljää ulottuvuutta. Lisäksi näiden ulottuvuuksien kautta tarkastellaan sitä, minkälaisia hyötyjä työntekijät näkevät prosessilähtöisyydestä koituvan.



Kuvio 7. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.

Kaikissa elämän osa-alueissa maltti on valttia. Liiallisuuksiin meneminen ei ole välttämättä hyvä asia. Sama pätee myös prosessilähtöisyyden osalta. Organisaatio voi löytää lyhyen ja pitkän aikavälin ”terveellisen” toimintatavan tasapainoilemalla perinteisen ja prosessinäkökulman välillä. Yleensä organisaation prosessilähtöisyys onkin jotain prosessilähtöisyyden tasojen keskivaiheilta. Tärkeää on säilyttää tasapaino näiden kahden näkökulman välillä. (Hernaus, 2008.) Tämän ajatuksen voi viedä organisaatorakenteen tasolta myös organisaatiokulttuuriin ja työntekijänäkökulmaan. Työntekijöiden ei ole tarkoituksenmukaista toimia täysin prosessilähtöisesti vaan heidän on huomioitava myös muita seikkoja työssään. Tärkeää kuitenkin on, että prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri on organisaatiossa riittävällä tasolla, jotta prosessit olisivat mahdollisimman tehokkaita ja tuottaisivat jokaisessa vaiheessa arvoa asiakkaalle – olipa kyseessä sisäinen tai ulkoinen asiakas. Tulee myös muistaa, että jokainen organisaatio on organisaatiokulttuuriltaan ainutlaatuinen (Hernaus, 2008). On huomattava, että se toimintatapa, joka toimii tietyssä organisaatiossa, ei välttämättä toimi samoin myös toisessa. Organisaation on siis itse löydettävä niin kutsuttu kultainen keskitie myös prosessilähtöisyydessä.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 Kohdeorganisaation taustaa

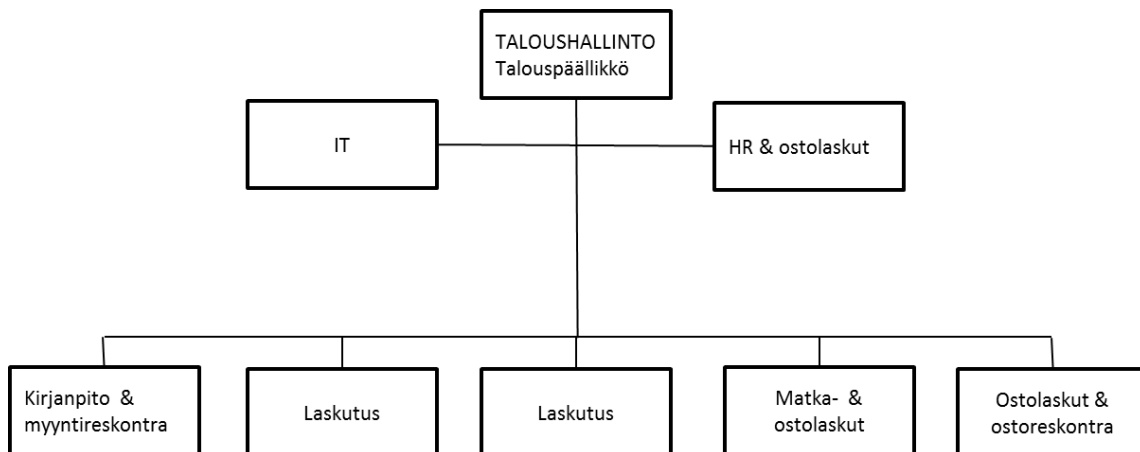
Kohdeorganisaatio on noin sata henkilöä työllistävä työstökoneiden ja robottien maahantuontiin keskittynyt yritys. Yrityksellä on toimipisteitä Suomessa kymmenellä eri paikkakunnalla, sekä yksi toimipiste myös Liettuassa. Yritys on helmikuussa 2014 eriytynyt toiminnallisesti suuremman automaatioalalla toimivan organisaation tytäryhtiöksi. Tällöin emoyhtiölle kuulunut työstökoneiden maahantuonti ja huolto siirtyivät kohdeorganisaatiolle. Syyskuussa 2014 yrityksen toimitusjohtaja vaihtui ja aiempi toimitusjohtaja jatkoi päätoimisena hallituksen puheenjohtajana johtoa tukien ja liiketoiminnan kehitystyöhön osallistuen. Lokakuussa 2014 myös robotiikkaliiketoiminta siirrettiin emoyhtiöstä tytäryhtiöön, jotta asiakkaita voitaisiin palvella mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja kaikki tarvittavat koneet ja laitteet saataisiin yhden katon alta. Marraskuussa yritys muutettiin emoyhtiön tytäryhtiöstä konsernin alle omaksi itsenäiseksi yhtiökseen aiemman emoyhtiön rinnalle.

Muutosten aikana myös henkilöstö on jonkin verran vaihtunut. Muun muassa yrityksen talouspäällikkö vaihtui marraskuun 2014 alussa. Helmikuussa 2015 yritys yhdistyi toisen pienemmän yrityksen kanssa ja alkoi toimia uuden markkinointinimen alla. Organisaatio on siis ollut jatkuvien muutosten pyörteissä, mikä on osaltaan vaikuttanut siihen, että taloushallinnon prosesseja ei ole mallinnettu eikä talousosaston käytäntöjä ole muovattu yhtenäisiksi.

Yrityksen talousosasto, joka on tämän tutkimuksen kohteena, sijaitsee Pirkanmaalla. Toimipisteessä työskentelee yhteensä noin 30 henkilöä, joista seitsemän on suoranaisesti taloushallinnon henkilöstöä. Kuviossa 7 on havainnollistettu taloushallinnon työntekijöiden pääasialliset tehtävät. Jokainen ruutu edustaa yhtä henkilöä. IT-henkilö on sijoitettu taloushallinnon kaavioon kuvastamaan hänen merkittävää rooliaan taloushallinnon tukihenkilönä. IT-henkilö auttaa ongelmien ratkaisussa ja osallistuu taloushallinnon kehittämiseen.

Taloushallinnossa työskentelee kaksi henkilöä, jotka pääasiallisesti hoitavat myyntilaskutusta (laskutus). He ovat molemmat siirtyneet eriytyneestä organisaatiosta. Näiden

lisäksi taloushallinnossa työskentelee kirjanpitäjä, joka on tullut organisaatioon syksyllä 2014 ja HR- henkilö, joka on siirtynyt eriytyneestä organisaatiosta kohdeorganisaatioon myös syksyllä 2014. Matka- ja ostolaskuja organisaatiossa tekee eriytyneestä organisaatiosta siirtynyt henkilö. Oma pääasiallinen tehtäväni on esitetty kuviossa oikean puolimmaisena eli ostolaskujen käsittely ja ostoreskontra. Työntekijöiden, jotka ovat siirtyneet suuremmasta organisaatiosta, työtehtävät ovat osalla hieman muuttuneet aiempaan verrattuna. Suuremman organisaation toimintatapoja ei voitu siirrossa sellaisenaan soveltaa pienempään organisaatioon ja siksi kohdeorganisaation on täytynyt kehittää omat toimintatavat siirron jälkeen. Toki tiettyjä hyviä käytäntöjä on otettu vanhasta organisaatiosta.



Kuvio 8. Taloushallinnon henkilöstö ja pääasialliset tehtävät.

Keskityn tutkimuksessani kohdeorganisaation taloushallinnon prosesseihin työntekijöiden näkökulmasta. Muut organisaation osastot on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, mutta niihin viitataan tutkimuksessa jossain määrin, sillä taloushallintoa ei voida nähdä erillisenä osana muusta liiketoiminnasta. Keskityn kohdeorganisaation sisäiseen toimintaympäristöön. Ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja toimittajien, näkökulmat ja kokemukset on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Osana tutkimusprosessia osallistuin kohdeorganisaation prosessien mallinnukseen, sillä tutkimuksen alussa kohdeorganisaatiossa ei vielä ollut mallinnettu taloushallinnon prosesseja. Mallinnuksien kohteeksi valittiin taloushallinnon prosesseista ostolasku-, myyn-

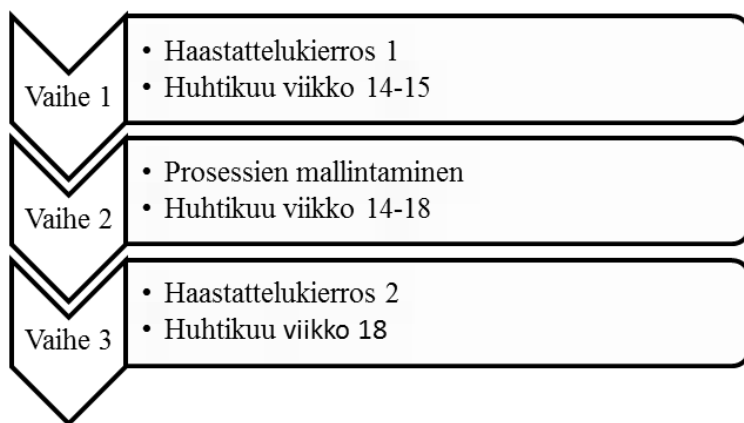
tilasku ja matkalaskuprosessit. Kirjanpito ja raportointi jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle siitä syystä, että ne toteutetaan eri toiminnanohjausjärjestelmissä kuin tutkimuskohteina olevat prosessit. Rajausta on tehty tutkimusasetelman selkeyttämiseksi. Tämän tutkimuksen puitteissa ei aika eivätkä resurssit olisi riittäneet kaikkien prosessien tarkasteluun. Valitut prosessit ovat helpommin verrattavissa toisiinsa, koska ne noudattavat samantyyppistä prosessia samassa Lean-toiminnanohjausjärjestelmässä.

3.2 Menetelmät

3.2.1 Aineiston kerääminen: tutkijan positio, teemahaastattelut

Keräsin aineiston teemahaastatteluina kahdessa vaiheessa huhtikuussa 2015. Koska yritys on kooltaan suhteellisen pieni, valitsin haastateltaviksi koko taloushallinnon henkilöstön. Tarkoitukseni oli tutkia johdon sijaan työntekijänäkökulmaa, minkä vuoksi jätin talouspäällikön tutkimuksen ulkopuolelle. Yhteensä haastateltavia oli viisi, joista kukin haastateltiin kahteen kertaan. Haastatteluja tehtiin siis kymmenen.

Tutkimuksen toimeenpanevana voimana oli yrityksen tarve prosessimallinnuksien tekoon taloushallinnon osastolla. Tutkimuksen aikana valmistin yrityksen matka-, osto- ja myyntilaskuprosessien mallinnukset, mutta itse mallinnusta ei tässä tutkimuksessa tarkastella sen enempää. Ensimmäinen haastattelukierros ajoittuikin aikaan ennen mallinnuksia ja toinen kierros aikaan niiden jälkeen (kuvio 8). Ensimmäiset haastattelut toimivat kuitenkin pohjana itse mallinnuksille, sillä niiden yhteydessä kävin kunkin työntekijän kanssa läpi heidän työtehtävänsä mallinnusta varten. Ensimmäisen haastattelukierroksen aikaan organisaatiossa ei vielä ollut prosessimallinnuksia eli prosessinäkökulmaa ei ollut vielä tietoisesti integroitu osaksi toimintatapoja. Ennen toista haastattelukierrosta valmistelin prosessimallinnukset, joita kävimme haastateltavien kanssa läpi jatko-haastatteluissa. Siten mallinnusten kautta prosessilähtöisyys tuotiin ikään kuin eksplisiittisesti esiin ja oma roolini oli tutustuttaa työntekijät prosessilähtöiseen ajatteluun.



Kuvio 9. Aineistonkeruuprosessi.

Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelut, sillä halusin saada haastateltavien äänen mahdollisimman hyvin kuuluviin, vaikka taustalla olikin vahva teoreettinen viitekehys. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208). Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73). Haastattelutyylini oli keskusteleva, mikä johtui myös omasta roolistani organisaatiossa. Teemahaastatteluun päädyin myös siksi, että se jättää enemmän tilaa haastateltavalle ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan. Tällä tavoin varauduin siihen, että haastattelussa voi tulla esiin aiheita tai asioita, joita en ole itse tullut ajatelleeksi.

Ensimmäisissä haastatteluissa pyysin työntekijöitä hahmottelemaan paperille niitä prosesseja, joissa he itse työskentelevät. Piirtämisen kautta kävin läpi tutkimuksen teemoja haastateltavien kanssa. Haastatteluteemat ja -kysymykset perustuvat aiemmin esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelurunkoihin voi tutustua tutkielman lopussa olevissa liitteissä 1 ja 2. Prosessilähtöisyyttä kuvaavat käsitteet muokattiin mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi haastattelukysymyksiksi, jotta haastateltavien oli helppo vastata niihin ja pohtia teemoja omasta näkökulmastaan käsin.

Tässä tutkielmassa tutkimusote on abduktiivinen eli teoriaohjaava (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–120). Tutkielmalle on rakennettu viitekehys aiemman teorian valossa, mutta

myös itse aineistosta on noussut tutkimuksen kuluessa tärkeitä näkökulmia, jotka ovat vaikuttaneet sen jäsenyykseen. Viitekehystenä käytetään Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) prosessilähtöisyyden ulottuvuutta prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri ja siihen liittyviä indikaattoreita. Viitekehys on ohjannut sekä tiedonkeruuta ja siitä tehtyjä havaintoja. Analyysillä pyritään konkretisoimaan, mitä tämä ennalta valittu viitekehys tarkoittaa taloushallinnon työssä. Taulukossa 3 on listattuna tutkimuksen haastattelut.

Taulukko 3. Haastattelut.

Haastateltava	Haastattelun ajankohta/ viikko	Haastattelun kesto/ min	Litteroinnin määrä/ sivut
H1	14-15	62	12
H2	14-15	80	19
H3	14-15	62	14
H4	14-15	55	14
H5	14-15	45	5
H1	18	57	8
H2	18	31	7
H3	18	72	11
H4	18	45	9
H5	18	36	4

Haastattelut pidettiin huhtikuun 2015 aikana niin, että ensimmäinen haastattelukierros oli huhtikuun alussa ja toinen huhtikuun lopussa. Tässä välissä tein prosessimallinnuksia organisaatiossa. Haastattelujen kestot vaihtelivat 31 minuutista 80 minuuttiin. Taulukkoon 3 on merkitty litteroitujen sivujen määrä. Toisen vaiheen haastatteluissa kävimme läpi prosessimallinnuksia, minkä vuoksi puhetta oli vähemmän kuin ensimmäisissä haastatteluissa. Haastateltavat näkivät tekemäni mallinnukset ensimmäistä kertaa kokonaisuudessaan toisessa haastattelussa ja siten aikaa kului prosessimallinnuksiin tutustumiseen. Tämä selittää sen, miksi toisen vaiheen haastattelujen litteroinnin määrä on monissa tapauksissa suhteessa pienempi. Litteroitua aineistoa kertyi siis yhteensä noin 103 sivua.

Tutkimusotteessani on myös piirteitä etnografisesta tapaustutkimuksesta, koska olen ollut kohdeyrityksessä töissä maaliskuusta 2014 lähtien. Olen ollut läsnä kohdeyrityksen arjessa koko tutkimuksen teon ajan. Pyrin tutkimuksessani tuomaan esiin eettisesti ja mahdollisimman objektiivisesti tutkimukseen osallistuvien ihmisten ajatuksia, mielipiteitä ja merkityksenantoja ymmärtäen niiden olevan subjektiivisia. Se minkälaisia merkityksiä annan, ei voi koskaan täysin kuvata sitä todellisuutta, mikä tutkittavien merkityksenannolla on heille itselleen.

