PROSESSIEN KYPSYYDEN ARVIOINTI KYPSYYSMALLIN AVULLA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2025

Riikka Asikainen

Tarkastaja(t): Professori Janne Huiskonen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Riikka Asikainen

Prosessien kypsyyden arviointi kypsyysmallin avulla

Tuotantotalouden diplomityö

2025

119 sivua, 35 kuvaa, 42 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Professori Janne Huiskonen

Avainsanat: liiketoimintaprosessi, kypsyysmalli, prosessin kypsyys, Process and Enterprise Maturity Model

Prosessin suorituskyky kertoo prosessin toteutuneesta suoriutumisesta. Kypsyys kuvaa prosessin odotettua suorituskykyä, eli kuinka hyvin prosessin on mahdollista suoriutua.

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, mitkä tekijät vaikuttava prosessien kypsyyteen ja miten niitä arvioidaan. Lisäksi tehdään Verohallinnon erään tuoteryhmän prosessien kypsyyden arviointi. Tuoteryhmässä on havaittu haasteita prosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa, ja kevään 2024 organisaatiomuutoksen jälkeen on myös tarve arvioida prosesseja suhteessa uuteen organisaatiorakenteeseen. Kyseessä on Tuoteryhmän prosessien ensimmäinen arviointi, jonka ensisijainen tarkoitus on kasvattaa tietoisuutta prosessien suorituskyvyn taustalla olevista asioista. Toisena tavoitteena löytää arvioinnin avulla oleellisimmat kehittämiskohteet, joita parantamalla prosessien kypsyyttä ja sen kautta suorituskykyä voidaan parantaa.

Prosessien kypsyyttä arvioidaan kypsyysmallien avulla. Raportissa tarkastellaan kypsyysmallien rakennetta: kypsyystasoja, kyvykkyyksiä ja niiden ryhmittelyä, sekä arviointia. Kyvykkyydet ovat prosessien kypsyyteen vaikuttavia tekijöitä eli kypsyyden mahdollistajia. Eri kypsyysmallit arvioivat kyvykkyyksiä eri laajuudella ja tarkkuudella. Sopiva malli valitaan tapauskohtaisesti kypsyysarvioinnin kohteen tarpeiden perusteella.

Tuoteryhmän prosessien kypsyyden arviointiin valikoitui Michael Hammerin kehittämä Process and Enterprise Maturity Model. Malli muokattiin kyselyksi ja sille kehitettiin pisteytys. Kysely kohdistettiin Tuoteryhmän prosessinomistajille ja supistettuna versiona asiakasnäkökulman edustajille. Arviointikyselyn vastaukset analysoitiin, ja ne paljastivat kehityskohteiden lisäksi myös vahvuuksia. Tulosten perusteella Tuoteryhmä voi kehittää parantamissuunnitelman toimintansa kehittämiseksi.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Riikka Asikainen

Appraisal of process maturity using a maturity model

Master's thesis

2025

119 pages, 35 figures, 42 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Janne Huiskonen

Keywords: business process, maturity model, process maturity, Process and Enterprise Maturity Model

Process performance indicates the actual performance of a process. Maturity describes the expected performance of a process i.e. how well it can perform.

The goal of this study is to find out what are the factors that affect the maturity of processes and how they are evaluated. In addition, an assessment of the maturity of the processes of one of the Tax Administration's product groups is performed. The product group has identified challenges in the planning and implementation of processes, and after the organizational change in the spring of 2024 there is also a need to evaluate the processes in relation to the new organizational structure. This is the first process assessment of the product group, and its primary purpose is to increase awareness. The second goal is to use the assessment to find the most relevant areas for improvement, which will improve the maturity of the processes and through that also performance.

The maturity of processes is assessed using maturity models. This paper examines the structure of maturity models: maturity levels, capabilities and their grouping, and assessment. Capabilities are factors that affect the maturity of processes, i.e. the things that form the basis for the performance of processes, their enablers. Different maturity models assess capabilities with different scopes and precision. A suitable model is selected on a case-by-case basis, based on the needs of the subject of the assessment.

The Process and Enterprise Maturity Model developed by Michael Hammer was selected to be used for the maturity assessment of the product group's processes. The model was modified into a survey and a scoring system was developed. The survey was targeted at the process owners of the product group, and as a limited version at the representatives of the customer perspective. The responses to the assessment survey were analyzed, and they revealed not only areas for improvement but also strengths. Based on the results the product group can develop an improvement plan for its operations.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto 6
2 Käsitteet ja termit 8
2.1 Liiketoimintaprosessi 8
2.2 Kyvykkyys 9
2.3 Kypsyys 9
3 Liiketoimintaprosessien kypsyysmallit 11
3.1 Kypsyysmallien tausta 11
3.2 Kypsyysmallien kritiikki 13
3.3 Kypsyysmallien rakenne 14
3.3.1 Kypsyystasot 15
3.3.2 Kyvykkyysalueet 20
3.3.3 Arviointi 36
4 Tutkimuksen kohteena oleva tuoteryhmä 38
4.1 Oleellisten termien merkitys kohteena olevassa organisaatiossa 38
4.2 Kypsyysarvioinnissa käytettävän kypsyysmallin valinta 39
5 Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) 42
5.1 PEMM:n kypsyystasot 43
5.2 PEMM:n kyvykkyysalueet 44
5.2.1 Prosessien mahdollistajat 44
5.2.2 Organisaation kyvykkyydet 45
5.3 PEMM arviointi 47
5.4 PEMM:n kumulatiivisuus 48
6 Kypsyysarvioinnin toteutus 50
6.1 PEMM:iin tehdyt muokkaukset 50
6.2 Arviointikyselyn vastausten pisteytys 52
6.3 Arviointikyselyn aikataulu 54
7 Kypsyysarvioinnin tulokset 56
7.1 Arvioinnin tulosten lukeminen 56
7.2 Prosessien mahdollistajat 58
7.2.1 Prosessien rakenne -kyvykkyysalue 58

7.2.2 Henkilöstö-kyvykkyysalue 65
7.2.3 Prosessinomistaja-kyvykkyysalue 72
7.2.4 Rakenteet-kyvykkyysalue 77
7.2.5 Mittaristo-kyvykkyysalue 82
7.3 Organisaation kyvykkyydet 85
7.3.1 Johtajuus-kyvykkyysalue 86
7.3.2 Kulttuuri-kyvykkyysalue 92
7.3.3 Asiantuntemus-kyvykkyysalue 99
7.3.4 Hallinto-kyvykkyysalue 102
7.4 Kypsyysarvioinnin tulosten yhteenveto 107
7.5 Prosesseihin liittyvät tunnistetut parannustarpeet 108
8 Johtopäätökset 110
9 Yhteenveto 113
Lähteet 115

Liitteet

Liite 1. PEMM arviointikysely

1 Johdanto

Prosessit kuvaavat organisaatioiden tapaa työskennellä tai organisaatioiden toimintaa (Van Looy, 2014, s. 2). Prosessien johtamiseen on Suomessa myös julkishallinnossa kiinnitetty runsaasti huomiota 1990-luvulta lähtien, erityisesti 2000-luvun alussa. Eräs syy tähän on oletus, että prosesseja kehittämällä voidaan lisätä organisaation toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Lisäksi julkishallinnossa on ryhdytty korostamaan asiakaslähtöisyyttä, eli toiminnan pitää perustua asiakkaan tarpeille. Myös vaikuttavuuden tarve on kasvanut, ja prosessiajattelu tukee vaikuttavuusajattelua ja toiminnanohjaamista. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 121)

Tämä tutkimus on tehty yhteistyössä Verohallinnon kanssa. Tutkimuksen kohteena ovat Verohallinnon yhden Tuoteryhmän prosessit. Tuoteryhmässä on havaittu haasteita eri palveluja ja yksiköitä koskevien palvelu- ja kehittämisprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Keväällä 2024 tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen on myös tarve arvioida Tuoteryhmän prosesseja suhteessa uuteen organisaatiorakenteeseen.

