

**PROSESSIJOHTAMISEN  
KEHITTÄMINEN  
VUOROVAIKUTUKSEN  
NÄKÖKULMASTA**

Case Verohallinnon Henkilöverotusyksikkö

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Syyskuu 2013  
Marjo Hyvönen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

HYVÖNEN, MARJO:

Prosessijohtamisen kehittäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta  
Case: Verohallinnon Henkilöverotusyksikkö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon  
opinnäytetyö, 96 sivua, 10 liitesivua

Syksy 2013

## TIIVISTELMÄ

---

Verohallinnon Henkilöverotusyksikössä prosessiohjaus on otettu käyttöön valtakunnallisesti vuoden 2012 alussa. Prosessiohjaus hakee vielä paikkaansa valtakunnallisessa yksikössä, minkä johdosta tarve selventää prosessin johdon ja prosessivastaavien keskinäistä toimintaa ja prosessitoimijoiden välistä vuorovaikutusta nousee suoraan arjen käytännöstä. Prosessitoimijoiden välisen vuorovaikutuksen oikea-aikaisella ja tehokkaalla toteutumisella on yhteys prosessille asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen ja prosessin kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät koetaan prosessin johdon ja toimintayksiköihin nimettyjen prosessivastaavien välisessä yhteistyössä ja prosessitoimijoiden vuorovaikutuksessa prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna haasteelliseksi ja miten niitä voidaan kehittää. Laadullinen tapaustutkimus toteutettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta käyttäen talven 2013 aikana. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Henkilöverotusyksikön kahden verotuksen osaprosessin omistajat johtoryhmineen sekä näille prosesseille nimetyt prosessivastaavat.

Tutkimuksen tulosten mukaan prosessinomistajan ja prosessivastaavien välisen yhteistyön sekä prosessitoimijoiden välisen vuorovaikutuksen toteutumisen kannalta olennaiseksi nähdään selkeästi määritetyt tehtävät ja vastuut prosessin toiminnassa. Myös viestinnän oikea-aikaisuudella ja selkeydellä on suuri merkitys prosessin johdon ja prosessivastaavien välisen toiminnan tehokkuudelle. Tulosten analyysin pohjalta esitetään toimenpide-ehdotuksia prosessin johdon ja prosessivastaavien näkökulmasta prosessin vuorovaikutuksen ja yhteistyön tehostamiseksi. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään prosessin johtamisen kehittämisessä.

Avainsanat: prosessijohtaminen, viestintä, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

HYVÖNEN, MARJO:

Improvement of Process Management  
from the View of Interaction  
Case: The Individual Taxation Unit of  
Finnish Tax Administration

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 96 pages, 10 appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

---

Process control was implemented in the Individual Taxation Unit during the organization reform of the Finnish Tax Administration at the beginning of 2012. Process control has not yet been established in the Nationwide Unit. Therefore, the need to clarify the practices between the unit level process team (meaning process owner and process team) and the process leaders in tax offices has arisen directly from the everyday practices. Timely and effective interaction amongst the process actors is connected with the realization of the process objectives and the development of process.

The aim of this study was to clarify what the actual challenges of cooperation were between the process team and the process leaders and in the interaction of process actors and how these factors could be improved. A qualitative case study was conducted by using a semi-structured questionnaire during winter 2013. The target group consisted of two chosen process teams chosen from important part processes and named process leaders of these processes in tax offices.

The findings of this study show that the key factors for successful interaction between process actors are clearly defined roles and responsibilities within the process. Also clear and timely communication is instrumental in the effectiveness of cooperation between the process team and process leaders. The study presents proposals as to how to enhance the interaction and working practices between the process team and process leaders. The findings of this study are used to improve the practices of process management.

Key words: business process management, communication, interaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Aikaisemmat tutkimukset	4
1.3	Raportin rakenne	5
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	6
2.1	Prosessilähtöinen ajattelu organisaation toiminnan tehostajana	6
2.1.1	Prosesseilla asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta	7
2.1.2	Prosessijohtaminen matriisiorganisaatiossa	9
2.1.3	Liiketalouden prosessijohtamisen opit julkishallinnon toiminnassa	13
2.1.4	Prosessitoimijat prosessin tavoitteiden toteuttajana	17
2.2	Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys prosessijohtamisessa	22
2.2.1	Viestien välittymisen tärkeys	22
2.2.2	Vuorovaikutuksen avulla kohti organisaation päämääriä	25
2.2.3	Tiimien, ryhmien ja verkostojen vuorovaikutus	27
2.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	33
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	35
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	35
3.2	Tutkimusmenetelmät	38
3.3	Kohdeorganisaatio	40
3.4	Aineiston hankinta ja analysointi	41
3.5	Tutkimuksen vaiheet	47
4	TULOKSET	51
4.1	Prosessin johdon ja prosessivastaavien käytännön arki	51
4.1.1	Tehtävät ja vastuut prosessissa ja toimintayksikössä	51
4.1.2	Prosessiohjauksen näkyvyys ja vaikutus arjen toiminnassa	60
4.2	Viestinnän ja vuorovaikutuksen esteet	65
4.2.1	Viestinnän toimivuus osana prosessin johtamista	65
4.2.2	Vuorovaikutuksen ristiaallokossa	71

5	POHDINTA	78
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	78
5.2	Kehittämisehdotukset	85
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	92
5.4	Jatkotutkimuskohteet	95
	LÄHDELUETTELO	96
	LIITTEET	103

## KUVIOT

Kuvio 1. Neljä prosessilähtöisyyden tasoa .....	11
Kuvio 2. Vuorovaikutus Henkilöverotusyksikön prosessitoimijoiden välillä .....	27
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	34
Kuvio 4. Verohallinnon organisaatio 1.1.2013.....	40
Kuvio 5. Tutkimuksen vaiheet.....	47

## TAULUKOT

Taulukko 1. Prosessivastaavien näkemyksen mukaiset tärkeimmät tehtävät.....	52
Taulukko 2. Prosessin johdon nimeämät prosessivastaavien tärkeimmät tehtävät.....	53
Taulukko 3. Prosessivastaavan tehtävää toimintayksikön johdon taholta selkeyttävät toimenpiteet .....	57
Taulukko 4. Prosessivastaavan tehtävää selkeyttävät prosessinomistajan toimenpiteet .....	58
Taulukko 5. Prosessivastaavien odotukset prosessin johdolle prosessivastaavien vastuunmäärittelyn ja tehtäväksiantojen osalta .....	62
Taulukko 6. Prosessinomistajan tai prosessin johtoryhmästä nimetyn yhteyshenkilön tuki prosessivastaavana toimimiselle .....	63
Taulukko 7. Prosessivastaavien käytännön vaikutusmahdollisuudet prosessin toimintaan .....	64
Taulukko 8. Prosessivastaavien ja prosessin johdon nimeämät toimivimmat viestintäkanavat prosessin viestinnässä .....	67
Taulukko 9. Prosessivastaavien viestintätavat toimintayksikön sisällä.....	68
Taulukko 10. Prosessivastaavien nimeämät viestinnän kehittämiskohteet .....	69

## 1 JOHDANTO

Prosessi-termi herättää usein työyhteisön jäsenissä tuskastuneen huokaisun. Negatiiviset mielikuvat prosesseista ja prosessiohjauksesta johtunevat siitä, että prosessia ei joko terminä ja toimintoina ymmärretä, tai prosessiohjausta pidetään vain johdon uutena päänäpistönä toimintojen muuttamiseksi. Toinen syy negatiivisuuden voi johtua siitä, että prosessiohjauksella on eri organisaatioissa korostetusti tehostettu työn tekemistä ja rationalisoitu voimakkaasti toimintoja. Pelkkä toimintojen tehostaminen on kuitenkin suppea näkökulma prosessiajatteluun.

Prosessikirjallisuudessa painotetaan hyvin usein teknologian merkitystä prosessin tehokkaan toteuttamisen lähtökohtana. Kuitenkin organisaation merkittävän voimavaran myös prosessien näkökulmasta tarkasteltuna muodostavat organisaatiossa työskentelevät ihmiset. Voidaanko prosessiohjauksessa jättää ottamatta huomioon ihmisten välinen vuorovaikutus? Onko prosessiohjauksen näkökulmasta merkityksellistä tarkastella ylipäätään ihmisten välistä vuorovaikutusta? (vrt. van der Aalst 2004; Harrison-Broninski 2005; Palmberg 2009.) Tässä tutkimuksessa paneudutaan prosessijohtamiseen vuorovaikutuksen merkityksen näkökulmasta ja selvitetään miten prosessitoimijoiden välinen vuorovaikutus toteutuu ja vaikuttaa matriisiorganisaatiossa.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Verohallinnossa johtamisjärjestelmää on täydennetty valtakunnallisella prosessiohjauksella. Prosessiohjauksen tavoitteena on tukea linjaorganisaatiota erityisesti toiminnan kehittämisessä. Vuonna 2013 julkaistun Verohallinnon strategian mukaisesti yhtenä strategisena toiminnan tavoitteena ovat sujuvat ja tehokkaat prosessit (Verohallinto 2013a).

Verohallinnossa prosessiohjaukseen siirtymisen tavoitteena on välttää päällekkäisen työn tekeminen ja varmistaa linjaorganisaatioiden tavoitteiden saavuttaminen.

Verohallinnon työjärjestyksen (411/2013, myöhemmin työjärjestys) 7 §:n mukaisesti prosessiohjaus ”1) tukee Verohallinnon johdon päätöksentekoa kehittämistarpeiden tunnistamisessa, priorisoinnissa ja suuntaamisessa; ja 2) johtaa Verohallinnon yksiköissä tehtävien suorittamista yhtenäisten menettelyiden mukaisesti”.

Henkilöverotusyksikössä prosessiohjaus on otettu käyttöön valtakunnallisesti Verohallinnon organisaatiouudistuksen myötä vuoden 2012 alussa. Organisaatiouudistuksella lakkautettiin alueelliset verovirastot ja siirryttiin valtakunnalliseen toimialarakenteeseen, jossa verotusta hoitavia valtakunnallisia pääyksiköitä on neljä. Ennen organisaatiouudistusta ja verovirastojen lakkauttamista prosessiohjausta on käytetty eri verovirastojen alueella vaihtelevasti. Valtakunnallisesti ohjattu toiminta on tuonut tutkijan näkemyksen mukaan jäntevyyttä ja yhtenäisyyttä prosessijohtamiseen.

Prosessiohjaus hakee vielä osin paikkaansa valtakunnallisessa Henkilöverotusyksikössä, minkä johdosta prosessin eri toimijoiden roolit ja vastuut eivät ole tutkimuksen lähtökohtaisen oletuksen mukaan kaikilta osin käytännössä täysin vielä selvillä. Tämä aiheuttaa toimijoiden välillä tutkijan kokemusten perusteella epäselvyyttä ja osin ristikkäistäkin työtä. Valtakunnallisesti tarkasteltuna prosessijohtaminen näyttäytyikin arjen toiminnassa erittäin haasteellisenä kokonaisvaltaisen hallinnan näkökulmasta.

Tutkimuksen lähtökohtana toimii Henkilöverotusyksikön toimeksianto, jonka mukaisesti tavoitteena on selkeyttää yksikötasoisien prosessinomistajan sekä prosessin johtoryhmän ja toimintayksiköissä olevien prosessivastaavien välisiä yhteistyömuotoja. Tavoitteena on myös selvittää prosessin johdon ja prosessivastaavien näkökulmasta vuorovaikutuksen toteutumista muiden prosessitoimijoiden kanssa. Taustavaikuttimena on pyrkimys kehittää prosessitoimijoiden välistä vuorovaikutusta tehostamaan prosessien tavoitteiden toteuttamista ja prosessien kehittämistä.

Yhteisesti sovitut toimintatavat sekä yhteistyö ja vuorovaikutus prosessin johdon ja prosessivastaavien välillä näyttäytyvät toiminnassa tärkeänä tekijänä prosessille



asetettujen tavoitteiden toteuttamiseksi. Toimijoiden roolit ovat merkittävässä asemassa prosessiohjauksen näkökulmasta ja myös Verohallinnon strategian tehokkuus-, taloudellisuus- ja vaikuttavuusnäkökulmasta. (vrt. Verohallinto 2013a; Työjärjestys 411/2013.)

Tutkimusongelman pohjalta tutkimuksen olennaisen teoreettisen kehyksen muodostavat prosessijohtaminen ja viestintä vuorovaikutuksen mahdollistajana. Tekstissä termillä prosessijohtaminen tarkoitetaan liiketalouden prosessijohtamista (business process management), jonka on todettu soveltuvan myös julkishallinnon prosessijohtamiseen (esim. McAdam & Donaghy 1999). Viestinnän teoriassa painotus on prosessikoulukunnan näkökulman mukaisessa tehokkaassa ja tavoitteellisessa viestinnässä sekä vuorovaikutuksen toteutumisessa yksilöiden ja ryhmien toiminnassa.

Tutkimus on kohdeorganisaatiolle ajankohtainen. Tarve selventää prosessin johdon ja prosessivastaavien välistä yhteistyötä kumpuaa toimeksiannon mukaisesti suoraan arjen käytännöstä. Prosessitoimijoiden välisen vuorovaikutuksen oikea-aikaisella ja tehokkaalla toteutumisella on yhteys prosessille asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen ja prosessin kehittämiseen. Aihe on ajankohtainen laajemmin tarkasteltuna julkishallinnon virastojen siirtyessä toimintoissaan prosessiohjaukseen ja prosessitoimijoiden välisen yhteistyön korostuessa organisaation päämäärien saavuttamisessa.

Tutkija itse on työskennellyt vuoden 2012 loppuun Henkilöverotusyksikössä ja ollut nimettynä yhden verotuksen osaprosessin johtoryhmän jäseneksi. Tutkijalla on siten käytännön kokemusta tutkimuksen aihepiiristä ja tutkimusongelman asetelma on näyttäytynyt konkreettisesti tutkijan omassa käytännön työskentelyssä. Tutkijan näkemyksen mukaan prosessitoimijoiden vuorovaikutuksen kehittäminen prosessin onnistuneen ohjauksen ja johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna on olennainen kokonaisuus.

## 1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Tätä tutkimusta vastaavaa prosessinomistajan ja prosessivastaavien välisen vuorovaikutuksen merkitystä selvittävää – ja toimintatapojen kehittämiseen suuntautunutta – tutkimusta prosessin mahdollisimman reaaliaikaisen ja tehokkaan toiminnan toteutumisen näkökulmasta ei ollut löydettävissä. Aikaisemmin toteutetuissa tutkimuksissa on keskitytty prosessinomistajan rooliin ja prosessijohtamisen merkitykseen yleisesti organisaation toiminnassa tai viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen tarkasteluun tiimien välisessä viestinnässä.

Esimerkiksi Kohlbacher ja Gruenwald (2011) ovat tutkimuksessaan selvittäneet prosessin omistajuuden merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. Kohlbacherin ja Gruenwaldin tutkimus käsittelee prosessinomistajan roolia ja merkitystä yrityksen tuloksellisuudelle, eikä heidän tutkimuksensa näkökulma kata prosessinomistajan ja muiden prosessitoimijoiden välisen toiminnan toteutumisen merkitystä prosessin tavoitteiden toteutumiselle.

Karlsen (2009) on tutkinut projektijohtajan ja projektin ohjausryhmän välisen viestinnän ja tiedon merkitystä epävarmuuden johtamisessa. Karlsenin tutkimus on lähellä tämän tutkimuksen viitekehystä, mutta tarkastelussa on projektijohtamisen ja projektijohdon näkökulma, ja painotus epävarmuuden johtamisessa.

Senescu (2011) on puolestaan tutkinut kuinka teollisuuden design-prosesseista voidaan viestiä tehokkaasti projektitiimeissä ja projektitiimien välillä sekä monitasoisten projektitiimien läpi. Senescun tutkimuksessa on liittymäpintana tähän tutkimukseen viestinnän tehokkaan toteutumisen merkityksen tarkastelu, mutta Senescun näkökulma on design-prosesseihin ja projektitiimeihin painottuva, eikä tuo esille prosessinomistajan ja prosessitoimijoiden välisen vuorovaikutuksen merkitystä. Senescun tutkimus kuitenkin nostaa esille tiimien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen prosessin tehokkaalle toteutumiselle.

Kotimaisista tutkimuksista prosessiohjauksen kehittämistä julkisella sektorilla käsittelee Hennalan ja Melkaksen (2009) tutkimus henkilöstön osallistamisen näkökulmasta. Näkökulma on henkilöstölähtöinen ja siten poikkeaa tästä tutkimuksesta.

ta, jonka keskiössä ovat toimijat prosessijohtamisen näkökulmasta. Hennalan ja Melkaksen tutkimus tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman prosessiohjauksen kehittämiseen.

Aikaisemmat tutkimukset eivät tuo esille sitä, kuinka prosessitoimijoiden, erityisesti prosessinomistajan ja prosessissa toimivien prosessivastaavien tai esimiesten, välinen vuorovaikutus ja käytännön toimet nähdään prosessin johtamisen näkökulmasta vaikuttavan prosessin toiminnassa. Tällä tutkimuksella vastataan osaltaan tähän tutkimukselliseen puutteeseen.

### 1.3 Raportin rakenne

Raportin toisessa luvussa kuvataan tutkimuskirjallisuuden avulla tutkimuksen teoreettinen tausta sekä määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään prosessin johtamisen merkitykseen prosessiohjauksen käytännön onnistumisessa sekä paneudutaan viestintään ja vuorovaikutukseen erityisesti valittujen prosessiroolien ja prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Tutkimusmenetelmät käsitellään työn kolmannessa luvussa, jossa esitellään tutkimuksen sisältö ja rajaukset sekä perustellaan tutkimusmenetelmien valinta. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset sekä esitetään prosessin johdon ja prosessivastaavien välisten toimintatapojen kehittämistoimet. Luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä esitetään tutkimuksen pohjalta jatkotutkimuskohteita.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta merkityksellinen teoria ja käsitteet. Tutkimuksen tutkimusongelmaan vastaamiseksi on tärkeä määrittää, mitä tarkoitetaan käsitteillä prosessi ja liiketalouden prosessijohtaminen sekä prosessijohtamisen kannalta merkityksellisillä prosessin rooleilla kuten prosessinomistaja, prosessin johtoryhmä ja prosessivastaava. Prosessiajattelun perusteita ja prosessijohtamista käsitellään ensimmäisessä alaluvussa. Toisessa alaluvussa esitetään viestinnän teoriaa prosessinäkökulmasta sekä vuorovaikutuksen tekijöitä erityisesti ryhmien toiminnassa. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on muodostaa ymmärrys prosessijohtamisen sisällöstä erityisesti julkishallinnon toiminnassa sekä niistä tekijöistä, jotka viestintään ja vuorovaikutukseen prosessijohtamisen näkökulmasta sisältyvät, kun tavoitteena on prosessin tavoitteiden tehokas toteutuminen.

### 2.1 Prosessilähtöinen ajattelu organisaation toiminnan tehostajana

Prosessilähtöinen ajattelu ja prosessijohtaminen muodostavat tutkimuksen kannalta olennaisen teoreettisen viitekehyksen. Prosessien avulla organisaatiot pyrkivät tehostamaan toimintaansa ja vastaamaan paremmin muuttuvan ympäristön vaatimukseen. Ne toiminnot, jotka muodostavat organisaation olemassaolon perustan, voidaan kuvata prosesseina. Prosessien ymmärtäminen ja hahmottaminen toimii prosessiajattelussa lähtökohtana organisaation toiminnan kehittämisessä ja tehostamisessa.

Jotta prosessin johtamista voidaan käsitellä, täytyy pystyä muodostamaan kuva siitä, mitä prosessin määritelmä sisältää ja millaisessa organisaatorakenteessa prosessit toimivat. Kirjallisuuskatsaus on rajattu siten, että se painottuu prosessijohtamisesta muodostuvan ymmärryksen muodostamiseen. Prosessit käsitellään yleisellä tasolla eikä tässä yhteydessä avata prosessien kuvaamista tai prosessien lähinnä teolliseen kehittämiseen tarkoitettuja menetelmäoppeja kuten Six Sigma, Lean, laatupyörät jne. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen tuodaan esille yleisellä tasolla prosessijohtamiseen liittyvänä osatekijänä, eikä prosessin mittareita käsitellä tämän tutkimuksen kontekstissa.

### 2.1.1 Prosesseilla asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta

Prosessi-termin määrittäminen on hyvin tärkeää siitä syystä, että ”prosessi” sanana tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Jopa prosessijohtamisen käsitteistä hyvin perillä oleville ammattilaisille läpi tieteenalan esiintyy termiin liittyen epäselvyyttä. Sen johdosta on hyvin tärkeää tarkasti määrittää, mitä prosessilla tarkoitetaan kussakin sovellusyhteydessään. (Gulledge & Sommer 2002, 365.) Organisaation johtamisen käsitteistä prosessin käsite on yksi vaikeimmin ymmärrettäviä (Karlöf 2004, 125), vaikka prosessit tarkoittavat käytännössä niitä tehtäviä, joiden takia organisaatio on olemassa.

Prosessi-termi tulisi avata organisaation toiminnan lähtökohdista ja määritellä, mitä se käytännössä juuri kyseisen organisaation toiminnassa tarkoittaa. Tärkeää on myös määritellä, mitä prosessien avulla toteutetaan ja tavoitellaan. Mikäli prosessi-termin avaaminen ja määrittely jätetään organisaatiossa tekemättä, on viestintä prosesseista mahdotonta. (Gulledge & Sommer 2002, 365.) Tällöin organisaation sisällä ei muodostu yhteistä ymmärrystä siitä, mitä prosessit ovat, mikä niiden tarkoitus organisaatiossa on ja mihin niiden avulla pyritään. Jos yhteinen ymmärrys puuttuu, ei prosesseja voida hallitusti johtaa, kehittää ja tehostaa.

Prosesseihin liittyy ihmisiä, organisaatioita, sovelluksia, asiakirjoja ja muita tietolähteitä (Neubauer 2009, 167). Prosessi on ilmentymä, joka alkaa tapahtumalla ja saatetaan valmiiksi tapahtumalla (Gulledge & Sommer 2002, 365). Prosessit voidaan myös käsittää rakenteellisina toimintoina, jotka luovat arvoa organisaatiolle (Raynys 2011, 187). Prosessiohjautuvassa lähestymistavassa korostetaan prosesseja hierarkkisen lähestymistavan vastakohtana ja keskitytään funktionaalisten rakenteiden sijaan asiakkaalta asiakkaalle kulkeviin liiketoiminnan prosesseihin (Kohlbacher & Gruenwald 2011a, 268).

Liiketalouden prosessi alkaa asiakkaalta saadusta syötteestä ja päättyy asiakkaalle prosessissa syntyvään tuotokseen (Zairi 1997, 64; Deloitte 2007, 27; Raynys 2011, 194). Prosessi voidaan myös määrittää tiettyyn lopputulokseen johtavaksi toimintojen virraksi (Karlöf 2004, 125). Syötteitä prosessin käsiteltäväksi tuottavat toimittajat, joita ovat kokonaisuudet, ihmiset tai toiset prosessit. Prosessi tuot-

taa tuotoksen asiakkaan käyttöön ja arvioitavaksi. Prosessin asiakkaita ovat kokonaisuudet, ihmiset tai toiset prosessit. (Raynys 2011, 194.) Asiakaslähtöisyys onkin prosessijohtamisen merkittävä kulmakivi. Liiketalouden prosessiajattelussa tarkastelun keskiössä ovat organisaation tunnistetut sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat ja näiden tarpeet.

Julkishallinnossa korostuu yksityissektorista poiketen yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite, jonka johdosta perinteinen prosesseihin liittyvä asiakkaalta–asiakkaalle -periaate voi vaikeuttaa prosessien tunnistamista. Myös Verohallinnon uudessa strategiassa painotetaan vaikuttavuutta ja se on nostettu näkyvästi esille (vrt. Verohallinto 2013a). Karlöfin (2004, 7) mukaan vaikuttavuudella tarkoitetaan asetetun tavoitteen saavuttamista.

Julkishallinnossa prosessien voidaan yksityissektorista poiketen ajatella alkavan yhteiskunnallisista tarpeista ja päättyvän näiden tarpeiden tyydyttymiseen (Virtanen & Wennberg 2007, 117). Henkilöverotusyksikössä prosesseille on tunnistettu asiakkaat ja prosessit kulkevat asiakkaalta–asiakkaalle -periaatteen mukaisesti. Vaikuttavuustavoite on kuitenkin kaikessa Henkilöverotusyksikön toiminnassa, ja siten myös prosessien toiminnassa, tunnistettavissa oleva tekijä. Tämä näkyy siinä, että ydinprosessien kautta toteutetaan organisaation perustehtävää ja vaikutuksia (vrt. Deloitte 2007, 27).

McAdam ja Donaghy (1999) ovat todenneet tutkimuksessaan yksityissektorilla liiketoimintaprosessien uudistamisessa tunnistettujen kriittisten menestystekijöiden olevan yhtäläillä päteviä myös julkisella sektorilla. Merkityksellisimmiksi tekijöiksi liiketoimintaprosessien uudistamisen menestymisen kannalta julkishallinnossa McAdam ja Donaghy nimeävät ylitason johdon tuen, sitoutumisen ja ymmärryksen prosessien kehittämisestä; viestinnän; voimaantumisen; pelkojen hälyntämisen; valmiuden organisaatiomuutoksiin; uudistamistiimin nimeämisen; sekä asiakkaiden ja rahoittajien tuen varmistamisen. (McAdam & Donaghy 1999, 48.)

Prosessien tuottavuuden edellytyksenä ovat prosessien suorituskyvyn mittaaminen ja prosessinomistajan roolin olemassaolo (Kohlbacher & Gruenwald 2011b, 709).

Prosessien jatkuva kehittäminen on organisaation kilpailukyvyyn ja tuottavuuden kannalta merkittävää. Kehittämiseen vaikuttavat ympäristön ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja prosessit eivät sen johdosta voi jäädä pysähtyneeseen tilaan. Prosessien systemaattisella kehittämisellä pyritään löytämään ja luomaan uusia tapoja tehdä työtä, minkä johdosta prosesseja tulee jatkuvasti ja toistuvasti parantaa ja kehittää. (Anand, Ward, Tatikonda & Shilling 2009, 444; Kohlbacher & Gruenwald 2011b, 711.)

Organisaation toiminnan kannalta tarkasteltuna merkittävimmät prosessit ovat avain- tai ydinprosesseja. Näiden prosessien lisäksi organisaatiossa voidaan tunnistaa ydinprosessien osaprosesseja sekä tukiprosesseja. (Virtanen & Wennberg 2007, 118; Raynys 2011, 195.) Ydinprosesseilla tarkoitetaan organisaation toiminnalle keskeisimpiä prosesseja, jotka liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Tukiprosessit avustavat ydinprosesseja luoden edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. (Deloitte 2007, 27.) Henkilöverotusyksikössä on tunnistettu ja kuvattu toiminnan kannalta merkittävimmät ydin- ja tukiprosessit sekä näiden ydinprosessien osaprosessit. Kaikki Henkilöverotusyksikön nimetyt prosessit perustuvat Verohallinnon nimettyihin ydin- ja tukiprosesseihin.

### 2.1.2 Prosessijohtaminen matriisiorganisaatiossa

Prosessien johtamisessa on tärkeää hahmottaa itse prosessien lisäksi organisatoriset rakenteet, joissa prosesseja johdetaan. Julkishallinnossa on alettu kiinnittää organisaation prosesseihin huomiota erityisesti 2000-luvun alun jälkeen ja perinteisestä funktionaalisesta, tulosityksikköperusteisesta organisaatorakenteesta (linjaorganisaatio) on useissa julkishallinnon organisaatioissa aloitettu siirtymä kohti prosessilähtöistä organisaatorakennetta (prosessiorganisaatio). Taustalla tähän suuntaukseen voidaan nähdä valtion tuottavuusohjelma (Valtiovarainministeriö 2003), joka asetti valtionhallinnon organisaatioille vaatimuksia toiminnan tehostamisesta ja kriittisestä tulosten tarkastelusta. Myös tuottavuusohjelman korvannut vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma (Valtiovarainministeriö 2013) asettaa vaatimuksia toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden lisäämiselle. Siirtymä kohti matriisi- ja prosessiorganisaatiota perustuu vaatimukseen hallinnon paremmasta vaikut-

tavuudesta (Virtanen & Wennberg 2007, 19). Verohallinnossa prosessiohjaukseen siirtymisen tavoitteena ovat olleet työn tuottavuuden paraneminen ja kustannussäästöt sekä myös toiminnan asiakaslähtöisyys ja vaikuttavuuden tehostaminen.

Perinteisessä linjaorganisaatiossa työnjako perustuu funktionaalisiin kokonaisuuksiin ja vahvaan hierarkkiseen ajatteluun (Virtanen & Stenvall 2010, 150). Linjaorganisaatiossa toiminnallisista kokonaisuuksista vastaavat toimintayksiköiden päälliköt, joita Henkilöverotusyksikössä ovat verojohtajat. Prosessiorganisaatioissa prosessit ovat prosessinomistajan vastuulla ja prosesseista muodostuva organisaatio on vahvistettu muodolliseksi organisaatioksi.

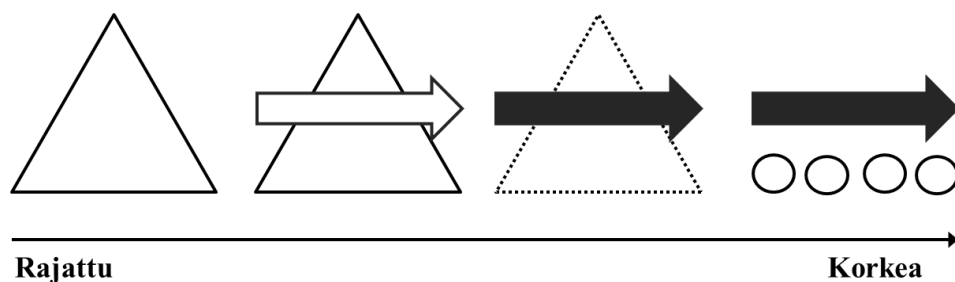
Verohallinto toimii matriisiorganisaationa, joka on linjaorganisaation ja prosessiorganisaation välimuoto. Tällöin organisaatiotasolla tunnistetut ydinprosessit kulkevat hallinnon ylätasolta tarkasteltuna vertikaalisen linjaorganisaation (yksiköt) horisontaalisesti läpäisten. Organisaation tehtävien ja toimivuuden näkökulmasta tarkastellaan ja määritetään, rakennetaanko johtamistyö linjaorganisaation vai prosessien suunnan mukaisesti.

Matriisiorganisaatiomallit voidaan jakaa kahteen ryhmään yksiköiden ja prosessien välisen vastuunjaon perusteella. Prosessit voidaan toisaalta nähdä funktionaalista organisaatiota palvelevina ja tälle alisteisina rakenteina ja toisaalta taas funktionaaliset osastot nähdään alisteisina prosesseille (Hellström & Peterson 2006, 30). Tulosyksikkölähtöisessä matriisiorganisaatiossa prosessit ovat alisteisia tulosyksiköihin nähden, kun taas vastaavasti prosessilähtöisessä matriisiorganisaatiossa johtaminen on organisoitu ensisijaisesti prosessien lähtökohdista. (Virtanen & Wennberg 2007, 139.) Henkilöverotusyksikössä toiminta on organisoitu prosessilähtöisen matriisiorganisaation malliin. Vastaavasti Verohallinnon tasoisesti tarkasteltuna toimitaan tulosyksikkölähtöisesti. Prosessit ja prosessien johtaminen korostuvat siten erityisesti yksikkötasoisessa toiminnassa ja jokainen Verohallinnon yksikkö on muodostanut oman prosessiorganisaationsa toimintojen lähtökohdista käsin. Tällöin prosesseilla on selkeästi havaittava vastuu kehityksestä ja edistyksestä (Hellström & Peterson 2006, 30).



Prosessilähtöisessä matriisiorganisaatiossa tuloyksiköt ja prosessit muodostavat matriisin, jossa tuloyksiköt eivät enää omista kaikkia organisaation resursseja, vaan niitä on erikseen sovittujen tehtävien osalta siirretty ydinprosessien käyttöön. Matriisiorganisaatiossa prosessien tehtävänä on palvella tuloyksiköitä ydinprosessiin liittyvien tehtävien hoitamisessa ja kehittämisessä. Ydinprosesseille on myös siirretty ohjausvaltaa tuloyksiköiltä tiettyjen tehtävien hoitamiseen. (Virtanen & Wennberg 2007, 139.) Prosessilähtöiseen organisaation toimintaan siirtymisen suurin edellytys on johtoportaan ymmärrys siitä, että pelkällä organisaation rakenteiden muuttamisella ei saada ihmisiä toimimaan välittömästi tiimiorientoituneesti ja tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita (Majchrzak & Wang 1996, 93).

Kuviossa 1 on kuvattu prosessilähtöisyyden neljä tasoa Hellströmin ja Petersonin (2006, 23) mukaan. Kuvion nuolella on kuvattu prosessien ilmenemistä suhteessa linjaorganisaatioon. Vasemman reunan kuvio kuvaa perinteistä funktionaalista organisaatiota, jossa prosessilähtöisyyden taso on rajattu. Oikeassa reunassa oleva kuvio taas on puhtaasti prosessilähtöinen organisaatio, jossa prosessit ohjaavat organisaation toimintaa. Keskellä vasemmalla oleva kuvio kuvaa tuloslähtöistä matriisiorganisaatiota ja keskellä oikealla oleva kuvio prosessilähtöistä matriisiorganisaatiota.



Kuvio 1. Neljä prosessilähtöisyyden tasoa

Prosessiorganisaatioon ei tulisi siirtää perinteisen linjaorganisaation hierarkkisia rakenteita ja kankeita johtamisketjuja. Gullelgen ja Sommerin (2002, 370) mukaan prosessijohtamisen ei ole todettu toimivan hyvin, jos se peitetään hierarkkiseen käsky- ja kontrollijohtamisen rakenteeseen. Matriisiorganisaatiossa erityi-

sen tärkeää olisi määrittää prosessitoimijoiden valta ja vastuut verrattuna linjaorganisaation toimijoihin, jotta prosessin tavoitteet voivat aidosti toteutua. Prosessiajattelu tulisi kyetä siirtämään osaksi arkipäivän toimintaa siten, että jokainen toimija tietää roolinsa mukaisen vastuun prosessin onnistumisen osatekijänä. Matriisiorganisaation ongelmat aiheutuvat pääasiassa siitä, että prosessi- ja linjaorganisaation leikkauspintoja ei ole määritetty, eikä prosessin omistajien ja yksiköiden johtajien vastuunjako ole selkeä. (Virtanen & Wennberg 2007, 142; 158.)

