



**LIIKETOIMINTAPROSESSIYMMÄRRYKSEN VAIKUTUS YRITYKSEN TIETOPÄÄOMAAN TIETOINTEN-  
SIIVISESSÄ ORGANISAATIOSSA**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

Veli Matti Partanen

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala

Professori Kirsimarja Blomqvist

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Veli Matti Partanen

### **Liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus yrityksen tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa**

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma / Tietojohtaminen ja johtajuus

2022

103 sivua, 16 kuvaa, 8 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Mika Vanhala ja Professori Kirsimarja Blomqvist

**Avainsanat:** Liiketoimintaprosessi, liiketoimintaprosessin mallintaminen, liiketoimintaprosessiymmärrys, tietopääoma, yksilötason tietopääoma, organisaatiotason tietopääoma, tietointensiivinen organisaatio

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia organisaation liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välistä suhdetta hyödyntäen liiketoimintaprosessiymmärryksen käsitettä. Tutkielman tavoitteena on saavuttaa ymmärrys siitä, vaikuttaako organisaation jäsenten kokonaisvaltainen ymmärrys organisaationsa liiketoimintaprosesseista heidän omaan tietopääomaansa ja sitä kautta organisaation tietopääomaan.

Tutkittua aihealuetta on lähestytty teoreettisen tutkimuskirjallisuuden avulla. Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus valitussa kohdeorganisaatiossa. Tiedonkeruumenetelmänä aineiston osalta käytettiin fokusryhmähaastatteluja. Haastatteluiden kerätty aineisto teemoiteltiin, kategorisoitiin ja koodattiin saaden eriasteisesti suodatettua materiaalia. Tutkimuksen löydöksiä verrattiin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaation jäsenten hyvällä liiketoimintaprosessiymmärryksellä voidaan katsoa olevan positiivista vaikutusta tietopääomaan. Liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa voidaan nähdä kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena ilmiönä, joka on mahdollista hyvissä olosuhteissa. Tätä positiivista vuorovaikutussuhdetta vahvistavat mm. organisaation hyvät käytänteet. Vuorovaikutus liiketoimintaprosessiymmärryksen ja tietopääoman välillä voidaan nähdä myös kasvavana spiraalisena ilmiönä, jossa kummatkin tekijät vahvistavat toisiaan.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Veli Matti Partanen

### **The effect of business process understanding on a company's knowledge capital in a knowledge-intensive organization**

Master's thesis

2022

103 pages, 16 figures, 8 tables and 2 appendices

Examiners: Associate professor Mika Vanhala and Professor Kirsimarja Blomqvist

**Keywords:** Business process, business process modeling, business process understanding, knowledge capital, individual-level knowledge capital, organizational-level knowledge capital, knowledge-intensive organization

The aim of this thesis is to investigate the relationship between an organization's business processes and knowledge capital, utilizing the concept of business process understanding. The aim of this thesis is to achieve an understanding of whether the organization's members comprehensive understanding of their organization's business processes affects their own knowledge capital and thereby the organization's knowledge capital. The researched subject area has been approached with the help of theoretical research literature. The research was conducted as a qualitative study and the research strategy was a case study in the selected target organization. Focus group interviews were used as the data collection method for the material. The material collected from the interviews was themed, categorized, and coded, resulting in material filtered to varying degrees. The findings of the study were compared with previous research results.

The results of the study show that a good business process understanding of organizational members can be considered to have a positive effect on knowledge capital. The effect of business process understanding on knowledge capital in a knowledge-intensive organization can be seen as a two-way interactive phenomenon that is possible under good conditions. This positive interaction is strengthened by e.g., good practices of the organization. The interaction between business process understanding and knowledge capital can also be seen as a growing spiral phenomenon, where both factors reinforce each other.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto .....	7
1.1. Työn tausta.....	7
1.2. Tutkielman ajankohtaisuus ja relevanttius .....	10
1.3. Yhteydet aiempaan tutkimukseen .....	11
1.4. Tutkimuskysymykset .....	14
1.5. Työn teoreettinen tausta ja viitekehyksen keskeiset näkökulmat ja käsitteet.....	17
1.6. Tutkielman rakenne.....	22
2. Liiketoimintaprosessit.....	23
2.1. Organisaation liiketoimintaprosessit .....	23
2.2. Liiketoimintaprosessien mallintaminen .....	28
2.3. Liiketoimintaprosessiymmärrys .....	36
3. Tietopääoma.....	39
4. Liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välinen suhde .....	45
5. Tutkimuksen toteutus .....	49
5.1. Tutkimusstrategia ja menetelmät .....	49
5.2. Tutkimusaineiston hankinta .....	52
5.3. Haastatteluiden toteutus ja haastatteluiden kysymykset .....	54
5.4. Tutkielman luotettavuus.....	58
6. Tulokset.....	60
7. Pohdinta ja johtopäätökset .....	77
7.1. Vastaus tutkimuskysymyksiin.....	78
7.1.1. Miten liiketoimintaprosesseja mallinnetaan sekä kuvataan?.....	78
7.1.2. Mistä organisaation tietopääoma koostuu? .....	80
7.1.3. Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa yksilötasolla? .....	82
7.1.4. Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla? .....	86

7.1.5. Mikä on liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa? .....	88
7.2. Teoreettinen ja käytännön kontribuutio .....	92
7.3. Työn rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	93
Lähteet.....	95

## Liitteet

Liite 1. Kutsu fokusryhmähaastatteluun

Liite 2. Tietosuojailmoitus

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuskysymykset, käsitteet ja näkökulmat

Kuva 2: Teoreettisen viitekehyksen tasot, osa-alueet ja niiden väliset suhteet

Kuva 3: Inhimillisen pääoman osa-alueet

Kuva 4: Tutkielman rakenne

Kuva 5: Liiketoimintaprosessiymmärrys ja sen elementit

Kuva 6: Liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välinen rakenne suhteutettuna teoreettiseen viitekehyksen tasoihin, osa-alueisiin ja niiden välisiin suhteisiin

Kuva 7: Fokusryhmähaastatteluista kerätyn materiaalin jalostamisessa käytetyt menetelmät

Kuva 8: Tärkeimmät tekijät työtehtävien hoitamisen kannalta/työntekijätaso

Kuva 9: Tärkeimmät tekijät työtehtävien hoitamisen kannalta/esimiestaso

Kuva 10: Tekijät, jotka motivoivat kehittämään omaa työtä ja toimintoja/työntekijätaso

Kuva 11: Tekijät, jotka motivoivat kehittämään omaa työtä ja toimintoja/esimiestaso

Kuva 12: Tiedonhakukanavat työhön liittyviin ongelmiin liittyen/työntekijätaso

Kuva 13: Tiedonhakukanavat työhön liittyviin ongelmiin liittyen/esimiestaso

Kuva 14: Työssäoppimisen keinot/työntekijätaso

Kuva 15: Työssäoppimisen keinot/esimiestaso

Kuva 16: Tutkimuskysymykset sekä yhteenveto vastauksista tutkimuskysymyksiin

## Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Yhteenveto liiketoimintaprosesseja käsittelevistä artikkeleista

Taulukko 2: Liiketoimintaprosessien luokittelu niiden luonteen mukaan sekä huomioonotettavat tekijät mallinnustekniikkaa valittaessa

Taulukko 3: Yhteenveto liiketoimintaprosessimallinnuksia käsittelevistä artikkeleista

Taulukko 4: Yhteenveto tietopääomaa käsittelevistä artikkeleista

Taulukko 5: Esimerkki aineiston analyysistä, teemoittelusta, kategorisoinnista ja koodauksesta

Taulukko 6: Yhteenveto fokusryhmien haastateltavista

Taulukko 7: Tutkimuskysymykset, teoreettiset avainkäsitteet ja tutkittavat teemat

Taulukko 8: Tutkimuskysymykset, haastattelukysymykset ja analyysikysymykset

# 1. Johdanto

## 1.1. Työn tausta

Yritykset kohtaavat nykypäivän kilpailuympäristössä lukuisia eri haasteita. Muuntautumiskyky ja nopea reagointi markkinoiden muutoksiin sekä kyky vastata asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin ovat tärkeitä tekijöitä menestymisen kannalta. Nopeasti muuttuvassa ja elävässä kilpailutilanteessa organisaatio hyötyy siitä, miten hyvin se kykenee hyödyntämään ja kehittämään hallussaan olevaa tietoa. Tiedon merkitys organisaation menestystekijänä onkin kiistaton ja sitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä kilpailuetuun vaikuttavista tekijöistä (Nonaka, Toyama ja Konno, 2000, 5). Organisaation omaavan tiedon ja tietopääoman tehokas hyödyntäminen nousee näin huomattavaan rooliin. Subramaniam ja Youndt (2005, 450) toteavatkin, että tietopääoma on tiiviisti sidoksissa yrityksen kykyyn innovoida sekä kykyyn hyödyntää organisaation tietoresursseja. Tästä voidaan päätellä myös se, että tietopääoman oikeaoppisella hallinnalla ja kehittämisellä organisaatiolla on mahdollista saavuttaa kestävä kehityksen tie. Vaikka tietopääoma on käsitteenä vahvasti teoreettinen, sen merkitys käytännön elementtinä organisaatioiden päivittäisessä elämässä on viime vuosina korostunut. Tästä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että tietopääoman rooli on noussut viime aikoina konkreettisesti mitattavissa olevaksi tekijäksi ja että sitä voidaan pitää jopa strategisen suorituskyvyn mittarina (Bontis, 2001, 42).

Organisaation menestyksen tärkeäksi osatekijäksi nousee myös sen sisäisten prosessien toimivuus ja niiden tehokas hallinnointi, joiden avulla taataan yrityksen toimintakyky sekä kyvykyys reagoida muutoksiin. Liiketoimintaprosessit määrittelevät ne toimintamallit, joiden avulla yritys tuottaa palveluita ja tuotteita sekä näin vastaa markkinoiden ja asiakaspintojen vaatimuksiin. Yrityksen liiketoimintaprosessit toimivat organisaation yhtenä merkittävänä tukipilarina ja niiden avulla voidaan tarkastella organisaation toimivuutta. Ymmärtämällä liiketoimintaprosessinsa ja niiden vaikutukset organisaatiolla on mahdollisuus myös kehittää toimintaansa. Yrityksen toimintoja voidaankin analysoida ja toimintamalleja yhtenäistää sen liiketoimintaprosessien kautta (Aguilar-Savén, 2004, 129). Omien prosessien hallinnan lisäksi organisaatiolle on tärkeitä myös tuntea toimintaympäristönsä ja sidosryhmien vaatimukset. Ilman tätä liiketoimintaprosessien kehittäminen jää vaillinaiseksi. Karami, Alvani, Zare ja Kheirandish (2015, 182) toteavatkin, että kyvykyys hankkia olennaista tietoa

tuotekehityksen ja prosessien hiomista varten on tämän päivän kilpailuympäristössä tärkeä tekijä.

Pro gradun päätavoite on tutkia kahta edellä käsiteltyä tekijää: organisaation liiketoimintaprosesseja ja tietopääomaa sekä niiden välistä suhdetta. Tarkemmin kuvattuna tutkielman tavoitteena on tutkia liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutusta organisaation tietopääomaan. Tavoitteena on saavuttaa ymmärrys siitä, vaikuttaako organisaation jäsenten kokonaisvaltainen ymmärrys organisaationsa liiketoimintaprosesseista heidän omaan tietopääomaansa ja sitä kautta organisaation tietopääomaan. Tutkielmassa keskitytään inhimilliseen pääomaan, joka on tietopääoman osa-alue. Tutkielmassa myös selvitetään minkälaisia haasteita ja esteitä mahdollisesti näiden kahden tekijän, liiketoimintaprosessien ja organisaation tietopääoman, välillä on.

Pro gradun kohdeyrityksenä on kansainvälisiä logistisia ratkaisuja ja kuljetuspalveluja tarjoava keskisuuri yritys. Kohdeorganisaatiossa on aloitettu projekti liiketoimintaprosessien kartoittamiseksi tavoitteena mm. prosessien tehostaminen, toimintojen osittainen automatisointi sekä valmistautuminen toiminnanohjausjärjestelmän uudistamiseen. Projektin tavoitteena on luoda kattava kokonaisymmärrys yrityksen prosesseista riittävällä tarkkuudella. Osana projektia hyödynnetään dataan perustuvaa prosessilouhintaa, jonka avulla prosesseja kyetään mallintamaan. Prosessilouhinta pohjautuu yrityksen tapahtumalokeihin kirjattuihin käyttäytymismalleihin, joiden pohjalta kyetään mallintamaan prosesseja (Aalst, 2012, 2). Prosessilouhinnan avulla pyritään myös paikantamaan mahdolliset pullonkaulat prosesseissa sekä selvittämään niissä olevien ongelmien juurisyyt. Tutkielman käsitellessä liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välistä suhdetta, tärkeätä on myös ymmärtää liiketoimintaprosessiymmärryksen rakenteita sekä sitä, miten liiketoimintaprosesseja mallinetaan.

Pro gradu tutkielman ja tutkimuskysymyksen tarve nousevat sinänsä aina ajankohtaisesta aiheesta: kuinka kehittää organisaation toimintoja ja organisaation osaamista? Kysymyksen taustalla on näkökulma siitä, kuinka organisaatio kykenee mukautumaan kilpailuympäristön muospaineissa. Tässä liiketoimintaprosessien toimivuus, ymmärrys prosesseista sekä organisaation tietopääoma näyttelevät merkittäviä rooleja.

Liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välisen suhteen peilaaminen on myös kohdeorganisaatiossa ajankohtainen kysymys. Tarve tälle nousee kohdeorganisaation toimialaympäristön pitkän aikajänteen muutoksista ja tarpeesta kyetä reagoimaan näihin muutoksiin.



Kohdeorganisaation liiketoimintaprosessimallinnusprojektin tavoitteena on toimintojen tehostamisen lisäksi myös saavuttaa riittävän tarkka kokonaisuymmärrys organisaation toimintoista ja toimintamalleista. Organisaation toimiessa voimakkaasti tietointensiivisellä alalla tämä on merkityksellistä.

Tutkielman keskeiset pääkäsitteet ovat *liiketoimintaprosessi*, *liiketoimintaprosessiymmärrys* sekä *tietopääoma*. *Liiketoimintaprosessit* voidaan määritellä organisaation käytänteinä ja tapoina, joilla ne toteuttavat päivittäisiä toimintoja sekä oppivat uutta (Teece, Pisano ja Schuen, 1997, 518). *Liiketoimintaprosessit* ovat yleensä organisaation eri toimintoja leikkaavia sekä sijaitsevat tavanomaisen hierarkkisen organisaatorakenteen ulkopuolella, jolloin yksittäinen henkilö ei ole yksin vastuussa koko prosessista (Lee ja Dale, 1998, 215). *Liiketoimintaprosessiymmärrys* voidaan nähdä liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhdistymiskohtana. Liiketoimintaprosessiymmärrys on kokonaisuymmärrystä prosesseista, prosessien sisällöstä ja siitä, miten prosessit toimivat. *Liiketoimintaprosessiymmärryksen* tukena organisaatio voi kehittää toimintamallejaan ja prosessejaan. Nahapietin ja Ghoshalin (1998, 245) mukaan *tietopääoma* voidaan määritellä organisaation omistamaksi tiedoksi ja kyvyksi, joka on tietoon ja tietämykseen perustuvaa toimintakykyä. *Tietopääoma* jakautuu inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman osa-alueisiin (Bontis, 1998, 66).

Tutkielmassa rajataan tietopääoman osa-alueista pois rakennepääoma ja suhdepääoma sekä keskitytään inhimillisen pääoman osa-alueeseen, johon lukeutuvat mm. henkilöstön osaaminen ja henkilöominaisuudet (Lönnqvist, Kujansivu ja Antola, 2005, 11). Rajauksella pyritään keskittymään tutkielman ja tutkimuskysymysasettelun kannalta olennaiseen sisältöön. Tutkielman tavoitteen ollessa selvittää organisaation jäsenten liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutusta organisaation tietopääomaan, inhimillisen pääoman osa-alue korostuu. Lönnqvist et al. (2005, 11) määrittelevät suhdepääomaan sisältyvän organisaation imagon ja suhteet sidosryhmiin sekä rakennepääomaan sisältyväksi työilmapiiriin ja tietojärjestelmiin dokumentoidun tiedon. Kyseisten tietopääoman osa-alueiden tutkiminen ei tue olennaisesti tutkimuksen päätavoitetta, eikä tuo päätutkimuskysymyksen kannalta olennaista lisätietoa. Myös liiketoimintaprosessien johtaminen on käsitteenä rajattu pro gradututkimuksen ulkopuolelle, koska kyseinen käsite ei ole suorassa syyseuraus suhteessa prosessiymmärryksen ja organisaation tietopääoman kanssa. Organisaatiokulttuurinäkökulman ja organisaatiooppimisen linkki liiketoimintaprosesseihin rajataan myös ulos, koska ne eivät käsitteinä tuo tutkimuskysymysten kannalta olennaista lisätietoa.

## 1.2. Tutkielman ajankohtaisuus ja relevanttius

Organisaatioiden tarve kehittää toimintaansa sekä tarve nopeaan reagoitukykyyn markkinoiden paineessa on jatkuva. Kyetäkseen vastaamaan asiakaspinnan tarpeisiin organisaation osaamisen taso ja liiketoimintaprosessien toimivuuden on oltava hyvällä tasolla. Organisaation liiketoimintaprosessit, asiakkaat sekä muut sidosryhmät ovat läheisesti linkittyneitä toisiinsa ja huonosti toimivat prosessit heijastuvatkin helposti organisaation ulkopuolelle asiakaspintaan sekä sidosryhmiin. Liiketoimintaprosessin yksi määrittely on se, että kyseessä on tapahtumien ja tehtävien kokonaisuus, joka lähtee asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen (Logistiikan Maailma, 16.1.2022). Prosessien ollessa vahvasti kytköksissä asiakkaisiin, asiakaspinta havaitsee herkästi, jos yritys ei pysty tuottamaan tyydyttävää palvelua tai tuotetta ja mikäli sen prosesseissa on parantamisen varaa.

Yrityksen kyky vastata asiakaspinnan tarpeisiin ja niiden muutoksiin on siis vahvasti yhteydessä sen omiin prosesseihin ja niiden hallintaan. Organisaation liiketoimintaprosessien kokonaisvaltaisen hallinnan avulla se voikin saavuttaa pitkällä aikavälillä mahdollisuuden kilpailukyvyllä erottumiseen (Arter, prosessijohtamisenhyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi, 16.1.2022). Yrityksen toimintaympäristössä saattaa mahdollisesti tapahtua nopeitakin muutoksia, joka haastavat vakiintuneita toimintamalleja ja prosesseja. Tästä ajankohtaisena esimerkkinä on korona pandemian aiheuttamat toimintaympäristöjen muutokset. Pandemian myötä vanhat liiketoimintamallit ja prosessit ovat mahdollisesti kohdanneet haasteita ja muuttuneet olosuhteet ovat luoneet painetta liiketoimintaprosessien uudelleen tarkastelulle sekä tehostamiselle (Helsingin Sanomat, talous, 16.1.2022). Painetta prosessien hiomiselle on ollut muutenkin, esimerkiksi logistiikan ja kaupan alalla, kun suuret ikäluokat ovat alkaneet siirtämään kulutustaan verkkokauppoihin koronan myötä (Solteq Digital-blogi, 16.1.2021). Verkkokaupan lisääntyminen onkin asettanut logistiikan toimijat uudenlaisten haasteiden eteen mm. varastologistiikan ja jakelulogistiikan saralla.

Prosesseihin kohdistuvien sopeutumispaineiden lisäksi myös tietopääoman merkitys on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Tämä on johtunut muutoksesta, jossa yritysten aineelliset resurssit ovat muuttuneet yhä enenevässä määrin toissijaisiksi. Tietopääoman rooli kilpailuetuna on laajalti tunnistettu. Erityisesti tietotaloudessa ainoa kestävä kilpailun lähde onkin tietopääoma ja se, miten sitä käytetään (Telma-lehti, 16.1.2021). Vaikka yritysten hallinnoiman tietopääoman roolin merkitys on kasvanut vuosien mittaan, sen merkitys on

tunnistettu jo kauan sitten. Taloussanomien (16.1.2021) korosti jo vuosituhanteen vaihteessa sitä, että aineeton pääoma on yrityksille tulevaisuudessa kultaakin kalliimpaa. Tietopääoman merkitys koskettaa myös logistiikka-alaa, joka on suuntautunut yhä vahvemmin ratkaisukeskeisempää ja asiantuntevampaa palveluntuotantoa kohti. Asiakaskunnalle on yhä tärkeämpää se, että logistiset ratkaisut ovat räätälöityjä, ekologisia ja enemmän lisäarvoa tuovia. Tämä korostaa osaltaan sitä, kuinka tärkeitä logistiikka-alan toimijoiden prosessien toimivuus ja ymmärrys niistä ovat.

Tutkielman kohde ja aihepiiri pääkäsitteineen voidaan nähdä perustellusti ajankohtaisena ja osana pidempää jatkumoa sekä kehitystä kohti tietointensiivisempää toimintaympäristöä. Kysymys organisaatioiden kyvystä kehittää toimintojaan ja osaamistaan sekä kyvykkyys reagoida lyhyen ja pitkän aikavälin muutoksiin, on aina ajankohtainen. Liiketoimintaprosessit, ymmärrys niistä sekä organisaation omaava tietopääoma ovat osa niiden kyvykkyyttä toimia ja reagoida kilpailuympäristössä.

### 1.3. Yhteydet aiempaan tutkimukseen

Pro gradun aihealuetta on lähestytty eri kulmista ja liiketoimintaprosesseja sekä organisaation tietopääomaa on tutkittu useissa eri asiayhteyksissä ja eri näkökulmista. Tutkimusta liiketoimintaprosessiymmärryksen ja organisaation tietopääoman välisestä yhteydestä tietointensiivisessä organisaatiossa on tosin tehty vähemmän. Aikaisempi tutkimus on usein keskittynyt liiketoimintaprosesseihin, ja tietopääomaan erikseen sekä ottanut näihin jonkin toisen muuttujan tai näkökulman, johon pääkäsitettä on verrattu. Seuraavassa kahdessa alaluvussa käsitellän pro gradun tutkimuskohteen yhteyksiä aikaisempiin tutkimuksiin liiketoimintaprosessien ja tietopääoman osalta.

## **Yhteydet aiempaan liiketoimintaprosessien tutkimukseen**

Aikaisempi tutkimus on lähestynyt liiketoimintaprosesseja useista eri näkökulmista. Esimerkiksi Markovic ja Kowalkiewicz (2008, 332) yhdistävät tutkimuksessaan liiketoimintaprosessien hallinnan menetelmät sekä liiketoiminnan tavoitteet. Tutkimuksen pyrkimyksenä on linkittää liiketoimintatavoitteiden määrittely ja prosessimallin suunnittelu ja tätä kautta pyrkiä maksimitehostukseen organisaation toimintamallien suhteen.

Liiketoiminnan tehokkuusnäkökulman ovat ottaneet myös Tjoa, Jakoubi, Glouch ja Quirchmayr (2008, 153), jotka käsittelevät tutkimuksessaan riskitietoista liiketoimintaprosessien hallintaa ja sitä, mitä etuja liiketoimintaprosessien hallinnan sekä riskienhallinnan yhdistäminen voi tuoda organisaatiolle. Myös tietopääoman ja liiketoimintaprosessien välistä yhteyttä on tutkittu. Kujansivu ja Lönnqvist (2008) tutkivat artikkelissaan tapaustutkimuksen avulla tietopääoman johtamisen ja liiketoimintaprosessien johtamisen yhteyttä. Liiketoimintaprosesseja ja niiden kehittämistä sekä suunnittelua ovat tutkineet mm. Childe, Maull ja Bennett (1994, 22), Shami, Rehman ja Bin Dost (2019, 436) sekä Bider ja Jalali (2014, 693). Myös Kettinger, Teng ja Guha (1997, 55) tutkivat liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelun metodeja, tekniikoita ja työkaluja.

Tutkimuksissa liiketoimintaprosessit nähdään usein resurssina ja työkaluna, joiden avulla mm. organisaation kestävä kehitys ja kilpailuetua voidaan kehittää (Childe et al., 1994, 30; Bider ja Jalali, 2014, 695; Aalst, Weske ja Grünbauer, 2005, 129; Ray, Barney ja Muhanna, 2004, 35). Myös itse prosessien mallintamisesta ja prosessien sisältämän tiedon hyödyntämisestä on julkaistu tutkimuksia. Mm. Aalst (2012, 1) ja Garcia et al. (2019, 260) ovat tutkineet aihetta datalouhinnan näkökulmasta katsottuna. Liiketoimintaprosessien tehokkuusnäkökulmaa ovat lähestyneet myös Shami et al. (2019 436), jotka ovat tutkineet liiketoimintaprosessien ja tiedonjakamisen välistä yhteyttä organisaation tehokkuuden kasvattajana.

Liiketoimintaprosesseja on lähestytty tutkimuksessa myös niitä tukevien toimintamallien kautta. Esimerkiksi Aalst et al. (2005, 129) keskittyivät tutkimaan niin sanottua tapauskohtaista käsittelyä prosessien hallinnassa. Tutkimuksessa esiteltiin malli, jossa tietointensiivisiä liiketoimintaprosesseja lähestyttiin keskittymällä perinteisen prosessien kehittämismallin

sijaan siihen, mitä liiketoimintaprosessitavoitteen saavuttamiseksi voidaan tehdä. Toimintamalli perustuu vahvasti prosessien sisältämään dataan.

Tietojohtamisesta ja liiketoimintaprosesseista löytyy myös tutkimuksia. Esimerkiksi Marjanovic ja Freeze (2012, 180) ovat tutkineet tietojohtamisen ja liiketoimintaprosessien johtamisen yhdistämistä tietointensiivisten liiketoimintaprosessien yhteydessä. Tutkimus osoitti prosessiosaamisen tärkeän roolin, sekä kuinka tärkeää on kyky soveltaa tietojohtamisen näkökulmia eri aikoina. Yhdistäen samoihin prosesseihin sopivimmat arvot ja strategiat.

Tutkimuksia liiketoimintaprosessien, niiden mallintamisen, yksilön tietopääoman ja organisaation tietopääoman välisistä suhteista on tehty melko vähän. Aihe on kiinnostava ja se on helppo kytkeä nykypäivän tietointensiiviseen toimintaympäristöön, joissa organisaatiot toimivat. Pro gradu tutkimuksessa on tarkoitus pureutua näiden käsitteiden välisiin suhteisiin sekä erityisesti syventyä liiketoimintaprosessiymmärryksen ja organisaation tietopääoman välillä olevaan syyseuraus-suhteeseen.

### **Yhteydet aiempaan tietopääoman tutkimukseen**

Organisaation tehokkuutta ja kestävästä kehitystä on lähestytty myös tietopääoman näkökulmasta. Gupta ja Raman (2020, 49) ovat tutkineet tietopääomaa ja pyrkivät tuomaan tutkimuksessaan esille eri näkökulmia tietopääoman osuudesta organisaation tehokkuuteen. Tutkimuksen tulokset osoittivat positiivisen ja merkittävän yhteyden organisaation tietopääoman ja organisaation tehokkuuden välillä. Organisaation tehokkuuden ja organisaation tietopääoman suhdetta on tutkinut myös Bontis (1998, 63), joka tutki artikkelissaan empiirisen pilottitutkimuksen kautta tietopääomaa ja sen vaikutusta liiketoiminnan tehokkuuteen. Myös kestävästä kehityksen näkökulma on huomioitu tutkimuksissa. Alvino, Di Vaio, Hassan ja Palladino (2021, 76) tutkivat kirjallisuuskatsauksen avulla tietopääoman roolia organisaation kestävästä kehityksen ja innovaatiotoiminnan suhteen.

Tietopääomaa ja sen hyödyntämistä on tutkittu myös tietojohtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi Alavi ja Leidner (2001, 107) tutkivat laajan kirjallisuuskatsauksen kautta tietojohtamisen prosesseja sekä IT:n roolia näissä prosesseissa. Tietopääoman hallinta ja tehokas hyödyntäminen on monimutkainen kokonaisuus. Siihen tarvitaan hyvää kokonaisymmärrystä ja hallintaa tukevia prosesseja.

Tutkimuksissa on eroteltu myös tietopääoman johtaminen ja tietojohdaminen toisistaan. Esimerkiksi Wiig (1995, 323) on tehnyt tämän tutkimuksessaan ja toteaa, että käsitteillä on päällekkäisyyksiä ja samoja tavoitteita, mutta myös eroavaisuuksia. Wiig (1995, 323) listaa eroavaisuudeksi esimerkiksi sen, että tietojohdamisella on enemmän taktisia ja operatiivisia näkökohtia ja on samalla paljon yksityiskohtaisempi, kuin tietopääoman johtaminen. Tutkimuksensa tuloksena Wiig (1995, 404) esittää että menestyäkseen yrityksen olisi luotava ja ylläpidettävä mahdollisimman tasapainoista tietopääoman portfolioa. Tietojohdamisen ja tietopääoman välistä suhdetta käsittelevät myös Hsu ja Sabherwal (2012, 489), jotka tutkivat empiirisesti, kuinka tietopääoma ja tietojohdaminen vaikuttavat toisiinsa sekä niiden syyseuraussuhteita organisaation suorituskykyyn.

Tietopääoman käsitettä on tutkimuksissa laajennettu käsittämään myös organisaation ulkopuoleisia rakenteita. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 242) ovat tutkimuksessaan ottaneet esille sosiaalisen pääoman käsitteen, joka käsittää sidosryhmien ja muiden verkostojen jakaman yhteisen tiedon. Tutkimuksen mukaan organisaation tietopääoman lähteet ovat juuri näissä sosiaalisten verkostojen rakenteissa.

Tietopääoman suhdetta organisaation tehokkuuteen ja tietojohdamiseen on tutkittu myös kansainvälisen suorituskyvyn näkökulmasta. Ling, Lu, Au, Xu ja Peng (2011, 937) tulivat tutkimuksessaan tulokseen, että tietojohdamisen strategialla on moderoiva vaikutus tietopääoman ja organisaation kansainvälisen suorituskyvyn välillä.

#### 1.4. Tutkimuskysymykset

Pro Gradun tavoite on tutkia organisaation liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välistä suhdetta ja sitä, miten liiketoimintaprosessiymmärrys vaikuttaa organisaation tietopääomaan. Aihealuetta lähestytään tehdyn tutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen kautta, lisäksi pääkäsitteet määritellään. Tutkielman tueksi kerätään empiirinen aineisto kohdeorganisaatiosta fokusryhmähaastatteluiden kautta. Haastattelukysymysten teemat ja aihealueet tukevat valittuun teoreettiseen viitekehykseen.

Päätutkimuskysymystä tukevat neljä alakysymystä, joista ensimmäinen käsittelee liiketoimintaprosessien mallintamista. Kysymyksen avulla luodaan tarkennettu kuva siitä, mitä liiketoimintaprosessit ovat ja miten niitä mallinnetaan. Kysymys taustoittaa

päätutkimuskysymystä. Toinen alatutkimuskysymys selvittää päätutkimuskysymyksen kannalta olennaista tietopääoman käsitettä ja sen rakennetta. Kysymyksen avulla syvennetään ymmärrystä tietopääoman käsitteestä. Kolmas alatutkimuskysymys käsittelee liiketoimintaprosessiymmärryksen yhteyttä yksilön omaan tietopääomaan. Kysymyksen avulla haetaan yksilötason näkökulmaa päätutkimuskysymykseen ja sen avulla pyritään rakentamaan siltaa koko organisaatiota kattavaan tietopääomaan. Neljäs alatutkimuskysymys käsittelee liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välistä yhteyttä organisaatiotasolla. Kysymyksen avulla pyritään selvittämään ja tarkentamaan näiden kahden käsitteen välistä linkkiä. Tutkimuskysymysten kokonaisuudella pyritään saamaan selkeä ja kohdennettu vastaus tutkimusongelmaan.

Pro Gradun päätutkimuskysymys on: *Mikä on liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa?*

Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

- 1.) Miten liiketoimintaprosesseja mallinnetaan sekä kuvataan?
- 2.) Mistä organisaation tietopääoma koostuu?
- 3.) Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa yksilötasolla?
- 4.) Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla?

Kuvaan 1. on koottu yhteenveto tutkimuskysymyksistä sekä listaus niihin liittyvistä käsitteistä, näkökulmista sekä empiria kysymysten teemoittelu.

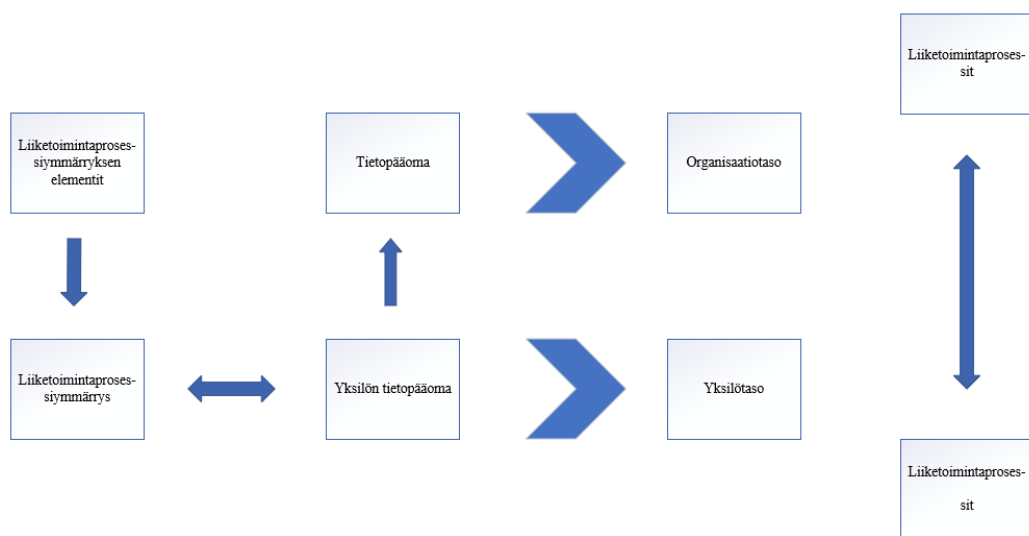


Kuva 1. Tutkimuskysymykset, käsitteet ja näkökulmat.

Vastausta päätutkimuskysymykseen haettaessa otetaan huomioon myös organisaation eri toiminnalliset tasot liiketoimintaprosessien usein läpäistessä organisaation eri toimintoja. Liiketoimintaprosessit läpäisevät usein yksittäisten organisaation jäsenten edustamia yksilötasojta, mutta samanaikaisesti myös koko toiminnan eli organisaatiotason. Nämä eri toiminnalliset tasot otetaan tutkimuksessa huomioon selvittämällä aluksi kirjallisuuskatsauksen avulla liiketoimintaprosessien rakenteet, niiden mallintamistekniikat sekä tietopääoman koostumus. Empiria-osion kautta pyritään rakentamaan käsitys liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutuksesta yksilön tietopääomaan. Tämän yksilötason liiketoimintaprosessiymmärryksen sekä tietopääoman kautta rakennetaan empiria osion avulla kuva myös liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutuksesta koko organisaatiotason tietopääomaan. Tietopääoman osalta keskitytään inhimilliseen pääomaan.



Tutkielman tavoitteena on selvittää liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus yksikön tietopääoman kautta koko organisaation tietopääomaan. Tutkielman keskittyessä inhimillisen pääoman osa-alueeseen huomioidaan sekä yksilö ja organisaatiotaso. Tutkielman viitekehys nojautuu käsitteisiin liiketoimintaprosessi, tietopääoma ja liiketoimintaprosessiymmärrys. Kuvassa 2. on nähtävissä nämä eri tasot sekä teoreettisen viitekehysten osa-alueet sekä niiden väliset suhteet.



Kuva 2. Teoreettisen viitekehysten tasot, osa-alueet ja niiden väliset suhteet.

### 1.5. Työn teoreettinen tausta ja viitekehysten keskeiset näkökulmat ja käsitteet

Seuraavissa kahdessa alaluvussa käsitellään työn teoreettista taustaa sekä viitekehysten keskeisiä näkökulmia ja käsitteitä liiketoimintaprosessien, liiketoimintaprosessimallinnuksen, liiketoimintaprosessiymmärryksen sekä tietopääoman osalta.