Prosessien mallintaminen ja käyttöönotto ei takaa, että prosessit ovat erinomaisia tai edes hyviä. Liiketoimintaprosesseja pitää myös jatkuvasti optimoida ja johtaa. Tämä johtaa käsitteeseen kypsyys, joka ilmaisee, kuinka hyvin liiketoimintaprosessien on mahdollista suoriutua. Kypsyys tähtää liiketoimintaprosessien ja organisaatioiden kyvykkyyksien järjestelmälliseen parantamiseen, jotta ajan myötä saavutetaan parempi suorituskyky. (Van Looy, 2014, s. 4, 6)

Tutkimuksessa etsittiin vastausta kahteen kysymykseen ja niiden alakysymyksiin:

1. Kuinka organisaation prosessien kypsyyttä voidaan arvioida?
    - Mitä arvioidaan, kun arvioidaan kypsyyttä?
    - Miten kypsyyden arviointi tehdään?

2. Mikä on Tuoteryhmän prosessien kypsyystaso?
    - Mitkä ovat Tuoteryhmän vahvuudet ja kehityskohteet?
    - Miten prosessien kypsyystasoa voidaan parantaa?

Tutkimuksen teoriaosuus keskittyy geneerisiin liiketoimintaprosessien kypsyysmalleihin. Projektinhallinnan, toimitusketjujen tai muita tietyn alan kypsyysmalleja ei käsitellä. Kypsyysmallien teorian avulla etsitään vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin. Teoria esittelee erilaisia viitekehyksiä eli tapoja ryhmitellä arvioitavia kyvykkyysalueita ja kyvykkyyksiä, joita voidaan kutsua myös kriittisiksi menestystekijöiksi. Eri viitekehykset ja niistä jalostetut kypsyysmallit soveltuvat eri tilanteisiin, ja teoriaa hyödyntäen valittiin kypsyysmalli, joka sopi Tuoteryhmän prosessien kypsyyden arviointiin.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tehtiin Tuoteryhmän prosessien nykytilan arviointi valittua kypsyysmallia käyttäen. Arvioinnin tulokset paljastavat vahvuudet ja kehityskohteet. Kypsyysmallia hyödyntäen voidaan suunnitella oleelliset parannukset, joiden toteuttamien nostaa prosessien kypsyystasoa. Tämä tutkimus rajoittuu arvioinnin tekemiseen eikä sisällä parannusten suunnittelua tai niiden toteutusta. Arvioinnissa keskityttiin vain yhden tuoteryhmän prosesseihin. Prosessien arviointi tehtiin ensimmäistä kertaa, joten arvioinnin kohteeksi valittiin tuoteryhmä, jonka prosessit keskittyvät pääasiassa tuoteryhmän sisälle ja jonka prosessien rajapinnat ovat selkeästi rajattavissa, määriteltävissä ja kuvattavissa. Arvioinnissa ei keskitytty yksittäisiin prosesseihin, vaan Tuoteryhmän prosesseja katsottiin kokonaisuutena. Tutkimuksessa ei käsitellä prosessien toteutunutta suorituskykyä.

Tutkimuksen raportti rakentuu seuraavasti: Johdannon jälkeen, luvussa 2, avataan tämän tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä liiketoimintaprosessi, kyvykkyys ja kypsyys, sekä täsmennetään niiden merkitys tässä asiayhteydessä. Luku 3 käsittelee kypsyysmallien teoriaa. Luvussa käydään läpi muun muassa kypsyysmallien tausta, niihin kohdistuva kritiikki, mallien rakenne, ja kypsyysarvioinnin perusteet. Luku 4 esittelee kypsyysarvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän ja kypsyysmallin valintaperusteet. Arvioinnissa käytettäväksi valittu kypsyysmalli Process and Enterprise Maturity Model (PEMM) esitellään luvussa 5. Luku 6 kuvaa tutkimuksen empiirisen osuuden valmisteluja ja toteutusta: PEMM:iin tehdyt muokkaukset, kyselyn valmistelut ja vastausaikataulun. Luvussa 7 esitellään kypsyysarvioinnin tulokset. Luku 8 kokoaa yhteen empiirisen osuuden, ja lopuksi luvussa 9 tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta.

2 Käsitteet ja termit

Liiketoimintaprosessien kypsyyden ja kyvykkyyden arviointiin liittyen on tärkeää tuntea mitä käsitteet liiketoimintaprosessi (business process, BP), kyvykkyys (capability) ja kypsyys (maturity) tässä asiayhteydessä merkitsevät. Termin yleisen määritelmän lisäksi on syytä täsmentää merkitys, jossa termiä käytetään kypsyysmalleihin liittyvässä kirjallisuudessa sekä tässä tutkimuksessa. Käsitteiden sisältöä laajennetaan myös raportin myöhemmissä luvuissa.

2.1 Liiketoimintaprosessi

Merriam-Webster määrittelee prosessin - process seuraavasti: ”a series of actions or operations conducing to an end” (Merriam-Webster, n.d.). Eli prosessi on sarja toimenpiteitä tai toimintoja, jotka johtavat päämäärään.

Liiketoimintaprosessit voidaan määritellä muun muassa toisiinsa yhdistettyjen aktiviteettien sarjaksi, joka ottaa panokset, lisää niihin arvoa ja tuottaa tuotoksen. Niiden avulla organisaatiot suorittavat päivittäiset rutiininsa. Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan:

- Ydinprosessit, pääprosessit, operatiiviset prosessit tai arvoa lisäävät prosessit, jotka liittyvät tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen ja toimittamiseen sekä arvon lisäämiseen ja jotka ovat suoraan yhdistettävissä ulkoiseen asiakkaaseen.
- Tukiprosessit tai mahdollistavat prosessit, jotka tukevat ydinprosesseja mahdollistaen organisaation saavutukset ja joita tarjotaan organisaation sisäisille asiakkaille.
- Johtamisprosessit, jotka liittyvät strategiaan, linjauksiin, kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja organisaation toiminnan ohjaamiseen. (Van Looy, De Backer & Poels, 2011, s. 1122)

Prosessit voivat olla täysin jäsenneltyjä, jäsenneltyjä ad hoc -poikkeamin, jäsentelemättömiä sisältäen jäsenneltyjä osuuksia tai täysin jäsentelemättömiä (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022, s. 174). Perinteiset tuotantoprosessit, joissa prosessin vaiheet voidaan kuvata tarkasti etukäteen, ovat jäsenneltyjä. Palveluprosessit, joissa seuraavat vaiheet riippuvat prosessiin osallistuvien toiminnasta, ovat osittain jäsenneltyjä tai jäsentelemättömiä. Kaiken tyyppiset prosessit voivat olla tietointensiivisiä eli luoda arvoa työntekijöiden

tietämystä ja luovuutta hyödyntäen. Useimmin tietointensiivisiä ovat vähemmän jäsennellyt prosessit, joihin liittyy ihmisten välistä kanssakäymistä. (Van Looy et al., 2011, s. 1122, 1123, Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022, s. 172)

2.2 Kyvykkyys

Merriam-Webster määrittelee kyvykkyyden - capability: ”the quality or state of being capable” (Merriam-Webster, n.d.) ja capable: “having attributes (such as physical or mental power) required for performance or accomplishment” (Merriam-Webster, n.d.). Kyvykkyys tarkoittaa siis ominaisuutta tai tilaa, jossa omataan tiettyyn suoritukseen tai saavutukseen vaadittavat piirteet.

Liiketoimintaprosesseihin liittyvässä kirjallisuudessa termi kyvykkyys – capability, eli kyky saavuttaa asetetut vaatimukset, kuvaa kokonaisuutta, esimerkiksi prosessin kyvykkyyttä tai organisaation kyvykkyyttä. Lisäksi kirjallisuudessa esiintyy termi kyvykkyydet – capabilities, joka tarkoittaa kykyjä, taipumuksia, asenteita, motivaatiota ja käyttäytymistä, jotka ovat osallisena määrättyjen toiminnan tavoitteiden saavuttamisessa ja vaikuttavat liiketoiminta-saavutuksiin. (Debreceny & Gray, 2013, s. 159) Kyvykkyydet ovat siis osa-alueita, joista laajempi kyvykkyyden kokonaisuus muodostuu.