Hellsrömin ja Petersonin (2006) tulokset tukevat Virtasen ja Wennbergin (2007) esittämiä näkemyksiä vastuunjaon tärkeydestä. Hellström ja Peterson toteavat kuitenkin, että on väistämätöntä, että vahvasti vakiinnutettu prosessijohtaminen voi aiheuttaa olemassa olevissa funktionaalisten osastojen valtasuhteissa pelkoa voiman, kunnian ja vaikutusvallan menettämisestä. Neuvotteleva kulttuuri voi helpottaa prosessiohjauksen omaksumista paremmin kuin prosessiohjauksen jalkauttaminen keskitetyn vallan avulla. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että prosessijohtaminen sopeutetaan ja neuvotellaan vähemmän tehokkaaksi toimintatavaksi, eikä siitä hyödynnetä kaikkia sen tarjoamia mahdollisuuksia. (Hellström & Peterson 2006, 32.) Matriisiorganisaatiossa toimivuuden koetinkiviä ovatkin prosessien ja linjaorganisaation rajapinnat, joissa kiteytyvät vallan ja vastuun kysymykset (Virtanen & Stenvall 2010, 151). Matriisiorganisaatiossa voi muodostua ongelmaksi myös se, kuinka linjaorganisaation ja käytännössä toimintayksiköiden ”omistamat” tekijäresurssit hajautetaan eri prosessien käyttöön ja kuinka esimiesten rooli ja tehtävät määritetään toimintayksikössä.

Onnistuneen prosessijohtamisen edellytys on, että johto liittää organisaation prosessit yrityksen liiketoimintastrategiaan (Neubauer 2009, 170). Organisaation liiketoimintajohdon tulisi omaksua ensivaiheessa prosessiajattelu osaksi omaa ajattelumaailmaansa ja sisäistää vision, strategian ja prosessien saumaton yhteistyö ja luoda aktiivisesti edellytyksiä prosessien tehokkaalle toiminnalle (Moisio 2010). Hyvin määritetty strategia on perusta optimaalisten liiketoimintaprosessien asettamiselle ja se sallii hyvin kuvattujen ja yksilöllisten liiketoimintaprosessien määrittämisen ja käyttöönoton. Prosessit muuttavat resurssit strategian mukaiseksi toiminnaksi. (Virtanen & Wennberg 2007, 114; Neubauer 2009, 170.) Pätevän liiketoimintastrategian luominen ja liittäminen yrityksen liiketoimintaprosesseihin

vaatii ajan ja vaivannäön lisäksi kokeneen johtoryhmän. Usein yrityksillä ei ole joko määritettyä liiketoimintastrategiaa tai ne ovat sivuuttaneet strategian ja liiketoimintaprosessien välisen yhteyden. (Neubauer 2009, 170.)

Prosessijohtaminen on näkökulma organisaation kulttuurin muuttamiseen, eikä se toimi ainoastaan hyvien järjestelmien tai rakenteiden varassa. Prosessijohtamisen täytyy perustua jatkuvaan optimointiin ongelmanratkaisussa ja lisähyötyjen tuottamiseen. (Zairi 1997, 65.)

### 2.1.3 Liiketalouden prosessijohtamisen opit julkishallinnon toiminnassa

Prosessijohtamisen näkökulmasta on olennaista tunnistaa ja määritellä organisaatiossa olevat prosessit strategisista päämääristä käsin. Kun prosessit on tunnistettu, tarvitaan prosessien johtamista, jotta prosessien toiminta olisi tehokasta, vaikuttavaa ja joustavaa (Raynys 2011, 194).

Kirjallisuudessa on esitetty useita prosessijohtamisen kuvauksia ja määritelmiä, mutta Palmbergin (2009) mukaan ei yhtään määritelmää, joka olisi todella yleinen ja hyvin vakiintunut. Palmbergin analyysi osoittaa kaksi prosessijohtamisen suuntausta: toisen yksittäisprosessien kehittämiseen ja toisen systeemijohtamiseen. (Palmberg 2009, 203.) Prosessijohtaminen on tutkimuskirjallisuudessa erittäin yleinen aihe, koska se keskittyy toisaalta ihmisten ja organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen ja toisaalta prosessitietoisiin sovelluksiin (van der Aalst 2004, 135). Tämän tutkimuksen viitekehyksessä ei tarkastella tietojärjestelmien toimintaa ja prosessisovelluksia.

Liiketalouden prosessijohtaminen voidaan määritellä menetelmäopiksi, jota noudattaen organisaatiot voivat nopeammin sopeutua jatkuvasti muuttuviin markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Prosessijohtaminen tukee liiketalouden prosesseja käyttämällä metodeja, tekniikoita ja sovelluksia toiminnallisten prosessien suunnitteluun, toimintaan, valvontaan ja analyysiin. (Neubauer 2009, 167.) Prosessijohtaminen antaa mahdollisuuden toimintojen kehittämiseen ja jatkuvaan yritysstrategian parantamiseen. Se sallii organisaation keskittyä arvoa tuottaviin ja

täydentyviin liiketalouden prosesseihin sekä muihin tärkeisiin organisaation toimintoihin. (Zairi 1997, 64; Neubauer 2009, 167.)

Prosessijohtaminen voidaan myös määrittää sarjaksi teknologialla tuettuja, toisiinsa liittyviä, läheisesti sidottuja johtamisprosesseja ja analyttisiä prosesseja, jotka kuvaavat sekä taloudellisia että operatiivisia toimintoja (Raynys 2011, 183). Prosessijohtamista on tarkemmin luonnehdittu sen suuntautumisella prosesseihin, asiakkaisiin, arvoihin, palveluihin, työntekijöihin, vahvuuksiin ja oppimiseen. Liiketalouden prosessijohtaminen on myös luonut perustan tehokkaalle erilaisten teknologioiden ja konseptien hyödyntämiselle. (van der Aalst 2004, 137; Neubauer 2009, 167.) Prosessijohtamisessa on kyse tiimeistä, eikä niinkään yksilöistä (Armistead 1996, 49), jolloin ryhmien merkitys prosesseissa korostuu. Liiketalouden prosessijohtamista voidaankin määritellä kirjallisuuden valossa tapausyhteydestä riippuen joko prosessien, teknologian tai johtamisen oppina.

Prosessijohtamisen hyödyiksi Raynys (2011, 197) on listannut seuraavat tekijät:

- Luo mittareita objektiivisen johtamisen tueksi.
- Keskittyy asiakkaan, prosessin ja liiketoiminnan tarpeisiin.
- Tuottaa valvontarakenteen, jonka avulla voidaan mitata organisaation kykyä vastata asiakkaan tarpeisiin.
- Luo työn kehittämisjärjestyksiä.
- Tarjoaa yhteisen kielen osastoissa ja osastojen välillä.
- Yhdistää yhteen kaikki prosessitoiminnot, jotta tiimi voi paremmin ymmärtää ja tehdä tarpeellisen työn.

Prosessijohtamisen onnistuminen riippuu strategisista ja operatiivisista elementeistä, modernien työkalujen ja tekniikoiden käytöstä, ihmisten sitoutumisesta sekä ennen kaikkea horisontaalisesta toiminnan keskittymisestä optimaalisesti toimivimpien ja tehokkaimpien tapojen tuottamiseen (Zairi 1997, 78). Julkisella sektorilla ensisijainen hyöty prosessijohtamisesta on lisääntynyt tehokkuus ja taloudellisuus, joka saavutetaan poikkitoiminnallisien prosessien uudelleenjärjestetystä organisaatiosta (Gulledge & Sommer 2002, 366).

Virtanen ja Wennberg (2007) ovat esittäneet väitteen, että julkishallinnon prosessijohtamisen periaatteet poikkeavat merkittävästi yksityisen sektorin prosessijoh-

tamisen lähtökohdista. Näkökulmansa tueksi he ovat esittäneet, että julkishallinnon prosessijohtamisen lähtökohtana ovat ulkoisten asiakkaiden tai asiakasryhmi- en tarpeet, jolla tähdätään organisaation vaikuttavuustavoitteen saavuttamiseen. Yksityisellä sektorilla Virtasen ja Wennbergin mukaan tavoitteena on viime kä- dessä taloudellisen lisäarvon tuottaminen yrityksen omistajille, joka ei ole jul- kishallinnon tavoite. (Virtanen & Wennberg 2007, 91.)

Julkishallinnossa on selvästi viimeisen kymmenen vuoden aikana ollut näkyvissä toiminnassa vahvistuva painotus taloudellisen tehokkuuden lisäämiseen. Tämän pystyy havaitsemaan esimerkiksi valtionhallinnon kiristyvissä tuottavuustavoit- teissa. Vaikka vaikuttavuustavoitteet rajoittavat myös Verohallinnossa yksityis- sektorin käytäntöjen soveltamista, prosessijohtamisessa tällä ei ole Virtasen ja Wennbergin (2007, 91) näkökulman mukaista merkitystä. Sekä julkisen että yksi- tyisen sektorin toiminnassa tavoitteena on tuottaa asiakkaille valmis tuote tai pal- velu mahdollisimman tuottavilla ja taloudellisilla toiminnoilla. Samierin (2005, 77) mukaan johtajien tulee julkisessa johtamisessa saavuttaa tuloksia ja tavoitteita sekä kohdata asiakkaiden tarpeita. Myös Verohallinnossa pyritään prosessien joh- tamisella toimintojen taloudelliseen ja tehokkaaseen järjestämiseen (Verohallinto 2013). Tukea tälle näkökulmalle saadaan Deloittelta (2007, 26), jonka mukaan prosessijohtamisen käsitteet mielletään eri tavoin kuin tulosohjauksessa, jossa painopiste on vaikuttavuuden ja toiminnallisen tuloksellisuuden mittauksessa, or- ganisaatioiden tavoiteasettelussa sekä organisaatioiden ohjauksessa tulosopimus- ten, resurssien allokoinnin ja arvioinnin keinoin. Prosessijohtaminen käynnistyy- kin julkishallinnossa juuri siitä, mihin tulosohjaus on päättynyt (Deloitte 2007, 26). Teorian valossa julkishallintoon soveltuvat liiketalouden prosessijohtamisen periaatteet vastaavasti kuin yksityissektorillekin.

Prosessijohtamiseen liittyvät olennaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja suorituskyvyn mittaaminen prosessien kehittämiseksi. Se haastaa käytännöt ja prosessien suorituskyvyn. Prosessijohtamisen avulla pyritään jatkuvasti vahvista- maan kaikkia toimintoja ottamalla käyttöön löydettyjä parhaita käytäntöjä sekä varmistamaan sisäisen suorituskyvyn kilpailukykyisyys. (Zairi 1997, 79.) Proses- sijohtamisen avulla johdetaan organisaatiota kohti strategisesti asetettuja päämää- riä. Prosessijohtamisen ydin muodostuu taloudellisesta ja operatiivisesta suunnit-

telusta, yhteensovittamisesta ja raportoinnista, mallintamisesta, analysoinnista ja strategiaan linkitettyjen suorituskykyindikaattoreiden valvonnasta. (Raynys 2011, 183.)

Prosessien johtamisen näkökulmasta olennaista on toimintojen johtaminen ja kehittäminen tehokkaammiksi sekä toiminnan jatkuva arviointi. Prosessijohtamiseen liittyy henkilöresurssien eli ihmisten työpanoksen ja fyysisten sekä myös henkisten voimavarojen kohdentaminen ja hyödyntäminen siten, että yhteinen tavoite saavutetaan mahdollisimman tehokkaasti. Arkipäivän toiminnassa saatavat palautteet auttavat suuntaamaan toimintoja uudelleen ja kehittämään rakenteita. Arvioinnissa käytettävät mittarit painottavat perinteisen tuloksellisuuden lisäksi toiminnan laatua sekä asiakasvaikuttavuutta. (van der Aalst 2004, 135; Deloitte 2007, 27.)

Hellström ja Peterson (2006) ovat kritisoineet prosessijohtamisesta käytyä teoreettista keskustelua normatiiviseksi ja teknokraattiseksi. Heidän mukaansa tämä on aiheuttanut ongelmia prosessiohjauksen käytäntöön siirtämisessä organisaatioiden sisällä. Lisäksi Hellström ja Peterson tuovat esille, että prosesseja käsittelevissä tutkimuksissa on prosessiohjaukseen siirtymisen olennaiseksi onnistumisen tekijöiksi osoitettu ”pehmeät näkökulmat” kuten prosessikulttuuri ja prosessiajattelu. Silti edelleen prosessijohtamisessa nostetaan esille pääasiassa ”kovia näkökulmia” kuten prosessikarttoja, tekniikoita ja rakenteita. (Hellström & Peterson 2006, 21.)

Myös Raynys (2011, 182) on nostanut esille näkökulman, jonka mukaan liiketalouden prosessijohtamista tulisi tarkastella ensisijaisesti liiketalouden eikä teknologian näkökulmasta. Raynysin mukaan liiketalouden prosessijohtamisen määrittelyssä on korostunut liikaa automaation ja teknologian näkökulma, joka on ohjannut yritykset harhaan todellisen liiketoiminnan johtamisen polulta.

Sekä Raynysin (2011) että Hellströmin ja Petersonin (2006) näkemykset ovat molemmat perusteltuja. Pelkästään teknisillä ratkaisuilla ei voida tuottaa prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna tuottavuutta ja vaikuttavuutta, vaan olennaista on tarkastella organisaation toimintojen kokonaisuutta. Myöskään ihmisten merkitystä prosessien osatekijänä ei voida sivuuttaa. Teknologisten ratkaisujen johtaes-

sa organisaation prosessiajattelua aitojen strategisesti asetettujen tavoitteiden sijaan, voidaan helposti ajautua tuottamaan asioita, jotka eivät ole organisaation päämäärien mukaisia. Olennaista on se, että kaikkien prosessin toimijoiden tulisi olla tietoisia strategisista tavoitteista ja sitoutuneita niihin, jotta prosesseissa tavoitetsuunta on yhteinen ja organisaation päämäärän mukainen.

Harrison-Broninskin (2005) näkemyksen mukaan jatkuvasta automaation lisääntymisestä huolimatta organisaation merkityksellisimmän osan muodostavat sen ihmiset. Mitä enemmän ihmisten tekemän työn merkitys korostuu prosessissa, sitä enemmän Harrison-Broninskin mukaan tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen merkitykseen prosesseissa. Tähän Harrison-Broninski on kehittänyt ”Human Interaction Management” prosessimallin, joka on yksilöpainotteisimpia liiketalouden prosessijohtamisen malleista. Mallia voidaan hyödyntää erityisesti ihmislähtöisissä (human-driven) prosesseissa. Sen mukaisesti prosessissa tarkastellaan rooleja ja roolien välisiä vuorovaikutussuhteita, rooleissa kulkevan tiedon käyttöä tehtävissä ja keskusteluissa, sekä jokaisen prosessin kehittymistä sen aikana.

#### 2.1.4 Prosessitoimijat prosessin tavoitteiden toteuttajana

Organisaatioissa prosessit on usein organisoitu eri tavoin ja samaa roolin nimikettä käytetään organisaation lähtökohdista käsin. Sen johdosta esimerkiksi prosessinomistajan rooli ja vastuu voi olla hyvinkin erilainen erilaisissa organisaatioissa (Armistead 1996, 48). Seuraavaksi esitetään tutkimuksen näkökulmasta merkittävät prosessitoimijoiden roolit sekä niiden tarkemmat tehtävät Verohallinnon työjärjestykseen perustuen.

Verohallinnon ylimmän johdon päätöksentekoa tukee *prosessien yhteistyöryhmä*, josta on säädetty työjärjestyksen 5 §:ssä. Yhteistyöryhmän tehtävänä on sovittaa yhteen Verohallinnon prosessien kehittämistarpeet ja tehdä ehdotus niiden tärkeysjärjestyksestä strategisten painopisteiden saavuttamiseksi. Prosessien yhteistyöryhmä ohjaa Verohallinnon prosessiverkoston toimintaa. Yhteistyöryhmään kuuluvat toiminnan kehittämisprosessien omistaja, ydinprosessien omistajat, strategi-

sen ohjauksen prosessinomistaja, veroriskien hallinnan prosessinomistaja, verotuksen osaprosessien omistajat sekä Valmis-hankkeen edustaja.

*Prosessin ohjausryhmä* muodostetaan johtotason henkilöistä. Ohjausryhmän (tai prosessineuvoston) tehtävänä on asettaa strategiset tavoitteet sekä määrittää keskeiset prosessit sekä prosesseihin kohdistuvat odotukset. Ohjausryhmä määrittelee yleensä myös prosessien omistajat keskeisille prosesseille. Ohjausryhmän tehtävänä on seurata prosessien suorituskykyä sekä jalkauttaa strategiaa prosessien kautta organisaation eri tasoille. Ohjausryhmän tulisi myös pyrkiä mukauttamaan organisaatorakenteita sekä mittaristoja prosessiohjausta tukeviksi. (Moisio 2011.)

Verohallinnossa ydin- ja tukiprosessien ohjaamista varten kullakin prosessilla on prosessinomistajan johtama prosessin ohjausryhmä, jonka tehtävänä on työjärjestyksen 8 §:n mukaan: 1) selvittää prosessiketjun suorituskyky ja tunnistaa poikkeamat strategian vaatimuksista; 2) tehdä ehdotukset prosessiketjun kehittämiseksi; ja 3) huolehtia päätettyjen kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta.

*Prosessinomistaja* on prosessista vastuussa oleva henkilö tai ryhmä. Prosessinomistajan vastuulla on viime kädessä prosessin suorituskyky ja tavoitteiden toteuttaminen sekä prosessin kehittäminen organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Deloitte 2007, 27; Ramias & Wilkins 2009; Raynys 2011, 197.) Prosessinomistaja koordinoi toiminnallisia ja ristikkäistoiminnallisia tehtäviä kaikilla työprosessin tasoilla ja prosessinomistajalla tulisi olla valta ja mahdollisuus tehdä tarvittavia muutoksia prosessin toiminnassa (Raynys 2011, 197).

Prosessinomistajalle on määritetty eritasoisia tehtäviä organisaatiosta riippuen. Tehtävät voivat vaihdella toimistotehtävistä seurantatehtäviin, kehittämiseen ja johtamiseen (Ramias & Wilkins 2009). Prosessinomistaja voi organisaatiosta riippuen toimia myös prosessitiimin vetäjänä (Deloitte 2007, 27). Prosessinomistajan tulisi tehdä käytännön johtamistehtäviä. Korkeimmalla tasolla johtamiseen sisältyy suunnittelua, johtamista ja suorituskyvyn tukemista ja prosessin omistajan tulisi voida toteuttaa näitä tehtäviä nimetyssä prosessissa (Ramias & Wilkins 2009). Prosessinomistaja on vastuussa prosessin kokonaisuudesta, niin prosessin resursoinnista, työtehtävien asianmukaisesta suorittamisesta kuin myös toimintokoko-



naisuuden vaikuttavuustavoitteiden toteuttamisesta (Virtanen & Stenvall 2010, 149). Olennaista prosessinomistajan tehtävän hoitamiselle on, että valta- ja vastuukysymykset on määritetty organisaation kaikilla tasoilla ja että prosessinomistajalla on riittävästi valtuuksia hoitaa tehtävänsä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Verohallinnossa avain- eli ydinprosesseille on nimetty valtakunnalliset prosessinomistajat, jotka vastaavat hallinnon tasolla nimetyn prosessin strategisen tason johtamisesta ja kehittämisestä. Yksikkötasolla on nimetty prosessit hallinnon tason prosessien mukaisesti. Yksikkötasolle on nimetty valtakunnalliset prosessinomistajat, eli esimerkiksi Henkilöverotusyksikköön ydinprosesseille nimetyt prosessinomistajat, jotka vastaavat omassa yksikössään prosessien johtamisesta ja kehittämisestä, sekä tekevät muun muassa yksiköiden johdolle hyväksyttäväksi esitettävät prosessin vuosittaiset henkilöresurssisuunnitelmat.

Päivittäisjohtamisessa prosessinomistajan rooliin tulisi sisältyä säännöllinen prosessin suorituskyvyn ja kapasiteetin seuranta sekä tarvittaessa uudelleen suunnittelu ja toiminnan muuttaminen tarvittaessa. Prosessin suorituksen seurannan tulisi perustua sekä prosessi- että toimintomittareihin, jotka helpottavat prosessinomistajan ja toiminnallisten johtajien yhteisymmärrystä prosessin suorituskyvyn poikkeamista ja korjaustoimenpiteistä. (Ramias & Wilkins 2009.) Yksi prosessinomistajan tärkeimmistä tehtävistä on toimia yhteistyössä toisten prosessinomistajien kanssa, jotta prosessien välisiä siloja ei pääsisi muodostumaan (Armistead 1996, 48). Henkilöverotusyksikössä yhteistyötä on pyritty varmistamaan prosessinomistajien säännöllisillä kokoontumisilla.

*Henkilöverotusyksikön prosessien johtoryhmät* on koostettu valtakunnallisesti toimintayksiköistä prosessin eri tehtävissä toimivista nimetyistä henkilöistä. Prosessikirjallisuudessa Henkilöverotusyksikön yksikkötasolla toimivaa prosessin johtoryhmää kutsutaan yleisemmin prosessitiimiksi. Prosessitiimi toimii prosessinomistajan apuna ja se koostetaan prosessin työntekijöistä prosessin eri tasoilta ja funktioista. Prosessitiimin jäsenten valinnalla on merkitystä siihen, että prosessin kokonaiskuva säilyy eheänä ja tieto välittyy prosessin eri tasoilta prosessinomistajalle, mutta myös prosessinomistajalta prosessin eri tasoille. Prosessitiimin

sopivaksi kokoonpanoksi suositeltavimpana kokona on pidetty kolmesta kuuteen henkilöä prosessin laajuuden mukaan (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1999, 73-75.)

Henkilöverotusyksiköstä prosessin johtoryhmään nimetyt henkilöt toimivat käytännössä omissa toimintayksiköissään joko toimistopäällikön tehtävissä tai prosessin vaativissa asiantuntijatehtävissä. Jäseniä on myös yksikön ohjaus- ja kehittämissyksiköstä. Prosessien johtoryhmien tehtävät on määritetty työjärjestyksen 8 §:ssä. Prosessien johtoryhmät ”1) ohjaavat prosessin toimintaa yksikössä yksikön johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti, 2) tunnistavat prosessin suorituskyvyn yksikössä ja vastaavat sen kehittämisestä; ja 3) vievät prosessin ohjausryhmän ratkaistavaksi ehdotukset kehittämistoimenpiteistä, joiden vaikutukset ulottuvat muihin kuin asianomaiseen yksikköön.”

Prosessitiimin jäsenille voidaan jakaa osavastuita toiminnan joustavuuden lisäämiseksi. Kvist ym. (1999, 75) ovat kuitenkin huomauttaneet, että osavastuiden jakamisessa tulisi pyrkiä välttämään hierarkkisen funktionaalisen organisaatiomallin jäykkiä raportointiketjuja. Osavastuiden jakamisella voidaan edesauttaa prosessin tavoitteen mukaisen toiminnan kehittämistä ja antaa tiimin jäsenille vastuuta prosessin päämäärien saavuttamiseksi. Henkilöverotusyksikössä prosessien johtoryhmien jäsenille on voitu määrittää johtoryhmän toiminnan kannalta erityisiä vastuualueita, jotka helpottavat eri osa-alueiden seuranta ja raportointia.

*Prosessivastaavat* on nimetty Henkilöverotusyksikössä toimintayksiköihin eli veroimistöihin. Prosessivastaavat ovat linjaorganisaatiossa käytännössä pääsääntöisesti omien ryhmiensä esimiehiä ja hoitavat prosessivastaavan tehtävää esimiestehtävänsä ohessa. Prosessivastaavan roolin tulisi siten olla erillinen esimiehen roolista, vaikkakin se personoituu esimieheen. Myös muita kuin esimiestehtävässä toimivia henkilöitä on jonkin verran nimetty prosessivastaaviksi, mutta pääsääntöisesti prosessivastaavat ovat nimettyjä esimiehiä. Sama henkilö voi toimia useamman prosessin prosessivastaavana.

Prosessivastaavat vastaavat työjärjestyksen 8 §:n mukaisesti prosessin menettelyiden yhtenäisestä toteuttamisesta toimintayksikössä yhteistyössä yksikön proses-

sinomistajien ja toimintayksikön johdon kanssa. Käytännössä tämän tarkoittaa sitä, että prosessivastaavan tehtäviin sisältyvät prosessin toteutumisen seuranta sekä prosessin omistajalta tai prosessin johtoryhmältä tulevien tehtävien tai ohjeiden jakaminen omassa ryhmässään kyseisen prosessin tehtäviä hoitaville tehtäväksi tai tiedoksi. Prosessivastaava myös välittää arkipäivän prosessin tehtävien hoitamisessa havaitut poikkeamat, tarpeet ja kehittämis ehdotukset prosessinomistajan tietoon.

Prosessin suorittaja tai *prosessin tekijä* on se työntekijä, joka toteuttaa prosessin määrittelemiä tehtäviä prosessista annettujen ohjeiden mukaan (Moisio 2011). Tässä tutkimuksessa prosessissa työskentelevistä ihmisistä käytetään nimitystä prosessin tekijä, sillä suorittaja-termi ei kuvaa aktiivista, motivoitunutta ja sitoutunutta toimintaa kuten termi ”tekijä”.

Prosessin tekijöiden keskeisiä tehtäviä prosessissa ovat prosessien tunnistaminen, toimiminen sopimusten mukaan, poikkeamista ilmoittaminen, palautteen antaminen ja prosessin kehittäminen. Prosessin tekijällä on mahdollisuus ja myös velvollisuus vaikuttaa prosessin toimintaan. (Laamanen 2001, 129.) Henkilöverotusyksikössä prosessin tekijät ovat toimintayksiköissä eli verotoimistoissa prosessin rooleissa työskenteleviä virkailijoita, joiden toimintaa prosessissa seuraa ja ohjaa prosessivastaava. Prosessin tekijällä on tärkeä rooli prosessin käytännön toiminnan toteuttamisessa, mutta myös prosessin poikkeamien havaintijana sekä prosessin kehittäjänä.

Prosessissa henkilöt toimivat ”rooleissa”. Prosessissa rooli tarkoittaa tietyn toimintojen kokonaisuuden suorittavaa henkilöä. Rooli osoittaa vastuualuetta, johon liittyvät tietyt toiminnot ja tehtävät, ja se tähtää ymmärrykseen siitä, mitä henkilön pitää tehdä. Kun perinteinen toimenkuva kuvaa henkilön asemaa organisaatiossa, kuvaa rooli toimintaa prosessissa. Henkilöllä voi olla myös useita eri rooleja prosessin tai eri prosessien toiminnassa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 132-133.) Esimerkiksi prosessinomistaja ja prosessivastaava ovat molemmat prosessin rooleja.

Roolien määrittäminen on prosessissa tärkeää ja erityisen tärkeää on yksilöiden määrittäminen roolin edellyttämiin tehtäviin. Rooleja tulee pystyä käyttämään se-

kä määrittämään, aloittamaan, lopettamaan, valvomaan että johtamaan prosesseja sekä niiden yhteistyötahoja. Tämä edellyttää prosessin tavoitteiden määrittelemistä kaikissa muodoissaan roolien tiedonlähteiksi ja tavoitteiden siirtymistä roolista toiseen vuorovaikutuksen kautta. Roolin perusluonne on prosessin osallistuja. Roolikuvauksen tulisi sisältää prosessikäyttämisen yhteistyön tekijät: päämäärät, vastuut, yksilölliset tietolähteet, roolien vuorovaikutussuhteet, tarkasti määritetyt tehtävät sekä toiminnan mahdollistavat olosuhteet. (Harrison-Broninski 2005, 89; 236.)

## 2.2 Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys prosessijohtamisessa

Tässä kirjallisuuskatsauksen alaluvussa tarkastellaan prosessin viestintää ja vuorovaikutusta yleisesti, mutta myös prosessien toiminnassa korostuvien ryhmien vuorovaikutuksen näkökulmasta. Olennaisen kokonaisuuden tämän tutkimuksen kannalta muodostavat viestien välittymisen tärkeys, sekä ne toimintatavat, joiden avulla vuorovaikutus toteutuu prosessien ja prosessitoimijoiden, kuten prosessin-omistaja ja prosessivastaava, välillä.

### 2.2.1 Viestien välittymisen tärkeys

Viestinnän tasoja voidaan luokitella usealla erilaisella tavalla. Kansainvälisessä viestinnän teoriassa tasoina on yleensä esitetty: yksilöllinen viestintä (individual communication), joka jakautuu edelleen yksilön sisäiseen (intrapersonal), yksilöiden väliseen (interpersonal) ja ryhmä (group) viestintään; organisaatioviestintään (organizational communication), joka käsittää organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän eri tasoilla; yhteiskunnalliseen viestintään (societal communication) ja joukkoviestintään (mass communication); kansainväliseen ja kulttuurien väliseen viestintään (international and intercultural communication). (ks. esim. Wiio 1994; Griffin 2003; Rosengren 2006.)

Tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sisältyvät mainituista tasoista yksilöiden välinen ja ryhmäviestintä. Inhimillinen viestintä on tietojen vaihdantaa

ihmisten kesken tai Fisksen (2011, 2) määritelmän mukaisesti sosiaalista vuorovaikutusta viestien välityksellä. Viestintä voidaan myös määrittää yksilöiden väliseksi tavoitteelliseksi vuorovaikutukseksi merkkeihin perustuvalla kielellä (Rosengren 2000, 38).

Viestintää voi olla myös koneiden kesken tai ihmisten ja koneiden välillä (Wiio 1994, 67). Vaikka prosessijohtamisessa ovat hyvin vahvasti esillä erilaiset tietotekniset järjestelmät ja tiedon tehokas hyödyntäminen, on tämän tutkimuksen näkökulma ihmisten välisessä viestinnässä, jossa hyödynnetään erilaisia välineitä eli viestimiä.

Kommunikaatiotutkimuksessa on kaksi koulukuntaa, joista prosessimalleja käytävässä koulukunnassa korostetaan viestien välittymistä (prosessikoulukunta) ja toisessa koulukunnassa vastaavasti semioottisten merkitysten tuottamista (semioottinen koulukunta) (Fiske 2011, 2). Tämän tutkimuksen kontekstissa tarkastellaan viestintää ja vuorovaikutusta prosessikoulukunnan oppien mukaisesti, sillä tutkimuksen kannalta olennaista on tarkastella viestien tehokasta välittymistä ja täsmällisyyttä, eikä viestien sisältämien merkitysten tuottamista.

Prosessikoulukunnan muodostamissa viestinnän prosessimalleissa avainkäsitteitä ovat kanava (channel), viesti (message), lähettäjä (sender), vastaanottaja (receiver), häly (noise) ja palaute (feedback). Kommunikaatio nähdään tapahtumaketjuna, jossa viesti etenee jotain kanavaa pitkin vastaanottajalle (Wiio 1994, 86-88; Ketola, Knuutila, Mattila & Vesala 2002, 15; Fiske 2011, 2.) Prosessimallit korostavat toisistaan erillisiä viestinnän osapuolia ja kommunikointi nähdään aktiivisena vaikuttamisena. Prosessimalleissa korostuvat viestin välittymisen tärkeys niin ihmisten välillä kuin yhteisymmärryksessä ja sosiaalisessa vaikuttamisessakin. (Ketola ym. 2002, 15-16; Fiske 2011, 2-3.)

Prosessikoulukunta korostaa viestin kulkemisen tehokkuutta ja täsmällisyyttä (Fiske 2011, 2), joten viestintämalleissa huomiota on kiinnitetty erityisesti viestin kulkua vaikeuttavaan ja sisältöä vääristävään hälyyn. Häly voi olla mitä tahansa, joka vaikuttaa viestin sisältöön tai vääristää viestin sisältöä lähetyksen ja vastaanottamisen välillä (Fiske 2011, 7), kuten esimerkiksi fyysinen melu, ennakoasen-

teet, välinpitämättömyys tai olettamukset. Viestin vastaanottaja voi myös suodattaa tietoisesti tai tiedostamattaan viestien sisältöä. Sähköisen tiedonsiirron avulla on voitu vähentää tai poistaa hälyä. (Ketola ym. 2002, 16; Bell & Smith 2010, 21.)

Organisaatioiden kommunikaatio-ongelmat voivat olla suoraan yksilöiden välisiä, suunnitelman ja toteutuksen välisiä, tai esiintyä kaikissa niissä tilanteissa, joissa jokin asia pitää saada kerrottua eteenpäin. Ongelmat syntyvät, kun yksilöt luulevat ymmärtävänsä toisiaan, mutta asiaa ei ole kuitenkaan kerrottu ymmärrettävästi. (Johansson 2012.) Tällöin yksilöiden päämäärä ei yleisestä kuvitelmasta poiketen ole yhteinen, vaan tavoitellaan erilaista lopputulosta.

Havainnollistamalla yhteisen tavoitteen selkeästi, joko piirtämällä tai muulla tavalla konkretisoimalla, voidaan vähentää epäselvyyttä suunnitelman ja tavoitellun lopputuloksen välillä (Johansson 2012). Yksilöille muodostuu tällöin jo mielikuvissa oikea yhteinen tavoite, jota kohti pyrkii. Yksilöt tarvitsevat tietoa siitä, mitä tapahtuu ja miksi, ja heillä tulee olla mahdollisuus keskustella ja jakaa kokemuksia ymmärtääkseen yksilötasoisesta vastuunsa (Cook 1996, 67).