## Liiketoimintaprosessit

Liiketoimintaprosessit muodostavat rungon yrityksen toimintatavoille ja toimintamalleille. Toimivien prosessien kautta yritys kykenee toimimaan tehokkaasti ja tuottamaan tasalaatuaista palvelua. Menestyäkseen muuttuvassa kilpailuympäristössä organisaatiolle on tärkeää, että se kykenee ylläpitämään ja kehittämään prosessejaan (Childe et al., 1994, 30). Organisaation ymmärrys omista prosesseistaan nousee tällöin tärkeään rooliin.

Liiketoimintaprosesseilla voidaan katsoa olevan useita eri tehtäviä ja tarkoituksia. Teece et al. (1997, 518) määrittivät prosesseille kolme eri roolia: 1.) koordinointi ja integrointi 2.) oppiminen 3.) uudelleen konfigurointi. Nämä roolimääritykset selittävät hyvin liiketoimintaprosessien merkitystä yrityksen tukirakenteina. Ne toimivat samanaikaisesti yhdenmukais-tajina, kehittämisen ja oppimisen alustana sekä muutoksen mahdollistajina.

Liiketoimintaprosessi voidaan nähdä myös yhdistelmänä yrityksen sisäisiä toimintoja, joiden rakenne kuvaa niiden loogista järjestystä ja riippuvuuksia, jonka tavoitteena on tuottaa haluttu tulos (Aquilar-Savén, 2004, 129).

Myös asiakkaat kytkeytyvät vahvasti liiketoimintaprosesseihin. Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä toimintoina, joita yritykset tekevät ja toteuttavat niiden tuottaessa palvelua tai tuotteita asiakkailleen (Dumas, La Rosa, Mendling ja Reijers, 2018, 2). Prosesseihin ja niiden hallintaan linkittyy myös organisaatio kulutehokkuus. Kujansivu ja Lönnqvist (2008, 162) toteavatkin, että onnistuneella liiketoimintaprosessijohtamisella pystytään tehostamaan toimintoja ja välttämään turhia kuluja.

Liiketoimintaprosessi on eräänlainen toimintojen ketju, joka saattaa läpäistä organisaation eri tasoja ja toimintoja. Liiketoimintaprosessien mallintaminen ja kuvaaminen vaikuttaa organisaation aktiviteettien systematisoinnin kautta yrityksen rakenteelliseen pääomaan (Kujansivu, Lönnqvist, 2008, 162). Tällä tarkoitetaan organisaation järjestelmiin tallennettuja malleja liiketoimintaprosesseista. Liiketoimintaprosessien mallinnuksen lähtökohta on usein halu ymmärtää prosessi ja jakaa ymmärrys siitä niiden ihmisten kanssa, jotka ovat päivittäin tekemisissä prosessin kanssa (Dumas et al., 2018, 75).

Prosesseja mallinnettaessa tulee ottaa huomioon, että mallinnus sisältää paljon informaatiota. Liiketoimintaprosessimalli ei ole pelkästään graafinen esitys prosessista, vaan sen pitäisi toimia myös viestintäpohjana prosessin yksityiskohdista prosessiin liittyvien sidosryhmien välillä (Afrasiabi, Benyoucef ja Kuziemsky, 2009, 2). Liiketoimintaprosessien mallinnuksessa käytetään useita eri tasoja ja mallinnettujen prosessien havainnollistamisessa käytetään usein erilaisia tekniikoita. Esimerkiksi organisaatiotason liiketoimintaprosessit ovat korkean tason prosesseja, jotka tyypillisesti määritellään tekstimuodossa syöttesä, tulostensa, odotettujen tulostensa ja riippuvuuksiensa suhteen muista liiketoimintaprosesseista (Weske, 2019, 17).

Prosessien mallinnuksessa on lisäksi huomioitava myös se, mitä varten mallinnus tehdään (Aquilar-Savén, 2003, 129). Samasta prosessista voidaan tehdä hyvinkin erinäköisiä mallinnuksia riippuen mallinnuksen käyttötarkoituksesta. Mallinnus saattaa olla erilainen, mikäli se tehdään tarkoituksena havainnollistaa prosessi it- toimintojen näkökulmasta tai pelkästään operatiivisesta näkökulmasta katsottuna.

Liiketoimintaprosessiymmärryksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä kokonaisymmärrystä, joka organisaation jäsenellä on hänen omien tehtäviensä, osastonsa/yksikkönsä ja organisaation käytänteistä, toimintatavoista sekä prosesseista. Liiketoimintaprosessiymmärryksen avulla työntekijä kykenee hahmottamaan oman toimenkuvansa lisäksi toimintojen laajempaa kokonaisuutta esimerkiksi osastotasolla. Prosessiymmärryksen kautta myös prosessien kehittäminen ja mukauttaminen muuttuviin olosuhteisiin on helpompaa. Prosessin omistaja ja prosessin kanssa tekemisissä oleva työntekijä usein omaa ymmärrystä kyseisestä prosessista sekä siitä, miten prosessia voi kehittää.

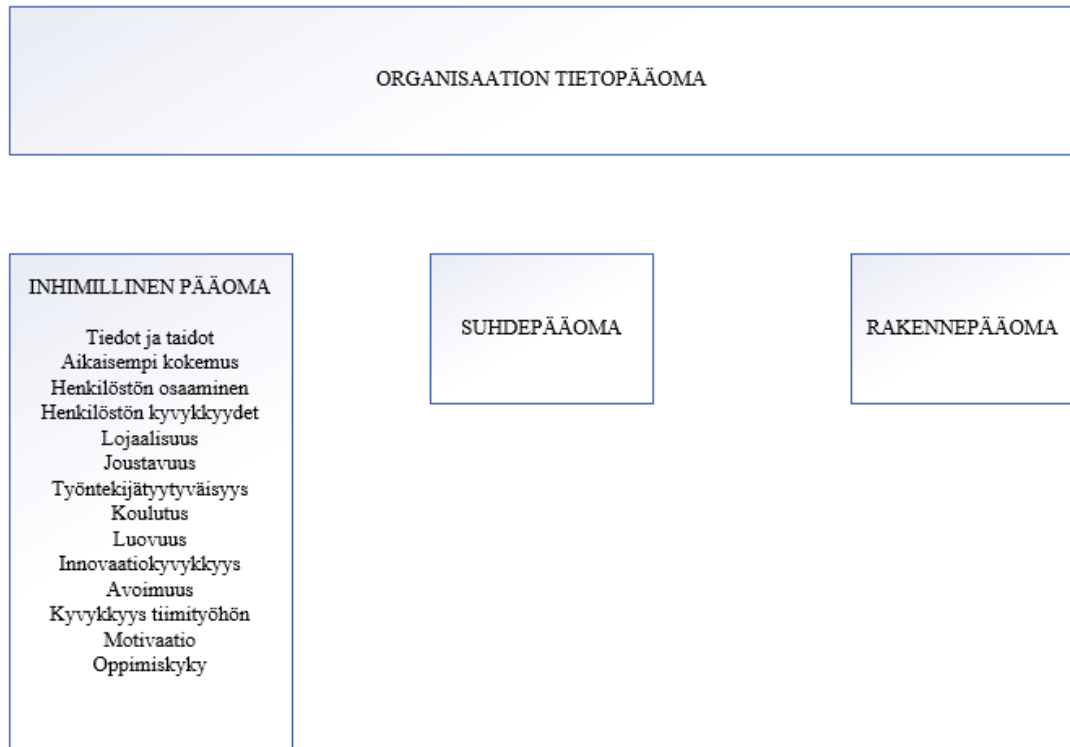
Liiketoimintaprosessimallinnuksen avulla käsitellään liiketoimintaa koskevia tietoja, jotka esitetään prosessimalleissa (Eikebrokk, Iden, Olsen ja Opdahl, 2011, 640). Tieto ja ymmärrys ovat siis osa prosessia ja prosessimallinnus tuo sen näkyväksi. Mikäli prosesseja ei ole organisaatiossa mallinnettu, ymmärrys niistä saattaa olla hajaantunut pitkin organisaatiota useiden toimijoiden kesken ja myös näkemykset prosesseista saattavat olla eriäviä.

## Tietopääoma

Kokonaisuudet huomioon ottaen organisaatioiden voidaan katsoa hallinnoivan aineellisia pääomia, aineettomia pääomia ja taloudellisia pääomia (Isaac, Herremans ja Kline, 2010, 373). Aineellisten pääomien merkitys on ollut historiassa suuri, mutta nykyajan tietointensiivisessä toimintaympäristössä voidaan katsoa aineettoman pääoman jopa ohittaneen aineellisen pääoman merkityksen. Tähän on vaikuttanut osin se, että yritysten keskittyessä yhä enemmän aineettomaan palveluun ja asiantuntemukseen nojautuvaan liiketoimintaan, työntekijöiden hallussa oleva osaaminen on noussut yhä tärkeämpään rooliin. Aineetonta pääomaa kutsutaan myös tietopääomaksi.

Organisaation tietopääoma voidaan jakaa pienempiin osatekijöihin. Tietopääoma jaetaan perinteisesti inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman osa-alueisiin (Bontis, 1998, 66; Bornemann, Alwert ja Bontis sekä Bart 2007, 565; Lönnqvist, Kujansivu ja Antola, 2005, 12). Tutkimus keskittyy näistä inhimillisen pääoman osa-alueeseen, johon lukeutuvat mm. henkilöstön osaaminen ja henkilöiden kyvykkyudet, suhdepääomaan mm. organisaation imago ja suhteet sidosryhmiin ja rakennepääomaan mm. työilmapiiri sekä tietojärjestelmiin dokumentoitu tieto (Lönnqvist et al., 2005, 12). Rakennepääoma sisältää myös yrityksen prosessit ja liiketoimintatiedon hallinnan toiminnot (Lönnqvist et al., 2005, 45).

Inhimillinen pääoman koostuessa organisaation jäsenten osaamisista ja kyvykkyyksistä, on organisaatiolle tärkeitä kyettä sijoittamaan nämä kyvykkyudet niitä vastaaviin tehtäviin organisaation tehokkuuden maksimoimiseksi (Sullivan, 1999, 133). Inhimillisen pääoman johtamisessa korostuu siis johdon syvä ymmärrys organisaation jäsenten voimavaroista. Inhimilliseen pääomaan voidaan lukea sisältyväksi muitakin niin yleisiä kuin yksilöllisiä määreitä, kuten innovaatiokyvykyys, luovuus, tietotaito, aikaisempi kokemus, kyvykyys tiimityöhön, joustavuus, avoimuus, motivaatio, tyytyväisyys, oppimiskyky, lojaalisuus ja muodollinen koulutus (Marr, 2005, 97). Inhimillinen pääoma kattaa näin ollen laajan skaalan erilaisia ominaisuuksia ja määreitä. Nämä osa-alueet on lueteltu kuvassa 3.



Kuva 3. Inhimillisen pääoman osa-alueet (mukaillen Lönnqvist et al., 2005, 12; Marr, 2005, 97).

Tietopääoman ollessa ei-konkreettista sen johtaminen, hallinnoiminen ja omistaminen saattaa olla hankalaa. Tietopääoman aineettoman luonteen takia voidaan katsoa, että yrityksen on vaikea omistaa ja määrätä sitä (Chen Goh, 2005, 387). Työntekijän omistama tieto ja asiantuntemus ovat organisaation käytössä palkkaa vastaan, mutta työntekijän vaihtaessa työpaikkaa tieto ei välttämättä jää organisaatioon. Tämä saattaa asettaa osaltaan haasteita organisaatiolle sen pyrkiessä hallinnoimaan ja maksimoimaan hallinnoimansa tietopääoman edut. Teoreettisen käsitteellisyyden takia tietopääoma saattaa olla vaikea hallinnoida. Vaikka tietopääoma nähdäänkin strategisena kestäväen kehityksen mahdollistajana, se saateen kuitenkin nähdä myös osittain sumeana ulottuvuutena ja mittaus sekä laskentateknisesti ongelmallisena (Edvinsson ja Dumay, 2013. 163).

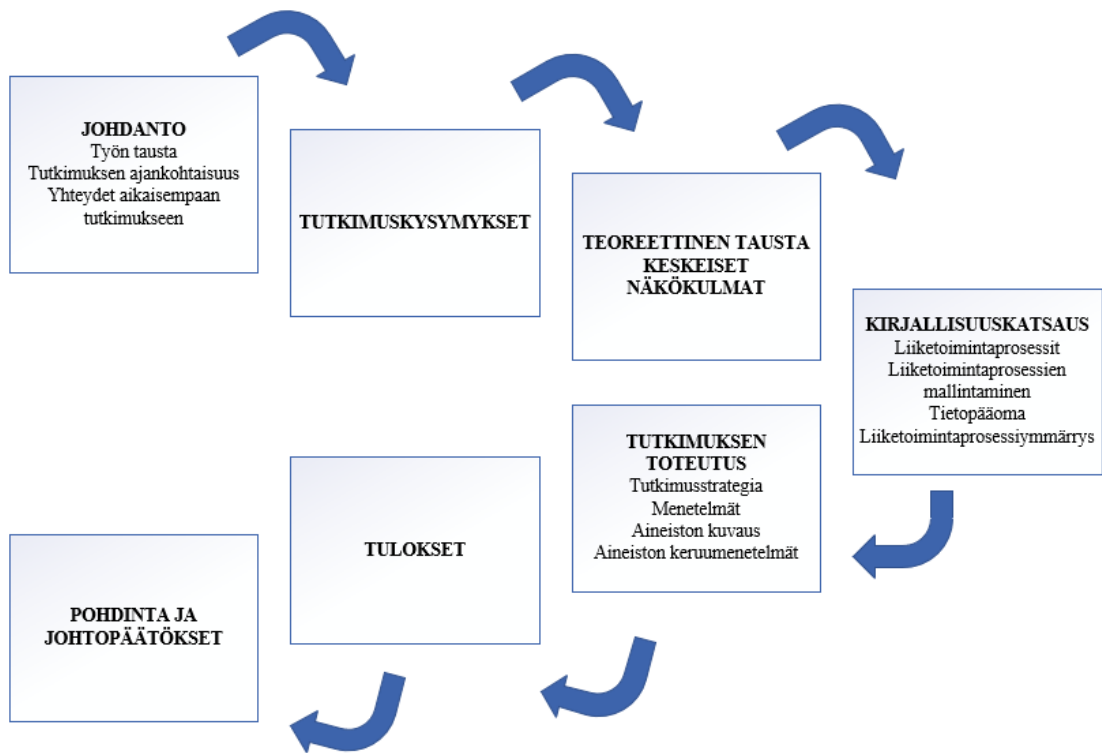
Tietopääoman merkitystä organisaation menestystekijänä voidaan pitää merkittävä ja sitä voidaankin pitää yrityksen tärkeänä talouskasvun tekijänä (Stähle ja Bounfour, 2008, 174). Talouskasvun yhteydessä voidaan puhua myös tietopääoman rahallisesta arvosta

organisaatiolle. Sullivan ja Sullivan (2000, 332) toteavatkin, että tietopääomaa voidaan myös arvottaa rahallisesti sen perusteella, kuinka paljon organisaatiossa on tietopääomaa ja kuinka hyvin sitä kyetään hyödyntämään. Ideaalitapauksessa tietopääoman avulla voidaan vauhdittaa organisaation taloudellista asemaa. Tietopääoman luodessa rahallista, sosiaalista ja kestäväää arvoa, yrityksen rahoituksellinen ja markkinoinnillinen suorituskyky paranee (Dzenopoljac, Yaacoub, Elkanj ja Bontis, 2017, 886).

Tietopääoman omatessa vipuvaikutusta organisaation menestymisen suhteen, se on mahdollistanut mm. uusien tuotteiden ja palveluiden luomisen, uusien liiketoimintaprosessien luomisen sekä uusien organisaatiomuotojen luomisen (Sullivan ja Sullivan, 2000, 330). Tietopääoman ollessa merkittävä voimavara organisaatiolle, sen hallinta ja kehittäminen nousee tärkeäksi tekijäksi. Tietojohdaminen tuo työkaluja organisaation tietopääoman hallintaan.

#### 1.6. Tutkielman rakenne

Tutkielma alkaa johdanto-osuudella, jossa työn aihepiiriä taustoitetaan sekä käsitellään työn ajankohtaisuutta sekä relevanttiutta. Johdannossa käydään lisäksi läpi pääkäsitteiden yhteydet aikaisempiin tutkimuksiin ja esitellään tutkimuskysymykset. Tutkielma jatkuu johdannon jälkeen luvulla 2, jossa esitetään tutkimuskysymykset, työn teoreettinen tausta sekä viitekehysten keskeiset näkökulmat. Luvuissa 2, 3 ja 4 syvennyttään kirjallisuuskatsauksen kautta tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin: liiketoimintaprosessi, liiketoimintaprosessien mallinnus, liiketoimintaprosessiymmärrys ja tietopääoma. Luvussa 5 käydään läpi tutkimusstrategia, menetelmät, aineiston kuvaus sekä aineiston keruumenetelmät. Luku 6 sisältää empiirisen tutkimuksen tulokset ja luku 7 pohdinnan. Luvussa 8 esitetään johtopäätökset sekä työn validiteetti ja reliabiliteetti. Lisäksi luvussa esitetään jatkotutkimusehdotukset. Kuvassa 4. on esitetty tutkielman rakenne.



Kuva 4. Tutkielman rakenne.

## 2. Liiketoimintaprosessit

Seuraavassa luvussa käydään kirjallisuuskatsauksen kautta läpi tutkimuksen kannalta keskeistä liiketoimintaprosessi käsitettä. Luvussa keskitytään liiketoimintaprosessien luonteeseen, eri näkökulmiin sekä liiketoimintaprosessien mallintamiseen. Kirjallisuuskatsausosuuksessa käsitellään myös liiketoimintaprosessiymmärrystä ja taustoitetaan käsitettä sekä siihen liittyviä elementtejä.

### 2.1. Organisaation liiketoimintaprosessit

#### **Liiketoimintaprosessit käsitteenä**

Liiketoimintaprosessit luovat pohjan yrityksen toiminnalle ja näkökulmasta tai lähestymistavasta riippuen liiketoimintaprosessi-käsitteelle löytyy useita määritelmiä. Liiketoimintaprosessit voidaan määritellä mm. organisaation käytänteinä ja tapoina, joilla ne toteuttavat

päivittäisiä toimintoja sekä oppivat uutta (Teece et al., 1997, 518). Betz, Hickl ja Oberweis (2011, 349) sekä Ray et al. (2004, 24) taas määrittelevät liiketoimintaprosessit joukoksi toimintoja, jotka suoritetaan määrättyjen sääntöjen mukaisesti liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi sekä toimiksi, joita yritys harjoittaa jonkin liiketoiminnan tarkoituksen tai tavoitteen saavuttamiseksi.

Melao ja Pidd (2000, 112) katsovat liiketoimintaprosesseja hieman eri perspektiiveistä ja jakavat liiketoimintaprosessit sen mukaisesti neljään eri kategoriaan: 1.) liiketoimintaprosessit deterministisinä koneina 2.) liiketoimintaprosessit monimutkaisina dynaamisina systeemeinä 3.) liiketoimintaprosessit vuorovaikutteisina palautesilmukkoina ja 4.) liiketoimintaprosessit sosiaalisina rakenteina. Nämä neljä perspektiiviä kuvaavat liiketoimintaprosesseja hyvin. Ne ovat samanaikaisesti tarkkaan määriteltyjä tehtäväjonoja, monimutkaisia ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevia toimintoja sekä erilaisia odotusarvoja sisältäviä sosiaalisia rakenteita. Myös organisaation strategia linkittyy vahvasti sen liiketoimintaprosesseihin ja nämä kaksi tekijää tukevat selvästi toisiaan. Ren, Wang, Dong, Ding, Shao ja Wang (2008, 1694) toteavatkin artikkelissaan, että kaikkien strategisten tavoitteiden toteutumisen on perustuttava saavutettaviin liiketoimintaprosesseihin.

Organisaatioiden liiketoimintaprosessit ovat usein hakeneet muotonsa pitkänkin ajan kuluessa ja niiden kokonaisvaltainen ylläpito ja kehittäminen saattaa vaihdella huomattavasti organisaation mukaan. Liiketoimintaprosessit toimivat yhtenä organisaation peruselementtinä, johon toiminnot ja niiden sujuvuus paljolti nojaavat. Niitä kehittämällä, voidaan näin ollen kehittää myös organisaation osatoimintoja.

### **Lähestymiskulmia organisaation liiketoimintaprosesseihin**

Liiketoimintaprosessit ja organisaation kehittäminen ovat usein tutkimuksissa kytketty käsitteinä yhteen. Esimerkiksi Childe et al. (1994, 23, 30) korostavat liiketoimintojen uudelleen suunnittelua koskevassa artikkelissaan, että yrityksen toimintojen tehostaminen ei olisi mahdollista ilman ymmärrystä prosesseista. Artikkelin mukaan prosessisuuntautunut näkökulma mahdollistaa tehokkuuden kasvattamisen keskittymällä eri toimintojen väliseen suorituskykyyn yksittäisten toimintojen ja osastojen optimoinnin sijaan. Prosessorientoitunut lähestymistapa antaa siis hyviä työkaluja toimintojen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.



Liiketoiminnan prosessien ymmärtäminen on yritykselle tärkeää sen toiminnan tehokkuuden kannalta (Childe et al., 1994, 30). Prosessiymmärrys edesauttaa osaltaan kokonaisuusien ja eri syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä johdon näkökulmasta katsottuna, että työntekijätasolla. Prosessilähtöinen näkökulma korostaakin kokonaisuusien toimivuutta yksittäisten osa-alueiden optimoinnin sijaan (Childe et al., 1994, 30). Liiketoimintaprosessien toimivuus vaikuttaa organisaatiossa moneen asiaan. Esimerkiksi organisatorinen muisti ja tieto voivat sijaita myös prosesseissa. Liiketoimintaprosessit voivat tuottaa itsessään hierarkkisen muistin erilaisten liiketoimintojen tueksi ja liiketoimintaprosessien johtamista voidaankin pitää näin ollen menestyksekkään johtamisen peruskomponenttina (Shami et al., 2019, 440). Liiketoimintaprosesseissa sijaitseva organisatorinen muisti ja tieto voivat mahdollisesti toimia oikein hyödynnettyinä polkuna organisaatio-oppimiselle ja tietopääoman lisäämiselle.

Yksi tapa lähestyä liiketoimintaprosesseja on huomioida organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation sisäisen sosiaalisen järjestyksen perustaksi, jota organisaation jäsenet vahvistavat ja muokkaavat (Schein, 2010, 3). Shami et al. (2019, 436) lähestyivät liiketoimintaprosesseja tästä näkökulmasta ja tutkivat prosesseja organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen kautta. He osoittivat tutkimuksessaan, että organisaation kulttuuritekijöillä ja tiedon jakamisen käytänteillä on suoria positiivisia vaikutuksia organisaation tehokkuuteen ja prosesseihin.

Toisaalta myös liiketoimintaprosessien johtamiselle on hyvä antaa painoarvoa organisaation kehittämistä tarkasteltaessa. Lee ja Dale (1998, 215) tutkivat artikkelissaan liiketoimintaprosesseja niiden johtamisen näkökulmasta katsottuna. Isoon ja useassa toimipisteessä toimivaan kohdeyritykseen tehdyn tutkimuksen tuloksena artikkeli toteaa, että liiketoimintaprosessien johtaminen sijoittuu helposti liiketoimintayksiköiden sisälle eikä koko yrityksen läpi leikkaavaa prosessien kokonaiskuvaa hahmoteta helposti (Lee ja Dale, 1998, 224). Tällä saattaa todennäköisesti olla vaikutusta myös yrityksen tietopääoman kehittymiseen.

Liiketoimintaprosesseja on lähestytty myös Nonaka et al. (2000) kehittämän SECI-mallin kautta. Tähän aihealueeseen pureutuivat Bider ja Jalali (2014, 707), jotka artikkelissaan sovelsivat SECI-mallia ketterän liiketoimintaprosessikehittämismallin luomiseen. Mallissa korostettiin hiljaisen ja koodatun tiedon merkitystä ja uuden tiedon luomista tässä prosessissa. Artikkelin painotti myös prosessien tunnistamista ja mallintamista seuraavien tukijärjestelmien, kuten toimintoja tukevien ohjelmistojen, suunnittelun tärkeyttä osana ketterää liiketoimintaprosessien kehittämistä.

Liiketoimintaprosesseissa ja niiden johtamisessa on nykypäivän lisääntyneen tietotyön myötä otettava huomioon myös tietointensiivisen työn vaikutus prosesseihin. Liiketoimintaprosessit sisältävät yhä enemmän tietoa ja tämän myötä prosessit sisältävät myös enemmän monimutkaisuuksia, inhimillistä päätöksentekoa ja luovuutta. Tämän tekijän huomioivat Marjanovic ja Freeze (2012, 180), jotka artikkelissaan laajensivat käsitystä perinteisestä liiketoimintaprosessijohtamisesta ja ehdottivat viitekehystä, jossa prosessien tietointensiivisyyden takia tietojohdaminen otettaisiin liiketoimintaprosesseihin mukaan. Huomionarvoista on myös se, että tieto itsessään voidaan nähdä prosessina, jossa sovelletaan erityisosaamista. Tietojohdaminen keskittyy tällöin tietovirtoihin ja tiedon luomisen ja jakamisen prosesseihin (Alavi ja Leidner, 2001, 111).

Tutkimuksissa on löydetty yhteyksiä liiketoimintaprosessien ja tiedon sekä tietopääoman välillä esimerkiksi liiketoimintaprosessien kehittämisen kontekstissa. Seethamrajun ja Marjanovicin (2009, 920) kirjallisuuskatsaukseen ja tapaustutkimukseen perustuva tutkimus vahvistaa, että liiketoimintaprosessien kehittäminen on monimutkaista ja tietointensiivistä. Liiketoimintaprosessien kehittäminen on artikkelin mukaan yhteistyöprosessi, joka koostuu joukosta koordinoituja kontekstuaalisia tiedonhallintaprosesseja. Liiketoimintaprosessien kehittämisprosessi vaatii siis vahvaa ymmärrystä, tietopääomaa ja kykyä mm. soveltaa ja jakaa tietoa.

Liiketoimintaprosessien kehittämistä tietointensiivisestä näkökulmasta lähestyy myös Aalst et al. (2005, 129), jotka esittelevät asian tapauskohtaisen käsittelyn kautta. Tapauskohtainen käsittely perustuu dataan ja sen aikana prosessia kehitetään keskittyen siihen, mitä voidaan tehdä liiketoimintatavoitteen saavuttamiseksi. Perinteinen prosessin kehittäminen eroaa tästä siinä, että siinä lähtökohtaisesti määritellään vain mitä prosessin aikana kuuluisi tehdä.

Kettinger, Teng ja Subashish (1997, 55) tutkivat myös laajan kirjallisuuskatsauksen ja tapaustutkimuksen avulla liiketoimintaprosessien kehittämistä. Artikkelin esittää kattavasti työkalut, metodit ja tekniikat, joiden avulla liiketoimintaprosessien eri ulottuvuuksia voidaan kehittää. Näitä ulottuvuuksia ovat esimerkiksi ihmiset, prosessien rakenteet, prosessien johtaminen ja prosessien teknologiset rakenteet.

Liiketoimintaprosesseja voidaan tarkastella myös resurssipohjaisen näkemyksen kautta. Yksittäiset liiketoimintaprosessit voivat luoda kilpailuetua yritykselle. Ray et al. (2004, 34) tosin havaitsivat tutkimuksessaan, että yksittäisten liiketoimintaprosessien tuottamat

kilpailuedut eivät välttämättä heijastu yrityksen kokonaistehokkuuteen. On myös perusteltua ja informatiivisempaa tutkia yrityksen resurssien vaikutusta yksittäisiin prosesseihin kuin niiden vaikutusta yrityksen kokonaistehokkuuteen. Määrätyissä tapauksissa myös liiketoimintaprosessien tehokkuuden hyväksyminen riippuvaksi muuttujaksi voi olla sopivampaa kuin yrityksen yleisen suorituskyvyn hyväksyminen riippuvaksi muuttujaksi (Ray et al. 2004, 23).

Liiketoimintaprosesseista on kaiken kaikkiaan tehty laajalti tutkimuksia, jotka tuovat kattavan näkemyksen ja erilaisia tulokulmia liiketoimintaprosessien kartoittamiseen, hallintoi-  
ntiin ja kehittämiseen. Tutkimusten perusteella saa hyvän kokonaiskuvan eri näkökulmista katsottuna siitä, miten organisaation toimintaa voidaan kehittää prosesseja hallinnoimalla. Taulukossa 1. on yhteenveto organisaation liiketoimintaprosessiartikkeleista.

Taulukko 1. Yhteenveto liiketoimintaprosesseja käsittelevistä artikkeleista.

TEKIJÄ/TEKIJÄT	ARTIKKELIN NÄKÖKULMA/HAVAINNOT	ARTIKKELIN PÄÄTEEMA
Childe et al. (1994)	Prossiorientoitunut näkökulma liiketoimintojen kehittämiseen. Tehokkuuden kasvattaminen keskittymällä eri toimintojen väliseen suorituskyykyyn. Keskittyminen kokonaisuuksiin yksittäisten toimintojen sijaan.	Liiketoimintojen kehittäminen
Shami et al. (2019)	Liiketoimintaprosessien tarkasteleminen organisaatiokulttuurin ja tiedon jakamisen näkökulmasta.	Liiketoimintaprosessit organisaation tukirankana
Lee & Dale (1998)	Liiketoimintaprosessien johtaminen. Riskinä se, että liiketoimintaprosessien johtaminen siiloutuu helposti liiketoimintayksiköiden sisälle ja prosessien koko organisaatiota läpileikkaavaa ominaisuutta ei nähdä. Tämä saattaa vaikuttaa tietopääoman kehittymiseen.	Liiketoimintaprosessit organisaation tukirankana
Bider & Jalali (2014)	Ketterän liiketoimintaprosessien kehittämisen malli. SECI-mallin soveltaminen liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Hiljaisen ja koodatun tiedon hyödyntäminen sekä uuden tiedon luominen.	Liiketoimintojen kehittäminen
Marjanovic & Freeze (2012)	Liiketoimintaprosessit ovat tietointensiivisiä, jonka takia ehdotus tietojohdamisen mukaanottamisesta liiketoimintaprosesseihin. Tieto itsessään voidaan nähdä prosessina.	Liiketoimintaprosessit organisaation tukirankana
Seethamraju & Marjanovic (2009)	Liiketoimintaprosessien kehittäminen on monimutkaista ja tietointensiivistä ja vaatii vahvaa ymmärrystä, tietopääomaa ja kykyä soveltaa sekä jakaa tietoa.	Liiketoimintojen kehittäminen
Aalst et al. (2005)	Liiketoimintaprosessien kehittäminen tietointensiivisestä näkökulmasta. Dataan perustuva tapauskohtainen käsittely, jolla kehitetään liiketoimintaprosesseja.	Liiketoimintojen kehittäminen
Kettinger et al. (1997)	Työkalut, metodit ja tekniikat, joiden avulla voidaan kehittää liiketoimintaprosessien eri ulottuvuuksia.	Liiketoimintojen kehittäminen
Ray et al. (2004)	Resurssipohjainen tarkastelukulma liiketoimintaprosesseihin. On perusteltua ja informatiivisempaa tutkia yrityksen resurssien vaikutusta yksittäisiin prosesseihin, kuin niiden vaikutusta kokonaistehokkuuteen.	Liiketoimintaprosessit organisaation tukirankana

## 2.2. Liiketoimintaprosessien mallintaminen

Liiketoimintaprosessien mallinnusta on osassa tiedekirjallisuutta lähestytty hyvin käytännönläheisesti kuvaamalla eri mallinnustekniikoita. Jotkin mallinnustekniikoiden kuvauksista ovat hyvin tarkkoja niiden pyrkiessä avaamaan kuvaillun tekniikan hyödyt sekä käytännönsovellukset (Kossak et al., 2016, 18, 67,90; Weske, 2019, 351–374; Koubarakis ja Plexousakis, 2002, 299). Osa tiedekirjallisuudesta taas keskittyy kuvaamaan mallinnustekniikoita yleisemmällä ja teoreettisemmalla tasolla (Aquilar-Savén, 2004, 129; Fayyad, Pietetsky-Shapiro ja Smyth, 1996, 28; Aalst, 2012, 14 ja 2016, 30–44; Garcia et al., 2019, 260). Tällöin tavoitteena on ollut kuvailla esimerkiksi jokin uusi näkökulma liiketoimintaprosessien mallintamiseen. Tehdyt tutkimukset pyrkivät tuomaan oman panoksensa liiketoimintaprosessien mallintamiseen. Tutkimusten motivaatio ja tarve uusille mallinnustekniikoille kumpuavat usein kokemuksesta, että jo olemassa olevat mallinnustekniikat koetaan osittain rajoittuneiksi tai liian yleispäteviksi palvelemaan määrättyä tarvetta tai näkökulmaa.

On hyvin tärkeää, että prosessit on kartoitettu oikein ja riittävän tarkasti yrityksen toiminnan ja liiketoimintaprosessiymmärryksen kannalta. Ilman tätä riittävää kokonaisuymmärrystä prosesseista niiden kehittäminen ja tehostaminen saattaisi olla miltei mahdoton tehtävä (Childe et al., 1994, 23). Liiketoimintaprosessien mallintamistekniikat ja mallintamistavat nousevat näin tärkeään asemaan. Tässä luvussa kuvataan yleisimmät liiketoimintaprosessien päämallinnustekniikat, niiden soveltamisalueet sekä mitä tekijöitä organisaation on huomioitava sopivaa mallinnustekniikkaa valittaessa.

### **Yleisimmät liiketoimintaprosessien mallinnustekniikat ja niiden soveltamisalueet**

Liiketoimintaprosessien mallinnustekniikoita ja niiden variaatioita on lukuisia. Aquilar-Savén (2004, 134) jakaa laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuen useimmin käytetyt liiketoimintaprosessien mallinnustekniikat seuraaviin kategorioihin: 1.) vuokaaviotekniikat, jotka ovat graafisia symboleja hyödyntäviä esityksiä prosesseista. 2.) tiedonkulkukaaviot, jotka näyttävät tiedonkulun virran paikasta toiseen. 3.) roolitoimintakaaviot, jotka ovat graafisia esityksiä yksilönäkökulmasta katsottuna. Ne keskittyvät mm. yksilöiden rooleihin ja vastuisiin sekä näiden välisiin vuorovaikutuksiin. 4.) roolivuorovaikutuskaaviot, joka on

yhdistelmä rooli toimintakaaviosta ja objektien vuorovaikutuskaaviosta. 5.) Ganttin kaavio, joka on matriisi, joka listaa pystyakselilla kaikki tehtävät tai prosessissa suoritettavat toimet. 6.) IDEF, joka on menetelmäkokonaisuus, joka pystyy käsittelemään mallintamista yrityksen ja sen liiketoiminta-alueiden tarpeisiin. 7.) värillinen Petri-verkko, joka on graafisesti suuntautunut menetelmä suunnitteluun, määrittelyyn, simulointiin ja järjestelmien todentamiseen. 8.) kohdeorientoitunut menetelmä, joka kuvaa prosessin osat kohteina, jotka muunnetaan toimintojen avulla prosessin aikana. 9) työnvirtatekniikka, joka on tehtävienkulkua ihmisten tai tietokonesovellusten välillä organisaatiossa. Kyseessä on tietotekniikkaan pohjautuva mallintamiskeino. Edellä listatulla mallinnustapojen jaolla saadaan hyvä ja kattava yleiskuva yleisimmistä käytetyistä mallinnustekniikoista.