Kyvykkyyden tuloksena prosessin tuotos on vakaa, tarvittavat resurssit ja suorituskyky ovat ennakoitavissa, tavoitteet saavutetaan ja tehokkuus paranee. Kyvykkyyden painopiste on prosesseissa ja tuloksena on prosessin tarkoituksen toteuttaminen. (Van Looy et al., 2011, s. 1129)

2.3 Kypsyys

Merriam-Webster määrittelee kypsyyden – maturity: ”the quality or state of being mature” (Merriam-Webster, n.d.) ja kypsyyden – mature: “having attained a final or desired state (mature wine)” tai “having achieved a low but stable growth rate (paper is a mature industry)” (Merriam-Webster, n.d.). Kypsyys on siis ominaisuus tai tila, jossa lopullinen tai haluttu tila, tai hidas mutta vakaa kasvutahti, on saavutettu.

Liiketoimintaprosesseihin liittyvässä kirjallisuudessa kypsyys merkitsee useimmiten suuretta, jolla arvioidaan kaikkia tietyn osa-alueen kyvykkyyksiä yhdessä. Kypsyys on siis laajempi käsite kuin kyvykkyys. Kypsyyden ja kyvykkyyden välillä on suhde: kypsyyden

kasvaminen viittaa myös kyvykkyyksien kehittymiseen, ja kyvykkyyksien kehittyessä kypsyys kasvaa. (Van Looy et al., 2011, s. 1126, 1130)

Kypsyys kuvaa kuinka hyvin liiketoimintaprosessien on mahdollista suoriutua eli odotettua suorituskykyä (Van Looy, De Backer & Poels, 2012, s. 189). Lisäksi se kuvaa laajuutta, jolla prosessit on johdonmukaisesti otettu käyttöön organisaatiossa. Kypsyyden painopiste on organisaatiossa ja tuloksena on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen ja strategian toteuttaminen. Kypsyys tuottaa laatua sekä organisaation ja prosessien suorituskykyä. (Van Looy et al., 2011, s. 1129) Kypsien prosessien suorituskyky paranee ajan kuluessa (Hammer, 2007).

3 Liiketoimintaprosessien kypsyysmallit

Eräs lähestymistapa liiketoimintaprosessien hallintaan on kypsyysmallit (Röglinger & Pöppelbuß & Becker, 2012, s. 328). Kypsyysmallin käsite syntyi ratkaisuna tarpeeseen mitata organisaation edistymistä toiminnan jatkuvassa parantamisessa (Kosieradzka & Rostek, 2021, s. 191). Kypsyysmalleilla on kolme päätarkoitusta:

- Mahdollistaa organisaatioille niiden liiketoimintaprosessien hallinnan nykytilan määrittäminen.
- Mahdollistaa organisaatioille toivotun liiketoimintaprosessien hallinnan kypsyystason eli tavoitetilan määrittäminen.
- Avustaa organisaatioita luomaan liiketoimintaprosessien hallinnan kehityspolku nykytilasta tavoitetilaan. (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022, s. 181)

Kypsyysmallit ovat työkaluja organisaation kyvykkyyksien eli kriittisten menestystekijöiden arviointiin ja parantamiseen (Van Looy, 2014. s. 5). Niitä voidaan käyttää senhetkisten vahvuuksien ja heikkouksien arviointiin, rajoitteiden tunnistamiseen, parannuksien määrittelyyn ja edistymisen ohjaamiseen. Lisäksi ne voivat olla apuna johtamisen parantamisessa, mikä puolestaan mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen korkeamman laadun tuottamisen. Kypsyysmallit antavat organisaatioille mahdollisuuden analysoida yhteensopivuutta toimialan standardeihin tukien prioriteettien määrittämistä ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Ne ovat avuksi kehittymisessä ja sopeutumisessa jatkuvasti vaativampaan toimintaympäristöön. (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022, s. 182)

3.1 Kypsyysmallien tausta

Ensimmäisenä kypsyysmallina pidetään Philip Crosbyn vuonna 1979 julkaisemaa Quality Management Maturity Gridiä (QMMG). Se liittyi laatujohtamisen (Total Quality Management, TQM) konseptin kehittämiseen. (Kosieradzka & Rostek, 2021, s. 194) 1970- ja 1980-lukujen ohjelmistokriisin myötä tietotekniikkaan liittyvien prosessien kypsyysmallien tarve kasvoi, koska ohjelmistoprojektien toteuttaminen aikataulun, budjetin ja rajauksen mukaisesti oli vaikeaa. 1980-luvulla IBM alkoi hyödyntää Crosbyn kypsyysmallia ja laatujohtamisen käytäntöjä ohjelmistoprojekteissa. (Van Looy, 2014, s. 12)

Vuodesta 1986 alkaen Watts Humphrey osallistui IBM:n edustajana Carnegie Mellon Universityn Software Engineering Institute -tutkimuskeskuksen (SEI) vetämään kypsyysmallien kehitystyöhön tuoden siihen ohjelmistoprojekteissa käytettyjä näkökulmia. Ensimmäinen kehitystyön tuottama ehdotus oli Process Maturity Framework, jonka pohjalta kehittyi vuonna 1991 julkaistu Capability Maturity Model for Software (CMM tai SW-CMM). Samaan aikaan kehitettiin myös muita kypsyysmalleja, joista esimerkkeinä voidaan mainita International Organisation for Standardisation (ISO) SPICE-projektin (Software Process Improvement and Capability dEtermination) tuloksena vuonna 1995 tekniseksi raportiksi hyväksytty ISO/IEC TR 15504 ja US Federal Aviation Administrationin (FAA) vuonna 1997 julkaisema CMM-variantteihin perustuva yhdistetty kyvykkyys- ja kypsyysmalli tekniikan, johtamisen ja hankinnan prosesseille. (Van Looy, 2014, s. 12–14)

Ensimmäiset kypsyysmallit suunniteltiin ohjelmistoprojekteja varten, minkä jälkeen uusia malleja kehitettiin olemassa olevien pohjalta, yhdisteltiin ja sovellettiin toisille toiminta-alueille (Kosieradzka & Rostek, 2021, s. 197). Kypsyysmalleja on kehitetty esimerkiksi tuotekehitykseen, henkilöstöön, projektinhallintaan ja tietotekniseen arkkitehtuuriin sekä geneerisiin liiketoimintaprosesseihin liittyen (Van Looy et al., 2011, s. 1120). Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevista geneerisistä liiketoimintaprosessien kypsyysmalleista ensimmäiset ilmestyivät 1990- ja 2000-lukujen vaihteessa (Van Looy, 2014, s. 12).

Vuonna 2019 julkaistussa artikkelissaan Lee, Gu ja Jung tunnistivat 194 eri toiminta-alueille tarkoitettua kypsyysmallia, jotka oli julkaistu akateemisissa tietokannoissa vuosien 1993 ja 2015 välillä. He luokittelivat näistä 24 mallia geneerisiksi kypsyysmalleiksi. (Lee, Gu & Jung, 2019, s. 1, 12) Myös konsulttifirmat ja ei-kaupalliset organisaatiot ovat kehittäneet ja julkaisseet omia mallejaan. Näistä hyvin tunnettuja esimerkkejä ovat muun muassa Gartnerin BPM maturity and adoption model, European Foundation for Quality Managementin Excellence Model (EFQM) ja Object Management Groupin (OMG) Business process maturity model (OMG-BPMM). (Van Looy, De Backer, Poels & Snoeck, 2013, s. 481) Kypsyysmallien tai liiketoimintaprosessien kypsyysmallien kokonaismääriä on mahdotonta arvioida, ja niiden suuri määrä tekee organisaation tarpeisiin soveltuvan kypsyysmallin valinnasta haastavaa.

