

ARTER

PROSESSI-  
TUTKIMUS

2019

PROSESSI-  
TUTKIMUS

2019

MARKUS MEURMAN

AKI KÄRNÄ



## ALKUSANAT

Me Arterilla rakastamme prosesseja. Tästä syystä halusimme tutkia, mitä mieltä suomalaisissa organisaatioissa yleisesti ollaan prosessijohtamisen vaikuttavuudesta. Tässä julkaisussa käymme läpi tekemämme prosessitutkimuksen taustat ja jaamme kanssanne kyselytutkimuksen tulokset.

Prosessijohtamista on Suomessa sovellettu jo pitkään. Välillä prosessien johtaminen on ollut suuressa suosiossa ja välillä taas hieman vastatulessa. Nykyisessä ajassa prosessijohtamisella saattaa olla tietyiltä osin vanhahtava maine. Yhä useammat nuoret yritykset julistavat prosessiajattelun kuolleen ja ketterät, itseohjautuvat menetelmät ajavat niin sanotun vanhan prosessimaailman ohi. Mutta ovatko nämä tosiaan toisensa poissulkevia?

Organisaatioissa tarvitaan yhä yhteisiä toimintatapoja, pelisääntöjä ja prosesseja. Itseohjautuvuus vaatii toimiakseen selkeät reunaehdot ja yhteiset, toimintaa tukevat työketjut. Lisäksi organisaatioihin kohdistuu yhä uudenlaisia lakisääteisiä vaatimuksia, kuten tietosuoja-asetus eli GDPR, joihin vastaaminen edellyttää usein ainakin jonkinasteista prosessiajattelua.

Lähdimme siis tutkimaan, uskovatko suomalaiset organisaatiot prosessijohtamisella olevan vaikutusta heidän tuloksiinsa. Tuloksilla tarkoitamme toki taloudellisia tuloksia, mutta myös kokonaisuudessaan asiakas-, henkilöstö-, toimittaja- ja omistajatytyväisyyttä, sekä sosiaalista ja ekologista vastuullisuutta.

Meidän tutkimushypoteesimme on seuraava: mitä pidemmällä organisaatio on prosessijohtamisessa, sitä enemmän hyötyjä organisaatio kokee saavansa. Palaamme hypoteesiin yhteenveto-osiossa ja tarkistamme, oliko luulo tiedon väärä.

Helsingissä 14.11.2019

AKI KÄRNÄ  
Consultant  
Arter Oy

MARKUS MEURMAN  
Head of Professional Services  
Arter Oy



# SISÄLLYS

▶ TAUSTATIETOA TUTKIMUKSESTA	5
▶ Prosessijohtaminen	5
▶ Mikä on prosessi?	5
▶ Prosessijohtamisen hyödyt	6
▶ Tutkimuksen toteutustapa	7
▶ Kohderyhmä	8
▶ Jakauma toimialoittain	8
▶ Jakauma organisaatiokoon mukaan	8
▶ Jakauma prosessimaturiteetin mukaan	9
▶ Prosessimaturiteetin jakauma organisaatiokoon mukaan	11
▶ Prosessimaturiteetin jakauma toimialoittain	12
▶ TUTKIMUKSEN TULOKSET	13
▶ Organisaation suorituskyky	13
▶ Usko prosessijohtamisen vaikutuksesta organisaation tuloksellisuuteen	14
▶ Prosessijohtaminen on arjen tekemistä ja toistoja	15
▶ Prosessijohtamisen kehittyminen organisaatiossa ajan myötä	16
▶ ISO 9001 prosessijohtamisen ajurina	17
▶ YHTEENVETO	19
KAAVIOT	
Kaavio 1: Vastaajien jakauma toimialoittain	8
Kaavio 2: Vastaajien jakauma organisaatiokoon mukaan	9
Kaavio 3: Vastaajien jakauma prosessimaturiteetin mukaan	10
Kaavio 4: Prosessimaturiteetin jakauma organisaatiokoon mukaan	11
Kaavio 5: Prosessimaturiteetin jakauma toimialoittain	12
Kaavio 6: Organisaation suorituskyky	13
Kaavio 7: Prosessijohtamisen vaikutus tuloksellisuuteen	14
Kaavio 8: Maturiteettiluokkien suhteellinen osuus prosessityön keston verrattuna	17
Kaavio 9: ISO 9001 -sertifoinnin jakauma maturiteettiluokittain	18

# TAUSTATIETOA TUTKIMUKSESTA

## PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toiminnan kuvaamista, kehittämistä ja johtamista prosessiajattelun mukaisesti. Sillä tavoitellaan ensisijaisesti parempaa ymmärrystä organisaation toiminnasta sekä toiminnan standardoinnin kautta saavutettavia tehokkuushyötyjä. Nykypäivänä prosessijohtamista sovelletaan kaikilla toimialoilla, niin suurissa kuin pienissä organisaatioissa, sekä julkisella että yksityisellä sektorilla.

Prosessijohtamisen juuret ovat Taylorismissa, eli tieteellisessä liikkeenjohdossa. Tällöin syntyi ajatus siitä, että yksittäinen työliike on pienin mahdollinen organisaation osa. Näitä yksittäisiä osia standardoimalla ja kehittämällä pystyttiin kehittämään koko organisaation toimintaa. Prosessiksi miellettiin joukko työliikkeitä, joilla syöte muutettiin tuotokseksi. Työliike sopi hyvin teollisen ajan toiminnan kehittämisen veturiksi, sillä työ oli luonteeltaan pääosin suorittavaa ja sisälsi jatkuvia toistoja.

Prosessiajattelu on kuitenkin kehittynyt laajasti vuosien kuluessa, sisältäen nykyään huomattavasti kattavammin asioita pelkän työliikkeen lisäksi. Tähän kehityskulkuun ovat vaikuttaneet erityisesti Michael E. Porter vuonna 1985 lanseeraamallaan arvoketjun käsitteellä, sekä useat laatuajattelun vaikuttajat, kuten William Edwards Deming. Voidaan jopa sanoa, että työliike loistaa poissaolollaan valtaosassa moderneja prosessikuvauksia. Sen sijaan prosessikuvaukset keskittyvät nykyään muihin asioihin, kuten tietovirtoihin ja työketjuihin. Ajatus ihmisestä pelkkänä koneen osana on hävinnyt.

## MIKÄ ON PROSESSI

Prosessin tunnistaminen on välillä hankalaa. Tyypillisesti prosessi on joukko toisiinsa liittyviä, toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi. Lisäksi prosessille on tunnusomaista, että se käyttää resursseja, tuottaa arvoa asiakkaille, on sitä mihin organisaatiossa aika kuluu, sekä koostuu tapahtumista ja asioista, joita yhdistää tietty etenemisen logiikka.