Yksi liiketoimintaprosessien mallintamistekniikka on käytännönläheinen mallintaminen. Käytännönläheisen mallinnuksen tutkimuksesta esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi Kossak et al. (2016, 3), jotka esittelevät kirjassaan Hagenbergin prosessimallinnustekniikan (Hagenberg Business Process Modeling/BPM). Kyseinen menetelmä huomioi prosessien mallintamisen lisäksi muitakin näkökohtia, kuten käyttäjävuorovaikutuksen mallintamisen sekä tehostetun viestintäkonseptin. Myös Weske (2019, 3) käsittelee kirjassaan liiketoimintaprosessien mallintamista käytännönläheisesti. Hän lähestyy asiaa liiketoiminnan johtamisen sekä tietotekniikkatieteen näkökulmat huomioiden. Näillä molemmilla tekijöillä on merkittävä rooli liiketoimintaprosessien toteuttamisessa (Weske, 2019, 3).

Liiketoimintaprosessien mallinnusta voidaan lähestyä myös tekoälytieteistä lainatuilla opeilla ja keinoilla. Koubarakis ja Plexousakis (2002, 299) kuvaavat julkaisussaan muodollisen ja tarkan lähestymistavan liiketoimintaprosessien mallintamiseen hyödyntäen matemaattista näkökulmaa, jossa hyödynnetään formaalisia ohjelmointikieliä. Tällä matemaattisesti painottuneella lähestymismallilla voidaan liiketoimintaprosessien mallintamisen lisäksi analysoida määrämuotoisesti myös jo olemassa olevia liiketoimintaprosesseja.

Liiketoimintaprosesseja lähestytään myös enenevässä määrin datatieteiden näkökulmasta. Tämä selittyy osin siitä, että organisaatioiden hallinnoiman datan määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Tämän myötä myös organisaatioiden hallussa olevan datan hallinnan ja hyödyntämisen merkitys liiketoiminnan kehittämisen kannalta on kasvanut. Mm. Aalst, 2012, 1; Aalst, 2016, 713; Garcia et al., 2019, 260 ovat lähestyneet liiketoimintaprosessien mallintamista datalähtöisesti ja esittelevät artikkeleissaan datalouhinnan tekniikoita, joiden avulla liiketoimintaprosesseja pystytään mallintamaan. Datalouhinnan avulla kyetään

myös puuttumaan prosessien mahdollisiin pullonkauloihin ja tätä kautta tehostamaan niitä. Datalouhinta perustuu prosessien mallintamiseen organisaation oman datan avulla. Datalouhinnan avulla kyetään oikaisemaan perinteisen prosessimallinnukseen kuuluvia työvaiheita mukaan lukien esimerkiksi prosessiomistajien haastattelut.

Saatavilla olevan datan määrään ja sen hyödyntämiseen liiketoimintaprosessien näkökulmasta ottavat kantaa myös Fayyad et al. (1996, 27). Kyseisen artikkelin perusajatus nojaa käsitteeseen: ”tietokantojen hyödyntäminen tiedon löytämisessä ja datalouhinta” (knowledge discovery in databases/KDD and datamining). Artikkelin antaa yleiskuvauksen datan hyödyntämisestä ja sen mukana tulevista uusista menetelmistä, joita voi käyttää mm. liiketoimintaprosessien hallinnassa ja tehostamisessa.

Liiketoimintaprosessien toimivuus sekä ymmärrys niistä ovat tärkeässä roolissa, koska ne muodostavat eräänlaisen selkärangan organisaatiolle. Prosessien kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle on niiden mallintamisen ja analysoimisen lisäksi muita vaihtoehtoja. Yksi näistä on prosessien simulointi, jota käytetään työkaluna niiden toimivuutta arvioitaessa. Liiketoimintaprosessien mallintamisessa ja simuloinnissa usein keskitytään taloudellisiin näkökulmiin, muiden osa-alueiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Tjoa et al. (2011, 153) huomioivat artikkelissaan laajemman näkökulman liiketoimintaprosessien mallintamisessa ja esittelevät liiketoimintaprosessien simulaatiomallin, jonka avulla kyetään havainnollistamaan prosesseissa mahdollisesti olevia turvallisuusnäkökulmia. Mallin avulla kyetään kuvaamaan uhkien välisiä suhteita, uhkien havaitsemismekanismia, suojaustoimenpiteitä, palautustoimenpiteitä sekä niiden vaikutuksia liiketoimintaprosesseihin. Tämä mahdollistaa tietoturvainvestointien huomioon ottamisen jo liiketoimintaprosessien mallinnus tai kehitysvaiheessa.

Prosessien mallintamista on tutkittu myös terveydenhuollon alalla. Scheuerlein et al. (2012, 755) perehtyivät artikkelissaan prosessien mallintamiseen terveydenhuollon toiminnoissa tutkimalla integroituja hoitoreittejä, joiden avulla hallitaan hoitoprosesseja. Tutkimuksen kohteena käytetyt menetelmät liiketoimintaprosessien mallinnusmerkintä (Business Process Modeling Notation/BPM) ja konkreettinen liiketoimintaprosessien mallinnusmerkintä (Tangible Business Process Modeling/t.BPM) hyödynsivät erillisiä tietokoneavusteisia mallinustekniikoita ja ohjelmistoja, joiden avulla kyettiin mallintamaan monimutkaisiakin prosesseja graafiseen raakamallien muotoon hyödyntämällä mm. erilaisia symboleja. Käytetty

metodi oli lääketieteen alalla uusi, tutkimuksessa todettiin kuitenkin sen soveltuvuuden alalle olevan hyvä. (Scheuerlein et al., 2012, 755)

### **Tekijät, joita organisaation on huomioitava sopivaa mallinnustekniikkaa valittaessa**

Ymmärrys liiketoimintaprosesseista ja niiden mallintaminen ymmärryksen lisäämiseksi näyttelee tärkeää roolia myös tuotannonohjausjärjestelmien ja it-järjestelmien kehitys ja hankintavaiheissa. Järjestelmiä kehitettäessä tai vaihdettaessa uusiin organisaatiolle on tärkeää kyetä esittämään konkreettisesti ja mahdollisimman tarkasti omat toimintonsa. Tässä liiketoimintaprosessien mallinnus on yksi tärkeä muoto. Sewchurran ja Petkov (2007, 46) käsittelevät aihetta toimintatutkimuksensa kautta. He toteavat artikkelissaan, että liiketoimintaprosessien mallintaminen ja analysointi on tärkeä vaihe tietojärjestelmien käyttäjien vaatimusten muotoilussa (Sewchurran ja Petkov, 2007, 46).

Toisaalta organisaation sisäisten liiketoimintaprosessien määrä saattaa olla merkittävä, joka tekee niiden hallinnasta ja kehittamisestä resursseja sitovaa. Pelkästään liiketoimintaprosessien lukumäärä ei kerro koko totuutta siitä, millaisen toimintojen kirjon ne kattavat. Mahdollista on, että samalle liiketoimintaprosessille on olemassa useampia eri variaatioita. Esimerkiksi kansainvälisessä toimintaympäristössä toimivat organisaatiot saattavat soveltaa eri lailla varioituja prosesseja eri maita edustavien sidosryhmien kanssa. Tähän liiketoimintaprosessien variaatioiden mallintamisen teemaan keskittyy Rosa, Aalst, Dumas ja Milani (2017, 1) artikkelissaan. Tutkimuksessa lähestytään systemaattisesti mukautettavien liiketoimintaprosessien mallintamista. Artikkelin tavoitteena on tunnistaa yhteneviä ja erottuvia mallinnuspiirteitä liiketoimintaprosessissa ja sitä kautta tarjota kriteereitä valita useiden eri lähestymistapojen joukosta sopiva variaatio liiketoimintaprosessille.

Huomioitavaa on myös se, että organisaation liiketoimintaprosessit eivät välttämättä kata vain organisaatiota itseään. Vaikka yksittäinen liiketoimintaprosessi voi läpäistä organisaation eri tasoja ja useita toimintoja hyvinkin kattavasti, se voi nykyajan verkottuneessa toimintaympäristössä ulottua myös organisaation ulkopuolelle. Liiketoimintaprosessien mallinnusta on lähestytty kirjallisuudessa myös tältä kannalta huomioiden itsenäisten organisaatioiden väliset prosessit. Desai, Chopra ja Singh (2009, 1) ovat lähestyneet aihetta tutkimalla organisaatioiden välisten prosessien mallintamista sekä niiden kehittämistä. Tutkimus

esittelee metodologian, joka perustuu liiketoimintaprotokolliin, joiden avulla kuvataan organisaatioiden välisten vuorovaikutusten ja liiketoiminnan prosessit.

Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuvat välillä nopeat, myös jatkuvat muutokset aiheuttavat organisaatioille sopeutumispaineita samalla luoden myös paineita liiketoimintaprosessien ja niiden osien sopeuttamiselle tapahtuneisiin muutoksiin. Mikäli organisaation toimiala on sellainen, jossa muutokset ovat nopeita sekä jatkuvia, prosessien mallintaminen, jatkuva kehittäminen sekä uusien liiketoimintaprosessien suunnitteleminen saattaa olla työlästä mallinnustavasta ja käytettävissä olevista resursseista riippuen. Perinteinen manuaalinen asiantuntemukseen ja haastatteluihin perustuva mallinnustyö on työvoimaa sitovaa, mutta myös dataan ja datalouhintaan perustuva liiketoimintaprosessien mallinnustyö vaatii manuaalista työpanosta. Tämän ovat huomioineet Li et al. (2014, 502), jotka ovat tutkimuksessaan pureutuneet liiketoimintaprosessien mallinnuksen vaatiman manuaalisen työn vähentämiseen ja esittelevät artikkelissaan työnkulku suositus metodin, joka erityisesti tukee liiketoimintaprosessien suunnittelijoita luomaan ja mallintamaan uusia suunnitteilla olevia liiketoimintaprosesseja, jotka ovat vasta suunnitteluasteella.

Organisaatioiden toimintaympäristöjen nopeaan muutokseen ja sen mukana tuomiin haasteisiin ottaa kantaa myös Aldin ja de Cesare (2011, 359), jotka artikkelissaan pureutuvat liiketoimintaprosessien uudelleenikäytettävyyteen. Paine jo mallinnettujen liiketoimintaprosessien uudelleen hiomiselle alati muuttuvassa toimintaympäristössä saattaa olla suuri. Liiketoimintaprosesseissa on tämän myötä siirrytty enemmän reaktiiviseen ja joustavaan toimintamalliin, joka heijastuu myös prosessien mallintamiseen. Myös liiketoimintaprosessien mallintamisessa olisi huomioitava enemmän jo tehtyjen mallinnusten uudelleenikäytettävyys muuttuneessa toimintaympäristössä. Tämä asettaa osaltaan haasteita mallinnukselle, koska yhä enemmän on otettava huomioon mm. mallinnustekniikoiden tehokkuus. Ratkaisuna liiketoimintaprosessein mallinnusten uudelleen käytettävyydelle Aldin ja de Cesare (2011, 377) esittävät metodologiaa, jolla pyritään löytämään prosessimalleja erilaisista organisaation resursseista. Näitä organisaation resurssien pohjalta mallinnettuja liiketoimintaprosesseja kyetään muokkaamaan ja hyödyntämään melko helposti, kun liiketoimintaprosesseja joudutaan suunnittelemaan uudelleen muuttuneen toimintaympäristön takia.

Liiketoimintaprosessien mallintaminen saattaa antaa merkittävää tukea organisaatiolle sen pyrkiessä kehittämään toimintojaan. Liiketoimintaprosessien mallintamiseen löytyy edellä lueteltujen metodien lisäksi laaja valikoima erilaisia ohjelmistoja hyödyntäviä



mallintamistekniikoita, jotka organisaatiokohtaisesti saattavat soveltua hyvinkin prosessien mallintamiseen. Liiketoimintaprosesseja mallinnettaessa on hyvä kiinnittää tarkasti huomiota valitun mallinnustekniikan soveltuvuudelle kohdeorganisaatioon. Mikä valittu prosessien mallintamismetodi onkaan, se mahdollistaa parhaimmillaan kyvyn kehittää prosesseja niin yksityisen, kuin julkisenkin sektorin toimijoille.

Huomioitavaa mallinnustekniikan valitsemisessa on se, että liiketoimintaprosessien mallintaminen vaatii ymmärrystä ja näkemystä kohdeorganisaation liiketoimintaprosessien luonteesta. Kaikki mallinnustekniikat eivät välttämättä ole soveliaita jokaiseen organisaatioon eivätkä käytetyt tekniikat kykene aina luomaan riittävän informatiivista prosessimallia. Melao ja Pidd (2000, 105) ovat huomioineet artikkelissaan liiketoimintaprosessien erilaiset luonteet ja jakaneet prosessit neljään eri luokkaan niiden luonteen perusteella. Jokaisen liiketoimintaprosessiluokituksen kohdalla on myös huomioitu niiden mallintamisen erityispiirteet.

Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä deterministisinä koneina, jolloin liiketoimintaprosessit ovat kiinteä sarja hyvin määriteltyjä toimintoja, joissa työntekijöiden suorittamat tehtävät muuntuvat tuotoksiksi. Liiketoimintaprosessien mallinnuksen painopiste tällöin on prosessivaiheiden kulun ja toimintojen dokumentoinnissa sekä kartoittamisessa. Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä myös monimutkaisina dynaamisina rakenteina. Tässä luokittelussa liiketoimintaprosessit sisältävät useita limittäisiä rakenteita, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näitä voivat olla mm. ihmiset, teknologiat ja erilaiset toiminnot. Liiketoimintaprosessien mallinnus painottuu tällöin erilaisiin simulaatioihin ja dynaamisiin mallinnuskeinoihin, joissa vuorovaikutusrakenteet huomioidaan. Kolmanneksi liiketoimintaprosessit voidaan luokitella vuorovaikutteisiksi palautesilmukoiksi. Tässä näkökulmassa korostetaan informaatiopalautteen merkitystä liiketoimintaprosessien rakenteessa ja liiketoimintaprosessit nähdään suljettuina silmukkoina, joita ohjataan sisäisesti. Liiketoimintaprosessien mallinnusta tällöin tukevat erilaiset järjestelmädynamiikkaan nojaavat mallinnustekniikat. Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä myös sosiaalisina rakenteina, jolloin painotetaan liiketoimintaprosessien subjektiivista ja inhimillistä näkökohtaa. Liiketoimintaprosessit edustavat tässä mallissa erilaisia tulkintoja ja niitä mallinnetaan pehmeämmillä mallinnuskeinoilla. Tällöin painoarvoa annetaan vuorovaikutukselle ja mallinnuksen tukena käytetään mm. keskustelua ja opiskelua prosessista ja sen parhaasta toteutustavasta. (Melao ja Pidd, 2000, 112–121)

Taulukko 2. Liiketoimintaprosessien luokittelu niiden luonteen mukaan sekä huomioonotettavat tekijät mallinnustekniikkaa valittaessa (mukaillen Melao ja Pidd, 2000, 112–121; Wenhong ja Tung, 1999, 315).

Melao & Pidd (2000)	LIIKETOIMINTAPROSESSIN LUONNE	LUOKITTELUN KUVAAUS	MALLINNUSTAPA
	Liiketoimintaprosessit deterministisinä koneina	Liiketoimintaprosessit nähdään kiinteänä sarjana hyvin määritellyjä toimintoja, joissa työntekijöiden suorittamat tehtävät muuntuvat tuotoiksi.	Vuokaaviot. Mallinnuksen painopiste on prosessivaiheiden kulun ja toimintojen dokumentoinnissa sekä kartoittamisessa.
	Liiketoimintaprosessit monimutkaisina dynaamisina rakenteina	Liiketoimintaprosessit nähdään monimutkaisina, dynaamisina ja vuorovaikutteisina prosesseina.	Simulaatiot ja dynaamiset vuorovaikutuskeinot, joissa huomioidaan vuorovaikutusrakenteet. Mallinnuksissa huomioidaan myös erilaiset variaatiot liiketoimintaprosesseille.
	Liiketoimintaprosessit vuorovaikutteisina palautusilmukoina	Liiketoimintaprosessit nähdään suljettuina silmuina, joita ohjataan sisäisesti.	Mallinnusta tukevat erilaiset järjestelmädynamiikkaan nojaavat mallinnustekniikat.
	Liiketoimintaprosessit sosiaalisina rakenteina	Painoarvo liiketoimintaprosessin subjektiivisessa ja inhimillisessä näkökohdassa.	Mallinnuksen tukena käytetään mm. keskustelua, vuorovaikutusta ja opiteltua prosesseista ja niiden parhaista toteutustavoista.
Wenhong & Tung (1999)	HUOMIOON OTETTAVAT TEKIJÄT MALLINNUSTEKNIikkaA VALITTAESSA	HUOMIOONOTETTAVIEN TEKIJÖIDEN PAINOTUKSET	
	Muodollisuus	Painoarvo sille, kuinka muodollista tai tarkkaa mallinnustekniikan vaatimat elementit (symbolit, numerot, yksiköt, data yms.) ovat.	
	Skaalautuvuus	Painoarvo sille, kuinka suuri ja monimutkainen liiketoimintaprosessi valitulla mallinnustekniikalla voidaan mallintaa.	
	Toteutettavuus	Painoarvo sille, tukeeko valittu mallinnus prosessin kehittämistä ja analysointia.	
	Helppokäyttöisyys	Painoarvo sille, kuinka helppokäyttöinen valittu mallinnustekniikka on mallintajalle.	

Ymmärrys prosessien luonteesta auttaa valitsemaan oikeantyyppisen mallinnustekniikan. Valitun mallinnustekniikan tavoitteena on usein luoda mahdollisimman realistinen ja tarkka kuva mallinnettavista prosesseista. Liiketoimintaprosessien mallintamisen tavoitteet saattavat olla myös erilaiset, jolloin asetetut tavoitteet saattavat vaikuttaa siihen, miten mallintamista lähestytään. Mallinnuksen vaatimukset saattavat olla erilaiset, mikäli mallinnuksen avulla pyritään esimerkiksi kuvaamaan toiminnot mahdollisen erp-vaihdoksen mahdollistamiseksi tai mikäli liiketoimintaprosessit mallinnetaan tavoitteena niiden tehostaminen. Myös tällöin sopivan mallinnustekniikan löytäminen ja toteuttaminen saattaa olla vaikeaa. Wenhong ja Tung (1999, 315) ovat listanneet tutkimuksessaan ne tekijät, jotka organisaation on hyvä ottaa huomioon oikeaa mallinnustekniikkaa valitessaan. Nämä tekijät ovat: muodollisuus, skaalautuvuus, toteutettavuus ja helppokäyttöisyys. Taulukossa 2. on yhteenveto liiketoimintaprosessien luokitteluista niiden luonteen mukaan sekä huomioonotettavista tekijöistä mallinnustekniikkaa valittaessa.

Liiketoimintaprosessien mallinnusta suunniteltaessa ja aloittaessa organisaation on huomioitava useita eri tekijöitä varmistaakseen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Tarjolla olevien mallinnustekniikoiden kirjo on laaja ja organisaatiolle on tärkeää arvioida sen omat tavoitteet ja lähtökohdat mallinnus projektille. Liiketoimintaprosessien mallintamista

käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin luomaan kattava katsaus eri mallinnustekniikoihin ja näkökulmiin, joita mallinnuksessa on hyvä ottaa huomioon. Taulukossa 3. on yhteenvedo organisaation liiketoimintaprosessien mallinnukseen liittyvistä artikkeleista.

Taulukko 3. Yhteenvedo liiketoimintaprosessimallinnuksia käsittelevistä artikkeleista.

TEKIJÄ/TEKIJÄT	ARTIKKELIN NÄKÖKULMA/HAVAINNOT	ARTIKKELIN PÄÄTEEMA
Aquilar-Savén (2003)	Laajaan kirjallisuuskatsaukseen perustuva ryhmittely prosessien päämallinnustekniikoista.	Tarkka lähestymiskulma prosessimallinnukseen, yksittäisen mallinnustavan/mallinnustapojen esittely
Aalst (2012)	Prosessimallinnus datalouhinnan keinoin.	Tarkka lähestymiskulma prosessimallinnukseen, yksittäisen mallinnustavan/mallinnustapojen esittely
Garcia et al. (2019)	Prosessimallinnus datalouhinnan keinoin.	Tarkka lähestymiskulma prosessimallinnukseen, yksittäisen mallinnustavan/mallinnustapojen esittely
Kossak et al. (2016)	Liiketoimintaprosessien mallintamismenetelmissä huomioitava muitakin näkökohtia, kuten käyttäjävuorovaikutuksen mallintaminen sekä tehostettu viestintäkonsepti.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Weske (2019)	Liiketoimintaprosessien mallintaminen liiketoiminnan johtamisen ja tietotekniikan näkökulmat huomioiden.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Koubarakis & Plexousakis (2002)	Liiketoimintaprosessien mallintaminen hyödyntäen matemaattista näkökulmaa, jossa hyödynnetään formaalisia ohjelmointikieliä.	Tarkka lähestymiskulma prosessimallinnukseen, yksittäisen mallinnustavan/mallinnustapojen esittely
Aalst (2016)	Liiketoimintaprosessien mallintaminen datalouhinnan avulla.	Tarkka lähestymiskulma prosessimallinnukseen, yksittäisen mallinnustavan/mallinnustapojen esittely
Fayyad et al. (1996)	Datan hyödyntäminen liiketoimintaprosessien mallintamisessa sekä sen mukana tulevat uudet menetelmät, joita voidaan käyttää liiketoimintaprosessin hallinnassa ja tehostamisessa.	Tarkka lähestymiskulma prosessimallinnukseen, yksittäisen mallinnustavan/mallinnustapojen esittely
Sewchurran & Petkov (2007)	Liiketoimintaprosessien mallintaminen ja analysointi on tärkeä vaihe tietojärjestelmien käyttäjien vaatimusten muotoilussa.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Rosa et al. (2017)	Tavoite tunnistaa yhteneviä ja eroavia mallinnuspiirteitä liiketoimintaprosesseissa ja sitä kautta kyky löytää uusia kriteereitä löytää sopiva variaatioita liiketoimintaprosesseille.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Desai et al. (2009)	Metodologia, joka perustuu liiketoimintaprotokollin, joiden avulla kuvataan organisaatioiden väliset vuorovaikutukset ja liiketoiminnan prosessit.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Li et al. (2014)	Työnkulku metodi, joka vähentää liiketoimintaprosessien mallinnuksen vaatimaa manuaalista työpanosta.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Aldin & de Cesare (2011)	Liiketoimintaprosessimallien uudelleenkäytettävyys. Organisaation resurssien pohjalta mallinnettujen liiketoimintaprosessikaavioiden helpompi muokattavuus muuttuneessa toimintaympäristössä.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Tjoa et al. (2011)	Liiketoimintaprosessien simulaatiomalli, jonka avulla kyetään havainnollistamaan prosesseissa mahdollisesti olevia turvallisuusnäkökulmia.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Scheuerlein et al. (2012)	Tietokoneavusteiset mallinnustekniikat ja ohjelmistot, joiden avulla kyetään mallintamaan monimutkaisiakin prosesseja graafisten raakamallien muotoon.	Tarkka lähestymiskulma prosessimallinnukseen, yksittäisen mallinnustavan/mallinnustapojen esittely
Melao & Pidd (2000)	Liiketoimintaprosessien luonteen ymmärtäminen ja prosessin luonteen huomioiminen sopivaa mallinnustekniikkaa valittaessa.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen
Wenhong & Tung (1999)	Liiketoimintaprosessien mallinnustekniikkaa valitessa huomionarvoista on sen muodollisuus, skaalautuvuus, toteutettavuus ja helppokäyttöisyys.	Laaja lähestymiskulma prosessimallinnukseen, mallinnuksen käytettävyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen

### 2.3. Liiketoimintaprosessiymmärrys

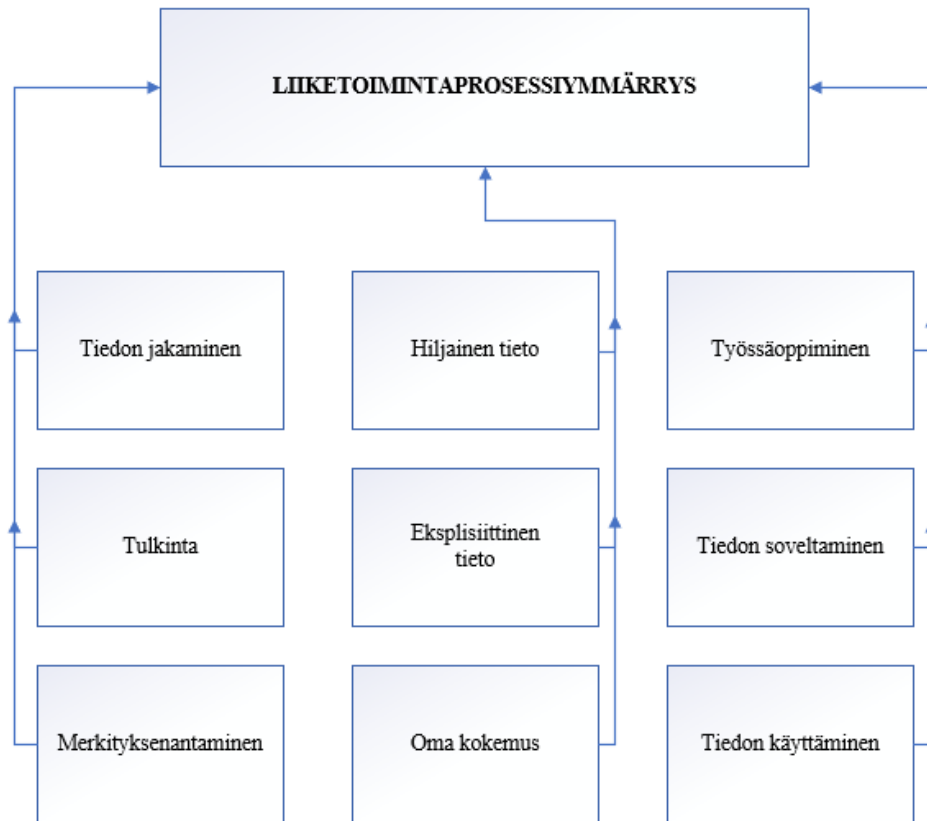
#### **Liiketoimintaprosessiymmärrys käsitteenä**

Liiketoimintaprosessiymmärryksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä organisaation jäsenten omaavaa kokonaisymmärrystä, joka heillä on omien tehtäviensä sekä lähialueensa, kuten osastonsa ja yksikkönsä, käytänteistä, toimintatavoista ja prosesseista. Liiketoimintaprosessiymmärrykseen sisällytetään myös organisaation jäsenten ymmärrys koko organisaatiota käsittävistä käytänteistä.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation lähtötilanne liiketoimintaprosessiymmärryksen suhteen sekä sitä, miten liiketoimintaprosessiymmärrys vaikuttaa sekä yksilön, että koko organisaation tietopäähän. Tästä johtuen on olennaista ymmärtää se, mitkä tekijät ovat kytköksissä liiketoimintaprosessiymmärrykseen. Kyseiset elementit auttavat osaltaan organisaation jäseniä muodostamaan käsityksen liiketoimintaprosesseista sekä niiden mekanismeista. Liiketoimintaprosessiymmärrykseen kytköksissä olevat elementit ovat hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, työssäoppiminen, oma kokemus, merkityksenantaminen, tulkinta, tiedon jakaminen ja tiedon soveltaminen tai käyttäminen. Kyseisiä määreitä hyödynnetään empiria osiossa tutkittaessa kohdeorganisaation liiketoimintaprosessiymmärrystä.

Organisaation jäsenten omaavan liiketoimintaprosessiymmärryksen voidaan katsoa leikkaavan sekä yksilötasoa, että organisaatiotasoa. Tämän läpileikkaavuuden kautta organisaation jäsen kykenee hahmottamaan oman toimenkuvansa lisäksi myös laajempia kokonaisuuksia sekä myös omalta osaltaan osallistumaan liiketoimintaprosessien kehittämiseen.

Liiketoimintaprosessiymmärrys voidaan nähdä liiketoimintaprosessien ja yksilön tietopäähän yhdistymiskohdassa, jossa siihen sisältyy kokonaisymmärrys prosessien toimivuudesta ja sisällöstä. Kuvassa 5. on nähtävissä kirjoittajan näkemys elementeistä, joista liiketoimintaprosessiymmärrys koostuu.



Kuva 5. Liiketoimintaprosessiymmärrys ja sen elementit.

### Liiketoimintaprosessiymmärryksen elementit

Organisaatiossa sijaitseva ja sen hallitsema tieto on monisyinen käsitteenä. Tiedon avulla organisaatio kykenee mm. tuottamaan palveluja sidosryhmilleen sekä kehittämään toimintaansa. Tiedolle on annettu tiedekirjallisuudessa useita ei määritelmiä. Sitä voidaan pitää mm. perusteltuna oikeana uskomuksena (Nonaka ja Krogh, 2009, 636). Tietoa voidaan pitää myös mm. tulkinnan, oman kokemuksen ja ymmärryksen aikaansaamana käsityksenä. Nonaka et al. (2000, 7) jakavat artikkelissaan tiedon kahteen alalajiin: *hiljaiseen tietoon* ja *eksplisiittiseen tietoon*. Hiljainen tieto määritellään artikkelissa hankalasti kommunikoitavaksi, koska se koostuu mm. subjektiivisista näkemyksistä ja intuitioista. Eksplisiittinen tieto taas määritellään artikkelissa helpommin kommunikoitavaksi, koska se koostuu mm. manuaaleista ja kaavakkeista sekä muista systemaattisen kommunikaation kirjatusta

muodoista. Vaikka hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto ovat kaksi erillistä tiedon lajia, ne ovat vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään (Cook ja Brown, 1999, 385). Tällä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksella on iso rooli organisaation jäsenten kerätessä työtehtävien kautta kokemusta ja sitä kautta muodostaessa ymmärrystä organisaation prosesseista. Työn kautta kerätyllä kokemuksella sekä työympäristössä jaetulla tiedolla ja kokemuksilla on myös merkittävä rooli.

*Työssäoppiminen* ja oma kokemus ovat myös merkittävä tekijä organisaation jäsenten prosessiymmärryksen muodostamisessa. Tässä tutkimuksessa työssäoppimisella tarkoitetaan jokapäiväisen työn kautta saadun kokemuksen kautta oppimista. Vaikka käytännön kautta työssäoppimisella on merkittävä rooli, on työssäoppimisen ja muodollisen oppimisen välinen linkki myös huomioitava. Littlejohn, Milligan ja Margarayn (2011, 28) painottavat tutkimuksessaan, että muodollisesti opitun soveltaminen käytäntöön tukee oppimista. Muodollinen oppiminen antaa eräänlaisen pohjan käytännön työsuoritteille. Tämän pohjan kautta myös työn kautta oppiminen on sujuvampaa työntekijän kyetessä yhdistämään muodollisen opin ja käytännön opin keskenään. Käytännön työn kautta oppiminen vaatii myös optimaalisia olosuhteita. Gijbels, Raemdonck, Vervecken ja Van Herck (2012, 418) toteavatkin artikkelissaan, että erilaiset työtilanteet tarjoavat enemmän oppimistilanteita, mikäli työn vaatimustasot ja työnhallinta ovat tasapainossa. Tällaisissa tilanteissa työntekijällä on riittävä mahdollisuus sopeuttaa työtilanteesta johtuvia haasteita.

Liiketoimintaprosessiymmärryksessä olennaisena osana on termi ymmärrys. Tutkimuksen kannalta asiaa hahmotettaessa on hyvä nostaa esiin myös käsitteet *tulkinta* ja *merkityksen antaminen*. Muodollisen oppimisen ja käytännön työn kautta syntynyt ymmärrys työympäristöstä sekä sen liiketoimintaprosesseista on tärkeää. Tässä yhtenä osatekijänä näyttelee tulkinta ja merkityksen antaminen. Kyseisiä termejä kuvaa englanninkielinen termi *sensegiving*, joka on määritelty uuden ymmärryksen vaikutukseksi organisaatiossa sen jäsenten keskuudessa (Giuliani, 2016, 221). Organisaation jäsenen oman työn kautta saaman käsityksen lisäksi *sensegiving* vaikuttaa käsityksiin liiketoimintaprosesseista. *Sensegiving* voidaan kuvata myös eräänlaiseksi vaikuttamisyritykseksi sen suhteen, miten muut näkevät ja ymmärtävät esimerkiksi liiketoimintaprosessit (Maitlis ja Lawrence, 2007, 57). Organisaation jäsen on siis altis myös ympäristönsä vaikutuksille hänen muodostaessaan käsitystä liiketoimintaprosesseista sekä rakentaessaan liiketoimintaprosessiymmärrystään.

*Tiedon jakaminen ja tiedon soveltaminen/käyttäminen* ovat myös olennaisia osatekijöitä liiketoimintaprosessiymmärryksen muodostuksessa. Nämä tekijät edesauttavat kokonaiskuvan hahmottamista. Ilman tiedon jakamista ja oikeanlaista soveltamista ymmärrys oman sekä lähialueen prosesseista saattaa jäädä vajavaiseksi. Tiedon jakaminen ja soveltaminen/käyttäminen on lainattu Heisigin (2009, 15) kehittämästä kolmikerroksisesta tietojohdamisen viitekehiksestä. Mallin kolme kerrosta ovat: 1.) liiketoimintafokus, jossa liiketoimintaprosessi on tietyn toimialueen tiedon soveltamisen ja luomisen konteksti 2.) tietofokus, jossa tiedon systemaattinen käsittely jaetaan neljään ydinaktiviteettiin: luominen, säilöminen, jakaminen ja soveltaminen/käyttäminen 3.) mahdollistajafokus, jossa onnistunut ja kestävä tietojohdaminen edellyttää mahdollistajia, kuten organisaatio, strategia, johtaminen, kontrolli ja mittaaminen. Heisigin (2009, 5) mukaan tietojohdamisen yleinen tavoite on parantaa tiedon systemaattista käsittelyä ja kehittää tiedon potentiaalia organisaatiossa. Tähän linkittyy osaltaan myös organisaation liiketoimintaprosessit ja niiden hallinta. Mallista lainatut tiedon jakaminen ja soveltaminen/käyttäminen tukevat liiketoimintaprosessiymmärryksen käsitettä.

Tiedon jakamista organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti niin eksplisiittisen tiedon (esim. rutiinit ja prosessit), kuin hiljaisenkin tiedon (esim. kokemuksen jakaminen, tietotaito) osalta (Nonaka et al. 2000, 9–11).

### 3. Tietopääoma

Tietopääoma on toinen tutkimuksen pääkäsitteistä, seuraavassa luvussa käydään läpi tätä kirjallisuuskatsauksen kautta. Luvussa käsitellään myös tietopääoman merkitystä organisaatioille eri näkökulmista katsottuna. Organisaation tietopääomaa käsittelevien artikkelien näkökulmat ovat hyvin moninaisia käsittäen esimerkiksi tietopääoman eri osa-alueisiin perehtyviä kirjallisuuskatsauksia sekä tietopääoman hallintaan ja kehittämiseen liittyviä tutkimuksia.

Tietopääoman hallinta ja sen hyödyntäminen ovat nykypäivän organisaatioiden tukipilareita, joihin organisaation toiminta osittain nojaa. Tietopääoman merkitys on korostunut erityisesti viime vuosina tietovaltaisen työn lisääntyttyä. Yhä isompi osa organisaatioiden tarjoamista palveluista perustuvat asiantuntemukseen sekä ei-fyysiseen pääomaan, jolloin organisaation

hallinnoiman tietopääoman merkitys korostuu. Nämä tekijät ovat korostuneet myös tutkimuksen kohdeorganisaatioissa, joka toimii logistiikka-alalla.

### **Tietopääoma käsitteenä**

Yksi määritelmä tietopääomalle on organisaation omistama tieto ja kyky, joka on tietoon ja tietämykseen perustuvaa toimintakykyä (Nahapiet ja Ghoshal, 1998, 245). Tässä näkemyksessä korostetaan nimenomaan kyvykkyyttä ja toimintaa, joka kumpuaa organisaation henkisestä varannosta. Tietopääoma voidaan nähdä myös konkreettisena lukuna tai arvona, jolloin se voidaan käsittää olevan yrityksen aineettomien hyödykkeiden taloudellinen arvo (Petty ja Guthrie, 2000, 158). Tietopääomaa voidaan myös tarkastella tulevaisuuden etujen lähteenä, jolla ei ole fyysisiä ominaisuuksia (Lev ja Zambon, 2003, 598). Tässä näkemyksessä tietopääoma nähdään eräänlaisena odotusarvona, jossa mm. oikeanlaisella johtamisella on olennainen rooli.