Täydellinen objektiivisuus ei omassa tutkimusasetelmassani sinänsä ole tavoitteena, sillä kohdeorganisaationi työntekijänä olen itse aktiivinen toimija ja osallisena prosessilähtöisen toiminnan implementoinnissa. Tutkimusotettani voidaan kuvata toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksesta väitöskirjan tehnyt sosiologi Arja Kuula (1999, 9) korostaa, kuinka toimintatutkimuksen tarkoituksena on tutkimuksen avulla muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista erityyppisiä ongelmia yhdessä tutkittavien kanssa. Juuri tästä oli kyse omassa tutkimuksessani, kun mallinsin prosessikaavioita taloushallinnon työntekijöiden ensimmäisissä haastatteluissa esittämien ajatusten pohjalta. Esitin lisäyksiä haastateltaville toki myös mallinnuksen aikana haastattelutilanteen ulkopuolella. Haastattelut sisälsivät tiedonkeruun lisäksi tavoitteen ratkaista yhdessä työntekijöiden kanssa heidän työssään havaitsemiaan ongelmia. Tämä kehitysnäkökulma oli koko tutkimuksen liikkeelle paneva voima.

Toimintatutkimuksen tekoon liittyy tahto muuttaa ja parantaa tutkittavia käytäntöjä (Kuula, 1999, 11). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli implementoida taloushallintoon prosessilähtöistä tapaa toimia ja sitä kautta kehittää organisaatiota. Haastateltavat eivät olleet tietoisia tutkimuksen tavoitteista. Heille tutkimuksen tarkoitus esitettiin kehittämisenäkökulmasta siten, että osana tutkimusta he osallistuvat prosessikuvausten mallintamiseen.

Ongelmia toimintatutkimuksessa tuottaakin Kuulan (1999) mukaan se, että muutoshakuisuudesta huolimatta tutkijalta usein kielletään toimintatutkimuksen metodisissa opeissa muutosta suoraan toteuttava ja johtava rooli. Tutkija ei saisi ottaa roolia auktoriteettina, konsulttina tai eksperttinä. Tutkijan roolissa vuorottelevat sisä- ja ulkopuolisuus suhteessa tutkimuskohteeseen. Tutkija pyrkii pitämään etäisyyttä tutkimuskohteeseensa sekä psyykkisesti että ajoittain fyysisesti, eikä hän ole, eikä hänestä tule tutki-

muskohteen jäsentä. Toisaalta tutkijan sisäpuolisuus kiteytyy vaatimukseen ymmärtää tutkittavia osapuolia. Tutkijan osoittama empaattisuus ja luottamus ovat Kuulan (1999) mukaan välineitä saavuttaa kosketus ihmisten toimintaan ja ajatuksiin. Siten sisäpuolisuus luo edellytyksiä kerätä niin sanotusti ”aitoa” tutkimusaineistoa.

Kuulan mainitsemat sisä- ja ulkopuolisuus olivat keskeisimpiä haasteita myös omassa tutkimuksessani. Toisaalta oma roolini organisaatiossa oli jo vakiintunut tietynlaiseksi ennen koko tutkimuksen aloittamista, mutta toisaalta luottamus haastateltavien kanssa oli jossain määrin jo saavutettu. Jo rakennetun luottamuksen vuoksi keskustelu haastateltavien kanssa oli vapaamuotoista ja he kykenivät kertomaan minulle myös kohtaamistaan haasteista. Objektiiiviseen rooliin asettuminen oli henkilökohtaisesti haastavaa myös siitä syystä, että organisaation jäsenenä olin jo ehtinyt muodostaa näkemykseni organisaation kehittämistarpeista ja sen toiminnasta. Tutkimukseni tarkoituksena oli kuitenkin kuunnella haastattelemini työntekijöiden näkemyksiä eikä vahvistaa omaa jo olemassa olevaa näkemystäni.

Koska kyseessä on yhden organisaation taloushallinnon työntekijöiden näkökulma tutkittavaan ilmiöön, ei tutkimusta voida yleistää koskemaan myös muita organisaatioita ja niiden työntekijöitä. On tietenkin mahdollista, että tulokset olisivat yleistettävissä samantyyppisiin tapauksiin kuin kohdeyritys ja sen työntekijät, mutta tämä vaatisi laajempaa jatkotutkimusta. On muistettava, että tutkimuksen tavoitteena ei ollut löytää yleistettävissä olevia tuloksia ilmiöstä. Tavoitteena oli kuvata mahdollisimman monipuolisesti tutkittavaa ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan sitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa Hirsjärven ym. (2013, 232) mukaan tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä tutkimuksessa kaikki työvaiheet on pyritty tuomaan mahdollisimman tarkasti ja lukijalle läpinäkyvästi esiin. Lisäksi ajatuspolut johtopäätöksiin on pyritty tuomaan mahdollisimman selkeästi ja esimerkkien turvin esiin. Aineiston pohjalta ei voi tehdä laajoja yleistyksiä, mutta siitä huolimatta aineiston avulla voidaan tarkastella aiemmin vähemmälle huomiolle jäänyttä työntekijänäkökulmaa.

3.2.2 Aineiston analysointi: teoriaohjaava sisällönanalyysi

Aineiston analysointimenetelmäksi valitsin sisällönanalyysin. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 105). Haastattelut muutettiin tekstimuotoiseksi litteroimalla ne. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95–120) ovat jaotelleet sisällönanalyysin muodot aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimuksen teoriasta nousseet keskeiset teemat toimivat analyysirunkona ja pohjana aineiston purkamiselle ja siitä nostetuille johtopäätöksille. Aineiston analyysiosuudessa ei viitata haastateltuihin suoraan, koska heidän anonymiteettiaan on sillä tavoin haluttu osin suojata. Tarkkojen sitaattien henkilöiminen ei toisi analyysille lisäarvoa, vaan se pikemminkin tarpeettomasti korostaisi sanojan henkilöllisyyttä tutkittavan ilmiö kustannuksella.

Haastatteluaineistojen käsittely alkoi haastatteluaineistojen kuunteluilla ja niiden litteroinnilla kirjalliseen muotoon. Koko haastatteluaineisto litteroitiin eikä mitään jätetty litteroinnin ulkopuolelle. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Tämän jälkeen haastatteluihin perehdyttiin vielä lukemalla aineisto useaan kertaan ja etsittiin tutkimuskysymyksiin vastaavia elementtejä aineistosta. Näin pyrin saamaan kokonaiskuvaa haastatteluaineistoista. Ensimmäisen vaiheen haastattelut litteroitiin huhtikuun alussa ennen ja lomittain mallinnuksien kanssa. Aineistoa myös analysoitiin jo tässä vaiheessa. Toinen haastatteluaineisto litteroitiin ja käsiteltiin mallinnuksien jälkeen. Haastateltavat koodattiin H1-H5 anonymiteetin säilymisen takia. Lisäksi olen merkinnyt perään vielä koodin, joka kertoo onko kyseessä ensimmäinen vai toinen haastattelukierros K1-K2.

Tutkijan positio kvalitatiivisessa sisällönanalyysissä on lähtökohtaisesti tiedostettava. Aineistoanalyysi on hyvin pitkälti riippuvainen tutkijan omista lähtökohdista, vaikka tutkija pyrkiikin tieteelliseen objektiivisuuteen. Esimerkiksi aineistoanalyysin luokittelukategoriat ovat tutkijan omia valintoja, jotka kumpuavat tutkijan omasta tieteenalasta, itse valitsemasta teorianäkökulmasta ja tutkimusongelmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analysoin aineistoa teoriaohjaavasti pääteemojen mukaan prosessilähtöisyyden hyödyt, työntekijöiden prosessiymmärrys, tiimityö, työntekijöiden asiakaslähtöinen asenne ja työntekijöiden vastuu organisaation tuloksista. Lisäksi näiden kautta analysoin myös prosessikieltä. Taulukossa 4 on kuvattu aineiston analyysin eteneminen prosessilähtöisyyden hyödyt teeman kautta. Aineistosta on lähdetty etsimään prosessilähtöisyyden hyötyihin viitattavissa olevia asioita. Hyötyihin viittaavat ilmaukset koottiin yhteen, minkä jälkeen niistä valittiin olennaisimmat. Nämä pelkistettiin tiiviimpään ja ymmärrettävämpään muotoon alakategorioiksi. Tämän jälkeen alakategorioista muodostettiin pääkategoriat, jotka ilmentävät teeman tärkeimpiä tutkimustuloksia.

Taulukko 4. Sisällönanalyysi.

PROSESSILÄHTÖISYYDEN HYÖDYT TYÖNTEKIJÄNKÖKULMASTA	Lainaukset	Alakategoria	Yläkategoria
	”Sähän teet sen paljon laadukkaammin sen työn. Sulle tulee paljon vähemmän virheitä. Sä teet sen paljon nopeemmin, kun sulla on selkee joku ohje ja prosessi. Että sehän siinä on myös se idea, että se sählääminen ja säätäminen jää pois ja se kysely ku se on kuvattu ja ohjeistettu.” (H2, K2)	Laatu	Työn organisoituminen
		Nopeus	
	”Ehkä se turha sähellys häviäis jos ois sellanen koko organisaation kattava prosessimallinnus, kun ois pantu paperille se, että kuka tekee mitään.” (H1, K2) ”Se on tavallaan niinku ihan konkreettinen tuo prosessi tuolla. Kyllä se vähän niinkun selkeyttää tommonen. Nii toi on hyvä, että sulla on tollasta faktaa tuolla.” (H4, K2) ”Siinä mä nään sen, että ne on ne tarkemmat ohjeet, että on hyvä käydä läpi sieltä vois löytyä ne yhtymäkohdat, että jos mä teen noin, että tää vaikuttaa tohon.” (H5, K2)	Vastuualueet	Henkilöstön ymmärryksen kasvu
		Prosessit	
		Riippuvuussuhteet	
	”No esimerkiksi nää on hyviä johonkin perehdytysprosessiin tähän on tosi tärkeä mut se vaatii myös sitä, että kuka tota sitten päivittää.” (H1, K2) ”Siihän ois semmoselle ihmiselle hyötyä, joka ei tee tätä esimerkiksi jonkin kympinkin ois kiva mennä kattoo et miten tää prosessi menee, jos se ei tajuu sitä ja senkin pitäis tajuta tää et miten nää asiat menee ja oppia siitä mun mielestä tästä on kaikille hyötyä.” (H3, K2)	Perehdytys	Henkilöstön kehittyminen
Koulutus			
”Se, että silloin puhutaan samaa kieltä, kun on tommonen. Kun monesti huomaa, että on tullu mieleen, että puhunko mä oikeesti suomee vai puhunko mä jotain ulkomaan kieltä kun ei aina ymmärretä mitä mä yritän sanoa. Mutta tossa ne on nimenomaan, että kumpikin näkee ja tietää niin silloin puhutaan samaa kieltä. Samoista asioista samoilla termeillä.” (H4, K2)	Terminologia	Kommunikoinnin helpottuminen	

Tutkimuksen muut pääteemat analysoitiin samaan tapaan kuin prosessilähtöisyyden hyödyt. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin myös uusi tema, informaation kulku, joka

näyttäytyi tutkimuksessa merkittävässä roolissa. Tämän analysointi tehtiin hieman eri kaavan mukaan kuin muut, sillä teema ei ollut teoriassa nostettu esiin. Tässä lähtökoh- tana oli siis aineisto. Teema nostettiin suoraan aineistosta ja loppu analyysi tehtiin sa- maa kaavaa kuin muutkin teemat.

4 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYS PROSESSEISTA

4.1 Työntekijöiden tulkinta prosessilähtöisyydestä

4.1.1 Työntekijöiden ymmärrys prosesseista

Ensimmäisessä haastattelussa kaikki haastateltavat kuvailivat piirtäen ja samalla selittäen omia prosessejaan. Kaikki haastateltavat tunsivat hyvin omat työtehtävänsä ja niitä heidän oli helppo kuvata. Sen sijaan prosessissa toimivien muiden funktionaaliset rajat ylittävien työntekijöiden työtehtäviä ei tunnettu kovin hyvin. Haastateltavat toivat esille, etteivät he myöskään ymmärtäneet tiettyjä työvaiheita riittävän hyvin. Tämä johtui muun muassa siitä, että prosessissa työskentelevät työntekijät toimivat eri toimipisteissä kuin tutkimuksen haastateltavat. Työtehtävät, joita ei ymmärretty, olivat kuitenkin prosessin toimivuuden kannalta tärkeitä, minkä vuoksi työntekijät kokivat, että ne kuuluisi ymmärtää.

”Tätä mä en tiedä yhtään mite ne tekee sen vastaanoton. Eli se pitäis niinku tietää miten se on.” (H1, K1)

”En oo koskaan nähny ku ne tekee. Kyllä siinä vaan aika pihalla on.” (H4, K1)

”Tää on se piste mistä mä en tiedä hölkäsen pöläystä.” (H4, K1)

Työntekijät korostivat haastatteluissa pitävänsä tärkeänä sitä, että kukin tietää, miten oma työ vaikuttaa muiden työhön. Haasteena prosessin ymmärtämisessä on työntekijöiden mukaan kuitenkin tiedonjakamisen ongelma. He toivat esille, kuinka paremmalla koulutuksella ja tiedonjaolla myös työntekijöiden ymmärrys kasvaisi.

”Olis tärkeätä, että kaikki tietäis, miten oma työ liittyy muiden työhön.” (H5, K1)

”Koulutus siis just tähän, että tiedettäis tää koko prosessi. Se nyt ois niinku ensimmäinen asia et ymmärtäis vähän et mite toi niinku..mikä vaikuttaa mihinkin. Ehkä se tiedon jakaminen ois myös jossain määrin.” (H1, K1)

Puhuttaessa taloushallinnon työtehtävistä nousi esiin ajatus siitä, kuinka tärkeää on ymmärtää myös funktionaalista kokonaisuutta eli taloushallintoa kokonaisuutena ja sii-

hen liittyviä tehtäviä. Tässäkin riippuvuussuhteet nousivat merkittävään asemaan. Työntekijät kokivat, etteivät he aina tiedä, miten oma työ vaikuttaa taloushallinnon kokonaisuuteen. Tämä ymmärrys koettiin kuitenkin työn kannalta tärkeäksi ja siksi tätä tulisi työntekijöiden mukaan parantaa. Haastattelussa nostettiin esiin, että tätä ymmärrystä on pyritty parantamaan, mutta kuinka se ei vielä ole riittävällä tasolla. Ymmärrys siitä, mitkä asiat ruuhkauttavat toisten työtä, auttaa ottamaan huomioon myös muut talousosastolla työskentelevät. Tällaisen toisten työtilanteeseen liittyvän ymmärryksen kautta työntekijät voivat myös arvioida omaa työtään ja priorisoida omia työtehtäviään paremmin.