Teknologian kehittyminen on vaikuttanut huomattavasti organisaatioiden viestintään ja tiedon jakamiseen. Sähköiset tiedonsiirtojärjestelmät ja viestintävälineet ovat korvanneet perinteisen puhelimen, paperiset viestit sekä kasvokkain tapahtuvat kontaktit (O’Kane, Hargie & Tourish 2004, 75). Maailmanlaajuiset viestintämahdollisuudet, kuten internet ja sosiaalinen media sekä sähköpostiyhteydet, edellyttävät viestien sisältöön paneutumista. Viestin toimittamisen nopeus ei paranna huonosti kirjoitettua viestiä. Lukijan huomion herättäminen vaatii kyseiseen tilanteeseen sopivan oikeanlaisen sävyn, tyylin, pituuden ja muiden tärkeiden näkökulmien huomioon ottamiseen. (Bell & Smith 2010, 7.)

Sanoman ulkoasu ja sisältö vaikuttavat viestinnän onnistumiseen, mutta erityisen suuri merkitys on sillä, kuinka tärkeänä viestin vastaanottaja asian kokee. Ihmiset haluavat mielellään ottaa vastaan tietoa, joka sopii heidän omaan ajatusmaailmaansa. (Ojala & Uutela 1993, 78.)

Senescun (2011) mukaan kommunikaatioprosessista on hyötyä sekä yksilöille, tiimille, muille tiimeille että koko organisaatiolle. Tiimien sisäistä viestintäprosessia voidaan kutsua yhteistyöksi, tiimien keskinäistä viestintää jakamiseksi ja koko organisaation tasoista viestintää ymmärrykseksi. (Senescu 2011, 8.)

### 2.2.2 Vuorovaikutuksen avulla kohti organisaation päämääriä

Juutin (2001, 164) mukaan organisaatioissa päämääriä pyritään saavuttamaan ihmisten välisellä vuorovaikutuksella. Prosessien toiminnassa korostuu eri yksilöiden ja prosessien välinen vaikuttaminen toinen toisiinsa. Koska kommunikaatio on vuorovaikutuksen välttämätön edellytys ja sen ydin (Ojala & Uutela 1993, 76), ei prosessien toiminnassa voi jättää ottamatta huomioon ihmisten keskinäisen vaikutuksen merkitystä viestien siirtymiselle ja organisaation yhteisen ymmärryksen syntymiselle.

Seeck (2012, 47) on todennut, että organisaation todellisuus ei ole konstruktivistisesta näkökulmasta katsottuna ulkoisesti määräytynyt vaan se rakentuu jatkuvasti ihmisten vuorovaikutuksessa sekä ihmisten ja kontekstien vuorovaikutuksessa. Juuti (2001, 350) on puolestaan esittänyt, että konstruktivistisen näkökulman mukaan tarkasteltuna työyhteisö nähdään ihmisten välisistä suhteista muodostuvana monimutkaisena, aina avoimena ja määrittymättömänä verkostona. Organisaatiota johtamalla sallitaan yhteisten merkitysjärjestelmien rakentuminen vuorovaikutusjärjestelmissä, jolloin konstruktivistisen johtamisnäkemys mukaan keskiössä on tietoisuus organisaation olemassaolon perusteena olevasta tehtävästä (Juuti 2001, 350).

Vuorovaikutus voidaan määritellä yksilöiden väliseksi toiminnaksi, jossa jokainen yksilö toisiin kohdistuvalla käyttäytymisellään tai toiminnallaan luo mahdollisuuden yksilöiden väliseen keskinäiseen vaikuttamiseen (Shaw 1981, 455). Vuorovaikutukseen sisältyy olennaisesti aina jollakin tasolla yksilön halu vaikuttaa toiseen (Kopakkala 2011, 38).

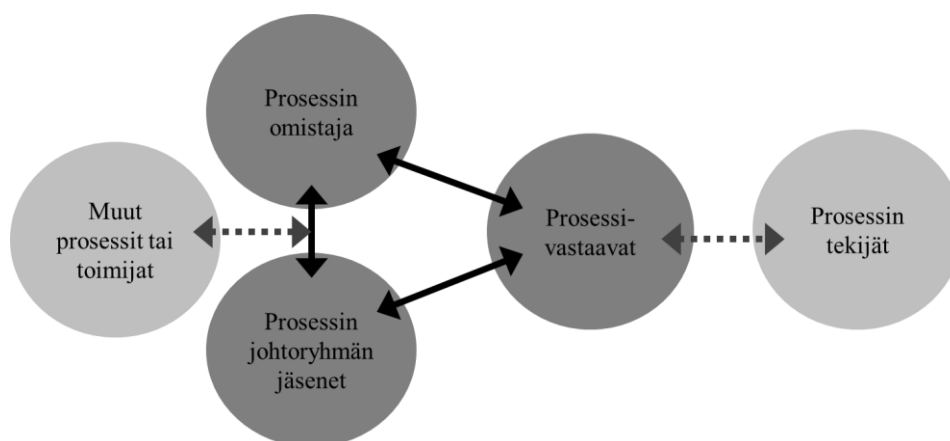
Prosessien yhteydessä vuorovaikutuksella tarkoitetaan yleensä molempiin suuntiin kulkevaa informaatiota, jolloin tiedon kulkiessa prosessista asiakkaalle on kyse tuotoksista, tiedon kulkiessa asiakkaalta prosessille on kyse palautteesta ja toimittajalta prosessiin kulkevassa tiedossa on kyse syötteestä (Laamanen & Tinnilä 2009, 110). Prosessin kokonaisviestinnän onnistuminen vaikuttaa prosessin tavoitteiden toteutumiseen. Myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu, sillä tieto ei kulje hierarkkisesti vain prosessin johdolta alaspäin, vaan prosessin sisällä tarvitaan tiedon kulkemista kaikkiin suuntiin ja useampien ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta tiedon käsittelyssä prosessin tavoitteiden toteuttamiseksi tai yhteisten näkemysten saavuttamiseksi.

Vuorovaikutuksessa kasvatetaan yhteistä tietoisuutta organisaation tavoitteiden kokonaisuudesta. Prosessien johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa organisaatiotasolla sitä, että prosessien tunnistamisen, nimeämisen ja määrittelyn avulla ymmärretään, mitä organisaatiossa tehdään ja millaisia tuloksia toiminnasta oletetaan saatavan (Virtanen & Stenvall 2010, 153). Organisaation sisällä tulee siten tunnistaa tehtävän työn kokonaisuus ja kaikkien organisaation jäsenten tulisi olla tietoisia organisaation perustehtävästä ja yhtenäisistä toimintatavoista. Vuorovaikutus ulottuu myös organisaation asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Vaikka prosessien näkökulmasta vuorovaikutuksessa korostuu välineellinen ajattelu ja tekniikoiden mahdollisimman tehokas käyttö, on vuorovaikutuksessa aina Kilven (2007) teorian mukaan myös kysymys keskinäisestä arvostuksesta, kunnioituksesta ja yhteisyydestä (Harisalo 2008, 305).

Keskinäinen luottamus ja vuorovaikutus näkyvät prosesseissa erityisesti vuorovaikutustyöntekijän (interaction worker) näkökulmasta. Vuorovaikutustyöntekijä osallistuvat liiketoiminnan prosesseihin ja voivat olla aktiivisia useissa prosesseissa samaan aikaan (Harrison-Broninski 2005, 23).

Kuviossa 2 on havainnollistettu vuorovaikutusta tämän tutkimuksen kontekstissa. Muut prosessit ja toimijat sekä prosessin tekijät on esitetty kuvassa vuorovaikutuskokonaisuuden selventämiseksi. Tutkimuksen kontekstissa olennaiset toimintatapojen ja vuorovaikutuksen osa-alueet on kuviossa merkitty yhtenäisillä nuolilla prosessinomistajan ja prosessin johtoryhmän sekä prosessivastaavan välillä.





Kuvio 2. Vuorovaikutus Henkilöverotusyksikön prosessitoimijoiden välillä

Prosessien toiminnassa tulee ottaa huomioon todellisuuden ja tietoisuuden rakentamisen perusteet. Viestinnän merkitys toisiin vaikuttamisessa korostuu ja se vaikuttaa prosessissa toimivien yksilöiden todellisuuden muotoutumiseen. Tämän johdosta prosessin johtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota sekä ihmisten että asioiden, kuten esimerkiksi eri prosessien johdon ja erityisesti prosessinomistajien, välisen vuorovaikutuksen toteutumiseen. Konstruktivistiseen näkökulmaan nojaten, tällä tavoin rakennetaan organisaation haluttua prosessiohjauksen todellisuutta ja voidaan yhteisesti muotoutuvan ymmärryksen kautta tavoitella haluttua päämäärää.

### 2.2.3 Tiimien, ryhmien ja verkostojen vuorovaikutus

Ihmisten välinen vuorovaikutus ei ole aina helppoa. Väärinymmärrykset ovat ihmisten välisessä kommunikaatiossa yleisiä, mutta viestin lähettäjä saa harvoin tiedon väärinymmärryksistä. Ihmisellä on taipumus tulkita viestejä omista lähtökohdistaan käsin. Tarkoituksenmukaisen ja oikean ymmärtämisen sekä tulkinnan varmistamisen edellyttämä todellinen kaksisuuntainen vuorovaikutus voidaan saavuttaa avoimella, suoralla viestinnällä, välttämällä vaillinaisia viestejä sekä kätkeytyjä tarkoituksia ja palautetta hyödyntämällä. (Ojala & Uutela 1993, 82.)

Prosessin toimijat muodostavat Henkilöverotusyksikössä ryhmiä tai tiimejä ja verkostoja. Oman haasteensa prosessin johtamiseen tuo läpi Suomen ulottuva organisaatio, jossa prosessin eri toimijat ovat hajautuneet maantieteellisesti laajalle alueelle. Tutkimuksen kannalta onkin merkityksellistä selvittää käsitteet ”tiimi”, ”ryhmä” ja ”verkostot”. Mitä tiimit, ryhmät ja verkostot oikein ovat ja kuinka ne näyttäytyvät organisaatiossa osana prosessin toimintaa ja vuorovaikutusta?

Shawn (1981, 8) mukaan ryhmä on kahdesta tai useammasta henkilöstä muodostuva joukko, jossa henkilöt ovat vuorovaikutuksessa keskenään siten, että jokainen henkilö vaikuttaa toisiinsa ja tulee vaikutetuksi toistensa taholta. Ryhmällä on myös yhteinen päämäärä tai tavoite. Ryhmän jäsenten tulee siten olla riippuvaisia toisistaan yhteiseen päämäärään pyrkiessään (McGrath 1984, 5; Juuti 2006, 121). Gahaganin (1077, 99) mukaan joukko ihmisiä voi muodostaa ryhmän vain, jos heidän toimintansa on keskinäisessä suhteessa, ja he systemaattisesti tähtäävät johonkin tavoitteeseen. Juutin (2006, 121) määritelmän mukaan jokainen ryhmä on yksilöiden mielikuvista koostuva abstraktio, jonka muodostumiseen liittyvät yksilöiden sisäiset mielikuvat, ryhmään kuulumisen pyrkimykset sekä vertailuperustan tarjoavat muut ryhmät.

Tutkimuksen näkökulmasta olennaista on tunnistaa viralliset ryhmät, joihin myös prosessin johtoryhmä kuuluu. Viralliset ryhmät on organisaatiossa nimetty organisaation johdon taholta ja muodostettu jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi (Juuti 2006, 122) ja niillä on organisaation virallisista tavoitteista johdetun työnjaon mukaiset tehtävät (Harisalo 2008, 118). Virallisessa ryhmässä ryhmän johtajalle on annettu melko paljon valtaa. Johdon tulisi määritellä ryhmän päämäärä, ryhmän jäsenet ja tehtävänjako. (Juuti 2006, 122.) Virallisen ryhmän tehtävänä on organisaation tavoitteiden palveleminen ja työnjaon tehostaminen (Harisalo 2008, 118).

Tiimien määritelmiä on esitetty kolme. Lyhyimmän määritelmän mukaan tiiminä voidaan pitää itseohjautuvaa työryhmää. Toisen määritelmän mukaan tiimi on ryhmä, jolla on tietty tehtävä hoidettavanaan. Tässä määritelmässä korostuu tiimin tilapäinen luonne. Kolmannen määritelmän mukaan *”tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat organisaation tavoitteita palvelevasta tietyistä tehtävistä mahdollis-*

*simman itsenäisesti*”. (Harisalo 2008, 119.) Katzenbach ja Smith (1993, 45) ovat määrittäneet tiimin olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja; ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin; ja pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Kopakkalan (2011, 39) mukaan yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseen erottaa tiimin ryhmästä. Tiimillä sitoutumisen aste on siten korkeampi kuin ryhmällä. Ryhmästä muodostuu tiimi ryhmän kehittymisen tuloksena, mutta menestyksellistä tiimikulttuuria ei ole mahdollista rakentaa mekaanisesti (Kopakkala 2011, 41).

Tutkimuksen kontekstissa ilmaiset ”tiimi” ja ”ryhmä” ymmärretään synonyymeina, eli yksilöistä yhteisen tehtävän hoitamiseksi muodostettua joukkoa tarkoittavana terminä, joilla on prosessissa määritetty yhteinen tavoite ja jonka toteuttamiseen yksilöt ovat sitoutuneet. Vaikka teorian valossa näille termeille on esitetty toisistaan hieman poikkeavia määrittelyjä, niin tässä kontekstissa synonyymina käsittely on perusteltua ensinnäkin siitä syystä, että Henkilöverotusyksikön prosessin johtoryhmä voidaan rinnastaa teorian valossa prosessitiimiin. Toisena perusteluna voidaan todeta, että Henkilöverotusyksikön eri toimintayksiköissä eli verotoimistoissa on käytetty eri prosessien työtehtävien mukaan organisoiduista työntekijäjoukoista vaihtelevasti termiä tiimi tai ryhmä.

Henkilöverotusyksikön prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna tärkeää roolia esittävät tiimin tai ryhmien lisäksi prosessin toimijoista muodostuvat verkostot. Verkostoja muodostuu prosesseissa esimerkiksi eri prosesseihin nimetyistä johtoryhmän jäsenistä tai tietyn prosessin eri rooleissa toimivista henkilöistä. Verkostot voidaan yleisesti nähdä metaforana, joka ilmaisee sitä, että ihmiset ovat toisiinsa verkottuvia ”sosiaalisia” olioita.

Verkostot voidaan määritellä yksikköjen joukoksi, jota yksikköjen väliset siteet yhdistävät. Sosiaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna verkostoissa toimijoiden yhteistyön perustana on lojaalisuus, solidaarisuus ja luottamus. Taloudellisesta näkökulmasta verkosto on myös organisointi- ja koordinointimuoto. (Mustikkamäki 2009.)

Verkostoissa tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään organisaation sisäisenä prosessina lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi (Heinonen 2007). Verkostoituminen on monenkeskistä yhteistyötä. Verkostoituminen voidaan ymmärtää eri aloilla, alueilla ja tasoilla tapahtuvaksi. Eri tasojen verkostoituminen tarkoittaa organisaatioiden välillä tapahtuvaa yhteistyötä, samankaltaista tehtävää suorittavien tiimien yhteistyötä tai yksittäisten asiantuntijoiden muodostamaa yhteistyöverkkoa. (Helakorpi 2005.) Verkostoitumisella haetaan lisähyötyä toimintoihin tai halutaan hyödyntää osaamista laajemmin.

Ryhmän välinen vuorovaikutus voi toteutua monella eri tavalla, kuten tapaamisessa kasvokkain, puhelimitse, tietoverkon tai videoneuvottelun avulla (Juuti 2006, 123). Ryhmän sisällä sen vuorovaikutusta säätelee tieto yhteisestä tavoitteesta sekä oletukset ryhmän tulevaisuudesta (Kopakkala 2011, 38).

Niin sanotut virtuaaliset tiimit ovat lisääntyneet organisaatioiden tehostaessa toimintaansa (Townsend, DeMarie & Hendrickson 1998, 18; Balthazard, Potter & Warren 2004, 41). Virtuaalisilla tiimeillä tarkoitetaan maantieteellisesti tai organisatorisesti hajallaan olevia, samaa työtä tekeviä ihmisiä, jotka ovat tehtävänsä toteuttaakseen yhteydessä toisiinsa käyttämällä tietoliikenneyhteyksiä ja tietotekniikkaa, kuten esimerkiksi puhelinta, sähköpostia, puhelin- ja videokokouksia tai pikaviestejä (Townsend ym. 1998, 18; Potter & Balthazard 2002, 424).

Tieteellisissä artikkeleissa on korostettu virtuaalisten tiimien olevan väliaikaisesti perustettuja tietyn tehtävän toteuttamiseksi rakennettuja (Jarvenpaa, Knoll & Leidner 1998, 30), mutta tämän tutkimuksen kontekstissa virtuaalisen tiimin tai ryhmän käsitettä ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia voidaan tietoteknisessä yhteiskunnassa soveltaa esimerkiksi Henkilöverotusyksikön toiminnassa, jonka organisaatio on hajautunut maantieteellisesti ja jossa eri ryhmät ja verkostot hoitavat keskinäisiä yhteyksiään pääasiassa tietoteknisten sovellusten avulla.

Virtuaalisessa toiminnassa välittävillä medioilla on merkittävä ja keskeinen asema (Townsend, ym. 1998, 20-22; Kopakkala 2011, 34). Vuorovaikutusta nopeuttava tekniikka sallii uudenlaisen yhteydenpidon ja ryhmien muodostamisen. Monet virtuaaliset ryhmät perustuvatkin sähköpostiin tai anonyymiin vertaisryhmään. Vir-

tuaalisten ryhmien vuorovaikutus on kuitenkin kapeaa ja väärinkäsityksiä muodostuu useammin. (Kopakkala 2011, 34.)

Ryhmien vuorovaikutustapojen on todettu vaikuttavan viestintään ja ryhmän suorituskyykyyn, joko sallimalla tai estämällä tiedon vaihtoa ryhmien jäsenten välillä (Potter & Balthazard 2001, 423; Warren 2003, 2; Balthazard ym. 2004, 42). Ryhmien menestys riippuu tehokkaasta viestinnästä ja osaamisen jakamisesta ryhmän jäsenten kesken (Townsend ym. 1998, 19). Myös kommunikaation laadulla on todettu olevan merkittävä vaikutus tiimin suorituskyykyille (Balthazard ym. 2004, 43).

Käytännössä ryhmien vuorovaikutustyyliä ovat rakentava, passiivinen ja aggressiivinen tyyli. Vuorovaikutustyyli riippuu ryhmän sisäisestä rakenteesta ja yksilöiden ominaisuuksien mukaan muotoutuvasta tavasta toimia. Rakentava tyyli keskittyy tasapainoon henkilö- ja ryhmäkohtaisten tavoitteiden välillä, yhteistyöhön ja tuottavuuteen, vapaaseen tiedonvaihtoon ja toisten kunnioittamiseen. Passiivinen tyyli painottaa sovittujen päämäärien saavuttamista, ryhmän harmonian ylläpitoa ja rajoitettua tiedonvaihtoa, kyselyä ja tasapuolisuutta. Aggressiivinen tyyli korostaa yksilöiden tavoitteiden asettamista ryhmän tavoitteiden edelle sekä kilpailua, kritiikkiä, keskeytyksiä ja kärsimättömyyttä. (Potter & Balthazard 2002, 425; Balthazard ym. 2004, 42.) Prosessin johtamisen kannalta tarkasteltuna toimintayksikön sisällä prosessivastaavien ja prosessin tekijöiden välillä toivottavimpana voidaan nähdä rakentava tyyli, jonka avulla yhteistyötä ja tuottavuutta sekä tiedonvaihtoa voidaan tehostaa. Prosessin johdon näkökulmasta tarkasteltuna toimivin voi olla passiivinen tyyli, sillä usein kaikkea tietoa ei ole tarkoituksenmukaista tai sallittua esimerkiksi prosessin eri ryhmille jakaa tai ainakin tietoa voi joutua suodattamaan. Aggressiivinen vuorovaikutustyyli ei ole toivottava prosessiohjautuvassa toiminnassa millään prosessin tasolla, eikä sitä saisi esiintyä missään yhteydessä eri prosessien johtoryhmien ja prosessinomistajien välillä.

Teknologian merkitys ryhmiä yhdistävänä tekijänä on kiihtyvässä tahdissa korostunut. Digitaalinen vuorovaikutus on muuttanut ryhmien välisiä toimintatapoja merkittävästi (Roponen 1998, 288). Teknologisen kehityksen myötä ryhmät tai tiimit työskentelevät yhä useammin tietoteknisten laitteiden ja sovellusten välityk-

sellä. Tiimit eivät kuitenkaan pysty toimimaan tuottavasti ilman jäsenten välistä luottamusta ja tiimien työskentelyssä korostuu luottamuksen muodostuminen jäsenten kesken. Kommunikaation toistumistiheydellä, kontaktien aloituksella, positiivisella sävyllä ja nopealla palautteella on todettu olevan merkitystä tiimien luottamuksen syntymisessä (Jarvenpää ym. 1998, 52-57; Maznevski & Chudoba 2000).

Onnistuneinta ja tuloksellisinta tiimien toiminta on ollut silloin, kun on käytetty sekä kasvokkain tapahtuvia kokoontumisia että tietoteknisten sovellusten avulla toteutettuja kokoontumisia ja yhteydenpitoa (Ocker, Fjermestad, Starr & Johnson 1998; Maznevski & Chudoba 2000). Martinez-Moreno, Gonzáles-Navarro, Zornosa ja Ripoll (2009) ovat todenneet, että virtuaalisista tiimeistä videokokouksia käyttävät tiimit toimivat tehokkaimmin ja pelkästään tietokoneen välityksellä ilman visuaalisia kontakteja toimivat tiimit ovat tuloksellisuudessa heikompia. Vastaavasti tehtävä- tai prosessikonflikteissa he ovat todenneet fyysisesti kasvokkain toimivien tiimien tuloksellisuuden olevan parempi. Edellä esitettyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tiimin jäsenten välillä pelkkä tietokonevälitteinen, kuten esimerkiksi sähköpostitse tai SharePointin välityksellä tapahtuva tietojenvaihto, ei ole niin tehokasta kuin virtuaalisen yhteyden toteuttavan videoneuvottelulaitteen välityksellä tai kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus.

Sosiaaliset verkostot ovat organisaatioille paitsi resursseja, myös tärkeitä viestintäkanavia, joiden kautta tietämys leviää organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä (Kantola, Hautala & Lind 2006). Vuorovaikutuksen avulla verkoston eri toimijat ymmärtävät yhteisen toiminnan raamit ja mieltävät yhteistyön sisällön samalla tavoin (Heinonen 2007). Prosessien kehittämistyössä korostuu organisaatioiden kyky muodostaa yhteisöjä ja tiheitä yhteistyöverkostoja, sillä niiden avulla voidaan vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumiseen ja sitä kautta myös yksilöiden sitoutumiseen prosessin tavoitteisiin.

Organisaatioiden sisällä tiedon jakaminen ja tiedon vaihtaminen on perusteltua, erityisesti silloin kun yksilöiden välisessä tiedonkulussa ja tietojen vaihdossa saavutettu kollektiivisen tiedon luominen on organisaation näkökulmasta etu (Kantola ym. 2006). Heinosen (2007) mukaan yhteistyöverkoston käytännön toiminnan

onnistuminen kannalta on kolme kriittistä tekijää, joita ovat 1) yhteinen selkeä tarkoitus, 2) toimiva vuorovaikutus ja 3) tilanteeseen sopiva johtaminen. Nämä kriittiset tekijät ovat merkittäviä prosessin verkoston toiminnassa ja ne tulee ottaa huomioon myös prosessin johtamisessa.

Townsendin ym. (1998, 19) esittämä ajatus tehokkaan viestinnän vaikutuksesta ryhmien menestykseen ja osaamisen jakamisesta ryhmän jäsenten kesken voidaan laajentaa koskemaan myös työyhteisöjen verkostojen menestystä. Myös työyhteisön verkostoissa korostuu tiedon välittäminen ja jakaminen, jolloin viestintä- ja vuorovaikutustavoilla on merkitystä siihen, kuinka hyvin tietoa ja osaamista voidaan jakaa ja vaihtaa.

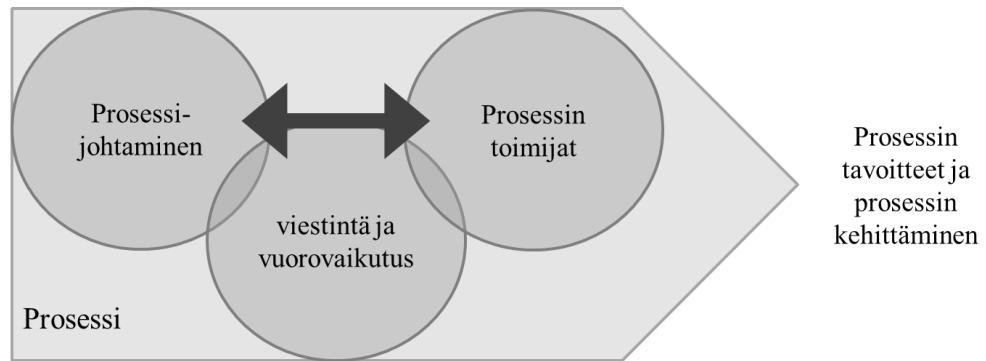
### 2.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Prosessiohjauksella pyritään saavuttamaan myös julkishallinnon toiminnassa asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta. Prosessiohjauksen avulla pyritään mahdollisimman lineaarisesti etenevään toimintaan ja toimintojen tehostamiseen. Prosessien näkyminen organisaation arjessa riippuu siitä, millä tavoin prosessit ohjaavat organisaation toimintaa. Prosessitoimijoilla on merkittävä rooli prosessin tavoitteiden toteuttamisessa ja organisaatiotasoisella sitoutumisella on prosessiohjauksen onnistumisen kannalta suuri vaikutus.

Prosesseissa tarvitaan ihmisiä, yksilöitä, jotka hoitavat prosessin tehtäviä heille määritetyissä rooleissa. Yksilöt eivät kuitenkaan toimi prosesseissa yksin, vaan yleensä erilaisissa tiimeissä tai verkostoissa. Tämän johdosta yksilöiden väliset vuorovaikutussuhteet nousevat merkityksellisiksi prosessien toiminnassa. Myös viestinnän onnistumisella ja selkeydellä on merkitystä yhteiseen päämäärään pyrkimisessä.

Kuviossa 3 on esitetty tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka keskiössä ovat prosessijohtaminen ja prosessitoimijoiden välinen viestintä ja vuorovaikutus. Tutkimus kohdistuu kuviossa tummennetulla värillä esitettyjen kokonaisuuksien rajapinnan tarkasteluun eli siihen, miten vuorovaikutus ja toimintatavat näkyvät

prosessin johdon ja prosessivastaavien sekä muiden prosessitoimijoiden välillä ja kuinka niiden avulla voidaan varmistaa prosessin tavoitteet ja edesauttaa prosessin kehittymistä toimimaan tehokkaammin ja tuottavammin. Tutkimuksen kohdistuminen teoreettiselle tasolle on kuvassa esitetty kahdensuuntaisella nuolella.



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvion 3 viitekehystä käytetään apuna selvittäessä Henkilöverotusyksikön nykytilaa ja kehittämistä prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimusmenetelmät esitellään raportin seuraavassa luvussa.



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa tuodaan esille perusteet tutkimusmenetelmien valinnalle. Luvun alussa avataan tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset. Toisessa alaluvussa perustellaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi valitut tutkimusmenetelmät. Kolmannessa alaluvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaation eli Henkilöverotusyksikön tehtävät ja sijoittuminen Verohallinnon organisaatorakenteeseen. Neljännessä alaluvussa kuvataan empiirisen aineiston hankintaa ja analysoinnin menetelmiä. Viidennessä alaluvussa esitetään tutkimuksen kulku.

#### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Valtakunnallinen prosessijohtaminen on otettu vuoden 2012 alussa käyttöön Henkilöverotusyksikössä. Toimintatavat hakevat vielä muotoaan ja eri toimijoiden väliset roolit ja vastuut eivät ole kaikilta osin vielä selkiytyneet. Käytännön prosessijohtamisessa vuorovaikutus ja selkeiden toimintatapojen luominen prosessin johdon ja prosessivastaavien välillä on koettu haasteelliseksi. Tutkimus oli tämän johdosta tarpeellinen prosessien johtamisen ja toimintatapojen kehittämisen näkökulmasta, jotta Henkilöverotusyksikön prosessiohjaus voisi toimia tehokkaammin. Tutkimuksen tavoitteena oli selkiyttää prosessin johdon, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yksikkötasoisia prosessinomistajaa ja prosessin johtoryhmää, ja toimintayksiköiden prosessivastaavien välistä vuorovaikutusta sekä kehittää näiden keskinäisiä toimintatapoja.

Tutkimus rajattiin toimeksiannon mukaisesti koskemaan Henkilöverotusyksikköä. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin siten muiden Verohallinnon yksiköiden, eli Yritysverotusyksikön, Veronkantoyksikön ja Verotarkastusyksikön, prosessit. Tutkimuksen kohteeksi valittiin kaksi osaprosessia Henkilöverotusyksikön toiminnan kannalta merkittävän verotuksen ydinprosessin sisältä, eikä tutkimus kohdistunut tukiprosesseihin.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin vuorovaikutusta yhteiskuntatieteissä, jolloin keskityttiin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja tapaan,

jolla yksilöt vaikuttavat toistensa toimintaan. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuivat käyttäytymistieteet, joten tutkimukseen ei sisälly yksilöiden välisen käyttäytymisen merkityksen arviointia vuorovaikutuksen toteutumisessa. Tutkimuksessa keskityttiin vuorovaikutuksen merkitykseen prosessin sisäisessä toiminnassa, jossa pyrkimyksenä on työhön liittyvien päämäärien saavuttaminen. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin rooliteoriat ja siten myös sosiaaliset roolit, joilla pyritään henkilösuhteiden vahvistamiseen yksilöiden välillä.

Henkilöverotusyksiköstä tutkimukseen valittiin kaksi verotuksen osaprosessia, joista tässä tutkimuksessa käytetään nimityksiä ”prosessi A” ja ”prosessi B”. Molemmista prosesseista tutkimukseen osallistui prosessinomistaja sekä prosessin johtoryhmä. Lisäksi tutkimuksen informantteina olivat tutkimuksen kohteeksi valittuihin prosesseihin toimintayksiköissä nimetyt prosessivastaavat. Tutkimuksessa prosessien osalta tehty rajaus oli välttämätön, koska ydinprosesseja osaprosesseineen on pelkästään Henkilöverotusyksikössä seitsemäntoista, joista verotuksen prosesseja osaprosesseineen on kahdeksan.

Rajauksen avulla tutkimuksen kohteeksi saatiin valittua toimialan prosesseja, joissa prosessijohtaminen oli vahvempaa kuin hallinnontason prosesseissa. Tutkittavat prosessit olivat ydinprosessin osaprosesseja, joissa oli käytännössä jatkuvasti vuorovaikutustarvetta prosessitoimijoiden välillä. Vuorovaikutuksen onnistuminen on tärkeää kaikkien Henkilöverotusyksikön prosessien ja prosessitoimijoiden välillä. Erityisesti verotusprosesseissa prosessin johdon ja prosessivastaavien välisen vuorovaikutuksen onnistuminen on kriittinen menestystekijä, niin Verohallinnon strategisten tavoitteiden ja prosessin tavoitteiden toteuttamisen, kuin myös sisäisen toiminnan yhtenäisyyden näkökulmasta.

Prosessivastaavat ovat keskeisessä roolissa prosessin käytännön arjessa toimiesseen linkkinä prosessin johdon ja prosessin tekijöiden välillä, mutta myös prosessin johdon ja toimintayksikön johdon välillä. Tämän johdosta prosessivastaavien valinta tutkimuksen toiseksi kohdejoukoksi oli perusteltua. Prosessinomistajalla ja prosessin johtoryhmällä (tutkimuksessa prosessin johdolla) on merkittävä rooli prosessijohtamisen näkökulmasta, koska he vastaavat prosessin tehokkaasta toteutumisesta sekä prosessin kehittämisestä. Prosessin johto toimii yhteistyössä paitsi

prosessivastaavien kanssa, mutta myös muiden prosessinomistajien ja johtoryhmi-  
en kanssa, sekä toimintayksiköiden johdon kanssa. Yhteistyö edellyttää onnistu-  
nutta vuorovaikutusta ja vastuiden määrittelyä. Prosessin johto oli siten perusteltu  
valinta toiseksi kohdejoukoksi. Vuorovaikutuksen toteutumista eri prosessitoimi-  
joiden kanssa tarkasteltiin tutkimuksessa prosessivastaavien ja prosessin johdon  
toiminnassa.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi päädyttiin seuraavaan päätutkimuskysymyk-  
seen:

- Millaisilla toimenpiteillä prosessin johdon ja toimintayksikössä olevan proses-  
sivastaavan yhteistyötä sekä prosessitoimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta  
kehitetään toimimaan tehokkaasti ja prosessin tavoitteita edistäväksi?

Päätutkimuskysymykseen etsittiin vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten  
avulla:

1. Miten prosessin johtaminen ja prosessiohjaus näkyvät prosessivastaavien käy-  
tännön työssä?
2. Mitä tarpeita prosessin johdon ja prosessivastaavien väliseen toimintaan on  
prosessin/-ien käytännön toiminnan näkökulmasta?
3. Mitä asioita erityisesti prosessin johtamisen näkökulmasta tehokkaaseen pro-  
sessitoimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja viestintään sisältyy?
4. Mitkä tekijät on koettu nykytilanteessa prosessitoimijoiden vuorovaikutusta ja  
yhteistyötä vaikeuttaviksi tekijöiksi?