Tietopääoman ollessa käsitteenä hyvin teoreettinen, se on usein organisaatioiden päivittäisessä elämässä käytännön tasolla hieman vaikeasti lähestyttävä. Tähän apua saattaa tuoda se, että tietopääomaa voidaan lähestyä myös eri perspektiivien kautta. Alavi ja Leidner (2001, 111) ovat tehneet tämän tutkimuksessaan ja lähestyvät tietopääomaa mm. kyvykkyyden kautta. Tämä tarkoittaa potentiaalia vaikuttaa toimintaan. Kyvykkyys mahdollistaa toiminnan ja toimintojen kehittämisen. Tämän näkökulman kautta voidaan nähdä asia myös niin, että kyvykkyyksien avulla voidaan kehittää mm. liiketoimintaprosesseja tai niiden osaluueita.

Tieto voidaan nähdä myös konkreettisena objektina, jolloin tarkastelun kohteena ovat mm. tiedon varastot ja tiedon prosessit kuten tiedon luomisen ja jakamisen prosessit. Wiig (1995, 404) puolestaan korostaa artikkelissaan tasapainoisen tietopääomakokonaisuuden merkitystä yritykselle sekä tietopääoman hallinnan tärkeyttä tietojohdamisen kautta. Tietopääoman kokonaisvaltaisella hallinnoimisella on siis tärkeä rooli organisaatiolle, pelkkä tietopääoma itsessään ilman sen hallinnointia ei välttämättä synnytä merkittävää ja kestäväää lisäarvoa organisaatiolle. Tietopääoma jaetaan kirjallisuudessa usein osa-alueisiin. Lönnqvist, Kujan-sivu ja Antola (2005, 11) jakavat tietopääoman inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakenepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat mm. henkilöstön osaaminen ja henkilöominaisuudet, suhdepääomaan organisaation imago ja suhteet sidosryhmiin,



rakennepääomaan työilmapiiri sekä tietojärjestelmiin dokumentoitu tieto (Lönnqvist et al., 2015, 11). Inkinen, Kianto, Vanhala ja Ritala (2017, 1163) laajentavat tutkimuksessaan kolmiulotteista aineettoman pääoman mallia sisäisellä ja ulkoisella suhdepääomalla, uudistus-pääomalla, yrittäjyyspääomalla sekä luottamuspääomalla. Uudistuspääoma on kyvykkyyttä uudistua tietoon pohjautuen, yrittäjyyspääoman käsittäessä yrittäjämäisen käyttäytymisen, luottamuspääoman viitatessa luottamuksen piirteeseen, joka lisää arvoa sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin (Inkinen et al., 1017, 1163). Kyseiset jaottelut selkeyttävät sekä antavat osaltaan syvyyttä tietopääoman käsitteelle.

### **Lähestymiskulmia tietopääomaan**

Nahapiet ja Ghoshal (1998, 242) laajentavat artikkelissaan myös näkökulmaa tietopääoman suhteen ja tutkivat sosiaalisen pääoman eli yhteistyöverkoston yhteisen tietopääoman ja yrityksen tietopääoman suhdetta. Artikkelissa todetaan, että sosiaalinen pääoma edistää yrityksen tietopääoman luomista (Nahapiet ja Ghoshal, 1998, 242). Liiketoimintaprosessit tuovat mielenkiintoisen kontekstin tietoon ja tietopääomaan. Mielenkiintoinen kysymys on myös se, mikä vaikutus toimivilla liiketoimintaprosesseilla on uuden tiedon luomiseen ja tiedon jakamiseen.

Tietopääomaa on lähestytty toisaalta myös organisaation tehokkuuden kannalta katsottuna. Gupta ja Raman (2020, 49) ja Nirino, Ferraris, Miglietta ja Invernizzi (2022, 420) tulivat tutkimuksissaan johtopäätökseen siitä, että tietopääomalla ja yrityksen tehokkuudella on merkittävä positiivinen suhde. Guptan ja Ramanin (2020, 55) artikkelissa eroteltiin tietopääomasta erilliseksi osa-alueeksi myös prosessipääoman osa-alue, joka on organisaation strategioista, järjestelmistä ja toiminnoista peräisin oleva arvo, joka tehostaa tavaroiden ja palveluiden tuotantoa. Myös tietopääoman ja organisaation markkina-arvon välillä on todettu olevan positiivinen suhde (Nimtrakoon, 2015, 587).

Alvino, Di Vaio, Hassan ja Palladino (2021, 76) löysivät puolestaan linkin tietopääoman kehityksen ja kestäväen kehityksen välillä. Cabrilo ja Dahms (2020, 835) puolestaan havaitsivat, että inhimillinen, uudistuva ja yrittäjöpääoma vaikuttavat kaikki positiivisesti organisaatio-oppimiseen ja oppimiskäytäntöihin. Myös organisaation jäsenten oppineisuudella ja oppimishalukkuudella on vaikutusta organisaation tietopääomaan. Rebelo ja Gomes (2011,

173) puolestaan toteavat tutkimuksessaan, että organisaation orgaaninen rakenne, kokonaislaatu ja korkeasti koulutetut työntekijät voivat toimia organisaatio-oppimisen kulttuurin edistäjinä.

Organisaatio-oppimisen ja tietopääoman välistä yhteyttä on sivuttu aikaisemmissa tutkimuksissa (Rebelo ja Gomes, 2011, 185; Crossman ja Berdrow, 2003, 1102; Hsu ja Sabherwal, 2012, 489). Organisaatio-oppimisen ja yrityksen tietopääoman välillä voidaan katsoa olevan linkki. Organisaation kehittyessä ja oppiessa myös tietopääoma todennäköisesti kehittyy. Organisaatio-oppimista on tutkittu useissa eri konteksteissa. Esimerkiksi Crossnan ja Berdrow (2003, 1087) perehtyvät artikkelissaan vähemmän tutkittuun organisaatio-oppimisen ja strategisen uudistumisen väliseen yhteyteen. Empiirisen tutkimuksen tuloksena näillä kahdella muuttujalla on yhteys ja vuorovaikutus, ja erityisesti organisaatio-oppimiseen vaikuttaa organisaation toimintatavat (Crossnan ja Berdrow, 2003, 1102). Sillä, kuinka hyvin yrityksen johto kommunikoi yrityksen strategian tavoitteet ja mahdolliset muutokset, saattaa olla vaikutusta organisaatio-oppimiseen ja sitä kautta myös yrityksen tietopääomaan.

Jiménez-Jiménez ja Sanz-Vallen (2011, 408) artikkeli taas tutki organisaatio-oppimisen, innovaation ja yrityksen suorituskyvyn välistä suhdetta. Näitä kolmea muuttujaa ei ole aikaisemmissa tutkimuksissa yhdistetty keskenään. Tutkimustulosten mukaan organisaatio-oppimisella ja innovaatiolla on positiivinen vaikutus yrityksen suorituskykyyn, organisaatio-oppiminen vaikuttaa myös innovaatioon (Jiménez-Jiménez ja Sanz-Valle, 2011, 408). Vaikka organisaatio-oppiminen ja organisaation tietopääoman välillä on nähtävissä linkki ja yhteys, organisaatio-oppiminen rajataan pro gradu työstä ulos, koska se ei tue suoraviivaisesti päätutkimuskysymystä eikä tuo varsinaista lisätietoa tutkittavaan asiaan.

Tietopääoman ja organisaation suorituskyvyn suhde on myös huomionarvoinen seikka. Bontis (1998, 63) on tutkinut empiirisen pilottitutkimuksen avulla tietopääoman vaikutusta yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn. Tutkimus näyttää pätevän ja merkittävän syy-yhteyden tietopääoman eri ulottuvuuksien ja liiketoiminnan suorituskyvyn välillä. Ling, Lu, Au, Xu ja Peng (2011, 937) julkaisema tutkimus on myös keskittynyt samaan aiheeseen laajemmalla perspektiivissä. Tutkimuksen päätavoitteena oli taas selvittää organisaatioiden kansainvälistä suorituskykyä tietopääoman näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen tulosten mukaan oikeanlainen tietojohdamisen strategia yhdistettynä oikeaan tietopääoman muotoon parantaa yrityksen suorituskykyä tässä kontekstissa (Ling et al., 2011, 937). Tutkimuksissa,

joissa näkökulmaksi on otettu tietopääoman ja organisaation suorituskyky, näillä tekijöillä on katsottu olevan yhteyksiä keskenään.

Tietopääomaa on lähestytty myös tietojohdamisen kannalta katsottuna. Hsu ja Sabherwal (2012, 489) ovat lähestyneet tietopääomaa tietojohdamisen näkökulmasta ja tutkineet empiirisesti sitä, kuinka tietojohdaminen ja tietopääoma vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksessa on otettu huomioon myös kolme välittävää vaikuttajaa, jotka ovat organisaation dynaamiset ominaisuudet, tehokkuus ja innovatiivisuus. Tutkimuksen päälöydökset olivat mm., että tietopääoma vaikuttaa tietojohdamiseen ja organisaatiodynaamisiin ominaisuuksiin sekä se, että oppimiskulttuuri edistää tietopääomaa ja innovaatioita, mutta ei tietojohdamista (Hsu ja Sabherwal, 2012, 489).

Organisaation strategialla ja sen toteuttamisella sekä tietopääomalla on yhteys organisaation taloudelliseen suorituskykyyn. Wang, Wang, Cao ja Ye (2016, 1861) lähestyivät organisaation tietopääomaa tutkimalla tietojohdamisen strategian ja tietopääoman yhteensopivuutta ja sen vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Tutkimuksen tuloksena havaittiin se, että mitä paremmin yrityksen tietopääoma sopii sen tietojohdamisen strategiseen malliin, sitä paremman toiminnallisen ja taloudellisen suorituskyvyn organisaatio voi saavuttaa (Wang et al., 2016, 1861).

Tietopääoman ja yrityksen suorituskyvyn suhdetta ovat lähestyneet myös Lööf ja Heshmati (2002, 61). Heidän empiirisessä analyysissään tutkittiin tietopääoman ja organisaation suorituskyvyn heterogeenisuutta yritystasolla. Analyysin tuloksena todettiin mm. se, että tietointensiiviset yritykset eivät ole innovatiivisempia kuin työvoima tai pääomavaltaiset yritykset kun kontrolloidaan eroja innovaatioinvestointien ja inhimillisen pääoman välillä (Lööf ja Heshmati, 2002, 61). Tutkimus löysi myös positiivisen yhteyden aggressiivisen innovaatiostrategian, asiakkaiden sekä yrityksen sisäisten innovaatioresurssien ja innovaatioinvestointien välillä (Lööf ja Heshmati, 2002, 81).

Aineettoman pääoman ja organisaation suorituskykyä on tutkittu myös tarkentamalla tutki-  
musta tietopääoman eri elementteihin. Wang ja Chang (2005, 222) ovat tutkineet asiaa tietopääoman eri elementtien välisten syy-seuraussuhteiden kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että organisaation tietopääoman elementit vaikuttavat suoraan liiketoiminnan suorituskykyyn lukuun ottamatta työntekijöiden yksilöllistä henkistä pääomaa (Wang ja Chang, 2005, 222). Työntekijöiden omaava yksilöllinen henkinen pääoma vaikuttaa välillisesti

liiketoiminnan suorituskykyyn kolmen muun elementin kautta, jotka ovat innovaatiopääoma, prosessipääoma ja asiakaspääoma (Wang ja Chang, 2005, 234).

Tärkeätä organisaation johtamisen kannalta on myös ymmärtää, mitkä tekijät edesauttavat tietopääoman kehittymistä. Isaac et al. (2010, 373) perehtyivät tutkimuksessaan aiheeseen ja niihin mahdollistajiin, jotka ovat välttämättömiä tietopääoman hallinnan kannalta, luomansa viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimustuloksena tutkijat totesivat, että organisaatiot, joilla on orgaaniset uudistumisrakenteet sitoutuvat enemmän vuorovaiikutteiseen käyttäytymiseen, mikä rakentaa suurempaa luottamusta, joka puolestaan johtaa tehokkaampiin hallintoprosesseihin henkisen pääoman suhteen (Isaac et al., 2010, 384). Toisin sanoen, kasvattaakseen korkeampia tietopääoman varastoja, organisaatioiden tulisi varmistaa, että he hallitsevat ensin prosessit, jotka voivat johtaa tietopääoman kasvuun (Isaac et al., 2010, 384).

Tietopääomaa on lähestytty myös tutkimalla sen suhdetta organisaation innovaatiokyvykkyteen. Subramaniam ja Youndt (2005, 450) tutkivat, miten tietopääoman eri näkökohdat vaikuttivat organisaatioiden erilaisiin innovaatiokykyihin. 93 organisaatiota käsittäneessä pitkittäistutkimuksessa havaittiin, että inhimillinen, organisatorinen ja sosiaalinen pääoma ja niiden keskinäiset suhteet vaikuttivat valikoivasti inkrementaalisiin ja radikaaleihin innovaatiokykyihin. Organisaatiopääoma vaikutti positiivisesti inkrementaaliseen innovaatiokykyyn, kun taas inhimillinen pääoma vaikutti positiivisesti sosiaaliseen pääomaan ja tätä kautta radikaaliin innovaatiokykyyn. Inkrementaalisen ja radikaalin innovaation ero on uutuuksissa radikaalin innovaation edustaessa täysin uutta tuotetta, kun taas inkrementaalinen innovaatio edustaa vanhan tuotteen kehittämistä (Dewar ja Dutton, 1986, 1422–1423).

Tietopääoman oikeaoppinen hallinnointi ja kehittäminen on yhä tärkeämpää tietointensiivisillä toimialoilla. Tietopääomaa koskevassa kirjallisuuskatsausosiossa on pyritty kiinnittämään huomiota erityisesti siihen, miten tietopääomaa on tutkittu suhteessa muihin organisatorisiin muuttujiin, kuten organisaation suorituskykyyn tai innovaatiokyvykkyteen. Tätä kautta on pyritty rakentamaan kokonaiskuva siitä, miltä eri näkökulmilta tietopääomaa on tiedekirjallisuudessa käsitelty. Taulukossa 4. on yhteenvedo organisaation tietopääomaan liittyvistä artikkeleista.

Taulukko 4. Yhteenvedo tietopääomaa käsittelevistä artikkeleista.

TEKIJÄ/TEKIJÄT	ARTIKKELIN NÄKÖKULMA/HAVAINNOT	ARTIKKELIN PÄÄTEEMA
Alavi & Leidner (2001)	Tietopääoma kyvykkyytenä ja potentiaalina vaikuttaa toimintaan, joka mahdollistaa toiminnan ja toimintojen mm. liiketoimintaprosessien kehittämisen.	Tietopääoman kehittäminen
Wiig (1995)	Tasapainoisen tietopääomakokonaisuuden merkitys organisaatiolle sekä tietopääoman hallinnan tärkeys tietojohdamisen kautta.	Tietopääoman kehittäminen
Nahapiet & Ghoshal (1998)	Yhteistyöverkoston yhteisen tietopääoman ja organisaation tietopääoman välinen suhde.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Gupta & Raman (2020)	Prosessipääoman määritelmä, joka on organisaation strategioista, järjestelmistä ja toiminnoista peräisin oleva arvo.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Nirino et al. (2022)	Organisaation tietopääomalla ja tehokkuudella on merkittävä positiivinen suhde.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Nimtrakoon (2015)	Tietopääoman ja organisaation markkina-arvon välillä on positiivinen suhde.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Alvino et al. (2021)	Tietopääoman kehityksen ja kestäväen kehityksen välinen linkki.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Cabrilo & Dahms (2020)	Inhimillinen, uudistuva ja yrittäjöpääoma vaikuttavat positiivisesti organisaatio-oppimiseen ja oppimiskäytäntöihin.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Rebello & Gomes (2011)	Organisaation orgaaninen rakenne, kokonaislaatu ja korkeasti koulutetut työntekijät voivat toimia organisaatio-oppimisen kulttuurin edistäjinä.	Tietopääoman kehittäminen
Crossnan & Bedrow (2003)	Tutkimus organisaatio-oppimisen ja strategisen uudistumisen välisestä yhteydestä. Erityisesti organisaatio-oppimiseen vaikuttaa organisaation toimintatavat.	Tietopääoman kehittäminen
Bontis (1998)	Tietopääoman eri ulottuvuuksien ja liiketoiminnan suorituskyvyn välillä on pätevä ja merkittävä syy-yhteys.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Ling et al. (2011)	Oikeanlainen tietojohdamisen strategia yhdistettynä oikeaan tietopääoman muotoon parantaa organisaation suorituskykyä.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Hsu & Sabherwal (2012)	Tietopääoma vaikuttaa tietojohdamiseen ja organisaatiodynaamisiin ominaisuuksiin. Oppimiskulttuuri edistää tietopääomaa ja innovaatioita.	Tietopääoman kehittäminen
Wang et al. (2016)	Havainto siitä, että mitä paremmin yrityksen tietopääoma sopii sen tietojohdamisen strategiseen malliin, sitä paremmin toiminnallisen ja taloudellisen suorituskyvyn organisaatio voi saavuttaa.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Wang & Chang (2005)	Tutkimus organisaation tietopääoman eri elementtien vaikutuksesta liiketoiminnan suorituskykyyn.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan
Isaac et al. (2010)	Näkemyksistä, että kasvattaakseen korkeampia tietopääoman varastoja, organisaatioiden tulisi varmistaa, että ne hallitsevat ensin prosessit, jotka voivat johtaa tietopääoman kasvuun.	Tietopääoman kehittäminen
Subramaniam & Youndt (2005)	Tutkimus siitä, miten tietopääoman eri näkökohdat vaikuttavat organisaatioiden innovaatiokykyihin.	Tietopääoman suhde toiseen organisatoriseen tekijään/muuttuajaan

#### 4. Liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välinen suhde

Organisaation tietopääoman hyvällä hallinnointitavalla sekä toimivilla liiketoimintaprosesseilla on merkittävä rooli yrityksen kestäväälle kehitykselle sekä menestymiselle erityisesti tietointensiivisillä aloilla. Eräs organisaation tietopääoman kehittämistapa on pyrkimys ymmärtää prosesseja, jotka vaikuttavat tietopääoman kasvuun ja kehittymiseen esimerkiksi luomalla hyvät edellytykset organisaation sisäiselle tiedon jakamiselle (Isaac et al., 2010, 384–

385). Liiketoimintaprosessien kokonaisvaltainen mallintaminen ja kartoittaminen saattavat toimia hyvänä pohjana organisaation toimintojen kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on pureutua aiheeseen selvittämällä organisaation jäsenten liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutusta koko organisaation tietopääomaan. Tutkimuksen viitekehys rakentuu käsitteistä liiketoimintaprosessit, liiketoimintaprosessien mallinnus, liiketoimintaprosessiymmärrys sekä tietopääoma. Nämä käsitteet leikkaavat sekä yksilötasoa, että organisaatiotasoa. Kirjallisuuskatsauksen avulla on pyritty rakentamaan mahdollisimman kattava kuva tehdyn tutkimuksen kautta pro gradun viitekehuksesta ja sen osista. Tutkimuksen viitekehystä peilataan käytäntöön empiirisessä osiossa valitussa kohdeorganisaatiossa tehtävän tapaustutkimuksen kautta.

Teoriatasolla liiketoimintaprosesseilla ja tietopääoman välillä voidaan katsoa olevan yhteyksiä. Liiketoimintaprosessit voivat parhaimmillaan lisätä organisaation jäsenten ymmärrystä ja sitä kautta kartuttavat yksilöllistä tietopääomaa. Teece et al. (1997, 518) määrittivät liiketoimintaprosessit organisaation käytänteinä ja tapoina, joilla ne toteuttavat päivittäisiä toimintoja sekä oppivat uutta. Määrittelyn perusteella liiketoimintaprosessit itsessään voidaan nähdä myös uuden oppimisen lähteenä. Asiassa on kuitenkin omat rajoitteensa, oppimista ei voi tapahtua, ellei oppimisolosuhteet ole optimaaliset. Liiketoimintaprosessien kautta tapahtuvaan oppimiseen liittyy vahvasti liiketoimintaprosessiymmärryksen elementit, jotka ovat mm. oma kokemus, tiedon jakaminen ja käyttäminen, hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, työssäoppiminen sekä tulkinta. Tämä saattaa tarkoittaa osittain sitä, että liiketoimintaprosessien ja organisatorisen tietopääoman välille on mahdollista syntyä yhteys, mikäli olosuhteet ovat ideaaliset.

Liiketoimintaprosessien ja liiketoimintaprosessiymmärryksen kautta tapahtuvan organisaation jäsenten oman tiedon lisääminen voidaan nähdä myös Heisigin (2009, 15) kehittämän kolmikerroksisen tietojohdamisen viitekehysten kautta. Tässä viitekehyksessä yksi kolmesta kerroksesta on liiketoimintafokus, jossa liiketoimintaprosessi on määrätyn toimialueen tiedon soveltamisen ja luomisen konteksti. Liiketoimintaprosessi itsessään voidaan siis nähdä optimaalisimmillaan myös tätä kautta uuden tiedon soveltamisen ja luomisen lähteenä.

Tietopääoman ja liiketoimintaprosessien väliseen suhteeseen ovat perehtyneet myös Kujan-sivu ja Lönnqvist (2008, 159), jotka tutkivat artikkelissaan tapaustutkimuksen avulla tietopääoman johtamisen ja liiketoimintaprosessien johtamisen välistä yhteyttä.

Liiketoimintaprosessijohtamisella tarkoitetaan prosessien kehittämistä poistamalla prosessien sisäisiä hidasteita sekä lisäarvoa tuottamattomia osia (Kujansivu ja Lönnqvist, 2008, 162). Artikkelin tekemän tutkimuksen tuloksena todetaan, että yrityksen tietopääoman johtamisella ja liiketoimintaprosessijohtamisella on yhteys keskenään, mutta se löytyy enemmän operatiivisella käytännön tasolla kuin strategisella tasolla (Kujansivu ja Lönnqvist, 2008, 159). Artikkelin ei kuitenkaan ota suoraan kantaa itse liiketoimintaprosessien mallintamisen ja sitä kautta kehittyvän mahdollisen prosessiymmärryksen sekä tietopääoman väliin suhteeseen.

Vaikka liiketoimintaprosessien toimivuuden merkitys on organisaatioiden kannalta merkittävä, niiden mallintamisen ja dokumentoinnin taso saattavat vaihdella huomattavastikin organisaatioiden välillä. Liiketoimintaprosessit ovat saattaneet kehittyä pitkänkin ajan kuluessa ja prosessien kehittäminen on voinut tapahtua käytännön tasolla vain yksittäinen prosessi kerrallaan. On myös mahdollista, että liiketoimintaprosessit ovat sujuvana osana käytännön toimintaa ilman, että niitä on erikseen mallinnettu ja kirjattu ylös vaihe vaiheelta. Tällöin tieto ja ymmärrys prosesseista on usein hajallaan organisaation eri puolilla eri prosessinomistajien hallussa.

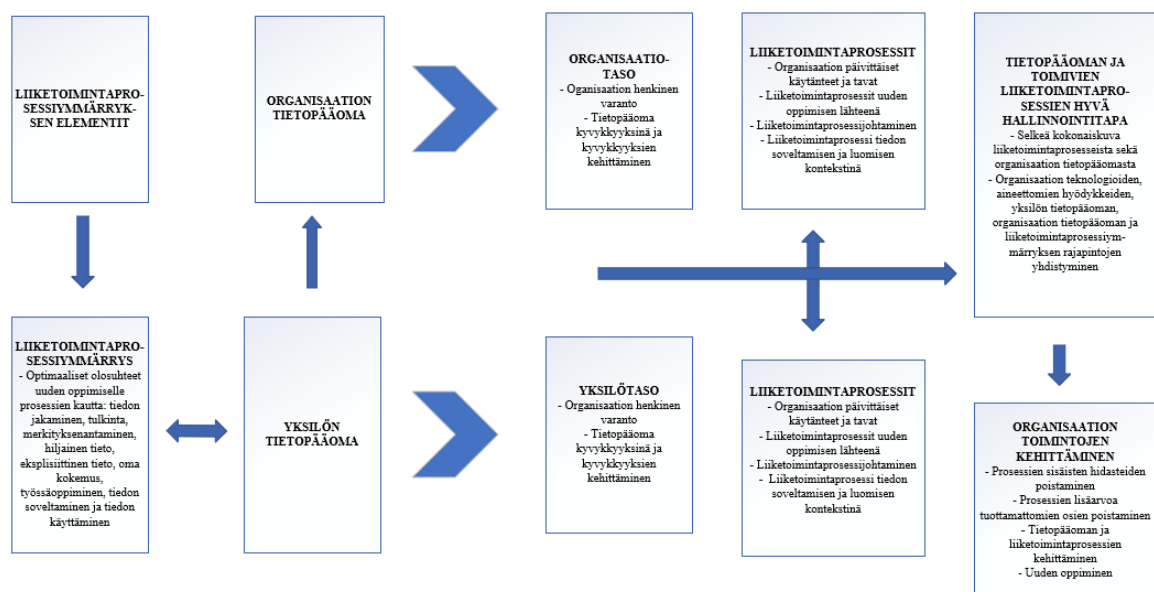
Liiketoiminnan prosessien mallinnusten puute ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että organisaation ymmärrys prosesseista puuttuisi kokonaan. Prosessinomistaja, joka on prosessin toiminnasta vastuussa, omaa usein hiljaista tietoa prosessista, josta on vastuussa. Prosessiymmärrys saattaa siten olla hajaantunut organisaation eri puolille ja vain työntekijät, jotka osallistuvat prosessiin, ymmärtävät yksittäisen prosessin toiminnan. Tällaisessa tilanteessa prosessien hallittu kehittäminen organisaation kokonaistavoitteiden kannalta katsottuna saattaa olla vaikeaa. Ilman hallittua kokonaiskuvaa prosesseista, niiden kehittäminen saattaa helposti jäädä yksittäisiksi ja rajattuja osa-alueita koskevaksi (Childe et al., 1994, 30).

Organisaation kaikkien prosessien kokonaisvaltaisen mallinnuksen etuna on selkeän kokonaiskuvan saaminen prosesseista. Tästä näkökulmasta katsottuna organisaation liiketoimintaprosessien laaja-alainen mallintaminen ja kartoittaminen, palvelee niiden kokonaisvaltaista hallintaa ja kehittämisvalmiutta. Tämän kehittämisen kautta myös mahdollinen ymmärrys organisaation sisäisistä toiminnoista ja rakenteista saattaa kasvaa. Wehnong ja Tung (1999, 311) kutsuvat liiketoimintaprosessien erilaisia esitystekniikoita ja analysointimalleja

liiketoimintaprosessimalleiksi. Nämä liiketoimintaprosessimallit voivat siis itsessään toimia visualisoituina tiedon lähteinä.

Lentjusenkova ja Lapina (2020, 1833) ovat myös lähestyneet tutkimuksessaan organisaation tietopääoman ja liiketoimintaprosessien välistä yhteyttä. Tutkimus lähtee näkökulmasta ja rakenteesta, jossa liiketoimintaprosessit ovat tietopääoman komponentti, joka yhdistää yksilön tietopääoman, organisaation teknologiat sekä aineettomat hyödykkeet. Tämän näkökulman mukaan organisaation tietopääoman johtaminen sulautuu kaikkiin käynnissä oleviin liiketoimintaprosesseihin.

Tehdyn tutkimuksen perusteella liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välillä voidaan katsoa olevan yhteyksiä. Tutkimuksen kannalta asiaan on kuitenkin tärkeää saada vahvistus myös empiriseen aineistoon perustuen ja tutkimuskysymykset tarvitsevat vastauksia myös empirisen aineistoon perustuen. Kuvassa 6. on kuvattu liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välinen rakenne suhteutettuna teoreettisen viitekehyksen tasoihin, osa-alueisiin ja niiden välisiin suhteisiin.



Kuva 6. Liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välinen rakenne suhteutettuna teoreettisen viitekehyksen tasoihin, osa-alueisiin ja niiden välisiin suhteisiin.



## 5. Tutkimuksen toteutus

Pro gradun tavoitteena on tutkia miten liiketoimintaprosessien laaja-alainen kuvaaminen ja sitä kautta syntyvä prosessiymmärrys ja ajattelu, vaikuttavat yrityksen tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa. Tutkimuksen kohteena on inhimillinen pääoma. Kohdeorganisaationa on kansainvälisellä logistiikka-alalla toimiva kotimainen yritys, jossa on aloitettu kokonaisvaltainen liiketoimintaprosessien kartoitusprojekti tavoitteena mm. toimintojen tehostaminen sekä prosessien kehittäminen. Organisaatio toimii tietointensiivisellä ja erittäin kilpailullalla alalla, jonka myötä tietopääoman hallinta ja kehittäminen ovat tärkeässä roolissa. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimusstrategia ja menetelmät sekä aineiston analyysi. Lisäksi perustellaan tehtyjä tutkimuksellisia valintoja.

### 5.1. Tutkimusstrategia ja menetelmät

Tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus valitussa kohdeorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä aineiston osalta käytettiin fokusryhmähaastatteluja, jotka analyysivaiheessa litteroitiin, teemoitettiin ja luokiteltiin. Fokusryhmähaastattelulla tarkoitetaan tilaisuutta, johon kutsutaan joukko vapaaehtoisia ihmisiä keskustelemaan tietystä aiheesta fokusoidusti, mutta vapaamuotoisesti (Puusa ja Juuti, 2020, 118). Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, koska tutkittava aihe on vahvasti sidoksissa organisaation jäsenten jokapäiväiseen työympäristöön ja on näin osa heidän muodostamaa sosiaalista ympäristöä. Tutkittava aihe koskettaa organisaation eri tasoja, mutta teoreettisen luonteensa takia aihe ei ole konkreettisesti havainnoitavissa. Tämän takia laadullinen tutkimus ja fokusryhmähaastattelut antavat todennäköisimmin parhaan tuloksen niiden mahdollistaessa kyselylomaketta tai yksilöhaastattelua rikkaamman keskustelun tutkitusta aiheesta.

Laadullisen tutkimuksen sovellusalue voidaan jaotella yleisesti kahteen ilmiöryhmään, jotka ovat perusluonteeltaan tajunnalliset ilmiöt ja sosiaalisen todellisuuden ilmiöt (Puusa ja Juuti, 2020, 77). Tutkittu aihealue täyttää molemmat edellä mainitut kategoriat ja laadullinen lähestymistapa on tältäkin kannalta katsottuna perusteltu. Fokusryhmähaastatteluiden avulla on mahdollista saada aikaiseksi myös ryhmän sisäistä keskustelua aiheesta, mikä osaltaan

tuota syvyyttä tutkittavaan kohteeseen. Ryhmähaastattelu mahdollistaa lisäksi tarkentavien kysymysten esittämisen samanaikaisesti useammalle ihmiselle lisäten näin keskustelujen monimuotoisuutta. Fokusryhmähaastattelut soveltuvat tiedonkeruumenetelmäksi myös, koska tutkimusaihe on ei-sensitiivinen, mikä mahdollistaa laajemman ryhmän keskustelutamisen yhdellä kerralla.

Fokusryhmähaastatteluista jokainen oli kestoltaan noin tunnin mittainen. Kyseisessä ajassa haastattelija ehti esittää hyvin kaikki kysymykset mahdollistaen jokaiselle oman vastausvuoron. Vastaukset tulivat jokaiselta haastateltavalta melko nopeasti ja spontaanisti eikä katkoja haastatteluihin tämän vuoksi tullut. Lisäksi ryhmäkeskustelua kysymysten ympäriltä syntyi kohtuullisesti, mikä olikin fokusryhmähaastatteluiden tavoite. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysia, jonka tavoitteena oli järjestää aineisto vaiheittain tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää tietoa (Puusa ja Juuti, 2020, 149). Aineiston analysointi tehtiin vaiheistettusti. Haastatteluiden jälkeen koko aineisto litteroitiin sekä anonymisoitiin niin, että henkilöitä tai kohdeyritystä ei tunnistettu kerätystä tutkimusmateriaalista (vaihe 1). Tämän jälkeen kaikki litteroinnit järjestettiin niitä vastaavien kysymysten alle (vaihe 2). Seuraavassa vaiheessa kysymysten alle järjestettyyn litteroituun aineistoon perehdyttiin huolella ja se luettiin läpi tavoitteena saada selkeä kokonaiskuva kaikista haastatteluista (vaihe 3). Kyseisen vaiheen jälkeen litteroitu teksti teemoitettiin ja kategorisoitiin (vaihe 4). Tämän työvaiheen tavoitteena oli tehdä ensimmäinen pelkistyskierros kerätystä materiaalista sekä nostaa haastatteluissa esiin tulleet samankaltaisuudet ja erilaisuudet sekä ryhmitellä ne omiin pääluokkiinsa. Tämän työvaiheen jälkeen tehtiin toinen pelkistämiskierros (vaihe 5), jossa luodut pääluokat koodattiin. Työvaiheen tavoitteena oli pelkistää lisää saatuja tuloksia luoden tiivistetympi listaus vastauksista luoden tarkennetut alaluokat. Edellä mainittujen vaiheiden ja niiden aikana tehtyjen litterointien, teemoitteluiden, kategorisointien ja koodausten jälkeen tutkimuksen käytössä oli eriasteisesti tiivistettyä tutkimusmateriaalia, jota hyödynnettiin tutkimustulosten analysoinnissa. Tutkimustuloksia tulkitessa käytettiin seuraavien vaiheiden tuottamia materiaaleja:

- 1.) Vaiheen 2. yhteydessä tuotettua materiaalia, joka sisälsi koko litteroidun ja anonymisoidun haastattelumateriaalin jokaisen haastattelukysymyksen alle järjestettynä. Tästä materiaalista tutkimuksen käyttöön saatiin yksittäisiä haastateltavien kommentteja ja mielipiteitä, jotka antoivat syvyyttä ja tukea tuloksille.

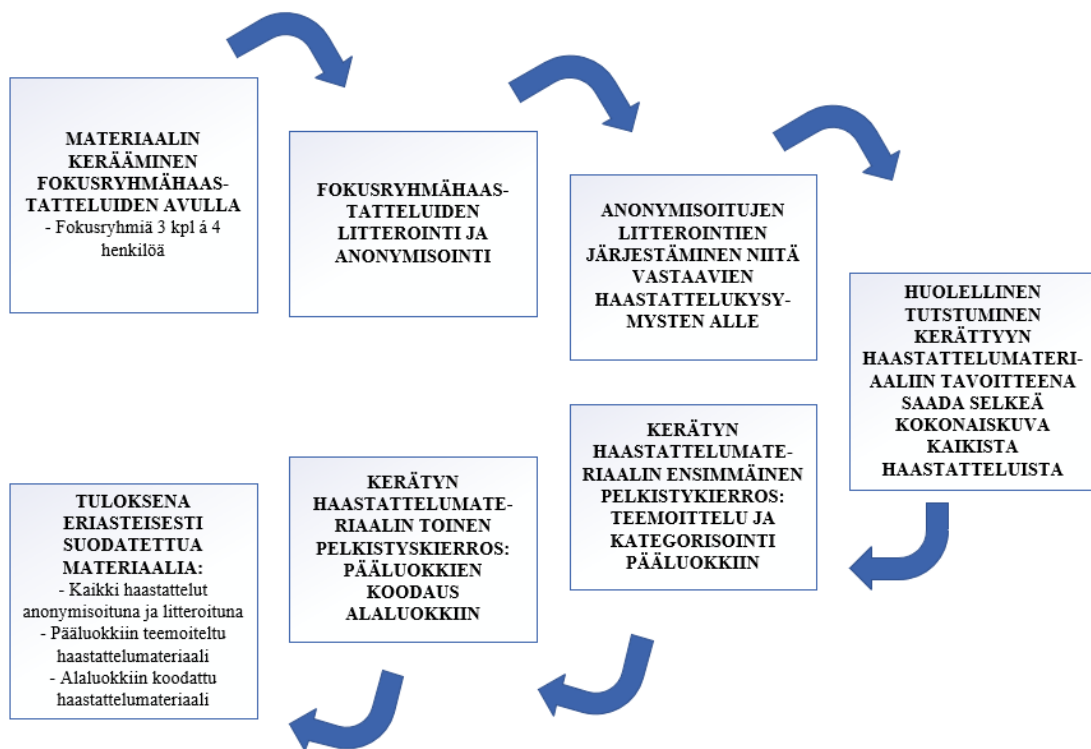
- 2.) Vaiheen 4. yhteydessä tuotettua materiaalia, joka sisälsi ensimmäisen pelkistyskierroksen tuottamat tulokset, jotka oli ryhmitelty omiin pääluokkiinsa. Tätä materiaalia hyödynnettiin mm. saatujen alaluokkien tulkintaan.
- 3.) Vaiheen 5. yhteydessä tuotettua materiaalia, joka sisälsi toisen pelkistyskierroksen tuottamat tiivistetyimmät tulokset alaluokkiin. Tätä materiaalia käytettiin mm. tutkimustuloksiin liittyvien päälinjausten tulkinnassa.