Laatujohtamisen periaatteet ja tausta näkyvät kypsyysmalleissa edelleen. Osa kypsyysmalleista tunnetaan paremmin laadun arvioinnin työkaluna, ja joidenkin kypsyysmallien nimessä on mukana termi laatu. Esimerkkejä näistä ovat Common Assesment Framework (CAF) ja European Foundation for Quality Management -malli (EFQM). (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 130)

Kypsyysmalleihin liittyvä terminologia ei ole täysin vakiintunutta. Liiketoimintaprosessien kypsyysmalliksi nimetyistä malleista osa keskittyy vain liiketoimintaprosesseihin ja niiden hallintaan, kun toiset mallit ottavat mukaan myös organisaation kulttuurin ja rakenteen. Osa malleista käsittelee vain kypsyyttä, osa myös kyvykkyyttä. Jotkut mallit käyttävät termejä kypsyys ja kyvykkyys ristiin. (Van Looy et al., 2011, s. 1120)

Kypsyysmallien tulevaisuuden arvellaan tuovan niiden suunnitteluun teoriapohjaisempia lähtökohtia ja vakiintuneemman terminologian (Van Looy et al., 2011, s. 1134). Tutkijoiden näkemyksen mukaan olisi hyödyllistä toteuttaa kypsyysmalli, joka olisi kattava ja laajasti hyödynnettävissä eri aloilla. Tämä vaatisi liiketoimintaprosesseihin ja niiden hallintaan liittyvien erilaisten näkemysten yhdistämistä. Myös mallien muokattavuutta korostetaan. Se mahdollistaisi mallien sovittamisen organisaatioiden erilaisiin tarpeisiin nykyistä paremmin. (Röglinger et al., 2012, s. 342, Kosieradzka & Rostek, 2021, s. 233) Muokattavuuteen liittyy myös nykyajan jatkuva ja nopea muutos. Mallien pitäisi olla toteutettu ja muokattavissa niin, että mallin hahmottelemat niin sanotut parhaat käytännöt olisivat jatkuvasti ajantasaisia. (Felch & Asdecker, 2022, s. 118)

3.2 Kypsyysmallien kritiikki

Tieteellisestä näkökulmasta katsottuna kypsyysmallien haasteet ovat niiden alkuperässä. Kypsyysmallien synnyn taustalla on käytännön tarve, ei teoreettinen tutkimus tai kattavat teoreettiset perusteet. Monet kypsyysmallit ovat syntyneet tekijöidensä arvioidessa aiempia malleja ja niiden heikkouksia, joiden korjausta on käytetty uusien mallien kehittämisen perusteluna (Felch & Asdecker, 2022, s. 112). Tästä seuraa, että suurimmassa osassa kypsyysmalleja on puutteita teoreettisissa perusteissa, teorian ja mallin validoinnissa sekä mallin kattavuudessa (Van Looy, 2020, s. 287). Toisaalta osa tutkijoiden puhtaasti teorioiden pohjalta kehittämistä kypsyysmalleista on vain teoriaa ilman validointia ja käytäntöä (Felch & Asdecker, 2022, s. 109). Puutteet näkyvät myös dokumentaatiossa, joka on usein vajaata teorian tai mallin validoinnin osalta, tai ohjeet mallin käytännön hyödyntämiseen ovat riittämättömät (Röglinger et al., 2012, s. 330. Van Looy et al., 2013, s. 483, 484-485).

Kypsyysmalleja kritisoidaan myös liiallisesta monimutkaisten asioiden yksinkertaistamisesta. (Van Looy et al., 2012, s. 189). Kypsyysmallit eivät ole konfiguroitavissa erilaisiin tarpeisiin, eivätkä ne yleensä ota huomioon, että samaan lopputulokseen voi päästä useita kehityspolkuja pitkin. Mallit keskittyvät yleensä kypsyystasoihin ja etenemiseen niillä kohti ylintä lopullista tasoa eivätkä tekijöihin, jotka vaikuttavat kehittymiseen ja muutokseen.

(Röglinger et al., 2012, s. 330) Huomionarvoista on, että ylin kypsyystaso ei aina ole organisaatiolle paras vaihtoehto. Jokaisen organisaation on määritettävä omiin tavoitteisiinsa tarkoituksenmukaisin tasotavoite muun muassa toimialaan, tavoitteisiin ja rajoitteisiin perustuen. (Rosemann & de Bruin, 2005b, luku 3.1, kappale 2) Esimerkiksi kilpailutilanteissa organisaation ei ole välttämätöntä tuottaa parasta mahdollista laatua menestyäkseen. Riittää että laatu on kilpailijoita parempaa. (Felch & Asdecker, 2022, s.117)

Monet geneerisiksi luokiteltavat liiketoimintaprosessien kypsyysmallit keskittyvät vain johonkin tiettyyn osa-alueeseen, esimerkiksi tietoteknisten ratkaisujen ja strategian linjaukseen tai prosessien muutokseen ja niihin liittyviin strategioihin. Vain tiettyihin osa-alueisiin keskittyminen ei riitä kokonaisuuden parantamisen lähtökohdaksi. (de Bruin & Rosemann, 2007, s. 644)

Suuri osa kypsyysmallien kritiikistä koskee niiden taloudellista perustaa, sillä ne eivät juurikaan huomioi liiketoiminnan suorituskykyä tai tuloksia. On mahdollista siirtyä kypsyystasolta toiselle ilman havaittavaa muutosta liiketoiminnan suorituskyvyssä tai tuloksissa. (Röglinger et al., 2012, s. 330. OMG, 2008, s. 78)

Kritiikistä voi päätellä, että kypsyysmallien taso ja laatu vaihtelee paljon. Osa kypsyysmalleista ei välttämättä ole käytännössä hyödyllisiä. (Felch & Asdecker, 2022, s. 109)

3.3 Kypsyysmallien rakenne

Liiketoimintaprosessien hallinta on ala, jossa yritystä ohjataan menestykseen vaikuttavilla ja tehokkailla prosesseilla. Liiketoimintaprosessien hallintaa mallinnetaan kyvykkyysviitekehysten avulla. Ne tunnistavat ja ryhmittelevät kyvykkyysalueet, joita pidetään tärkeimpänä prosessiorientaation (process orientation) toteuttamiselle organisaatiossa. (Kerpedzhiev, König, Röglinger & Rosemann, 2021, s. 83, 84) Viitekehyksen perusteella voidaan muodostaa kypsyysmalli liittämällä siihen kypsyystasot ja tasojen kuvaukset. Kun näiden lisäksi laaditaan määritelmät tai kriteerit, joita vasten organisaation kyvykkyyksiä voidaan verrata ja arvioida sekä tapa suorittaa arviointi, on toteutettu kypsyysmalli, jota voi käyttää organisaation kypsyysarviointiin. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 94)

Vaikka kypsyysmalleja on satoja, useimmista niistä löytyy seuraavat oleelliset ja toisistaan riippuvat elementit:

- Kypsyystaso – kompetenssien ja kykyjen perusteella määritetty kypsyyden aste.

- Kyvykkyysalue tai prosessialue – kokoelma kyvykkyyksiä tai aktiviteetteja, joiden tehokas toteuttaminen organisaatiossa mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen ja kypsyystason määrittämisen.
- Tavoitteet tai arviointikriteerit – kuvaavat tiettyyn kyvykkyys- tai prosessialueeseen liittyviä tavoitteita, joiden saavuttaminen mahdollistaa organisaatiolle kypsyystasolta toiselle etenemisen. (Kosieradzka & Rostek, 2021, s. 197)

Kypsyysmallit mittaavat tekijöitä, joiden avulla prosessien suorituskykyä voidaan parantaa, eivät prosessien toteutunutta suorituskykyä. Suorituskyvyn mittaamisen menetelmien avulla voidaan mitata ja arvioida kypsyystason nostamiseksi tehtyjen parannusten vaikutusta toteutuneeseen suorituskykyyn (esimerkiksi kustannuksiin, aikaan, laatuun). (Rosemann & de Bruin, 2005a, s. 4)

3.3.1 Kypsyystasot

Kypsyystasot kuvaavat vaiheita tai tasoja, joiden läpi organisaatio etenee ja muuttuu parantaessaan prosessejaan ja kyvykkyyksiään. Valtaosassa kypsyysmalleja kypsyystasoja on 4-6 kappaletta, 5 tason ollessa yleisin vaihtoehto. (OMG, 2008, s. 4) Osa malleista kuvaa myös kyvykkyystasot, jotka ilmaisevat yksittäisen kyvykkyysalueen tai kyvykkyyden kehittymistä. Kypsyystaso kuvaa kyvykkyystasojen yhteistä kokonaisvaltaista kasvua. (Van Looy, 2014, s. 6)