Päätutkimuskysymys on empiirinen ja sillä on olennainen liittymä käytäntöön ja  
käytännön ongelmaan etsittävään ratkaisuun sekä prosessiohjauksen kehittämi-  
seen. Päätutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään prosessitoimijoiden  
tehokkaan yhteistoiminnan esteet ja löytämään ratkaisuja prosessijohdon ja pro-  
sessivastaavien väliseen toimintaan ja prosessitoimijoiden vuorovaikutukseen si-  
ten, että prosessille määritetyt tavoitteet toteutuvat mahdollisimman tehokkaasti.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla haettiin vastausta siihen, mitkä ovat  
nykytilan ongelmat ja mikä prosessin johdon ja prosessivastaavien näkemys pro-

sessiohjauksen nykytilasta ja kehittämiskohteista on. Toinen alatutkimuskysymys tuki päätutkimuskysymystä antamalla vastauksen siihen, miten prosessin johto ja prosessivastaavat kokevat tehtävänsä ja vastuunsa käytännön tehtävissään ja mitä vaikutusta niillä on prosessin tavoitteiden toteutumiseen.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla saatiin teoriaan pohjaten esille prosessin johdon ja prosessivastaavien näkökulma vuorovaikutuksen toteutumisesta ja tarpeisiin. Neljännen alatutkimuskysymyksen avulla etsittiin vastausta päätutkimuskysymykseen kartoittamalla ne viestinnän ja vuorovaikutuksen tekijät, jotka vaikeuttavat prosessin johtamisen näkökulmasta prosessin tehokasta toimintaa.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jossa kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 152.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan siinä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, muodostamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset nähdään ainutlaatuisina ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 155.) Tiivistäen voidaan sanoa, että laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, johon myös tällä tutkimuksella pyrittiin tutkimuskohteen osalta. Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin muodostamaan käsitys Henkilöverotusyksikön prosessin johdon ja prosessivastaavien välisen yhteistyön muodoista ja vuorovaikutuksesta, sekä löytämään keskeiset vaikuttavat tekijät toiminnan kehittämiseen, joten laadulliset menetelmät auttoivat parhaiten löytämään vastauksia tutkimuksen ongelmaan.

Tapaustutkimus on määritelty empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoin hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Yin 2009, 18). Tapaustutkimuksen kohteena voivat olla ihmiset, organisaatiot, ryhmät, yksilöt, paikalliset yhteisöt tai valtiot, jotka

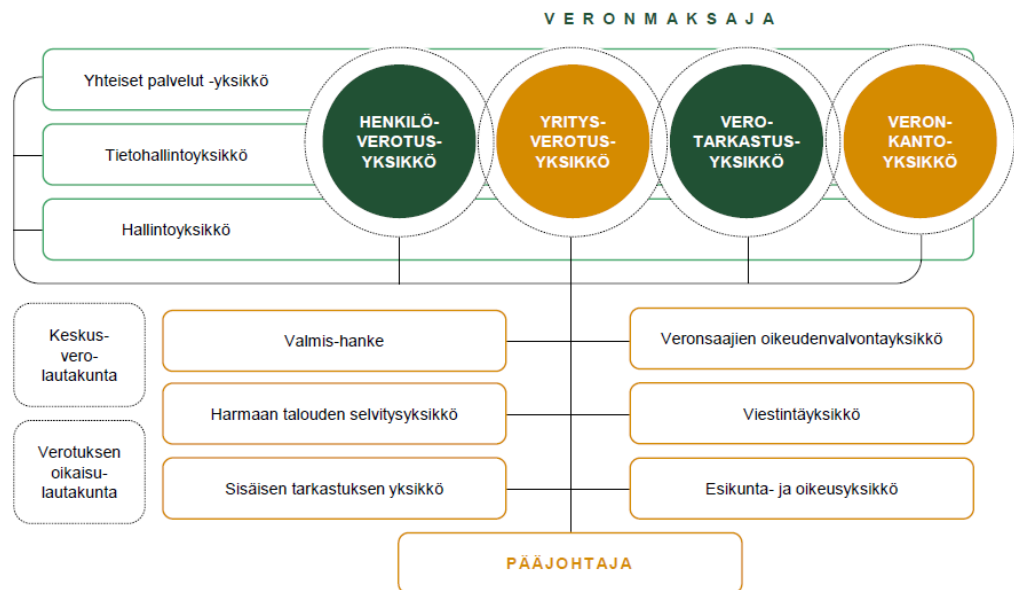
ovat luonnollisessa kontekstissaan. (Yin 2009, 4; Swanborn 2010, 13). Tapaustutkimusta on arvosteltu muun muassa siitä, että yksittäisen tapauksen tutkimuksen tuloksia on haasteellista tieteellisesti yleistää. Lisäksi on suhtauduttu kriittisesti tapaustutkimuksen keston sekä vaikeasti luettaviin tutkimusraportteihin. Yhtenä suurimpana huolenaiheena on nähty tapaustutkimuksissa tieteellisen tarkkuuden puuttuminen. (Yin 2009, 14-15.) Tämän tutkimuksen avulla tuotettiin tietoa valittujen prosessien prosessitoimijoiden toimintatavoista ja vuorovaikutuksesta, jotta niitä voidaan kehittää. Kyseessä on siten tiettyihin prosessin toimijoihin kohdistuva tapaustutkimus, jossa pyrittiin määrittämään, analysoimaan ja ratkaisemaan tutkimuksen kohteeksi asetetut tapaukset (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Yinin (2009) tapaustutkimuksesta esittämään kritiikkiin pyrittiin vastaamaan tutkimusta toteutettaessa kiinnittämällä erityisesti huomiota tieteelliseen tarkkuuteen sekä tutkimusraportin selkeyteen.

Prosessuaalisen tapaustutkimuksen tuloksena voi olla analyytinen kuvaus prosessista, sen vaiheista ja tapahtumista ja niiden välisistä suhteista (Eriksson & Koistinen 2005, 13). Tämä tutkimus on prosessuaalinen tapaustutkimus, koska sillä pyrittiin luomaan analyytinen kuvaus prosessijohdon ja prosessivastaavien välisestä suhteesta ja siihen liittyvistä tapahtumista ja siitä syntyvän ymmärryksen kautta kehittämään olemassa olevaa tilaa.

Tämän tutkimuksen ongelmaa lähestyttiin konstruktivistisesta näkökulmasta. Konstruktivistisen näkökulman mukaan maailmassa ei ole muuttumattomia totuuksia tai valmista tietoa ja tutkija rakentaa konstruktivistisen näkökulman mukaan tiedon ja totuuden. Tutkimuskohteena olevien ihmisten nähdään tuottavan omassa toiminnassaan erilaisia totuuksia tai tietoja. Konstruktivistisessä tutkimuksessa myös ilmiöiden ja maailman merkitysten nähdään olevan sosiaalisesti ja kulttuurisesti tuotettuja rakenteita. Konstruktivistisessä tutkimuksessa käytetään yleensä laadullisia menetelmiä. (Flick 2004, 89-90.) Konstruktivistinen näkökulma valittiin tähän tutkimukseen, koska tavoitteena oli muodostaa kuva prosessitoimijoiden kokemasta maailmasta ja sen nykytilasta, josta ei ole olemassa yhtä muuttumatonta totuutta. Konstruktivistinen näkökulma tuki tutkimusongelman ratkaisua, sillä tutkimus itsessään rakensi prosessitoimijoiden rooleista ja vuorovaikutuksesta tarvittavan tiedon ja näkemyksen.

### 3.3 Kohdeorganisaatio

Verohallinnon organisaation perustana toimivat valtakunnallisen toimivallan omaavat yksiköt. Verotusta hoitavia yksiköitä on neljä: Henkilöverotusyksikkö, Yritysverotusyksikkö, Verotarkastusyksikkö sekä Veronkantoyksikkö. Yhteisistä palveluista sekä tukipalveluista vastaavat Yhteiset palvelut -yksikkö, Hallintoyksikkö ja Tietohallintoyksikkö ja konsernitoiminnoista vastaavat Esikunta- ja oikeusyksikkö, Sisäisen tarkastuksen yksikkö ja Viestintäyksikkö. Näiden lisäksi toimivat yksikköinä Valmis-hanke, Harmaan talouden selvitysyksikkö sekä Veronsaajien oikeudenvilvontayksikkö. Kuviossa 4 on esitetty Verohallinnon organisaatio 1.1.2013 (Verohallinto 2013b). Kuvio havainnollistaa Henkilöverotusyksikön sijoittumisen organisaatiossa.



Kuvio 4. Verohallinnon organisaatio 1.1.2013

Henkilöverotusyksikkö vastaa valtakunnallisesti henkilöasiakkaiden verotuksen hoitamisesta. Yksikkö ohjaa ja palvelee henkilöasiakkaita sekä liikkeen- ja ammatinharjoittajia. Lisäksi se huolehtii asiakastiedoista, tuloverotuksesta ja ennakko-perinnästä sekä verotuksen yhteydessä tapahtuvasta verovalvonnasta. Yksikkö

vastaa myös perintö-, lahja-, varainsiirto- ja kiinteistöverotuksen tehtävistä. Yksikön operatiivinen toiminta on jaettu 21 verotoimiston kesken valtakunnallisesti. (Verohallinto 2013b.)

Verohallinto toimii matriisiorganisaationa. Matriisiorganisaatiossa prosessit etenevät yli yksiköiden ja yksikkötasolla yli toimintayksiköiden. Henkilöverotusyksikölle, kuten myös muille yksiköille, on määritetty yksikön toiminnasta käsin ydin-, tuki- ja johtamisprosessit, jotka kiinnittyvät hallinnossa ydin-, tuki- ja johtamisprosesseihin.

Verohallinnossa on siirrytty prosessiohjaukseen yksikkötasoisesti eri tahtiin. Henkilöverotusyksikössä valtakunnallisesti ohjatut prosessit on otettu käyttöön 2012 vuoden alusta ja vuoden 2012 aikana prosesseille nimettiin prosessinomistajat sekä alueellisesti mahdollisimman kattavat prosessien johtoryhmät sekä kuvattiin Henkilöverotusyksikön prosessit. Henkilöverotuksen toimintayksiköihin, eli 21 verotoimistoon, nimitettiin keväällä 2012 jokaiselle prosessille prosessivastaavat.

### 3.4 Aineiston hankinta ja analysointi

Aineiston hankinta toteutettiin kaksivaiheisena prosessina, joista ensimmäinen vaihe oli prosessivastaaville suunnattu kysely ja toinen vaihe prosessin johdolle suunnattu kysely. Kyselyt tehtiin Verohallinnon käytössä olevan sähköisen Surveyte-kyselyjärjestelmän avulla.

Kyselylomake valittiin tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi sen tutkimusekonomian takia. Prosessivastaavien kohdejoukko oli määrällisesti liian suuri ( $n=36$ ) esimerkiksi haastattelututkimuksen toteuttamiselle. Kyselytutkimuksen etuina on mainittu muun muassa se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurta kohdejoukkoa hyödyntäen ja kysyä monia asioita. Sen on myös todettu tutkimusekonomisesti olevan tehokas säästäessään tutkijan aikaa. Kyselytutkimuksen heikkoutena on mainittu muun muassa pinnallisuus ja ettei sen avulla voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta ol-

leet. (Hirsjärvi ym. 2005, 184.) Tutkimusasetelmaksi valittiin molemmissa kyselyissä poikittaistutkimus, jolloin aineisto kerättiin yhdessä ajankohdassa useilta vastaajilta (Vastamäki 2007, 126).

Tutkimusaineisto kerättiin valittujen prosessien johtoryhmän jäsenille ja toimintayksiköiden prosessivastaaville erikseen toteutetuilla puolistrukturoiduilla kyselyillä (liitteet 1 ja 2). Prosessivastaaville kysely tehtiin tammikuussa 2013 ja prosessin johtoryhmälle maaliskuussa 2013.

Molempien toteutettujen kyselyjen lomakkeilla oli sekä avoimia kysymyksiä että asteikolla vastaajien mielipidettä mittaavia kysymyksiä. Lähtökohtana oli tehdä laadullinen tutkimus, mutta tutkimuksen toteutustapaa ja tutkimuskysymyksiä peilaten, tuli olennaiseksi selvittää myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin vastaajien mielipidettä aiheisiin liittyen. Metsämuurosen (2001, 64) mukaan laadulliseen tutkimukseen voi liittää pienimuotoisen kvantitatiivisen mittauksen jostain kiinnostavasta seikasta, joka voi auttaa asian havainnollistamisessa raportissa. Keskeisen aineiston tämän tutkimuksen kannalta kuitenkin muodostavat sekä prosessivastaavilta että prosessin johdolta avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset. Tutkimuksen kannalta painoarvoa on erityisesti prosessin johdolle tehdyn kyselyn tuloksilla, jolloin painotus siirtyy enemmän prosessijohtamisen näkökulmaan.

Valli (2007, 102) on todennut kysymysten huolellisen teknisen muotoilun luovan perustan kyselytutkimuksen onnistumiselle. Kysymysten laadintaan kiinnitettiin erityistä huomiota ja molempien kyselyjen kysymykset testattiin ennen varsinaista kyselyä lomakkeen ja kysymysten selkeyden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi eri henkilöillä (n=5), joissa oli mukana myös Verohallinnon ulkopuolisia, prosessiohjaukseen perehtymättömiä henkilöitä. Koevastaajilta ja kommentoijilta saatujen havaintojen perusteella epäselviksi tai tulkinnallisiksi koettujen kysymysten osalta tehtiin lopullisiin kyselylomakkeisiin tarkennuksia. Koska aikaisempaa vastaavaa tutkimusta ja valmiita mittareita ei ollut löydettävissä, oli olennaista pyhäytyä jatkuvasti miettimään, mitä tutkimuksessa halutaan konkreettisesti mitata (Vastamäki 2007, 135-137). Hirsjärven (2005, 191) mukaan kysymysten laadinta on haastava vaihe ja kyselylomakkeen onnistuminen riippuu paitsi monenlaisista tiedoista, mutta myös persoonallisista kokemuksista. Kyselylomake laadittiin niin,



että eri kokonaisuuksia, eli prosessin ohjausta, tehtäviä, viestintää ja vuorovaikutusta, käsiteltiin omissa osioissaan. Molempien kyselylomakkeiden alkuun sijoitettiin taustakysymyksiä, joita hyödynnettiin analyysivaiheessa selittävinä muuttujina (Valli 2007, 103) ja teemoittelussa poikkeamien havaitsemiseen.

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu sähköinen kysely, sillä sen avulla voitiin kerätä tietoa sekä mielipidettä mittaavilla kysymyksillä että avoimilla kysymyksillä. Puolistrukturoidun kyselyn avulla voitiin siten laajemmin kartoittaa vastaajien näkemyksiä prosessitoimijoiden tehtävistä ja vastuista sekä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Mielipidettä mittaavien kysymysten mitta-asteikoksi valittiin Likertin asteikko, jonka on todettu soveltuvan tällaiseen kyselyyn erittäin hyvin (Valli 2007, 115). Asteikko valittiin 5-portaiseksi ja vastaukset muodostivat skaalan siten, että 1 = Täysin samaa mieltä ja 5 = Täysin eri mieltä. Asteikon keskellä oli neutraali vastaus muodossa 3 = En osaa sanoa.

Prosessivastaaville suunnattu kysely tehtiin 7.-18.1.2013. Kysely koostui neljästä aihekokonaisuudesta, joilla kartoitettiin 1) prosessivastaavien näkemyksiä tehtävästään ja vastuistaan toimintayksikössä; 2) prosessiohjauksen näkyvyyttä ja vaikutusta toimintayksikön arjessa; 3) prosessin viestintää; sekä 4) prosessitoimijoiden välistä vuorovaikutusta.

Linkki Survette-kyselyyn saateviesteineen (liite 3) lähetettiin sähköpostitse prosessinomistajille, jotka lähettivät sen edelleen nimetyille prosessivastaaville. Lomakkeen välittäjänä käytettiin tarkoituksellisesti prosessinomistajaa, jonka viesteillä on sähköpostitulvassa tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen mukaan eniten huomioarvoa. Taustatietoina pyydettiin ilmoittamaan, kumman tutkimuksen kohteena olevan prosessin prosessivastaavana vastaaja toimii, vai onko hänet nimetty prosessivastaavaksi molempiin prosesseihin. Muina taustatietoina prosessin lisäksi tiedusteltiin toimintayksikön koko, prosessivastaavan sukupuoli sekä esimies-tehtävässä toimiminen prosessivastaavan tehtävän lisäksi. Prosessivastaavan sukupuolta tiedusteltiin taustamuuttujana toimeksiantajan pyynnöstä.

Sähköpostitse lähetetty sähköinen kysely valittiin keruumenetelmäksi, koska haastattelukierroksen toteuttaminen eri puolilla Suomea fyysisesti oleville prosessivas-

taaville ei ollut tutkimuksen aikataulun, kustannusten ja kohdejoukon koon puitteissa mahdollista. Prosessivastaaville toteutettu kysely koostui useista osioista, joten puhelimen tai videon välityksellä toteutettavat haastattelut olisivat olleet aikaresurssien puitteissa myös mahdottomia toteuttaa. Työtilanne huomioon ottaen myös aikataulujen yhteensovittaminen haastateltavien kanssa olisi ollut ongelmallista. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin Survette-järjestelmää, joka oli vastaajille entuudestaan tuttu.

Kysymyslomake oli prosessivastaavien kyselyssä rakennettu siten, että se koostui 27 eri kysymyksestä. Kysymyslomakkeen kysymyksillä 1-5 kartoitettiin prosessivastaavien näkemyksiä tehtävistään ja vastuista toimintayksikössä ja kysymykset 6-10 käsittelivät prosessiohjauksen näkyvyyttä ja vaikutusta arjen toiminnassa. Kysymyksillä 11-19 selvitettiin prosessin viestintään liittyviä kokemuksia ja kehittämiskohteita. Prosessin vuorovaikutukseen liittyviä näkemyksiä selvitettiin kysymyksillä 20-26. Lisäksi lomakkeen kohdassa 27 annettiin mahdollisuus vapaille kommentteille.

Kyselyyn vastasi 36:sta kyselyn saaneesta prosessivastaavasta yhteensä 23 prosessivastaavaa, joista A prosessin prosessivastaavia oli 5 (22 %), B prosessin prosessivastaavia 10 (43 %) ja molempien prosessien prosessivastaavana toimivia 8 (35 %). Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 64 %. Vastaajien lukumäärät on esitetty kysymyksittäin liitteessä 4.

Vastaajat jakaantuivat tasaisesti sekä pieniin että suuriin toimintayksiköihin: 56,5 % vastaajista oli alle 100 henkilön ja 43,5 % yli 100 henkilön toimintayksiköstä. Naisia vastaajista oli 70 % ja miehiä 30 %. Pääosa vastaajista toimii prosessivastaavan tehtävässä esimiestehtävänsä ohessa. Esimiestehtävässä vastaajista toimii 20 henkilöä (87 %) ja muissa tehtävissä 3 henkilöä (13 %). Vastaajien jakaumat taustamuuttujittain on esitetty liitteessä 5.

Prosessin johdolle kysely tehtiin 4.-20.3.2013 välisenä aikana. Linkki Survette-kyselyyn lähetettiin saateviesteineen (liite 6) sähköpostilla prosessinomistajille, jotka lähettivät sen edelleen prosessin johtoryhmän jäsenille. Kyselyn sai vastattavaksi 19 johtoryhmän jäsentä ja 2 prosessin omistajaa eli yhteensä 21 henkilöä,

joista prosessissa A toimi 10 henkilöä ja prosessissa B 11 henkilöä. Taustatietoina prosessin johtoryhmän jäseniltä pyydettiin ainoastaan toimintaprosessi, sillä prosessin johdon kyselyssä taustatiedoilla ei ollut tutkimuksen kannalta niin suurta merkitystä kuin prosessivastaavien kyselyssä. Prosessin johdon kyselyn analyysissä ei kohdejoukosta olisi ollut mahdollista tehdä riittävää yleistystä, jos vastaukset olisi luokiteltu kuten prosessivastaavien kyselyssä tehtiin. Taustamuuttujan hyödyntäminen ei kuitenkaan onnistunut, sillä osa vastaajista oli täyttänyt prosessia koskevan tiedon virheellisesti. Tämä voitiin päätellä siitä, että prosessin B vastaajia oli 15, kun kysely lähetettiin prosessissa B vain 10 henkilölle. Taustamuuttujan puuttuminen ei vaikuttanut kyselyn lopputulokseen, mutta se olisi auttanut prosessin johtoryhmien vastausten välisten erojen kartoittamisessa. Lomakkeen välittäjänä käytettiin myös tässä kyselyssä tarkoituksellisesti prosessinomistajaa samoin perustein kuin prosessivastaavien kyselyssä. Sähköpostitse lähetetty sähköinen kysely valittiin keruumenetelmäksi samoin perustein kuin prosessivastaavien kyselyssä, koska haastattelukierroksen toteuttaminen tutkimuksen aikataulun, kustannusten ja kohdejoukon koon puitteissa ei olisi ollut tarkoituksenmukaista. Myös prosessin johtoryhmälle suunnatun kyselyn toteutuksessa käytettiin Survet-te-järjestelmää, joka oli vastaajille entuudestaan tuttu.

Prosessin johdolle suunnatun kyselyn kysymyslomakkeella oli yhteensä 15 kysymystä, jotka pääasiassa olivat avoimia kysymyksiä. Kysymyslomakkeen kysymyksillä 1-3 kartoitettiin prosessin johdon näkemyksiä tehtävistään ja vastuistaan prosessissa. Lomakkeen kysymykset 4-7 käsittelivät prosessiohjauksen näkyvyyttä sekä prosessivastaavien roolia prosessin johdon näkökulmasta. Kysymyksillä 8-14 kartoitettiin prosessin viestintää ja vuorovaikutusta prosessin johdon näkökulmasta ja kysymys 15 käsitteli yleisesti prosessin toimintaa mahdollistaen vastaajille vapaan kommentoinnin.

Kyselyyn vastasi järjestelmän tuottaman vastaajalistan mukaan 20 henkilöä, mutta tarkempi ID-tunnusten tarkastelu osoitti neljäntoista (14) prosessin johdon edustajan täyttäneen vastauslomaketta taustamuuttujaa pidemmälle, joten vastausprosentiksi koko kyselyssä muodostui 67 %. Kysymyksittäin vastaajien lukumäärät on esitetty liitteessä 7.

Kyselyillä koostetun aineiston avulla pyrittiin muodostamaan kuva prosessin toiminnan nykytilan ongelmista ja haasteista. Lisäksi pyrittiin selvittämään prosessin näkökulmasta esiintyvät tarpeet vuorovaikutukselle ja toimintatavoille. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston analysoinnissa tutkimusaineisto järjestetään siihen muotoon, että ”*sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle*” (Metsämuuronen 2001, 51). Tämä toteutettiin tässä tutkimuksessa järjestämällä aineisto teemoittelua hyödyntäen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Shank 2002, 77).

Teemoittamisessa pelkistetään aineistoa etsimällä tekstin olennaisimmat asiat ja pyritään tavoittamaan tekstin merkityksenantojen ydin (Moilanen & Rähä 2010, 55). Avointen vastausten analysoinnissa käytettiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaa. Avoimet vastaukset siirrettiin Excel-tilukkolaskentaohjelmaan, jossa jokaista yksittäistä vastausta tarkasteltiin aineistolähtöisesti kokonaisuutena ja erotettiin vastauksessa esiintyvät teemat vastauksen viereisiin sarakkeisiin. Yksittäisten vastausten käsittelyn jälkeen aloitettiin vastauksissa löytyneiden teemojen yhteneväisyyksien tarkastelu ja löydettyjen teemojen lukumäärien taulukointi. Yksittäisten teemojen osalta palattiin tarvittaessa alkuperäiseen tekstiin merkityksisällön varmistamiseksi.

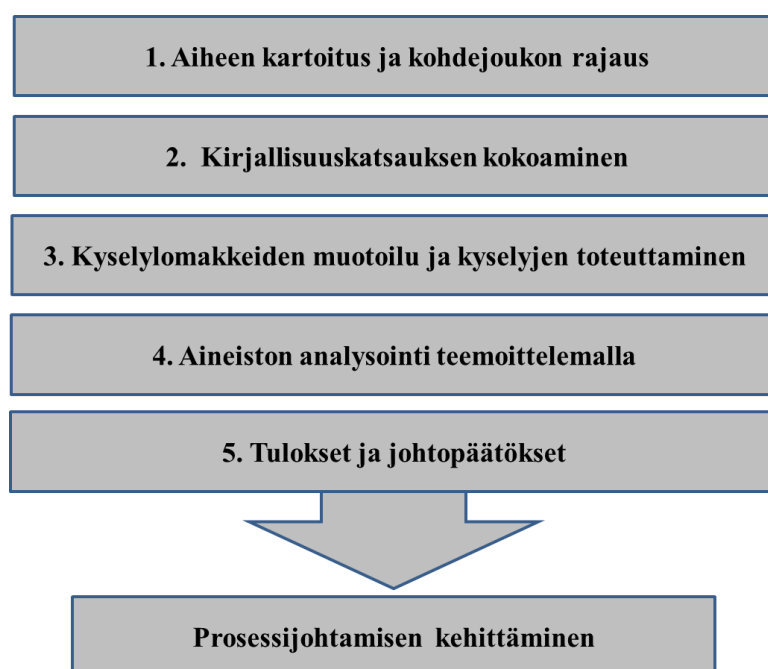
Mielipidettä mittaavien kysymysten analysoinnissa hyödynnettiin Survette-kyselyjärjestelmän tuottamia valmiita vastausjakaumia. Vastausten jakaumia tarkasteltiin Survette-järjestelmässä eri taustamuuttujilla ja saatuja tuloksia verrattiin keskenään poikkeamien havaitsemiseksi.

Kaikki saadut vastaukset irrotettiin yhteydestään ja tulosten esittämisessä noudatettiin huolellisuutta, jotta yksittäisiä vastaajia ei rajatusta vastaajajoukosta voinut tunnistaa. Vastaukset käsiteltiin anonyymisti ja vastausten perusteella tehdyt johtopäätökset irrotettiin yksittäisistä henkilöistä. Järjestelmän jokaiselle vastaajalle tuottamaa ID-tunnusta hyödynnettiin vastausten tarkastelussa, mutta ID-tunnuksista ei voinut tarkastella vastaajan identiteettiä.

Analyysissä aineistosta tehdyille havainnolle pyrittiin antamaan merkitys ja tarjoamaan selityksiä ja tulkintoja sekä rakentamaan niiden välille yhteyksiä ja johtopäätöksiä (Shank 2002, 77). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin prosessivastavien kyselyn taustamuuttujia prosessien välisten poikkeamien havainnoimiseksi. Tutkimuskysymykset kahdessa kyselyssä oli rakennettu toisiinsa limittyen siten, että kahden eri kyselyn tulosten analysoinnissa voitiin toteuttaa ristiinvertailua ja tehdä johtopäätöksiä. Mielipidettä mittaavien kysymysten vastausaineistoa hyödynnettiin tukemaan ja taustoittamaan avoimilla kysymyksillä kerättyä tietoa. Kysymysten analysoinnissa kiinnitettiin erityistä huomiota vastausten merkitysten tavoittamiseen, eikä yksinomaan mekanistisiin ja lineaarisiin yhteyksiin (Patton 1990, 423), jotta tapaustutkimuksen vahvuus voitiin hyödyntää tutkimuksen toteuttamisessa mahdollisimman tehokkaasti (Eriksson & Koistinen 2005, 30).

### 3.5 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen vaiheet on kuvattu kuviossa 5. Tutkimuksen kuluessa tutkimuskysymykset sekä menetelmät ovat muotoutuneet ja tarkentuneet teoreettisen viitekehysten pohjalta.



Kuvio 5. Tutkimuksen vaiheet

## Vaihe 1. Aiheen kartoitus ja kohdejoukon rajaus

Tutkimuksen aiheen kartoitus aloitettiin syyskuussa 2012 työnantajaorganisaation sisällä. Lopulta päädyttiin havaittuun tarpeeseen perustuen tutkimaan prosessin johdon ja prosessivastaavien välistä vuorovaikutusta ja toimintatapoja. Tutkimuksen aihe oli tutkijalle hyvin läheinen, sillä tutkija työskenteli vielä tuossa vaiheessa Henkilöverotusyksikössä ja toimi jäsenenä toisessa tutkimuksen kohteeksi valikoituneen prosessin johtoryhmässä.

Tutkimuksen kohdejoukko rajattiin kahdesta verotuksen osaprosessista. Näistä kyselyn toteuttaminen todettiin tarpeelliseksi sekä prosessin johtoryhmälle että prosessivastaaville, jotta tutkimuksessa saataisiin prosessin johdon näkökulman lisäksi vertailtavaksi prosessin käytännön arjessa työskentelevien prosessivastaavien näkökulma.

Tutkimuksen aihe ja tutkimuskysymykset muotoutuivat tahmean alun jälkeen hyvin nopeasti, jonka jälkeen aloitettiin tutkimuksen alustavan johdannon kirjoittaminen. Johdannon kirjoittaminen auttoi tutkijaa selventämään tutkimuksen tavoitteen ja alustavat tutkimuskysymykset. Alustavasta johdannon kirjoittamisesta oli myös hyötyä teorian rajaamisessa.

## Vaihe 2. Kirjallisuuskatsauksen kokoaminen

Tutkimuksen toteuttaminen oli haaste, johon tutkijan aihetta kohtaan tunteman mielenkiinnon vuoksi koettiin kiinnostavaksi paneutua. Vaikka prosessiohjaus ja -johtamisen käytännöt olivat tutkijalle tuttuja, löytyi silti kansainvälisistä artikkeleista paljon uusia ja syventäviä näkökulmia aiheeseen. Myös viestinnästä ja vuorovaikutuksesta muodostettiin aiempaa syvempi ymmärrys aihealueeseen.

Kirjallisuuskatsausta koostaessaan tutkija havahtui lopulta huomaamaan, että kaikista hauista huolimatta, täysin vastaavaa prosessitoimijoiden välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämiseen kohdistuvaa tutkimusta ei ollut löydettävissä. Prosessijohtamisen teoreettinen viitekehys muotoutui matkan varrella teoria-

aineistoon perehtymisen myötä, mutta vuorovaikutuksen ja viestinnän teorian koostamisessa ja rajaamisessa tutkija joutui pysähtymään usein miettimään tutkimuskysymyksiä.

Kirjallisuuskatsauksen kokoamisvaihe ja raakatekstin kirjoittamisvaihe kesti marraskuusta 2012 tammikuuhun 2013. Kun teoreettisesta kehyksestä oli muodostunut kokonaiskuva, aloitettiin joulukuussa 2012 kyselylomakkeiden hahmotteleminen.

### Vaihe 3. Kyselylomakkeiden muotoilu ja kyselyjen toteuttaminen

Kyselylomakkeiden muokkaamisessa ja kysymysten koostamisessa käytettiin apuna tutkimuksen kohteena olleiden prosessien omistajia sekä Henkilöverotusyksikön toiminnan kehittäjää sekä myös joitakin yksittäisiä henkilöitä Verohallinnosta ja sen ulkopuolelta. Näiden avulla kysymykset muotoutuivat sellaisiksi, että niiden avulla oli mahdollista saada vastauksia tutkimuskysymyksiin prosessi-johdamisen näkökulmasta sekä suuntaviivoja toiminnan kehittämiseen.

Kyselyjen toteuttamisen aikana teoreettisen kehyksen tarkastelua jatkettiin ja täydennettiin. Tutkimukseen liittyviä mielenkiintoisia artikkeleita tuntui jatkuvasti löytyvän, joten tutkimuksen kannalta oli olennaista tarkastella aika ajoin tutkimuskysymyksiä ja rajauksia, jotta tutkimuksen teoreettinen viitekehys tukisi tutkimuskysymysten ratkaisemista. Tutkimuksen kannalta haasteita aiheutti tutkijan siirtyminen Henkilöverotusyksikön virasta toiseen Verohallinnon yksikköön vuosien 2012 ja 2013 vaihteessa. Sinällään Henkilöverotusyksiköstä – ja sitä myöten myös prosessin johtoryhmätehtävistä – pois siirtyminen antoi etäisyyttä tutkimuksen aiheeseen, joka oli ennen kyselyjen toteuttamista ja analyysivaihetta tutkijan objektiivisuuden ja näkökulman kannalta hyvä asia. Huonona puolena tutkija koki prosessin johtoryhmän jäsenyyden päätymisen myötä havainnointimahdollisuuden poistumisen, joka olisi tukenut tutkimuksen tekemistä ja johtopäätösten kirjoittamista.

#### Vaihe 4. Aineiston analysointi teemoittelemalla

Tutkimuksen kyselyjen analysointi alkoi aineiston teemoittelulla, jossa aineisto jaoteltiin keskeisimpien teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen palattiin tarkastelemaan tutkimustehtävää ja käsitteitä, joihin ei tässä vaiheessa ollut juurikaan täsmennettävää. Päättökysymystä tarkennettiin kohdistumaan vuorovaikutuksen lisäksi myös toimintatapoihin. Kyselyn vastausten analyysi jatkui vastausten yhdenmukaisuuksien ja poikkeamien toteamisella. Mielipidettä mittaavan aineiston analysoinnilla saatiin tärkeää aineistoa sanallisten vastausten teemoittelun tueksi. Erityisesti prosessivastaavien kyselyssä määrällinen kyselyaineisto muodosti mielenkiintoisen tarkastelukehikon avoimista kysymyksistä avautuneisiin teemoihin. Prosessin johdolle toteutetussa kyselyssä pääpaino oli laadullisten avointen kysymysten kautta saaduissa vastaajien subjektiivisissa näkemyksissä prosessiohjauksen toimivuudesta sekä prosessitoimijoiden välisistä suhteista.

#### Vaihe 5. Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten kirjallinen purkamisvaihe eteni suhteellisen nopeassa aikataulussa huhti- ja toukokuussa ja ensimmäinen versio tuloksia käsittelevästä luvusta oli valmiina kesäkuun alkupuolella. Tutkimusraportin kirjoittamiseen palattiin elokuun alkupuolella, jolloin parannettiin tutkimustulosten esittämistapaa, jäsennettiin teoria- ja menetelmäosuutta sekä kirjoitettiin kesän aikana ajatusten virrassa jalostuneet varsinaiset johtopäätökset. Johtopäätösten mukaisesti esitettiin tutkimuksessa konkreettisia prosessin kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla prosessijohtamista voitaisiin kehittää toimimaan paremmin vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Aikuisopiskelijana tutkimusta toteuttavalle tutkimus konkretisoitui myös toisenlaisena haasteena, jonka johdosta edellytettiin vahvaa ajankäytön hallintaa ja työperhe-opiskelu -kolmiossa henkistä venymistä ja organisointitaitoja. Tutkimuksen valmistuminen kuitenkin koettiin suurena palkintona, joka hyödyttää tutkijaa useilla kertyneillä erinomaisilla kokemuksilla ja opeilla sekä henkisellä kasvulla.