Taulukossa 5. on esitetty esimerkki aineiston analyysistä teemoittelun, kategorisoinnin ja koodauksen osalta.

Taulukko 5. Esimerkki aineiston analyysistä, teemoittelusta, kategorisoinnista ja koodauksesta.

ALKUPERÄISET KYSYMYKSET JA VASTAUKSET	TUTKITTAVA TEEMA	TEEMOITTELU	KATEGORISOINTI	PÄÄLUOKKIEN KODAAUS
K3: Koetko saavasti riittävästi tietoa muilla tiimisi sisällä tai sen ulkopuolelta tehtäviin suorittamista varten? Esimerkiksi tudet tehtävät. V: "Tosi paljon saa kysellä täsmäntäviä kysymyksiä. Ja toki ymmärrän, että kun se sille tekijälle ne asiat on niin kristallinkirkkaita niin sitä ei osaa ensimmäisellä kerralla esittää sitä asiaansa sillä tavalla, että asiaan ei yhtä hyvin vihkäytynyt, eli minä, osaisin tarttua siihen. Tähän kyllä vastaan kiehtävästi."	Tiedonkulun tuoma tuki oman prosessin suorittamista varten ja tätä kautta mahdollisuus myös oman tietopääoman kasvattamiseen.	Usein joutuu kysymään täsmäntäviä kysymyksiä.  Tiedonkulun haaste on se, että tiedonantajalle toisen tarvitsema tieto on itsesiänselvyyttä.  Tiedonkulku riippuu myös omasta aloitteellisuudesta ja kyvystä ottaa tietoa vastaan.	Tiedonkulku on heikkoa.	Ei koe saavansa tukea/H1/Työntekijätaso
K4: Koetko oppivasi työtehtäviesi kautta säännöllisesti ja mikäli näin on, koetko kykeneväsi soveltamaan helposti uutta oppimaasi työihisi? V: "No kyllä mä opin jatkuvasti työtehtävien kautta, koska niiden perusasioiden päälle, mitkä mulle opetettiin, kun nykyiseen työtehtävään tulin, sen päälle on tullut tietoa todella paljon. Että ihan vaan käynninön kautta, kun niitä asioita tulee eteen, niin sitten pitää alkaa selvittää ja kysellä. Ammattitaito kasvaa siinä koko ajan niinku tehessä, kun esimerkiksi vertaia kahden vuoden takaiseen. Kyllä joo no kyllä pystyn soveltamaan. Tässä on aika paljon pieniä yksityiskohtia ja aina välillä, kun tulee jokin uusi juttu, niin muistaa, että tämä olikin tämä asia, jonka osaan."	Sovellamisen näkökulma. Kyky hyödyntää prosessimäärittä oman tietopääoman kasvattamiseen.	Opetettujen perusasioiden lisäksi työn kautta tarve oppia uutta.  Työn kautta oppimisen tukena myös kollegat tiedonjakamisen kautta.  Uuden opitun soveltaminen vaatii hyvää muistia.	Työn kautta oppiminen mahdollista.  Uuden opitun soveltaminen mahdollista.	Oppii säännöllisesti työtehtävien kautta/H2/Työntekijätaso  Kykenee soveltamaan oppimaansa/H2/Työntekijätaso

Fokusryhmähaastatteluiden tuloksia pelattiin kirjallisuuskatsaukseen ja teoreettiseen viitekehukseen. Tämä siksi, että pelkkä haastatteluiden analysointi ei riitä, koska empiirinen laadullinen tutkimus tarvitsee myös teoreettisen kiinnostuksen (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 1.1.2022). Kerätyn empiirisen aineiston analysoinnin jälkeen oli tärkeää myös tulkita saatuja tuloksia. Tulkinnalla tarkoitetaan aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa (Puusa ja Juuti, 2020, 154). Pelkkä tulosten analysointi sinällään ei riitä, vaan tulosten tulkintaa tarvitaan pyrittäessä saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kuvassa 7. on kuvattu fokusryhmähaastatteluista kerätyn materiaalin jalostamisessa käytetyt menetelmät.



Kuva 7. Fokusryhmähaastatteluista kerätyn materiaalin jalostamisessa käytetyt menetelmät.

## 5.2. Tutkimusaineiston hankinta

Fokusryhmiä muodostettaessa otettiin huomioon haastateltavien informanttien tehtäväalue, työkokemus sekä asema. Pyrkimyksenä oli muodostaa kolme mahdollisimman hyvin organisaation eri toimintoja leikkaavaa neljän hengen ryhmää. Haastatteluihin pyrittiin kokoamaan sellaisia organisaation jäseniä, joilla oli kokemusta tutkimuksen aihealueesta mahdollisimman paljon. Tällaisessa tapauksessa voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä (Puusa ja Juuti, 2020, 106). Yksi fokusryhmä koostettiin pelkästään esihenkilöistä tai vastaavassa asemassa olevista henkilöistä. Kaksi fokusryhmää koostettiin eri operatiivisen alueiden työntekijöistä. Jaottelulla pyrittiin varmistamaan ja kattamaan sekä yksilötason näkemykset, että organisaatiotason näkemykset tutkitusta aiheesta.

Esimiesryhmä edusti tutkimuksessa laajempaa organisaatiotason näkemystä ryhmän jäsenten laajempien tehtävä - ja vastuualueiden perusteella. Esimiesryhmän fokusryhmäkeskustelussa otettiin usein huomioon organisaatiotason näkökulmat. Operatiivisen tason ryhmät edustivat enemmän yksilötason näkemyksiä ryhmän jäsenten omatessa vahvaa tietämystä

oman toimialueensa toimenkuvista. Jaottelulla pyrittiin myös säilyttämään ryhmien sisäinen dynamiikka mahdollisimman hyvänä ja tätä kautta keskustelu mahdollisimman avoimena ja rikkaana.

Fokusryhmiä koostettaessa otettiin huomioon se, että valitut informantit edustivat mahdollisimman laajalti eri toimintoja. Valitut henkilöt edustivat olennaisimpia operatiivisia toimintoja sisältäen maantieliikenteen, lentoliikenteen, meriliikenteen, junaliikenteen sekä laskutustoimintojen edustukset. Edustettuina fokusryhmissä olivat myös huolintaosasto, myyntiosasto sekä taloushallinnon toiminnot sisältäen mm. it- toiminnot sekä analyysitoiminnot. Informanteiksi pyydettyjen esimiesten kokemus kattoi edellä mainitut toiminnot. Kohdeorganisaatiossa työurat ovat keskimääräistä pidempiä ja yli kymmenen vuoden työura ei ole harvinaisuus. Tämä osaltaan mahdollisti fokusryhmistä saatavan tiedon hyödyllisyyttä, sillä lähes jokaisella haastateltavalla oli pitkä kokemus organisaatiosta eri tehtävissä. Myös esimiesryhmän jäsenistä jokainen omasi pitkän kokemuksen sekä operatiiviselta tasolta, että esimiestasolta kohdeorganisaatiossa. Esimiestason kokemusta jokaisella haastateltavalla esimiehellä on vähintään viisi vuotta. Huomioitavaa on myös, että haastateltavat operatiivisten osastojen edustajat omasivat pitkiä työuria, jolloin myös heidän näkemyksensä edustivat osin laajempaa organisaatiotason näkemystä. Taulukossa 6. on yhteenveto fokusryhmien haastateltavista, josta selviää haastateltavien työvuodet kohdeorganisaatiossa sekä haastateltavien kokemukset eri toiminnoista. Toiminnoilla tässä yhteydessä tarkoitetaan suurempia kokonaisuuksia. Eri tehtävät yhden operatiivisen toiminnon, esimerkiksi maantieliikenteen osaston, sisällä lasketaan yhdeksi toiminnoksi.

Taulukko 6. Yhteenveto fokusryhmien haastateltavista.

HAASTATELTAVA	FOKUSRYHMÄ	HAASTATELTAVAN NUMERO	FOKUSRYHMÄTASO	TYÖVUOSIEN MÄÄRÄ KOHDEORGANISAATIOSSA	KOKEMUS KOHDEORGANISAATION ERI TOIMINNOISTA
Haastateltava nro.1.	Fokusryhmä nro.1.	H1	Työntekijätaso	26-30	3
Haastateltava nro.2.	Fokusryhmä nro.1.	H2	Työntekijätaso	16-20	4
Haastateltava nro.3.	Fokusryhmä nro.1.	H3	Työntekijätaso	16-20	3
Haastateltava nro.4.	Fokusryhmä nro.1.	H4	Työntekijätaso	21-25	4
Haastateltava nro.5.	Fokusryhmä nro.2.	H5	Työntekijätaso	26-30	5
Haastateltava nro.6.	Fokusryhmä nro.2.	H6	Työntekijätaso	21-25	3
Haastateltava nro.7.	Fokusryhmä nro.2.	H7	Työntekijätaso	1-5	1
Haastateltava nro.8.	Fokusryhmä nro.2.	H8	Työntekijätaso	16-20	3
Haastateltava nro.9.	Fokusryhmä nro.3.	H9	Esimiestaso	36-40	4
Haastateltava nro.10.	Fokusryhmä nro.3.	H10	Esimiestaso	16-20	4
Haastateltava nro.11.	Fokusryhmä nro.3.	H11	Esimiestaso	21-25	3
Haastateltava nro.12.	Fokusryhmä nro.3.	H12	Esimiestaso	26-30	4

Ryhmäkeskustelun keskeinen ominaispiirre on osallistujien välinen vuorovaikutus (Puusa ja Juuti, 2020, 119). Sujuvan vuorovaikutuksen kautta pyritäänkin saamaan mahdollisimman monipuolista keskustelua. Mahdolliset esteet fokusryhmien sisäisten dynamiikkojen suhteen pyrittiin ottamaan huomioon ryhmiä muodostettaessa. Ryhmänvetäjällä haastattelutilanteissa on myös tärkeä rooli erityisesti aloituspuheenvuoron ja ryhmäytymisen kannalta (Puusa ja Juuti, 2020, 122). Tähän kiinnitettiin haastattelutilanteissa erityistä huomiota ja haastatteliija pyrki luomaan heti haastattelutilanteen alkuun rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin.

Fokusryhmiä suunniteltaessa niiden määrä ja koko suhteutettiin organisaation kokoon. Erityisesti otettiin huomioon sekä arvioitiin sitä, mikä olisi riittävä haastateltavien määrä. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein peilata suurilla lukumäärillä, sillä on parempi pyrkiä saamaan analyysiin enemmän syvyyttä ja oivaltavuutta kuin laajuutta (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 1.1.2022). Organisaation kokoon nähden kolme neljän hengen fokusryhmää katsottiin riittäväksi, koska kyseisellä aineistolla voidaan katsoa saatavan riittävä otanta kohdeorganisaationa olevan pk-yrityksen toiminnoista ja henkilöstöstä tutkittavan asian suhteen.

### 5.3. Haastatteluiden toteutus ja haastatteluiden kysymykset

Noin viikkoa ennen fokusryhmähaastattelua jokaiselle haastateltavalle lähetettiin lyhyt yhteenveto haastattelutilanteen tarkoituksesta sekä taustoitettiin haastatteluteemoja. Tällä pyrittiin antamaan ryhmäläisille käsitys, mistä haastattelutilaisuudessa on kyse. Samalla haastateltaville annettiin mahdollisuus valmistautua yleisellä tasolla ryhmähaastatteluun. Ennakoon lähetettävä yhteenveto lähetettiin fokusryhmän jäsenille yhteisesti niin, että ryhmän jäsenet näkivät jakelulistasta ryhmänsä muut jäsenet. Pyrkimyksenä tällä käytännöllä oli mahdollistaa ryhmäytyminen jo etukäteen. Onnistunut ryhmäytyminen takaa osaltaan rikkaan keskustelun itse haastattelutilanteessa.

Fokusryhmähaastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin myöhempää litterointia ja käsittelyä varten. Haastatteluiden kysymykset liittyivät suoraan tutkimuskysymysten teemoihin. Aluksi haastattelun vetäjä piti lyhyen avauspuheenvuoron, jossa kerrottiin haastattelun tarkoitus, haastattelun eteneminen sekä kannustetaan haastateltavia

avoimeen keskusteluun. Haastateltavien perustiedot, kuten ikä, työvuodet, työkokemus organisaatiossa ja nykyinen tehtävä on kartoitettu ennen haastattelua, joten niiden läpikäyminen ei vienyt haastattelu-aikaa. Heti haastattelun aluksi haastattelija pyrki siihen, että jokainen vastaa vuorollaan ja pääsee siten haastattelun alkuvaiheessa ääneen. Tämän avulla pyrittiin saamaan tilaisuuden keskustelu mahdollisimman sujuvaksi heti alusta alkaen ja välttämään tilannetta, jossa jokin haastateltavista jäisi taustalle. Ryhmähaastatteluissa huomioitiin kaikkien haastateltavien näkemykset, mielipiteet sekä fokusryhmän sisäinen vuorovaikutus niin, että haastattelutilanteesta tulisi mahdollisimman sujuva.

Fokusryhmähaastatteluiden kautta pyrittiin saamaan vastauksia kahteen alatutkimuskysymykseen, jotka olivat: 1.) Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa? 2.) Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiossa? Haastattelukysymyksiä muodostettaessa listattiin ensin tutkimuskysymyksiin liittyvät teoreettiset avainkäsitteet, joiden pohjalta määriteltiin tutkimuskysymyksiin liittyvät tutkittavat teemat ylätasolla. Tämä listaus on nähtävissä taulukossa 7.

Taulukko 7. Tutkimuskysymykset, teoreettiset avainkäsitteet ja tutkittavat teemat.

RYHMÄHAASTATTELUISSA HUOMIODAAN/ HYÖDYNNETÄÄN:	TUTKIMUSKYSYMYKSET	TEOREETTISET AVAINKÄSITTEET	TUTKITTAVA TEEMA
Näkemykset, mielipiteet, yhteiset normit, ryhmän sisäinen vuorovaikutus	Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintapro- sesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa? (inhimillinen pääoma)	Liiketoimintaprosessiymmärrys: hiljainen tieto, ekplisiittinen tieto, tiedon jakaminen, tulkinta, merki- tyksenantaminen, oma kokemus, työssäoppiminen, tiedon sovel- taminen/käyttäminen	1.) Miten hyvin haastateltava tuntee omat tehtävänsä ja niiden kehit- tämismahdollisuudet 2.) Miten hyvin haastateltava tuntee toimenkuvansa lähellä olevien tiimien tehtävät 3.) Miten hyvin haastateltava kokee kommunikaation sujuvuuden oman tiimin sisällä sekä tiimien välillä 4.) Kokeeko haastateltava, että hänellä on oppimismahdollisuuksia työnsä kautta 5.) Kokeeko haastateltava, että hän kykenee soveltamaan uutta oppimaansa tietoa työhönsä
<b>INHIMILLINEN PÄÄOMA:</b> Tiedot ja taidot Aikaisempi kokemus Henkilöstön osaaminen Henkilöstön kyvykkyydet Lojaalisuus Joustavuus Työntekijätyytyväisyys Koulutus Luovuus Innovaatiokyvykyys Avoimuus Kyvykyys tiimityöhön Motivaatio Oppimiskyky	Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiossa? (inhimillinen pääoma)	Liiketoimintaprosessi, inhimillinen pääoma	1.) Miten avointa tiedon siirtyminen on työntekijöiden/ osastojen välillä 2.) Millä tavoin tieto siirtyy työntekijältä toiselle? 3.) Miten tieto jalostuu työntekijöiden välillä? 4.) Mitkä ovat motivaatiotekijät omien tehtävien kehittämiseen? 5.) Mahdollisuudet ja kyvykkyydet hallinnoida/kehittää prosesseja sekä oppia uutta

Tutkimuskysymyksiin liittyvien ylätasoin tutkittavien teemojen määrittelyn pohjalta luotiin itse haastattelukysymykset, jotka ryhmiteltiin alatutkimuskysymysten alle. Kumpikin

alatutkimuskysymys sisälsi viisi kysymystä. Kaikki kymmenen kysymystä käytiin läpi jokaisen ryhmän kanssa. Tämän myötä jokaiseen kysymykseen saatiin näkemys niin yksilöta-soa edustavilta ryhmiltä, kuin organisaatiotasoa edustavalta ryhmältä.

Liiketoimintaprosessien ja yksilön tietopääoman väliseen suhteeseen liittyvien kysymysten avulla kartoitettiin mm. liiketoimintaprosessien tunnistamiskyvykkyyttä, liiketoimintaprosessien kehittämistarpeiden tunnistamista, uuden oppimista, soveltamista ja kommunikaatiota. Tavoitteena oli saada vastauksia myös liiketoimintaprosessien ja tietopääoman väliseen suhteeseen sekä niiden väliseen yhteyteen. Tätä pyrittiin hahmottamaan kysymyksillä, jotka liittyivät tiedon siirtymiseen organisaation sisällä, tiedon jalostumiseen työntekijöiden välillä ja organisaation jäsenen motivaatioon ja kyvykkyyteen kehittää toimintoja. Haastatteluiden tavoitteena oli löytää mahdollisimman tarkkoja vastauksia siihen, miten organisaation jäsenten ymmärrys ja ajattelu liiketoimintaprosesseista vaikuttavat heidän omaan tietämykseensä ja prosessiymmärrykseen. Lisäksi kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan yksilön prosessiymmärryksen vaikutusta organisaation tietopääomaan. Taulukossa 8. on listattu tutkimuskysymykset, haastattelukysymykset sekä analyysikysymykset. Haastattelukysymyksissä oli huomioitu tietopääoman inhimillisen pääoman osa-alue, joka sisältää kuvassa 3. listatut ominaisuudet ja määreet.

Taulukko 8. Tutkimuskysymykset, haastattelukysymykset ja analyysikysymykset.

TUTKIMUSKYSYMYS	HAASTATTELUKYSYMYKSET	ANALYYSIKYSYMYKSET
Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen oman tietopääomaansa yksilötasolla? (inhimillinen pääoma)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.) Osaatko nimetä kaksi selkeästi tärkeintä omaa työtehtävääsi ja valitsemasi lähitiimin kaksi tärkeintä tehtävää? Tehtäviä ei tarvitse välttämättä kuvailla, vain tieto siitä, osaatko nimetä ja kuvailla riittää.</li> <li>2.) Mitkä tekijät/osatekijät ovat erityisen tärkeitä työtehtäviesi hoitamisen kannalta?</li> <li>3.) Koetko saavasi riittävästi tietoa muilta tiimisi sisäältä tai sen ulkopuolelta tehtäviesi suorittamista varten? Esimerkiksi uudet tehtävät.</li> <li>4.) Koetko oppivasi työtehtäviesi kautta säännöllisesti ja mikäli näin on, koetko kykeneväsi soveltamaan helposti uutta oppimaasi työhösi?</li> <li>5.) Koetko saavasi hyödyllistä palautetta riittävästi tiimin sisäältä ja sen ulkopuolelta työtehtäviesi suorittamista varten. Annatko itse helposti palautetta?</li> </ol>	<p>Miten tärkeinä haastateltava kokee oman ja kollegoidensa työkokemuksen tehtävien suorittamisessa?</p> <p>Saako haastateltava tarvittaessa apua kollegeilta työssään kohtaamiin ongelmiin?</p> <p>Muita kommentteja/asioita, joista haastateltava haluaa kertoa.</p>
Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla? (inhimillinen pääoma)	<ol style="list-style-type: none"> <li>6.) Koetko voitavasi kehittää toimenkuvaasi liittyviä toimintamalleja ja työskentelytapoja tiimisi tai muiden kollegoiden tuella?</li> <li>7.) Siirtykö mielestäsi työtehtävien tekemiseen ja niistä suoriutumiseen liittyvä tieto riittävän hyvin organisaation sisällä työntekijöiltä ja tiimeiltä toisille? Ovatko tiedon siirron käytänteet hyviä?</li> <li>8.) Osaatko kertoa, mitkä tekijät motivoivat sinua mahdollisesti kehittämään työtäsi ja toimintoja? Tekijöitä ei tarvitse välttämättä nimetä. (Entä annatko herkästi työtehtäviin liittyvää tietoa ja opastusta muille?)</li> <li>9.) Mistä haet tietoa, kun ratkaiset työhäsi liittyviä ongelmia/liittyviä ongelmia? Onko tietoa helposti saatavilla eri ongelmiin?</li> <li>10.) Omaa työtäsi ajatellen, koetko oppivasi enemmän käytännön työn kautta, kollegojen avulla vai muulla tavalla oppimalla?</li> </ol>	<p>Onko kommunikointi riittävän tehokasta?</p> <p>Muita kommentteja/asioita, joista haastateltava haluaa kertoa.</p>



*Haastattelukysymykset tutkimuskysymykseen: ”Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa?”*

Tutkimuskysymystä varten oli luotu viisi haastattelukysymystä. Kaksi ensimmäistä haastattelukysymystä keskittyvät haastateltavan ymmärrykseen liiketoimintaprosesseista. Ensimmäisellä haastattelukysymyksellä hahmotettiin sitä, kuinka selkeä liiketoimintaprosessiymmärryksen ja toimenkuvien tunnistamiskyky haastateltavalla oli. Kysymys hahmotti sitä, kuinka hyvin haastateltava tunnisti tärkeimmät prosessit työssään. Mikäli vastaukset olivat selkeitä ja haastateltava kykeni arvottamaan tärkeimmät prosessit, voitiin katsoa, että ymmärrys oman sekä muiden alueiden prosesseista on hyvä. Toinen haastattelukysymys tuki ensimmäistä ja oli tarkentava kysymys, jolla kartoitettiin haastateltavan ymmärrystä omista prosesseistaan.

Kolme seuraavaa haastattelukysymystä keskittyivät yksilön tietopääoman näkökulmaan. Kolmannella haastattelukysymyksellä haettiin vastausta siihen, kuinka hyvin haastateltava koki saavansa tukea tiedonkulun muodossa tiimin sisältä ja sen ulkopuolelta omien prosessien suorittamista varten. Lisäksi kysymyksellä kartoitettiin sitä, kykenikö haastateltava mahdollisen tiedonkulun kautta kasvattamaan omaa tietopääomaansa. Neljäs haastattelukysymys oli tarkentava ja otti mukaan myös soveltamisen näkökulman ja kartoitti haastateltavan kykyä hyödyntää prosessiymmärrystä oman tietopääoman kasvattamiseen. Viides haastattelukysymys täydensi tietopääoman näkökulmaa ja toi yhteen käsitteet liiketoimintaprosessiymmärrys, tietopääoma, kommunikaatio ja uuden oppiminen.

*Haastattelukysymykset tutkimuskysymykseen: ”Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla?”*

Myös tätä tutkimuskysymystä varten oli luotu viisi haastattelukysymystä. Kaikki kysymykset pyrkivät peilaamaan liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman välistä suhdetta ja yhteyttä. Kaksi ensimmäistä haastattelukysymystä keskittyivät liiketoimintaprosessien hallinnointiin, kehittämiseen ja tiedon siirtymiseen. Ensimmäisellä haastattelukysymyksellä selvitettiin, kykeneekö haastateltava hyödyntämään organisaatiotason tietoa ja

tietopääomaa liiketoimintaprosessien kehittämiseen omassa työympäristössään. Toisella haastattelukysymyksellä kartoitettiin liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman välistä suhdetta tiedonkulun kannalta katsottuna. Tässä korostuivat inhimillisen pääoman osa-alueista mm. tiedot ja taidot, avoimuus ja kyvykkyys tiimityöhön.

Kolmas haastattelukysymys otti motivaation mukaan liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välisen suhteen tarkasteluun. Kysymyksellä pyrittiin tarkentamaan niitä tekijöitä, jotka laukaisevat liiketoimintojen kehittämistarpeen ja sitä kautta mahdollisesti myös organisaatiotason tietopääoman kehittymisen. Neljännellä sekä viidennellä haastattelukysymyksellä hahmotettiin sitä, kykeneekö haastateltava hyödyntämään organisatorista tietopääomaa pyrkiessään kehittämään prosesseja.

#### 5.4. Tutkielman luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys, joista uskottavuudella viitataan siihen, miten tutkimuksen tulokset, aineistonkeruumenetelmät sekä kerätyn aineiston analysointimenetelmät hyväksytään tutkimuksen kohteiden, kollegojen ja suuren yleisön toimesta (Puusa ja Juuti, 2020, 175). Tutkittua aihetta on sen teoreettisen luonteensa takia vaikea konkreettisesti havainnoida, vaikka sen osa-alueet, kuten työssäoppiminen, tiedon käyttäminen ja tiedon jakaminen, ovat usein osa organisaation jokapäiväistä työympäristöä. Aiheen teoreettisen luonteen takia tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus valitussa kohdeorganisaatiossa ja tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus.

Laadullisen tutkimuksen keskittyessä usein yksittäistapauksiin, olennaista tutkimuksessa on osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa (Puusa ja Juuti, 2020, 76). Huomioitava on myös se, että laadullisen tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytettyjen menetelmien pitää sopia tutkimuskontekstiin (Jyväskylän Yliopisto, Koppa, 31.7.2022). Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui fokusryhmähaastattelut, koska pyrkimyksenä oli saada mahdollisimman kattava aineisto tutkitusta aiheesta. Fokusryhmähaastattelut mahdollistivat keskustelun ja ajatusten vaihdon ryhmien sisällä ja tätä kautta rikkaamman näkökulmien ja mielipiteiden

ilmaisumahdollisuuden. Fokusryhmähaastattelut aineistonkeräysmenetelmänä voidaan tämän takia pitää perusteltuna.

Tuloksien sattumanvaraisuutta pyrittiin estämään haastattelukysymysten huolellisella muodostamisella sekä suunnittelemalla fokusryhmien kokoonpanoja. Jokaiselle fokusryhmälle esitettiin samat kysymykset ja keskustelu pidettiin esitettyihin kysymyksiin liittyvissä aihepiireissä, jolloin fokus säilyi samana jokaisessa ryhmässä. Haastateltavat olivat lisäksi saaneet etukäteen lyhyen yhteenvedon haastattelutilanteen tarkoituksesta sekä sen teemoista. Tällä pyrittiin valmistamaan ryhmäläisiä siihen, mistä haastattelutilanteessa oli kyse.

Fokusryhmien määrä ja koko suhteutettiin organisaation kokoon, jolla pyrittiin takaamaan mahdollisimman kattava otanta. Fokusryhmiä muodostettaessa huomioitiin myös se, että haastateltavat edustivat mahdollisimman kattavasti organisaation eri toimintoja. Kerätyn aineiston vaiheistetulla analysointimenetelmällä pyrittiin suodattamaan tutkimuksen ja tutkimuskysymysten kannalta olennainen materiaali ja saattaa se selkeään muotoon. Tutkielman luotettavuutta on pyritty lisäämään myös konkreettisilla havainnollistamisen keinoilla esittämällä tutkimustuloksia graafisesti, käyttämällä suoria lainauksia haastateltavien kommentista ja taustoittamalla fokusrhmiä yleisellä tasolla. Lukijaa auttaakin, kun tekstiä syvennetään suorilla lainauksilla (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2015, 232).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös tutkimuksen yleistettävyys eli se, kuinka helposti tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä ja yleistettävissä muihin tilanteisiin (Jyväskylän Yliopisto, Koppa, 31.7.2022). Tutkielman pitää täyttää myös eettiset vaatimukset, mikä tarkoittaa käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen helppoa toistettavuutta (Puusa ja Juuti, 2020, 175). Tutkielman yleistettävyyden ja läpinäkyvyyden kannalta kaikki toteutetut vaiheet aina aineistonkeruumenetelmistä tulosten analysointiin on kuvattu mahdollisimman tarkasti niin, että ne olisivat toteutettavissa sellaisenaan jokaisen osa-alueen osalta uudelleen.

Aineisto on kerätty tietointensiivisellä alalla toimivasta organisaatiosta ja tutkitussa aiheessa on nähtävissä yleisellä tasolla yhtymäkohtia organisaatioihin ja toimialoihin, jotka toimivat tietointensiivisillä aloilla. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä ja hyväksyttävyyttä voidaan tältä osin pitää perusteltuna. Rajoituksia yleistettävyyteen tuottaa kuitenkin se, että aineisto on kerätty suhteellisen rajatulta ryhmältä ja vain yhdestä organisaatiosta. Tuloksissa saattaa

tämän takia painottua yksittäisen organisaation näkökulmat. Tuloksien yleistettävyyttä pohdittaessa on myös huomioitava mahdolliset tarkemmat toimialakohtaiset eroavaisuudet.

Luotettavuudella tarkoitetaan myös sitä, että tutkija kykenee perustelemaan käyttämänsä lähestymistavat ja menetelmät tutkimusongelmaansa ratkaistakseen (Puusa ja Juuti, 2020, 175). Valittuja lähestymistapoja ja menetelmiä voidaan osittain perustella myös tutkielman tekijän pitkällä työhistorialla kohdeorganisaatiossa. Ymmärrys kohdeorganisaatiosta auttoi osaltaan esimerkiksi fokusryhmien optimaalisessa muodostamisessa. Fokusryhmähaastatteluihin valitut edustivat laajasti organisaation eri toimintoja sekä tasoja. Erillinen esimiehistä koottu fokustyhmä edusti esimiestason, kun taas asiantuntijoista kootut kaksi fokusryhmää edustivat työntekijätason näkökulmia. Myös haastatelluista lähes jokainen omasi pitkän uran kohdeorganisaatiossa eri toiminnoista, mikä osaltaan mahdollisti rikkaamman keskustelun haastattelutilanteissa.

On myös nähtävissä haittapuolia sille, että sekä tutkielman tekijä, että pääosa haastateltavista omaavat pitkiä työuria kohdeorganisaatiossa. Haittapuolena voidaan nähdä esimerkiksi se, että pitkien työurien myötä on saattanut muodostua joiltain osin jäätyneitä mielipiteitä ja näkökulmia, jotka eivät välttämättä kaikilta osin vastaa sen hetkistä todellisuutta. Jatkuvasti kehittyvän toimialan ja työympäristön muutokset haastavat osaltaan tätä kautta myös organisaation jäseniä. Asioiden näkeminen objektiivisesti jatkuvasti kehittyvässä ja muuttuvassa ympäristössä saattaa olla vaikeaa. Sama vaikutus saattaa olla myös sillä, että tutkielman tekijä ei ole organisaation ulkopuolelta ja asioiden näkeminen riittävän ulkopuolisesti ja objektiivisesti saattaa olla rajoittunut. Fokusryhmähaastatteluiden mahdollistamat avoimet ja suorat keskustelut esitettyjen kysymysten ympärillä ehkäisivät kuitenkin osaltaan näitä mahdollisia esteitä.

## 6. Tulokset

Tutkielman empiirisellä osuudella haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat: miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa yksilötasolla? ja mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla? Molemmat tutkimuskysymykset käsittelivät inhimillistä pääomaa. Kumpaankin tutkimuskysymystä kartoitettiin viiden

fokusryhmähaastattelukysymyksen avulla. Tässä luvussa esitellään fokusryhmähaastatteluiden kautta esiin nousseet tutkielman kannalta olennaiset tulokset. Tulokset esitellään tutkimuskysymysten alla haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä. Kuvissa 8–15 tulokset esitetään graafisessa muodossa, kuvissa olevien ympyröiden koko korreloi saatujen vastausten määrään. Mitä suurempi ympyrä on, sitä enemmän kyseinen asia nousi esille fokusryhmähaastatteluissa.

### **Organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista**

Haastattelukysymykset nro. 1 ja 2 liittyivät organisaation jäsenen ymmärrykseen liiketoimintaprosesseista. Kysymysten tarkoituksena oli tehdä lähtötasotesti, jolla kartoitettiin sitä, kuinka hyvin haastateltavat ymmärsivät omia ja lähialueidensa liiketoimintaprosesseja. Haastatteluissa nousi selvästi esiin haastateltavien kyky tunnistaa omien tehtävälueidensa tärkeimmät kaksi tehtävää tai toimintoa. Kaikki niin työntekijätasoa, kuin esimiestasoaakin edustavat haastateltavat, kykenivät nimeämään kaksi tärkeintä työtehtäväänsä ilman ongelmia.

*”Osaan nimetä ainakin kaksi tärkeintä tehtävääni, periaatteessa useammankin, myös naapuritiimistä.” (H2)*

*”Osaan mainita sekä omat, että naapuritiimin tärkeimmät tehtävät. Aika monen muunkin tiimin tärkeimmät tehtävät osaan sanoa, koska tehtäviä sen verran tullut omassa työssä tutkittua.” (H4)*

*”Tiimistä huolehtiminen ja sen perään katsominen, että operatiiviset työt sujuvat hyvin.” (H10)*

Tulos viittaa siihen, että haastateltavien ymmärrys oman työalueensa liiketoimintaprosesseista ja niiden tärkeysjärjestyksestä oli selkeä. Eroavaisuutta tuloksissa syntyi pyrittäessä nimeämään lähitiimin kaksi tärkeintä työtehtävää. Tällä kysymyksellä kartoitettiin kykyä tunnistaa ja arvottaa liiketoimintaprosesseja oman työalueen ja toimenkuvan ulkopuolelta.

Työntekijätasoa edustavista haastateltavista seitsemän kahdeksasta kykeni nimeämään lähitiimin kaksi tärkeintä työtehtävää, kun taas esimiestasoa edustavista vastaajista yksi neljästä kykeni samaan. Kyseinen ero saattoi johtua osin siitä, että työntekijätasoa edustavat asiantuntijatehtävissä toimivat haastateltavat tekivät todennäköisesti enemmän päivittäistä käytännön tason yhteistyötä lähitiimien kanssa, esimiestasoa edustavien esimiesten keskittyessä enemmän mm. henkilöstöllisiin sekä työn tekemisen puitteisiin liittyviin tekijöihin.

Ymmärrystä liiketoimintaprosesseista kartoitettiin myös selvittämällä niitä tekijöitä, jotka haastateltavat kokivat erityisen tärkeiksi omien työtehtäviensä hoitamisen kannalta. Sillä, kuinka selkeästi haastateltavat kykenivät kyseisiä tekijöitä nimeämään, voitiin katsoa olevan yhteys liiketoimintaprosessiymmärrykseen. Ilman selkeää ymmärrystä omien työtehtävien mekanismeista ja niihin vaikuttavista tekijöistä, liiketoimintaprosessiymmärrys on todennäköisesti heikkoa.

Molemmissa sekä työntekijätasoa edustavien asiantuntijoiden ryhmässä, että esimiestasoa edustavien esimiesten ryhmässä haastateltavat nimesivät selkeästi työn tekemisen kannalta tärkeimmät tehtävät, mikä viittaa hyvään liiketoimintaprosessiymmärrykseen. Työntekijätasoa edustavassa ryhmässä tärkeimmäksi kolmeksi tekijäksi nousivat hyvät työkalut/tietoliikenneyhteydet, yhteistyön sujuvuus ulkoisten kumppanien kanssa sekä omien prosessien sujuvuus. Tärkeäksi katsottiin myös kyky priorisoida tehtäviä, kyky kommunikoida asiakkaiden kanssa sekä oma osaaminen. Esimiestasoa edustavassa ryhmässä tärkeimmäksi kahdeksi tekijäksi nousivat yhteistyön sujuvuus kumppanien kanssa sekä sopimusasioiden ylläpito ulkoisten kumppanien kanssa. Tärkeiksi asioiksi nostettiin myös mm. organisaation jäsenten osaaminen, säännöksistä ajan tasalla pysyminen sekä sisäisessä käytössä olevan datan laatu. Kuvassa 8. on yhteenveto työntekijätasoa edustavien fokusryhmien vastauksista.