Prosessikäsitettä voidaan ajatella myös kemiallisten reaktioiden kautta. Kemiallisessa reaktiossa sarja tapahtumia kehittää uuden lopputuotoksen.

Ydinasiانا voidaan pitää toistuvuutta. Prosessi on aina jotain, joka toistuu organisaatiossa säännöllisesti. Se voi toistua usein tai harvoin, esimerkiksi viikoittain tai kahden vuoden välein. Toistovälillä ei ole suurta merkitystä, kunhan toiminta toistuu. Mikäli toistuvuuden elementtiä ei ole, kyse on prosessin sijaan projektista.



## PROSESSIJOHTAMISEN HYÖDYT

Prosessijohtamisella on mahdollista tavoitella monenlaisia hyötyjä. Sen avulla voidaan esimerkiksi luoda kaikille yhteinen näkemys siitä, miten organisaatiossa toimitaan. Lisäksi se helpottaa työn eri vaiheiden ymmärtämistä ja kokonaisuuksiin perehdyttämistä, mistä on hyötyä esimerkiksi uusille työntekijöille. Työn standardoinnilla voidaan saavuttaa tehokkuushyötyjä ja vähentää prosesseissa usein piilevää kitkaa (tai hukkaa). Kustannussäästöjä voidaan saada myös vähentämällä laatu- ja kustannuksia, kuten reklamaatioita tai tuotantovirheitä.

Prosessijohtaminen on tyypillisesti edellytys myös toimintajärjestelmälle tai sen osajärjestelmille, kuten laadunhallinta- tai ympäristöjärjestelmälle. Järjestelmien olemassaolo puolestaan mahdollistaa erilaiset toiminnan sertifiointit, kuten ISO 9001 -laatustandardin tai ISO 14001 -ympäristöstandardin hankinnan. Näillä kolmannen osapuolen sertifiointeilla voi olla merkittävä vaikutus kilpailutilanteissa ja etenkin kansainvälisessä toiminnassa.

Valitsimme tutkimukseemme seuraavat mittarit prosessijohtamisesta saataville hyödyille:

- Taloudellinen tulos
- Asiakastyytyväisyys
- Henkilöstötyytyväisyys
- Toimittajien tyytyväisyys
- Omistajan/edunvalvojan tyytyväisyys
- Sosiaalinen vastuu
- Ekologinen vastuu

Mittareiden valinnassa toimi apuna EFQM Excellence -mallin (2013) tulosalueiden jako, joka sisältää taloudelliset (toiminnan) tulokset, asiakastulokset, henkilöstötulokset sekä yhteiskunnalliset tulokset. Yhteiskunnalliset tulokset jaettiin tutkimusta varten sosiaaliseen ja ekologiseen näkökulmaan. Näiden lisäksi päätimme tarkastella toimittajien tyytyväisyyttä.

## TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA

Tutkimus toteutettiin online-kyselytutkimuksena, jossa kartoitettiin vastaajien uskomuksia prosessijohtamisen vaikuttavuudesta oman organisaation tuloksiin. Kyselylomake jaettiin kolmeen osaan: perustiedot, tulosten ja prosessijohtamisen nykytilanne sekä usko prosessijohtamisen vaikutuksiin.

Perustiedot-osassa vastaajia pyydettiin antamaan perustietoja itsestään ja organisaatiostaan. Kysymykset sisälsivät muun muassa organisaation koon ja toimialan, vastaajan aseman organisaatiossa, sekä tiedon siitä, kauanko organisaatiossa on toteutettu prosessijohtamista.

Tulosten ja prosessijohtamisen nykytilaan liittyen vastaajalta kysyttiin arviota hänen organisaationsa taloudellisten tulosten, asiakastyytyväisyyden, henkilöstötyytyväisyyden, toimittajien tyytyväisyyden, omistajien tai edunvalvojen tyytyväisyyden, sosiaalisen vastuullisuuden ja ekologisen vastuullisuuden nykytilasta. Tämän lisäksi vastaajaa pyydettiin arvioimaan, miten laajasti vastaajan organisaatiossa ovat käytössä prosessijohtamisen eri käytännöt: prosessikuvaukset, prosessinomistajat, kuvauksien ajantasaisuus ja saatavuus, kuvauksien käyttö perehdytyksessä, kuvauksien käyttö toiminnan kehittämisessä sekä yleinen prosessiosaamisen taso.

Kyselylomakkeen viimeisessä osassa vastaajaa pyydettiin arvioimaan, miten hän uskoo prosessijohtamisen kokonaisuutena vaikuttaneen oman organisaation taloudellisiin tuloksiin, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstötyytyväisyyteen, toimittajien tyytyväisyyteen, omistajien/edunvalvojen tyytyväisyyteen, sosiaalisen vastuullisuuteen ja ekologiseen vastuullisuuteen.

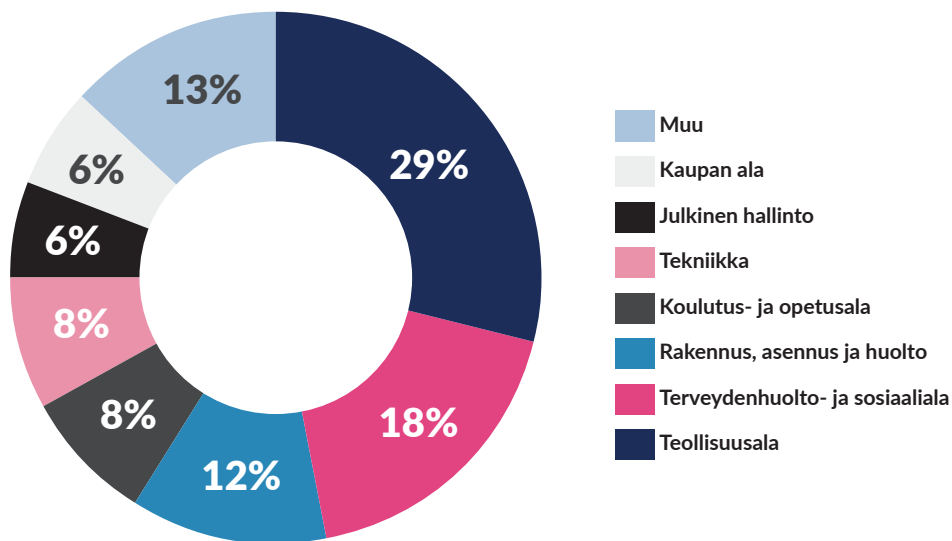
Kyselytutkimus toteutettiin sähköisellä kyselytyökalulla. Kyselylomake lähetettiin Arter Oy:n IMS-ohjelmiston pääkäyttäjille (n=543) sekä valikoidulle joukolle laatu- ja kehityspäälliköitä (n=474). Vastauksia kyselyyn saimme yhteensä 78 kappaletta. Kyselyn päätteeksi vastaajilla oli mahdollisuus osallistua LAATU 2019 -seminaarin pääsylippujen arvontaan, mutta vastaaminen oli mahdollista myös ilman arvontaan osallistumista.