”Tää on niinkun se isoin ongelma mun mielestä. Mä en tiedä miten tää vaikuttaa tänne.” (H2, K1)

”Se on tärkeetä ja kyllähän sitä on koko ajan yritetty, että jos toi tekee näi, niin se vaikuttaa mulle näi. Et ollaan yritetty parantaa.” (H5, K1)

”Niinku, että mitkä on ne asiat jotka ruuhkauttaa työkavereitten työtilanteet, koska se joka tapauksessa vaikuttaa sit taas niihin muihinkin se, että pystyiskö auttamaan sitte jos-sain, mutta myös se, että se vaikuttaa, että tietää sitte ahaa, että nyt voi olla, että sieltä ei tuukaan niinku esimerkiks laskutusta nytte et niinku osais siinä omissa työvaiheessa ottaa paremmin huomioon muut.” (H2, K1)

Työntekijät kokivat, etteivät he ymmärrä toisten taloushallinnon henkilöiden työtehtäviä ja niihin liittyviä prosesseja riittävän hyvin. Haastattelussa nousi myös esiin se, kuinka omat työtehtävät mielletään muille itsestään selvyyksiksi, vaikka todellisuudessa näin ei useimmiten ole. Kommunikaatio nimettiin tässäkin asiassa suureksi ongelmaksi.

”Aika vähän loppupeleissä tunnen muiden työtehtäviä.” (H4, K1)

”Kaikki ajattelee omista töistä, että tähän on itsestään selvää, että toi tietää ja toi tietää. Niin se on juuri se yks mikä täs mättää..kommunikaatio joo.” (H3, K1)

Prosessilähtöiselle toiminnalle ominaista on hahmottaa työtä prosessien kautta. Ensimmäisessä haastattelussa nousi esiin, kuinka sekä funktionaalinen että prosessiymmärrys ovat tärkeitä taloushallinnon työn kannalta. Toisessa haastattelussa puolestaan kartoitettiin, kuinka tärkeitä nämä ymmärryksen muodot ovat. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan onko jompikumpi näkökulma heistä tärkeämpi – funktionaalinen tai prosessinäkölma. Pääosin funktionaalinen eli taloushallintokohtainen ymmärrys asetettiin tärkeämmäksi kuin ymmärrys siitä prosessista, jossa työskentelee.

”On se aavistuksen tärkeempi se taloushallinnon kesken, että ne henkilöt tietää toistensa työtehtäviä. Onhan täällä alueita mistä meidän ei tarvi tietää lähellekään kaikkee, mutta onhan täällä alueita, joista on hyvä tietää. Siis kyllähän näitäkin on hyvä tietää, mutta kyllä se tärkeempi on se taloushallinnon kesken. Että me siellä meidän osastolla tiedetään koska me ollaan toisillemme niitä asiakkaita.” (H2, K2)

”Joo joo. Kyllä sekin on. No ehkä se nyt on tärkeempää et tiedetään vähän taloushallinnon kesken näitä asioita. Nii en mä tiedä sitten. Jakaako sitä itekään tietoo et onks sitä vaan, että haluaa muilta, mutta ei oo ite valmis antaa mitään. Jotenki. En tiedä.” (H1, K2)

Funktionaalisen ymmärryksen katsottiin työntekijöiden keskuudessa olevan prosessiymmärrystä tärkeämpää. Työntekijät halusivat saada kokonaiskuvan funktionaalisen rakenteen sisään liittyvistä prosessin osista ja niihin liittyvistä työtehtävistä. Työntekijät uskoivat, että paremmalla tiedon jaolla ja kommunikaatiolla voitaisiin lisätä työntekijöiden funktionaalista ymmärrystä.

”Haluaisin, että enemmän niinkun avoimemmin, eikä sitä, että tää ei oo mun vaan tää on sen asia ja mä en siihen puutu, Eihän se oo aina puuttumista vaan se, että vähän niinkun..en tiedä..joo ei tai emmä tiiä jotenki mä haluaisin enemmän tietää, mikä vaikuttaa mihkään, ettei sitä tuu sitä semmosta tyhmää yhden asian vaan haluaisin sen kokonaisuuden paremmin hiffata jotenki.” (H1, K1)

”Se on tietysti siten, että tehdään vaan omaa hommaa piste aika pitkälle. Millä sitä sitten vois enemmän..mä ehkä sitä tiedon jakamista kyllä kaipaisin.” (H1, K1)

”Nii eli ei istuteta ihmisiä alas ja näytetä, että just tollalailla just, kun sä oot tehnyt, että kun sää teet tän niin sit se menee tänne ja sit se vaikuttaa siihen, siihen ja siihen. Ja jokainen tekis sen sitten samalla lailla niin sekin, jos tulee äkillisiä sairastapauksia tai pitempiä sairauslomia, niin siihen on helpompi toisen hypätä tekemään niitä, kun toimitaan samalla tavalla. Mut nyt, kun jokaisella on se oma tapansa.” (H4, K2)

Haastatteluissa korostettiin prosessien mallinnuksien ja työtehtävien dokumentoinnin merkitystä. Eräs haastateltava toi esille esimerkin työelämästä, jossa yksittäisen työntekijän tietämystä ei ollut osattu arvostaa ennen kuin kyseinen henkilö oli poistunut organisaatiosta. Kertomuksen perusteella työntekijän hiljaista tietoa ei ollut dokumentoitu, minkä vuoksi työntekijän poistuessa organisaatiosta hänen mukanaan katosi organisaatiolle elintärkeää tietoa. Tällä kertomuksella viitattiin myös kohdeorganisaatioon, sillä saman vaaran uskottiin olevan olemassa myös siellä, ellei prosesseja dokumentoida tulevaisuudessa paremmin.

”Se ei sais olla muistinvarassa. Entä sitten se joka muistaa kaiken tän ja sitten ottaakin loparit. Se vie sitten niin paljon sitä harmaata tietoo mennessään, että kaikki pitäis olla dokumentoitu. Tämmösiinkin tapauksiin oon törmänny elämäni varrella, että sieltä lähtee oikeesti niin arvokasta tietoa ihmisten pään mukana, että sitä ei arvaa kukaan. Sitten on pirunmoinen työ, että sä saat selvitettyä ja miksi pitäis turhaa selvittää, kun se on jo kerran selvitetty, mutta kun se ei oo missään ylhäällä. Kerranhan teki yks kaveri suutusppäissään, kun se irtisanottiin, ni sillä oli semmonen vihko mihin se oli kaikki hirveen tärkeet tiedot laittanut ni niitä ei ollut missään järjestelmässä ei missään ja jätkä otti ja nappas vihon matkaansa ni sielläpä oli loppuporukka ihmeissään. Et se on aika haavoittuvaista toimintaa tommonen. Sen jälkeen siellä kaikki tiedot dokumentoitiin. Kaikki on vähän ihmisten korvien välissä dokumentoituna täälläkin.” (H4, K2)

Tutkimuksen mukaan taloushallinnon työssä korostuu prosessiymmärryksen lisäksi myös funktionaalinen ymmärrys. Funktionaalinen ymmärrys vaikuttaisi haastattelujen perusteella menevän tällaisessa tukitoiminnassa jopa prosessiymmärryksen edelle. Tämä on toki ymmärrettävää, kun prosessilähtöistä toimintatapaa ei ole otettu systemaattisesti organisaation tavaksi toimia. Prosessimainen toiminta saattaa siksi tuntua työntekijöistä vieraalta. Kuitenkin työntekijöillä oli jo spontaanisti prosessimaiselle työskentelylle ominaisia ajattelu- ja toimintatapoja. Riippuvuussuhteiden ymmärrys nousi tärkeään asemaan niin prosessissa kuin funktiossa ja tämän ymmärryksen puuttuminen nähtiin suurena ongelmana. Suurin osa työntekijöistä halusi ymmärtää funktiota, prosesseja ja riippuvuussuhteita paremmin. Työntekijät eivät juuri käyttäneet prosessilähtöistä sanastoa kuvatessaan ymmärrystään prosesseista.

4.1.2 Työntekijöiden näkemykset tiimityöstä

Kohdeorganisaation organisaatiokaaviossa on määritelty, että talouspuolen henkilöstö muodostaa oman tiiminsä. Työntekijöiden mielestä työnteon taloushallinnon henkilöstön kesken tulisi olla tiimityöskentelyä, mutta sitä ei koettu tällä hetkellä kovin toimivaksi. Työntekijät kokivat keskittyvänsä ainoastaan omiin työtehtäviinsä, minkä vuoksi tiimityöskentelyn tunne puuttui. Tiimityössä koettiin olevan paljon kehittämisen varaa. Puitteet tiimityöskentelyyn katsottiin kuitenkin hyviksi ja siten valmiuksien sen parantamiseen nähtiin olevan olemassa. Omiin työtehtäviin keskittyminen haittaa työntekijöiden mukaan laajemman kokonaisuuden hahmottamista. Ratkaisuksi ehdotettiin muun muassa sitä, että yksin tekemisen sijaan pyrittäisiin kehittämään toimintaa ja ratkomaan ongelmia yhdessä. Lisäksi koettiin tärkeäksi, että muut työntekijät päästetään lähelle omaa työtä, jolloin koko talouspuolen henkilöstö voi oppia toistensa työtehtävistä.

Haastattelujen perusteella haastateltavilla on kehitys- ja oppimishaluja, mutta työyhteisöstä puuttuu tällä hetkellä avoimuus ja tapa päästää myös muut oppimaan omista työtehtävistä.

”Joo toi meidän konttori antaa hyvät puitteet sille vielä enemmän niinku tiimityöskennellä ja tehdä niitä asioita yhdessä. Musta se on kauheen hyvä. Siinä on huonotkin puolensa, mut sit siinä on ne hyvät puolensakin, mutta tota no ehkä vähän enemmän voitais sit kuitenkin vähä semmosta erilaista tiimityöskentelyä. Mitenkä mä nyt sen sanoisin. Et niinku yhdessä saatas ne asiat toimii paremmin ja vähä niinku antaa sitä siimaa, että pääsee siihen päästää siihen omallekin alueellensa, koska siitä vois olla kaikille hyötyä.” (H2, K1)

”Niin me ollaan tiimi. En ajattele meidän työskentelyä tiimityönä, kun jokainenhan on omissa lokeroissaan.” (H3, K1)

”Sanotaanko näi, että alussa ajattelin, että on tiimityötä, mutta on pikkasen muuttunu siten sen jälkeen sitten niinkun, että kyllä se vähän tahtoo olla, että laskuttajat tekee oman ja jokainen tekee vähä omaansa, että en oo kyllä huomannu liian hirveen paljon tiimityöskentelyä sen tiimoilta.” (H4, K1)

”Hirveestihän täällä ihmiset haluaa kehittää kuitenkin ja tosi ammattilaisia täällä on huomaan niinku, että tosi ammattilaisia jotkut ihmiset täällä, että varmasti tulee niinkun hyviä menetelmiä ja toimintatapoja ja ratkaisuja. Kyl mä uskon, että vuoden päästä asiat on jo ihan eri tavalla, mut onhan tää vielä tota ni vähän semmosta sekavaa.” (H2, K1)

Ongelmat funktionaalisessa tiimityöskentelyssä johtuivat haastattelujen perusteella juuri siitä, että kokonaisuuden hahmottamisessa oli vaikeuksia. Tiimityöskentelyn uskottiin paranevan, mikäli tällainen kokonaiskuva saavutettaisiin työntekijätasolla. Kokonaiskuvan hahmottamisen myötä ymmärrys toisten työstä kasvaisi. Lisäksi uskottiin, että prosessien mallintaminen yhdenmukaistaisi toimintatapoja ja siten parantaisi myös tiimityöskentelyä.

”Kyllä mä sitä tiiminä, mutta sen verran tää nyt, että ehkä siks ku kukaan ei oikein tätä prosessia tunne, niin on erilaisia.. tai jotenkin, että tiiminähän sitä tehdään, kun mekin sitten tuurataan ja tehdään toisten puolesta töitä, mutta se, että jos ei kellään oo oikeesti kokonaiskuvaa tästä työstä, niin silloinhan voi olla tosi erilaisia toimintatapoja ja kaikki tekee vähän erilailla, mikä tässä nyt. Tää ei oikeestaan oo semmonen työ missä pitäis voida soveltaa kauheesti. Et tää pitäis olla aika selkeä, et se tehdään näin tai näin. Ettei sitä voi olla, että on kauheesti toimintatapoja, että ehkä siksi semmonen selkee prosessi olis hyvä, että kaikki nyt tietäs mitä tehdä.” (H1, K1)

Ensimmäisessä haastattelussa tiimityöskentelyä pohdittiin nimenomaan talousosaston näkökulmasta. Yksi henkilö nosti kuitenkin esiin ajatuksen siitä, että ehkä tiimityö on

olemassa enemmän prosessin sisässä. Hänen mielestä taloushallinnon kesken pitäisi olla tiimityöskentelyä, mutta tällä hetkellä hän ei kokenut työnsä olevan sellaista. Tämän todettuaan haastateltava totesi, että ehkä tiimityö onkin olemassa enemmän prosessissa olevien työntekijöiden välillä.

”Pitäis olla tiimityötä taloushallinnossa. On tiimityötä. Ehkäpä ne muut henkilöt kuin taloushallinnon henkilöt, jotka ovat prosessissa mukana ovat osa tiimityötä.” (H5, K1)

Tiimityötä kuitenkin katsottiin olevan myös taloushallinnon eri prosesseissa työskentelevien henkilöiden kesken. Tällaista funktionaalisten tiimien yhteistyötä myös pidettiin tärkeänä. Toisessa haastattelussa käytiin läpi sitä, mitä tiimityö on ja miksi työnteko taloushallinnon kesken ei tunnu tiimityöskentelyltä. Haastateltavien mielestä työ ei tunnu tiimityöltä siitä syystä, että jokainen tekee hyvin pitkälti omaa työtehtäväänsä. Toisaalta tekemällä oma työ hyvin voidaan vaikuttaa siihen, että huomioidaan muita ihmisiä paremmin ja sitä kautta tiimityö paranee. Toisessa haastattelussa mietittiin myös sitä, pitäisikö työskentelyn talousosastolla edes tuntua tiimityöskentelyltä ja voisiko tiimityöskentelyä olla jossain muualla.

”Mitä sillä tiimityöskentelyllä halutaan, että jokaisella meillä on omat vastualueet ja se vastualue niinkun jokainen hoitaa sen vastualueensa hyvin, jolloin se palvelee sitä sisäistä asiakasta hyvin niin missä kohtaa tulee mukaan se tiimityöskentely? Enkä mä tarkoita sitä, että sitä mennään laput silmillä ja tehdään sitä omaa ruutua vaan totta kai siinä pitää ottaa huomioon ja se mun mielestä, kun sä vastaat siitä omasta alueestasi ja jos sä vastaat siitä hyvin niin sillon sä huomioit siinä myös ne kaikki muut siinä sua lähellä olevat prosessit eikä niin. Niin ehkä niinkun enemmän siitä, että siitä tiimityöskentelystä kun meillä on nää prosessit vähän niinkun hukassa, että onks se enemmänkin niinku sitä, että meillä on prosessit hukassa, kun että meillä ei ole tiimityöskentelyä.” (H2, K2)

”Nii onko se sitten vaan, että sitä puhutaan ja mietitään ja sitten ei sanota kummiskaan ääneen mitään, et puhuttais enemmän siellä keskenään niin se on varmaan se pointti kanssa ku sitä vaan miettii omassa mielessään, että eihän tää mitään tiimityötä oo jokainen tekee omansa ja tekee omia juttuja omalla kohdallaan, mutta voishan sitä enemmän avata suuta, että onkos tämmönen tullut esiin ja sillai.” (H3, K2)

Keskustelun edetessä nousi esiin piirteitä prosessimaiselle toimintatavalle tyypillisestä tiimityöskentelystä eli funktionaaliset rajat ylittävästä tiimityöskentelystä. Työntekijät havaitsivat, että tietyissä työtehtävissä ei tarvittu toisia taloushallinnon henkilöitä ollenkaan ja sitä kautta he alkoivat hahmottaa tiimityötä prosessin sisässä.