## 4 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään sekä prosessivastaavien että prosessin johdolle toteutettujen kyselyjen tulokset. Tulokset esitetään kysymyslomakkeen jaottelun mukaisesti siten, että ensimmäisessä alaluvussa puretaan prosessin johdon ja prosessivastaavien kyselyn prosessiohjausta, prosessin tehtäviä ja vastuuta koskevat kysymykset. Toisessa alaluvussa esitetään viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta saatuja tuloksia. Tuloksissa prosessin johtoryhmästä käytetään lyhennetysti myös termiä prosessin johto.

### 4.1 Prosessin johdon ja prosessivastaavien käytännön arki

Prosessin johdon ja prosessivastaavien prosessiohjauksen näkyvyyden sekä tehtävien ja vastuun selvittämällä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi asetettuun ensimmäiseen ja toiseen alakyksymykseen: Miten prosessin johtaminen ja prosessiohjaus näkyvät prosessivastaavien käytännön työssä, ja mitä tarpeita prosessin johdon ja prosessivastaavien väliseen toimintaan on prosessin/-ien käytännön toiminnan näkökulmasta?

#### 4.1.1 Tehtävät ja vastuut prosessissa ja toimintayksikössä

Sekä prosessivastaavilta että prosessin johtoryhmän jäseniltä tiedusteltiin, mitä he pitävät prosessivastaavan kolmena tärkeimpänä tehtävänä. Tällä haluttiin selvittää sitä, mieltävätkö ensinnäkin prosessivastaavat tärkeimmät tehtävänsä yhteneväisesti ja toisaalta sitä, mikä prosessin johtoryhmän näkemys prosessivastaavien tehtävistä on ja onko se yhteneväinen prosessivastaavien nimeämien tärkeimpien tehtävien kanssa.

Prosessivastaavien tärkeimmiksi nimeämistä tehtävistä voitiin teemoittelemalla erottaa 4 erillistä tehtäväkokonaisuutta. Löydettyistä teemoista 40 % käsitteli prosessin operatiiviseen johtamiseen kuuluvia tehtäviä, 39 % prosessin tiedon välit-

tämiseen ja jakamiseen liittyviä tehtäviä, 15 % kehittämistä ja 6 % laadun varmistamista. Esiintymien lukumääräiset jakaumat ja prosentuaalinen osuus on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Prosessivastaavien näkemyksen mukaiset tärkeimmät tehtävät

Tehtävä	lkm	%
<b>Prosessin operatiivinen johtaminen toimintayksikössä</b>	<b>26</b>	<b>40 %</b>
- Tavoitteiden toteutumisesta ja seurannasta vastaaminen	16	25 %
- Prosessin sujuvuudesta ja toimivuudesta vastaaminen	7	11 %
- Prosessin töiden ja toiminnan suunnitteleminen toimintayksikössä	3	4 %
<b>Prosessin tiedon välittäminen ja jakaminen</b>	<b>25</b>	<b>39 %</b>
- Tiedon ja ohjeiden välittäminen	12	19 %
- Tiedottaminen/Tiedon jakaminen	7	11 %
- Prosessiajattelun levittäminen toimintayksikössä	4	6 %
- Tiedon suodattaminen	2	3 %
<b>Kehittäminen</b>	<b>10</b>	<b>15 %</b>
- Prosessin kehittäminen	10	15 %
<b>Laadun varmistaminen</b>	<b>4</b>	<b>6 %</b>
- Ohjeiden noudattamisen seuraaminen ja laadun varmistaminen	4	6 %

Yksittäisistä tehtävistä voitiin todeta prosessivastaavien pitävän kolmena tärkeimpänä tehtävänä seuraavia: 1) Vastaaminen tavoitteiden toteutumisesta ja seurannasta (25 %), 2) Tiedon ja ohjeiden välittäminen (19 %), 3) Prosessin kehittäminen (15 %).

Prosessin johdolle tehdyssä kyselyssä tärkeimpinä prosessivastaavien tehtäväkokonaisuuksina esille nousivat vastauksia teemoitteleamalla prosessin tiedon jakaminen (47 %), prosessin operatiiviset tehtävät (33 %), laadun varmistaminen (13 %) sekä kehittäminen (7 %). Taulukossa 2 on esitetty prosessin johdon vastauksissa esiintyneiden tehtävien lukumäärä- ja prosenttijakaumat.

Taulukko 2. Prosessin johdon nimeämät prosessivastaavien tärkeimmät tehtävät

Tehtävä	lkm	%
<b>Prosessin tiedon jakaminen</b>	<b>14</b>	<b>47 %</b>
- Prosessin asioista tiedottaminen toimintayksikössä	9	30 %
- Prosessin poikkeamista ja ongelmista tiedottaminen prosessin johtoryhmälle	4	13 %
- Prosessin tavoitteiden välittäminen henkilöstölle	1	3 %
<b>Prosessin operatiivinen johtaminen toimintayksikössä</b>	<b>10</b>	<b>33 %</b>
- Prosessin etenemisen seuraaminen ja poikkeamiin reagoiminen	5	17 %
- Prosessin menettelyjen ja toimintatapojen noudattamisesta vastaaminen	3	10 %
- Resurssien ja osaamisen varmistaminen toimintayksikössä	2	7 %
<b>Laadun varmistaminen</b>	<b>4</b>	<b>13 %</b>
- Ohjeiden noudattamisen seuraaminen ja laadun varmistaminen	4	13 %
<b>Kehittäminen</b>	<b>2</b>	<b>7 %</b>
- Prosessin kehittäminen	2	7 %

Prosessivastaavien kolmena tärkeimpänä yksittäisenä tehtävänä prosessin johdon vastauksissa nousivat esille: 1) prosessin asioista tiedottaminen toimintayksikössä (30 %), 2) prosessin etenemisen seuraaminen ja poikkeamiin reagoiminen (17 %) ja 3) ohjeiden noudattamisen seuraaminen ja laadun varmistaminen (13 %) sekä prosessin poikkeamista ja ongelmista tiedottaminen prosessin johtoryhmälle (13 %).

Vastausten perusteella prosessin johdon näkemys painottui prosessin tiedon jakamiseen, kun taas prosessivastaavien vastauksissa korostui vastuu prosessin tavoitteiden toteutumisesta ja seuraamisesta. Vastausten tarkastelu tuo esille hyvin prosessin johdon asemoitumisen prosessivastaaviin nähden. Prosessivastaavat työskentelevät organisaation arjessa prosessin roolissa, jossa heillä on vastuu prosessin käytännön toteutumisesta. Vastaavasti prosessin johdon näkökulmasta korostuu prosessivastaavien merkityksellinen tehtävä toimia linkkinä prosessin johdon ja prosessin tekijäportaan välillä.

Prosessitoimijoiden tehtävien selkeyttä koskevien kysymysten avulla selvitettiin, millä tavoin prosessin johtoryhmät ja prosessivastaavat kokevat tehtävänsä ja vas-

tuunsa määrittelyyn. Lisäksi selvitettiin, miten selkeänä prosessivastaavat ja prosessin johtoryhmät kokevat sijoittumisensa ja vastuunsa prosessissa.

Prosessin johtoryhmän tehtävä on prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna melko selkeästi määritetty. Prosessin johdon kyselyyn vastanneista 67 % koki tehtävän vähintään melko selkeästi määritetyksi. Kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä 23 % koki kuitenkin, ettei prosessin johdon tehtävää ole selkeästi prosessin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna määritetty. Vastauksissa korostettiin sitä, että prosessijohdon rooli on vielä epäselvä ja vaatisi tarkempaa määrittelyä.

*” – prosessijohdon ja prosessinomistajan rooli sekä kuka antaa vastauksia tai täsmennyksiä mihinkin tai päättää lopullisesti asioista on välillä hukasaa.”JR8*

*” – Joissain asioissa on vielä epäselvyyttä, kuka valmistelee/päättää tietyt asiat, mutta pääosin käytännöt muokkaantuneet jo hyvin.”JR9*

Esille tuotiin myös se, että tehtävät ovat etsineet voimakkaasti paikkaansa vuoden aikana. Vastuut ovat olleet epäselviä ja prosessien välisiä rajoja on jouduttu määrittelemään.

*”Selkeämpää määrittelyä kaivattaisiin. Ongelma on usein rajanveto siitä, mihin prosessiin jokin kentällä vastaantuleva kysymys kuuluu.”JR2*

*” – Hakusessa ovat vielä osittain esim. sovellusten kehittämiseen, hankkeisiin ja projekteihin liittyvät roolit ja toimintatavat.”JR11*

Prosessivastaavien kyselyyn saatujen vastausten perusteella voitiin todeta, että prosessivastaavien tehtävä koetaan prosessin toiminnassa paremmin määritetyksi kuin toimintayksikön sisällä. Prosessivastaavien kyselyyn vastanneista yli puolet (59 %) koki oman tehtävänsä prosessin toiminnassa selkeästi määritetyksi ja vajaa puolet (41 %) ei pitänyt tehtävänsä selkeästi määritettynä. Vastaavasti toimintayksikön sisällä prosessivastaavat eivät kokeneet tehtävänsä selkeästi määritetyksi. Vastaajista 73 % ei pitänyt sitä toimintayksikön sisällä selkeänä ja 27 % piti sitä selkeästi määritettynä.

Kun prosessivastaavan tehtävän selkeyttä tarkasteltiin taustamuuttujien valossa, sekä prosessilla ja yksikön koolla näyttäisi olevan vaikutusta koettuun tehtävän selkeyteen. Prosessissa A toimivista prosessivastaavista 60 % oli sitä mieltä, että tehtävä ei ole prosessin toiminnassa selkeästi määritetty, kun päinvastoin proses-

sin B prosessivastaavista ja molempien prosessien prosessivastaavina toimivista 62,5 % piti tehtävänsä prosessin toiminnassa selkeästi määritettynä. Tarkasteltaessa prosessivastaavan tehtävän määrittelyä toimintayksikön sisällä, kokee prosessista riippumatta suurin osa prosessivastaavista tehtävänsä määrittelyn epäselväksi. Prosessin A prosessivastaavista 80 %, prosessin B prosessivastaavista 62,5 % ja molemmissa prosesseissa toimivista prosessivastaavista 75 % ei kokenut tehtävänsä määrittelyä toimintayksikössä selkeänä.

Vastausten jakaumaa yksikön koon perusteella tarkasteltaessa yli 100 henkilön toimintayksikössä toimivien prosessivastaavien näkemyksen mukaan puolet (50 %) piti tehtävää prosessin toiminnassa selkeänä ja puolet (50 %) ei pitänyt sitä selkeänä. Vastaavasti alle 100 henkilön toimintayksiköissä toimivista prosessivastaavista 67 % vastasi prosessivastaavan tehtävän olevan selkeästi määritetty prosessin toiminnassa ja 33 % vastaajista ei pitänyt tehtävän määrittelyä selkeänä. Kun tarkasteltiin prosessivastaavien tehtävän määrittelyä toimintayksikön sisällä, alle 100 hengen yksikössä toimivista peräti 83 % vastasi, ettei tehtävä ole selkeästi määritetty ja 17 % piti sitä selkeästi määritettynä. Yli 100 hengen toimintayksiköissä jakauma oli tasaisempi; 60 % ei kokenut tehtävän määrittelyä selkeänä ja 40 % piti tehtävää toimintayksikössä selkeästi määritettynä.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että pienemmissä yksiköissä toimivat prosessivastaavat kokevat tehtävänsä määrittelyn selkeämpänä prosessin toiminnassa kuin suurissa yksiköissä toimivat. Selittävä tekijänä voi olla se, että pienissä yksiköissä prosessin toiminta näkyy selkeämmin ja prosessivastaavan tehtävä prosessin suuntaan on selkeämpi.

Prosessin johtoryhmän näkemykset prosessivastaavien tehtävän määrittelystä prosessin toiminnassa olivat yhdensuuntaisia prosessivastaavien näkemysten kanssa. Prosessin johtoryhmän kyselyyn vastanneista 64 % piti prosessivastaavan tehtävän määrittelyä prosessin toiminnassa selkeästi määritettynä ja reilu kolmannes (36 %) ei pitänyt sitä selkeänä. Prosessin johto myös koki, että prosessivastaavan tehtävän määrittäminen toimintayksikön sisällä on epäselvä. Pääosa vastaajista (83 %) piti prosessivastaavan tehtävän määrittelyä toimintayksikössä epäselvänä ja vajaa viidennes (17 %) piti sitä selkeästi määritettynä.

Merkittävä osa prosessivastaavista koki, että heidän tehtävänsä prosessivastaavana ei ole selkeästi määritetty toimintayksikön sisällä. Tähän näkemykseen yhtyivät myös prosessin johtoryhmän kyselyyn vastanneet. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että prosessivastaavien tehtävä koetaan toimintayksikön arjessa epäselvänä. Erityisesti pienissä alle 100 hengen toimintayksiköissä toimivat prosessivastaavat pitävät tehtävänsä määrittelyä epäselvänä. Näiden vastausten taustalta voidaan havaita matriisiorganisaation ongelmaksi koetut toisensa leikkaavat linja- ja prosessiorganisaation valta- ja vastuukuvioiden määrittelyt.

Prosessivastaavat toimivat useimmissa toimintayksiköissä linjaorganisaation esimiestehtävässä. Kyselyn taustamuuttujana tiedusteltiin tämän johdosta prosessivastaavien toimintaa esimiestehtävässä. Vain 3 vastaajista ei työskennellyt vastaamisen ajankohtana esimiestehtävässä. Esimiestehtävän ja prosessivastaavan tehtävän henkilöitymisen johdosta samaan yksilöön, oli olennaista selvittää, miten prosessivastaavat kokivat näiden eri tehtäväroolien määrittämisen toisistaan erillisiksi. Vastausten perusteella prosessivastaavan ja esimiehen tehtävien määrittämistä toisistaan erillisiksi ei ole toimintayksiköissä tehty, sillä pääosa prosessivastaavista (82 %) oli sitä mieltä, että rooleja ei ole määritetty selkeästi erillisiksi.

Vastauksia prosesseittain tarkasteltuna voitiin havaita selkeä ero prosessin A sekä prosessin B prosessivastaavien välillä. Prosessin A prosessivastaavat sekä molemmissa prosesseissa toimivat prosessivastaavat olivat kaikki (100 %) sitä mieltä, että rooleja ei ole selkeästi määritetty erillisiksi. Prosessin B prosessivastaavat kysymys jakoi tasan puoliksi: 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että roolit on selkeästi määritetty erillisiksi ja 50 % vastaajista taas sitä mieltä että rooleja ei ole selkeästi eriytetty toisistaan.

Toimintayksikön koolla näyttäisi olevan myös merkitystä siihen, kuinka selkeästi prosessivastaavan rooli on erotettu esimiehen roolista. Alle 100 henkilön yksiköissä toimivista vastaajista kaikki olivat sitä mieltä että rooleja ei ole erotettu selkeästi toisistaan erillisiksi. Yli 100 henkilön toimintayksiköissä toimivat prosessivastaavat jakaantuivat vastausten perusteella siten, että 40 % vastaajista piti rooleja selkeästi toisistaan eriytettyinä ja 60 % vastaavasti koki päinvastoin.

Sekä prosessivastaavat että prosessin johto kokivat vastausten perusteella epäselvyyttä tehtävissään ja vastuissaan. Prosessivastaavilla ja prosessin johdolta koottiin kyselyllä näkemyksiä siitä, millaisilla toimenpiteillä heidän toimintaansa ja tehtäväänsä voitaisiin prosessin ja toimintayksikön arjessa selkeyttää.

Prosessivastaavien vastausten perusteella voitiin teemoittelemalla erottaa kuusi erilaista toimenpidettä, joiden avulla prosessivastaavat kokivat toimintayksikön johdon taholta voitavan selkeyttää prosessivastaavan tehtävää. Vastausten yhteenveto on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Prosessivastaavan tehtävää toimintayksikön johdon taholta selkeyttävät toimenpiteet

Selkeyttävä toimenpide	lkm	%
Vastuiden selkeyttäminen	9	32 %
Tehtävien määrittäminen	7	25 %
Yhteisten pelisääntöjen sopiminen	6	21 %
Keskusteleminen	3	11 %
Esimiesten yhteistyö	2	7 %
Ajan varaaminen johtoryhmässä prosessiasioille	1	4 %

Prosessikohtaisesti esiintymien jakaumaa tarkasteltaessa ei jakaumassa ollut havaittavissa selkeää poikkeamaa sen suhteen, oliko vastaaja prosessin A tai B tai molempien prosessien prosessivastaava. Jakaumassa ei ollut poikkeamia senkään suhteen, oliko kyseessä yli 100 hengen vai alle 100 hengen toimintayksikkö.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että prosessivastaavien näkemysten mukaan toimintayksikön johto voisi selkeyttää prosessivastaavien tehtävää toimintayksikössä vastuuta ja tehtäviä paremmin ja yhtenäisemmin määrittämällä. Myös yhteisten pelisääntöjen sopimista prosessivastaavien toiminnalle pidettiin yhtenä merkittävänä tehtävää selkeyttävänä toimenpiteenä. Vastausten perusteella johdon ja esimiesten vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus prosessivastaavan tehtävän selkeyttämisessä toimintayksikössä.

Prosessinomistajan taholta prosessivastaavien tehtävää voitaisiin prosessivastaavien vastausten teemojen mukaisesti myös selkeyttää useilla erilaisilla tavoilla. Vastauksista esille nousseet selkeyttämiseen vaikuttavat toimenpiteet on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Prosessivastaavan tehtävää selkeyttävät prosessinomistajan toimenpiteet

Selkeyttävä toimenpide	lkm	%
Tehtävien yhtenäinen määrittely	7	33 %
Selkeät yhteydenotot ja tehtäväksiannot	5	24 %
Prosessivastaavien tapaamiset	4	19 %
Yhteisistä toimintatavoista sopiminen	3	14 %
Parhaiden käytäntöjen jakaminen	1	5 %
Ymmärrys siitä, että resurssit ovat kaikkien prosessien yhteisiä	1	5%

Vastausten perusteella prosessinomistaja voisi selkeyttää prosessivastaavien tehtävää siten, että heille määritellään yhtenäisesti tehtävät. Sanallisissa vastauksissa nousi voimakkaasti esille myös yhteydenottojen ja tehtäväksiannoten selkeyden ja sisällön tärkeys. Prosessivastaavien tapaamisia pidettiin hyvänä keinona selkeyttää tehtävää. Yhteiset pelisäännöt ja parhaiden käytäntöjen jakaminen toiminnassa nähtiin myös prosessivastaavan toimintaa selkeyttävänä tekijänä. Prosessinomistajan osaaminen sekä ymmärrys prosessitoiminnan kokonaisuudesta ja prosessien yhteisistä resursseista nimettiin yhdessä vastauksessa merkittäväksi prosessivastaavan tehtävän selkeyttämisessä.

Prosessikohtaisesti vastauksia tarkasteltaessa prosessista A toimenpiteenä esille nousivat enemmän selkeät yhteydenotot ja tehtäväksiannot, joihin toivottiin selkeämpiä merkintöjä ja sisältöä. Prosessista B taas puolestaan tuotiin enemmän esille yhteisten toimintatapojen määrittely tehtävän selkeyttämiseksi. Molemmissa prosesseissa toimivat prosessivastaavat puolestaan painottivat vastauksissaan yhteisten palaverien merkitystä tehtävän selkeyttämisessä. Yksikön koolla ei ollut vaikutusta jakaumaan.



Prosessin johtoryhmän näkemyksen mukaan prosessivastaavan roolia ja tehtävää selkeyttäisi parhaiten yhtenäinen valtakunnallinen rooli ja tehtävä prosessin toiminnassa. Myös prosessivastaavan ja esimiehen roolin eriyttämistä pidettiin prosessin johtoryhmän näkemyksen mukaan prosessivastaavan roolia ja tehtävää selkeyttävänä. Muina toimenpiteinä tuotiin esille prosessivastaaville järjestettävä prosessikoulutus, prosessivastaavien tapaamiset ja prosessien jakaminen siten, että jokaisella prosessivastaavalla on vain yksi vastuuprosessi. Prosessityölle myös toivottiin annettavan sen tarvitsema aika. Myös prosessivastaavan tehtävistä sopiminen ja, että toimintayksikössä määriteltäisiin prosessivastaavan asema ja tehtävät tarkemmin voisivat prosessin johdon mukaan selkeyttää prosessivastaavan roolia ja tehtävää. Vastauksissa tuotiin myös esille vastakkainen näkemys, jonka mukaan prosessivastaavan tehtävistä on jo riittävästi sovittu.

Prosessin johdon näkemyksissä prosessinomistajan roolin ja vastuun selkeyttämisestä nousivat erityisesti esille yksikkötasolla yhtenäinen sopiminen prosessinomistajan tehtävistä ja vastuista. Erityisesti tulisi selkeyttää kenellä on kokonaisvastuu prosesseissa ja mihin prosessiin mikäkin asia kuuluu. Vastaajat pitivät tärkeänä sitä, että prosessinomistajien välillä ei ole epäselvyyksiä vastuista ja vastuiden selkeyttämistä toivottiin.

*”Pitää sopia prosessin omistajan roolille selkeät vastuut ja tehtävät, joita pitää päivittää tarvittaessa.”JR7*

*”– on päällekkäisyyttä ja toisaalta on asioita, joita pallotellaan prosessista toiseen eikä oikein tiedetä mihin se kuuluu eli kuka ottaa kokonaisvastuun siitä, että kaikki asiat ovat jossain prosessissa. Prosessinomistajien välillä ei saa olla epäselvyyksiä vastuista.”JR8*

Prosessin johdon vastauksissa tuotiin myös esille se, että prosessinomistajan rooli ja vastuut voisivat olla eri prosesseissa erilaiset. Osa vastaajista koki myös, että prosessinomistajan rooli on jo selkeä ja se on selkeytynyt kuluneen vuoden aikana merkittävästi. Vastausten perusteella odotettiin myös muutosten parempaa ennakointia ja vuosikellon käyttöönottoa, prosessinomistajien yhteisiä tapaamisia sekä yksikköjen välisten oikeuksien ja vastuiden parempaa selkeyttämistä. Prosessinomistajan tehtävää myös selkeyttäisi prosessinomistajan roolin parempi kuvaaminen erityisesti suhteessa Henkilöverotusyksikön johtoryhmään:

*”Prosessinomistajan roolia voisi vielä selkiyttää suhteessa Heven johtoryhmään. Mitä asioita prosessinomistaja voi päättää – –” JR6*

Prosessin johtoryhmä koki, että sen rooli ja vastuu on pääosin selkeä. Ryhmän nimeämisen prosessin johtoryhmäksi koettiin selkeyttäneen tehtävää ja myös prosessin johdon roolin ja vastuun selkeytyneen käytännön tekemisen myötä. Yksittäisen johtoryhmän jäsenen rooliin ja vastuuseen kaivattiin kuitenkin vastaajien mukaan tarkennusta. Erityisesti korostettiin prosessin johtoryhmän jäsenten roolin selkeyttämistä viestinnän osalta suhteessa prosessivastaaviin. Jäsenellä todettiin myös olevan vastuu varmistaa epäselväksi jääneet asiat. Osa vastaajista kuitenkin koki, että prosessin johtoryhmän tehtäviä ja vastuita tulee selkeyttää ja niitä tulee päivittää tarpeen mukaan. Kuten prosessivastaavankin osalta, myös prosessin johdon osalta vastauksissa esitettiin, että eri prosesseissa johtoryhmän rooli ja vastuu voisivat kuitenkin olla erilaisia.

#### 4.1.2 Prosessiohjauksen näkyvyys ja vaikutus arjen toiminnassa

Prosessivastaavat ovat keskeisessä tehtävässä prosessiohjautuvassa organisaatiossa. Tämän johdosta prosessivastaavia pyydettiin kokemuksensa pohjalta arvioimaan prosessiohjauksen näkyvyyttä toimintayksikön arjessa. Vastausten perusteella prosessiohjauksen näkyvyyttä pidettiin erittäin tai melko hyvänä (77 %). Melko huonona näkyvyyttä piti 14 % vastaajista.

Prosesseittain tarkasteltuna prosessiohjaus koettiin näkyväksi parhaiten prosessin B prosessivastaavien mielestä, joista 87,5 % koki, että prosessiohjauksen näkyvyys on erittäin tai melko hyvä. Prosessin A prosessivastaavista melko hyvänä näkyvyyttä piti 80 % ja melko huonona 20 %. Molempien prosessien prosessivastaavista 62,5 % koki sen näkyvän melko hyvin ja 25 % melko huonosti. Erittäin huonona prosessiohjauksen näkyvyyttä ei pitänyt yksikään vastaajista. Prosessiohjauksen näkyvyyttä pidettiin hieman parempana yli 100 hengen yksikössä työskentelevien prosessivastaavien joukossa, joista yksikään ei pitänyt näkyvyyttä huonona. Melko huonoksi näkyvyyden arvioineiden vastaukset saatiin alle 100 hengen yksiköissä työskenteleviltä prosessivastaavilta.

Prosessivastaavien vastausten perusteella eri prosessitoimijoiden (esimerkiksi prosessinomistaja, prosessin johtoryhmän jäsenet, prosessivastaava, lähiesimies, toi-

mintayksikön johtoryhmä) vastuut prosessin toiminnassa on määritetty jokseenkin huonosti. Vastuiden määrittelyn koki erittäin huonosti tai melko huonosti määrittelyksi vajaa puolet (45 %) prosessivastaavista ja melko hyvin määrittelyksi kolmannes (32 %). Kantaansa ei osannut sanoa 23 % vastaajista.

Prosesseittain tarkasteluna vastausten jakauma hajautui merkittävästi prosessien A ja B välillä. Prosessin A prosessivastaavista 80 % koki, että vastuut on määritetty melko huonosti prosessin toiminnassa ja 20 % ei osannut ilmaista näkemystään. Prosessin B prosessivastaavista 62,5 % piti prosessitoimijoiden vastuuta melko hyvin määriteltynä ja 25 % melko tai erittäin huonosti määriteltynä. Prosessin B prosessivastaavista 12,5 % ei ilmaissut kantaansa. Molempien prosessien prosessivastaavista 50 % koki prosessitoimijoiden vastuiden olevan melko huonosti määritettyjä ja 25 % vastasi vastuiden olevan melko hyvin määritettyjä. Vastaajista neljännes (25 %) ei ilmaissut näkemystään asiasta.

Kun vastausten jakaumaa tarkastellaan yksikön koon mukaan, alle 100 hengen yksikössä toimivat prosessivastaavat näkivät prosessitoimijoiden vastuun olevan huonommin määritetty kuin yli 100 hengen yksikössä toimivat prosessivastaavat. Alle 100 hengen yksiköissä toimivista prosessivastaavista puolet (50 %) piti vastuun määrittelyä erittäin tai melko huonona ja neljännes (25 %) piti vastuun määrittelyä melko hyvänä. Neljännes (25 %) ei ilmaissut näkemystään. Yli 100 hengen yksiköissä toimivista prosessivastaavista vastuiden määrittelyä piti melko hyvänä 40 %, melko huonona 40 % ja viidennes (25 %) ei ilmaissut kantaansa.

Vastausten perusteella prosessitoimijoiden vastuun määrittelyä ei ole riittävästi tehty. Erityisesti pienissä yksiköissä prosessitoimijoiden vastuun määrittely ja prosessissa A vastuun määrittelyyn tulee kiinnittää huomiota. Suhteellisen suuri osa vastaajista valitsi prosessiohjausta koskevissa kysymyksissä asteikolta vaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Tämä voi kuvastaa sitä, että prosessiohjaus terminä on haastava tai prosessiohjausta ja prosessitoimijoiden välistä vastuunjakoa on vaikea hahmottaa toimintayksikön arjessa.

Prosessivastaavat ovat hyvin selvillä, kuka on heidän omaan toimintayksikköönään prosessin johtoryhmästä nimetty yhteyshenkilö. Vastaajista pääosa eli 91 % tiesi

oman toimintayksikkönsä yhteyshenkilön nimen ja vain 9 % ei tiennyt yhteyshenkilön nimeä. Prosessin A ja B prosessivastaavina toimivista kaikki tiesivät vastuuhenkilön nimen ja yhteishenkilöä tietämättömät vastaajat toimivat molempien prosessien prosessivastaavina.

Prosessivastaavien vastuunmäärittelyä ja tehtävänantoja koskevista vastauksista pystyttiin teemoittelemaan 16 yksittäistä parantamisesitystä (taulukko 5), joista 56 %:ssa havaittiin liittymä viestinnän selkeyttämiseen ja tiedon välittämisen kanavaan; 31 %:ssa tuotiin esille prosessivastaavien tehtävien ja vastuiden määrittäminen; ja 13 %:ssa prosessista tulevien tehtävänantojen selkeys.

Taulukko 5. Prosessivastaavien odotukset prosessin johdolle prosessivastaavien vastuunmäärittelyn ja tehtäväksiantojen osalta

<b>Toimenpide</b>	<b>lkm</b>	<b>%</b>
<b>Viestinnän selkeyttämisen ja tiedon välittämisen kanava</b>	<b>9</b>	<b>56 %</b>
Prosessinomistajan suora yhteys prosessivastaaviin		
Viestien tärkeimpien asioiden korostaminen		
Jatkuva viestitteleminen		
Prosessin viestit voi lähettää suoraan esimiehelle		
Suunnitteluvaiheen / päätettyjen asioiden selkeämpi ilmaiseminen		
Selkeä prosessiviesti tai muu ohje suoraan esimiehille		
Tiedon välittämisen kanavien määrittäminen		
Viestien selkeyttäminen		
Selkeä viestintä		
<b>Prosessivastaavan tehtävien ja vastuiden määrittäminen</b>	<b>5</b>	<b>31 %</b>
Prosessivastaavan ja esimiehen tehtävien selkeä määrittäminen (2)		
Vastuiden määritteleminen yksiselitteisesti ja tarkalla tasolla		
Keskustelut prosessivastaaville asetetuista tehtävistä ja odotuksista		
Prosessivastaavan rooli turha		
<b>Prosessista tulevien tehtävänantojen selkeys</b>	<b>2</b>	<b>13 %</b>
Selkeät toimeksiannot rajauksineen		
Tehtävänantojen selkeä määrittäminen		

Prosessin A vastaukset sisälsivät viestinnän selkeyteen ja tehtävien selkeään määrittämiseen liittyviä toiveita. Prosessin B prosessivastaavat toivat esille tyytyväisyytensä prosessin toimintaan ja prosessivastaavien tapaamisiin. Toisaalta osa vastaajista toivoi parempaa vastuun määrittelyä, sekä lisää tietoa myös muutoin

kuin pelkästään pöytäkirjojen välityksellä. Molempien prosessien prosessivastavien vastauksista tuli useimmin esille toiveet selkeästä prosessin viestinnästä ja toimeksiantojen rajauksista sekä prosessivastavien vastuiden rajanvedosta esimiesten tehtäviin.

Prosessivastaavat kokivat, että prosessinomistaja ja prosessin johtoryhmästä toimistonsa yhteyshenkilöksi nimetty jäsen voisi tukea prosessivastaavan toimintaa yhteistyötä lisäämällä ja ajankohtaista tietoa välittämällä. Yhteistyötä lisäävinä tapoina prosessivastaavat nostivat esille muun muassa, että yhteyshenkilö voisi hakea tietoa tai kehittämisideoita prosessivastaavilta, tai, että prosessin johto voisi käyttää prosessivastavia enemmän prosessin kehittämisessä ja tehtävien hoitamisessa. Osa vastaajista koki, että prosessivastaavan tehtävä on niin vahvasti toimintayksikköön sidottu, että prosessin johto ei voi siihen antaa tukea. Vastausten jakauma on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Prosessinomistajan tai prosessin johtoryhmästä nimetyn yhteyshenkilön tuki prosessivastaavana toimimiselle

Toiminnan tuki	lkm	%
Yhteistyön lisääminen	5	33,3 %
Ajankohtaisen tiedon välittäminen	5	33,3 %
Ei voi tukea millään tavoin	3	20 %
Ei osaa vastata	2	13,3 %

Prosessivastaavilta tiedusteltiin, kuinka he olivat kokeneet mahdollisuuden vaikuttaa prosessin toimintaan ja kehittämiseen, ja kuinka tarpeelliseksi he sen kokivat. Vastausten perusteella prosessivastaavat kokivat voivansa vaikuttaa prosessin toimintaan ja kehittämiseen erittäin tai melko hyvin. Erittäin hyvin vastasi 14 % ja melko hyvin 53 % vastaajista. Melko huonosti koki voivansa vaikuttaa 19 % vastaajista.

Molempien prosessien prosessivastaavista 37,5 % tunsi voivansa vaikuttaa melko huonosti prosessin toimintaan ja kehittämiseen, kun vastaavasti 62,5 % koki voivansa vaikuttaa erittäin tai melko hyvin. Prosessin B prosessivastaavista 12,5 %

tunsi voivansa vaikuttaa melko huonosti, vaikka pääosa vastaajista (87,5 %) piti vaikuttamismahdollisuutta erittäin tai melko hyvänä. Prosessin A vastaajista kaikki mielsivät voivansa vaikuttaa erittäin tai melko hyvin prosessin toimintaan ja kehittämiseen.

Vaikuttamismahdollisuutta prosessin toimintaan ja kehittämiseen prosessivastaavat pitivät erittäin tai melko tarpeellisena. Kolmannes (33 %) vastasi pitävänsä vaikuttamismahdollisuutta erittäin tarpeellisena ja melko tarpeelliseksi sen koki vähän yli puolet (57 %) vastaajista. Kukaan vastaajista ei pitänyt vaikuttamismahdollisuutta tarpeettomana.

Käytännössä vaikuttamismahdollisuus toteutuu useimmin kyselyihin vastaamalla sekä kehittämis ehdotuksia antamalla. Vastausten perusteella muodostui viisi erilaista käytännön toimintatapaa, joiden avulla prosessivastaavat kokivat voivansa vaikuttaa prosessin toimintaan. Kaikkein useimmin eli 37,5 %:ssa vastauksista tuotiin esille mahdollisuus antaa kommentteja ja vastata kyselyihin. Toisena vaikuttamismahdollisuutena pidettiin kehittämis ehdotusten antamista (25 %) ja kolmantena hyvänä käytännön vaikuttamiskanavana pidettiin yhteisiä tapaamisia (19 %). Vaikuttaminen prosessin johtoryhmän jäsenen välityksellä esiintyi 12,5 %:ssa vastauksista ja kerran mainittiin yhteistyö lähiesimiesten kanssa toimintayksikön tasolla. Taulukossa 7 on havainnollistettu vaikutusmahdollisuutta koskevien teemojen esiintymiä.