## KOHDERYHMÄ

### Jakauma toimialoittain

Seuraavassa kaaviossa on esitetty tutkimukseen vastanneiden organisaatioiden jakauma toimialan mukaan.



### KAAVIO 1: VASTAAJIEN JAKAUMA TOIMIALOITTAIN

Tutkimukseen vastanneet edustavat useita eri toimialoja. Suurin edustettu toimiala on teollisuusala.

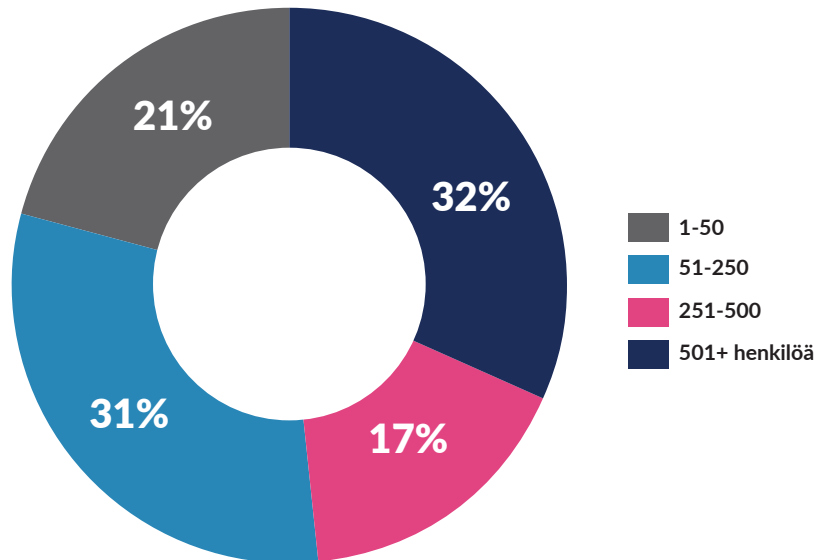
Merkittävimmistä toimialoista ICT-ala on vastauksissa vähemmällä edustuksella. "Muu"-ryhmä sisältää kaksi ICT-alan organisaation vastausta. Lisäksi "Muu"-ryhmässä ovat edustettuina kiinteistöala, konsultointi ja valmennus, liikenne-, kuljetus- ja logistiikka, luonnontieteen ala, maa- ja metsätalousala, sekä pankki-, rahoitus- ja vakuutusala.

Vastausten toimialajakaumasta voidaan päätellä, että vastaukset edustavat suomalaisia organisaatioita melko tasaisesti. Mikään yksittäinen toimiala ei hallitse vastauksia liiallisella painoarvolla.

### Jakauma organisaatiokoon mukaan

Seuraavassa kaaviossa näkyy vastaajien jakauma organisaatiokoon mukaan.





KAAVIO 2: VASTAAJIEN JAKAUMA ORGANISAATIOKOKON MUKAAN

Tutkimuskyselyyn vastasi hyvin tasaisesti henkilöitä kaikista eri kokoluokan organisaatioista. Edustettuna ovat niin suuret kuin pienet organisaatiot tasaisella jakaumalla. Tämän perusteella voidaan päätellä, että tulokset eivät ole vääristyneet tietyn yksittäisen organisaatiokoon painotuksen takia.

### Jakauma prosessimaturiteetin mukaan

Tutkimuksen analyysivaiheessa vastaajat segmentoitiin prosessimaturiteetin mukaan. Segmentoinnin tarkoituksena oli jakaa vastaajat ryhmiin sen pohjalta, kuinka pitkällä heidän organisaatiossaan ollaan prosessijohtamisessa. Prosessimaturiteetin arvioinnin pohjana käytettiin seuraavia väittämiä:

- Olemme kuvanneet prosessimme
- Prosesseillamme on nimetyt omistajat
- Prosesseillemme on asetettu mittarit
- Prosessikuvauksiamme käytetään toiminnan kehittämisessä
- Prosessikuvauksemme ovat ajan tasalla
- Prosessikuvauksemme ovat työntekijöiden saatavilla
- Perehdytämme uudet työntekijät prosesseihimme
- Henkilöstöllämme on prosessiosaamista



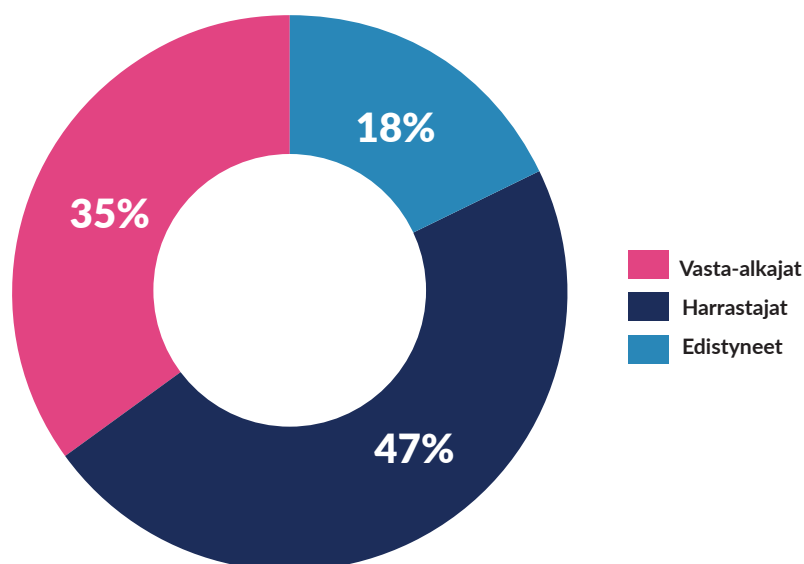
Vastaajat ottivat kantaa väittämiin asteikolla yhdestä neljään. Vastausvaihtoehdoilla olivat seuraavat selitteet:

1. Ei
2. Osittain - suppeasti
3. Osittain - melko laajasti
4. Kattavasti

Tämän kysymyspatteriston tavoitteena oli kartoittaa, kuinka laajalti vastaajan organisaatiossa on otettu käyttöön prosessijohtamisen eri elementtejä ja tyypillisiä menettelytapoja. Voidaan olettaa, että vastausten keskiarvojen ollessa lähellä neljää, organisaatio on hyvin pitkällä prosessijohtamisessa. Vastaavasti lähellä ykköstä olevat organisaatiot eivät ole tehneet juuri mitään prosessijohtamisen eteen.