”Mä rupesin miettii sitä taloushallinnon tiimityöskentelyä, että eihän me periaatteessa omassa työssämme toinen toistamme niin kauheesti tarvita. Paitsi nyt mitä äsken puhuttiin, ostolaskut ja matkalaskut ja niin edelleen jokainen hoitaa ja näin ja näin.” (H3, K2)

”Ni se on mun mielestä semmosta tiimityötä, että mennään yli rajojen eikä niinku tavallaan...sehän on niinkun antaa paljon paremman kuvan sen yrityksen toiminnasta, kun säät oot kanssakäymisissä kaikkien muidenkin osastojen kanssa, kun vaan siinä sun taloushallinnon ostastossas.” (H2, K2)

”Nii et se ketju olis se missä se tiimityö on. Jossain mielessähän se tavallaan, kun se vaikuttaa tuolla alkupäässä tehdään jotakin, keskivaiheessa tehdään jotakin, lopussa tehdään jotakin ja se päättyy johonkin et se on tosissaan niinkun se ketju.” (H4, K2)

Työntekijät näkivät lopulta tiimityöskentelyä niin taloushallinnon kesken kuin myös prosessin sisässä. Ajateltiin, että ehkä työ voisi olla näitä molempia. Näyttäisi siis siltä, että ainakin tällaisten organisaation tukitoimintojen kohdalla tiimityötä ei voida ajatella vain prosessiin liittyvänä tiimityönä vaan myös osaston sisällä oleva tiimityö koetaan tärkeäksi kokonaisuuden toimivuuden kannalta. Haastateltavat eivät uskoneet, että prosessit toimisivat ilman taloushallinnon keskinäistä tiimityöskentelyä.

Tiimityöskentely oli työntekijöiden mielikuvissa myös sidoksissa paikkaan. Työskentely prosessissa työskentelevien henkilöiden kesken ei tuntunut tiimityöltä, koska henkilöitä ei välttämättä henkilökohtaisesti ollut tavattu ja heitä ei siten nähty välttämättä päivittäin. Ajateltiin, että koska työskennellään eri paikkakunnilla, työskentely ei tunnu tiimityöskentelyltä prosessin sisässä. Siten tiimityöskentelyä nähtiin olevan enemmän taloushallinnon henkilöiden kesken kuin prosessiin liittyvien henkilöiden kesken. Työntekijöille siis paikalla ja ajallisuudella oli merkittävä rooli siinä, koettiinko työskentely tiimityöksi vai ei.

”Se on ihan miten sen kattoo se voi olla molemminkin. Mut jos pitäis niinkun määritellä et ois pakko määritellä ni kyllä mä niinkun tiimiks koen semmosen joka tekee yhdessä töitä kumminkin ja kuitenkin tossa tehdään yhdessä töitä kun taas sitten jotenkin...ehkä se johtuu siitä, että me ollaan eri paikkakunnilla, jos me oltaisiin saman katon alla ni se voisi olla aivan erilainen se tunne. Sillon mä voisin ajatella, että ne ois ennemminkin se tiimi. Kun enhän mä nyt tiedä heistä juuri ketään.” (H4, K2)

”Se, että autetaan toista on tiimityötä, mutta ehkä se tiimityö pitäis olla enemmän siinä prosessissa.” (H5, K2)

Tässä tutkimuksessa kommunikaation ongelmat nähtiin suurimpana funktionaalisen tiimityön esteenä. Vaikka työpaikka antoi hyvät puitteet tiimityölle ja kommunikoinnille, silti kommunikaatio nähtiin huonona. Työntekijät eivät katsoneet kommunikoivansa

riittävästi siitä syystä, että he uskovat asioiden olevan kaikille ilmiselviä. Kommunikaatio nähtiin myös suurimpana ongelmana funktionaaliset rajat ylittävässä tiimityössä.

”Niin kommunikaatio on aika huonoa meillä kuitenkin vaikka me istutaan tiiviisti vierekkäin melkeinpä.” (Funktionaalinen tiimityö) (H3, K1)

”Et se niinku oletetaan liikaa ihmisten tietävän et ennemmin liikaa tietoa ku liian vähän koska se vaikuttaa kaikkeen tekemiseen että tota se on mun mielestä.” (Funktionaalinen tiimityö) (H4, K1)

”Informaatio katkos välillä, mutta mite me saatais tää homma hoituu?” (Funktionaaliset rajat ylittävä tiimityö) (H3, K1)

”Ei mulla oo sitä kristallipalloo vaikka joskus tuntuu, että pitäis olla.” (Funktionaaliset rajat ylittävä tiimityö) (H4, K1)

Työntekijät mielsivät taloushallinnossa työskentelevät henkilöt enemmän osaksi tiimityöskentelyä kuin prosessissa työskentelevät henkilöt. Tiimityössä korostuikin funktionaalinen näkökulma prosessinäkökulman sijaan. Tiimityön ajallisuudella ja paikalla oli suuri merkitys työntekijöille. Mikäli toisen henkilön kanssa ei työskennelty fyysisesti samassa toimipisteessä tai ei ajallisesti oltu paljon yhteydessä, ei työskentelyä koettu tiimityöskentelyksi. Työntekijät kokivat informaation kulun huonoksi niin taloushallinnon henkilöstön kesken kuin prosessissa työskentelevien henkilöiden kesken. Informaation kulku nähtiinkin suurimpana ongelmana ja siten myös kehityskohteenä tiimityöskentelyssä.

4.1.3 Työntekijöiden näkemys asiakaslähtöisyydestä

Tarkkailin ensimmäisen haastattelun osalta, nousisiko asiakaslähtöisyys esiin spontaanisti omien työtehtävien ja oman roolin kuvaamisen yhteydessä tilanteessa, jossa prosesseja ei vielä ollut yrityksessä mallinnettu. Asiakaslähtöisyydestä ei siten keskusteltu suoraan ensimmäisellä haastattelukierroksella, sillä tavoitteena oli tarkastella sitä, antavatko osto-, myynti- tai matkalaskuprosesseista vastaavat työntekijät työlleen sellaisia merkityksiä, jotka voitaisiin tulkita asiakaslähtöisyytenä. Haastattelun tarkoituksena oli kartoittaa sitä, mitä työntekijän puheessa ja merkityksenannossa nousee esiin spontaanisti ilman perehdytystä prosessimaiseen ajatteluun tai toimintatapaan.

Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että työntekijät ja organisaatiot toimivat jo luonnostaan tietyllä tasolla prosessilähtöisesti, sillä onhan kyse tiettyjen työvaiheiden suoritta-

misesta tiettyä tarkoitusta varten ja useimmat taloushallinnon työtehtävät ovat jo valmiiksi prosessinomaisia. Ensimmäisen haastattelukierroksen voi kuitenkin tiivistää havaintoon, ettei prosessilähtöisyydelle ominaista laajemman mittakaavan asiakasajattelua juuri esiintynyt työntekijöiden kuvatessa omaa työtään. Ensimmäisessä haastattelussa ainoastaan myyntilaskuprosessia hoitava työntekijä viittasi jossain määrin asiakkaisiin mainitsemalla, kuinka asiakaskohtaista myyntilaskutus on. Maininta kuitenkin viittaa ulkoiseen asiakkaaseen. Sisäiseen asiakaslähtöisyyteen ei viitannut yksikään haastatelluista.

Toisessa haastattelussa kävin sen sijaan työntekijöiden kanssa syvällisemmin läpi asiakaslähtöisyyttä ja pohdimme yhdessä, mitä se voisi kunkin työssä ja koko työyhteisössä tarkoittaa. Toisella haastattelukierroksella asiakaslähtöisyys tuotiin siten esiin eksplisiittisesti. Kävimme haastattelujen yhteydessä työntekijöiden kanssa läpi prosessimallinnukset, jotka olin valmistellut viimeisen kuukauden aikana. Asiakaslähtöisyydestä keskusteltiin kunkin haastateltavan kanssa heidän omien työtehtäviensä näkökulmasta. Työntekijöillä oli aluksi vaikeuksia hahmottaa, mitä asiakaslähtöisyydellä haetaan ja ketä kaikkia voisi pitää prosessissa asiakkaana. Aluksi prosesseille ehdotettiin vain yhtä asiakasta, mutta keskustelun myötä asiakaslähtöisyysajattelu alkoi laajeta.

”No ainahan se on melkein asiakas eli loppuasiakas.” (H1,K2)

”Noniin matkalaskun asiakashan on työntekijä. Ostolaskun asiakas on tietenkin toimittaja. Vai tarkoitatko tällä sisäisiä asiakkuuksia? Taikka sitten kirjanpito ois niinkun ton ostolaskun asiakas. Jos ajatellaan niin, että mikä on seuraava vaihe, niin se seuraava vaihehan on aina se kirjanpito.” (H2,K2)

Kun asiakaslähtöisyys tuotiin toisella haastattelukierroksella esiin eksplisiittisesti, työntekijät nimesivät omalle prosessilleen useita eri asiakkaita. Ulkoisten asiakkaiden lisäksi he toivat esiin myös sisäisiä asiakkaita, vaikka ulkoiset asiakkaat on luonnostaan helpompi mieltää asiakkaiksi. Lisäksi haastateltavat toivat esille, että myös taloushenkilöstön kesken löytyy asiakkuussuhteisiin verrattavissa olevia suhteita. Tutkimuksessa asiakasajattelu meni jopa niin pitkälle, että haastateltavat pohtivat asiakassuhteita muihin organisaation ulkoisiin tahoihin kuin vain loppuasiakkaaseen. Tällaisia olivat asiakassuhteet esimerkiksi viranomaistahoihin, kuten verohallintoon. Suhteita näihin tahoihin oli kuitenkin edelleen vaikea ajatella asiakassuhteina ja vaikka ne mainittiin, työntekijät kokivat tämän tapaiset asiakassuhteet melko kaukaa haetuksi oman työnsä kannalta.

Asiakaslähtöisyys ei siis ollut prosessilähtöiselle toiminnalle ominaisella tavalla osa työntekijöiden ajattelutapaa.

”Että kyllä tossa sisäisiä asiakkaita tossa matkalaskuprosessissa on matkustajat eli myyntimiehet ja huoltomiehet, kelle niitä matkalaskuja tehdään ja sitten myyntilaskuttajat.” (H4, K2)

”Matkalaskuprosessissa työntekijät olis asiakkaita. Ostolaskuissa omistaja olis ostolaskujen käsittelijät. Asiakkaina olis ne ketkä saa rahat eli toimittajat ja kaikki taloushallinnon muut henkilöt, jotka tarvitsee niitä tietoja tai jatkaa toisen työn pohjalta. Myyntilaskuissa taas omistajana on myyntilaskuttajat ja asiakkaana olis ulkoiset asiakkaat. Tähänhän kuuluu paljon muitakin henkilöitä. Pitääks tässä ajatella viranomaisiakin, mutta en tiedä nimittäiskö heitä asiakkaiks, mutta kyllä näissä kaikissa kolmessa on nää viranomaistahot myös, jotka sanelee miten toimitaan ja kirjanpidon ja raportoinnin kautta menee se tieto sitten.” (H5, K2)

Haastateltavat pohtivat myös sitä, kuinka pitkälle asiakaslähtöisyys on järkevää ja tarkoituksenmukaista viedä. Työntekijöille ajatus asiakaspalvelutapahtumista kaikkina niinä tapahtumina, joissa ollaan kontaktissa toiseen toimijaan, vaikutti olevan vierasta. Haastateltavat kokivat, että jo pelkkien prosessin työvaiheiden ajattelu asiakastapahtumina tuntui monimutkaiselta. He eivät kokeneet, että asiakasajattelun ulottaminen kaikkiin tapahtumiin olisi järkevää omien työtehtävien osalta. Toki vaihtelua haastateltavien välillä ilmeni siinä, kuinka vieraaksi lähestymistapa koettiin.

”Se menee vähän turhan pitkälle, että ajateltais työvaiheita sillä tavalla, että niillä olis aina asiakas, mutta se on vaan mun mielipide, joku toinen voi olla toista mieltä. Mä haluan, että..ei mun mielestä siinä oo järkeä. Mun työ on se tietty paketti, josta mä sitten, jolla mä palvelen niitä sisäisiä asiakkaita.” (H4, K2)

Haastatteluissa nousi esiin ajatus siitä, kuinka sisäinen asiakaslähtöisyys lopulta johtaa myös ulkoisen asiakaslähtöisyyden parantumiseen. Haastateltavat pohtivat, että kun oman prosessin sisällä ajatellaan toisia työntekijöitä asiakkaina ja hoidetaan työtehtävät kuin palveltaisiin asiakasta, myös ulkoinen asiakas lopulta hyötyy siitä.

”Joo eli se varsinainen asiakas eli se oikee asiakas, jolle se lasku menee muun muassa mihinkä matka ja ostolaskut liittyy nii kyllä eli pitää ajatella firman sisäisesti asiakaslähtöisesti, jotta meidän ulkoinen asiakas saa kaiken oikein ja hyvin ja nopeasti ja miten se nyt sitten meneekään. Eli kaikki nää täällä talon sisällä olevat asiat vaikuttaa siihen, että se ulkopuolinen asiakas saa sen kaiken oikein.” (H3, K2)

Asiakaslähtöisyydestä puhuttaessa työntekijät käyttivät runsaasti prosessilähtöiselle toiminnalle ominaista sanastoa täysin spontaanisti. Yksi työntekijöistä nimesi spontaa-

nisti myös prosessien omistajia vaikka häneltä oli pyydetty kuvailemaan, ketkä hän näki minkäkin prosessin asiakkaana. Työntekijöiltä oli siis kysytty ketä varten työtä tehdään eli kenelle prosessin lopputuotos menee ja sitä kautta johdateltu prosessin asiakas käsitteeseen. Työntekijöiltä kysyttiin myös, voisiko prosessilla olla useampia asiakkaita, minkä myötä he toivat esiin ajatuksen prosessien sisäisistä asiakkaista. Työntekijät omaksuivat nopeasti prosessimaiseen toimintaan liittyvää sanastoa ja termejä sen jälkeen, kun heidän kanssaan käytiin läpi prosessimallinnuksia. Mallinnukset ovatkin ensiaskel kohti prosessilähtöistä toimintatapaa, sillä ne muokkaavat työntekijöiden ajattelutapaa ja puhetta.

Yhteenvedona asiakaslähtöisyydestä voidaan todeta, että asiakasnäkökulma ei noussut spontaanisti esiin haastattelujen perusteella. Johdattelemalla työntekijät kuitenkin omaksuivat prosessilähtöiselle toimintatavalle ominaista ajattelutapaa, ja alkoivat sitä kautta hahmottaa prosessin toimijoita asiakkaina. Asiakaslähtöisyyteen ei ollut aikaisemmin kiinnitetty taloushallinnossa erityistä huomiota, eivätkä työntekijät nähneet työtehtäviään muiden toimijoiden kanssa asiakassuhteina ainakaan aluksi. Pienellä johdattelulla he kuitenkin omaksuivat prosessilähtöiselle toimintatavalle ominaista asiakasajattelua ja siihen liittyvää sanastoa.