Taulukko 7. Prosessivastaavien käytännön vaikutusmahdollisuudet prosessin toimintaan

<b>Vaikutusmahdollisuus</b>	<b>lkm</b>	<b>%</b>
Kommentoimalla	6	37,5 %
Kehittämis ehdotuksia antamalla	4	25 %
Yhteiset tapaamiset	3	19 %
Prosessin johtoryhmän jäsenen välityksellä	2	12,5 %
Toimintayksikön tasolla yhteistyössä lähiesimiesten kanssa	1	6 %

Vaikuttamismahdollisuuden puuttumista koskevia näkemyksiä tuotiin esille kolmessa vastauksessa. Näistä kahdessa tuotiin esille rajallinen vaikuttamismahdollisuus, joka edellyttää todellista aktiivisuutta. Yksi vastaajista koki, että prosessista ei ole kysytty mitään, vain ohjeistettu vahvasti. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille kehittämisaloitteiden puutteena se, että prosessin johto ei vastaa mitään lähetettyihin kommentteihin tai kehittämisehdotuksiin.

## 4.2 Viestinnän ja vuorovaikutuksen esteet

Viestintää ja vuorovaikutusta koskevien kysymysten avulla pyrittiin löytämään vastauksia kolmanteen ja neljänteen alatutkimuskysymyksen, eli selvittämään, mitä asioita erityisesti prosessin johtamisen näkökulmasta tehokkaaseen vuorovaikutukseen ja viestintään sisältyy ja mitkä tekijät on koettu nykytilanteessa vuorovaikutusta ja yhteistyötä vaikeuttaviksi.

### 4.2.1 Viestinnän toimivuus osana prosessin johtamista

Prosessivastaavia pyydettiin arvioimaan prosessin johtoryhmän pöytäkirjojen ja prosessitiedotteiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä prosessinomistajan lähettämien toimintaohjeiden selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Prosessivastaavat arvioivat prosessin pöytäkirjojen ja prosessitiedotteiden olevan suhteellisen selkeitä, sillä 29 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 57 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että pöytäkirjat ja prosessitiedotteet ovat olleet selkeitä ja ymmärrettäviä. Täysin eri mieltä ei ollut yksikään vastaajista ja jokseenkin eri mieltä oli vain 5 % vastaajista. Vastaukset jakaantuivat prosessien välillä suhteellisen tasaisesti. Ainoan poikkeuksen muodosti prosessi A, jonka vastaajista 20 % oli jokseenkin eri mieltä prosessitiedotteiden ja pöytäkirjojen selkeydestä ja ymmärrettävyydestä.

Myös prosessinomistajan lähettämiä toimintaohjeita pidettiin pääsääntöisesti selkeinä ja ymmärrettävinä. Vastanneista 28 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 62 % jokseenkin samaa mieltä. Vain 5 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Prosesseittain tarkasteltuna vastausten jakauma erosi prosessin A

ja B välillä. Prosessin A prosessivastaavista 20 % oli täysin samaa mieltä ja 80 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että toimintaohjeet ovat selkeitä ja ymmärrettäviä. Prosessissa B vastaukset jakaantuivat siten, että 62,5 % vastaajista oli täysin samaa ja 25 % jokseenkin samaa mieltä. Prosessin B vastaajista 12,5 % oli jokseenkin eri mieltä toimintaohjeiden selkeydestä ja ymmärrettävyydestä. Molempien prosessien prosessivastaavista 87,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 12,5 % ei osannut ilmaista mielipidettään esitetystä väitteestä.

Prosessin käytössä olevista viestintäkanavista kaikkein toimivimpina prosessin viestintään prosessivastaavat pitivät perinteisiä viestintäkanavia eli sähköpostia, Intranettiä sekä prosessin tiedostokansiota. Myös prosessin johtoryhmä nosti sähköpostin ja Intranetin toimivimmiksi viestintäkanaviksi. Uudempia viestintäkanavia Vyvi:ä (valtion yhteinen viestintäratkaisu) ja SharePointia prosessivastaavat pitivät myös hyvänä kanavana, mutta niiden osalta prosessivastaavat antoivat kaikkein eniten ”Ei osaa sanoa” -vastauksia, mikä oli ennakoitavissa niiden lyhyen käyttökokemuksen johdosta. SharePointin ja myös Intranetin osa prosessivastaavista koki melko huonoksi viestintäkanavaksi.

Prosessivastaavista poiketen prosessin johto piti Vyvi:n toimivuutta viestintäkanavana poikkeuksetta erittäin tai melko hyvänä. Tämä oli myös ennakoitavissa, sillä Vyvi:n käyttöönoton jälkeen tämän viestintäkanavan käyttö on prosessin johtoryhmän arkipäivän toiminnassa jatkuvasti lisääntynyt. Myös prosessin johdon vastauksissa SharePointin osalta annettiin eniten ”Ei osaa sanoa” -vastauksia, mistä voidaan päätellä, ettei sitä juurikaan ole prosessin toiminnassa käytetty.

Muina hyvinä tai melko hyvinä viestintäkanavina prosessivastaavat nimesivät kokoukset tai tapaamiset, joissa ollaan henkilökohtaisesti läsnä sekä puhelimen ja keskustelupalstan. Huonoksi viestintäkanavaksi molempien prosessien prosessivastaavana toimivat nimesivät kokoukset, jotka matkoineen vievät liikaa aikaa, sekä myös henkilökohtaiset vierailut yksiköissä. Prosessin johto toi esille muina hyvinä viestintäkanavina prosessivastaavien tapaamiset sekä yhteiset palaverit paikan päällä.



Prosessivastaavat toivoivat yleisimmin (63 %) sähköpostin käyttöä prosessin viestintäkanavana. Toiseksi eniten (22 %) toivottiin yllättäen Vyvi:n käyttöä, vaikka sen toimivuudesta viestintäkanavana ei suurin osa vastaajista osannut ilmaista mielipidettään. Vyvi:n etuna vastauksissa todettiin olevan vuorovaikutuksen. Intranetin koettiin olevan hyvä kanava yhteisviestintään ja tiedon jakamiseen suurelle joukolle kerralla. Tapaamiset ja prosessin tiedostokansio tuotiin molemmat vain yhden kerran vastauksissa esille.

Prosessin johdon näkemyksen mukaan prosessin viestinnässä toimivimpana pidettiin sähköpostia, joka esiintyi 43 %:ssa vastauksista. Vyvi:ä pidettiin toiseksi (29 %) ja Intranetiä kolmanneksi (21 %) toimivimpana. Taulukossa 8 on esitetty viestintäkanavien esiintymien lukumäärät ja prosentuaalinen osuus sekä prosessivastaavien että prosessin johdon vastauksissa.

Taulukko 8. Prosessivastaavien ja prosessin johdon nimeämät toimivimmat viestintäkanavat prosessin viestinnässä

Kanava	Prosessivastaavat		Prosessin johto	
	lkm	%	lkm	%
Sähköposti	17	63 %	6	43 %
Vyvi	6	22 %	4	29 %
Intranet	2	7 %	3	21 %
Tapaamiset	1	4 %	0	0 %
Prosessikansio	1	4 %	1	7 %

Prosessivastaavista 85 % ilmoitti olleensa jollakin tavalla yhteydessä prosessin johtoon ja vain 15 % ilmoitti, ettei ole kokenut tarvetta olla yhteydessä prosessin johtoon. Sähköpostin viestintäkanavaksi yhteydenpidolle nimesi 55 % vastaajista ja 10 % mainitsi kanavaksi puhelimen. Omalle toimintayksikölleen prosessin johtoryhmästä nimetyn yhteyshenkilön kautta yhteyttä oli pitänyt 15 % vastaajista.

Omassa toimintayksikössään prosessivastaavat ovat hoitaneet prosessin viestintää toimintayksikkönsä johtoryhmän ja prosessitoimijoiden (tekijät ja lähiesimiehet) suuntaan käytännössä kuuden erilaisen toimintatavan avulla, jotka erotettiin tee-

moittelemalla. Kaikkein useimmin eli 37 %:ssa vastauksista tuotiin esille sähköpostiviestien välittäjänä toimiminen. Viestejä välitetään toimintayksikön sisällä viestien sisällön mukaan niille tahoille, joille viestissä olevaa tietoa pidetään tarpeellisena. Toiseksi eniten vastauksissa (18 %) mainittiin johtoryhmässä tapahtuva viestintä ja 16 %:ssa vastauksista henkilöstölle pidettävät palaverit/infot. Keskustelut toimintayksikön sisällä ja esimiestapaamiset kerrottiin viestintätavaksi 13 %:ssa vastauksista. Yhdessä vastauksessa mainittiin tiimikokoukset. Vastauksissa esiintyneet viestimistavat ja niiden esiintymien lukumäärät on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Prosessivastaavien viestintätavat toimintayksikön sisällä

Viestintätapa	lkm	%
Sähköpostiviestien välittäminen	14	37 %
Johtoryhmässä	7	18 %
Palaverit/infot henkilöstölle	6	16 %
Keskustelut	5	13 %
Esimiestapaamiset/-palaverit	5	13 %
Tiimikokoukset	1	3 %

Prosessin johtoryhmän jäsenet ovat käytännössä hoitaneet viestintää toimintayksiköiden johtoryhmien ja prosessivastaavien suuntaan pääasiassa prosessivastaavien kautta tai toimintayksikön johtoryhmässä. Muina tapoina prosessin johtoryhmän jäsenet ilmaisivat kasvokkain tapahtuvan yhteydenpidon, toimintayksikössä järjestettävät prosessipalaverit sekä sähköpostin. Prosessin viestintäkanavien ja prosessitiedotteiden avulla on myös hoidettu viestintää toimintayksikön johtoryhmän ja prosessivastaavien suuntaan.

Prosessin viestintää koskevista kysymyksistä saadut vastaukset mukailevat selkeästi käytännön arkipäivän toimintaa, sillä sähköposti on toistaiseksi ollut toiminnassa kaikkein käytetyin kanava ja perinteinen sähköposti koettiin tutuksi ja hyväksi viestintäkanavaksi. Vyvi:n käyttö on kuitenkin vähitellen lisääntynyt, kun yhä useamman on ollut mahdollista käyttää sitä. Näin virtuaalinen yhteydenpito prosessin toiminnassa on vähitellen lisääntynyt. Prosessin johtoryhmästä toimin-

tayksikköön nimettyä yhteyshenkilöä pidetään myös yhtenä viestinnän kanavana prosessin suuntaan.

Viestinnän kehittämiskohteina prosessivastaavien vastauksista voitiin teemoitella erottaen kolme pääteemaa, joita olivat viestien sisältö, aikataulut sekä yhtenäisyys. Vastausten jakaumat pääteemoittain on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. Prosessivastaavien nimeämät viestinnän kehittämiskohteet

<b>Kehittämiskohde</b>	<b>lkm</b>	<b>%</b>
Viestien sisältö	15	50 %
Aikataulut	12	40 %
Yhtenäisyys	3	10 %

Viestien sisältöön liittyviä kehittämissesityksiä oli puolet (50 %) kaikista kehittämissesityksistä. Näissä korostuivat erityisesti viestien selkeä, lyhyt ja ytimekäs ulkoasu sekä ohjeistuksen selkeys. Yksittäisinä viestien sisältöä parantavina toimenpiteinä esitettiin tärkeimpien asioiden korostamista viesteissä, tiedotteiden numeroimista ja tehtävien määräaikojen parempaa merkitsemistä. Vastauksissa tuotiin myös esille se, että pöytäkirjoja ei tulisi käyttää tiedotuskanavana.

Aikatauluihin ja oikea-aikaiseen viestintään liittyviä kehittämissuhteita oli 40 %:a. Useimmin tähän teemaan sisältyneissä vastauksissa korostettiin ennakointia ja oikea-aikaisuutta. Vuosikello sekä viestintäkello esitettiin työkaluina prosessin tärkeimpien painopisteiden ja viestinnällisten aikataulujen havainnollistamiseen. Ohjeita toivottiin myös toimitettavan hyvissä ajoin, ja että viestintä olisi hallittua ja suunnitelmallista.

Yhtenäisyys voitiin todeta kolmantena teemana, joka esiintyi 10 %:ssa kaikista vastauksista. Tähän osa-alueeseen liittyivät kehittämissuhteet, joiden mukaan viestinnässä tulisi varmistua yhtenäisyyden vuoksi, että kaikki toimintayksiköt saavat samat ohjeet. Prosessien välistä yhteistyötä toivottiin enemmän sekä myös yhteisten työkalujen käyttöä eri prosessien toiminnassa.

Prosessivastaavien mukaan prosessin viestinnässä hyvinä ja toimivina asioina pidettiin prosessitiedotteita ja pöytäkirjojen sisältöä. Myös prosessinomistajan lähettämien viestien sisällön selkeys mainittiin onnistuneeksi. Oiva-tiedotteiden todettiin toimineen hyvin ja prosessikansioita pidettiin hyvänä tietolähteenä. Sähköposti mainittiin nopeana tiedon jakamiskanavana. Kahdessa vastauksessa prosessin todettiin toimivan hyvin.

Kehittämiskohteina viestinnässä prosessivastaavat nostivat esille prosessin tiedotteiden ja Oiva-tiedotteiden roolien erottamisen ja tiedotteiden säännöllisen lähettämisen. Tärkeintä tiedotteissa ei tulisi olla määrä vaan sisältöön ja tarpeeseen tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi kehittämiskohteena esitettiin, että pöytäkirjojen tulisi olla nopeammin käytössä. Yhdessä vastauksessa todettiin, että tulee liikaa vain suoraan eteenpäin käännettyjä viestejä ja listoja, joissa ei ole avattu tarkemmin asiaa. Osa viesteistä oli myös tullut "viime tipassa".

Prosessin johtoryhmän näkemyksen mukaan prosessitoimijoiden välisessä viestinnässä hyväksi koettiin säännölliset kokoontumiset, hyvät esityslistat sekä pöytäkirjat. Myös ajankäytönsuunnittelu eli kokousaikataulujen sopiminen hyvissä ajoin nähtiin positiivisena. Mahdollisuus käyttää Vyvi:ä mainittiin hyvänä viestintäkanavana. Hyvänä koettiin myös prosessivastaavien kanssa pidettyjä yhteisiä tapaamisia sekä prosessin johtoryhmän jäsenille jaetut vastuutoimistot yhteydenottojen helpottamiseksi.

Kehittämiskohteina prosessin johtoryhmän jäsenet nostivat esille kokouskäytäntöihin ja prosessitoimijoihin liittyviä asioita. Kokouksien sisältöön ja järjestämistehyteen toivottiin parantamista, sillä kaikkia asioita ei kokouksissa ehditä käsittelemään ja johtoryhmän jäsenet odottavat kokouksilta oman prosessin kysymyksissä pitäytymistä. Prosessinomistajien toivottiin olevan päätoimisia, jotta he voisivat keskittyä paremmin prosessin tehtäviin. Asiantuntijatoiminnan nähtiin myös olevan vastaushetkellä irrallaan prosesseista. Sähköpostilla keskustelu nähtiin hitaana ja tiedotusta toivottiin enemmän prosessitiedotteiden välityksellä.

#### 4.2.2 Vuorovaikutuksen ristiaallokossa

Prosessivastaavilta kysyttiin, kuinka heidän näkökulmastaan vuorovaikutus on onnistunut ja onko vuorovaikutus ollut riittävää eri prosessitoimijoiden sekä toimintayksikön johtoryhmän ja esimiesten kanssa. Vastausten perusteella prosessivastaavat kokivat vuorovaikutuksen onnistuneen pääsääntöisesti melko hyvin ja että vuorovaikutusta on ollut riittävästi eri toimijoiden välillä. Vain yksittäisissä vastauksissa koettiin vuorovaikutuksen onnistuminen ja riittävyys melko huonoksi eri toimijoiden välillä. Tätä mieltä olivat prosessin B tai molempien prosessien prosessivastaavina toimivia. Erittäin huonona vuorovaikutusta ei pitänyt yksikään vastaajista.

Vuorovaikutusta voitaisiin prosessivastaavien mukaan parantaa paremmalla viesteihin reagoinnilla, selkeämmällä vuorovaikutuskanavien määrittelyllä sekä prosessivastaavien roolin ja tehtävien paremmalla määrittelyllä. Prosessivastaavien vastauksissa tuotiin esille puutteena se, että prosessin johto ei reagoi lähetettyihin viesteihin. Kehittämisideoihin tai viesteihin toivottiin prosessin johdon aina reagoivan tai vastaavan jotakin. Toivottiin myös selkeämpää tietoa siitä, mitä kautta asioita voi parhaiten esittää prosessin johdolle eli selkeämpää määrittelyä vuorovaikutuskanaviin. Yhtenä vuorovaikutusta lisäävänä toimenpiteenä esitettiin prosessin johtoryhmän jäsenten määräaikaaisuutta, jolloin prosessivastaavia voitaisiin hyödyntää prosessin kehittämisessä esimerkiksi kiertävällä johtoryhmäjäsäsenyyvuorolla. Muutoinkin tuotiin esille kehittämisehdotusten ja toiveiden kerääminen prosessivastaavilta, ja prosessivastaavien hyödyntäminen tältä osin nykyistä paremmin.

Ongelmalliseksi vuorovaikutuksessa nimettiin kahdessa vastauksessa prosessivastaavien roolin määrittely. Tähän toivottiin selkeämpää roolin ja toimintatapojen määrittelyä sekä todettiin, että prosessivastaavien rooli erikokoisissa toimintayksiköissä oli liian vaihteleva. Tähän voitaisiin vaikuttaa määrittelemällä prosessivastaavan rooli ja vastuut yhtenäisin perustein kaikissa toimintayksiköissä.

Vuorovaikutuksen parempaan toteutumiseen koettiin prosessivastaavien näkemysten mukaan voitavan vaikuttaa myös prosessivastaavien tapaamisilla ja paremmal-

la tutustumisella puolin ja toisin. Palaverien lisääntymistä ei kuitenkaan pidetty toivottavana. Yhteydenpitoa toivottiin myös lisää prosessin johdolta. Konkreettisine työkaluina nostettiin esille yhteinen taulukko, johon kehittämisehdotukset koostettaisiin ja josta näkyisi prosessin johdon perustellut toimenpiteet asiassa.

Prosessivastaavien esittämissä vuorovaikutuksen kehittämiskohteissa toivottiin viestien lukumäärän vähentämistä ja viestinnän oikea-aikaisuutta. Toisaalta toivottiin viestintää suunnitelluista asioista ja tulevista muutoksista. Keskinäistä yhteydenpitoa toivottiin enemmän esimerkiksi videopalaverien avulla. Esille nostettiin kehittämiskohteena myös prosessivastaavien alueellisen yhteistyön lisääminen.

Prosessin johdon vastauksissa nousi esille monenlaisia odotuksia ja toiveita prosessin johtamisen näkökulmasta eri prosessin toimijoille sekä toimintayksikön johdolle ja esimiehille. Prosessin johto toivoi vastauksissaan prosessivastaavilta avoimuutta sekä vuorovaikutteista ja toimivaa yhteistyötä. Prosessin johdon odotusten mukaan prosessivastaava toimisi vuorovaikuttajana prosessissa työskentelevien ja prosessijohtoryhmän välillä sekä hoitaisi tiedonvälitystä yksiköstä prosessiin päin.

Odotukset muiden prosessien prosessinomistajille korostivat avoimuutta sekä yhteistyötä. Myös prosessien rajapintojen selkeyttämisessä yhteistyötä toivottiin. Erityisesti korostui toive oman prosessin edun tavoittelun unohtamisesta ja parhaiden käytäntöjen jakamisesta.

Oman prosessin johtoryhmän jäsenten väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyen vastaajat kokivat tärkeimmäksi samoja asioita kuin prosessivastaaviin kohdistuen eli avoimen keskustelun, vuorovaikutuksen ja yhteistyön. Myös sitoutuminen, oma-aloitteisuus ja vastuunotto esitettiin toiveissa. Kaksi vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväisiä oman prosessinsa johtoryhmän vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön.

Prosessin johto odotti toimintayksikön johtoryhmiltä erityisesti prosessityöhön sitoutumista. Lisäksi odotuksina tuotiin esille vuorovaikutus ja tiedon kulkeminen

toimintayksikön johtoryhmän ja prosessin johtoryhmän välillä. Toimintayksikön johtoryhmän roolina tuotiin esille myös tosiasiallinen toimiminen kaiken toiminnan ohjaajana.

Prosessivastaavien aktiivinen osallistuminen yhteistyöhön toimintayksikön johtoryhmän kanssa ja viestin vieminen esimerkiksi poikkeamista ja kehittämisalotteista prosessin johtoryhmään nähtiin myös vastauksissa tärkeäksi. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei hänellä ole mitään odotuksia toimintayksikön johtoryhmän vuorovaikutukselle.

Toimintayksiköiden lähiesimiesten ja prosessin johdon välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa nähtiin olennaisena lähiesimiesten tuki prosessityölle sekä sitoutuminen prosessin asettamiin tavoitteisiin. Lähiesimiesten rooli prosessin resurssien varmistajana ja työn organisoijana tuotiin vastauksissa myös esille. Ymmärrys ja tietoisuus esimiehen ja prosessin erillisistä tehtävistä nähtiin merkityksellisenä. Lähiesimiesten rooli henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin vartijana tuotiin vastauksissa esille ja toivottiin lähiesimiesten saavan äänensä kuuluviin prosessissa. Vastauksissa tuotiin esille myös prosessivastaavien kanssa tehtävä yhteistyö.

Prosessin tekijöiden rooli prosessin kehittämisessä sekä sitoutuminen prosessin ohjeisiin ja menettelyihin nousi prosessin johtoryhmän yhteistyötä ja vuorovaikutusta koskevissa vastauksissa korostetusti esille. Prosessin tekijöiden toivottiin myös olevan halukkaita pitämään osaamisestaan huolta, kehittämään itseään ja myös pystyvän vaikuttamaan prosessissa jollain tavalla. Tärkeänä pidettiin työnjohdollista puolta, jotta prosessin tekijät tietäisivät, missä prosessissa kulloinkin työskentelevät.

Prosessin johtoryhmän jäseniltä kysyttiin myös näkemystä siitä, mikä olisi prosessin johdon näkökulmasta tarkasteltuna hyvää vuorovaikutusta muiden prosessin johtoryhmien ja prosessivastaavien kanssa. Vastausten perusteella prosessinomistajan osallistuminen toisen prosessin johtoryhmän kokouksiin edesauttaisi hyvän vuorovaikutuksen toteutumista. Vuorovaikutukseen vaikuttavana nähtiin myös yhteisten tapaamisten järjestäminen johtoryhmätasolla. Yhteiset tapaamiset ja pro-

sessinomistajien ristikkäinen osallistuminen prosessien johtoryhmien kokouksiin nähtiin erityisen tärkeänä prosessien rajapintoja koskevissa asioissa. Vyvi:ä toivottiin hyödynnettävän nykyistä laajemmin vuorovaikutuksen toteuttamisessa, sillä sähköpostitulvan hallitseminen koettiin mahdottomaksi tehtäväksi. Vuorovaikutuksen nähtiin toteutuvan avoimesti luettavissa olevissa prosessin johtoryhmien pöytäkirjoissa.

Vastaavasti prosessin johtoryhmän näkemyksissä hyvästä vuorovaikutuksesta toimintayksikön johtoryhmän ja toimintayksikössä työskentelevien lähiesimiesten kanssa korostuivat toimintayksikön johtoryhmän käytännön toiminta, yhteistyö, vastuut ja roolit. Prosessin johtoryhmän näkemysten mukaan hyvä vuorovaikutus edellyttäisi esimiesten kattavaa edustusta johtoryhmässä. Toimintayksikön johtoryhmien vakioaiheina tulisi olla prosessin ajankohtaiset asiat ja työtilanteet. Johtoryhmässä käsiteltävien aiheiden tulisi olla selkeästi määritettyjä. Hyvänä vuorovaikutuksena pidettiin myös prosessivastaavien, toimintayksikön johtoryhmän sekä esimiesten yhteisiä kokoontumisia ja tilannekatsauksia. Vastausten perusteella prosessivastaavien järjestämät prosessikokoukset henkilöstölle, lähiesimiehille ja johtoryhmälle nähtiin myös hyvään vuorovaikutukseen kuuluvina. Yhteistyö tuli esille paitsi toiveena tiiviimmästä yhteistyöstä, myös toimintayksikön prosessitilanteen seurantana sekä poikkeamiin reagoimisena yhteistyössä. Vastuiden ja roolien selkeyttämistä pidettiin hyvän vuorovaikutuksen toteutumisen kannalta tärkeänä. Yksi vastaajista ei osannut määritellä hyvää vuorovaikutusta, sillä toimintayksikön johtoryhmässä ja lähiesimiehinä toimivat samat henkilöt.

Prosessivastaavilta tiedusteltiin yleisiä kommentteja prosessivastaavan roolissa käytännön arjessa esille tulleista havainnoista ja kehittämistarpeista. Näistä vastauksista pystyi hyvin havaitsemaan aikaisemmissa kysymyksissä esille nousseita ongelmallisia ja kriittisiä kohtia ja samat teemat toistuivat myös näissä avoimissa vastauksissa.

Prosessivastaavat toivat esille roolien epäyhtenäisyyden eri toimintayksiköissä ja toiminnan alun sekavuuden. Kahdessa vastauksessa paneuduttiin prosessivastaavan ja esimiehen roolin yhdistämisen haasteisiin. Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että toiminnan tärkeiden asioiden ymmärtämiseksi on hyvä, että esimies toimii



prosessivastaavana. Toinen vastaajista taas koki, että prosessivastaavan ja lähesmiehen roolien yhdistäminen on hankalaa. Vastaaja myös esitti toiveen, että saataisiin lisää henkilöitä prosessin töihin, jotta työmäärät pysyisivät tasaisina ja etteivät esimiehet/prosessivastaavat nääntyisi töiden alla. Prosessivastaavan roolissa esitettiin haasteeksi varmistua siitä, että kaikki esimiehet ja työntekijät pysyvät mukana muutoksessa ja kokevat mahdollisuuden vaikuttaa.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille se, että prosessi toimii hyvin vankan vahvan toimintakulttuurin ja hyvän henkilöstön avulla ja että prosessi on tuonut toimintatapoihin vain vähän uudenlaista ”lisämaustetta”. Prosessien välisiä yhteyksiä eli kokonaisuutta sekä henkilöstöä ei tulisi unohtaa. Vastaaja esitti pelkona sen, että muodosta tulee sisältöä tärkeämpää eli että byrokratia lisääntyy.

Prosessiohjauksen myötä on todettu verolajikohtaisten rajojen hälvenneen toiminnassa. Seurantatietoa prosessista on hyvin vähän saatavilla. Ongelmallista on ollut prosessissa A henkilöasiakkaiden ja yritysasiakkaiden verotuksen toimintatapojen yhteensovittaminen. Henkilöverotusyksikön johdon tulisi vastaajien mukaan selkeyttää prosessi- ja tulosohjauksen merkitystä ja prosessinomistajat tulisi nimetä määrääjäksi. Yhteistyö eri yksiköiden välillä tulisi määritellä tarkemmin. Verojohtajat tulisi ottaa enemmän mukaan prosessin toimintaan, sillä he päättävät resursseista. Prosessivastaavan rooli ”kahden tulen” välissä koettiin haasteelliseksi, koska prosessi ja verojohtaja eivät keskustele keskenään.

Konkreettisesta prosessivastaavan toiminnasta on saatu hyvää palautetta toimintayksikössä. Prosessissa toimiville henkilöille on jaettu tietoa suullisesti palavereissa. Samalla on kerätty kehittämisideoita ja kysymyksiä mahdollisesti epäselvistä asioista.

Sekä prosessivastaaville että prosessin johtoryhmän jäsenille annettiin kyselyn loppuksi mahdollisuus esittää vapaasti omia ajatuksiaan. Prosessin johtoryhmän jäsenet mainitsivat esimerkiksi prosessin kehittämiseen ja johtamiseen liittyvät asiat sekä havainnot prosessin käytännön toiminnan toteutumisesta.

Prosessivastaavat toivat esille prosessien välisen yhteistyön merkityksen asioiden valmistelu- ja koordinoituvaiheessa. Asioihin tulisi ottaa kantaa jo hyvissä ajoin asioiden suunnitteluvaiheessa eikä yrittää paikkailla asioita jälkikäteen. Prosessien rajausten todettiin onnistuneen hyvin ja jäsentäneen toimintakenttää. Vastauksissa tuotiin esille se, että ei kannattaisi liialla innokkuudella pilata hyvää prosessia. Vastauksissa myös korostettiin prosessin A osalta yhteistyötä toisen yksikön kanssa.

Prosessivastaaville oli muodostunut mielikuva prosessin johtoryhmän jatkuvasta kiireestä kentällä. Asioiden hoitamisesta on saatu hätäinen kuva. Prosessivastaavat edellyttivät, että toimintayksikön prosessivastaavan tehtävää tulisi hoitaa jonkun muun kuin esimiehen. Perusteluna tähän esitettiin, että esimiesten aika menee päivittäisten juoksevien asioiden hoitamiseen, joten he eivät ehdi paneutua tietyn prosessin kehittämiseen. Lisäperusteena tuotiin esille se, että prosessista saataisiin enemmän irti, jos prosessivastaavan tehtävää hoitaisi prosessiin liittyvää työtä tekevä asiantuntija.

Seitsemän prosessin johtoryhmän jäsentä jakoi ajatuksiaan prosessin ja prosessiohjauksen kehittämiseen liittyen. Prosessin toiminnan koettiin lähteneen hyvin liikkeelle. Haasteita kuitenkin koettiin olevan edessä, vaikkakaan niitä ei tarkemmin vastauksissa. Käytännön työ prosessin johtoryhmässä toimii hyvin:

*”Ilo on ollut huomata, että prosessijoryn toiminta on lähtenyt hyvin kehittymään. Ryhmäläiset ovat hienosti valmiita ottamaan vastuuta eri osaluista ja työnjakokysymyksissä olemme päässeet paljon eteenpäin.”JR11*

Tiedon kulkeminen prosessinomistajan ja prosessiryhmän välillä prosessissa B koettiin erinomaisen hyväksi. Prosessitoimijoiden työhön ja eri toimijoiden rooleihin toivottiin kiinnitettävän erityistä huomiota.

*”Prosessivastaavan työlle toimintayksiköissä riittävästi aikaa ja huomiota. Prosessinomistajan työlle samoin.”JR8*

Vastauksissa nostettiin esille prosessinomistajan tehtävä, jonka toivottiin muuttuvan päätoimiseksi. Prosessin kehittämisen toivottiin olevan huolellisesti harkittua

ja sille toivottiin myös varattavan tarvittava aika. Huolta kannettiin myös prosessin tekijäportaan jaksamisesta:

*”Tärkeä on että asiat mitä kehitetään on mietitty ja tarkasteltu, jotta löytyy paras mahdollinen lopputulos. Päivittäisen työn pyörittäminen on jatkuvaa, ja on hoidettava. Virkailijoiden arkea on tuettava ja helpotettava eikä sitä saa unohtaa. Kehitettävien asioiden tulee olla harkittuja ja kehittämistyön viedä sen aikaa mikä on tarpeellista. Priorisointi on mietittävä tarkkaan.”JR10*

Prosessien välinen yhteistyö tuotiin myös esille ja tässä yhteydessä erityisesti prosessinomistajien välinen yhteistyö ja prosessien kokonaisuuden hallinta. Myös Ohjaus- ja kehittämissyksikön rooli toivottiin selvennettävän suhteessa prosesseihin. Jatkuvan muutoksen todettiin myös prosesseissa olevan niin nopeaa, että siinä eivät prosessinomistajatkaan pysy mukana. Asioita tulisi katsoa enemmän kokonaisuutena ja prosessien väliset rajat ylittäen.

Avoimissa vastauksissa nousivat esille epäselvyydet paitsi eri prosessien välillä, myös toimintayksiköiden ja prosessien välillä. Prossien kehittämiselle ei koettu olevan riittävästi aikaa. Sekä prosessinomistajille että prosessivastaaville toivottiin lisää mahdollisuuksia ja aikaa paneutua prosessin tehtäviin.

## 5 POHDINTA

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaten sekä kehittämisehdotukset prosessin johdon ja prosessivastaavien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään tutkimuksen kuluessa havaittuja jatkotutkimuskohteita.

### 5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen lähtökohtana toimi Henkilöverotusyksikön toimeksianto, jonka mukaisesti tutkimuksessa tarkasteltiin prosessin johdon ja prosessivastaavien välisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toteutumista prosessin toiminnassa. Lisäksi tarkasteltiin vuorovaikutuksen toteutumista prosessin johtamisen näkökulmasta eri prosessitoimijoiden välillä. Taustalla aiheen valintaan vaikutti myös tutkijan henkilökohtainen kiinnostus prosessin johtamisen käytännön toimintaan ja sen toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Prosessiohjaukseen siirtymisestä oli kyselyjen ajankohtana kulunut noin vuosi ja prosessien johtoryhmien sekä prosessivastaavien prosessityö oli saatu toimintaan.