Tämän jaottelun avulla muodostettiin prosessimaturiteetti. Kaikkien vastaajien osalta laskettiin pyöristetty keskiarvo eri väittämien vastauksista. Tämän mukaan vastaajat segmentoitiin kolmeen eri prosessimaturiteettiiluokkaan: vasta-alkajat (vastauskeskiarvo  $\leq 2$ ), harrastajat (vastauskeskiarvo = 3) ja edistyneet (vastauskeskiarvo = 4).

Seuraavassa kaaviossa on esitetty vastaajien jakauma prosessimaturiteetin mukaan.



KAAVIO 3: VASTAAJIEN JAKAUMA PROSESSIMATURITEETIN MUKAAN

Prosessimaturiteettijaottelussa harrastajat muodostavat suurimman ryhmän (47 %). Harrastajat ovat organisaatioita, joissa prosessityötä on tehty. Prosesseja on todennäköisesti kuvattu ja niitä on myös jonkin verran käytetty toiminnan kehittämisessä. Prosessityö on kuitenkin pääasiassa keskittynyt dokumentointiin. Toiseksi suurin ryhmä on vasta-alkajat (35 %). Näissä organisaatioissa prosessityötä ei ole tehty tai sitä ollaan vasta aloittamassa. Ryhmä sisältää myös organisaatioita, joissa prosessityötä on joskus tehty, mutta ajan myötä tehty työ on rämettynyt, eikä se enää palvele nykyisiä tarpeita.

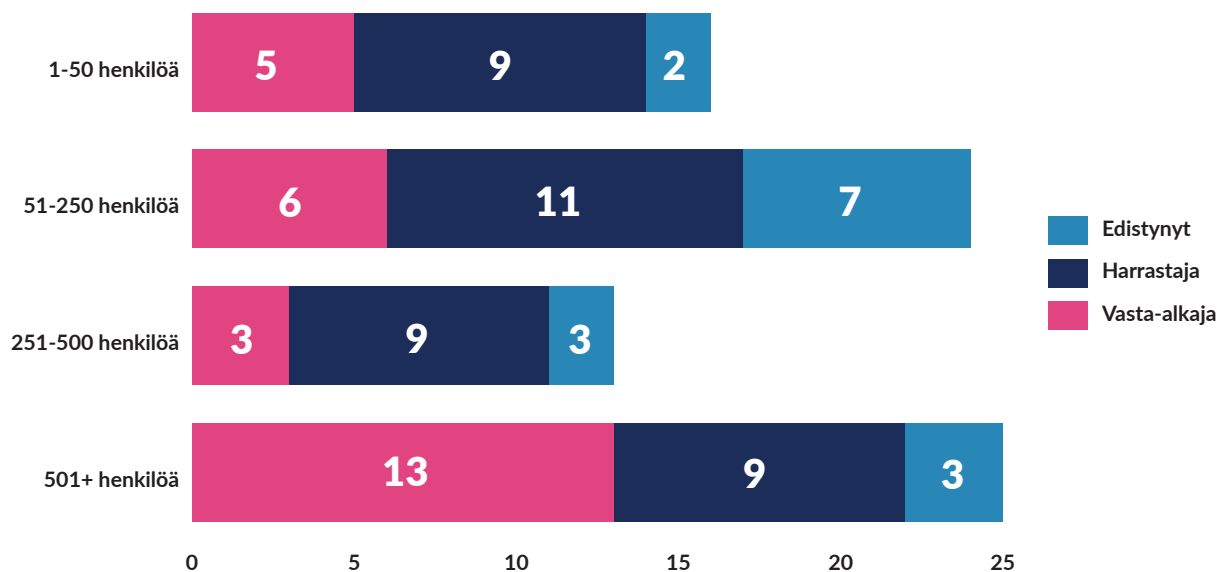
Kolmas ja pienin ryhmä ovat edistyneet organisaatiot (18 %). Edistyneissä organisaatioissa prosessityötä on tehty pitkään ja systemaattisesti. Prosessikuvauksia käytetään arjessa, ja käytössä on vaativampia prosessijohtamisen keinoja, kuten suorituskykymittareita sekä nimetyt prosessinomistajat.

Näitä prosessimaturiteettiluokkia käytetään tutkimuksessa tulosten segmentointiin.

### Prosessimaturiteetin jakauma organisaatiokoon mukaan

Koimme tarpeelliseksi myös tarkastella, vaikuttaako organisaation koko prosessimaturiteetin tasoon. Tarkastelussa voitaisiin esimerkiksi huomata kaikkien edistyneiksi luokiteltujen organisaatioiden löytyvän suurien (500+ henkilöstö) organisaatioiden joukosta. Tällä voitaisiin katsoa olevan vaikutusta tulosten analysointiin.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty prosessimaturiteetin jakauma organisaatiokoon mukaan.