4.1.4 Vastuu yrityksen tuloksista

Haastatteluissa nousi esiin, että koska kyseessä on verrattain uusi organisaatio, yhteisiä tavoitteita ei ole vielä asetettu. Organisaatiossa on luotettu siihen, että työntekijät tietävät omat tavoitteensa oman työtehtäviensä suhteen, eikä niistä ole sen enempää organisaatiossa keskusteltu. Haastateltavien oli helpompi nimetä oman työnsä tavoitteita kuin koko taloushallinnon tavoitteita. Prosessin tavoitteita sen sijaan ei nostettu esiin keskustelussa lainkaan, mikä kertoo siitä, että tavoitteita on hankala ajatella prosessin kautta. Kun prosessille ei ole asetettu tavoitteita, myöskään työntekijät eivät nosta niitä esiin. Tutkimuksen aikana organisaatiossa käytiin kehityskeskustelut, joissa käytiin läpi kunkin henkilön tavoitteita. Jos tavoitteista ja vastuusta olisi kysytty vasta kehityskeskustelujen jälkeen, vastaukset olisivat voineet olla toisenlaisia.

”Et onks sitä tavotetta (työntekijän omia tavoitteita) niin keskusteltu, mutta siis kehittämisenhän täs on niinku nyt tässä kohtaa et on paljon asioita mitä pitää viedä eteenpäin.” (H2, K1)

”Mä luulen, että sitä ei ole sen enempää mietitty (taloushallinnon yhteiset tavoitteet), että oletetaan, että me tiedetään ja oletetaan, että kaikki on niinkun selvää, mitä ei välttämättä oo, että se on nyt vaan tällalailta menty ja tässä ollaan, mutta tota onko se loppupeleissä niin selkeetä kaikille?” (H4, K1)

Työntekijät ajattelevat vastuuasioita yleensä oman päivittäisen työnsä kautta ja siksi työntekijöillä ajatus vastuusta liittyy vastuuseen omista työtehtävistä omassa prosessissaan. Vastuuta laajemmin sekä taloushallinnon kokonaisuuden toimivuudesta että organisaation suorituskyvystä oli vaikea hahmottaa työntekijänäkökulmasta. Koska organisaatio on verrattain nuori, eikä siinä ole systemaattisesti otettu prosessinäkökulmaa käyttöön, myöskään vastuita ei ole prosessilähtöiselle toiminnalle ominaisella tavalla jaettu työntekijätasolla. Kun päätöksenteko ja vastuu ovat ainoastaan ylemmillä tasoilla, työntekijöiden on vaikeampi hahmottaa omaa vastuutaan kokonaisuudesta.

Keskustelun kautta työntekijät kuitenkin alkoivat hahmottaa vastuutaan koko organisaation suorituskyvystä laajemmin. Vastuu omasta työstä ja sen vaiheista koettiin päävastuuksi siinä missä kokonaisvaltaisemman vastuun koettiin olevan jossain muualla. Prosessilähtöisessä toiminnassa nimenomaan nämä vastuut on jaettu enemmän työntekijätasolle siinä missä funktionaalisessa organisaatiossa vastuu on usein ylemmillä tasoilla, kuten esimiestasolla tai ylemmillä johdon tasoilla. Tässä tapauksessa ajattelu oli ominaista enemmänkin tällaiselle funktionaaliselle organisaatiolle.

”Vastuualueet, että kaikilla on omansa..no kyllä se nyt mun mielestä on ehkä joku vois jossain kohti ottaa enemmän vastuuta. Nii ku mun mielestä nyt eiks meillä oo omat vastuualueet kaikilla ja yritetään hoitaa se homma, mut sitte tietysti päävastuu on siellä yhdessä kohtaa.” (H3, K1)

”Kokonaisuudesta..hmmm..eiks me ny kuitenkin pyritä tekee kaikki ihan hyvin ja me tehdään se työmme ja se on siinä, että vastuu kokonaisuudesta noh..mä en..vaikee kysymys.” (H3, K1)

”Ei vastuuta kokonaisuudesta. Kaikki tekee vain oman työnsä.” (H1, K1)

Vastuuasioista puhuttaessa työntekijät kokivat, että vastuualueet ovat organisaatiossa jossain määrin epäselviä. Taloushallinnon kesken vastuualueet koettiin melko selkeiksi, mutta laajemmin ajatellen vastuualueet olivat epäselviä. Esimerkiksi nostettiin tilanteita,

joissa toisen osaston henkilöt eivät ole tietoisia siitä, kehen ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa. Tämän myötä esimerkiksi sähköposteja menee väärille henkilöille. Lisäksi osastolle saapuu usein kyselyjä siitä, kuka mistäkin asiasta on vastuussa ja keneltä kulloinkin on mahdollista saada tarvittavaa tietoa.

”Vastuut ovat selkeät. (Taloushallinnon kesken).” (H5, K1)

”Vastuu.. jokaisella on oma lokeronsa.. (Taloushallinnon kesken).” (H3, K1)

”Jossain kohti se on hakusessa, että kuka vastaa mistäki mut jossai kohti se on hyvin selkeesti tota niin selvillä et kuka vastaa mistäkin et ehkä niitä vastuuta pitäis vähän tota ni kuvata semmonen vastuumatriisi ois kauheen hyvä tai just niinkun tai jos sää itte tiedät mikä sun työnkuva on niin tietääkö se sun työkaveri mikä se mun työnkuva on et se pitäis olla kaikilla selvillä se, että Ellinoora vastaa esimerkiks maksatuksesta, että se on hänen vastuullaan. Sit kaikki toimii sen mukaisesti, että se on sinun vastuullasi. (H2, K1)

”Koska mulla ainakin itellä on aikalailla auki, että mitkä ne on niinku tarkalleen ne vastualueet. No tietysti jotain hajua on.” (H4, K2)

Keskustelun kuluessa nousi lopulta ajatuksia myös kokonaisvaltaisemmasta vastuusta. Ajateltiin, että vastuu organisaation suorituskyvystä liittyy siihen, että taloushallinnon tietojen perusteella valmistellaan organisaation tulos. Oma työ nähtiin tästä näkökulmasta tärkeänä koko organisaation toimivuuden kannalta.

”Mun mielestä se on aika mittava se meidän vastuu, koska näiden tietojen perusteella katotaan firman tulos. Et se on aika ratkaiseva siinä. Et sitä ei voi vasemmalla kädellä heittää tosta, että kuha se on sinne päi on.” (H4, K1)

Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, kuinka toimivampi informaation jakaminen edesauttaisi kokonaisvaltaisemman vastuun ottamista myös työntekijätasolla. Ylemmältä tasolta kaivattiin enemmän tietoa, jotta tiedettäisiin missä mennään ja mihin tulisi pyrkiä. Tämä liittyy vahvasti tavoitteiden asettamiseen, joka edistäisi kokonaisuuden hahmottamista myös työntekijätasolla ja mahdollistaisi toimimisen koko organisaation hyväksi.

”Ehkä enemmän tietoo vois siinä mielessä jakaa sieltä ylempää ja toi et tietäis, että missä mennään, ettei vaan olla siel, että nämä laskut pitäis sen takia, että me saadaan tämä tänne, että ei vaan että nää laskut pitää saada siihen ja siihen päivään mennessä vaan niinku sitä, että meidän lukemat tulis tähän tai tohon. Vähän semmosta laajempaa informaatiota jotenkin tosta kokonaisuudesta. Että mikä vaikuttaa mihinki.” (H1, K1)

Työntekijät mielsivät vastuasiat perinteiselle funktionaaliselle organisaatiolle ominaisella tavalla. He kokivat vastuuta omasta työstään ja työtehtävistään, mutta sellainen kokonaisvaltaisempi vastuuntunto, joka on prosessilähtöiselle organisaatiolle ominaista, puuttui. Tämä johtui osaksi siitä, että vastuuta ei ollut jaettu prosessilähtöiselle toiminnalle ominaisella tavalla ja lisäksi kokonaisvaltaisemmat tavoitteet olivat työntekijöille epäselviä, koska niitä ei ollut selkeästi asetettu. Vastuuasioista puhuttaessa prosessilähtöistä kieltä ei ollut havaittavissa kuin pienissä määrin.

4.1.5 Työntekijöiden näkemys informaation kulusta

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin se, kuinka kommunikointi työntekijöiden kesken ja informaation kulku nähtiin merkittävässä roolissa työn toimivuuden kannalta. Se myös nähtiin organisaation suurimpana ongelmana, joka liittyi kaikkiin neljään teorian pääteemaan: prosessiymmärrys, tiimityö, asiakaslähtöisyys ja vastuu organisaation tuloksista.

Informaation kulku oli siis merkittävässä roolissa työntekijöiden tulkitessa prosessilähtöisyyttä omassa työssään, minkä vuoksi työyhteisön avoimuutta arvostettiin. Työntekijät kokivat kommunikaation huonona taloushenkilöstön kesken vaikka kyseessä on avoin toimistotila. Työntekijät ovat havainneet, että organisaatiossa oletetaan asioita liikaa ja siksi asioista ei puhuta. Liian usein oletetaan, että omat työtehtävät ovat itseltään selviä asioita muillekin organisaatiossa, vaikka todellisuudessa näin ei ole. Tämän vuoksi tiedonjakaminen ja kommunikaatio on työntekijöiden mukaan kaiken ydin. Työntekijät kaipasivat mieluummin liikaa tietoa kuin liian vähän. Organisaation kulttuuriin viitattiin puhumattomuuden kulttuurin vertauskuvalla.

”Kommunikointi on kaiken a ja o. Se avoimuus. Et se niinku oletetaan liikaa ihmisten tietävän, et enemminkin liikaa tietoa kuin liian vähän, koska se vaikuttaa kaikkeen tekemiseen.” (H4, K1)

”Niin kommunikaatio on aika huonoa meillä kuitenkin vaikka me istutaan tiiviisti vierekkäin melkein pä. Kaikki ajattelee omista töistä, että täähän on itsestään selvää, että toi tietää ja toi tietää, niin se on juuri se yks mikä täs mättää, kommunikaatio.” (H3, K1)

”Semmonen puhumattomuuden kulttuuri. Vähän semmonen ettei niinku et jes meille tuli tämmönen kauppa tähän. Jotenki semmonen puuttuu.” (H1, K1)

”Informaation kulku on se haasteellisin.” (H5, K1)

Informaation kulku koettiin huonoksi myös prosessissa työskentelevien henkilöiden kesken. Suurimmat ongelmatilanteet työssä liittyvät siihen, että toisilta osastoilta ei tule riittävää tietoa ja oikea-aikaisesti. Toisaalta työntekijät osaavat ottaa ongelmat kommunikoinnissa myös huumorilla ja positiivisen kautta. Heidän mukaansa tiedon etsiminen ja kyseleminen on osittain myös työn suola. Siten työ ei käy yksitoikkoiseksi, kun aina on jotain erityistapauksia, joihin täytyy etsiä lisätietoa. Lisäksi osa työntekijöistä kaipasi lisää informaatiota myös organisaation johdolta.

”Semmonenkin tietysti että..noh tää kommunikaatio informaatio saisi olla niinkun parempi, kommunikaatio enemmän.” (H3,K1)

”Tällasta se on salapoliisin työtä, mutta toisaalta se on työn suolakin, et ei oo yksitoikkosta naputtamista vaan.” (H4,K1)

”Vähän semmosta laajempaa informaatiota jotenkin tosta kokonaisuudesta, että mikä vaikuttaa mihinki. Et vähän hahmottais sitä kokonaisuutta sitäkin kautta paremmin. Toi on aika tommosta sirpaleista ja pikkutietooet jotain semmosta niinkun mite mä ny sanoisin. Ainut mitä informoidaan on aina joku ihan tämmöstä pientä kysymystä ja tarkennusta johon asiaan et ei niinkun. Mä en ny ainakaan hahmota sitä semmosta niinku kokonaisuutta sitte, että missä täällä mennää.” (H1,K1)

”Kukaan ei voi tietää prosesseista, jos niistä ei puhuta ja kerrota ja varsinkin, jos on uusia ihmisiä.” (H5,K1)

Työntekijät näkevät kommunikaation parantamisen tärkeimpänä kehityskohteena tiimityöskentelyn lisäksi kohdeorganisaatiossa. Työyhteisöltä toivottiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.

”Nii eli toi talouspuolen kehittämishommahan myös se tiimi ja se kommunikointi se informaatio. Sehän on se tän talon ensimmäinen ongelma. Ajattelin, että se sana kulkis kun ollaan tässä kaikki vierivieressä ja näin, mutta ei se sitten kulje ja että se menis myös oikealle ihmiselle.” (H3, K1)

”Toimintaa kehitettäis läpinäkyvämmäksi ja avoimemmaksi” (H5, K1)

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin informaation kulun ja kommunikaation ongelmat organisaatiossa. Työntekijät näkivät ongelmia informaation kulussa, jokaisella tutkimuksen indikaattorilla. Työntekijänäkökulmasta informaation kululla on siis merkittävä rooli työn toimivuuden kannalta. Prosessilähtöisyyden tutkimuksessa informaation kulua ja kommunikaatiota on tuotu esiin hyvin niukasti. Tämän tutkimuksen perusteella

informaation kulun ulottuvuus nousi kuitenkin keskeiseksi. Kaikki haastatellut nimesivät informaation kulun suurimmaksi haasteeksi. He viittasivat siihen lukuisia kertoja ensimmäisessä haastattelussa. Muita haasteita haastatteluissa ei nostettu esiin merkittävässä määrin.

4.2 Prosessilähtöisyyden hyödyt

Haastattelussa nousi esiin, että työ on mahdollista tehdä paljon nopeammin ja työn laatu paranee, kun prosessimallinnukset ja työohjeet ovat tehty. Tällöin työntekijöille on selkeää, kuinka prosessi tulisi toteuttaa ja siten virheiden mahdollisuus pienenee. Työ siis organisoituu paremmin.

”Ja tavallaan sekin, että mä tiedän, että ne tekee varmasti hyvää työtä ja niillä on täällä päässä varmaa hyvin vahvasti se prosessi mutta sitten, että kun se ois kuvattu ja tulee vaikka se uus tyyppi tai siirtyy jostain toiselta osastolta ni ku sille ois selkee ni säähän teet sen paljon laadukkaammin sen työn. Sulle tulee paljon vähemmän virheitä. Sää teet sen paljon nopeammin, kun sulla on selkee joku ohje ja prosessi. Sehän siinä on myös se idea, että se sählääminen ja säätäminen jää pois ja se kysely ku se on kuvattu ja ohjeistettu ni sitä mä niinku juurikin tästä niinkun odotan, että sää ratkaiset kaikki nää meidän ongelmat..haha!” (H2,K2)

”Joo kyllä sen kun näkee tollai ne on se paljon selkeempää kun se käytännössä on niin kyllähän se silloin jäsentyy noi asiat ehkä sitten paremmin.” (H1,K2)

Työntekijät kokivat, että prosessimallinnuksesta on paljon hyötyä muun muassa koulutuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa haastatellut työntekijät uskoivat, että uuden työntekijän on helpompi perehtyä uusiin työtehtäviinsä prosessimallinnuksia apuna käyttäen. Samalla uusi työntekijä kykenee ymmärtämään paremmin organisaatiota kokonaisuutena. Sen lisäksi, että uusien työntekijöiden kouluttaminen helpottuu prosessimallinnuksen avulla, ne auttavat kouluttamisessa myös organisaation sisällä. Kaikkien nähtävillä asetetut mallinnukset voisivatkin edistää oma-aloitteista oppimista organisaation sisällä. Prosessilähtöisellä toimintatavalla voidaankin edistää työntekijöiden kehittymistä.