Kypsyystasot ja niiden tavoitteet ovat kumulatiivisia. Alempi taso on siis saavutettava, sen tavoitteet täytettävä, ennen kuin seuraavan tason tavoittelu on mahdollista. Alemman tason tavoitteet ovat perusta, jonka päälle seuraavan tason tavoitteet voidaan rakentaa. Jokainen kypsyystaso kuvataan vaatimusten, tavoitteiden ja organisaatiolta edellytettävän toiminnan kautta. (Rosemann & de Bruin, 2005a, s.3, Kosieradzka & Rostek, 2021, s. 197)

Taulukkoon 1 on koottu kolmen tunnetun liiketoimintaprosessien kypsyysmallin tasot ja niiden lyhyet kuvaukset. Capability Maturity Model Integration (CMMI) on alun perin kehitetty ohjelmistoprojektien kypsyyden arviointiin, ja vaikka sitä on vuosien saatossa kehitetty geneerisemmäksi ovat kypsyystasot ja niiden ylätason kuvaukset pysyneet hyvin samanlaisina. Monet kypsyysmallit ovat perineet kypsyystasot ja niiden kuvaukset CMMI:stä. (ISACA, 2024. de Bruin & Rosemann, 2007, s. 644) Object Management Groupin (OMG) Business Project Maturity Model (BPMM) on alusta alkaen suunniteltu geneeriseksi kypsyysmalliksi, jota voi käyttää minkä tahansa toiminta-alueen liiketoimintaprosessien yhteydessä (OMG, 2008, s. 69). Common Assessment Framework (CAF) on suunniteltu

julkishallinnon käyttöön mutta sopii minkä tahansa organisaation arviointiin. CAF painottaa laatua ja keskittyy lähinnä johtamisen arviointiin. (EUPAN, 2020, s. 7) Taulukossa esimerkkinä on CAF:n Toiminta-arviointialueiden perinteinen pisteytystapa, joka noudattaa PDCA-sykliä (EUPAN, 2020, s. 60).

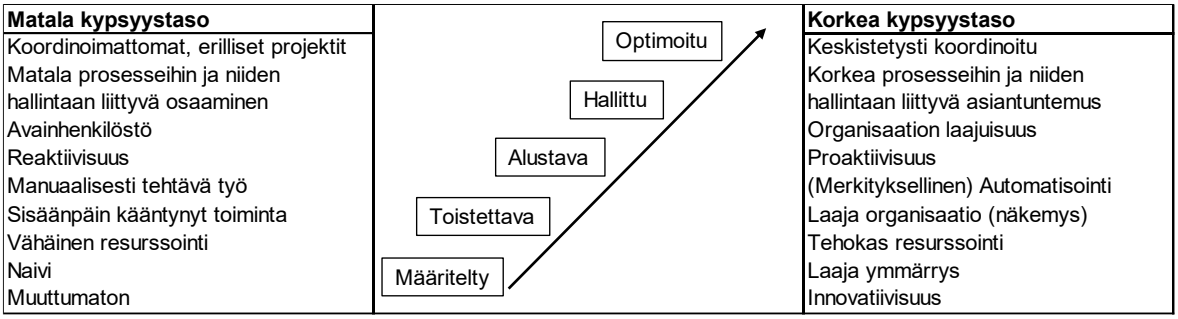
Taulukko 1 CMMI-, OMG-BPMM- ja CAF-mallien kypsyystasojen kuvaukset (ISACA, 2024, OMG, 2008, s. 73. EUPAN, 2020, s. 60)

Kypsyys-malli \ Taso	**CMMI**	**OMG-BPMM**	**CAF**
0	Epätäydellinen, vaillinainen Ad hoc, tuntematon. Työ saattaa valmistua tai saattaa jäädä kesken.	Ei kuvattu.	Pisteet: 0-10 Toiminta asian osalta ei ole ollut aktiivista. Arviointialueesta ei ole tai on vain vähäisiä tietoja.
1	Varhainen Ennalta-arvaamaton ja reaktiivinen. Työ valmistuu, mutta useimmiten myöhässä ja budjetin ylittäen.	Varhainen, ”Tulipalojen sammutusta” Ei tavoitteellisuutta. Henkilökohtaisia suorituksia ilman prosessien tai organisaation tukea.	Plan (Pisteet: 11-30) Toimintatapa on suunniteltu.
2	Hallittu Projektien osalta hallittu. Projektit suunnitellaan, toteutetaan, mitataan ja ohjataan.	Hallittu, “Työyksiköiden hallintaa” Luodaan johtamisen perusta jokaiseen yksikköön ja projektiin.	Do (Pisteet: 31-50) Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöönotettu.
3	Määritelty Enemmän proaktiivinen kuin reaktiivinen. Organisaatiotasoiset standardit ohjaavat projekteja, ohjelmia ja portfolioita.	Standardoitu, “Prosessin hallintaa” Organisaatio vakiinnuttaa standardit prosessit ja resurssit tuotteiden ja palvelujen tuottamiseen.	Check (Pisteet: 51-70) Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu, ja toimintaa arvioidaan toimintatavan noudattamisen varmistamiseksi.
4	Määrällisesti hallittu Mitattu ja ohjattu. Organisaatio on dataohjautuva ja sillä on määrälliset suorituskyvyn parantamisen tavoitteet, jotka ovat ennakoitavissa ja sovitettu kohtaamaan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeet.	Ennustettava, “Kyvykkyyden hallintaa" Prosessien ja resurssien kyvykkyyksiä hallitaan ja hyödynnetään ennustettavien tulosten saavuttamiseksi.	Act (Pisteet: 71-90) Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja toimintaa parannetaan järjestelmällisesti arviointien pohjalta.
5	Optimoitu Vakaa ja joustava. Organisaatio keskittyy jatkuvaan parantamiseen ja on rakennettu mukautumaan ja reagoimaan	Innovatiivinen, “Muutoksen hallintaa” Organisaation prosesseja ja niiden tuottamia tuotteita ja palveluja parannetaan jatkuvasti.	PDCA (Pisteet: 91-100) Toimintatapa on suunniteltu, käyttöönotettu ja säännöllisen arvioinnin pohjalta paranneltu.

	mahdollisuuksiin ja muutoksiin. Organisaation vakaus tarjoaa alustan ketteryydelle ja innovaatiolle.		Toimintaa kehitetään järjestelmällisesti ja jatkuvasti.

Esimerkkeinä olevat kypsyysmallit painottavat eri näkökulmia ja toimintoja. Tasokuvaukset ovat kuitenkin kaikissa kolmessa mallissa samankaltaiset, ja samat periaatteet pätevät myös muissa kypsyysmalleissa.

Kuvassa 1 on Rosemannin ja de Bruinin (2005a) vertailuun koostamia matalaa ja korkeaa kypsyystasoa yleisesti kuvaavia termejä.



Kuva 1 Matalaan ja korkeaan kypsyystasoon liitettyjä termejä (mukaeltu Rosemann & de Bruin, 2005a, s. 5)

OMG-BPMM:n dokumentaatiossa kuvaillaan kypsymättömän ja kypsän organisaation toimintaa eri näkökulmista:

- Kypsymättömässä organisaatiossa prosessit improvisoidaan työtä tehdessä. Mikäli prosessit on kuvattu, kuvauksia ei noudateta. Kypsymätön organisaatio on reaktiivinen ja keskittyy kriisien ratkaisuun. Budjetissa, aikataulussa ja palvelutasossa ei pysytä, koska ne eivät perustu realiteetteihin. Mikäli tiukkoja tavoitteita asetetaan, tuotosten toiminnallisuudesta ja laadusta tingitään. Tuotteiden laadun valvomiseksi ei ole objektiivisia mittareita, joten ongelmien havaitseminen on haastavaa. Prosessin vaiheiden merkitystä lopputuloksen laatuun ei tunneta, joten laatua on vaikea ennustaa. Kompromisseja tehdään ymmärtämättä niiden kokonaisvaikutuksia. Laaduntarkastuksista ja -valvonnasta luovutaan aikataulujen kiristyessä. Asiakkailla on hyvin vähän näkymää tuotantovaiheeseen. (OMG, 2008, s. 71)
- Kypsillä organisaatioilla on organisaation laajuinen kyky tehokkaasti määritellä, suorittaa ja hallita prosessejaan. Henkilöstö tuntee prosessit, ja työ tehdään suunniteltujen prosessien mukaisesti. Prosessit on suunniteltu käyttökelpoisiksi ja