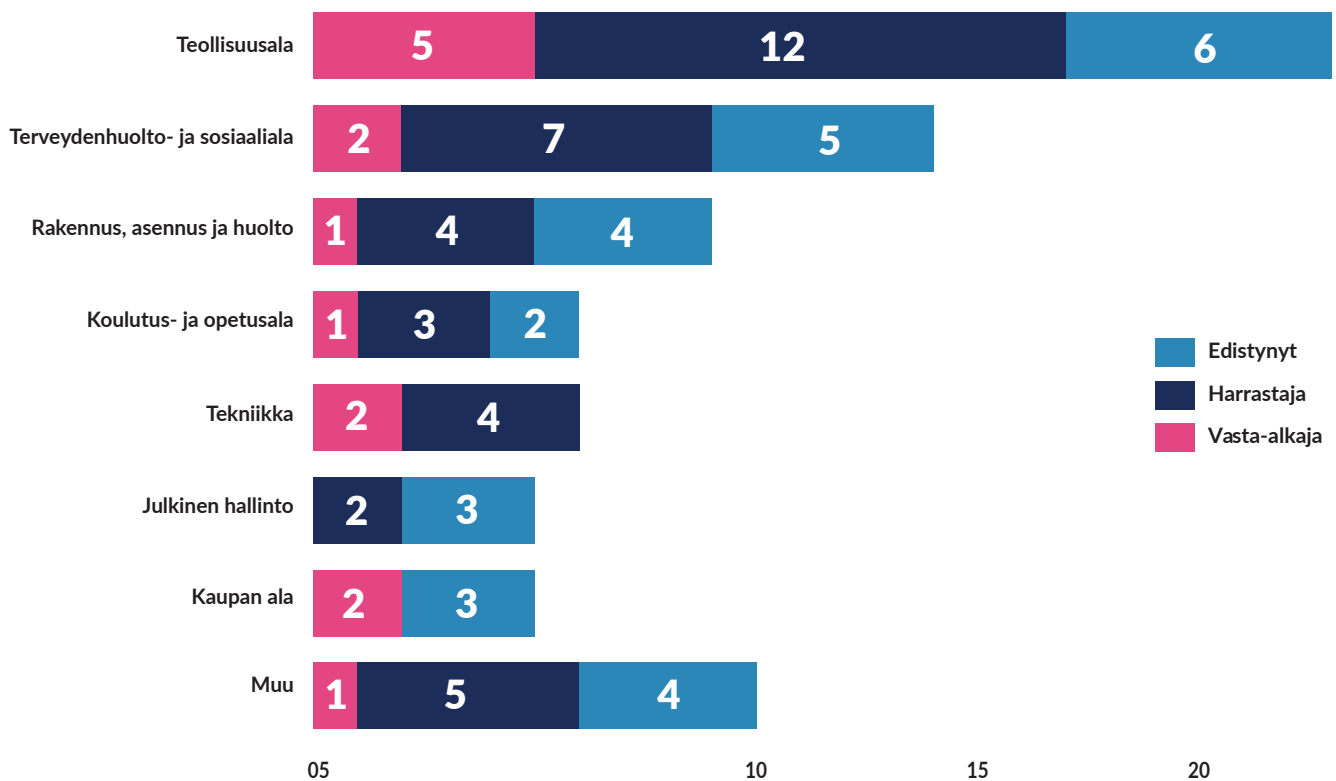
KAAVIO 4: PROSESSIMATURITEETIN JAKAUMA ORGANISAATIOKOKON MUKAAN



Kaaviosta 4 voidaan selkeästi nähdä, että jokaisesta organisaatiokoosta löytyy kaikki kolme prosessimaturiteettiä melko tasaisesti edustettuna. Edistyneiden osuus 51-250 henkilön kokoluokassa on hieman suurempi kuin muissa, mutta tämä johtuu todennäköisesti vaihtelusta.

### Prosessimaturiteetin jakauma toimialoittain

Prosessimaturiteetin jakaumaa on tarkoituksenmukaista tarkastella myös toimialoittain, jotta voidaan huomata, onko jokin prosessimaturiteettiä keskittynyt tietyille toimialalle. Tämä jakauma on esitetty alla olevassa kaaviossa.



KAAVIO 5: PROSESSIMATURITEETIN JAKAUMA TOIMIALOITTAIN

Kaavio 5 esittää tutkimuksen tasaisen jakauman prosessimaturiteettien ja toimialojen välillä. Mikään yksittäinen toimiala ei erotu joukosta siten, että se sisältäisi merkittävän osan esimerkiksi edistyneistä organisaatioista.

Kokonaisuutena prosessimaturiteetin jakaumien tarkastelusta voidaan todeta, että organisaatiokoko tai toimiala eivät ole prosessijohtamisessa onnistumista määrittäviä tekijöitä. Korkean maturiteetin omaavia organisaatioita löytyy kaikista organisaatiokokoluokista, sekä tekniikan toimialaa lukuun ottamatta kaikilta toimialoilta. Tällöin voidaan myös todeta, että tutkimuksen otos on hyvin tasapainossa niin organisaatioiden koon, toimialan kuin prosessijohtamisen edistyneisyyden osalta.

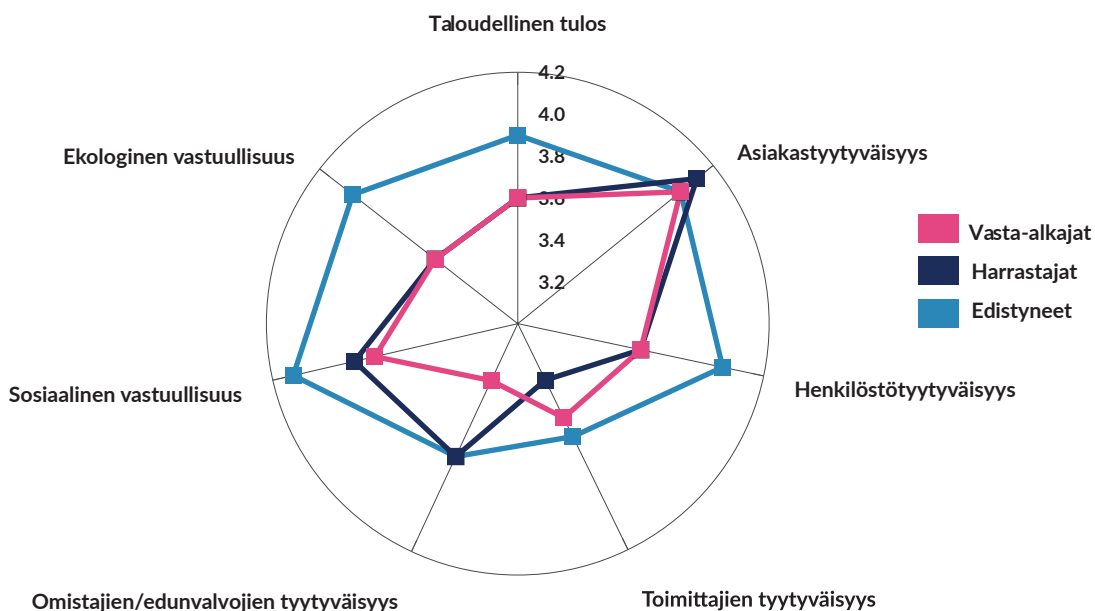
# TUTKIMUKSEN TULOKSET

## ORGANISAATION SUORITUSKYKY

Tarkastellaan seuraavaksi, miten organisaatioiden nykyinen arvioitu suorituskyyky vertautuu edellä esitettyihin prosessimaturiteetteihin. Tutkimuksen hypoteesin mukaan edistyneiden organisaatioiden tulisi arvioida tuloksensa korkeammalle kuin harrastajien ja vasta-alkajien.

Tutkimuksessa kysyttiin, miten vastaajat uskovat organisaatioidensa suoriutuvan tällä hetkellä eri tulosalueilla (taloudellinen tulos, asiakastyytyväisyys, henkilöstötyytyväisyys, toimittajien tyytyväisyys, omistajien/edunvalvojen tyytyväisyys, sosiaalinen vastuullisuus ja ekologinen vastuullisuus). Vastaajat antoivat omat arvionsa organisaationsa suorituskyyvystä asteikolla nollasta viiteen.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty eri prosessimaturiteetteihin kuuluvien vastaajien keskimääräinen arvio organisaationsa suorituskyyvystä yllä esitetyillä tulosalueilla. Esitystapana käytetään leikattua asteikkoa, jotta erot vastauksissa näkyvät paremmin.