Päätutkimuskysymykseen ”*Millaisilla toimenpiteillä prosessin johdon ja toimintayksikössä olevan prosessivastaavan yhteistyötä sekä prosessitoimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta kehitetään toimimaan tehokkaasti ja prosessin tavoitteita edistäväksi?*” vastataan seuraavasti. Prosessinomistajien ja prosessivastaavien yhteistyössä merkittävänä tekijänä näyttäytyivät selkeästi määritetyt vastuut ja tehtävät. Näillä oli myös vaikutusta vuorovaikutuksen toteutumisessa. Epäselvyydet eri prosessitoimijoiden tehtävissä ja vastuissa vaikeuttavat prosessin johtamisen näkökulmasta eri prosessitoimijoiden välistä vuorovaikutusta. Ongelmalliseksi koettiin erityisesti prosessien välisten rajapintojen ja yhteistyön määrittelemättömyys. Prosessivastaavan ja esimiehen roolien ja tehtävien määrittelemineen toisistaan erillisiksi selkeyttäisi vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa ja viestinnässä korostuivat merkittävänä tekijänä tarkasti määriteltyjen tehtävien ja vastuiden lisäksi

myös viestintäkanavista sopiminen sekä yhteydenottojen ja tehtäväksiantojen selkeyttäminen.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten prosessin johtaminen ja prosessiohjaus näkyvät prosessivastaavien käytännön työssä?*” vastataan seuraavasti. Prosessiohjaus näkyy prosessivastaavien arkipäivän toiminnassa jo pääosin erittäin tai melko hyvin. Prosessissa B prosessiohjauksen näkyvyys prosessivastaaville oli hieman parempi kuin prosessin A prosessivastaaville. Molempien prosessien prosessivastaaville prosessiohjauksen näkyvyys oli hieman huonompi kuin prosessin A ja prosessin B prosessivastaaville. Prosessiohjauksen näkyvyys oli melko huonoa ainoastaan alle 100 hengen toimintayksiköissä työskenteleville prosessivastaaville.

Prosessivastaavien näkökulmasta prosessitoimijoiden vastuiden määrittely prosessin toiminnassa oli melko huonoa. Prosessin A ja molempien prosessien prosessivastaavista enemmistö koki määrittelyn melko huonoksi. Prosessin B prosessivastaavista enemmistö vastaavasti piti vastuunmäärittelyä melko selkeänä. Pienissä yksiköissä prosessivastaavien vastuunmäärittely oli huonommin toteutettu kuin suuremmissa yksiköissä. Huomattava osa prosessivastaavista ei osannut ilmaista näkemystään vastuiden määrittelystä.

Prosessivastaavien vaikuttamismahdollisuus prosessin toiminnassa ja kehittämässä on suhteellisen hyvä. Vaikuttamismahdollisuus koettiin myös tarpeelliseksi. Käytännössä vaikuttamismahdollisuudet toteutuivat prosessissa valmisteltavia asioita kommentoimalla ja kehittämisehdotuksia antamalla, yhteisissä tapaamisissa, prosessin johtoryhmän jäsenen välityksellä ja toimintayksikössä yhteistyössä lähiesimiesten kanssa. Vaikuttamismahdollisuus oli myös osittain rajallista ja vaikuttaminen edellytti todellista aktiivisuutta. Prosessin johdon passiivisuus oli vaikuttamismahdollisuutta rajaava tekijä.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*Mitä tarpeita prosessin johdon ja prosessivastaavien väliseen toimintaan on prosessin/-ien käytännön toiminnan näkökulmasta?*” vastataan seuraavasti. Prosessin johdon näkemys prosessivastaavan tehtävistä painottui voimakkaasti prosessin tiedon jakamiseen, kun prosessivastaavat itse

kokevat tärkeänä vastuun tavoitteiden toteutumisesta ja seurannasta. Erot näkemyksessä johtuvat prosessin johdon aseoitumisesta prosessivastaaviin nähden; prosessivastaava työskentelee ja toimeenpanee prosessin johdolta saatujen ohjeiden mukaisia tehtäviä ja valvoo prosessin etenemistä toimintayksikössä. Prosessivastaavat toimivat prosessin johdon näkökulmasta merkittävänä linkkinä prosessin johdon ja prosessin tekijäportaon välillä.

Prosessivastaavien tehtävä on määritetty paremmin prosessin toiminnassa kuin toimintayksikön sisällä. Pääosa kaikista prosessivastaavista koki, että tehtävänmäärittely toimintayksikön sisällä ei ole selkeä. Prosessin A prosessivastaavat pitivät tehtävänsä määrittelyä sekä prosessin toiminnassa että toimintayksikön sisällä heikommin määritettynä kuin prosessin B ja molempien prosessien prosessivastaavat. Prosessivastaavan tehtävänmäärittely toimintayksikön sisällä oli sekä pienissä että suurissa toimintayksiköissä epäselvä. Myös prosessin johto piti prosessivastaavien tehtävän määrittelyä toimintayksikön sisällä epäselvänä.

Prosessivastaavat toimivat toimintayksiköissä pääsääntöisesti linjaorganisaation esimiestehtävässä. Esimiesrooli ja prosessivastaavan rooli henkilöityivät siten useimmissa tapauksissa yhteen persoonaan toimintayksikössä. Prosessivastaavan ja esimiehen roolien määrittelyä toisistaan erillisiksi ei toimintayksikössä ollut tehty. Prosessivastaavien henkilöityminen esimiehen kanssa samaan persoonaan oli ongelmallista esimerkiksi prosessityölle varattavan ajankäytön osalta. Prosessivastaavan ja esimiehen roolin eriyttäminen oli prosessivastaavan roolia ja tehtävää selkeyttävä toimenpide.

Prosessin johtamisen näkökulmasta prosessivastaavan toimintaa selkeytti parhaiten yhtenäinen valtakunnallinen roolin ja tehtävän määrittelemine prosessin toiminnassa ja prosessivastaavien tehtävien määrittäminen toimintayksikössä tarkemmin. Muita selkeyttäviä toimenpiteitä olivat prosessivastaaville järjestettävä prosessikoulutus, prosessityölle varattava aika, prosessivastaavien tapaamiset ja prosessien jakaminen siten, että jokaisella prosessivastaavalla on vain yksi vastuuprosessi.

Toimintayksikön johto voisi selkeyttää prosessivastaavien tehtävää vastuita selkeyttämällä; tehtävät määrittämällä; yhteiset pelisäännöt sopimalla; keskustelemalla ja esimiesten yhteistyöllä; sekä varaamalla aikaa prosessiasioille toimintayksikön johtoryhmässä. Prosessinomistaja voisi selkeyttää prosessivastaavien toimintaa määrittelemällä yhtenäiset tehtävät; selkeyttämällä yhteydenottoja ja tehtäväksiantoja; järjestämällä prosessivastaavien tapaamisia; sopimalla yhteisistä toimintatavoista ja jakamalla parhaita käytäntöjä. Tärkeää oli myös ymmärryksen muodostuminen siitä, että resurssit ovat kaikkien prosessien yhteisiä.

Prosessinomistaja ja prosessin johtoryhmästä toimistonsa yhteyshenkilöksi nimetty jäsen voisi tukea prosessivastaavan toimintaa yhteistyötä lisäämällä ja ajankoh- taista tietoa välittämällä. Yhteistyötä voitaisiin lisätä hakemalla tietoa ja kehittä- misideoita prosessivastaavilta, tai prosessin johto voisi käyttää prosessivastaavia enemmän prosessin kehittämisessä ja tehtävien hoitamisessa. Osa vastaajista koki, että prosessin johto ei voi prosessivastaavaan tehtävään antaa tukea tehtävän ol- lessa niin vahvasti toimintayksikköön sidottu.

Prosessin johdon tehtävä prosessin johtamisen näkökulmasta oli suhteellisen sel- keästi määritetty. Tehtävän määrittämisessä ongelmallista oli prosessin johtoryhmän ja prosessinomistajan roolin epäselvyys. Roolissa tarvittiin tarkempaa määrittelyä erityisesti asioiden päätäntävällän ja vastuun näkökulmasta. Myös eri prosessien väliset vastuut ja tehtävät tarvitsivat tarkempaa määrittämistä. Prosessin johto- ryhmän roolin ja vastuun määrittely oli pääosin selkeä. Tähän oli vaikuttanut ryhmän nimeäminen johtoryhmäksi ja käytännön työskentelyn aloittaminen. Yk- sittäisen johtoryhmän jäsenen rooli ja vastuu kuitenkin kaipasi tarkennusta erityi- sesti suhteessa prosessivastaaviin toimintayksikössä.

Prosessinomistajan roolia ja vastuuta selkeyttävänä pidettiin erityisesti prosessin- omistajan tehtävistä ja vastuista yhtenäisesti sopimista yksikkötasolla. Erityisesti selkeyttämistä tarvittiin siihen, kenellä on kokonaisvastuu prosesseista ja missä prosessissa mitäkin kokonaisuutta hoidetaan. Prosessinomistajien välillä odotettiin selkeää vastuuta ja tehtävien jakoa, vaikka osa vastaajista koki prosessinomistajan roolin selkeytyneen kuluneen vuoden aikana. Prosessinomistajan tehtävää ja vas- tuuta selkeyttäisi myös muutosten parempi ennakointi, vuosikellon käyttöönotto,

prosessinomistajien säännölliset yhteistapaamiset sekä yksiköiden välisten oikeuksien ja vastuiden määrittely paremmin. Prosessinomistajan roolin parempi selkeyttäminen suhteessa Henkilöverotusyksikön johtoryhmään oli yksi roolia ja vastuuta selkeyttävä tekijä.

Kolmanteen alakysymykseen ”*Mitä asioita erityisesti prosessin johtamisen näkökulmasta tehokkaaseen prosessitoimijoiden väliseen vuorovaikutukseen ja viestintään sisältyy?*” vastataan seuraavasti. Hyvänä vuorovaikutuksena prosessin johtopiti muiden prosessin johtoryhmien ja prosessivastaavien kanssa yhteisten tapaamisten järjestämistä ja prosessinomistajien ristikkäistä osallistumista prosessien johtoryhmien kokouksiin prosessin rajapintoja koskevissa asioissa. Vyvi:n hyödyntämistä toivottiin eri prosessien välisessä toiminnassa nykyistä enemmän. Vuorovaikutuksen nähtiin myös toteutuvan avoimesti luettavissa olevissa prosessin johtoryhmien pöytäkirjoissa.

Prosessin johtamisessa hyvään vuorovaikutukseen toimintayksikön johtoryhmän kanssa sisältyi käytännön toiminta, yhteistyö, vastuut ja roolit. Hyvää vuorovaikutusta toteuttaisi esimiesten kattava edustus johtoryhmissä, prosessin ajankohtaisten asioiden ja työtilanteiden käsittely toimintayksikön johtoryhmässä. Yhteistyö tuotiin esille paitsi toiveena tiiviimmästä yhteistyöstä, mutta myös toimintayksikön prosessitilanteen seurantana sekä poikkeamiin reagoimisena yhteistyön avulla. Vastuiden ja roolien selkeyttäminen oli hyvän vuorovaikutuksen toteutumisen kannalta tärkeää.

Prosessin johdon odotukset ja toiveet eri prosessitoimijoiden vuorovaikutukselle ja yhteistyölle olivat seuraavat:

- Avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö prosessivastaavien kanssa. Prosessivastaava nähtiin vuorovaikuttajana prosessissa työskentelevien ja prosessijohtoryhmän välillä sekä tiedonvälittäjänä yksiköstä prosessiin päin.
- Avoimuus ja yhteistyö sekä oman edun tavoittelun unohtaminen muiden prosessien prosessinomistajien kanssa.
- Oman prosessin johtoryhmän välisessä yhteistyössä korostuu avoin keskustelu, vuorovaikutus ja yhteistyö sekä sitoutuminen, oma-aloitteisuus ja vastuunotto.



- Toimintayksikön johtoryhmiltä prosessin johto odotti sitoutumista prosessityöhön ja toimijoiden välistä tiedon kulkua. Toimintayksikön johtoryhmän roolina tuotiin esille myös tosiasiallinen toimiminen toiminnan ohjaajana muun muassa resurssinäkökulmasta.
- Toimintayksikön lähiesimiesten ja prosessin johdon yhteistyötä ja vuorovaikutusta koskien prosessin johdon toiveena oli lähiesimiesten tuki prosessityölle ja sitoutuminen prosessin asettamiin tavoitteisiin. Ymmärrys ja tietoisuus esimiehen ja prosessin erillisistä tehtävistä olivat myös merkityksellisiä. Yhteistyön osalta prosessin johto korosti esimiehen roolia henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin vartijana sekä yhteistyötä prosessivastaavan kanssa.
- Prosessin tekijöiltä odotettiin sitoutumista ohjeisiin ja menettelyihin sekä osallistuvaa roolia prosessin kehittämisessä. Prosessin johdossa pidettiin tärkeänä prosessin tekijöiden vaikuttamismahdollisuutta prosessissa sekä ymmärrystä siitä, missä prosessissa tekijät kulloinkin työskentelevät.

Viestintäkanavista kaikkein toimivimpia prosessivastaavien toiminnassa olivat sähköposti, Intranet ja prosessin tiedostokansiot. Prosessin johdolle toimivin viestintäkanava oli sähköposti, toiseksi toimivin oli Vyvi ja kolmanneksi toimivin Intranet. Vyvista ja SharePointista ei useimmin osattu ilmaista mielipidettä. Prosessivastaavista poiketen prosessijohto piti Vyvi:n toimivuutta viestintäkanavana poikkeuksetta hyvänä. SharePointista myös prosessin johdolla oli vaikeuksia ilmaista omaa näkemystään. Muita hyviä viestintäkanavia prosessivastaaville olivat tapaamiset, joissa ollaan henkilökohtaisesti läsnä. Prosessin johto ei kertaakaan maininnut tapaamisia hyvänä viestintäkanavana.

Prosessivastaavat toivoivat yleisimmin sähköpostin käyttöä prosessin viestintäkanavana. Toiseksi eniten toivottiin yllättäen Vyvi:n käyttöä, vaikka sen toimivuudesta suurin osa ei osannut ilmaista mielipidettään. Vyvi:n käytön etuna olivat sen vuorovaikutusmahdollisuudet. Intranet oli hyvä kanava yhteisviestintään ja tiedon jakamiseen suurelle joukolle kerralla.

Pääosa prosessivastaavista oli ollut yhteydessä prosessin johtoon jollakin tavalla. Yhteydenpito prosessin johtoon hoidettiin sähköpostitse tai puhelimitse sekä pro-

sessin johtoryhmän yhteyshenkilön välityksellä. Omassa toimintayksikössään prosessivastaavat olivat hoitaneet prosessin viestintää prosessista saatuja sähköpostiviestejä eri tahoille välittämällä, toimintayksikön johtoryhmässä ja henkilöstölle pidetyissä infoissa tai palavereissa. Viestintää oli hoidettu myös esimiestapaamisissa sekä eri keskusteluissa ja tiimikokouksissa. Prosessin johtoryhmän jäsenet olivat käytännössä hoitaneet prosessin viestintää toimintayksikön johtoryhmien ja prosessivastaavien suuntaan prosessivastaavien välityksellä tai toimintayksikön johtoryhmässä. Muina tapoina oli käytetty kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa, toimintayksikössä järjestettäviä prosessipalavereita sekä sähköpostia.

Prosessivastaaville prosessin viestinnässä oli hyvää ja toimivaa prosessitiedotteiden ja pöytäkirjojen sisältö. Myös prosessinomistajan lähettämien viestien sisällön selkeys oli onnistunut. Oiva-tiedotteet olivat toimineet hyvin ja prosessikansioita pidettiin hyvänä tietolähteenä. Sähköpostia pidettiin nopeana tiedon jakamiskanavana. Prosessin johtoryhmälle prosessitoimijoiden välisessä viestinnässä olivat hyvää säännölliset kokoontumiset, hyvät esityslistat sekä pöytäkirjat. Kokousaikataulujen sopiminen hyvissä ajoin, Vyvi:n käyttö viestintäkanavana ja yhteiset tapaamiset prosessivastaavien kanssa olivat viestinnässä hyväksi koettuja.

Neljänteen alatutkimuskysymyksen ”*Mitkä tekijät on koettu nykytilanteessa prosessitoimijoiden vuorovaikutusta ja yhteistyötä vaikeuttaviksi tekijöiksi?*” vastaan seuraavasti. Prosessivastaavien näkökulmasta vuorovaikutus oli onnistunut pääsääntöisesti melko hyvin ja että vuorovaikutusta oli ollut eri prosessitoimijoiden välillä riittävästi. Päinvastaisia näkemyksiä esitettiin kuitenkin prosessin B ja molempien prosessien prosessivastaavien osalta. Erittäin huonona vuorovaikutuksen toteutumista ei kuitenkaan pidetty.

Vuorovaikutuksen esteitä voitaisiin poistaa paremmalla viesteihin reagoinnilla, selkeämmällä vuorovaikutuskanavien määrittelyllä sekä prosessivastaavien roolin ja tehtävien yhtenäisellä valtakunnallisella määrittelyllä. Prosessin johto voisi kerätä kehittämissuhteita ja toiveita useammin ja siten hyödyntää prosessivastaavia prosessin toiminnassa. Vuorovaikutuksen parempaan toteutumiseen voitiin vaikuttaa myös paremmalla tutustumisella puolin ja toisin esimerkiksi prosessivastaavien tapaamisissa. Prosessivastaavien vuorovaikutuksen kehittämiskohteis-

sa mainittiin viestien lukumäärän vähentäminen ja viestinnän oikea-aikaisuus. Toisaalta toivottiin myös ennakoivaa viestintää suunnitelluista asioista ja tulevista muutoksista. Prosessivastaavien alueellinen yhteistyö nähtiin myös yhtenä kehittämiskohteena.

Viestinnän kehittämiskohteita prosessivastaavien näkökulmasta oli erityisesti viestien sisällössä, aikatauluissa ja viestinnän yhtenäisyydessä. Prosessin johdon näkökulmasta vastaavasti kehittämiskohteita oli kokouskäytäntöihin ja prosessitoimijoihin liittyvissä asioissa.

Prosessivastaavien kehittämiskohteissa korostuivat erityisesti viestien selkeä, lyhyt ja ytimekäs ulkoasu sekä ohjeistuksen sisällön selkeys. Viestien sisältöä parantavia toimenpiteitä olivat tärkeimpien asioiden korostaminen viesteissä, tiedotteiden numeroiminen ja määräaikojen parempi merkitseminen. Pöytäkirjojen käyttöä tiedotuskanavana toivottiin vältettävän. Aikataulujen osalta korostui ennakointi ja oikea-aikaisuus. Ohjeita toivottiin lähetettävän hallitusti ja suunnitelmallisesti hyvissä ajoin. Työkaluiksi toivottiin vuosikelloa ja viestintäkelloa. Prosessivastaavat toivoivat kaikkien toimintayksiköiden saavan samat ohjeet käyttöönsä. Prosessien välinen yhteistyö korostui myös tässä yhteydessä.

Prosessin johdon näkökulmasta kokouksissa odotettiin oman prosessin kysymyksissä pitäytymistä. Prosessinomistajien muuttamista päätoimiseksi toivottiin, jotta he voisivat keskittyä paremmin prosessin tehtäviin. Ratkaisutoiminta koettiin myös irralliseksi prosesseista. Tiedotusta odotettiin enemmän sähköpostiviestien sijaan prosessitiedotteiden välityksellä.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Prosessin johdon ja toimintayksikössä olevan prosessivastaavan yhteistyön ja prosessitoimijoiden keskinäisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi esitetään tämän tutkimuksen perusteella toteutettavaksi seuraavia toimenpiteitä:

1. Prosessivastaavien ja prosessinomistajien tehtävien ja vastuiden määrittelyminen valtakunnallisesti yhtenäisin perustein
2. Prosessivastaavan ja esimiehen roolien eriyttäminen selkeästi toisistaan erillisiksi ja tehtävien määrittelyminen
3. Prosessien välisten rajapintojen ja yhteistyön määrittelyminen sekä prosessitoimijoiden vastuiden määrittelyminen
4. Prosessivastaavien mahdollisuus vaikuttaa prosessin kehittämiseen
5. Viestintäkanavista sopiminen
6. Yhteydenottojen ja tehtäväksiantojen selkeyttäminen sisällöllisesti

Seuraavaksi on avattu tarkemmin jokaisen yksittäisen kehittämissesityksen sisältöä ja siihen liittyviä esityksiä prosessin osa-alueen kehittämiseksi.

1. Prosessivastaavien ja prosessinomistajien tehtävien ja vastuiden määrittelyminen valtakunnallisesti yhtenäisin perustein

Työjärjestyksessä on määritetty prosessiohjauksen tavoitteet sekä prosessitoimijoiden tehtävät. Käytännössä prosessivastaavien vastuita ja tehtäviä ei ole määritetty riittävällä tarkkuudella toimintayksikön toiminnassa. Myöskään prosessin johdon tehtäviä ja vastuita ei ole määritetty riittävän selkeästi prosessien toiminnassa. Erityisesti prosessin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna vastuut ja tehtävät vaatisivat yhtenäisempää ja tarkempaa määrittelyä.

Prosessin toiminnassa esitetään varmistettavaksi:

- Työjärjestyksen mukaisten tehtävien jalkautuminen käytännön arjessa prosessin tavoitteiden toteutumisen kannalta optimaalisella tavalla. Tämä edellyttäisi sekä prosessin johdon että prosessivastaavien tehtävien määrittelyä valtakunnallisesti yhtenäisesti ja selkeästi. Määrittely tulisi tehdä sekä prosessin toiminnassa että myös matriisiorganisaatiossa toimintayksikön sisällä.

## 2. Prosessivastaavan ja esimiehen roolien eriyttäminen selkeästi toisistaan erillisiksi ja tehtävien määrittelyminen

Prosessin johtamisessa prosessivastaavan ja esimiehen roolien eriyttäminen eri henkilöille selkeyttää vastuita ja rooleja. Prosessin toiminnan kannalta voidaan pitää hyvänä, että toimintayksiköissä on nimetty kaikille prosesseille prosessivastaavat. Prosessivastaavan tehtävänä on työjärjestyksen mukaan vastata prosessin menettelyiden yhtenäisestä toteuttamisesta toimintayksikössä yhteistyössä yksikön prosessinomistajien ja toimintayksikön johdon kanssa. Menettelyiden yhtenäinen toteuttaminen edellyttää prosessin substanssin ja menetelmien tuntemusta. Tämä puoltaa esimiehestä erillisen prosessivastaavan nimeämistä esimerkiksi prosessin asiantuntijoista tai käytännön tekijöistä. Esimiehet eivät tee käytännössä prosessin tehtäviä, jolloin ymmärrys prosessin käytännön toimintatavoista ja ohjeista ei ole niin hyvä kuin asiantuntijoilla ja käytännön tekijöillä. Prosessivastaava ei toimi esimiehenä, joten tehtävä olisi mahdollista eriyttää eri henkilöille. Osassa yksiköistä ja toimintayksiköistä näin on myös tehty.

Toisaalta esimiehen toimiminen prosessivastaavana auttaa prosessin resurssien jakamista nopeammin tarpeen mukaisesti, kun erillistä pyyntöä prosessivastaavalta ei tarvita. Esimiehen ja prosessivastaavan tehtävien yhdistäminen samalle henkilölle jakaa väistämättä aikaa yksilön kiinnostuksen mukaisesti enemmän jompaankumpaan tehtävään. Tällöin voi käydä niin, että esimies paneutuessaan prosessivastaavan tehtäviin ei ehdi paneutua esimerkiksi henkilöstö- ja muutosjohtamisen tehtäviin, joilla on merkittävä vaikutus yksilöiden jaksamisen, työtyytyväisyyden ja suoriutumisen kannalta. Vastaavasti esimiehen paneutuessa esimiehen tehtäviin, jäävät prosessin päämäärät vähemmälle huomiolle.

- Prosessin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna esitetään toimenpiteeksi prosessivastaavan ja esimiehen roolien eriyttämistä selkeästi toisistaan erillisiksi sekä tehtävien ja vastuiden määrittelyä tarkemmin.

### 3. Prosessien välisten rajapintojen ja yhteistyön määrittelyminen sekä prosessi-toimijoiden vastuiden määrittelyminen

Verohallinnon työjärjestyksen 20 §:ssä säädetään yhteistyöstä. Säädöksen mukaan Verohallinnon yksikköjen, prosessien ja virkamiesten on toimittava yhteistyössä Verohallinnon tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistunut yhteistyö edellyttää kuitenkin enemmän kuin sääntelyä, kontrollointia ja ohjeita. Kaikkien osapuolten on tavoiteltava jaettava ymmärrystä ja jokaisen yksilön on oltava tyytyväinen muiden osapuolten sitoutumiseen tähän yhteiseen ymmärrykseen. (Harrison-Broninski 2005, 166.)

Matriisiorganisaation ongelmana on todettu olevan valta- ja vastuusuhteiden määrittely. Prosessin johdon tehtävät ovat epäselvät samoin kuin muiden prosessien prosessinomistajien ja toimintayksikön johtoryhmien ja ohjaus- ja kehittämissyksikön tehtävät ja vastuiden määrittely. Myös Prosessivastaavien toimintaa vaikeuttavat epäselvyydet suhteessa muihin prosessitoimijoihin. Epäselvä vastuunmäärittely väistämättä vaikeuttaa prosessin tehokasta toimintaa.

Yhteistyö ja vuorovaikutus eri prosessien ja prosessinomistajien välillä ei ole toivotulla tavalla toteutunut ja yhteiset pelisäännöt ovat sopimatta. Erityisen ongelmallista on kokonaisvastuun ja prosessien rajapintojen vastuiden määrittelyminen eri prosessinomistajien välillä. Prosessinomistajan tehtävän selkeyttämistä suhteessa muihin prosessin toimijoihin tulisi myös tarkastella prosessinomistajalle määritetyn tehtävän näkökulmasta.

Toimintayksikön johtoryhmän ja prosessin johtoryhmän välisessä vuorovaikutuksessa tulisi kiinnittää erityistä huomioita vastuiden määrittelyyn sekä prosessityöhön sitoutumiseen. Toimintayksikön johtoryhmällä on merkittävä rooli prosessien resurssien haltijana ja ymmärrys prosessiohjauksen toimimisesta oman toimintayksikön sisällä on erityisen tärkeää. Yksikön johtoryhmältä ja toimintayksiköiden johtoryhmiltä edellytetään myös ymmärrystä siitä, että prosessiajattelun jalkauttamiseen vaaditaan erityisesti johdon sitoutumista ja tukea sekä ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta ja merkityksestä organisaatiolle.

Tutkimuksen valossa esitetään siten prosessien välisten rajapintojen ja yhteistyön määrittelemistä sekä prosessitoimijoiden vastuiden määrittelemistä prosessiohjauksen tavoitteiden toteuttamiseksi strategian mukaisesti seuraavien toimenpiteiden avulla:

- Tiivistetty yhteistyö eri prosessien prosessinomistajien välillä sekä myös prosessinomistajien ja toimintayksiköiden johdon välillä yhteisten tapaamisten muodossa.
- Prosessien rajapintojen selkeämpi ja avoimempi määrittäminen. Prosessinomistajien ristikkäinen osallistuminen eri prosessin johtoryhmien kokouksiin rajapintojen koskeissa asioissa. Prosessien yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen sopiminen.
- Toimintayksiköiden johtoryhmiin kattava esimiesten ja prosessivastaavien edustus. Toimintayksiköiden johtoryhmissä riittävän ajan varaaminen prosessiasioille.
- Toimintayksikön johtoryhmässä aikaa tulisi varata myös prosessiasioiden käsitteelyyn sekä varmistaa prosessin toiminnan kannalta yhteisymmärrys siitä, että toimintayksiköissä olevat resurssit ovat kaikkien prosessien yhteisiä.
- Yksikötasoisten prosessinomistajien päätoimisuutta ja erillisyyttä toimintayksiköiden johdosta tulisi selvittää prosessiohjauksen strategisten päämäärien toteutumisen sekä matriisiorganisaation vastuunmäärittelyn selkeyttämisen näkökulmasta.
- Myös eri prosessitoimijoiden vastuiden määrittelemiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta matriisiorganisaatiossa esiintyvät ongelmat voitaisiin ratkaista ja välttyä ajautumasta prosessin tavoitteiden kannalta huonoihin tuloksiin.

#### 4. Prosessivastaavien mahdollisuus vaikuttaa prosessin kehittämiseen

Prosessivastaavat ovat innokkaita ja halukkaita vaikuttamaan vastuuprosessinsa kehittämiseen sekä prosessissa että toimintayksikössä. Prosessivastaavien osaamista ja panosta ei ole prosessin kehittämistyössä parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnetty. Yksilöiden osaamisella sekä kehitymis- ja kehittämishalulla on merkittävä vaikutus prosessien toiminnassa. Tämän pohjalta esitetään prosessin johtoryhmälle:

- Prosessivastaavien roolin määrittämistä tarkemmin prosessin kehittämisessä ja otettavaksi paremmin käyttöön se osaaminen, jota prosessivastaavilla on. Yhtenä konkreettisenä vaihtoehtona osallistumismahdollisuuden lisäämisessä voitaisiin pitää kiertävää prosessin johtoryhmän jäsenyyttä, jolloin prosessin johtoryhmiin saataisiin vaihtuvuutta ja prosessivastaavien sitoutuminen prosessin kehittämiseen toteutuisi paremmin.

#### 5. Viestintäkanavista sopiminen

Prosessin viestinnässä kehittämiskohteena ovat erityisesti viestintäkanavat, joita käytetään prosessin viestinnän hoitamiseen. Virtuaalisuus on valtakunnallisessa yksikössä voimakkaasti esillä ja vähentää matkustamisen tarvetta. Silti tulee ottaa huomioon, että kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on edelleen oma paikkansa prosessiin sitoutumista lisäävänä tekijänä. Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset myös madaltavat kynnyksiä ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa.

Viestinnän ja viestintäkanavien osalta esitetään kehittämistoimenpiteinä:

- Selkeiden pelisääntöjen sopiminen siitä, miten ja mitä kanavaa käyttäen eri tarkoituksiin muodostetut viestit lähetetään.
- Intranetin parempi hyödyntäminen joukkoviestinnässä esimerkiksi prosessikohtaisilla sivuilla, jolloin sähköposti vapautuu enemmän tehtäväksiantojen toimittamiseen.



- Kaikille prosessivastaaville tai prosessin tekijöille tulisi lähettää tiedoksi yhteisesti samat ohjeet ja tiedotteet. Yksittäisohjausta eri toimintayksiköille prosessin asioissa ei saisi esiintyä, vaan tiedotteiden ja ohjeiden tulisi olla yhteisesti ja avoimesti prosessivastaavien ja prosessin tekijöiden käytössä.
- Prosessin johdon ja prosessivastaavien tapaamisia tulisi jatkossakin järjestää säännöllisesti joko kasvokkain tai Vyvin välityksellä.

## 6. Yhteydenottojen ja tehtäväksiantojen selkeyttäminen sisällöllisesti

Viesteissä ja ohjeissa esitetään kiinnitettäväksi erityistä huomiota seuraaviin tekijöihin viestinnän sisällön selkeyttämiseksi:

- Selkeämmät otsikoinnit ja tekstisisältö
- Viestien selkeä, lyhyt ja ytimekäs ulkoasu
- Toimeksiantojen selkeys ja rajaukset
- Tärkeimpien asioiden korostaminen
- Prosessitiedotteiden käyttö
- Asioiden ennakoiva valmistelu ja tiedottaminen oikea-aikaisesti
- Vuosi- ja viestintäkellon käyttö asioiden valmistelussa

Prosessiorganisaation tehokas toiminta edellyttää, että sitä ei piiloteta hierarkkisen valvonta- ja johtamisjärjestelmän alle. Tämän johdosta olisi tärkeää huolehtia siitä, että vanhat linjaorganisaation rakenteet eivät siirtyisi prosesseihin, vaan pysyisivät riittävän vapaina sallien prosessitoimijoiden vuorovaikutuksellisen yhteistyön ja yhteisiin päämääriin tähtäävän toiminnan kehittämisen. Tämä edellyttäisi rohkeampaa irtautumista prosessien toiminnassa vanhasta esimies- ja johtamisjärjestelmästä toimintayksikkötasolla, sekä vahvaa luottamusta ja vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioiminen kuuluu olennaisena osana tutkimuksen toteuttamiseen (Hirsjärvi ym. 2005, 217-218). Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, hyväksyttäviä ja uskottavia vain silloin, kun tutkimus on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, 6). Tutkija on toteuttanut laadullisen tutkimuksen, joka on konstruktivistisen näkökulman mukaisesti rakentunut ja muotoutunut tutkimuksen edetessä niiden totuuksien ja tietojen kautta, joita tutkimus on itsessään ja tutkittavien kohteiden välityksellä tuottanut.

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja on käsitelty huolellisuutta noudattaen. Tutkija on dokumentoinut jokaisen tutkimuksen vaiheen erityisen tarkasti. Tutkimuksen tuloksia on käsitelty siten, että alkuperäinen aineisto on säilynyt autenttisenä ja eri käsittelyvaiheessa oleva aineisto on tallennettu omina tiedostoinaan. Tulosten esittämisessä on noudatettu rehellisyyttä ja pysyttäytytty saaduissa tuloksissa niitä muuntamatta.

Tutkijan objektiivisuuden kannalta oli erittäin hyvä, että tutkija siirtyi vuoden 2013 alussa toiseen yksikköön. Ennako-olettamuksena oli kokemukseen perustuen se, että prosessitoimijoiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat puutteellisia. Tämä tuli esille myös Henkilöverotusyksikön toimeksiannosta. Irrottautuminen Henkilöverotusyksiköstä auttoi tutkijaa käsittelemään vastauksia objektiivisesti ja havaitsemaan tutkimusaineistossa paremmin myös positiivisia näkemyksiä prosessiohjauksesta. Kokemusten merkitystä ei voi täysin sivuuttaa, joten konstruktivistisen näkökulman valitseminen oli tutkimuksen kannalta perusteltua. Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka perustuu tutkijalle muotoutuneeseen ymmärrykseen Henkilöverotusyksikön prosessitoimijoiden välisistä erityisistä suhteista. Tämä ymmärrys on syntynyt paitsi henkilökohtaisen kokemuksen kautta, mutta erityisesti pitäytymällä läpi tutkimuksen tutkittavien kokemuksissa ja niissä tiedoissa, joita tutkimusaineisto avasi. Tutkimus toteutettiin valittuna ajankohtana ja johtopäätökset perustuvat vastaajien subjektiiviseen näkemykseen juuri tuona kyseisenä ajankohtana.

Tutkimuksen teoreettisen aineiston hankinnassa on pyritty mahdollisimman laajaan aineiston hankkimiseen ja teorian kokoamiseen monipuolisesti ja kattavasti aihealueen sisältä eri näkökulmia tarkastellen. Lähdeaineistoa ja muiden tutkijoiden tekemää työtä on Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) ohjeen mukaisesti kunnioitettu asianmukaisia lähdeviittauksia käyttäen.