”Siitähän ois semmoselle ihmiselle hyötyä joka ei tee tätä esimerkiksi jonkin kympinkin ois kiva mennä kattoo et miten tää prosessi menee, jos se ei tajuu sitä, ja senkin pitäis tajuta tää, et miten nää asiat menee ja oppia siitä. Mun mielestä tästä on kaikille hyötyä. Mulle et mä menisin tonne kattoo, et miten tää prosessi menee. Siis jokaiselle tää on hyvä juttu, et se selkeyttää.” (H3, K2)

”No esimerkiksi nää on hyviä johonkin perehdytysprosessiin täähän on tosi tärkeä mut se vaatii myös sitä että kuka tota sitten päivittää. Jollain tosta pitää vastuuhenkilö tolle häsäkälle nimetä joka päivittää niitä linkkejä ja joka muuttaa niitä. Jos ja kun siellä joku muuttuu. Onhan niistä aina hyviä, mutta kun ne sit tuppaa vanhene, et siinä pitäis olla sit joku prosessi, että ne käytäis läpi esim. vuosittain, että onko nää vielä näin.” (H1, K2)

Työntekijät katsovat, että prosessimallinnuksien kautta on helpompi ymmärtää prosesseja ja havaita vuorovaikutussuhteita asioiden välillä. Työntekijät kokivat myös, että prosessimallinnus jäsentää ja selkeyttää työntekoa. Heidän mukaansa se on hyvä työväline oman työn tueksi, sillä malliin voi helposti palata vaikeissa tilanteissa. Sen avulla on mahdollista tutustua myös muiden henkilöiden työhön. Lisäksi prosessimallinnukset selkeyttävät työntekijöiden vastuualueita. Prosessimallinnukset lisäävät siis työntekijöiden ymmärrystä prosesseista ja niihin liittyvistä riippuvuussuhteista sekä työntekijöiden vastuualueista.

”No tässä on just se hyvä puoli, et tässä näkee suoraan, että mikä vaikuttaa mihinkin. Se on se ensimmäinen pointti mikä mulla tulee niinkun mieleen ja tosiaan, jos syvemmälle menee niin siellä sitten kerrotaan tarkemmin ohjeita niin tosi hyvä. On tästä paljon hyötyä. Tää selkeyttää aika paljon sitä, että jos joku tulee pystymetästä kattoo, että okei mä rupeen tekee vaikka matkalaskuja ni mihin se vaikuttaa ja miten siinä toimitaan ja miksi sitä tehdään niin tuo kuvaus tuolla se on ihan ok.” (H4, K2)

”Se on tavallaan niinku ihan konkreettinen tuo prosessi tuolla. Kyllä se vähän niinkun selkeyttää tommonen. Nii toi on hyvä, että sulla on tollasta faktaa tuolla.” (H4, K2)

”Ehkä se turha sähellys häviäis, jos ois sellanen koko organisaation kattava prosessimallinnus, kun ois pantu paperille se, että kuka tekee mitäkin.” (H1, K2)

Työntekijät uskoivat prosessimallinnuksen parantavan organisaation kommunikaatiota. Mallinnus ja kuvaus prosessista luovat yhteistä kieltä organisaatioon, jolloin asioista on helpompi keskustella. Kaikkien nähtävillä oleva prosessimallinnus, jonka avulla koulutetaan ja perehdytetään organisaation jäseniä, juurruttaa organisaatioon tavan puhua samoilla käsitteillä. Tämä edellyttää koko organisaation kattavaa prosessimallinnusta. Varsinkin osastojen välisen kommunikoinnin uskotaan paranevan prosessimallinnuksen myötä, sillä osastoittain käytetään pitkälti omia termejä työtehtävien kuvailuun. Yhtenäinen prosessimallinnus koko organisaation prosesseista menettelytapaohjeineen helpottaa keskustelua, jonka kautta prosessien kehityskohteet nousevat esiin. Tämän lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin myös ajatus siitä, että kommunikaatio paranee niin prosessissa työskentelevien henkilöiden kesken kuin myös osastojen sisällä. Haastattelujen perusteella näkemys kommunikaation paranemisesta on siis hyvin kokonaisvaltainen.

”Se, että silloin puhutaan samaa kieltä, kun on tommonen. Kun monesti huomaa, että on tullu mieleen, että puhunko mä oikeesti suomee vai puhunko mä jotain ulkomaan kieltä, kun ei aina ymmärretä mitä mä yritän sanoa, mutta tossa ne on nimenomaan, että kumpikin näkee ja tietää, niin silloin puhutaan samaa kieltä. Samoista asioista samoilla termeillä.” (H4, K2)

”Siinä mä nään sen, että ne on ne tarkemmat ohjeet, että on hyvä käydä läpi. Sieltä vois löytyä ne yhtymäkohdat, että jos mä teen noin, että tää vaikuttaa tohon.” (H5, K2)

”Mä ihan innolla odotan, että kuinka sää ne kuvaat ja se että siitä ois meille kaikille hyötyä siitä sun kuvauksestas. Niinku ne prosessit on täällä vähän vielä hakusessa, et tää niinku kaikille selkiytyis enemmän tää toiminta.” (H2, K1)

Tutkimuksessa nousi esiin neljä päähyötyä; työn organisoituminen, henkilöstön ymmärryksen kasvu, henkilöstön kehittyminen ja kommunikoinnin helpottuminen. Työn organisoituminen pitää sisällään laadun paranemisen ja nopeuden kasvun. Henkilöstön ymmärryksen kasvu viittaa taas prosessien ja niiden riippuvuussuhteiden sekä vastuualueiden ymmärryksen kasvuun. Henkilöstön kehittyminen sen sijaan pitää sisällään perehdytyksen ja koulutuksen. Lisäksi prosessimallinnukset luovat yhteisen termistön organisaatioon, mikä johtaa kommunikoinnin helpottumiseen.

4.3 Yhteenveto tuloksista

Prosessiymmärryksen lisäksi taloushallinnon työssä korostuvat funktionaalinen ymmärrys ja riippuvuussuhteiden ymmärrys. Funktionaalinen ymmärrys menee jopa prosessiymmärryksen edelle työntekijänäkökulmasta. Tämä voi johtua joko siitä, että tukiprosesseissa tällainen ajattelutapa korostuu, tai siitä, että organisaatiossa ei prosessilähtöisyyttä ollut otettu aiemmin käyttöön. Joka tapauksessa työntekijät kokivat, että funktionaalisella ymmärryksellä on suuri merkitys työn kannalta, joten tätä ei mielestäni voi sivuuttaa myöskään prosessilähtöisen organisaation tukiprosesseissa. Työtehtävien riippuvuussuhteiden ymmärryksellä oli työntekijöiden mukaan merkittävä rooli myös työn toimivuuden kannalta.

Työntekijöiden oli aluksi vaikeaa hahmottaa prosessimaista tiimityöskentelyä. Heillä oli perinteiselle organisaatiolle ominainen tapa ajatella tiimityötä funktioiden kautta. Keskustelun kautta tätä ajattelua saatiin vietyä eteenpäin ja hyvin nopeasti työntekijät omaksuivat prosessilähtöiselle organisaatiolle ominaista tapaa ajatella. Tiimityön tun-

nistettiin olevan olemassa myös prosessissa, mutta silti työntekijät pitivät kiinni ajatuksesta, että tiimit ovat myös funktioittain. Tämän näkemyksen mukaan voidaan ajatella, että kaikki kuuluvat niin funktionaalisiin kuin prosessitiimeihin. Työntekijöille tiimin henkilöiden fyysisellä sijainnilla oli merkittävä rooli sen kannalta, kokivatko he työskentelyn tiimityöskentelyksi vai ei. Myös työnteon ajallinen aspekti korostui. Tiimityössä tärkeäksi nousi myös kommunikaatio ja se, että ongelmia ratkotaan yhdessä.

Asiakaslähtöisyydestä voidaan todeta, että asiakasnäkökulma ei noussut spontaanisti esiin haastattelujen perusteella. Johdattelemalla asiakasajatteluun työntekijät omaksuivat prosessilähtöiselle toimintatavalle ominaista ajattelutapaa ja alkoivat hahmottaa prosessin toimijoita asiakkaina. Pienellä johdattelulla omaksuttiin nopeasti myös prosessilähtöiselle toimintatavalle liittyvää sanastoa. Kovin laaja asiakasajattelu tuntui kuitenkin edelleen vieraalta, eikä sitä koettu tarkoituksenmukaiseksi.

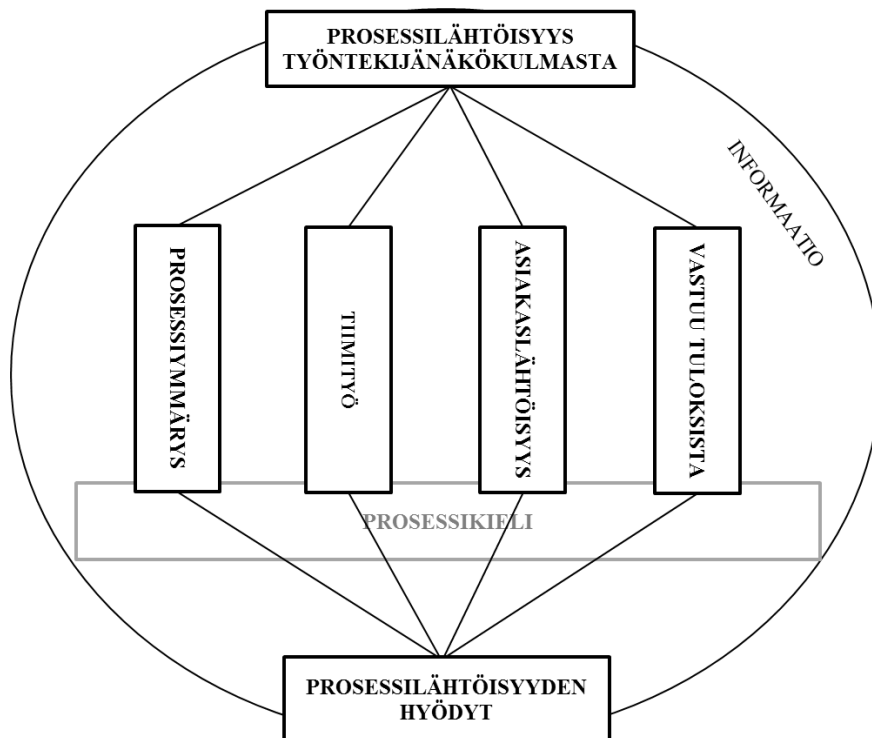
Työntekijät mielsivät vastuuasiat perinteiselle funktionaaliselle organisaatiolle ominaisella tavalla. Prosessilähtöisessä organisaatiossa työntekijän tulisi tuntee vastuuta niin omasta prosessistaan kuin myös organisaation tuloksista. Haastatellut kokivat vastuuta omasta työstään ja työtehtävistään, mutta kokonaisvaltaisempi vastuuntunto puuttui. Tämä johtui osaksi siitä, ettei vastuuta ollut jaettu prosessilähtöiselle toiminnalle ominaisella tavalla, eikä kokonaisvaltaisempia tavoitteita ollut organisaatiossa asetettu. Tämän vuoksi työntekijät kokivat tavoitteet epäselviksi.

Työntekijät käyttivät prosessimaista kieltä melko vähissä määrin. Kielenkäyttö riippui siitä, mistä indikaattorista oli kyse. Esimerkiksi asiakaslähtöisyydessä prosessikieli korostui eniten. Muilla indikaattoreilla prosessikielenkäyttö oli melko vähäistä. Voidaan todeta, että prosessikieli oli organisaatiossa alhaisella tasolla, mutta valmiuksia siihen kuitenkin löytyi.

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyä työntekijät näkevät prosessilähtöisessä toimintatavassa. Tutkimuksessa korostui neljä hyötynäkökulmaa: työn organisoituminen (nopeus ja laatu), henkilöstön ymmärryksen kasvu (vastuualueet, prosessit ja riippuvuussuhteet), henkilöstön kehittyminen (perehdyttäminen ja kouluttaminen) sekä kommunikoinnin helpottuminen (terminologia). Nämä osittain vahvistivat aiempaa tutkimusta, mutta myös uusia näkökulmia löytyi.

Aikaisemmassa tutkimuksessa informaation kulkuun liittyvät asiat eivät ole nousseet esiin riittävästi. Tässä tutkimuksessa informaation kululla on kuitenkin merkittävä rooli työn toimivuuden kannalta. Kaikki haastateltavista nostivat esiin, kuinka tärkeää informaation kulku on työn kannalta. Se nähtiin myös organisaation suurimpana haasteena ja tärkeimpänä kehityskohteenä. Tiedonkulussa oli työntekijöiden mielestä parantamisen varaa niin osastokohtaisesti, prosessin sisäisesti kuin myös organisaation johdon ja työntekijöiden tasolla. Työntekijät kaipasivat avointa ja mahdollisimman läpinäkyvää organisaatiota, jossa tiedonkulku on oikea-aikaista ja menee oikealle henkilölle. Niin sanotusta puhumattomuuden kulttuurista haluttiin siirtyä kohti avointa ja keskustelevaa kulttuuria.

Luvussa 2.4 esiteltiin kuvio tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä (kuvio 6). Kuvioon 9 on lisätty informaationkulun merkittävä rooli työntekijänäkökulmasta. Informaatio nähdään näitä kaikkia ulottuvuuksia koskettavana asiana ja organisaation suurimpana kehityskohteenä. Se nostettiin yhdeksi teemaksi tutkimustuloksia läpikäydessä, mutta sen ajatellaan enemmän koskettavan kaikkia neljää pääteemaa ja siten se on kuvattu teoreettista viitekehystä ympäröivänä kehänä.



Kuvio 10. Tutkimuksen viitekehys.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää tutkimustietoa organisaation prosessilähtöisyydestä. Tarkoituksena oli selittää prosessilähtöisyyden ilmiötä sekä työntekijä- että tukiprosessinäkökulmasta. Tutkimuksen taustaoletuksena oli, että organisaatio ja sen työntekijät toimivat jo luonnostaan jossain määrin prosessilähtöisesti. Tutkimus tuki tätä taustaoletusta. Työntekijät olivat omaksuneet piirteitä prosessilähtöisestä toimintatavasta jo luonnostaan ennen kuin prosessilähtöisyyttä oli tuotu organisaatiossa esiin. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, miten työntekijät kokevat prosessilähtöisen toimintatavan omassa työssään. Päätutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kahdella alakysymyksellä: miten työntekijät tulkitsevat prosessilähtöisyyttä omassa työssään ja miten työntekijät näkevät prosessilähtöisen toimintatavan hyödyt?

Tutkimuksen ensimmäistä alakysymystä kartoitettiin viiden indikaattorin kautta: prosessiymmärrys, tiimityö, työntekijöiden asiakaslähtöinen asenne, työntekijöiden vastuu yrityksen tuloksista ja prosessikieli. Valitut indikaattorit perustuivat Kohlbacherin ja Gruenwaldin (2011) prosessilähtöisyyden ulottuvuuksien malliin. Indikaattorien avulla pyrittiin kartoittamaan organisaation pehmeää puolta (ihmiset) kovien puolien (prosessit ja teknologia) sijaan (Wong, 2013). Tutkimuskentässä oli jäänyt vähemmälle huomiolle työntekijöiden prosessiymmärryksen omaksuminen (Haffar ym., 2013). Tämä tutkimus onkin lisännyt ymmärrystä siitä, kuinka organisaation jäsenet omaksuvat prosessilähtöisyyden osaksi omaa toimintaansa. Näyttäisi siltä, että työntekijät omaksuvat melko nopeasti prosessilähtöiselle toimintatavalle ominaisia piirteitä. Vaikka organisaatiokulttuuri on nähty yleensä suurimpana esteenä prosessilähtöisen toimintatavan implementoinnissa, tämä tutkimus osoittaa, että työntekijöiden ajattelu- ja toimintatapoihin voidaan vaikuttaa suhteellisen lyhyessäkin ajassa.