### KAAVIO 6: ORGANISAATION SUORITUSKYKY

Vastausten perusteella voidaan todeta, että edistyneet organisaatiot arvioivat organisaation suorituskyyvystä paremmaksi kuin harrastajat ja vasta-alkajat. Toisaalta harrastajien ja vasta-alkajien välillä on vaikeampi löytää merkityksellisiä eroja organisaation arvioidussa suorituskyyvystä eri tulosalueilla.



Mielenkiintoinen poikkeus löytyy asiakastyytyväisyydestä, jossa harrastajat kokevat olevansa edistyneitä paremmalla tasolla. Toisaalta myös vasta-alkajat ovat hyvin lähellä samaa tulosta, joten kyse lienee vaihtelun vaikutuksesta. Tämä saattaa johtua siitä, että asiakastyytyväisyyttä mitataan nykyään tyypillisesti jokaisessa organisaatiossa, riippumatta siitä, sovelletaanko siellä prosessijohtamista. Onkin helpompaa arvioida mitattu asia (esim. asiakastyytyväisyys) positiivisesti, kuin sellainen asia, jota ei varsinaisesti mitata (esim. sosiaalinen vastuullisuus).

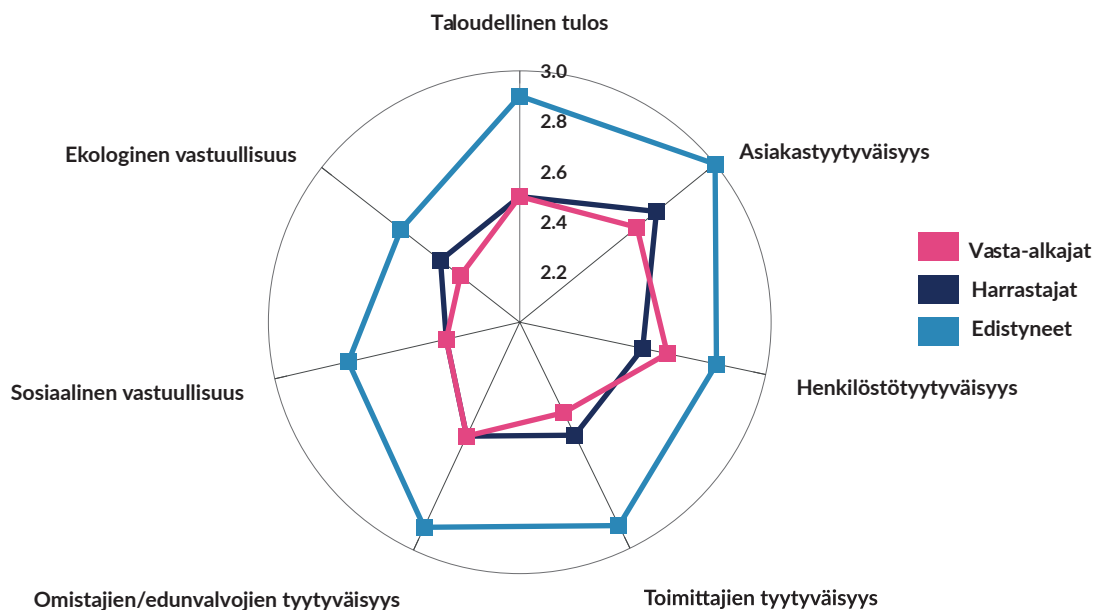
Edistyneet erottautuvat selkeimmin sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden tuloksissa. Tämä voidaan tulkita siten, että sosiaalinen ja ekologinen vastuullisuus, tai ainakin niiden suorituskyvyn mittaaminen, ovat edistyneitä liikkeenjohtoa, joka on tyypillisempää tutkimuksen edistyneiden ryhmällä.

Lisäksi edistyneet arvioivat henkilöstötyytyväisyyden ja talouden tulokset selvästi muita maturiteettiryhmiä korkeammalle.

## USKO PROSESSIOHTAMISEN VAIKUTUKSESTA ORGANISAATION TULOKSELLISUUTEEN

Seuraavaksi tarkastellaan, miten organisaatiot eri prosessimaturiteettiluokissa uskovat itse prosessijohtamisen vaikuttaneen heidän tuloksiinsa.

Tutkimuksessa kysyttiin, miten vastaajat uskovat prosessijohtamisen vaikuttavan organisaationsa tuloksellisuuteen (yhä edellä esitettyjen tulosalueiden mukaan). Tulokset on esitetty seuraavassa kuvaajassa, jälleen leikattua asteikkoa hyödyntäen.



KAAVIO 7: PROSESSIOHTAMISEN VAIKUTUS TULOKSELLISUUTEEN

Edistyneet organisaatiot erottuvat selkeästi kaikilla osa-alueilla uskomuksissaan prosessijohtamisen vaikutuksista tuloksellisuuteen. Suurimman vaikutuksen edistyneet tunnistavat asiakastyytyväisyyden osa-alueessa.

Vasta-alkajien ja harrastajien uskomusten välillä ei ole havaittavissa suurta eroavaisuutta, vaan ne ovat hyvin lähellä toisiaan.

Näistä vastauksista voidaan päätellä, että prosessijohtamisessa pitkällä olevat organisaatiot uskovat sen vaikutuksen tuloksellisuuteen olevan suurempi, kuin prosessijohtamista vähemmän tehneet organisaatiot. Tämä voitaneen perustella sillä, että edistyneet ovat tutkimuksen mukaan ottaneet käyttöönsä laajimman valikoiman prosessijohtamisen keinoja - eivät pelkästään kuvanneet prosessejaan. Lisäksi nämä eri keinot ovat laajalti käytössä organisaatioissa, eli prosessijohtaminen on saatu sovellettua osaksi arjen työtä.

## PROSESSIJOHTAMINEN ON ARJEN TEKEMISTÄ JA TOISTOJA

Tutkimuksessa etsittiin korrelaatioita seuraavien tekijöiden välillä:

### **Oma arvioni prosessijohtamisen vaikutuksesta organisaatiomme suorituskykyyn:**

- Taloudellinen tulos
- Asiakastyytyväisyys
- Henkilöstötyytyväisyys
- Toimittajien tyytyväisyys
- Omistajien/edunvalvojen tyytyväisyys
- Sosiaalinen vastuullisuus
- Ekologinen vastuullisuus

### **Oma arvioni prosessijohtamisen toimintatapojen käytöstä organisaatiossamme:**

- Olemme kuvanneet prosessimme
- Prosesseillamme on nimetyt omistajat
- Prosesseillemme on asetettu mittarit
- Prosessikuvauksiamme käytetään toiminnan kehittämisessä
- Prosessikuvauksemme ovat ajan tasalla
- Prosessikuvauksemme ovat työntekijöiden saatavilla
- Perehdytämme uudet työntekijät prosesseihimme
- Henkilöstöllämme on prosessiosaamista



Selkeintä korrelaatiota yleisesti prosessijohtamisen vaikutuksesta toimintatapoihin voidaan havaita väittämien ”Prosessikuvauksiamme käytetään toiminnan kehittämisessä” ja ”Perehdytämme uudet työntekijät prosesseihimme” kohdalla. Tästä voidaan päätellä, että ne organisaatiot, jotka todella käyttävät prosesseja toiminnassaan (kehittäminen ja perehdyttäminen), uskovat vaikuttavansa prosessijohtamisella organisaationsa suorituskykyyn.