Kuva 8. Tärkeimmät tekijät työtehtävien hoitamisen kannalta/työntekijätaso.

Yhteistyö organisaation ulkopuolisten kumppanien kanssa koettiin erittäin tärkeäksi omien tehtävien hoitamisen kannalta. Molempien työntekijä- ja esimiestasoa edustavien ryhmien vastaukset tukevat tätä päätelmää. Tämä johtui todennäköisesti osittain toimialan laajasta verkostoitumisesta sekä erikoistumisesta toimialan sisällä. Organisaation omat liiketoimintaprosessit ja niiden toimivuus nähtiin tärkeiksi ja niiden nähtiin olevan vahvasti sidoksissa myös organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. Kohdeorganisaation liiketoimintaprosessit ylittivät näin ollen osittain organisaatorajan. Työntekijätasoa edustavissa ryhmissä korostui lisäksi erityisesti toimivien työkalujen sekä tietoliikenneyhteyksien merkitys. Kaikista vastauksista oli pääteltävissä selkeä ymmärrys omien liiketoimintaprosessien mekanismeista. Kuvassa 9. on yhteenveto esimiestasoa edustavan fokusryhmän vastauksista.



Kuva 9. Tärkeimmät tekijät työtehtävien hoitamisen kannalta/esimiestaso.

### **Organisaation jäsenen liiketoimintaprosessiymmärrys ja sen vaikutus hänen omaan tietopääomaansa (inhimillinen pääoma)**

Haastattelukysymykset nro. 3, 4 ja 5 keskittyivät siihen, miten organisaation jäsenen liiketoimintaprosessiymmärrys vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa. Tehtyjen fokusryhmähaastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että kohdeorganisaatiossa vallitsee hyvä ymmärrys niin organisaation jäsenten omien työalueiden, kuin lähialueidenkin liiketoimintaprosesseista. Tätä tukee haastattelun alussa saadut vastaukset tärkeimpien työtehtävien nimeämiseen sekä työtehtäviä tukevien tärkeisiin tekijöihin liittyen. Hyvään liiketoimintaprosessiymmärrykseen saattaa vaikuttaa kohdeorganisaatiossa osaltaan keskimääräistä pidemmät työurat sekä työnkierrot.

Selvitettäessä liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutusta organisaation jäsenen omaan tietopääomaan tiedonkululla, uuden opitun soveltamisella sekä erilaisilla



palautemekanismeilla on merkittävä rooli. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan, kun työntekijä soveltaa uutta oppimaansa käytännön työhön ja sitä kautta edelleen kartuttaa omaa tietopäi-  
omaansa.

Tiimien sisäisen sekä tiimien välisen tiedonkulun sujuvuuteen liittyen mielipiteet jakautuivat hieman työntekijätasoa edustavien ryhmien osalta. Aiheesta annettiin fokusryhmähaastatte-  
luissa yhteensä 17 kommenttia. Näistä 10 olivat sen kannalla, että tieto kulki riittävän hyvin oman tiimin sisällä sekä eri tiimien välillä. 7 kommenttia painotti taas päinvastaista kantaa. Suurta eroa haastateltavat eivät tehneet oman tiimin sisäisen tiedonkulun ja tiimien välisen tiedonkulun välillä, vaan kokivat molemmat joko yhtä hyvinä tai heikkoina.

*”Joo kyllä. Aina, kun tulee joku uusi juttu, niin siitä tiedotetaan tai pidetään pa-  
laveri erityisesti tiimin sisäisesti.” (H5)*

*”Joo, kyllä olen samoilla linjoilla, että ihan riittävän hyvin tieto kulkee.” (H6)*

*”No tuohon valitettavasti vastaan, että en koe. Tosi paljon saa kysellä täsmentä-  
viä kysymyksiä.” (H1)*

Esimiestasoa edustavan ryhmän sisällä taas koettiin, että tieto ei liiku riittävän hyvin tiimin sisällä tai eri tiimien välillä. Aiheesta annettiin yhteensä 9 kommenttia. Näistä 5 kappaletta oli tiedon riittämättömän liikkuvuuden kannalla. 4 kommentista taas piti tiedonkulkua riit-  
tävän hyvänä kokonaisuudessaan. Esimiestason ryhmässä keskusteltiin myös esimiesryh-  
mästä omana tiiminään. Vaikka jokainen haastateltu piti omana tiiminään vetämäänsä tiimiä, keskusteltiin myös esimiesryhmästä omana vertaistukitiiminään. Tässä viiteryhmässä tieto koettiin siirtyvän hyvin. Esimiesryhmässä tuli merkittävästi vastauksia, joissa painotettiin oman tiimin sisäisen tiedonkulun jouhevuutta, mutta samalla todettiin, että tiimien ulkopuo-  
linen tiedonkulku ei ole riittävällä tasolla. Tähän saattaa vaikuttaa osittain se, että esimiestasoa edustavassa ryhmässä saattaa olla enemmän tiimien ulkopuolista kommunikointia esi-  
miesaseman takia, kuin työntekijätasoa edustavissa ryhmissä. Keskustelua tässä ryhmässä herätti myös kommunikointikanavien runsaus, jolla saattoi olla vaikutusta kokemukseen siitä, että tiimien ulkopuolinen tiedonkulku ei ole riittävällä tasolla.

*”Kyllä yleensä oman tiimin sisällä tieto kulkee hyvin ja tarkasti, mutta sitten tiimin ulkopuolelta yleensä ei.” (H10)*

*”Koska meillähän on hirveän paljon kanavia tällä hetkellä, missä meillä on tietoa ja mitä kanavaa pitkin sitten jokin tieto tulee.” (H12)*

Työtehtävien kautta käytännössä uuden oppimisella ja uuden opitun edelleen soveltamisella prosessiymmärrystä hyödyntämällä on todennäköisesti vaikutusta organisaation jäsenen omaan tietopääomaan. Kaikki fokusryhmähaastatelluista kokivat selkeästi oppivansa säännöllisesti työtehtäviensä kautta niin työntekijätasoa edustavissa ryhmissä, kuin esimiestasoa edustavassa ryhmässäkin. Tämä tuli vahvasti esille jokaisesta kommentista. Asia voi johtua osittain kohdeorganisaation toimialasta, joka on erittäin kilpailtu ja joka perustuu vahvasti asiantuntemukseen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tätä kautta oppiminen omien työtehtävien kautta saattaa olla myös säännöllisempää.

*”Ja siis tätä tapahtuu ihan jatkuvasti, että olen koko ajan epämukavuusalueella sen suhteen, etten ole satavarma, miten pitäisi toimia, mutta sitten yhtäkkiä menenkin mukavuusalueelle, kun olen jonkin asian oppinut tekemään.” (H1)*

*”Ongelmien ratkaisujen yhteydessä tulee sitten tämmöistä hiljaista oppimista sitten jatkuvasti.” (H11)*

Työtehtävien kautta uuden opitun tiedon edelleen soveltaminen ja sitä kautta liiketoimintaprosessien kehittäminen sekä oman tietopääoman kasvattaminen koettiin vaikeaksi sanoittaa erityisesti työntekijätasoa edustavissa ryhmissä. Tämä voi johtua osittain siitä, että haastateltavat eivät kokeneet asiaa konkreettisesti, jonka takia uuden opitun soveltamisen havaitseminen jokapäiväisessä työssä saatettiin nähdä hankalana. Keskusteluista paistoi kuitenkin läpi vahvasti jatkuvan oppimisen tarve, jonka myötä oletettavaa on, että uuden opitun soveltamista kuitenkin tapahtuu merkittävämmässä määrin, mitä vastausten perusteella voisi olettaa. Työntekijätasoa edustavista haastateltavista kaksi kahdeksasta koki selkeästi kykenevänsä soveltamaan uutta oppimaansa helposti työhönsä. Esimiestasoa edustavassa ryhmässä kaksi neljästä koki samoin. Tämän ryhmän jäsenet kokivat vahvasti vastuuta prosessien

kehittämisestä. Lisäksi ryhmäläiset kokivat selkeästi vastuuta oman organisaation sijoittumisesta alati elävän ja kilpaillun toimialan, mikä merkitsee jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. Uuden oppiminen ja opitun soveltaminen työhän nähtiin myös osittain esimiestason asiana.

*”Sitten ehkä lisäisin tuohon vielä, että kyllähän me yrityksenäkin opitaan uutta paljon ja kasvetaan, esimerkiksi strategiatyön kautta me pyritään uudistumaan ja kehittämään aika paljon, mikä koskee koko organisaatiota.” (H10)*

Uuden oppimisen ja uuden opitun soveltamisen rinnalla saatu sekä annettu palaute ovat tärkeitä osatekijöitä pyrittäessä hahmottamaan, miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen tietopääomaansa. Molemminpuolinen palaute avaa osaltaan mahdollisuuden toimintamallien sekä prosessien kehittämiseen. Tätä kautta avautuu myös mahdollisuus henkilökohtaisen tiedon ja ymmärryksen kehittämiseen.

Tiimin sisältä ja sen ulkopuolelta saatavaan palautteeseen liittyvää aihetta kommentoitiin työntekijätasoa edustavissa ryhmissä 7 kertaa. Näistä Merkittävä osa (6 kpl) tuki vahvasti kokemusta siitä, että haastateltavat saavat hyödyllistä palautetta riittävästi tiimensä sisältä ja sen ulkopuolelta. Vaikka palautetta koettiin yleisesti saatavan riittävästi, sitä usein kuitenkin toivottiin vielä enemmän. Vähemmistö kommentaateista (1 kpl) liittyi saadun palautteen selkeään riittämättömyyteen. Palautteen antaminen koettiin selvästi hankalimmaksi, vaikka sen tärkeys tunnustettiin. Kolme henkilöä kahdeksasta kommentoi aihetta ja kaikki kolme kommenttia liittyivät kokemukseen siitä, että haastateltava antaa riittävästi palautetta eteenpäin.

*”No siis palautetta saan hyvin ja ehkä toivoisin sitä juuri enemmän, koska mäkin oon sellainen perfektionisti, että mä haluaisin aina palautetta varsinkin, jos tekee jonkun asian väärin.” (H2)*

*Sellainen helpottaa mun työtä, jos joku sanoisi, että tällainen tarvitaan tai, että tämä nyt ei ole oikein, että voiko tälle tehdä jotain eli voisiko tämän tehdä uudella tavalla?” (H3)*

*”Mutta enemmän voisin antaa varsinkin positiivista palautetta.” (H6)*

Esimiestasoa edustavien haastateltavien kaikki kommentit (6 kpl) tukivat sitä, että haastateltavat kokevat saavansa riittävästi palautetta tiimin sisältä ja sen ulkopuolelta. Kaikki haastateltavat kokivat informaation kulut sen osalta saumattomaksi. Myös palautteen antaminen koettiin tässä ryhmässä helpommaksi, kuin työntekijätasoa edustavassa ryhmässä. Palautteen antamiseen liittyen esimiestasoa edustavasta ryhmästä annettiin yhteensä 5 kommenttia. Näistä 3 kpl liittyivät kokemukseen siitä, että haastateltavat antavat palautetta säännöllisesti ja riittävästi eteenpäin. 2 kpl kommentteista tässä ryhmässä liittyivät kokemukseen siitä, että haastateltavat eivät anna palautetta riittävästi eteenpäin. Näissäkin tapauksissa usein kuitenkin tiedostettiin palautteen tärkeys.

*”Asiasta on helppoa antaa palautetta, kun on joku tietty keissi, mikä on mennyt väärin tai muuta niin se on helppo käydä läpi ja katsoa ne sudenkuopat, missä on stiplattu ja muuta.” (H10)*

*”Mä olen kyllä laittanut itselleni ylös sen, että muista edes sanoa kiitos. Myönnän ihan suoraan, että se rakentava ja korjaava palaute on mulle tosi vaikea antaa.” (H12)*

### **Liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välinen yhteys organisaatiotasolla (inhimillinen pääoma)**

Haastattelukysymyksillä 6–10 kartoitettiin liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman välistä suhdetta sekä yhteyttä. Kysymysten avulla pyrittiin synnyttämään fokusryhmissä laajempaa keskustelua teeman ympäriltä. Keskustelijoita ohjattiin tietoisesti laajentamaan ajatteluaan kysymysten niin salliessa oman toimialueensa ja tiiminsä ulkopuolelle sekä keskittymään ajattelemaan koko organisaatiotasoa. Aihealuetta lähestyttiin mm. työn kehittämiseen, tiedon hakuun ja oppimiseen liittyvillä kysymyksillä.

Työntekijätasoa edustavat haastateltavat kokivat vahvasti kykenevänsä kehittävänsä omia toimintamallejansa sekä työskentelytapojansa tiiminsä ja muiden kollegojen avulla. Aiheesta annettiin yhteensä 11 kommenttia. Näistä 8 kpl tukivat tätä näkökulmaa. Toimintamallien kehittämistä pidettiin melko useissa kommentteissa aikaa vievänä ja sen myötä osittain melko raskaina. Kehittämiskohteet kohdistuivat usein toimintamallien pieniin yksityiskohtiin, jotka helpottavat päivittäistä työtä. Työntekijätasoa edustavista kommentteista 3 kpl tuki näkökulmaa, jonka mukaan oman tiimin tai muiden kollegoiden tukea ei ollut saatavilla toimintamallien kehittämiseen. Syynä tähän osittain oli se, että osa haastateltavien projekteista vaativat vahvaa erityisasiantuntemusta ja niissä tukeuduttiin enemmän ulkopuolisten yhteistyökumppanien asiantuntemukseen ja kehitysapuun.

Esimiestasoa edustavasta ryhmästä yksikään kommentti ei koskenut toimintamalleihin liittyvän tuen puutetta. Kaikkien kommenttien sisältö oli se, että henkilökohtaista tukea toimintamallien kehittämiseen on saatavilla tarvittaessa joko oman tiimin sisältä tai sen ulkopuolelta. Toimintamallien kehittämiseen tosin koettiin jonkin verran olevan liian vähän aikaa muilta tehtäviltä. Toimintamallien kehittäminen tässä ryhmässä nähtiin vahvasti myös itselähtöisenä sekä vahvasti nojautuvan omaan innostukseen toimintamallien kehittämiseen. Samalla koettiin, että oma innostunut esimerkki inspiroi myös muita tiimiläisiä jatkuvaan kehittämiseen ja kehittymiseen.

*”Olen sitä mieltä, että sun pitää olla innostunut omasta asiasta ja ottaa selvää ja kehittää toimintaa.” (H11)*

*”Meillä on tiimissä to-do/task- lista, johon kerätään viikoittain ehdotuksia. Niitä sitten yhdessä arvioidaan.” (H8)*

Tiedon siirtymiseen organisaation sisällä ja tiedonsiirtymisen käytänteet herättivät sekä työntekijätasoa, että esimiestasoa edustavissa ryhmissä monitahoista keskustelua. Aihealueesta annettiin yhteensä 12 kommenttia työntekijätasoa edustavissa ryhmissä ja 4 kpl esimiestasoa edustavassa ryhmässä. Lievä enemmistö työntekijätasoa edustavien ryhmien kommentteista (7 kpl) oli sillä kannalla, että työtehtävien tekemiseen ja niistä suoriutumiseen liittyvä tieto siirtyy riittävän hyvin organisaation sisällä tiimeiltä ja työntekijöiltä toiselle. Samalle kannalle kääntyi selkeästi pienempi osuus (1 kpl) esimiestason ryhmän

kommentoinneista. Vastaavasti hieman alle puolet (5 kpl) työntekijätasoa edustavien ryhmien kommentteista olivat päinvastaisella kannalla, kun esimiestasoa edustavassa ryhmässä luku oli selkeästi suurempi annettujen kommenttien kokonaismäärästä (3 kpl).

*”Mielestäni tieto ei siirry. Yhtenä asiana on se, että asioita ei osata katsoa eri osapuolten perspektiiveistä, mikä aiheuttaa tiedon siiloutumista.” (H2)*

*”Ei siirry. Myöskin ilmenee jonkin verran sitä, että tiedotus ei tavoita kohdeyleisöä.” (H8)*

*”Kyllä siirtyy ja kysymällä voi täydentää tiedonsiirtoa.” (H4)*

Useimmiten työtehtäviin liittyvä tiedonsiirto nähtiin monisyisenä asiana. Merkittävässä määrässä kommentteja tiedonsiirto nähtiin sekä hyvänä, että ongelmallisena tilanteesta ja katsantokannasta riippuen. Esimerkiksi tiedonsiirron väylät (Teams, sähköposti yms.) ja tiedon tallennuspaikat koettiin hyvinä, mutta niiden määrä aiheutti ajoittain tiedonkulun estymistä, koska tiedon koettiin ajoittain häviävän tiedon siirron väylien paljouteen. Esimiestasoa edustavien haastateltavien kommentit olivat selvästi negatiivisempia työntekijätason haastateltavien kommentteihin verrattuna. Negatiivisuuteen saattoi vaikuttaa osin se, että tarve työtehtäviin liittyvän tiedon siirron tarve on suurempi tässä viiteryhmässä esimiesaseman takia. Esimiestasoa edustavassa ryhmässä myös tiedostettiin vahvasti se, miten vaikeaa kommunikointi on.

*”On erilaisia tapoja sisäistää asioita: joku muistaa luetun, joku kuunnellun tiedon. Tämä pitää ottaa huomioon.” (H12)*

Oman työn ja prosessien kehittämisen kautta organisaation jäsenet kykenevät erittäin todennäköisesti oppimaan uutta, mikä kasvattaa osaltaan henkilökohtaista tietopääomaa. Organisaation jäsenten yksittäiset osaamistasot muodostavat yhdessä myös koko organisaatiotason tietopääoman kokonaisuuden. Uuden henkilökohtaisen opitun tiedon yhdistäminen

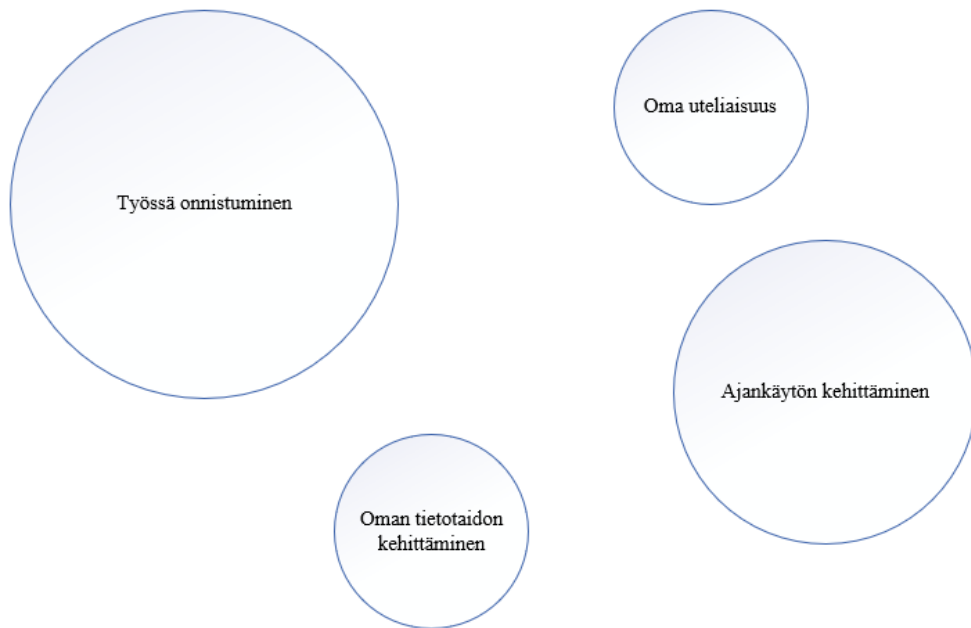
organisaation hyviin tiedonsiirron käytänteisiin edesauttaa organisaatiotason tietopääoman kasvattamisen.

Mitkä tekijät motivoivat organisaation jäseniä kehittämään työtään ja sitä kautta kasvattamaan omaa tietovarantoaan ja tämän myötä myös organisaatiotason tietopääomaa? Työntekijätasoa edustavien fokusryhmien haastatteluista nousi vahvana motivaatiotekijänä esiin työssä onnistumisen tunne. Tämä tunnettiin voimakkaasti parhaana motivaattorina toimintojen kehittämiseen. Seuraavana vahvana motivaatiotekijänä koettiin ajankäytön kehittäminen, jonka myötä oman työn tekeminen muuttui mielekkäämmäksi.

*”Myös sellainen motivoi, jos onnistuu kehittämään työtään omalta osaltaan niin, että asiakkaat ovat tyytyväisiä.” (H1)*

*”Minua motivoi se, jos pystyy kehittämään jotain, mikä säästää aikaa itseltä ja muilta.” (H8)*

Selkeinä motivaatiotekijöinä koettiin myös oman tietotaidon kehittäminen sekä oma uteliaisuus. Omalla uteliaisuudella tarkoitettiin sitä, että ei tyytynyt aina vallitseviin työkäytäntöihin sellaisenaan, vaan uteliaisuuden motivoimana pyrki kehittämään niitä jatkuvasti paremmaksi. Kuvassa 10. on yhteenveto työntekijätasoa edustavien fokusryhmien vastauksista.



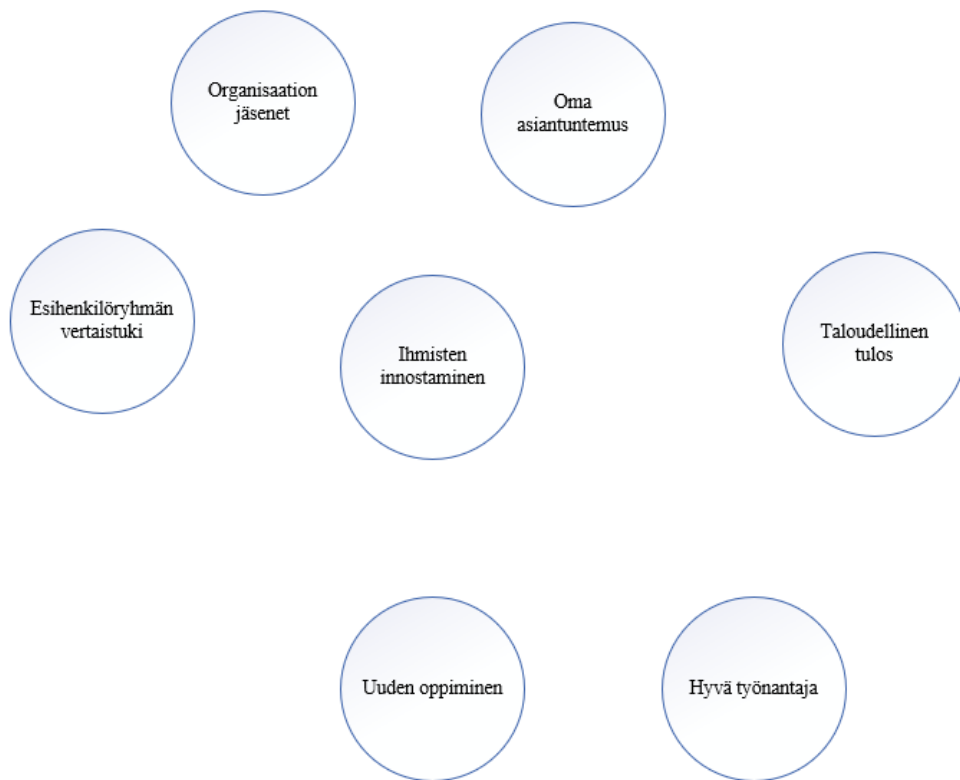
Kuva 10. Tekijät, jotka motivoivat kehittämään omaa työtä ja toimintoja/työntekijätaso.

Esimiestasoa edustavassa ryhmässä työn kehittämisen motivaatiotekijät hajaantuivat selvästi, eikä yksikään esiin tulleista motivaatiotekijöistä noussut selvästi suurimmaksi. Motivaatiotekijöinä mainittiin mm. oma asiantuntemus, taloudellinen tulos, työn kehittämisestä tuleva onnistumisen tunne ja ihmisten innostaminen. Kuvassa 11. on yhteenveto esimiestasoa edustavan ryhmän vastauksista työn ja toimintojen kehittämiseen liittyvistä motivaatiotekijöistä.

*”Esihenkilöryhmä ja sen vertaistuki motivoi.” (H10)*

*”Se, että saan ihmiset innostumaan jostakin motivoi.” (H12)*



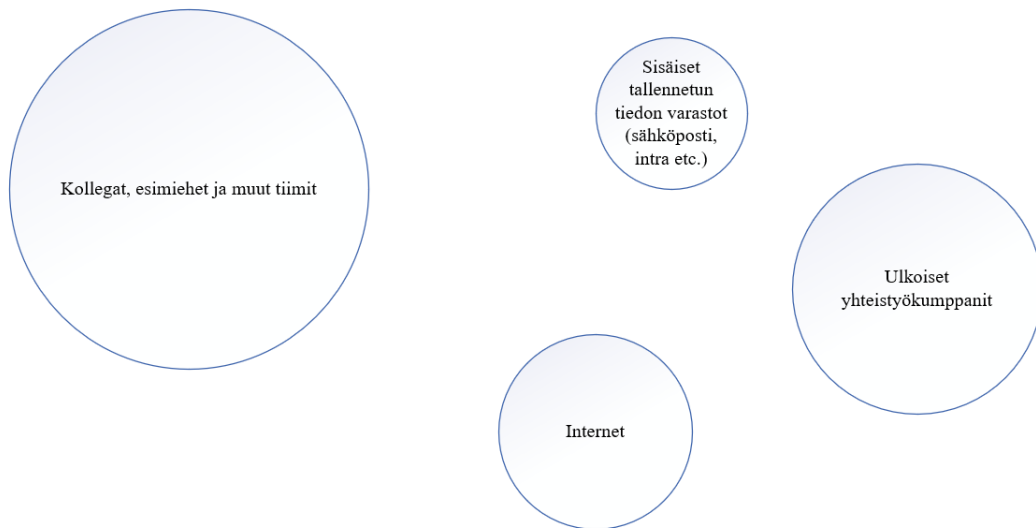


Kuva 11. Tekijät, jotka motivoivat kehittämään omaa työtä ja toimintoja/esimiestaso.

Organisaatiotason tietopääomaan vaikuttaa osaltaan myös organisaation sisäiset tiedonhaun käytänteet sekä organisaation jäsenten kyvykkyydet hakea tietoa. Onnistuneet tiedonhauk mahdollistavat oppimisen ja sitä kautta tietopääoman kasvattamisen. Tiedonhakulähteet kertovat osaltaan myös organisaation sisäisistä tiedonkulunkäytännöistä. Työntekijätasoa edustavien ryhmien eniten käytetty tiedonhakulähde työhön liittyvien ongelmien ratkaisuisissa olivat kollegat, esimiehet ja muut tiimit. Sisäisessä tiedonhaussa nojaututtiin voimakkaasti kollegoiden asiantuntemukseen ja tukeen. Seuraavaksi eniten käytetty tiedonhakulähde oli ulkoiset yhteistyökumppanit. Tiedonhakukanavana käytettiin myös internetiä ja sisäisiä tallennetun tiedon varastoja. Kuvassa 12. on yhteenveto työntekijätasoa edustavien ryhmien tiedonhakukanavista työhön liittyviin ongelmiin liittyen.

*”Haen tietoa esimiehiltä, kollegoilta ja muilta tiimeiltä.” (H2)*

*”Tiimin sisältä, dokumentaatioista ja kollegoilta. Myös ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta ja google.” (H5)*

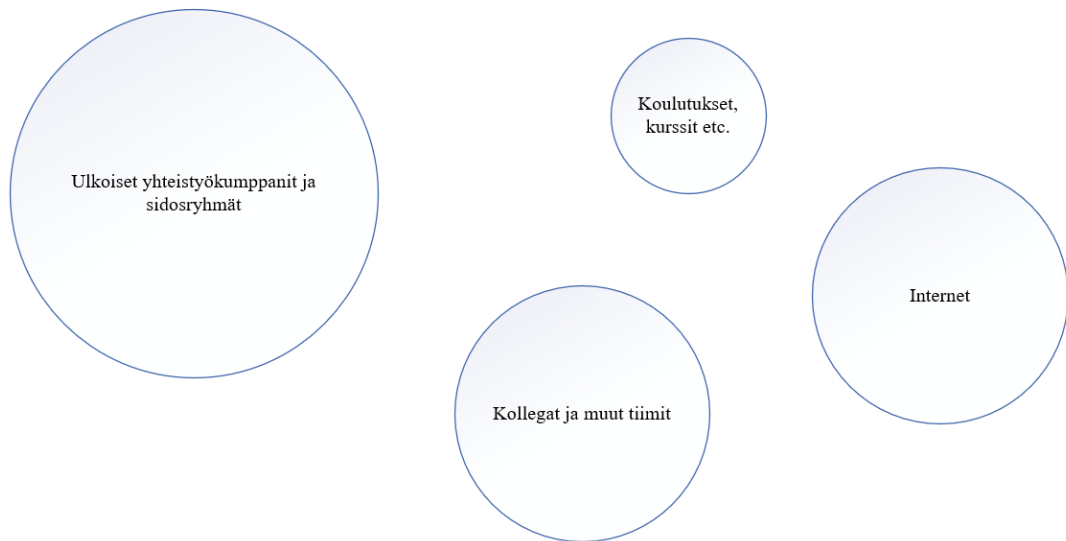


Kuva 12. Tiedonhakukanavat työhön liittyviin ongelmiin liittyen/työntekijätaso.

Esimiestasoa edustavan ryhmän eniten käytetty tiedonhakuväylä työhön liittyvien ongelmien ratkaisuisissa olivat ulkoiset yhteistyökumppanit, seuraavaksi eniten käytetty väylä oli internet sekä kollegat. Myös kursseja ja koulutuksia käytettiin tiedonhakuväylinä. Kuvassa 13. on yhteenveto esimiestasoa edustavan ryhmän tiedonhakukanavista työhön liittyviä ongelmia ratkottaessa.

*”Koulutusten kautta. Koulutuksissa voi esittää tarkentavia kysymyksiä, mikä on hyvä.” (H11)*

*”Yhteistyökumppanit, kilpailijoiden kotisivut ja google.” (H10)*

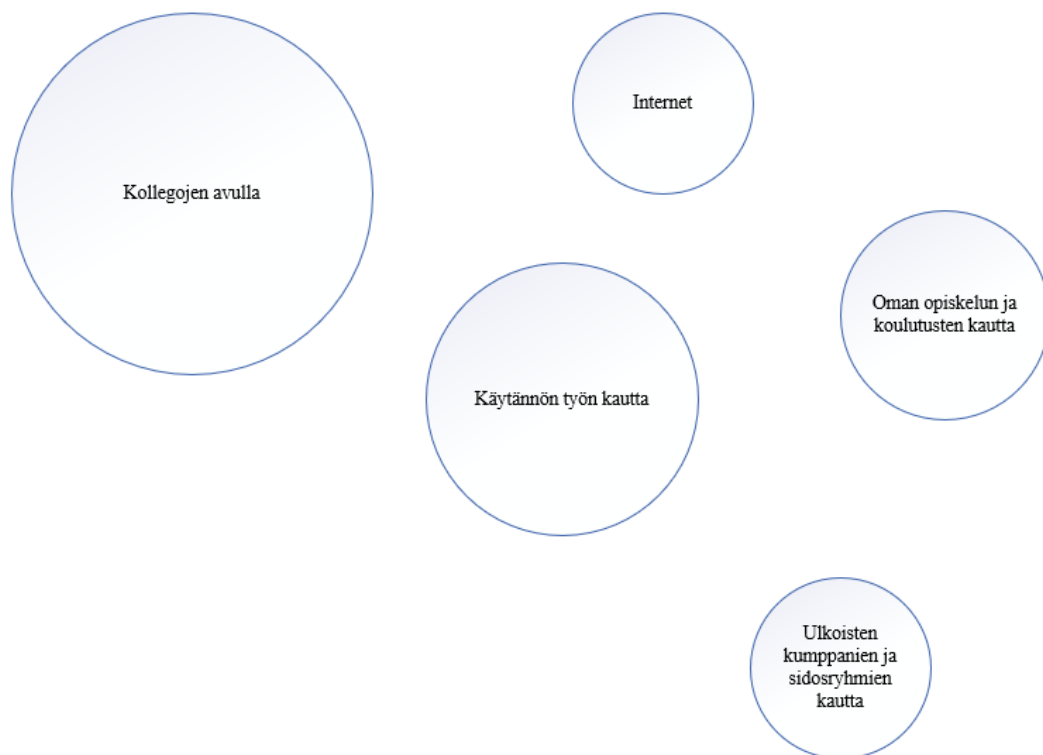


Kuva 13. Tiedonhakukanavat työhön liittyviin ongelmiin liittyen/esimiestaso.

Tiedonhakuun linkittyy vahvasti myös työssäoppiminen, jota voi tapahtua monin eri tavoin. Sekä tiedonhaku ja työssäoppiminen yhdessä ja erikseen vaikuttavat organisaation tietopäätöksiin kokonaisuutena. Väylät työssäoppimiseen voivat olla erilaisia organisaatiosta ja henkilöstä riippuen. Organisaation jäsenten tavat oppia saattavat kuitenkin kertoa organisaatiosta ja sen käytänteistä. Uuden oppiminen työntekijätasoa edustavissa ryhmissä tapahtui pääosin kollegojen ja käytännön työn kautta. Myös omalla opiskelulla ja erillisillä koulutuksilla oli merkitystä uuden oppimisen kannalta katsottuna. Kuvassa 14. on yhteenveto työntekijätasoa edustavien haastateltavien työssäoppimisen keinoista.

*”Käytännön kautta opin eniten.” (H1)*

*”Oppiminen voi olla pitkä prosessi, enimmäkseen opin tekemällä ja kollegojen kautta.” (H5)*



Kuva 14. Työssäoppimisen keinot/työntekijätaso.

Esimiestasoa edustavassa ryhmässä selvästi suurimmaksi työssäoppimisen väylä oli käytännön työn kautta oppiminen. Seuraavaksi tärkeimmät väylät oppimiselle olivat ulkoinen ja sisäinen tiedonhaku sekä kollegat ja muut tiimit. Esimiestasolla korostui myös ongelma jokin selkeä tavoite, jota se palvelee. Käytännön työssä tämä tarkoittaa uuden opettelemista esimerkiksi jonkin ongelman ratkaisemiseksi. Kuvasta 15. on nähtävissä yhteenveto esimiestasoa edustavien haastateltavien työssäoppimisen keinoista.

*”Parhaiten opin kaikenlaisen tiedonhaun kautta.” (H10)*

*”Käytännön ja kollegojen kautta.” (H12)*



Kuva 15. Työssäoppimisen keinot/esimiestaso.

## 7. Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia sekä verrataan niitä empiirisessä osuudessa esiteltyyn aikaisempaan tutkimukseen pyrkien samalla luomaan kattava kokonaiskuva tutkitusta aiheesta. Luvussa vastataan myös tutkielman päätutkimuskysymyksen: *Mikä on liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa?* sekä alatutkimuskysymyksiin:

1. Miten liiketoimintaprosesseja mallinnetaan sekä kuvataan?
2. Mistä organisaation tietopääoma koostuu?
3. Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa yksilötasolla?
4. Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla?

Alatutkimuskysymyksiin nro.1. ja 2. haetaan vastauksia teorian kautta ja alatutkimuskysymyksiin nro. 3. ja 4. teorian sekä empirian kautta. Ensimmäiseksi käydään läpi alatutkimuskysymyksiin liittyvät teemat ja lopuksi vastataan päätutkimuskysymykseen.

## 7.1. Vastaus tutkimuskysymyksiin

Seuraavissa alaluvuissa jokainen tutkimuskysymys käydään läpi erikseen. Liiketoimintaprosessien mallintamisen tavat, organisaation tietopääoma sekä liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välinen yhteys muodostavat yhdessä kokonaisuuden tutkitusta aiheesta. Alatutkimuskysymysten avulla pyritään luomaan tarkennettua kuvaa siitä, mikä on liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa.