> dokumentoitu. Prosessissa toimivien roolit ja vastuut ovat tiedossa. Prosessikuvauksia päivitetään tarpeen mukaan. Prosessia seurataan, ja seurannan tueksi on tarvittava infrastruktuuri. Parannuksia kehitetään ja testataan sekä viedään tuotantoon hallitusti ja järjestelmällisesti. Koko henkilöstö osallistuu parannustoimenpiteisiin. Kypsässä organisaatiossa päälliköt seuraavat prosesseja ja tuotosten laatua. Mittarit ovat objektiivisia. Muutosten kokonaisvaikutukset hahmotetaan. Budjetti, aikataulu, arviot ja suunnitelmat perustuvat aikaisempaan suorituskykyyn, ovat realistisia ja yleensä saavutetaan. (OMG, 2008, s. 71)

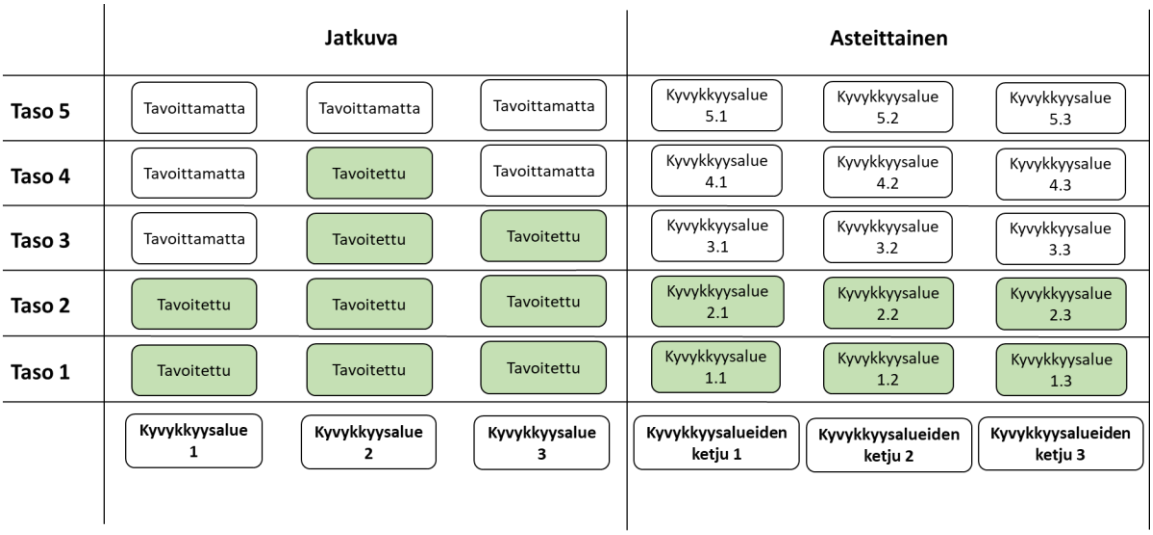
Harmon tiivistää organisaatioiden kypsyystason seuraavasti: Kypsät organisaatiot tekevät asioita järjestelmällisesti, kun taas kypsymättömät organisaatiot saavuttavat tuloksensa spontaaneja lähestymistapoja käyttävien yksilöiden sankarillisten ponnistusten seurauksena. (Harmon, 2004, s. 1)

Jatkuva ja asteittainen malli

Kypsyystasolta toiselle voidaan edetä jatkuvan tai asteittaisen mallin mukaan. Jatkuvassa mallissa kyvykkyysalueita voidaan kehittää eri tahdissa riippuen organisaation tavoitteista ja tarpeista. Näissä malleissa kypsyystason lisäksi voidaan määrittää myös kyvykkyysaluekohtaiset kyvykkyystasot. (OMG, 2008, s. 449) Jatkuvassa mallissa on vaarana osaoptimointi, joka saattaa vaikuttaa kokonaiskypsyystasoon (Van Looy, Poels & Snoeck, 2017, s. 484).

Asteittaisessa mallissa tasolta toiselle kulkee kyvykkyysalueiden ketju, joka yhdistää saman aiheen kyvykkyysalueet. Yhdistävä tekijä voi olla esimerkiksi ketjusta vastaava rooli organisaatiossa: yksi prosessialueiden ketju koskee ylimmän johdon, toinen keskijohdon ja kolmas toteuttavan tason toimintaa. (OMG, 2008, s. 87-88) Näissä malleissa arvioidaan vain kypsyystasoa. Tietyn kypsyystason saavuttamiseksi sen kaikkien kyvykkyysalueiden tavoitteet on täytettävä.

Kuvassa 2 esitellään jatkuvan ja asteittaisen mallin ero.



Kuva 2 Jatkuva ja asteittainen malli (mukaeltu Kosieradzka & Rostek, 2021, s. 202)

Kummassakin mallissa kokonaiskypsyystaso on tasolla 2, vaikka jatkuvassa mallissa osa kyvykkyysalueista saavuttaa korkeamman kyvykkyystason. Organisaation on ratkaistava, kumpi etenemistapa soveltuu sen tilanteeseen paremmin.

Korkeamman kypsyystason seuraukset

Kypsyysmallien käytöllä on teoreettisia ja joissain tapauksissa tutkimuksissa todettuja hyötyjä kypsyystasolta ylemmälle siirryttäessä tapahtuvan toiminnan kehittymisen lisäksi. Kypsyysmallit ovat yksi keino hahmottaa organisaation toimintaa ja sen vaikutuksia, ja siten ne voivat auttaa toiminnan parantamisessa (OMG, 2008, s. 78). Realistinen käsitys organisaation kypsyydestä mahdollistaa organisaation potentiaalin täysimääräisen hyödyntämisen. Mikäli käsitys organisaation kypsyydestä ja kyvykkyydestä on epärealistinen tai sitä ei ole, voi se olla este organisaation kehittymiselle tai jopa uhka sen olemassaololle, kun mahdollisuuksia ei osata eikä uskalleta hyödyntää. (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022, s. 172)

Kypsyys pyrkii järjestelmällisesti arvioimaan ja parantamaan prosessien ja organisaation kyvykkyyksiä, eli taitoja ja pätevyyttä, joita tarvitaan parempaan suorituskykyyn (Van Looy et al., 2012, s. 189). Prosessien kypsyys kertoo laajuudesta, jolla prosesseja määritellään, hallitaan, mitataan ja valvotaan, sekä siitä kuinka tehokkaita prosessit ovat. Organisaation kypsyessä prosesseista tulee paremmin määriteltyjä ja yhdenmukaisesti käyttöönotettuja läpi organisaation. (OMG, 2008, s. 71, 72) Hyvin suunnitellut prosessit ja luotettava prosessien johtamisen arviointi mahdollistavat myös esimerkiksi tietotekniset hankinnat, jotka palvelevat organisaation kaikkia prosesseja, ovat sen tarpeisiin mukautuvia ja joustavia,

mahdollistavat tehokkaan ohjauksen ja johtamisen ja siten kasvattavat tuottavuutta (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022, s. 173).