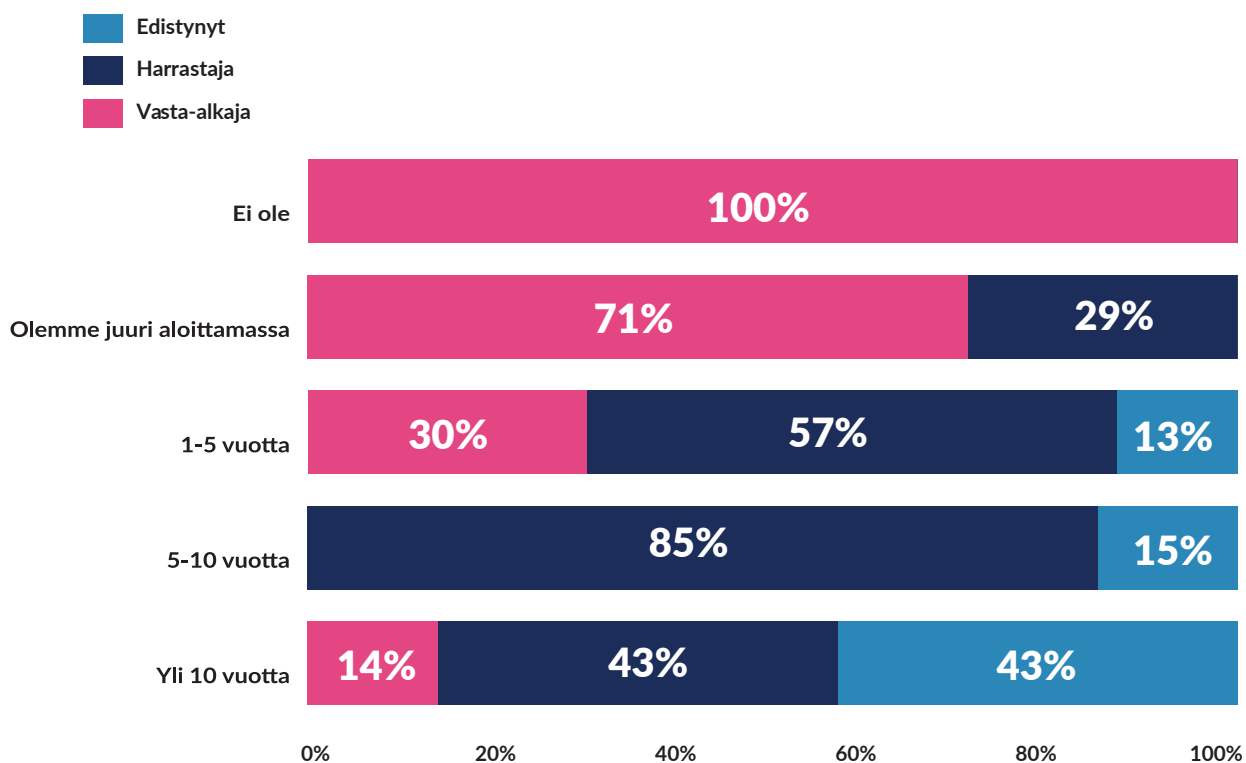
Korrelaatio ei yksin todista syy-seuraussuhdetta, mutta siitä huolimatta tämä on uskottava havainto, sillä pelkkä dokumentointi harvoin riittää toiminnan kehittämiseen. Dokumentaatiota, eli tässä tapauksessa prosessikuvauksia, tulee myös käyttää toistuvasti arjen tilanteissa. Mikäli prosessikaavioita oikeasti käytetään toiminnan kehittämisen välineenä sekä perehdytyksen työkaluna, on todennäköistä, että niillä myös vaikutetaan asioihin.

Vähiten korrelaatiota prosessijohtamisella havaittiin henkilöstötyytyväisyyteen. Ehkä hieman yllättäen kaikkiin muihin tuloksiin löytyi huomattavasti selkeämmät korrelaatiot. Tämä voi tarkoittaa sitä, että suoraa linkkiä prosessijohtamisen ja henkilöstötyytyväisyyden välillä ei nähdä, vaikka periaatteessa prosessijohtamisen tulisi ilmetä esimerkiksi selkeämpinä työnkuvina, vastuina ja työohjeina.

## PROSESSIJOHTAMISEN KEHITTYMINEN ORGANISAATIOSSA AJAN MYÖTÄ

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös prosessijohtamisen maturiteettiluokkien suhteellista osuutta organisaation prosessijohtamisen keston verrattuna. Tulokset on esitetty viereisen sivun kaaviossa.





KAAVIO 8: MATUREETILUOKKIEN SUHTEELLINEN OSUUS PROSESSITYÖN KESTOON VERRATTUNA

Kaaviosta 8 voidaan havaita, että prosessimaturiteetti kasvaa sitä mukaa, kun prosessityötä tehdään pitkäjänteisesti.

Ne organisaatiot, joissa prosessijohtamista ei ole tehty lainkaan tai sitä ollaan vasta aloittamassa, kuuluvat tutkimuksessa pääosin vasta-alkajien maturiteettiluokkaan. 1-10 vuotta prosessijohtamista soveltaneet organisaatiot kuuluvat pääosin harrastajien maturiteettiluokkaan. Maturiteettiluokaltaan edistyneiden organisaatioiden määrä alkaa näkyä merkittävästi vasta yli kymmenen vuotta prosessijohtamista soveltaneiden organisaatioiden joukossa.

Tuloksista voidaan päätellä, että prosessityö ja prosessijohtamisen käytäntöjen onnistunut käyttöönotto vaativat aikaa. Osa organisaatioista on onnistunut pääsemään edistyneiden maturiteettiluokkaan jo 1-5 vuoden aikaikkunassa, mutta valtaosalla tämä edistyminen on vaatinut vähintään viisi vuotta.