Työntekijät tulkitsivat omaa työtään hyvin pitkälti funktion, eli tässä tutkimuksessa taloushallinnon näkökulmasta. Prosessilähtöisyyden sijaan funktionaalisuudella oli merkittävä rooli työntekijänäkökulmasta. Funktionaalinen näkökulma korostui erityisesti työntekijöiden prosessiymmärryksen ja tiimityöskentelyn kuvailemisessa. Työntekijöille fyysisellä sijainnilla ja ajallisuudella oli suuri merkitys siihen, ajateltiinko työskente-

lyä tiimityönä vai ei. Denisonin ym. (1996) mukaan prosessitiimien jäsenillä on usein kilpailevia lojaliteetteja, koska työntekijät tuntevat helpommin yhteisöllisyyttä omaa funktioitaan kuin sitä prosessia kohtaan, jossa he työskentelevät. Tämä voi olla yksi syy siihen, että työntekijät mielsivät taloushallinnossa työskentelevät henkilöt enemmän osaksi tiimityöskentelyä kuin prosessissa työskentelevät henkilöt. On vaikea tunkea yhteisöllisyyttä prosessissa työskenteleviä ihmisiä kohtaan, kun he eivät ole päivittäin läsnä. Prosessitiimit ovat usein muodostettu jonkin tehtävän toteuttamiseen ja siksi ne voivat olla hyvin lyhytikäisiä (Denison ym., 1996). Työntekijät mielsivät tässäkin tutkimuksessa funktionaalisen tiimityön enemmän tiimityöksi kuin prosessimaisen tiimityöskentelyn. Ajallisuus oli yksi tätä selittävä tekijä.

Taloushallinnon työssä asiakaslähtöisyydellä ei ollut merkittävää roolia työntekijöiden näkökulmasta. Conduitin ym. (2014) mukaan asiakaspalveluksi voidaan mieltää kaikki tilanteet, joissa ollaan kontaktissa toiseen toimijaan aina työtovereista ulkoisiin sidosryhmiin. Työntekijät kokivat tämän ajattelun hankalaksi. Heidän mukaansa pelkkien prosessin työvaiheiden ajattelu asiakastapahtumina tuntui monimutkaiselta. He eivät kokeneet, että asiakasajattelun ulottaminen kaikkiin tapahtumiin olisi järkevää oman työn kannalta. Tämä voi johtua työn luonteesta. Tukitoiminnoissa ei olla yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin niin paljon, että ulkoinen asiakaslähtöisyys nousisi vahvasti esiin työntekijänäkökulmassa. Lisäksi sisäinen asiakaslähtöisyys voi tuntua vieraalta, jos organisaatiossa ei ole otettu sisäisen asiakaslähtöisyyden näkökulmaa systemaattisesti esiin.

Kriittinen tekijä prosessien suorituskyvyille ja prosessilähtöiselle toiminnalle on työntekijöiden toiminta ja se kuinka he ymmärtävät prosessin tavoitteet laajemmassa kontekstissa (Anttila & Jussila, 2013). Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatio ei ollut asettanut tavoitteita eikä jakanut vastuuta prosessilähtöiselle organisaatiolle ominaisella tavalla. Tämän vuoksi kokonaisvaltaisemmat tavoitteet olivat työntekijöille epäselviä. Prosessilähtöisessä organisaatiossa työntekijän tulisi tunkea vastuuta niin omista työtehtävistään, prosessistaan kuin myös organisaation tuloksesta. Työntekijät mielsivät vastuasiat perinteiselle funktionaaliseen organisaatiolle ominaisella tavalla. He kokivat vastuuta omasta työstään ja työtehtävistään, mutta kokonaisvaltaisempi vastuuntunto puuttui.

McCormackin ja Johnsonin (2001a, 68) mukaan organisaation kieli voi olla suuri este prosessilähtöisen toiminnan implementoinnissa organisaatioon. Tässä tutkimuksessa työntekijät käyttivät prosessikieltä melko vähän. Organisaation kieli ei siis tue prosessilähtöistä toimintatapaa ja se voi koitua suureksi ongelmaksi, mikäli prosessilähtöisyyttä viedään organisaatiossa eteenpäin. Myös McCormackin ja Johnsonin (2001a) tutkimus osoitti prosessikielen vaalimisen organisaatiossa melko haasteelliseksi.

Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin teorian pääteemojen lisäksi uusi teema, informaation kulku, jota aiemmassa tutkimuksessa ei ollut riittävästi nostettu esiin. Informaation kulku nähtiin tutkimuksen empiirisen osion perusteella yrityksen suurimpana haasteena ja kehityskohteenä. Informaation kulun merkitys korostui tässä tutkimuksessa huomattavasti enemmän kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Aikaisemmasta tutkimuksesta näyttäisikin puuttuvan informaation kulun teema, joka tulisi nostaa organisaatiokulttuuria kokonaisuudessaan koskettavaksi elementiksi.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys pyrki löytämään vastauksia siihen, millaista hyötyä työntekijät näkevät prosessilähtöisessä toimintatavassa. Tärkeimmät hyödyt olivat aikaisemman tutkimuksen perusteella nopeuden, laadun ja tuloskehityksen parantuminen, asiakaslähtöisyyden lisääntyminen sekä kustannusten väheneminen (Kohlbacher, 2010). Se, kuinka työntekijät näkivät prosessilähtöisen toimintatavan hyödyt, mukaili joiltain osin aiempaa tutkimusta. Myös tämä tutkimus tuki nopeuden ja laadun paraneamisen näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa ne asetettiin yläkategorian, työn organisoituminen, alle. Lisäksi tutkimus myötäili aiempaa tutkimusta henkilöstön ymmärryksen kasvussa ja henkilöstön kehittymisessä vaikkakin tutkimuskentässä näitä oli nostettu esiin vähissä määrin. Tässä tutkimuksessa nousi kuitenkin esiin myös näkökulma, jota aiemmassa tutkimuksessa ei ollut otettu huomioon. Tämä hyötynäkökulma oli kommunikoinnin helpottuminen.

Prosessilähtöistä toimintatapaa ei voida tämän tutkimuksen mukaan soveltaa puhtaasti organisaation tukitoimintoihin, sillä jokaisessa tukitoiminnossa on omat erityispiirteensä. Funktionaalisuudella eli osastokohtaisuudella näyttäisi olevan suuri merkitys työntekijänäkökulmasta. Työntekijät kokevat, että taloushallinnon kokonaisuuden toimivuus menee funktionaaliset rajat ylittävien prosessien toimivuuden edelle. Työntekijöiden mielestä oli tärkeämpää ymmärtää yleisesti taloushallinnon työtehtäviä kuin omaan pro-

sessiin liittyviä työtehtäviä. Tässäkin tutkimuksessa pätee siis Hernauksen (2008) kehoitus maltillisuuteen. Yleensä organisaatio voi löytää ”terveellisen” toimintatavan tasapainoilemalla perinteisen toimintatavan ja prosessilähtöisyyden välillä. Ainakin tässä tutkimuksessa prosessilähtöisyydellä ja sen lisäämisellä organisaatiossa näyttäisi olevan hyviä vaikutuksia organisaation toimintaan. Kuitenkin perinteinen toimintamalli tulisi säilyttää jossain määrin. Tutkimuksen kohdeorganisaation prosessilähtöisyys sijoittuu-kin prosessilähtöisen organisaatiokulttuurin kypsyystasojen keskivaiheille.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio ja aiheita jatkotutkimukselle

Tutkimuksen keskeinen kontribuutio on prosessilähtöisyyden systemaattinen tarkastelu kahdesta näkökulmasta, joita ei tutkimuskentässä ole otettu riittävästi huomioon: työntekijä- ja tukiprosessinäkökulma. Tässä tutkimuksessa syvennyttiin yksityiskohtaisesti kuvaamaan, millaiselta prosessilähtöinen toimintatapa näyttää työntekijätasolta organisaation tukiprosesseissa. Tutkimus tuo jo pelkästään näkökulmiltaan lisäarvoa aikaisempaan tutkimukseen prosessilähtöisyydestä. Uusien tulokulmien kautta luodaan lisäymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista tutkia kaikkia prosessilähtöisyyden ulottuvuuksia ja niihin liittyviä indikaattoreita. Siksi tutkimuksen kohteeksi on valittu ulottuvuus, joka nähdään suurimpana ja tärkeimpänä vaikuttajana prosessilähtöisyyttä implementoitaessa eli organisaatiokulttuuri. Ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärryksen kannalta, olisi ollut mielenkiintoista tutkia myös muita ulottuvuuksia ja sitä, kuinka työntekijät tulkitsevat niitä osa-alueita omassa työssään. Kiinnostavaa olisi myös tutkia mitä hyötyjä työntekijät näkevät prosessilähtöisessä toimintatavassa näillä muilla ulottuvuuksilla. Prosessilähtöisyyden aikaisemmat tutkimukset raportoivat useammin prosessilähtöisyyden positiivisista kuin negatiivisista vaikutuksista. Mielenkiintoista olisi-kin kartoittaa, mitä haittavaikutuksia prosessilähtöisyydessä voidaan nähdä työntekijänäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa haittavaikutuksia kysyttiin, mutta niitä ei noussut merkittävässä määrin esiin.

Tutkimuskentässä prosessilähtöistä organisaatiokulttuuria on jaotteluista (indikaattorit) huolimatta kuvattu kovin ylimalkaisesti. Tässä tutkimuksessa on yhdistetty aikaisempaa

systemaattisemmin tutkimustietoutta prosessilähtöisestä organisaatiokulttuurista ja määritelty aikaisempaa tarkemmin, mitä nämä indikaattorit pitävät sisällään. Lisäksi empirian kautta on lisätty ymmärrystä siitä, mitä prosessilähtöinen organisaatiokulttuuri pitää sisällään työntekijänäkökulmasta.

Tutkimuksessa tarkastelun kohteena olleessa organisaatiossa ei olla erityisen pitkällä prosessilähtöisyydessä – organisaation kypsyystaso on siis alhainen. Organisaatiolla ja työntekijöillä on kuitenkin hyviä valmiuksia prosessilähtöisen toimintatavan omaksumiseen, ja osittain he ovat jo omaksuneet tämän tyyppisiä toimintatapoja. Olisikin mielenkiintoista tutkia organisaatioita, joissa prosessilähtöisyys on viety pidemmälle. Tässä tutkimuksessa työntekijöille ei ollut implementoitu tällaista prosessilähtöistä ajattelua ja sitä ei ollut otettu organisaatiossa yleiseksi toimintatavaksi. Jatkossa huomiota voisi kiinnittää siihen, kuinka eri kypsyystasoilla olevien organisaatioiden työntekijät tulkitsevat prosessorilähtöisyyttä. Tällöin voisi vertailla työntekijöiden kokemuksia organisaatiossa, jossa ei ole otettu prosessinäkökulmaa osaksi toimintaa sellaiseen, jossa prosessilähtöisyys on otettu käyttöön ja viety sitä organisaatiossa systemaattisesti eteenpäin. Tällaista vertailua voisi tehdä nimenomaan organisaatiokulttuurin näkökulmasta, mutta toki myös muita prosessilähtöisyyden osa-alueita olisi tärkeää tutkia työntekijänäkökulmasta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on aloittanut toimintansa vasta 2014 ja siten kyseessä on verrattain uusi organisaatio. Tiettyjä toimintatapoja siirtyi sellaisenaan organisaatiosta, josta kohdeorganisaatio eriytyi, mutta pääasiassa kohdeorganisaatio on muodostanut toimintatapansa itse. Toimintatavat ovat siten muovautuneet moneen otteeseen kohdeorganisaation toiminnan käynnistämisestä lähtien. Olisikin tärkeää tehdä vastaavanlaista tutkimusta myös organisaatioista, jotka ovat toimineet pitkään ja joissa toimintatavat ovat pitkälle hioutuneita. Työntekijöiden näkemykset ja organisaatiokulttuuri saattaisivat olla tällaisissa tapauksissa jäsentyneempiä ja siten prosessilähtöistä toimintatapaa voisi olla hankalampaa implementoida organisaatioon. Olisikin kiinnostavaa tarkastella tilannetta, jossa prosessilähtöinen toimintatapa implementoitaisiin tällaiseen organisaatioon, ja kartoittaa siinä tapauksessa työntekijöiden kokemuksia ja tulkintoja: onko verrattain uuteen organisaatioon helpompi implementoida prosessilähtöisyyttä kuin vanhempaan organisaatioon? Lisäksi olisi tärkeää tietää, mitkä seikat vaikuttavat siihen,

että prosessilähtöisyys on helpompi tai vaikeampi implementoida joihinkin organisaatioihin.

Fyysisellä sijainnilla oli työntekijöille suuri merkitys siihen, koettiinko työskentely tiimityöksi vai ei. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa prosessiin liittyvät henkilöt työskentelivät osittain eri paikkakunnilla. Olisikin mielenkiintoista tutkia, tulisiko organisaatiosta, jossa prosessiin liittyvät henkilöt työskentelisivät samassa toimipisteessä, erityyppisiä vastauksia. Koettaisiinko tällaisissa organisaatioissa tiimityöskentely helpommin prosessin sisäiseksi?

Tutkimus tuki joiltain osin aiempaa tutkimusta, mutta tutkimuksessa nousi esiin myös sellaisia seikkoja, joita ei ollut otettu aikaisemmassa tutkimuksessa riittävästi huomioon. Merkittävin tällainen havainto oli informaation kulku. Siihen oli aikaisemmassa tutkimuksessa viitattu hyvin harvoin ja se nousi kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan merkittävimpään roolin työntekijöiden työn toimivuuden kannalta. Tämän tutkimuksen keskeinen kontribuutio onkin tämä uusi tema, informaation kulku.

5.3 Käytännön johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella havaittiin, että prosessilähtöisen organisaatiokulttuurin kypyytaso on kohdeorganisaatiossa verrattain alhainen. Tämä johtuu siitä, että prosessilähtöisyyttä ei ole otettu systemaattisesti osaksi organisaation toimintaa. Tutkimuksessa oli kuitenkin havaittavissa, että organisaatiossa on jo luonnostaan piirteitä prosessilähtöisestä toimintatavasta. Organisaatiolla on siis hyvät lähtökohdat lähteä kehittämään toimintaansa prosessilähtöisempään suuntaan. Näin organisaatio voi tavoitella hyötyjä, joita prosessilähtöisellä toimintatavalla voi saavuttaa.