Tarhanin, Turetkenin ja Reijersin vuonna 2015 tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan kypsyysmallien ja organisaation liiketoimintamenestyksen yhteyttä on tutkittu empiirisesti hyvin vähän. Aiheesta tehdyt tutkimukset kuitenkin antavat viitteitä siitä, että kypsyyden kasvaminen parantaa organisaation liiketoimintakykyä. (Tarhan, Turetken & Reijers, 2015, s. 13) Liiketoimintaprosessien onnistunut hallinta johtaa yhdenmukaiseen tapaan työskennellä, minkä oletetaan johtavan hyvin suoriutuviin prosesseihin ja sitä kautta hyvään liiketoiminnan suorituskykyyn (Van Looy, De Backer & Poels, 2010, s. 7). Škrinjarin, Bosilj-Vukšićin ja Indihar-Štembergerin (2008) tutkimuksen mukaan liiketoimintaprosessisuuntautuneisuuden kasvulla on suora vaikutus organisaation ei-taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen. Ei-taloudellisen suorituskyvyn välityksellä liiketoimintaprosessisuuntautuneisuuden kasvulla on myös vaikutus organisaation taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen. Liiketoimintaprosessisuuntautuneisuus parantaa organisaation ja sen sidosryhmien, esimerkiksi työntekijöiden, toimittajien ja asiakkaiden suhteita, mikä puolestaan luo liiketoiminnalle suotuisammat olosuhteet. (Škrinjar, Bosilj-Vukšić & Indihar-Štemberger, 2008, s.750)

3.3.2 Kyvykkyysalueet

Liiketoimintaprosessien hallinnan kokonaisuus voidaan jakaa kyvykkyyksiksi useilla eri tavoilla, useista näkökulmista, ja eri asioita painottaen. Näistä kyvykkyyksistä voidaan muodostaa kyvykkyysalueita, eli kyvykkyydet voidaan ryhmitellä erilaisten tekijöiden tai elementtien perusteella. Kyvykkyysalueista muodostuu edelleen kyvykkyyden viitekehyksiä. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 85)

Tässä työssä esitellään kolme liiketoimintaprosessien hallinnan viitekehystä. Ensimmäinen on usean tutkijan tunnistama elinkaarimalli. Se esitetään Van Looyn et al. (2012) muodostaman jäsentelyn ja perustelun mukaisesti. Elinkaareen perustuva viitekehys on usean kypsyysmallin taustalla vaikkei mallissa selkeästi näkyisikään. Viitekehyksen avulla on mahdollista hahmottaa arvioiko kypsyysmalli vain liiketoimintaprosessien hallintaa vai myös organisaatiota kokonaisvaltaisemmin.

Toisena viitekehyksenä esitellään de Bruinin ja Rosemannin luoma viitekehys, jossa liiketoimintaprosessien hallintaa katsotaan kokonaisvaltaisesti organisaatiotasoisena kyvykkyytenä, ei tehtävinä yksittäisten prosessien elinkaaren aikana (de Bruin & Rosemann, 2007, s. 643). de Bruinin ja Rosemannin viitekehystä käytetään tässä tutkimuksessa esimerkkinä,

koska se on laajalti tunnettu ja käytetty sekä tieteellisessä tutkimuksessa että käytännön työssä. Se on myös perustana Handbook on Business Process Management -teokselle. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 85) Kolmas esiteltävä viitekehys on de Bruinin ja Rosemannin viitekehykseen pohjautuva vuonna 2021 julkaistu päivitetty viitekehys, joka tarkastelee digitalisaation vaikutusta kyvykkyysalueisiin.

Prosessien elinkaarimalli

Liiketoimintaprosessien kypsyysmallit käsittelevät liiketoimintaprosesseja, joihin liittyvistä teorioista eräs on prosessien elinkaariteoria. Prosessien elinkaaren lisäksi kypsyysmalli voi huomioida myös prosessien johtamisen sekä prosessit mahdollistavan ympäristön eli organisaation. (Van Looy et al., 2010, s. 8-9)

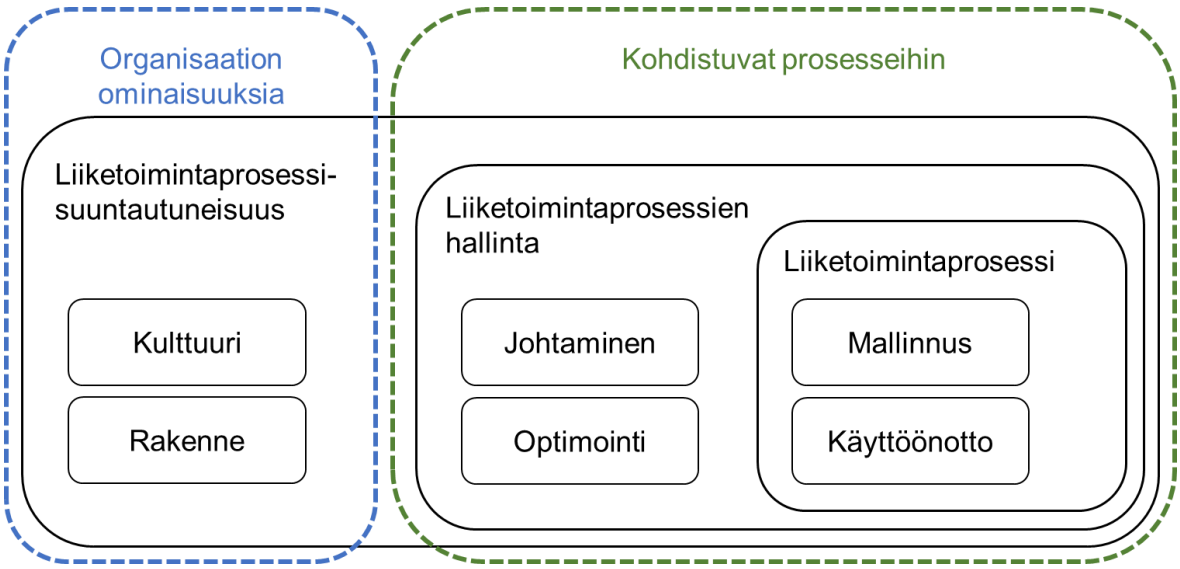
Elinkaarimallissa kyvykkyydet jaetaan kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen taso, Liiketoimintaprosessi (Business Process, BP), sisältää kyvykkyydet, jotka liittyvät itse prosessiin. Nämä kyvykkyydet ovat mallinnus ja käyttöönotto (Van Looy et al., 2010, s. 10). Mallinnus käsittää menetelmät ja tietotekniset ratkaisut, joiden avulla prosesseja suunnitellaan ja analysoidaan. Käyttöönotto tarkoittaa menetelmiä ja tietoteknisiä ratkaisuja prosessien toteutukseen liittyen sekä mittaamista ja valvontaa toteutuksen aikana. (Van Looy et al., 2012, s. 194)

Liiketoimintaprosessien hallinta (Business Process Management, BPM) sisältää ensimmäisen tason sekä prosessien hallinnan eli niiden johtamisen ja optimoinnin (Van Looy et al., 2010, s. 10). Johtaminen tarkoittaa prosessien päivittäistä ohjaamista sisältäen siihen liittyvät roolit ja vastuut sekä taidot ja koulutuksen. Johtamiseen liittyy myös prosessien tavoitteiden ja organisaation strategian yhdistäminen sekä suhteet asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin. Optimointi tarkoittaa menetelmiä ja tietoteknisiä ratkaisuja liiketoimintaprosessien arviointiin ja parantamiseen prosessien käyttöönoton jälkeen. Parannukset voivat vaihdella vähittäisistä radikaaleihin. (Van Looy et al., 2012, s. 194)

Kolmas taso eli Liiketoimintaprosessisuuntautuneisuus (Business Process Orientation, BPO) sisältää edellisten lisäksi organisaation kulttuurin ja rakenteen (Van Looy et al., 2010, s. 10). Kulttuuri käsittää arvot, jotka tukevat liiketoimintaprosesseja sekä arvojen muuntumisen asenteiksi ja käyttäytymiseksi. Kulttuuri on prosessien tulokset huomioivaa arviointia ja palkitsemista sekä ylimmän johdon sitoutumista. Rakenne sisältää täydennykset organisaatiokaavioon kuvaamaan horisontaaleja liiketoimintaprosesseja ja erityisiä hallintaelimiä,

jotka koordinoivat kaikkien organisaation liiketoimintaprosessien hallintaa. (Van Looy et al., 2012, s. 194)

Elinkaarimallin tasot on esitetty kuvassa 3. Mallinnus, käyttöönotto, johtaminen ja optimointi kohdistuvat prosesseihin, kun taas kulttuuri ja rakenne ovat organisaation ominaisuuksia (Van Looy et al., 2012, s. 195).



Kuva 3 Prosessien elinkaarimallin tasot (mukaeltu Van Looy et al., 2010, s. 10).