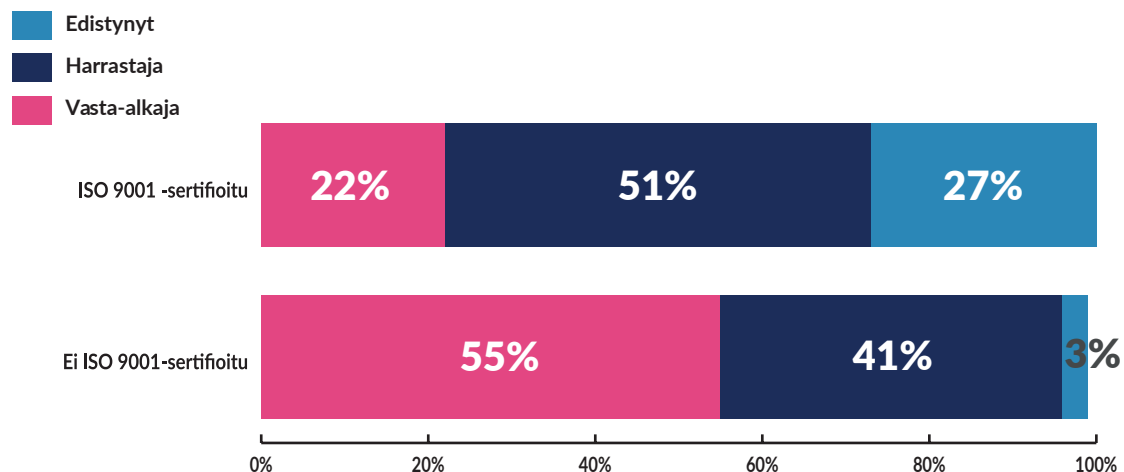


Tutkimuksessa havaittiin myös pieni joukko organisaatioita, jotka ovat tehneet prosessityötä yli 10 vuotta, mutta kuuluvat silti vasta-alkajiin. Nämä organisaatiot saattavat olla sellaisia, joissa prosessityötä on aikanaan tehty, mutta se on sittemmin jäänyt vähemmälle huomiolle. Vaihtoehtoisesti nämä organisaatiot saattavat olla prosessijohtamisessa niin hyvällä tasolla, että niissä suhtautuminen omaan prosessityöhön on huomattavasti enemmän itsekriittisempää kuin muissa vastaajaorganisaatioissa.

## ISO 9001 PROSESSIJOHTAMISEN AJURINA

Tutkimukseen vastanneista organisaatioista 68 prosentilla on ISO 9001 -sertifikaatti. Seuraavaksi tarkastellaan, miten näkemykset prosessijohtamisesta erosivat toisistaan sertifioituissa ja ei-sertifioituissa organisaatioissa. Tämä segmentointi on tehty ainoastaan ISO 9001 -sertifikaatin pohjalta, jolloin esimerkiksi ISO 14001 -sertifioitu organisaatio kuuluu "Ei ISO 9001 -sertifioitu" -segmenttiin.

Alla esitetyssä kaaviossa on esitetty sertifiointin suhteellinen jakautuminen tutkimuksen eri maturiteettiluokissa.



KAAVIO 9: ISO 9001 -SERTIFIOINNIN JAKAUMA MATURITEETTILUOKITTAIN

Kaaviosta 9 havaitaan, että mitä korkeammalla organisaation maturiteetti prosessijohtamisessa on, sitä todennäköisemmin sillä myös on ISO 9001 -sertifikaatti.

Toisaalta tässä ei voida ottaa kantaa siihen, onko ISO 9001 -sertifikaatti prosessimaturiteetin syy vai seuraus. Valistunut arvauksemme on, että molempia vaihtoehtoja löytyy. Joukossa lienee olevan organisaatioita, jotka ovat kehittäneet prosessijohtamistaan ISO 9001 -standardin avulla hyvälle mallille, mutta myös organisaatioita, jotka ovat sertifioineet jo valmiiksi korkeatasoisen prosessijohtamisen järjestelmänsä.

# YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen mukaan organisaatioissa ollaan prosessijohtamisen suhteen hyvin eri tasolla: osa on vielä vasta-alkajia, osa on tehnyt jo jonkun aikaa, ja osa on jo hyvinkin edistyneitä. Vastausten perusteella kaikki nämä eri maturiteetti- ja suoritustasot suoriutuvat keskimäärin organisaatioina hyvin, ja vastausten perusteella pienin ero suorituskyvyn arvioissa on asiakastyytyväisyystuloksissa. Edistyneet organisaatiot erottuvat selkeimmin sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden tuloksissa, sekä henkilöstötyytyväisyyden ja talouden tuloksissa.

Edistyneet organisaatiot erottuvat myös selkeästi uskomuksissaan prosessijohtamisen vaikutuksista tuloksellisuuteen kaikissa osa-alueissa, verrattaessa vasta-alkajiin ja harrastajiin. Suurimman vaikutuksen he uskovat prosessijohtamisella olevan asiakastyytyväisyyteen. Sen sijaan vasta-alkajien ja harrastajien uskomusten välillä ei havaita suurta eroavaisuutta. Ne organisaatiot, jotka todella käyttävät prosesseja toiminnassaan (kehittäminen ja perehdyttäminen), uskovat vaikuttavansa prosessijohtamisella organisaationsa suorituskäyttöön.

Prosessityö ja prosessijohtamisen käytäntöjen onnistunut käyttöönotto vaativat aikaa, mutta osa organisaatioista on onnistunut pääsemään edistyneiden maturiteetti- ja suoritustasoon jo 1-5 vuoden aikaikkunassa. Valtaosalla edistyneiden maturiteetti- ja suoritustasoon pääseminen on kuitenkin vaatinut vähintään viisi vuotta. Aika ei kuitenkaan ole mikään taakka hyvälle prosessimaturiteetille. Tutkimuksessa havaittiin myös pieni joukko organisaatioita, jotka ovat tehneet prosessityötä yli 10 vuotta, mutta jotka silti arvioivat itsensä vasta-alkajiksi.

Tutkimuksen tuloksista erottuivat positiivisesti prosessityötä ja prosessijohtamista pitkäjänteisesti jo pidemmän aikaa tehneet organisaatiot. Tämän perusteella voidaan tehdä johtopäätös: mitä pidemmällä organisaatio on prosessijohtamisessa, sitä enemmän hyötyjä se kokee saavansa.

Tutkimustulosten löydökset eivät sinänsä tarjonneet mitään radikaalisti uutta prosessijohtamiseen liittyen. Samalla ne kuitenkin vahvistivat sitä näkemystä, joka meillä Arter Oy:llä on ollut prosessijohtamisesta. Prosessijohtamisella voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen laaja-alaisesti, mutta se vaatii aikaa, osaamista ja prosessien dokumentoinnin lisäksi dokumentaation käyttöä arjessa.

Teillä on visio muutoksesta,  
me tiedämme miten se toteutetaan.

Arter oy  
[WWW.ARTER.FI](http://WWW.ARTER.FI)

---