Tutkimus on toteutettu siten, että se voidaan helposti toistaa käyttämällä laadittuja kyselylomakkeita ja sähköistä kyselyjärjestelmää. Tutkimuksen toteuttamisen mahdollisimman tarkka selostus kohentaakin tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2005, 217). Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa se, kuinka hyvin tapaus-tutkimus on toistettavissa (Yin 2009, 45). Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota tutkimuksen toteuttamisen kuvaamiseen luvussa 3, jossa kuvataan tutkimuksen menetelmät ja vaiheet. Tutkimus on niitä noudattamalla uudelleen toteutettavissa kohdejoukolle.

Kyselylomakkeen suunnittelu oli tutkimuksen kannalta haastavin vaihe. Tässä tutkimuksessa analyysivaiheessa havaittiin joitakin aukkoja, joista olisi ollut hyödyllistä saada tietoa prosessin johdolta ja prosessivastaavilta. Prosessivastaavien kysymyslomakkeessa olisi myös jälkikäteen arvioiden voinut käyttää enemmän harkintaa ja tiivistää lomaketta enemmän. Toisaalta se olisi kaventanut saadun aineiston määrää ja vaikeuttanut tutkimuksen kannalta merkityksellisen kokonaiskuvan muodostamista aihealueesta. Tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi prosessin johtoryhmän jäsenille haastattelututkimuksena olisi voinut antaa laajempaa taustatietoa johtoryhmän jäsenen näkemyksille, joten tutkimusta uudelleen toteuttaessa tätä toteuttamistapaa tulisi pohtia tarkemmin.

Aineiston analyysivaihetta olisi voinut nopeuttaa esimerkiksi SPSS-sovelluksen ja jonkin teemoitteluun tarkoitetun sovelluksen (esim. Atlas.ti) käyttö. Atlas.ti-sovelluksen käyttö olisi sallinut myös monimuotoisuuden säilyttämisen, koska käsiteltävä aineisto viedään sovellukseen alkuperäismuodossaan. SPSS ja Atlas.ti eivät kuitenkaan aineiston laajuuden ja sanallisten vastausten tarkan sisällön johdosta olleet välttämättömiä ja tutkimuksen aineisto avautui tutkijalle monimuotoisuudessaan myös Survette-järjestelmän ja Excel-taulukkolaskentaohjelman avustuksella, tosin hieman haastavamman tien kautta.

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin tutkimuksen kannalta mahdollisimman kattavasti. Prosessit valikoituivat Henkilöverotusyksikön toiminnan kannalta merkittävistä prosesseista ja prosessien nimetyistä prosessivastaavista sekä prosessin johtoryhmästä. Tutkimuksen kannalta merkityksellisten tutkittavien tapausten valintaan, rajaamiseen ja perustelemiseen kiinnitettiin erityistä huomiota (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Prosessivastaavat osoittivat tutkimuksessa positiivisella tavalla aktiivisuutta, vaikka kyselylomake sisälsi useita eri kohtia. Tutkijan yllätykseksi prosessin johdon osalta vastaajien lukumäärä jäi vähäiseksi, vaikka juuri prosessin johdon vastuualueena on prosessin kehittäminen. Tähän voi olla useita syitä. Esimerkiksi kyselyn ajankohta talvella 2013 oli mahdollisesti johtotason henkilöiden ja asiantuntijoiden kannalta huono tai kaikki prosessin johdon jäsenet eivät kokeneet tällaista kyselyä tarpeellisena prosessin toimintojen kehittämisessä. Mielenkiintoista olisi ollut tarkemmin nähdä prosessin johtoryhmän jäsenten taustatietoina esimerkiksi se, missä tehtävässä prosessin johtoryhmän jäsen toimii prosessitehtävän ulkopuolella. Tätä ei kuitenkaan kysytty vastaajien identiteetin salassapidon varmistamiseksi. Prosessin johdon kyselyssä taustamuuttujan käyttö epäonnistui, eikä vastausten tarkastelu prosesseittain ollut mahdollista, mikä heikentää tulosten hyödynnettävyyttä.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa kuin Henkilöverotusyksikön verotusprosesseissa ja ne ovat yksiköstä riippumattomia, koska Verohallinnon prosessiorganisaatio on rakennettu yksikkö- ja toimintayksikkötasolla sekä prosessitasolla samalla tavoin. Tuloksia voidaan myös hyödyntää muissa prosessiorganisaatioissa, joissa prosessin toiminnassa on määritetty vastaavat prosessitoimijat. Tulosten hyödyntämisessä on myös rajoituksensa. Tämä tutkimus on toteutettu matriisiorganisaatiossa, jossa prosessit leikkaavat linjaorganisaation sen ylittävästi eikä tuloksia voi siten suoraan siirtää esimerkiksi matriisiorganisaatioon, jossa prosessiohjauksen taso on määritetty toisin. Tutkimus vahvistaa näemyksen vuorovaikutuksen merkityksestä prosessijohtamisessa sekä matriisiorganisaation valta- ja vastuukuvioiden määrittelemisen vaikeuden ja merkityksen prosessiohjautuvassa organisaatiossa.

#### 5.4 Jatkotutkimuskohteet

Teoriasta ja tutkimustuloksista on mahdollista löytää useita erilaisia lähestymistapoja prosessiohjaukseen Henkilöverotusyksikössä sekä Verohallinnossa, mutta myös yleisemmin julkishallinnossa. Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena nousi prosessitoimijoiden välisten suhteiden tarkastelussa esille prosessinomistajan ja linjajohdon välisen vastuunjaon onnistuminen.

Toinen jatkotutkimuksen kohde voisi olla prosessijohtamisen jalkautumisen selvittäminen toimintayksiköihin tekijätasolle erityisesti työhyvinvoinnin tai osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Myös valtakunnallisten prosessinomistajien ja yksikötasoisten prosessinomistajien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumisen tutkimus sekä tutkimus prosessien valtasuhteiden määrittelystä olisivat hyödyllisiä prosessiajattelun toteutumisen näkökulmasta.

## LÄHDELUETTELO

- Anand, G., Ward, P., Tatikonda, M. & Shilling, D. 2009. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, Vol. 27, 444-461.
- Armistead, C. 1996. Principles of business process management. *Managing Service Quality*, Vol 6 No 6 1996, 48-52.
- Balthazard, P., Potter, R. E., & Warren, J. 2004. Expertise, Extraversion and Group Interaction Styles as Performance Indicators in Virtual Teams. *The DATA BAS for Advances in Information Systems* Vol. 35, No. 1, 41-64.
- Bell, A. H. & Smith, D. M. 2010. *Management Communication*. Third Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cook, S. 1996. *Process Improvement: A Handbook for Managers*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Deloitte. 2007. *Tuottavuuden parantaminen julkishallinnossa*. Helsinki: Deloitte & Touche Oy.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisu 4:2005.
- Fiske, J. 2011. *Introduction to Communication Studies. 3rd Edition*. London: Routledge.
- Flick, U. 2004. Constructivism. Teoksessa F. Uwe, E. von Kardoff & I. Steinke (Toim.), *A Companion to Qualitative Research* (ss. 89-90). London: SAGE.
- Gahagan, J. 1977. *Vuorovaikutus, ryhmä ja joukko*. Espoo: Weilin+Göös.
- Griffin, E. 2003. *A first look at communication theory. 5th Edition*. Boston : McGraw-Hill

- Gulledge, T. R. & Sommer, R. A. 2002. Business process management: Public sector implications. *Business Process Management Journal*, Vol. 8 Iss: 4, 364-376.
- Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Harrison-Broninski, K. 2005. *Human Interactions. The Heart and Soul of Business Process Management*. Tampa: Meghan-Kiffer Press.
- Heinonen, U. 2007. *Verkostoitumisesta pähkinänkuoressa*. [Luettu 28.2.2013] Saatavissa: [http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumises\\_tapahkinankuoressa.pdf](http://www.verkostokonsultit.fi/dmdocuments/0710Verkostoitumises_tapahkinankuoressa.pdf)
- Helakorpi, S. 2005. Verkostot ja muuttuva asiantuntijuus. *KeVer* 4/2005.
- Hellström, A. & Peterson, J. 2006. Adopting Process Management - the Importance of Recognizing the Organizational Transformational. *Asian Journal on Quality* Vol. 7 Iss: 1, 20-34.
- Hennala, L. & Melkas, H. 2009. Henkilöstön osallistaminen julkisen sektorin prosessiohjauksen innovatiiviseen kehittämiseen. Teoksessa *Työpoliittinen aikakauskirja* 2/2009 (ss. 16-34). Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hirsjärvi, A., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita. 11. painos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jarvenpaa, S., Knoll, K. & Leidner, D. 1998. Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems / Spring 1998, Vol. 14, No. 4, pp. 29-64*.
- Johansson, H. 2012. *Vinkkejä tuottavuuden parantamiseksi*. [Luettu 26.3.2013] Saatavissa: <http://www.tuotantotalous.com/vinkkeja-tuottavuuden-parantamiseksi/>
- Juuti, P. 2001. *Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Ota-va.

Kantola, M., Hautala, J. & Lind, K. 2007. Osaamisen verkostot organisaation resursseina. KeVer 1/2007.

Karlsen, T. 2010. Project owner involvement for information and knowledge. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 No. 4, 2010, 642-660.

Karlöf, B. 2004. *Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Ketola, K., Knuutila, S., Mattila, A. & Vesala, K. M. 2002. *Puuttuvat viestit. Nonkommunikaatio inhimillisessä vuorovaikutuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.

Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. 2011a. Process orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal* Vol. 17 No. 2, 2011, 267-283.

Kohlbacher, M. & Gruenwald, S. 2011b. Process ownership, process performance measurement and firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 60 No. 7, 709-720.

Kopakkala, A. 2011. *Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3. painos*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kvist, H.-H., Arhomaa, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. *Asiakasprosessit - miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?* Jyväskylä: Sedecon Oy.

Laamanen, K. 2001. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. *Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos*. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy.

Majchrzak, A. & Wang, Q. 1996. Breaking the Functional Mind-Set in Process Organizations. *Harvard Business Review* Sep/Oct96, Vol. 74 Issue 5, 93-99.



Martinez-Moreno, E., Gonzáles-Navarro, P., Zornosa, A. & Ripoll, P. 2009. Relationship, task and process conflicts on team performance. The moderating role of communication media. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 20. No 3. , 251-268.

Maznevski, M. L. & Chudoba, K. M. 2000. Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness. *Organization Science Sep/Oct2000*, Vol. 11 Issue 5, 473-492.

McAdam, R. & Donaghy, J. 1999. Business process re-engineering in the public sector: A study of staff perceptions and critical success factor. *Business Process Management Journal*, Vol. 5, No. 1, 33-49.

McGrath, J. E. 1984. *Groups, interaction and performance*. New Jersey: Prentice-Hall.

Metsämuuronen, J. 2001. *Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. tarkistettu painos*. Helsinki: International Methelp Ky.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aalto-la & R. Valli (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos* (ss. 46-69). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Moisio, J. 2010. *Prosessin omistaja – organisaation outo lintu*. [Luettu 2.4.2013] Saatavissa: <http://laatumatkalla.fi/category/prosessijohtaminen/>

Moisio, J. 2011. *Johdon roolista prosessikeskeisessä toiminnassa*. [Luettu 15.3.2013] Saatavissa: [http://www.ims.fi/sites/default/files/article\\_attachments/21110\\_Artikkeli\\_Johdon%20roolista%20prosessikeskeisess%C3%A4%20toiminnassa1.pdf](http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/21110_Artikkeli_Johdon%20roolista%20prosessikeskeisess%C3%A4%20toiminnassa1.pdf)

Mustikkamäki, N. 2009. *Verkostot ja yhteisöt innovaatioympäristöissä*. [Luettu 28.2.2013] Saatavissa: <http://people.uta.fi/~atmaso/verkkokirjasto/nina.pdf>

Neubauer, T. 2009. An empirical study about the status of business process management. *Business Process Management Journal*, Vol. 15 (Iss: 2), 166-183.

Ocker, R., Fjermestad, J., Starr, R. H. & Johnson, K. 1998. Effects of four modes of group communication on the outcomes of software requirements determination. *Journal of Management Information Systems* vol. 15, no. 1, 99-118.

Ojala, T. & Uutela, A. 1993. *Rakentava vuorovaikutus*. Porvoo: WSOY.

O'Kane, P., Hargie, O. & Tourish, D. 2004. Communication without frontiers - The impact of technology upon organizations. Teoksessa D. Tourish & O. Hargie, *Key Issues in Organizational Communication* (ss. 74-95). London: Routledge.

Palmberg, K. 2009. Exploring process management: are there any widespread models. *The TQM Journal*, Vol. 21 No. 2, 2009, 203-215.

Potter, R. E. & Bathazard, P. A. 2002. Virtual team interaction styles: assessments and effects. *International Journal of Human Computer Studies* 56, 423-443.

Ramias, A. & Wilkins, C. (2009). *What Do Process Owners Do?* [Luettu 20.11.2012] Saatavissa: [http://www.bptrends.com/deliver\\_file.cfm?fileType=publication&fileName=FOUR%2DCOL%2DPI%20What%20DoProcess%20Owners%20Do%2DRamias%2DWilkins%2DFNAL%2Edoc%2Epdf](http://www.bptrends.com/deliver_file.cfm?fileType=publication&fileName=FOUR%2DCOL%2DPI%20What%20DoProcess%20Owners%20Do%2DRamias%2DWilkins%2DFNAL%2Edoc%2Epdf)

Raynys, J. 2011. *Improving Business Process Performance. Gain Agility, Create Value and Achieve Success*. New York: Taylor & Francis Group.

Roponen, S. 1998. Digitaalisen vuorovaikutuksen evoluutio. Teoksessa A. R. Lahikainen & A.-M. Pirttilä-Backman (toim.) *Sosiaalinen vuorovaikutus: Rauni Myllyniemen juhlakirja* (ss. 288-306). Helsinki: Otava.

Rosengren, K. E. 2000. *Communication. An Introduction*. London: SAGE.

Samier, E. 2005. Toward a Weberian Public Administration: The Infinite Web of History, Values, and Authority in Administrative Mentalities. *Halduskultuur*, 60-93.

Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin. 3. uudistettu painos*. Helsinki: Gaudeamus

- Senescu, R. R. 2011. *Design Process Communication Methodology*. Stanford: Stanford University.
- Shaw, M. E. 1981. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (Third Edition p.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Swanborn, P. 2010. *Case Study Research. What, Why and How?* London: SAGE.
- Townsend, A. M., DeMarie, S. M. & Hendrickson, A. R. 1998. Virtual Teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, Vol. 12(No. 3), 17-29.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. [Luettu 16.6.2013] Saatavissa: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Valli, R. 2007. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos* (ss. 102-125). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valtiovarainministeriö. 2003. *Tuottavuuden toimenpideohjelma VM121:00/2003*. [Luettu 15.2.2013] Saatavissa: [http://www.hare.vn.fi/mHankePerusSelaus.asp?h\\_iID=8809&tVNo=1&sTyp=Selaus](http://www.hare.vn.fi/mHankePerusSelaus.asp?h_iID=8809&tVNo=1&sTyp=Selaus)
- Valtiovarainministeriö. 2013. *Vaikuttavuus ja tuloksellisuusohjelma*. [Luettu 15.2.2013] Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/0108\\_vaikuttavuus\\_tuloksellisuus/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/0108_vaikuttavuus_tuloksellisuus/index.jsp)
- van der Aalst, W. 2004. VIEWPOINT Business process management: a personal view. *Business Process Management Journal* Vol. 10 No. 2, 2004, 135-139.
- Warren, J. 2003. *A Comparison of the effects of extraversion and expertise on virtual team and face-to-face team interaction and performance*. Ann Arbor: ProQuest Information and Learning Company.
- Vastamäki, J. 2007. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*.

*Metodin valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. korjattu ja täydennetty painos* (ss. 126-138). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Verohallinnon työjärjestys (411/2013).

Verohallinto. 2013a. *Verohallinnon strategia 2013-2018*. [Luettu 28.7.2013] Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely/Verohallinnon\\_strategia\\_20132018\(12997\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_strategia_20132018(12997))

Verohallinto. 2013b. *Verohallinnon organisaatio*. [Luettu 13.8.2013] Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon\\_esittely/Verohallinnon\\_organisaatio%2812987%29](http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely/Verohallinnon_organisaatio%2812987%29)

Wiio, O. A. 1994. *Johdatus viestintään. Kuudes, uudistettu laitos*. Porvoo: Weilin+Göös.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. *Prosessijohtaminen julkishallinnossa. 2. painos*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin, R. K. 2009. *Case Research. Design and Methods. Fourth Edition*. Los Angeles: SAGE.

Zairi, M. 1997. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, Vol. 3 No. 1, 64-80.

## LIITTEET

Liite 1. Kysely prosessivastaaville

Liite 2. Kysely prosessin johtoryhmän jäsenille

Liite 3. Sähköpostin saate prosessivastaavien kyselylle

Liite 4. Prosessivastaavien kyselyn vastaajien lukumäärät kysymyksittäin

Liite 5. Prosessivastaavien jakaumat taustamuuttujittain

Liite 6. Sähköpostin saate prosessin johdon kyselyyn

Liite 7. Prosessin johdon kyselyn vastausten lukumäärät kysymyksittäin

## LIITE 1

### KYSELY PROSESSIVASTAAVILLE

Prosessivastaavat toimivat käytännön toiminnassa erityisen tärkeänä linkkinä prosessin johdon ja muiden prosessitoimijoiden välillä. Prosessivastaavien toiminnalla on sen johdosta suuri merkitys prosessille asetettujen tavoitteiden toteutumisen sekä prosessin toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Tämä kysely on osa ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Henkilöverotusyksikössä prosessin johdon ja prosessitoimijoiden välisiä toimintatapoja, vuorovaikutusta ja viestintää.

Kysely toteutetaan kohderyhmäksi valituille prosessivastaaville. Kyselyn tavoitteena on selvittää prosessivastaavien näkemyksiä ja kokemuksia roolistaan prosessin toimijana. Lisäksi kyselyn keskeisenä tavoitteena on selvittää prosessitoimijoiden keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen toteutumista sekä kehittämistarpeita erityisesti prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja siten, että yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida tunnistaa.

---

#### Taustatiedot

Kumman prosessin prosessivastaavana toimit?

- prosessi A (nimi muutettu opinnäytetyön liitettä varten)
- prosessi B (nimi muutettu opinnäytetyön liitettä varten)
- molemmat

Nainen / Mies

Toimintayksikön koko:

- alle 100 henkilöä / yli 100 henkilöä

Jos toimit esimiestehtävässä, paljonko sinulla on alaisia:

- alle 15
- 16-25
- 26-35
- yli 35
- ei lainkaan alaisia

---

#### TEHTÄVÄT JA VASTUU TOIMINTAYKSIKÖSSÄ

**1. Mitkä ovat prosessivastaavan kolme tärkeintä tehtävää toimintayksikössä?**

**2. Onko prosessivastaavan tehtävä prosessin toiminnassa selkeästi määritetty?** Kyllä / Ei

**3. Onko prosessivastaavan tehtävä toimintayksikön sisällä selkeästi määritetty?** Kyllä / Ei

**4. Toimintayksiköissä lähiesimiehet toimivat pääsääntöisesti myös prosessivastaavina. Onko toimintayksikössäsi lähiesimiehen ja prosessivastaavan roolit määritetty selkeästi toisistaan erillisiksi riippumatta siitä, hoitaako lähiesimies prosessivastaavan tehtävää vai ei?**

Kyllä / Ei

**5. Millä toimenpiteillä prosessivastaavan tehtävää voitaisiin selkeyttää**

- a) toimintayksikön johtoryhmän taholta?
- b) prosessin omistajan taholta?

## PROSESSIOHJAUKSEN NÄKYVYYS JA VAIKUTUS ARJEN TOIMINNASSA

### **6. Kuinka hyvin prosessiohjaus näkyy toimintayksikön arjessa?**

1= Erittäin hyvin, 2=Melko hyvin, 3= En osaa sanoa, 4= Melko huonosti, 5= Erittäin huonosti

### **7. Miten selkeästi prosessitoimijoiden (esim. prosessin omistaja, prosessin johtoryhmän jäsenet, prosessivastaava, lähiesimies, toimintayksikön johtoryhmä) vastuut prosessin toiminnassa on määritetty?**

1= Erittäin hyvin, 2=Melko hyvin, 3= En osaa sanoa, 4= Melko huonosti, 5= Erittäin huonosti

### **8. Tiedätkö prosessin johtoryhmän jäsenistä oman toimintayksikkösi yhteyshenkilön nimen?**

Kyllä / Ei

### **9. Mitä toivot prosessin omistajalta ja prosessin johtoryhmän jäseniltä vastuunmäärittelyn tai tehtävänannon osalta?**

### **10. Kuinka prosessin omistaja tai prosessin johtoryhmästä toimistosi yhteyshenkilöksi nimetty jäsen voisi tukea toimintaasi prosessivastaavana?**

## VIESTINTÄ

### **11. Prosessin johtoryhmän pöytäkirjat tai prosessitiedotteet ovat olleet selkeitä ja ymmärrettäviä.**

1= Täysin samaa mieltä, 2= Jokseenkin samaa mieltä, 3= En osaa sanoa, 4=Jokseenkin eri mieltä, 5= Täysin eri mieltä

### **12. Prosessin omistajan lähettämät toimintaohjeet ovat olleet selkeitä ja ymmärrettäviä?**

1= Täysin samaa mieltä, 2= Jokseenkin samaa mieltä, 3= En osaa sanoa, 4=Jokseenkin eri mieltä, 5= Täysin eri mieltä

### **13. Kuinka toimivaksi näet seuraavat kanavat prosessin viestinnässä**

Sähköposti / Intranet / VYVI / SharePoint / O-levyn prosessikansiot / Muu: mikä?

**Jos vastasit edellisessä kohdassa vaihtoehtoon muu, kerro tässä muu viestintäkanava:**

### **14. Mitä edellä mainituista kanavista (sähköposti, Apaja, VYVI, jne.) toivoisit ensisijaisesti käytettävän prosessista tapahtuvaan viestintään? Miksi?**

### **15. Kuinka olet hoitanut viestintää prosessin suuntaan? Oletko ollut suoraan yhteydessä prosessin johtoon?**

### **16. Miten olet hoitanut prosessin viestintää toimintayksikkösi johtoryhmän ja prosessitoimijoiden (työntekijät ja lähiesimiehet) suuntaan?**

### **17. Mitä kehittäisit prosessin viestinnässä (esim. ohjeiden ja viestien sisällössä, aikatauluissa jne.)?**

### **18. Mikä viestinnässä on tällä hetkellä hyvää ja missä olisi kehitettävää?**

## VUOROVAIKUTUS

### **19. Kuinka vuorovaikutus on onnistunut prosessin tehokkaan toimimisen näkökulmasta tarkasteltuna**

- prosessin johdon ja prosessivastaavan välillä?
- toimintayksikön johtoryhmän ja prosessivastaavan välillä?
- toimintayksikön lähiesimiesten ja prosessivastaavan välillä?
- prosessissa työskentelevien henkilöiden ja prosessivastaavan välillä?

1= Erittäin hyvin, 2=Melko hyvin, 3= En osaa sanoa, 4= Melko huonosti, 5= Erittäin huonosti

**20. Onko vuorovaikutusta ollut riittävästi prosessin näkökulmasta tarkasteltuna**

- prosessin johdon ja prosessivastaavan välillä?
- toimintayksikön johtoryhmän ja prosessivastaavan välillä?
- toimintayksikön lähiesimiesten ja prosessivastaavan välillä?
- prosessissa työskentelevien henkilöiden ja prosessivastaavan välillä?

1= Erittäin hyvin, 2=Melko hyvin, 3= En osaa sanoa, 4= Melko huonosti, 5= Erittäin huonosti

**21. Oletko kokenut voivasi prosessivastaavana vaikuttaa prosessin toimintaan ja kehittämiseen?**

1= Erittäin hyvin, 2=Melko hyvin, 3= En osaa sanoa, 4= Melko huonosti, 5= Erittäin huonosti

**22. Miten tarpeellisena pidät mahdollisuutta vaikuttaa prosessin toimintaan ja kehittämiseen?**

1= Erittäin tarpeellisena, 2= Melko tarpeellisena, 3= En osaa sanoa 4= Melko tarpeettomana, 5= Erittäin tarpeettomana

**23. Miten olet käytännössä kokenut voivasi vaikuttaa prosessin toimintaan tai kuinka vaikuttamismahdollisuuden puuttuminen näkyy toiminnassasi?**

**24. Mitä tarvittaisiin, että vuorovaikutus toteutuisi paremmin?**

**25. Mitä erityisesti kehittäisit vuorovaikutuksessa prosessivastaavan näkökulmasta? Mikä tällä hetkellä on hyvää ja missä olisi kehitettävää?**

**26. Tähän voit kertoa yleisesti kommenttisi prosessivastaavan roolissa käytännön arjessa esille tulleista havainnoista ja kehittämistarpeista:**

**27. Vapaa sana:**



## LIITE 2

### KYSELY PROSESSIN JOHTORYHMÄN JÄSENILLE

Tervetuloa vastaamaan HEVE:n prosessin A ja prosessin B (nimet muutettu) prosessin johtoryhmille kohdennettuun kyselyyn!

Kyselyyn vastaamalla vaikutat prosessien välisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Vastaamiseen menee aikaa noin 15-20 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa.

---

### TAUSTATIEDOT

**Prosessi, jonka johtoryhmään kuulut:**

- prosessi A (nimi muutettu opinnäytetyön liitettä varten)
- prosessi B (nimi muutettu opinnäytetyön liitettä varten)

---

### PROSESSIN JOHDON TEHTÄVÄT

1. **Koetko, että prosessin johdon (prosessinomistaja johtoryhmineen) tehtävä on selkeästi määritetty prosessin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna?**
2. **Miten prosessin omistajan roolia ja vastuuta voisi selkeyttää?**
3. **Miten prosessin johtoryhmän roolia ja vastuuta voisi selkeyttää?**

### PROSESSIN JOHDON NÄKEMYS PROSESSIVASTAAVAN TEHTÄVÄSTÄ

4. **Mitkä ovat prosessin johdon näkökulmasta tarkasteltuna prosessivastaavan kolme tärkeintä tehtävää toimintayksikössä?**
5. **Onko prosessivastaavan tehtävä prosessin toiminnassa selkeästi määritetty? Kyllä/Ei**
6. **Onko prosessivastaavan tehtävä toimintayksikön sisällä selkeästi määritetty? Kyllä/Ei**
7. **Millä toimenpiteillä prosessivastaavan roolia ja vastuuta voitaisiin tehtävässä selkeyttää?**

### PROSESSITOIMIJOIDEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA VIESTINTÄ

8. **Millaisia odotuksia ja toiveita sinulla on prosessin johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna yhteistyölle ja vuorovaikutukselle seuraavia prosessin toimijoita kohtaan:**
  - a. prosessivastaava
  - b. muiden prosessien prosessiomistajat
  - c. prosessisi johtoryhmän jäsenet
  - d. toimintayksikön johtoryhmä
  - e. toimintayksikön lähiesimiehet
  - f. prosessin tehtävärooleissa työskentelevät työntekijät
9. **Mikä olisi hyvää vuorovaikutusta muiden prosessin johtoryhmien ja prosessivastaavien kanssa?**

10. Mikä olisi hyvää vuorovaikutusta toimintayksikön johtoryhmän ja toimintayksikössä työskentelevien lähiesimiesten kanssa?
11. Mitä tällä hetkellä kehittäisit prosessitoimijoiden välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa prosessinomistajana oman prosessisi osalta? Mikä tällä hetkellä on hyvää ja missä olisi kehitettävää?
12. Kuinka toimivaksi näet seuraavat kanavat prosessin viestinnässä:
- Sähköposti
  - Intranet
  - VYVI
  - SharePoint
  - O-levyn prosessikansiot
  - Muu: mikä?
- 1= Erittäin hyvä, 2=Melko hyvä, 3=En osaa sanoa, 4=Melko huono, 5=Erittäin huono
13. Mitä edellä mainituista kanavista (sähköposti, Apaja, VYVI, jne.) pidät prosessin viestintään sopivimpana prosessin tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta tarkasteltuna?
14. Kuinka olet käytännössä hoitanut viestintää toimintayksiköiden johtoryhmien ja prosessivastaavien suuntaan?

#### VAPAA SANA

15. Tähän voit kertoa muita ajatuksiasi prosessin johtamisen näkökulmasta oman prosessisi osalta (esimerkiksi prosessin kehittämiseen ja johtamiseen liittyen tai havaintojasi prosessin käytännön toiminnan toteutumisesta).

## **LIITE 3**

### **Sähköpostin saate prosessivastaavien kyselyyn**

Ajankohtaista prosessin kehittämisasiä!

#### **Vastaamalla vaikutat!**

Marjo Hyvönen toteuttaa ylempään AMK-tutkintoon kuuluvan opinnäytetyönsä (30 op) Henkilö-verotusyksikköön. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää prosessin johdon (=prosessinomistaja johtoryhmineen) ja prosessivastaavien välistä vuorovaikutusta ja toimintatapoja.

#### **A/B -prosessi on valittu tutkimuksen kohteeksi.**

Prosessin A lisäksi tutkimuksessa on mukana toisena prosessina myös Prosessi B.

Tutkimuksen kohderyhmän muodostavat valittujen prosessien johtoryhmät sekä toimintayksiköihin prosessille nimetyt prosessivastaavat.

Aihe on prosessillemme erittäin ajankohtainen ja tärkeä, sillä prosessitoimijoiden välisen vuorovaikutuksen oikea-aikaisella ja tehokkaalla toteutumisella on yhteys prosessille asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen ja prosessin kehittämiseen.

Prosessivastaavalla on jatkossa yhä keskeisempi rooli prosessin toimijana sekä vuorovaikuttajana prosessin johtoon päin, mutta myös toimintayksikön johtoryhmän ja prosessissa työskentelevien virkailijoiden suuntaan.

#### **Prosessivastaaville kohdennettu Survette-kysely toteutetaan 7.-18.1.2013 välisenä aikana.**

Kyselyn tavoitteena on selvittää prosessivastaavien näkemyksiä ja kokemuksia prosessin toimijana. Lisäksi kyselyn keskeisenä tavoitteena on selvittää prosessitoimijoiden keskinäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen toteutumista sekä kehittämistarpeita erityisesti prosessijohtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

#### **Linkistä pääset vastaamaan kyselyyn ja vaikuttamaan prosessivastaavana prosessin kehittämiseen!**

#### **Linkki kyselyyn**

Aikaa vastaamiseen kuluu noin 10-20 minuuttia. Vastausaikaa on perjantaihin 18.1.2013 asti.

#### **Kiitän jo etukäteen innostuneesta osallistumisestanne tähän tutkimukseen ja prosessin kehittämiseen!**

Yhteistyöterveisin  
prosessinomistaja

## LIITE 4

### Prosessivastaavien kyselyn vastausten lukumäärät kysymyksittäin

Kysymys nro	n
1	20
2	21
3	22
4	22
5a	18
5b	18
6	22
7	22
8	22
9	13
10	15
11	21
12	21
13	21
14	19
15	20
16	20
17	13
18	20
19	21
20	21
21	21
22	21
23	14
24	12
25	7
26	12
27	5

## LIITE 5

### Prosessivastaavien jakaumat taustamuuttujittain

	Yhteensä		Prosessi A		Prosessi B		Molemmat	
<b>PROSESSI</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Prosessi A	5	22	5	100	0	0	0	0
Prosessi B	10	43	0	0	10	100	0	0
Molemmat prosessit	8	35	0	0	0	0	8	100
<b>SUKUPUOLI</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
mies	7	30	0	0	2	20	5	62.5
nainen	16	70	5	100	8	80	3	37.5
<b>TOIMINTAYKSIKKÖ</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
alle 100 henkilöä	13	56.5	3	60	5	50	5	62.5
yli 100 henkilöä	10	43.5	2	40	5	50	3	37.5
<b>ESIMIESTEHTÄVÄ</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
alle 15	4	17	0	0	4	40	0	0
16-25	12	52	3	60	4	40	5	62.5
26-35	2	9	0	0	2	20	0	0
yli 35	2	9	1	20	0	0	1	12.5
ei lainkaan alaisia	3	13	1	20	0	0	2	25

## LIITE 6

### Sähköpostin saate prosessin johdon kyselyyn

#### SURVETTEKYSELY PROSESSIN JOHTORYHMÄN JÄSENILLE

##### MITÄ ja MIKSI?

Kyselyn keskeisenä tavoitteena on selvittää **prosessin johtoryhmän näkemyksiä** prosessitoimijoiden keskinäisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksen toteutumisesta. Toteutan tämän kyselyn osana YAMK -tutkinnon opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aihe ja tavoite on sovittu yhdessä [Henkilöverotusyksikön toiminnan kehittäjän] kanssa. Opinnäytetyön **tavoitteena on kehittää prosessin johdon ja prosessitoimijoiden välistä vuorovaikutusta ja viestintää**. Prosessin johdolla tarkoitetaan tässä yhteydessä prosessinomistajaa johtoryhmineen.

##### MITEN?

Kysely toteutetaan HEVE:n verotusprosesseista **kohderyhmäksi valituille Prosessin A ja Prosessin B prosessin johtoryhmille**. Aikaisemmin alkuvuonna toteutettiin prosessivastaaville suunnattu kysely. **Tällä kyselyllä kartoitetaan prosessin johdon näkemyksiä prosessitoimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta ja prosessin viestinnästä**.

Kaikki vastaukset käsittelem opinnäytetyössäni nimettöminä ja vastausten yhteenvedon koostan siten, että yksittäisen vastaajan vastauksia ei voida tunnistaa.

**Kysely on avoinna 4.-20.3.2013 välisenä aikana ja pääset vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä. Vastaamiseen menee aikaa noin 15-20 minuuttia.**

**Pääset vastaamaan kyselyyn tästä!**

[Linkki kyselyyn](#)

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta ja kyselystä.

Ystävällisin terveisin  
Marjo Hyvönen

## LIITE 7

### Prosessin johdon kyselyn vastausten lukumäärät kysymyksittäin

<b>Kysymys nro</b>	<b>n</b>
1	13
2	11
3	9
4	10
5	11
6	11
7	8
8	8
9	7
10	7
11	6
12	8
13	8
14	8
15	7