### 7.1.1. Miten liiketoimintaprosesseja mallinnetaan sekä kuvataan?

Liiketoimintaprosessien kokonaisvaltainen ja kattava mallintaminen sekä mallinnusten ajantasaisuus tukevat osaltaan organisaation kyvykkyyttä kehittää toimintojaan. Kattava ja ajantasainen ymmärrys liiketoimintaprosesseista parantaa organisaation reagointikykyä sekä muutosherkkyyttä luoden sitä kautta polkua menestyksekkäälle prosessien johtamiselle (Childe et al., 1994, 23, 30; Shami et al., 2019, 440). Hyödyntääkseen liiketoimintaprosessien mallintamisen tulokset mahdollisimman tehokkaasti organisaation on otettava huomioon sen omat erityispiirteet sekä tarpeet. Valitun mallinnuskeinon on sovittava organisaation tarpeisiin. Huomioitavaa on se, että kaikki mallinnustekniikat eivät ole välttämättä sopivia jokaiseen organisaatioon.

## **Liiketoimintaprosessien mallintamis- ja kuvaamistekniikat**

Eräs tapa lähestyä sopivaa liiketoimintaprosessien mallintamiskeinoja on jakaa prosessit neljään eri luokkaan niiden luonteen mukaan. Tämän luokittelun perusteella organisaation on mahdollista peilata omaa toimintaansa sopivaa mallinnuskeinoa kartoittaessaan. Luokittelun mukaan liiketoimintaprosessit voidaan nähdä 1.) kiinteänä sarjana hyvin määriteltyjä

toimintoja, jolloin mallinnustekniikkana on perinteiset vuokaaviot. Tällöin mallinnuksen painopiste on prosessivaiheiden kulun ja toimintojen dokumentoinnissa ja kartoittamisessa. Kyseessä on perinteinen mallintamiskeino, jonka yhteydessä voidaan hyödyntää esimerkiksi asiantuntijoiden ja prosessiomistajien haastatteluja. Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä myös 2.) monimutkaisina, dynaamisina ja vuorovaikutteisina prosesseina, jolloin mallinnustekniikan painopiste on erilaisissa simulaatioissa ja vuorovaikutuskeinoissa. Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä myös 3.) suljettuina vuorovaikutteisina palautesilmukoina, joita ohjataan sisäisesti. Tällöin mallinnusta tukevat erilaiset järjestelmädynamiikkaan nojautuvat mallinnustekniikat. Liiketoimintaprosessit voidaan nähdä myös 4.) sosiaalisina rakenteina, jolloin painoarvo on liiketoimintaprosessien subjektiivisessa ja inhimillisessä näkökohdassa. Tällöin mallinnuksen tukena käytetään mm. vuorovaikutusta ja opiskelua prosesseista ja niiden parhaista toteutustavoista. (Melao ja Pidd, 2000, 112–121)

Liiketoimintaprosesseja mallinnettaessa voidaan hyödyntää myös erilaisia matriiseja, simuloiteja, työnvirtatekniikoita, tietokoneavusteisia ohjelmistoja, työnkulkuun liittyviä metodeja ja käyttäjävuorovaikutusta (Aquilar-Savén, 2004, 134; Kossak et al., 2016, 3; Li et al., 2014, 502; Tjoa et al., 2011, 153; Scheuerlein et al., 2012, 755). Myös liiketoiminnan johtamisen ja tietotekniikan näkökulmat on huomioitava mallintamisen yhteydessä (Weske, 2019), Nykyään erityisesti tietointensiivisillä aloilla lisääntyneen datan määrän myötä on avautunut perinteisten mallintamiskeinojen rinnalle myös uusia metodeja. Tästä esimerkkinä on datan hyödyntäminen datalouhintaa hyödyntämällä (Aalst, 2012, 71 ja 2016, 31; Garcia et al., 2019, 260; Fayyad et al., 1996, 27). Datalouhinta mahdollistaa parhaimmillaan tarkan kuvan piirtämisen siitä, miten eri toiminnot organisaatiossa on toteutettu. Datalähtöistä lähestymiskulmassa voidaan huomioida myös matemaattiset ja formaalisten ohjelmointikielten näkökulmat (Koubarakis ja Plexousakis, 2002, 299).

### **Liiketoimintaprosessien mallintamisen yhteydessä huomioitavat tekijät**

Liiketoimintaprosesseja mallinnettaessa pyrkimyksenä usein on saada kattava kokonaiskuva toiminnoista tai jonkin toiminnon osa-alueesta. Mallintamistekniikoita valittaessa on huomioitava liiketoiminnan johtamisen ja tietotekniikan näkökulmat (Weske, 2019, 3) sekä tietojärjestelmien käyttäjien vaatimukset (Sewchurran ja Petkow, 2007, 46). Myös tehtyjen

liiketoimintaprosessimallinnusten muodollisuus, skaalautuvuus, toteutettavuus ja helppokäyttöisyys ovat tärkeitä tekijöitä (Wenhong ja Tung, 1999, 312). Valittu mallinnustekniikka vaikuttaa paljolti siihen, miten hyödyllisiä liiketoimintaprosessimalleja niillä saadaan tuotettua. Tämän takia perehtyminen eri mallinnustekniikoihin on tärkeää.

Toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta ja sen myötä jatkuvasti kehittyvistä toimintamalleista johtuen, myös liiketoimintaprosessit hioutuvat ja muuttuvat jatkuvasti. Tämän takia on tärkeää ylläpitää ja päivittää tehtyjä prosessimallinnuksia. Huomionarvoista on myös se, että samasta liiketoimintaprosessista saattaa toimintatapojen muutosten myötä kehittyä useampia eri variaatioita. Mallinnusten ajantasaisuuden ylläpitämiseksi on tärkeää, että organisaatio määrittelee myös vastuut mallinnusten ylläpitämisen osalta.

#### 7.1.2. Mistä organisaation tietopääoma koostuu?

Tutkielman tutkimuskysymysten käsitellessä liiketoimintaprosesseja, tietopääomaa ja liiketoimintaprosessiymmärrystä sekä niiden välisiä suhteita, on tietopääoman koostumusta hahmottaessa tärkeitä huomioida myös tietopääoman organisatoriset lähestymiskulmat. Kyseisten lähestymiskulmien avulla kyetään syventämään ymmärrystä tietopääoman roolista tutkielman viitekehyksessä, mikä osaltaan auttaa ymmärtämään tietopääoman koostumusta. Tässä aluvuossa käsitellään tietopääomaa käsitteenä, sen osa-alueita ja organisatorisia lähestymiskulmia tietopääomaan.

#### **Tietopääoma käsitteenä**

Tietopääoma voidaan nähdä aineettomana arvona ja mm. kyvykkyytenä sekä potentiaalina, joka mahdollistaa toiminnan ja toimintojen kehittämisen (Alavi ja Leidner, 2001, 110). Tässä yhteydessä on nähtävissä linkki tietopääoman ja liiketoimintaprosessien kehittämisen välillä. Tietopääoma voidaan nähdä myös organisaation tietoon ja tietämykseen perustuvana toimintakykynä tai yrityksen aineettomien hyödykkeiden taloudellisena arvona (Nahapiet ja Ghoshal, 1998, 245; Petty ja Guthrie, 2000, 158). Tällä seikalla on yhä enemmän arvoa tietovaltaisten alojen yleistyessä. Tietopääoman voidaan nähdä sisältävän myös määrättyjä



odotusarvoja. Sitä voidaankin tarkastella tulevaisuuden etujen lähteenä, jolla ei ole fyysisiä ominaisuuksia (Lev ja Zambon, 2003, 598).

Organisaation hallinnoima tietopääoma voidaan jakaa useisiin osa-alueisiin. Tyypillisesti tietopääoma jaetaan inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman osa-alueisiin (Kujansivu et al., 2005, 11). Inhimillinen pääoma käsittää mm. henkilöstön osaamisen ja henkilöominaisuudet, suhdepääoma organisaation imagon sekä suhteet sidosryhmiin, rakennepääoman sisältäessä työilmapiirin sekä tietojärjestelmiin dokumentoidun tiedon (Kujansivu et al., 2005, 11). Inkinen et al. (2017, 1163) laajentavat tutkimuksessaan kolmiulotteista aineettoman pääoman mallia sisäisellä ja ulkoisella suhdepääomalla, uudistuspääomalla, yrittäjyyspääomalla sekä luottamuspääomalla. Uudistuspääoma sisältää kyvykkyyden uudistua tietoon pohjautuen mukaan lukien innovatiivisuuden, yrittäjyyspääoma yrittäjämäisen käytöksen ja luottamuspääoma viittaa luottamuksen piirteeseen, joka lisää arvoa sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin. (Inkinen et al., 2017, 1163). Tietopääomasta voidaan erotella myös prosessipääoman osa-alue, joka on organisaation strategioista, järjestelmistä ja toiminnoista peräisin oleva arvo, joka osaltaan tehostaa tavaroiden ja palveluiden tuotantoa (Gupta ja Raman, 2020, 55). Tietopääoman käsite voidaan laajentaa käsittämään myös organisaation yhteistyöverkostoja. Organisaatioiden yhteistyöverkostojen yhteisesti omaavan sosiaalisen pääoman on todettu edistävän yksittäisen organisaation tietopääoman luomista (Nahapiet ja Ghoshal, 1998, 242).

### **Organisatorisia lähestymiskulmia tietopääomaan**

Organisaatiotasolla tietopääomalla on positiivista vaikutusta mm. yrityksen markkina-arvoon, kestävään kehitykseen ja organisaation tehokkuuteen (Nimtrakoon, 2015, 587; Alvino et al., 2021, 76; Nirino et al., 2022, 420; Gupta ja Raman, 2020, 49). Yksilötasolta katsottuna organisaation jäsenten yksilöllisillä tietopääomilla on vaikutusta koko organisaatiotason tietopääoman muodostumiseen. Yhteistyöverkostojen yhteisesti omaavan tietopääoman, sosiaalisen pääoman, katsotaan edistävän yksittäisen organisaation tietopääoman luomista (Nahapiet ja Ghoshal, 1998, 242).

Tietopääoman ja organisaation suorituskyvyn välinen suhde on myös huomionarvoinen. Niin tietopääoman eri ulottuvuuksilla, kuin oikeanlaisella tietojohdamisen strategialla ja

tietopääoman eri muodoilla, on positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn (Bontis, 1998, 63; Ling et al., 2011, 937). Organisaation tietopääoman elementit vaikuttavat siis suoraan tai välillisesti liiketoiminnan suorituskykyyn (Wang ja Chang, 2005, 222). Organisaation suorituskyvyn ja sen tietopääoman kannalta olennainen tekijä on tietopääoman jatkuva ylläpito ja kehittäminen. Kasvattaakseen korkeampia tietopääoman varastoja, organisaatioiden tulisi varmistaa, että ne hallitsevat ja ymmärtävät ensin prosessit, jotka mahdollistavat tietopääoman kasvun (Isaac et al., 2010, 384). Tietopääoman ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii siis osaltaan myös hyvät olosuhteet, jotka organisaation on kyettävä luomaan.

### 7.1.3. Miten organisaation jäsenen ymmärrys liiketoimintaprosesseista vaikuttaa hänen omaan tietopääomaansa yksilötasolla?

Liiketoimintaprosessiymmärryksen voidaan katsoa rakentuvan liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhtymäkohdassa. Liiketoimintaprosessiymmärrys on organisaation jäsenen syvää ymmärrystä hänen omien sekä lähialueidensa prosesseista. Liiketoimintaprosessiymmärrys rakentuu useista eri tekijöistä ja siihen vaikuttavat mm. organisaation tiedon jakamisen käytänteet ja organisaation jäsenen kyky omaksua uusia asioita. Liiketoimintaprosessit, yksilön ymmärrys niistä sekä yksilötason tietopääoma ovat käsitteinä vahvasti sidoksissa ja vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden.

### **Näkökulmia liiketoimintaprosessiymmärryksen ja yksilötason tietopääoman väliseen suhteeseen tutkielman empiiristen tulosten valossa**

Tutkielman tulokset viittaavat vahvasti siihen, että tietointensiivisellä toimialalla toimivan organisaation jäsenen kyky tunnistaa tehtäväalueidensa tärkeimmät prosessit ovat vahvat. Tulosten perusteella sekä työntekijätasoa, että esimiestasoa edustavat organisaation jäsenet kykenevät selkeästi järjestämään omien tehtäväalueidensa prosessit tärkeysjärjestykseen sekä kuvailemaan ne. Sama tulos saatiin myös työntekijätason jäsenten kyvystä kuvailla sekä tunnistaa lähitiimien tai lähialueensa toimintojen tärkeimmät prosessit. Alati muuttuvassa ympäristössä osaamistason on oltava ajan tasalla työtehtävien menestyksekkään suorittamisen kannalta katsottuna. Tätä osaamistasoa on helpompi pitää yllä, mikäli ymmärrys omista

ja lähialueiden prosesseista on hyvä. Myös organisaation jäsenen kyky päivittää osaamistaan sekä kyky hakea tietoa ongelmien ratkaisemiseksi on oltava hyvä. Tämän myötä ymmärrys omista ja lähialueiden prosesseista saattaa muodostua helpommin. Tutkielman empiiriset tulokset saattavat antaa viitteitä myös prosessorientoituneesta ajattelumallista asiantuntijaorganisaatioissa, joka antaa osaltaan hyvän lähtökohdan tehokkuuden kasvattamiseen sekä mahdollistaa tehokkaan liiketoimintaprosessijohtamisen (Childe et al. 1994, 30; Lee ja Dale, 1998, 223).

Hyvä kyky tunnistaa prosesseja saattaa viitata osaltaan myös siihen, että prosessit itsessään ovat tietointensiivisiä ja että niistä suoriutuminen vaatii jatkuvaa käytännön tietotaidon päivittämistä. Tämä osaltaan saattaa auttaa liiketoimintaprosessiymmärryksen muodostumisessa. Seethamrajun ja Marjanovicin (2009, 920) mukaan liiketoimintaprosessien kehittäminen vaatii vahvaa ymmärrystä juuri prosessien monimutkaisuuden takia. Huomioitavaa on se, että tutkimuksessa havaittu esimiestasoa edustavien organisaation jäsenten kyky tunnistaa lähialueidensa tai naapuritiimien prosesseja oli heikompi, kuin työntekijätasoa edustavien haastateltavien. Tämä voi johtua osittain esimiesasemassa olevien henkilöiden tehtäväkenttien laajuudesta ja siitä, että esimiestehtävien fokus ei ole tarkennetusti lähialueiden erityisasiantuntijuutta vaativissa yksittäisissä prosesseissa, vaan enemmän oman tehtäväalueensa kokonaisuuksien hallinnassa ja henkilöstöllisissä seikoissa.

Kyvykkyyteen tunnistaa oman tehtäväalueensa tärkeät prosessit vaikuttaa myös kyvykkyys tunnistaa tärkeimmät osatekijät työtehtävien suorittamisen kannalta. Ilman näiden tärkeiden tekijöiden tunnistamista, prosessit saatetaan kokea vaikeasti hahmotettaviksi. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös tietopääoman yhdestä alalajista prosessipääomasta, joka on mm. organisaation toiminnoista ja strategioista peräisin olevaa pääomaa (Gupta ja Raman, 2020, 55). Empiirinen tutkimus osoitti, että työtehtävien kannalta tärkeitä tekijöitä tunnistettiin sekä työntekijätasolla, että esimiestasolla melko helposti, mikä saattaa viitata osaltaan myös vahvaan liiketoimintaprosessiymmärrykseen. Tärkeimmiksi prosesseja ylläpitäviksi tekijöiksi nousivat hyvät työkalut, tietoliikenneyhteydet sekä yhteistyön sujuvuus ulkoisten kumppanien kanssa. Nämä tekijät voidaan linkittää prosessipääoman määritelmään. Myös omien prosessien sujuvuus yleisellä tasolla nostettiin tärkeään asemaan. Tätä näkökulmaa tukee Isaac et al.:in (2010, 374) tutkimus, joka korosti organisaation prosessien hallintaa ja toimivuutta porttina tietopääoman kasvuun. Käytössä olevien työkalujen (ohjelmistojen yms.) sekä tietoliikenneyhteyksien nimeäminen tärkeiksi tekijöiksi saattaa viitata osaltaan

myös prosessien tietointensiivisyyteen, mikä asiantuntijaorganisaatioissa saattaa olla hyvin yleistä.

Yhteistyön sujuvuus ulkoisten kumppanien kanssa linkittyy Nahapiet ja Ghoshalin (1998, 243) tekemään tutkimukseen yhteistyöverkoston yhteisen tietopääoman ja yksittäisen organisaation oman tietopääoman välisestä suhteesta. Yhteistyön kautta ulkoisten kumppanien kanssa organisaation jäsenelle saattaa avautua pääsy uusiin tietovarantoihin (Nahapiet, Ghoshal, 1998, 243). Ulkoisten kumppanien kanssa käyty yhteistyö voi parhaimmillaan kasvattaa ymmärrystä myös omista prosesseista ja nostaa tätä kautta kyvykkyyttä kehittää omia prosesseja. Tätä kautta taas avautuu mahdollisuus henkilökohtaisen tietopääoman kasvattamiseen prosessiymmärryksen kautta.

Inhimillisen pääoman on katsottu vaikuttavan positiivisesti organisaatio-oppimiseen sekä oppimiskäytäntöihin (Cabrillo ja Dahms, 2020, 835). Myös organisaation orgaanisen rakenteen sekä korkeasti koulutettujen työntekijöiden voidaan katsoa toimivan organisaatio-oppimisen kulttuurin edistäjinä (Rebelo ja Gomes, 2011, 173). Organisaation jäsenten kyvykkyydellä oppia uutta sekä organisaation luomalla hyvällä oppimisympäristöllä on myös yhteys liiketoimintaprosessiymmärrykseen ja yksilötason tietopääomaan. Työntekijän omaava tietopääoma, koulutus ja ideaalinen oppimisympäristö voivat osaltaan edesauttaa liiketoimintaprosessiymmärryksen kehittämistä. Työntekijöiden hallussa olevaan yksilötason tietopääoman varantoihin voi vaikuttaa myös muut tekijät. Haastatteluiden eräänä selkeänä tuloksena nousi esille se, että työntekijätasolla koettiin käytännön työn kautta oppiminen mahdolliseksi. Merkittävä osa haastateltavista kokivat, että he kykenevät oppimaan työtehtävien kautta säännöllisesti. Tämä tulos viittaa siihen, että tietointensiivisessä organisaatiossa liiketoimintaprosesseihin vahvasti linkittyvän työn kautta oppiminen saattaa olla jatkuvaa ja säännöllistä. Tätä kautta on nähtävissä positiivinen linkki liiketoimintaprosessiymmärryksen ja yksilötason tietopääoman välillä. Henkilön ymmärtäessä riittävän syvästi oman ja lähialueensa työtehtävien prosessit, hänellä on mahdollisuus kehittää niitä ja oppia samalla uutta käytännön kautta. Tämän uuden oppimisen myötä avautuu mahdollisuus myös henkilökohtaisen tietopääoman kasvattamiselle.

Liiketoimintaprosessiymmärryksen ja yksilötason tietopääoman välistä suhdetta tarkasteltaessa on hyvä huomioida myös haastatteluista esille noussut seikka siitä, että työtehtävien kautta opitun edelleen soveltaminen käytäntöön koettiin hankalaksi. Hyvästä liiketoimintaprosessiymmärryksestä huolimatta, prosessien kautta kartutettu uusi tieto koettiin vaikeaksi

soveltaa. Syitä tähän saattaa olla useita. Vaikka organisaation jäsenen tietopääoma saattoi karttua mm. työn kautta oppimisella, hankitun tiedon edelleen soveltaminen edelleen koettiin vaikeaksi. Toimintatapojen ja käytänteiden on tutkitusti todettu vaikuttavan organisaatio-oppimiseen ja oppimiskulttuurin edistävän tietopääomaa (Crossnan ja Bedrow, 2003, 1102; Hsu ja Sabherwal, 2012, 489). Tästä näkökulmasta katsoen edellä mainittuja tuloksia voidaan tulkita niin, että vaikka toimintatavat oppia liiketoimintaprosessien kautta olisivat hyvät, toimintatavat opitun soveltamiseen saattavat olla heikommat. Prosessien kautta opitun soveltaminen uudelleen käytäntöön voidaan nähdä myös liiketoimintaprosessien kehittämisenä, joka koostuu joukosta koordinoituja kontekstuaalisia tiedonhallintaprosesseja (Seethamraju ja Marjanovic, 2009, 920). Tämä osaltaan tarkoittaa sitä, että opitun soveltaminen liiketoimintaprosesseihin edelleen vaatii vahvaa ymmärrystä, tietopääomaa ja kykyä soveltaa ja jakaa tietoa. Liiketoimintaprosessiymmärryksen ja yksilötason tietopääoman väliseen suhteeseen toimivuuteen saattaa näin ollen vaikuttaa myös organisaatiotason tekijät, kuten organisaation käytänteet.

### **Organisaation jäsenen liiketoimintaprosessiymmärrys ja yksilötason tietopääoma**

Liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus yksilötason tietopääomaan on monisyinen ja siihen vaikuttavat monet muuttujat. Tutkielman empiiriset tulokset antavat viitteitä siitä, että organisaation jäsenen hyvällä ymmärryksellä liiketoimintaprosesseista on positiivista vaikutusta yksilötason tietopääomaan. Tähän positiiviseen suhteeseen vaikuttavat osaltaan mm. oman työn kautta oppiminen, hyvät ulkoiset yhteistyöverkostot sekä hyvät organisatoriset käytänteet. Tutkielman tulokset antoivat viitteitä siitä, että huonot organisatoriset käytänteet saattavat heikentää organisaation jäsenen liiketoimintaprosessiymmärryksen ja yksilötason tietopääoman välistä positiivista suhdetta.

Liiketoimintaprosessien järjestelmällinen mallintaminen ja sitä kautta avautuva kokonaisymmärrys organisaation toimintoihin avaavat osaltaan mahdollisuuksia prosessien kehittämiseen. Tämän kautta on nähtävissä myös yhteys liiketoimintaprosessiymmärryksen sekä tietopääoman välillä, joiden molempien merkitys organisaatiolle on tärkeä. Mikäli organisaation jäsen ymmärtää oman ja lähialueensa työprosesseja, hänellä on myös paremmat mahdollisuudet osallistua niiden kehittämiseen mm. kommunikoimalla kehitysideoita eteenpäin

organisaatiossa. Työn kehittämisen kautta voidaan nähdä myös yhteys organisaation jäsenen oman tietopääoman kasvattamiseen. Ymmärrys liiketoimintaprosesseista, kyky kehittää niitä sekä hyvät kommunikaatiomahdollisuudet luovat osaltaan alustan tietovarantojen laajentamiselle sekä mahdollisuuden uuden tiedon oppimiselle ja sitä kautta henkilökohtaisen tietopääoman kasvattamiselle.

#### 7.1.4. Mikä on liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla?

Liiketoimintaprosessit itsessään ovat yhä enemmän tietointensiivisiä, jonka takia niihin liittyy enemmän inhimillistä harkintakykyä, monimutkaisia päätöksentekomalleja, luovuutta ja kokemusta (Marjanovic ja Freeze, 2012, 181). Liiketoimintaprosessit voivat tuottaa itsessään myös hierarkkisen muistin ja tieto itsessään voidaan nähdä myös prosessina, joka tarkoittaa asiantuntemuksen soveltamista käytäntöön (Shami et al., 2019, 440; Alavi ja Leidner, 2001, 111). Nämä seikat tuovat osaltaan teoreettisia näkökulmia liiketoimintaprosesseihin ja organisaatiotason tietopääomaan.

### **Näkökulmia liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman väliseen suhteeseen tutkielman empiiristen tulosten valossa**

Liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman välisiä yhteyksiä tarkastellessa on tärkeää myös havainnoida tiedonkulkua ja erityisesti tiedon siirtymien käytänteitä. Ylemmältä tasolta tarkasteltuna organisaation johdolla on tärkeä asema heidän kommunikoidessaan strategisista linjauksista. Myös organisaation jäsenten välinen liiketoimintaprosesseihin liittyvän tiedon jakaminen, soveltaminen ja käyttäminen vaikuttaa osaltaan organisaatiotason tietopääomaan. Tiedonkulun tärkeyttä organisaation sisällä tukee Leen ja Dalen (1998, 224) tutkimus, jossa todettiin riski liiketoimintaprosessien johtamisen siiloutumisesta yksiköiden sisälle, jolloin liiketoimintaprosessien kokonaisvaltainen kehittäminen saattaa kärsiä. Hyvä tiedonkulku sekä organisaatiojäsenten kesken, että organisaation eri tasojen välillä, auttaa osaltaan kehittämään organisaatiotason tietopääomaa.

Tutkielman empiirisen osuuden tulokset viittaavat vahvasti siihen, että tiedonkulun käytännöt koetaan yleisesti erittäin tärkeänä. Tiedonkululla onkin tärkeä merkitys osana

liiketoimintaprosesseja (Shami et al. 2019, 436). Työntekijätasoa edustavien haastateltavien kommenteista yli puolet tukivat näkökulmaa, jonka mukaan työtehtävien tekemiseen ja niistä suoriutumiseen liittyvä tieto siirtyi riittävän hyvin organisaation sisällä tiimeiltä ja työntekijöiltä toisille. Esimiestasoa edustavien kommentit olivat merkittävästi negatiivisempia. Yhtenä vaikuttimena tähän tulokseen saattaa olla se, että esimiestasoa edustavat haastateltavat kommunikoivat työssään usein selkeästi laajemmalla rintamalla organisaation sisällä, kuin työntekijätasoa edustavat haastateltavat. Mitä useampi tiimiraja on ylitettävänä kommunikoinnissa, sitä hankalampaa se saattaa olla. Myös organisaation jäsenten tiedonhaun käytänteet ja kyvykkyudet hakea tietoa ongelmatilanteisiin heijastavat liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman välistä suhdetta. Sekä työntekijätason, että esimiestason haastattelujen tuloksissa korostuivat sekä sisäiset, että ulkoiset tiedonhaun lähteet, kuten kollegat, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit.

Liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman välistä suhdetta voidaan tarkastella myös oman työn kehittämisen näkökulmasta. Liiketoimintaprosessien kehittäminen vaatii liiketoimintaprosessiymmärrystä sekä tietopääomaa. Tätä näkökulmaa tukee mm. Biderin ja Jalalin (2014, 707) näkökulma SECI-mallin soveltamisesta liiketoimintaprosessien kehittämiseen, jossa huomioidaan hiljaisen ja koodatun tiedon hyödyntäminen sekä uuden tiedon luominen. Oman työn kehittäminen linkittyy henkilökohtaisen tietopääoman hyödyntämiseen käytäntöön. Tätä kautta on nähtävissä myös linkki laajempaan organisaatiotason tietopääomaan toimenkuvien ja toimintamallien koskiessa usein useampia työntekijöitä. Työnkuvan kehittäminen saattaa siis koskea myös useampaa kollegaa. Tutkielman tulokset tukivat selkeästi sitä, että sekä työntekijätasoa, että esimiestasoa edustavat haastateltavat kokivat kykenevänsä kehittää toimintamallejansa sekä työskentelytapoja tiiminsä ja muiden kollegoiden avulla. Kyvykkyys kehittää toimintoja kollegoiden kanssa saattaa osaltaan kehittää yhdessä oppimista ja sitä kautta rakentaa väylää organisaatiotason tietopääoman kehittymiselle. Tältä osin on nähtävissä linkki liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välillä organisaatiotasolla.

Organisaatiotason tietopääoman ja liiketoimintaprosessien välillä on yhteys myös motivaatiotekijöillä, jotka vaikuttavat organisaation jäsenien halukkuuteen kehittää omaa työtään ja sitä kautta kykyä kasvattaa omaa sekä organisaatiotason tietopääomaa. Isaac et al.:in (2005, 384) tutkimus on linjassa tämän kanssa, sillä he toteavat, että tietopääomaansa kasvattaakseen organisaatioiden tulisi varmistaa hallitsevansa prosessit, jotka johtavat tietopääoman

kasvuun. Oman työn kehittämiseen liittyvien motivaatiotekijöiden voidaan katsoa olevan osa näitä prosesseja. Tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi työntekijätason haastateltavat nostivat työssä onnistumisen sekä ajankäytön kehittämisen. Esimiestason haastateltavat nostivat useita eri tekijöitä mm. vertaistuki, taloudellinen tulos ja organisaation jäsenet. Näitä tekijöitä organisaation johdon olisi hyvä ottaa huomioon tukiessaan liiketoimintaprosesseja, jotka kehittävät organisaatiotason tietopääomaa.

### **Liiketoimintaprosessien ja tietopääoman yhteys organisaatiotasolla**

Liiketoimintaprosessien ollessa yhä monimutkaisempia, tietointensiivisempiä ja organisaatiota laajemmin koskettavia, niillä on todennäköisesti vaikutusta myös organisaatiotason tietopääomaan ja sen kehittymiseen. Liiketoimintaprosessien ymmärtäminen ja kehittäminen saattavat vaatia yhä enemmän organisaation jäsenten ja eri tiimien välistä yhteistyötä, jolla on oma vaikutuksensa yhdessä uuden oppimiseen ja sitä kautta myös organisaatiotason tietopääomaan. Liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman välillä voidaan katsoa olevan yhteys. Tähän vaikuttavat eri tekijät, kuten organisaation sisäiset tiedonkulun käytänteet, organisaation jäsenten kyky kehittää toimintamalleja kollegojen kanssa sekä organisaation jäsenten motivoituneisuus kehittää toimintoja.

#### **7.1.5. Mikä on liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa?**

Organisaatioiden hallinnoiman tietopääoman merkityksen kasvaessa erityisesti tietointensiivisillä toimialoilla, tietopääoman kehittäminen ja sen tehokas hyödyntäminen nousee merkittävään rooliin. Yksi organisaation tietopääoman kehittämisen väylä saattaa löytyä sen jäsenten syvemmästä ymmärryksestä liiketoimintaprosesseja kohtaan. Tämän näkökulman kautta mielenkiintoiseksi kysymykseksi nouseekin se, vaikuttaako organisaation jäsenten liiketoimintaprosessiymmärrys tietopääomaan? Vastausta päätutkimuskysymykseen haettaessa on tutkielmassa pyritty selvittämään liiketoimintaprosessien, liiketoimintaprosessiymmärryksen ja tietopääoman rakenteita sekä niiden keskinäisiä suhteita. Myös mahdollisia esteitä sekä kitkatekijöitä käsitteiden välillä on pyritty kartoittamaan. Tutkielmassa



keskitytään tietopääoman inhimillisen pääoman osa-alueeseen, johon lukeutuvat mm. henkilöstön osaaminen ja henkilöominaisuudet (Lönnqvist, Kujansivu ja Antola, 2005, 11).

Liiketoimintaprosessiymmärryksellä tässä tutkielmassa tarkoitetaan organisaation jäsenten omaavaa kokonaisuymmärrystä omien ja lähialueidensa tehtävistä, toimintatavoista ja prosesseista. Liiketoimintaprosessiymmärrykseen sisällytetään myös organisaation jäsenten ymmärrys koko organisaatiota koskevista käytänteistä. Tutkielman kirjoittajan näkemyksen mukaan liiketoimintaprosessiymmärrys rakentuu elementeistä, jotka osaltaan auttavat organisaation jäseniä muodostamaan käsityksen liiketoimintaprosesseista ja niiden mekanismeista. Nämä elementit ovat hiljainen tieto, eksplisiittinen tieto, työssäoppiminen, oma kokemus, merkityksenantaminen, tulkinta, tiedon jakaminen, tiedon soveltaminen ja tiedon käyttäminen.

Tutkielman myötä saatiin viitteitä siitä, että tietointensiivisellä toimialalla asiantuntemukseen ja osaamiseen nojaavassa työympäristössä organisaation jäsenten liiketoimintaprosessiymmärrys ja sitä kautta myös prosessorientoitunut ajattelumalli ovat vahvoja. Tietointensiivisen organisaation jäsenillä on tutkielman tulosten mukaan kyky prosessien hahmottamisen lisäksi myös kyky tunnistaa prosesseja tukevia tekijöitä ja osatekijöitä. Tähän perustuen voidaan olettaa, että tietointensiivisessä työympäristössä toimivilla organisaation jäsenillä voidaan katsoa liiketoimintaprosessiymmärryksen olevan vahva. Syitä tähän saattaa olla useita. Asiaa voidaan lähestyä avaamalla liiketoimintaymmärryksen osa-alueita. Liiketoimintaprosessiymmärryksen rakennetta tutkittaessa voidaan todeta, että organisaation jäsenten liiketoimintaprosessiymmärrys ei pääse muodostumaan riittävälle tasolle, elleivät kaikkien elementit ole kunnossa.

Hyvä liiketoimintaprosessiymmärrys vaatii siis osaltaan hyviä organisaation käytänteitä, jotka tukevat esimerkiksi työssäoppimista, tiedon jakamista sekä sen soveltamista. Hyvä liiketoimintaprosessiymmärrys saattaa antaa viitteitä myös prosessorientoituneesta ajattelumallista organisaatioissa, joka osaltaan antaa hyvän lähtökohdan tehokkuuden kasvattamiseen sekä mahdollistaa tehokkaan liiketoimintaprosessijohtamisen (Childe et al. 1994, 30; Lee ja Dale, 1998, 223). Organisaation käytänteiden lisäksi yhtenä liiketoimintaprosessiymmärryksen kehittämiseen vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä myös jatkuvasti kehittyvän työympäristön antamat haasteet. Jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä organisaation ja sen jäsenten on säilytettävä kyky oppia jatkuvasti uutta sekä mukautua pieniinkin muutoksiin työympäristössä. Uuden oppiminen voi tapahtua joko työn kautta tai muuten opiskelemalla.

Jatkuva oppiminen ja erityisesti sen onnistunut soveltaminen omaan työhön vaatii lähtökohdaisesti hyvää ymmärrystä omista prosesseista. Tällä on vaikutuksensa myös tietopääoman kehittämiseen. Tutkielman tulosten perusteella tietointensiivisessä organisaatiossa työn kautta oppiminen on yleistä, mutta uuden opitun soveltaminen käytäntöön saatetaan kokea vaikeaksi. Tämä tulos saattaa osaltaan antaa viitteitä siitä, että vaikka liiketoimintaprosessiymmärryksen taso on yleisesti hyvä tietointensiivisessä työympäristössä, sen kaikki osatekijät eivät välttämättä ole yhtä vahvoja keskenään.