Kohdeorganisaation taloushallinnossa on otettu ensimmäinen askel kohti prosessilähtöistä toimintaa mallintamalla ostolasku-, myyntilasku- ja matkalaskuprosessit. Seuraava askel organisaatiolle olisi mallintaa vielä muutkin taloushallinnon prosessit, kuten kirjanpito ja raportointi. Lisäksi mallinnukset olisi tehtävä myös muihin organisaation prosesseihin. Työntekijöille on myös tuotu tutkimuksen myötä uudenlaista prosessilähtöisempää ajatusta organisaation toiminnasta. Tämä on vaikuttanut siihen, kuinka työn-

tekijät tulkitsevat ja käsitteellistävät omaa työtään prosessilähtöisesti. Lisäksi tutkimuksen aikana käytiin kehityskeskustelut, jotka selkeyttivät työntekijöiden työnkuvia ja joissa heille määriteltiin omat kehitystehtävät seuraavalle vuodelle. Organisaatio on siten ottanut prosessimallinnuksen lisäksi muitakin prosessilähtöistä toimintatapaa edistäviä kehityskaskelia tutkimuksen aikana. Mahdollisesti organisaatio voisi tulevaisuudessa prosessikoulutuksen (Hammer & Stanton, 2007) avulla vahvistaa tätä jo omaksuttua ajattelutapaa ja lähteä kehittämään sitä eteenpäin. Lisäksi tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat informaationkulussa olevan parannettavaa kaikilla organisaation tasoilla. Informaationkulku onkin organisaatiolle tärkeä kehityskohde, johon tulevaisuudessa tulisi paneutua.

Työntekijät ovat haastattelujen perusteella halukkaita kehittymään ja he haluavat parantaa omaa prosessiymmärrystään. Organisaatio voisikin panostaa tähän lisäämällä työntekijöiden koulutusmahdollisuuksia. Lisäksi olisi kehitettävä formaatti, jolla saataisiin prosessiin liittyvät henkilöt keskustelemaan keskenään ja kehittämään toimintaa yhdessä. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että keskustelu on hyvin vähäistä sen vuoksi, että ihmiset toimivat eri toimipisteissä. Organisaatiossa olisi myös nimettävä ne prosessinomistajat, joilla on kehitysvastuu prosessista. Kun vastuuta jaetaan suorittavalle tasolle, myös työmotivaatio kasvaa kehittymisen rinnalla.

Organisaation seuraavat kehitystoimenpiteet voisivat olla prosessikoulutuksen järjestäminen, informaation kulkua edistävien formaattien käyttöönotto ja työntekijöiden vastuun lisääminen. Nämä voisivat organisaatiota prosessilähtöisempään suuntaan ja samalla parantaisivat työntekijöiden työskentelymahdollisuuksia organisaatiossa. Lisäksi organisaatio voi saavuttaa niitä hyötyjä, mitä prosessilähtöisessä toimintatavassa on saavutettavissa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M. & Schroeder, R. G. (1994). A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, 19 (3), 472–509.
- Anttila, J. & Jussila, K. (2013). An advanced insight into managing business processes in practice. *Total Quality Management*, 24 (8), 918–932.
- Armistead, C. & Machin, S. (1997). Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (9), 886–898.
- Becker, S.W. (1993). TGM does work: ten reasons why misguided attempts fail. *Management Review*, 82 (5), 30–2.
- Benner, M. J. & Thusman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28 (2), 238–256.
- Bititci, S., Garengo, P., Ates, A. & Nudurupati, S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53 (10), 3062–3085.
- Boden, D. (1994). *The Business of Talk: Organizations in Action*. Cambridge: Policy Press.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39 (1), 110–119.
- Conduit, J., Matanda, M. J. & Mavondo F. T. (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30 (13-14), 1320–1352.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51 (1), 11–24.
- Coulson-Thomas, C. (1994). *Business Process Re-engineering: Myth and Reality*. London: Kogan Page.
- Cronemyr, P. & Danielsson, M. (2013). Process Management 1-2-3 – a maturity model and diagnostic tool. *Total quality management*, 24 (8), 933–944.

- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston (Mass.): Harvard Business School Press.
- Dean, J. W. & Susman, G. I. (1989). Organizing for manufacturing design, *Harvard Business Review*, 67 (1), 28–36.
- DeBruin, T. & Rosemann, M. (2005). Towards a business process management maturity model. Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005), 26–28, Regensburg.
- Denison, D.R, Hart, S. L. & Kahn, J. A. (1996). From chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 1005–1022.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J.C. (2004). Internal benefits of service worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68 (1), 128–146.
- Fisher D. (2004). *The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. BearingPoint, Inc.
- Franke, G. & Park, J. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta- Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43 (4), 693–702.
- Gaitanides, M. (2007). *Prozessorganisation*. München: Vahlen.
- Gatignon, H. & Xuereb, J-M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1), 77–90.
- Golann, B. (2006). Achieving Growth and Responsiveness: Process Management and Market Orientation in small firms. *Journal of Small Business Management*, 44 (3), 369–385.
- Green, T. J. (2012). TQM and organizational culture: How do they link? *Total Quality Management & Business Excellence*, 23 (2), 141–157.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W. & Ghoneim, A. (2013). The mediating effect of individual readiness for change in the relationship between organisational culture and TQM implementation. *Total Quality Management*, 24 (6), 693–706.
- Hammer, M. (1996). *Beyond reengineering: how the process –centered organization is changing our work and our lives*. New York: Harper Business.
- Hammer, M. (2007). The process audit. *Harvard Business Review*, 85 (4), 111–121.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. London: Brealey.

- Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How Process Enterprises really Work. *Harvard business review*, November–December.
- Hannus, J. (2003). *Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Helsinki: Gummerus.
- Harmon, P. (2014). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Burlington: Elsevier Science.
- Hernaus, T. (2008). Process-based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization. In Third International Workshop on Organization Design.
- Hinterhuber, H. (1995). Business process management: the European approach. *Business Change & Re-engineering*, 2 (4), 63–73.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hirzel, M., Kühn, F & Gaida, I. (2008). *Prozessmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: Harper Collins Publishers.
- Holland, S., Gaston, K. & Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Review*, 2 (3), 231–259.
- Jarrar, Y. F., Aspinwall, E. M. (1999). Business Process Re-engineering: Learning from organizational experience, *Total Quality Management*, 10 (2), 173–186.
- Katzenbach, J. R & Smith, D. K. (1998). *Tiimit ja tulokset yrityksissä*. Helsinki: WSOY.
- Kelemen, M. (2000). Too much or too little ambiguity: the language of total quality management. *Journal of Management Studies*, 37 (4), 483–498.
- Kiraka, R. N. & Manning, K. (2005). Managing organizations through a process based perspective: its challenges and benefits. *Knowledge and Process Management*, 12 (4), 288–298.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review. *Business Process Management Journal*, 16 (1), 135–152.
- Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. (2011). Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, 17 (2), 267–283.

- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1–18.
- Koonce, L., Anderson, U., & Marchant, G. (1995). Justification of decisions in auditing. *Journal of Accounting Research*, 33 (2), 369–384.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process based organizations. *Total Quality Management*, 11 (1), 67–85.
- Kumar, V., Jones E., Venkatesan, R. & Leone R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75 (1), 16–30.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus: kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. Helsinki: Teknologia teollisuus Oy.
- Lings, I. & Greenley, G. (2010). Internal market orientation and market oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21 (3), 321–345.
- Liu, M., Denis, H., Kolodny, H. & Stymne, B. (1990). Organizational design for technological change. *Human Relations*, 43 (1), 7–22.
- McCormack, K. & Johnson, B. (2001a). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Florida: CRC Press.
- McCormack, K. & Johnson, B. (2001b). Business process orientation, supply chain management, and the e-corporation. *IIE Solutions*, 33 10, 33–35.
- McCormack, K. (2007). *Business Process Maturity. Theory and application* 1-18. South Carolina: Booksurge Publishing.
- Melan, E. H. (1989). Process management: a unifying framework for improvement. *National Productivity Review*, 8 (4), 395–406.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20–35.
- Nenadál, J. (2008). Process performance measurement in manufacturing organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (6), 460–467.
- Osterloh, M. & Frost, J. (2006). *Prozessmanagement als Kernkompetenz*. Gabler: Wiesbaden.

- Ostroff, F. (1999). *The Horizontal Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Palmberg, K. (2010). Experiences of implementing process management: a multiple-case study, *Business Process Management Journal*, 16 (1), 93–113.
- Parker, G. M. (1994). *Tiimipelaajat tiimityössä*. Helsinki: Rastor.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). The Capability Maturity Model for Software, Version 1.1(No. CMU/SEI-93-TR-24): Software Engineering Institute.
- Pauls, G. (2006). Geschäftsprozessmanagement in einem mittelständischen Unternehmen am Beispiel SCANSONIC, Teoksessa Schmelzer, H.J. & Sesselmann, W. (toim) Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Munich: Hanser, 492–510.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 11.05.1015).
- Schima, M. (2004). Geschäftsprozessmanagement bei der Kurz Gruppe, Teoksessa Ellringmann, H. and Schmelzer, H. J. (toim.) Geschäftsprozessmanagement inside, Munich: Hanser, 1–40.
- Schmelzer, H. J. & Sesselmann, W. (2006). Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Munich: Hanser.
- Smith, H., & Fingar, P. (2002). Business process management.: The third wave. Tampa: Meghan Kiffer Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), 339–358.
- Shonk, J. H. (1996). *Tiimipohjaiset organisaatiot*. Helsinki: Rastor
- Škrinjar, R, Bosilj-Vukšić, V. & Indihar-Štemberger, M. (2008). The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, 14 (5), 738–752.
- Stenberg, E. (1997). Customer Value Management- Concept Creation and Implementation- Case Wärtsilä Diesel Powerplants. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Sussan, A. P. & Johnson, W. C. (2003). Strategic capabilities of business processes: looking for competitive advantage. *Competitiveness Review*, 13 (2), 46–52.

- Thomas, B. (1995). *The Human Dimension of Quality*. New York: McGraw-Hill.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Van den Bergh, J., Willaert, P., Willems, J. & Deschoolmeester, D. (2007). *BPO at a Belgium energy distributor*. Teoksessa McCormack, K. (toim.) *Business process maturity. Theory and application*. Etelä-Carolina: Booksurge Publishing, 237–252.
- Van Donk, D.P & Sanders, G. (1993). Organizational culture as a missing link in quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 10 (5), 5–15.
- Van Looy, A., De Backer, M. & Poels, G. (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22 (11), 1119–1137.
- Vlahovic, N., Milanovic, L. & Skrinjar, R. (2010). Turning Points in Business Process Orientation Maturity Model: An East European Survey. *WSEAS Transaction on business and economics*. January, 2010, 1(7). European Survey.
- Willaert, P., Van den Bergh, J., Willems, J. & Deschoolmeester, D. (2007). *The process oriented organization: a holistic view*. Teoksessa Alonso, G., Dadam, P. & Roseman, M. (toim.) *BPM 2007, Incs 4714*, Berlin: Springer, 1–15.
- Wong, W. P. (2013). Business-process management: a proposed framework for future research. *Total Quality Management*, 24 (6), 719–732.
- Zaheer, A., Rehman, K. U. & Khan, M. A. (2010). Development and testing of a business process orientation model to improve employee and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4 (2), 149–161.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO 1

Taustatiedot

Kuinka kauan olet toiminut tämän hetkisissä työtehtävissäsi?

Onko tehtäväkuviasi muuttunut tänä aikana?

Kuvailisitko päivittäisiä työtehtäviäsi?

Mitä ajattelet tästä alkavasta prosessien mallinnus työstä?

Prosessit

Selittäisitkö prosessin vaiheet, minkä parissa työskentelet (matkalasku-/ostolasku-/myyntilaskuprosessi) piirtämällä ja samalla selittäen?

Ketä muita prosessiin osallistuu ja mikä on heidän roolinsa prosessissa?

Mitkä prosessin vaiheet ovat sinun vastuullasi?

Ajatteletko työtäsi tiimityöskentelynä? Ketkä ovat osa tiimiä?

Mikä on roolisi tässä tiimissä?

Minkälaisia tavoitteita koet työlläsi olevan? Onko päämäärä ja tavoitteet yhdessä asetettu?

Onko taloushallinnolle selkeitä tavoitteita?

Miten vastuu työsuorituksista ja niiden tuloksista mielestäsi jakautuu?

Kuivailisitko kuinka oma työsi ja prosessi missä toimit linkittyy muihin taloushallinnon prosesseihin?

Kuinka hyvin tunnet muiden taloushallinnon työntekijöiden työtehtäviä?

Kuinka hyvin tunnet muiden kuin taloushallinnon henkilöstön työtehtäviä liittyen taloushallinnon prosessiin, jossa sinä työskentelet?

Kuinka mielestäsi taloushallinnon prosessi (matkalasku-, ostolasku- ja myyntilaskuprosessi), minkä parissa työskentelet, toimii tällä hetkellä?

Mitkä ovat yleisimpiä ongelmatilanteita, mitä työhösi liittyy?

Missä prosessin vaiheessa on eniten haasteita? Minkälaisia?

Mitä haasteita näet taloushallinnossa yleisemmällä tasolla?

Kehittämisisideat

Kuinka kehittäisit omaa työtäsi?

Kuinka kehittäisit prosesseja?

Kuinka kehittäisit taloushallintoa yleisesti?

Onko sinulla palautetta tähän haastatteluun liittyen?

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO 2

Taustaa

Kuinka sinusta prosessimallinnusprojekti on edennyt ja toteutunut?

Mitä odotuksia sinulla on siihen liittyen?

Onko jotain erityistä prosesseihin liittyen, mitä haluaisit käydä tässä haastattelussa läpi?

Prosessit

(Prosessikaavioiden, työohjeiden ja koontien läpikäyntiä yhdessä.)

Mitä sinä haluaisit vielä tietää prosesseista lisätäksesi ymmärrystäsi?

Kuinka tärkeäksi koet sen, että ymmärrät muiden taloushallinnon työntekijöiden työtehtäviä?

Kuinka tärkeäksi koet taas sen, että ymmärrät työntekijöiden työtehtäviä, jotka työskentelevät sinun kanssasi samassa prosessissa?

Onko näissä merkityksissä eroja? Onko toinen esimerkiksi tärkeämpi kuin toinen vai ovatko nämä yhtä tärkeitä?

Kenet koet tämän prosessin, missä sinä työskentelet asiakkaaksi eli ketä varten työtä tehdään ja kenelle lopputuotos prosessissa menee? Entä muissa prosesseissa?

Voisiko näillä prosesseilla olla useampia asiakkaita?

Miltä tällainen laajemman mittakaavan asiakasajattelu sinusta tuntuu?

Mitä hyötyä siitä voisi olla? Mitä toisaalta haittaa tai haasteita siihen liittyy?

Ensimmäisessä haastattelussa taloushallinnon henkilöstön keskinäistä työskentelyä ei ajateltu kovin toimivana tiimityönä. Voisiko se tiimityö olla jossain muualla kuin taloushallinnossa esimerkiksi siinä prosessissa?

Ketkä sinun mielestäsi kuuluu tähän prosessitiimiin?

Olisiko se sinusta parempi toimintatapa, että ajatellaan ennemminkin prosessissa olevia henkilöitä tiiminä? Mitä hyötyä tästä ajattelutavasta voisi olla? Mitä ongelmia se voi aiheuttaa?

Ovatko nämä prosessimallinnukset lisänneet sinun ymmärrystäsi muiden henkilöiden työtehtävistä niin taloushallinnossa kuin prosessissa?

Ovatko nämä mallinnukset selkeyttäneet vastuualueita?

Hyödyt ja kehitysehdotukset

Miten kehitystyötä tulisi sinun mielestäsi jatkaa?

Mitä hyötyä sinä uskot, että näistä mallinuksista on?

Mitä haasteita sinä näet prosessimaisessa toiminnassa?

Onko sinulla palautetta haastatteluun tai mallinuksien tekoon liittyen?