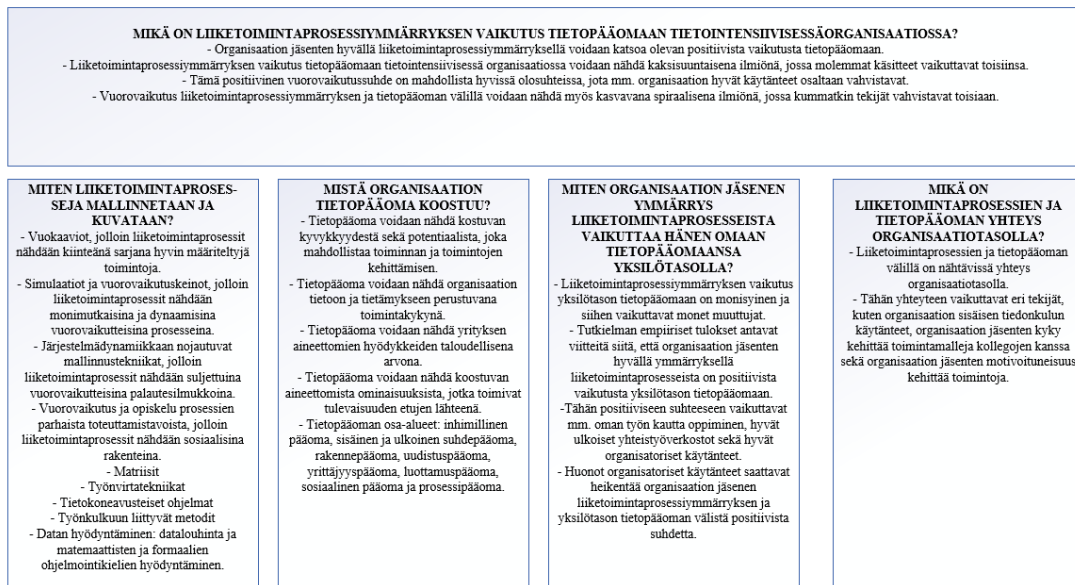
Tietopääoma voidaan nähdä aineettomana arvona ja mm. kyvykkyytenä, potentiaalina tai tietämykseen perustuvana toimintakyknä, joka mahdollistaa toiminnan ja toimintojen kehittämisen (Alavi ja Leidner, 2001, 110; Nahapiet ja Ghoshal, 1998, 245). Tämä potentiaali ja toimintakyky voidaan nähdä kasvavan osittain liiketoimintaymmärryksen kautta. Ilman hyvää perusymmärrystä prosesseista niiden kehittäminen ja sitä kautta potentiaalinen ja toimintakyvyn eli tietopääoman, kasvattaminen voidaan nähdä vaikeana. Tästä näkökulmasta katsottuna liiketoimintaprosessiymmärrys vaatii organisaatiolta jo lähtökohdiltaan hyvää tietopääoman kokonaistason hallintaa. Hyvän liiketoimintaprosessiymmärryksen voidaan nähdä tämän perusteella avaavan mahdollisuuksia tietopääoman kehittämiseen edelleen. Tämän takia liiketoimintaprosessiymmärryksen ja tietopääoman suhde voidaan nähdä kaksisuuntaisena ja toisiaan voimistavina vuorovaikutteisena ilmiönä, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa.

Huomionarvoista on se, että organisaation tietopääoman eri elementit vaikuttavat suoraan tai välillisesti organisaation liiketoiminnan suorituskykyyn ja kasvattaakseen korkeampia tietopääoman varastoja, organisaatioiden tulisi varmistaa tietopääoman kasvattamisen mahdollistavat prosessit (Wang ja Chang, 2005, 222; Isaac et al., 2010, 384). Tässä yhteydessä liiketoiminnalla eli myös organisaation prosesseilla on yhteys tietopääomaan ja tietopääoman voidaan katsoa vaikuttavan organisaation prosesseihin. Liiketoimintaprosessiymmärrys taas voidaan katsoa kasvavan tämän päälle luovan mahdollisuuksia kehittää edelleen tietopääomaa.

Liiketoimintaprosessiymmärryksellä ja tietopääomalla on yhteys myös tiedonkulun, tiedon jakamisen ja tiedon soveltamisen kautta. Kommunikaatiolla on tässä merkittävä rooli. Tutkielman empiirinen osuus nosti tämän osalta esiin osittain hieman ristiriitaisia vastauksia. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että tietointensiivisellä alalla toimivassa organisaatiossa tiedonkululla on merkittävä rooli. Osittain johtuen organisaation

liiketoimintaprosesseista, sen jäsenten kyvystä kommunikoida ja jakaa tietoa sekä antaa palautetta, on vaikutusta kokemukseen tiedonkulusta. Liiketoimintaprosessien näkökulmasta katsottuna hyvät tiedonjakamisen käytänteet voivat tehostaa niitä (Shami et al., 2019, 436). Tätä seikkaa tukee Isaac et al.:in (2010, 374) näkemys siitä, että kasvattaakseen korkeampia tietopääoman varastoja, organisaatioiden tulisi varmistaa liiketoimintaprosessien sujuvuus ja hallinta. Tämä hallinta on vaikeaa, mikäli esimerkiksi tiedonkulku tai tiedonkäyttäminen ja soveltaminen eivät ole riittävällä tasolla organisaatiossa. Liiketoimintaprosessiymmärryksellä ja organisaation jäsenen yksilötason tietopääoman välillä on tätä kautta myös nähtävissä yhteys, joiden välittäjinä toimivat mm. tiedonkulku, tiedon soveltaminen ja uuden oppiminen.

Liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa voidaan nähdä kaksisuuntaisena ilmiönä, jossa molemmat käsitteet vaikuttavat toisiinsa. Organisaation jäsenten hyvällä liiketoimintaprosessiymmärryksellä voidaan katsoa olevan positiivista vaikutusta tietopääomaan. Huomioitavaa kuitenkin on se, että hyvä liiketoimintaprosessiymmärryksen kaikki osatekijät eivät pääse kehittymään ilman organisaation hyviä käytänteitä ja jo olemassa olevaa hyvää tietopääoman tasoa. Vuorovaikutus liiketoimintaprosessiymmärryksen ja tietopääoman välillä voidaan tältä osin nähdä vuorovaikutteisena, kasvavana spiraalisena ilmiönä, jossa kummatkin tekijät vahvistavat toisiaan. Tämä positiivinen kierre on mahdollista vain hyvissä olosuhteissa, joita mm. organisaation hyvät käytänteet osaltaan vahvistavat. Kuvassa 16. on yhteenveto tutkimuskysymyksistä sekä yhteenveto vastauksista tutkimuskysymyksiin.



Kuva 16. Tutkimuskysymykset sekä yhteenveto vastauksista tutkimuskysymyksiin (mukailen Melao ja Pidd, 2000, 112–121; Aquilar-Savén, 2004, 134; Kossak et al., 2016, 3; Li et al., 2014, 502; Tjoa et al., 2011, 153; Scheuerlein et al., 2012, 755; Aalst, 2012, 71 ja 2016, 31; Garcia et al., 2019, 260; Fayyad et al., 1996, 27; Koubarakis ja Plexousakis, 2002, 299; Alavi ja Leidner, 2001, 110; Nahapiet ja Ghoshal, 1998, 242, 245; Petty ja Guthrie, 2000, 158; Lev ja Zambon, 2003, 598; Kujansivu et al., 2005, 11; Inkinen et al., 2017, 1163; Gupta ja Raman, 2020, 55).

## 7.2. Teoreettinen ja käytännön kontribuutio

Tutkielman aihepiiriin pääkäsitteistä liiketoimintaprosessi ja tietopäähän on lähestytty aikaisemmassa tutkimuksessa useista eri näkökulmista. Liiketoimintaprosesseja on tutkittu itse mallintamistekniikoiden lisäksi mm. organisaation tehokkuuden kasvattamisen, organisaation kehittämisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmista katsottuna (Childe et al., 1994, 30; Seethamraju ja Marjanovic, 2009, 920; Shami et al., 2019, 436). Tietopäähän on käsitelty laajasti itse käsitteen lisäksi tutkien mm. sen eri vaikutuksista organisaatioon aina organisaation markkina-arvosta organisaation kestäväan kehitykseen ja oppimiskulttuuriin (Nirino et al., 2022, 420; Nimtrakoon, 2015, 587; Alvino et al., 2021, 76; Rebelo ja Gomes, 2011, 173). Tutkimuksissa on havaittu, että sekä liiketoimintaprosessien, että tietopäähän hyvällä

kokonaishallinnalla ja johtamisella on organisaatiolle useita eri hyötyjä ja että ne vaikuttavat positiivisesti eri muuttujiin.

Tässä tutkielmassa näkökulmaa on pyritty laajentamaan tutkimalla liiketoimintaprosesseja ja tietopääomaa tietointensiivisessä ympäristössä. Lisäksi tutkielmassa on esitetty liiketoimintaprosessiymmärryksen käsite, jonka kautta on pyritty ymmärtämään liiketoimintaprosessien ja tietopääoman välistä yhteyttä. Liiketoimintaprosessiymmärrys on nähty näiden kahden rajapinnassa, jossa siihen on katsottu sisältyvän kokonaisymmärrys prosessien toimivuudesta ja sisällöstä. Tutkielman tulokset vahvistavat aiempaa aihepiirin tutkimuksia mm. siinä, että liiketoimintaprosessiymmärryksellä ja tietopääomalla voidaan katsoa olevan positiivinen ja toisiaan tukeva suhde. Tutkielma antaa viitteitä sille, että hyvä liiketoimintaprosessiymmärrys vaikuttaa positiivisesti tietopääomaan.

Tietointensiivisellä toimialalla toimivalle organisaatiolle on tärkeätä kyetä hyödyntää työntekijöidensä osaamista sekä tietoa täysimittaisesti. Toimintaympäristön muutokset sekä sen mahdollisesti jatkuva kehittyminen asettavat osaltaan vaatimuksia organisaation johdolle. Organisaation jäsenten osaamisen täysimittainen hyödyntäminen vaatii osaltaan hyviä käytänteitä, jotka tukevat esimerkiksi työssäoppimista. Tutkielmassa liiketoimintaprosessiymmärryksen ja tietopääoman välinen suhde on käsitelty pääosin teoreettisella tasolla. Organisaation johdon näkökulmasta katsottuna tutkielman teoreettisen näkökulman tärkeimpänä käytännön antina voidaan pitää tutkielmassa esiteltyjen käsitteiden rakenteiden ja niiden keskinäisten suhteiden esittely. Liiketoimintaprosessien, liiketoimintaprosessiymmärryksen ja tietopääoman välisten suhteiden ymmärtämisen kautta on mahdollista löytää yksi vaihtoehtoinen väylä, jonka avulla organisaation johto voi luoda organisaatiolle olosuhteet, joiden avulla kyetään vaikuttamaan organisaation tietopääoman kehittymiseen.

### 7.3. Työn rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkielma on tehty tapaustutkimuksena tietointensiivisellä toimialalla toimivaan organisaatioon. Vaikka saadut tulokset ja havainnot koskevat ensi kädessä kohdeorganisaatiota, on tuloksia tulkittaessa näkökulmaa laajennettu koskemaan tietointensiivisiä toimialoja yleisemmin. Tämä laajennus sisältää myös rajoitteensa, jotka on hyvä tiedostaa. Samanlaisia tuloksia ei välttämättä saada muista tietointensiivisellä toimialalla toimivista organisaatioista

tai edes samalla toimialalla toimivista organisaatioista. Tutkielman tulosten painoarvon lisäämiseksi tutkimus olisi ollut hyvä toteuttaa laajemmalla otoksella samalla keskittyen joko samaan toimialaan tai laajentamalla tutkimusta useamman eri toimialan organisaatioon. Rajoitteita saattaa löytyä myös kirjallisuuskatsauksen osalta. Kirjallisuuskatsauksessa on pyritty käymään tutkielman keskeisiä käsitteitä koskeva tiedekirjallisuus läpi. On kuitenkin mahdollista, että tältä osin on jäänyt joitain aukkoja.

Jatkotutkimusaiheiden kannalta mielenkiintoinen laajennus tutkimukseen saattaisi olla syventyminen tarkemmin tutkielmassa listattujen liiketoimintaprosessiymmärryksen osatekijöiden merkittävyyden tutkimiseen. Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe saattaisi olla selvittää sitä, millaisia painoarvoja liiketoimintaprosessiymmärryksen eri osatekijöillä on suhteessa toisiinsa ja liiketoimintaprosessiymmärryksen kokonaisuudessaan. Lisäksi mielenkiintoisia tutkimuksenaiheita saattaisivat olla liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutukset esimerkiksi organisaation tehokkuuteen tai kilpailukykyyn.

## Lähteet

- Aalst Wil van der (2012) Process Mining: Overview and Opportunities, ACM transactions on management information systems, 3, 21, 1-17
- Aalst Wil van der (2016) Process Mining Data Science in Action, Springer eBooks, 1-467
- Aalst Wil van der, Will M.P., Weske Mathias, Grünbauer Dolf (2005) Case handling: a new paradigm for business process support, Data & knowledge engineering, 53, 2, 129-162
- Afrasiabi Rad Amir, Benyoucef Morad, Kuziemsky Craig E. (2009) An Evaluation Framework for Business Process Modeling Languages in Healthcare, Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 4, 2, 1-19
- Aguilar-Savén Ruth (2004) Business process modelling: Review and framework, International journal of economics, 90, 2, 129-149
- Alavi Maryam, Leidner Dorothy (2001) Review: Knowledge management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 25, 1, 107-136
- Aldin Laden, de Cesare Sergio (2011) A literature review on business process modelling: new frontiers of reusability, Enterprise information systems, 5, 3, 359-383
- Alvino Federico, Di Vaio Assunta, Hassan Rohail, Palladino Rosa (2021) Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review, Journal of intellectual capital, 22, 1, 76-94
- Arter, Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi (2021) [verkkodokumentti]. [viitattu 16.01.2022.]. Saatavilla: [Prosessijohtamisen hyödyt ja vinkit alkuun pääsemiseksi | Blogi \(arter.fi\)](https://arter.fi)
- Betz Stefanie, Hickl Susan, Oberweis Andreas (2011) Risk-Aware Business Process Modeling and Simulation Using XML Nets, 2011 IEE 13<sup>th</sup> Conference of Commerce and Enterprise Computing, 2011-09, 349-356

- Bider Ilia, Jalali Amin (2014) Agile business process development: why, how and when – applying Nonaka’s theory of knowledge transformation to business process development, *Information systems and e-business management*, 14, 4, 693-731
- Bontis Nick (1998) Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management decision*, 36, 2, 63-76
- Bontis Nick (2001) Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital, *International journal of management reviews*, 3, 1, 41-60
- Bornemann Manfred, Alwert Kay, Bontis Nick, Bart Christopher K (2007) The German guideline for intellectual capital reporting: method and experiences, *Journal of intellectual capital*, 8, 4, 563-576
- Cabrilo Slaovana, Dahms Sven (2020) The Role of Multidimensional Intellectual Capital and Organizational Learning Practices in Innovation Performance, *European management review*, 17, 4, 835-855
- Chen Goh Pek (2005) Intellectual capital performance of commercial banks in Malaysia, *Journal of intellectual capital*, 6, 3, 385-396
- Childe.S.J., Maul R.S., Bennett J. (1994) Frameworks for understanding Business Process Re-engineering, *International journal of operations & production management*, 14, 12, 22-34
- Cook Scott D.N., Brown John Seely (1999) Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing, *Organizational science (Providence, R, I)*, 10, 4, 381-400
- Crossnan M.M., Berdrow I., (2003) Organizational learning and strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 24, 11, 1087-1105
- Desai Nirmal, Chopra Amit, Singh Munindar (2009) Amoeba: A methodology for modeling and evolving cross-organizational business processes, *ACM transactions on software engineering and methodology*, 19, 2, 1-45
- Dewar Robert D., Dutton Jane E. (1986) The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis, *Management science*, 32, 11, 1422-1433



- Dumas Marlon, La Rosa Marcello, Mendling Jan, ReijersHajo A. (2018) Fundamentals of Business Process Management, Springer eBooks, 1-527
- Dzenopoljac Vladimir, Yaacoub Chadi, Elkanj Nasser, Bontis Nick (2017) Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region, Journal of intellectual capital, 18, 4, 884-903
- Edvinsson Leif, Dumay John (2013) IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory, Journal of intellectual capital, 14, 1, 163-172
- Eikebrokk Tom R., Iden Jon, Olsen Dag H., Opdahl Andreas L. (2011) Understanding the determinants of business process modeling in organizations, Business process management journal, 17, 4, 639-662
- Fayyad Usama, Piatetsky-Shapiro Gregory, Smyth Padhraic (1996) The KDD Process for Extracting Useful Knowledge from Volumes of Data, Communications of the ACM, 39, 11, 27-34
- Garcia Cleiton dos Santos, Meinheim Alex, Faria Junior Elio Ribeiro, Dalgassa Marcelo Rosano, Sato Denise Maria Vecino, Carvalho Deborah Ribeiro, Santos Eduardo Alves Portela, Scalabrin Edson Emilio (2019) Process mining techniques and applications – A systematic mapping study, Expert systems with applications, 133, 260-295
- Gijbels David, Raemdonck Isabel, Vervecken Dries, Van Herck Jonas (2012) Understanding work-related learning: the case of ICT workers, The journal of workplace learning, 24, 6, 416-429
- Giuliani Marco (2016) Sensemaking, sensegiving, and sensebraking: The case of intellectual capital measurements, Journal of intellectual capital, 17, 2, 218-237
- Gupta Kanishka, T.V. Raman (2020) Intellectual capital: a determinant of firms' operational efficiency, South Asian Journal of Business Studies, 10, 1, 49-69
- Heisig Peter (2009) Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe, Journal of knowledge management, 13, 4, 4-31
- Helsingin Sanomat, talous, koronaviruspandemia (2020) [verkkodokumentti]. [viitattu 16.01.2022.]. Saatavilla: [Pinnan alla tapahtuu nyt jotain sellaista, mitä tilastot eivät vielä kerro: Tutkijat varoittavat Suomen talouden pitkästä piinasta - Talous | HS.fi](#)

- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula (2015) Tutki ja kirjoita, 20. painos, Bookwell Oy, 1–464
- Hsu I-Chieh, Sabhenwal Rajiv (2012) Relationship between Intellectual Capital and Knowledge Management: An Empirical Investigation, *Decision sciences*, 43, 3, 489-524
- Inkinen Henri, Kianto Aino, Vanhala Mika, Ritala Paavo (2017) Structure of intellectual capital – an international comparison, *Accounting, auditing & accountability journal*, 30, 5, 1160-1183
- Isaac Robert G., Herremans Irene M., Kline Theresa J. (2010) Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis, *Journal of business ethics*, 93, 3, 373-391
- Jiménez-Jiménez Daniel, Sanz-Valle Raquel (2011) Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of business research*, 64, 4, 408-417
- Jyväskylän Yliopisto, Koppa, Tutkimuksen toteuttaminen (2021) [verkkodokumentti]. [viitattu 31.07.2022.]. Saatavilla: [Tutkimuksen toteuttaminen — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](https://www.jyu.fi/tutkimus/koppa)
- Karami Mohsen, Alvani Seyed Mehdi, Zare Hamid, Kheirandish Mehdi (2015) Determination of critical success factors for knowledge management implementation, using qualitative and quantitative tools, *Iranian journal of management studies*, 8, 2, 181-201
- Kettinger William J., Teng James T.C., Guha Subashish (1997) Business Process Change: A Study of Methodologies, Techniques, and Tools, *MIS quarterly*, 21, 1, 55-80
- Kossak Felix, Illibauer Christa, Geist Verena, Natschläger Christine, Ziebermayr Thomas, Freudenthaler Bernhard, Kopetzky Theodorich, Schewe Klaus-Dieter (2016) Hagenberg Business Process Modelling Method, Springer eBooks, 1-259
- Koubarakis Mánolis, Plexousakis Dimitris (2002) A formal framework for business process modelling and design, *Information systems (Oxford)*, 27, 5, 299-319
- Kujansivu Paula, Lönnqvist Antti (2008) Business process management as a tool for intellectual capital management, *Knowledge and Process Management*, 15, 4, 159-169

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja (2021), Kallinen Timo, Kinnunen Taina [verkkodokumentti]. [Viitattu 01.01.2022.] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>.

Lee R.G., Dale B.G. (1998) Business process management: A review and evaluation, Business Process Management Journal, 4, 3, 214-225

Lentjusenkova Oksana, Lapina Inga (2020) An integrated process-based approach to intellectual capital management, Business process management journal, 26, 7, 1833-1850

Lev Baruch, Zambon Stefano (2003) Intangibles and intellectual capital: an introduction to a special issue, The European accounting review, 12, 4, 597-603

Li Ying, Cao Bin, Xu Lida, Yin Jianwei, Deng Shuiguang, Yin Yuyu, Wu Zhaohui (2014) An Efficient Recommendation Method for Improving Business Process Modeling, IEEE transactions on industrial informatics, 10, 1, 502-513

Ling Ya-Hui, Lu Yuan, Au Kevin, Xu Erming, Peng Mike W. (2011) The influence of intellectual capital on organizational performance – Knowledge management as moderator, Asia pacific journal of management, 30, 3, 937-964

Littlejohn Allison, Milligan Colin, Margarayn Anoush (2011) Collective learning in the Workplace: Important Knowledge Sharing Behaviours, International journal of advanced corporate learning, 4, 4, 26-30

Logistiikan Maailma, Prosessien kehittäminen (2022) [verkkodokumentti]. [viitattu 16.01.2022.]. Saatavilla: [Prosessien kehittäminen – Logistiikan Maailma](#)

Lönnqvist Antti, Kujansivu Paula, Antola Juha (2005) Aineettoman pääoman johtaminen, JTO, Tampere, 1–250

Lööf Hans, Heshmati Almas (2002) Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study, International journal of production economics, 76, 1, 61-85

Maitlis Sally, Lawrence Thomas B. (2007) Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations, Academy of Management journal, 50, 1, 57-84

- Marjanovic Olivera, Freeze Ronald (2012) Knowledge-intensive Business Process: Deriving a Sustainable Competitive Advantage through Business Process Management and Knowledge Management Integration: Knowledge-Intensive Business Processes, Knowledge and process management, 19, 4, 180-188
- Markovic Ivan, Kowalkiewicz Marek (2008) Linking Business Goals to Process Models in Semantic Business Process Modeling, 2008 12<sup>th</sup> International IEEE Enterprise Distributed Object Computing Conference, 2008-09, 332-338
- Marr Bernatrd (2005) Perspectives on intellectual capital, Elsevier Butterworth Heinemann, 1-235
- Melao Nuno, Pidd Michael (2000) A conceptual framework for understanding business processes and business process modeling, Information systems journal (Oxford, England), 10, 2, 105-129
- Nahapiet Janine, Ghoshal Sumantra (1998) Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, The Academy of Management review, 23, 2, 242-266
- Nimtrakoon Sirinuch (2015) The relationship between intellectual capital, firms' market value and financial performance: Empirical evidence from the ASEAN, Journal of intellectual capital, 16, 3, 587-618
- Nirino Niccoló, Ferraris Alberto, Miglietta Nicola, Invernizzi Anna Chiara (2022) Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility-financial performance relationship, Journal of intellectual capital, 23, 2, 420-438
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning, 33, 1, 5–34
- Nonaka Ikujiro, Krogh Georg von (2009) Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory, Organizational science (Providence, R.I.), 20, 3, 635-652
- Petty Richard, Guthrie James (2000) Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management, Journal of intellectual capital, 1, 2, 155-176
- Puusa Anu, Juuti Pauli (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, Gaudeamus Oy, 9–380

Ray Gautam, Barney Jay B., Muhanna Waleed A. (2004) Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, 25, 1, 23-37

Rebelo Teresa Manuela, Gomes Adelino Duarte (2011) Conditioning factors of an organizational learning culture, *The journal of workplace learning*, 23, 3, 173-194

Ren Changrui, Wang Wei, Dong Jin, Ding Hongwei, Shao Bing, Wang Qinhua (2008) Towards a flexible business process modeling and simulation environment, *Proceedings of the 40<sup>th</sup> Conference on winter simulation*, 2008-12-07, 1694-1701

Rosa Marcello, Aalst Wil van der, Dumas Marlon, Milani Fredrik (2017) Business Process Variability Modeling: A Survey, *ACM computing surveys*, 50, 1, 1-45

Scheuerlein Hubert, Rauchfuss Falk, Dittmar Yves, Molle Rüdiger, Lehmann Torsten, Pienkos Nicole, Settmacher Utz (2012) New methods for clinical pathways – Business Process Modeling Notation (BPMN) and Tangible Business Process Modeling (t.BPM), *Langenbeck's archives of surgery*, 397, 5, 755-761

Seethamraju Ravi, Marjanovic Olivera (2009) Role of process knowledge in business process improvement methodology; A case study, *Business process management journal*, 15, 6, 920-936

Sewchurran Kosheek, Petkov Doncho (2007) A Systemic Framework for Business Process Modeling Combining Soft Systems Methodology and UML, *Information resources management journal*, 20, 3, 46-62

Shami Ghulam Mustafa, Rehman Ch Abdul, Bin Dost M. Khyzer (2019) Knowledge Sharing and Business Process: The Mediating Role of Organizational Factors, *Pakistan journal of commerce and social sciences*, 13, 2, 436-454

Schein Edgar (2010) *Organizational Culture and Leadership*, The Jossey-Bass Business and Management Series, Fourth Edition, 1-436

Solteq Digital-blogi, Ilkka Ruokanen Korona toi uudet kohderyhmät verkkokauppoihin vinkkejä työelämään (2021) [verkkodokumentti]. [viitattu 16.01.2022.]. Saatavilla: [Korona toi uudet kohderyhmät verkkokauppoihin \(solteq.com\)](https://solteq.com)

Stähle Pirjo, Bounfour Ahmed (2008) Understanding dynamics of intellectual capital of nations, *Journal of intellectual capital*, 9, 2, 164-177

Subramaniam Mohan, Youndt Mark.A. (2005) The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities, *Academy of Management journal*, 48, 3, 450-463

Sullivan Patrick H. Jr., Sullivan Patrick H. Sr. (2000) Valuing intangibles companies – An intellectual capital approach, *Journal of intellectual capital*, 1, 4, 328-340

Sullivan Patrick H (1999) Profiting from intellectual capital, *Journal of knowledge management*, 3, 2, 132-143

Taloussanommat, Aineeton pääoma on yrityksille pian kultaakin kalliimpaa (1999) [verkkodokumentti]. [viitattu 16.01.2022.]. Saatavilla: [1999016187 - Taloussanommat - Ilta-Sanommat \(is.fi\)](https://www.is.fi/1999016187)

Teece David J., Pisano Gary, Schuen Amy (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic management journal*, 18, 7, 509-533

Tjoa Simon, Jakoubi Stefan, Goluch Gernot, Kitzler Gerhard, Goluch Sigrun, Quirchmayr Gerald (2011) A Formal Approach Enabling Risk-Aware Business Process Modeling and Simulation, *IEEE transactions on services computing*, 4, 2, 153-166

Tjoa Simon, Jakoubi Stefan, Goluch Gernot, Quirchmayr Gerald (2008) Extension of a Methodology for Risk-Aware Business Process Modelling and Simulation Enabling Process-Oriented Incident Handling Support, 22<sup>nd</sup> International Conference on Advanced Information Networking and Applications (aina 2008), 48-55

TELMA-lehti, vinkkejä työelämään (2021) [verkkodokumentti]. [viitattu 16.01.2022.]. Saatavilla: [Tietojohtamisen professori Aino Kianto: ”Yrityksen tietopääomaa on uudistettava jatkuvasti” - TELMA \(telma-lehti.fi\)](https://www.telma-lehti.fi/)

Wang Zhining, Wang Nianxin, Cao Jinwei, Ye Xinfeng (2016) The impact of intellectual capital – knowledge management strategy fit on firm performance, *Management decision*, 54, 8, 1861-1885

Wang Wen-Ying, Chang Chingfu (2005) Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan, *Journal of intellectual capital*, 6, 2, 222-236

Wenhong Luo, Tung Alex Y. (1999) A framework for selecting business process modeling methods, *Industrial management + data systems*, 99, 7, 312-319

Weske Mathias (2019) *Business Process Management Concepts, Languages, Architectures*, Springer eBooks, 1-417

Wiig Karl M. (1995) Integrating intellectual capital and knowledge management, *Long range planning*, 30, 3, 323-324, 399-405

## LIITTEET

### Liite 1: Kutsu fokusryhmähaastatteluun

Hei,

Kiitos teille osallistumisestanne fokusryhmähaastatteluun. Pyydän teiltä jokaiselta erikseen sähköpostilla vapaamuotoisen kiittauksen siitä, että suostutte vapaaehtoisesti osallistumaan tähän lopputyöhöni liittyvään tutkimukseen, annatte suostumuksenne henkilötietojen keräämiseen lopputyön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin ja että teitä on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä. Lähetän kohta erillisen viestin asiaan liittyen jokaiselle teistä. Suostumus tarvitaan GDPR-säännösten takia ja koska haastattelusta syntyy tutkimusrekisteri lyhyeksi ajaksi.

Fokusryhmähaastattelu nauhoitetaan ja nauhoitus litteroidaan niin että kaikki henkilötiedot yms. anonymisoidaan. Nauhoitus myös tuhotaan tutkimuksen jälkeen. Pysin pitämään haastattelun tiiviinä, että tunnin raja ei ylittyisi.

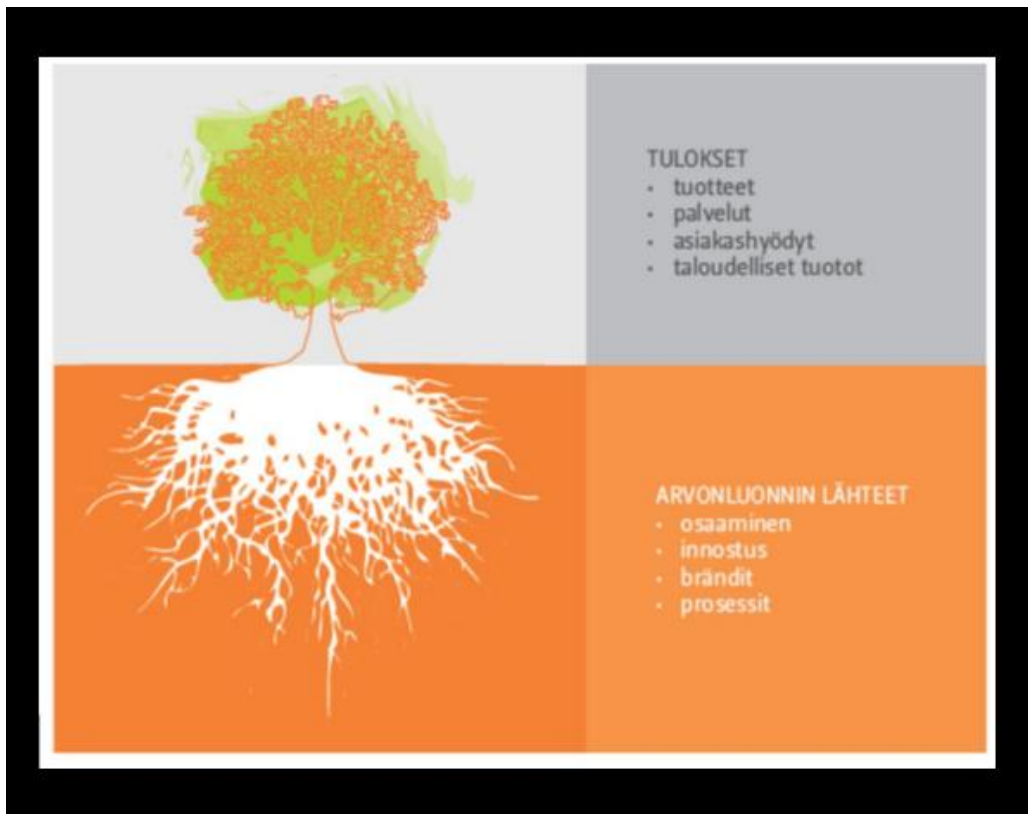
Nähdään xx.xx. klo xx:xx-xx:xx Teamsin välityksellä!

Ryhmähaastattelu liittyy lopputyöhöni, jossa tutkin liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutusta yrityksen tietopääomaan. Haastattelutilaisuuden tarkoitus on olla vapaamuotoinen ja erillistä valmistautumista siihen ei tarvita. Tarkoitukseni on kerätä teiltä spontaaneja vastauksia. Ryhmähaastattelu mahdollistaa myös vapaamman ja yleisemmän keskustelun. Keskityn haastattelussa erityisesti kahteen teemaan: 1.) miten organisaation jäsenten ymmärrys liiketoimintaprosesseista ja työtehtävistä vaikuttaa heidän omaan tietopääomaansa 2.) mikä on liiketoimintaprosessien ja organisaatiotason tietopääoman yhteys. Esitän haastattelussa kysymyksiä, jotka liittyvät mm. prosesseihin, työtehtäviin, työtehtävien kautta oppimiseen ja tiedon siirtymiseen.

Ohessa vielä avattuna haastatteluun liittyvät avainkäsitteet:

- *liiketoimintaprosessit*: liiketoimintaprosessit ovat käytänteitä ja työtapoja. Ne voidaan määrittellä koko organisaatiota koskevinä käytänteinä ja tapoina, joilla toteutetaan päivittäisiä toimintoja sekä opitaan uutta. Liiketoimintaprosessit voidaan määrittellä myös joukoksi toimintoja, joita yritys harjoittaa jonkin liiketoiminnan tarkoituksen tai tavoitteen saavuttamiseksi. Käytännössä päivittäiset työmme ovat osa jotakin prosessia tai muodostavat itsessään prosessin.
- *tietopääoma*: tietopääoma tarkoittaa henkilön tai yrityksen aineettomia voimavaroja, kuten tietoa ja osaamista. Tietopääoma voi sisältää lisäksi mm. seuraavia käsitteitä: kokemustausta, arvo, kulttuuri, prosessit, järjestelmät, imago. Oheisessa kuvassa puun juuret kuvastavat tietopääomaa.





Liitteenä on myös lisäksi tietosuojailmoitus.

Jos asiaan liittyen tulee kysyttävää tms., niin olkaa minuun yhteydessä.

Terveisin,

Veli Matti

Liite 2. Tietosuojailmoitus

(2016/679)

**HARJOITUSTYÖTÄ KOSKEVA  
TIETOSUOJAILMOITUS**

**EU:n yleinen tietosuoja-asetus**

**artiklat 13 ja 14**

**Laatimispäivämäärä: 27.4.2022**

***Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään?***

*Kerään tietoja Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston/LUT-kauppakorkeakoulun Tietojohtaminen ja johtajuus maisteriohjelman pro-gradu tutkielmaa varten. Tutkimuksen aiheena on liiketoimintaprosessiymmärryksen vaikutus yrityksen tietopääomaan tietointensiivisessä organisaatiossa. Aineisto kerätään xxx Oy:stä.*

***Mitä tietoja keräämme?***

*En tietoisesti kerää sinusta mitään henkilötietoja, mutta tiedonkeruutavoista riippuen saattaa vastaajan yksilöiviä tietoja tallentua.*

***Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste***

*Henkilötietojen keräämisen peruste on suostumuksesi.*

***Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet***

*En tietoisesti kerää sinusta mitään henkilötietoja, mutta tiedonkeruutavoista riippuen saattaa vastaajan yksilöiviä tietoja tallentua.*

***Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle***

*Tietooni mahdollisesti tulevia henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta ulkopuolelle.*

## **Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

*Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja saatetaan säilyttää ulkoisten palveluntarjoajien alustoilla ja näin ollen henkilötietoja saattaa joissain tapauksissa siirtyä EU:n ja ETA-alueen ulkopuolelle.*

## **Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojausten periaatteet**

*Manuaalisesti kerätty aineisto säilytetään lukitussa kaapissa ja ainoastaan harjoitustyön laatijalla on pääsy aineistoon. Sähköisesti kerätty aineisto on suojattu salasanoin sekä huolehtimalla aineiston sisältävien tallennusvälineiden säilyttämisestä fyysisesti suojatuissa tiloissa, joihin ainoastaan harjoitustyön laatijalla on pääsy.*

*Suorat tunnistetiedot poistetaan aineistosta välittömästi keräyksen jälkeen.*

## **Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen**

*Henkilötunnistetietoja sisältävä aineisto säilytetään harjoitustyön tekemisen ajan, maksimissaan kolme kuukautta keräämisajankohdasta.*

*Kerätty aineisto säilytetään anonymisoituna, ilman henkilötunnistetietoja, tutkimuskäyttöön 5 vuoden ajan. Aineisto säilytetään Lappeenrannan teknillisen yliopiston tietoturvalisilla palvelimilla sekä tutkielman tekijän arkistossa.*

## **Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko**

*Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.*

## **Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet**

*Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoja.*

*Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.*

*Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaiset oikeudet:*

- a) Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- b) Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- c) Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- d) Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- e) Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

**Tutkimusrekisterin tiedot**

*Rekisterin nimi: Tietojohtamisen ja johtajuuden pro-gradu/Partanen aineisto  
Kyseessä on kertatutkimus ja tutkimuksen kestoaika on 19.11.2021-28.08.2022.  
Henkilötietoja säilytetään maksimissaan kolme kuukautta keräysajankohdasta.*

**Rekisterinpitäjän ja yhteys henkilön tiedot**

*Nimi: Veli Matti Partanen,*

*Puh: xxxxxxxx*

*Sähköposti: veli-matti.partanen at xxxxx.fi*

**Tutkimuksen suorittaja**

*Veli Matti Partanen*