Teoriassa alempien tasojen kyvykkyysalueet sisältyvät aina mukaan ylempiin tasoihin. Käytännössä näin ei kuitenkaan kaikissa kypsyysmalleissa ole, johtuen mallien erilaisista näkökulmista kyvykkyyksiin. (Van Looy et al., 2010, s. 11). Erityisesti rakenne on alue, jota useimmat mallit eivät arvioi (Van Looy et al., 2012, s. 194).

Kypsyysmallit eivät yleensä arvioi pelkästään prosessia, vaan mukana on aina vähintään jonkinlainen prosessin hallinnan näkökulma. Lisäksi kypsyysmallit voivat arvioida yhtä, useaa, tai kaikkia prosesseja. (Van Looy, De Backer, Poels, 2010, s. 11, 12) Yhden prosessin hallinnan arviointi ei ole tarkoituksenmukaista, joten usein käsitellään useita prosesseja ja siten myös hallinnan näkökulma korostuu. Kypsyysmalleja luokiteltaessa ne jaetaan usein elinkaarimallin tasojen mukaisesti kolmeen ryhmään, jotka eivät vastaa täysin elinkaarimallin mukaista jakoa mutta hyödyntävät samoja kyvykkyysalueita.:

- Liiketoimintaprosessien hallintaa arvioivat mallit, jotka arvioivat mallinnusta, käyttöönottoa, johtamista ja optimointia.

- Keskitason liiketoimintaprosessisuuntautuneisuus, joka edellisten lisäksi arvioi kulttuuria.
- Liiketoimintaprosessisuuntautuneisuus, joka arvioi kaikkia kyvykkyysalueita, myös rakennetta. (Van Looy et al., 2012, s. 210)

de Bruinin ja Rosemannin viitekehys

Tonia de Bruin ja Michael Rosemann toteuttivat 2007 Delphi-menetelmää hyödyntäen tutkimuksen, jonka lopputuloksena oli viitekehys liiketoimintaprosessien hallinnan kriittisistä menestystekijöistä. Viitekehys muodostuu kuudesta ydinelementistä, joista jokainen koostuu viidestä kyvykkyysalueesta. Ydinelementit on määritetty kirjallisuuden ja teorian perusteella, ja niihin sisältyvien kyvykkyysalueiden (5 kpl) määrä on tutkijoiden tekemä rajaus. de Bruinin ja Rosemannin viitekehyksen mukaan liiketoimintaprosessien hallinnan kuusi ydinelementtiä ovat: Strateginen yhteensovittaminen, Hallinto, Menetelmät, Tietotekniikka, Ihmiset ja Kulttuuri. (de Bruin & Rosemann, 2007, s. 648, 649) Viitekehys ydinelementteineen ja kyvykkyysalueineen on kuvassa 4.

Ydinelementti	Strateginen yhteensovittaminen	Hallinto	Menetelmät	Tietotekniikka	Ihmiset	Kulttuuri
Kyvykkyysalueet	Prosessien parantamisen suunnittelu	Prosessien hallinnan päätöksenteko	Prosessien suunnittelu ja mallinnus	Prosessien suunnittelu ja mallinnus	Prosessitaidot ja asiantuntemus	Reagointi prosessien muutoksiin
	Strategian ja prosessien kyvykkyyksien yhteys	Prosessiroolit ja -vastuut	Prosessien käyttöönotto ja toteuttaminen	Prosessien käyttöönotto ja toteuttaminen	Prosessien hallinnan tuntemus	Prosessiarvot ja -uskomukset
	Organisaation prosessiarkkitehtuuri	Prosessien mittaustulosten ja suorituskyvyn yhteys	Prosessien valvonta ja ohjaus	Prosessien valvonta ja ohjaus	Prosessikoulutus	Prosesseihin liittyvät asenteet ja käyttäytyminen
	Prosessien mittarit	Prosesseihin liittyvät standardit	Prosessien parantaminen ja innovaatio	Prosessien parantaminen ja innovaatio	Prosesseihin liittyvä yhteistyö	Johdon huomio prosesseja kohtaan
	Prosessien asiakkaat ja sidosryhmät	Prosessien hallinnan vaatimustenmukaisuus	Prosessiohjelma ja projektinhallinta	Prosessiohjelma ja projektinhallinta	Prosessien hallinnan johtajat	Prosessien hallinnan sosiaaliset verkostot

Kuva 4 de Bruinin & Rosemannin liiketoimintaprosessien hallinnan viitekehys (mukaeltu Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 111)

Ydinelementeissä Menetelmät ja Tietotekniikka on samat kyvykkyysalueet, joista osassa on havaittavissa yhtäläisyyttä elinkaarimallin kyvykkyysalueisiin.

Strateginen yhteensovittaminen

Organisaation prosessien ja niiden hallinnan on oltava linjassa ylätason strategian kanssa, jotta ne mahdollistavat jatkuvan ja vaikuttavan toiminnan liiketoiminnan suorituskyvyn kehittämiseksi. Prosessit suunnitellaan, toteutetaan, johdetaan ja mitataan strategisten prioriteettien ja strategisen tilanteen (esimerkiksi tuotteen elinkaaren vaihe, sijainti strategisessa portfoliossa) perusteella. Prosessien kyvykkyydet (esimerkiksi prosessin suoritukseen tai muutokseen kuluva aika) voivat olla kilpailuetu, jonka huomioiminen mahdollistaa prosesseihin perustuvat strategiat. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 110-111)

1. Prosessien parantamissuunnitelma on johdettava suoraan strategiasta, ja sen on kuvattava kuinka prosessien parantaminen auttaa saavuttamaan strategiset tavoitteet. Tämä linkittää liiketoimintaprosessien hallinnan ja prosessien parantamisen organisaation muihin projekteihin.

2. Strategian ja prosessien yhdistäminen toisiinsa on tietoisuutta siitä mihin prosesseihin strategian muuttaminen vaikuttaa, ja mistä prosesseista voi tulla pullonkaula strategiaa toteutettaessa. Se liittyy resurssien allokointiin sekä ymmärrykseen organisaation ydinprosesseista (ydinkompetenssi) ja mahdollisesti ulkoistettavista prosesseista.

3. Organisaation prosessiarkkitehtuuri kuvaa organisaation liiketoimintaprosessit ja organisaatiokohtaiset arvoketjut sekä yhdistää niihin mahdollistavat- ja tukiprosessit, kuten talouden, henkilöstöhallinnon ja tietotekniset palvelut. Hyvin suunniteltu prosessiarkkitehtuuri kuvaa organisaation prosessien näkökulmasta ja täydentää hallinnollista organisaatiorakennetta.

4. Prosessin tuotoksista ja prosessiin liittyvistä KPI:stä (Key Performance Indicator) eli suorituskykymittareista on oltava selkeä yhteinen ymmärrys, jotta prosessien suorituskyvyn arvioiminen on mahdollista. Läpi organisaation ja prosessien vakioidut, hierarkkisesti määritetyt ja tasolta toiselle linkitetyt KPI:t auttavat muuttamaan strategiset tavoitteet prosessien tavoitteiksi ja prosessien tehokkaaksi hallinnaksi. Oleelliset mittarit riippuvat prosessin strategiaan perustuvista tavoitteista.

5. On tärkeää tuntea avainasiakkaiden ja muiden sidosryhmien, kuten ylimmän johdon, osakkeenomistajien ja julkishallinnon, todelliset tarpeet. Tämä vaatii ulkoisten näkökulmien huomiointia ja ulkoisten sidosryhmien vaikutusvaltaa prosessien suunnitteluun. Vietäessä näkökulma pitkälle kokonaisprosessi voidaan suunnitella

liiketoimintakumppaneiden näkökulmasta, minkä jälkeen omat palvelut sijoitetaan kokonaisprosessiin. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 113-114)

Hallinto

Liiketoimintaprosessien hallinnan hallinto käsittelee prosessirooleja, niiden kautta määräytyviä vastuita ja velvollisuuksia, sekä näiden tarkoituksenmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä liiketoimintaprosessien hallinnan eri tasoilla (portfolio, ohjelma, projekti ja operatiivinen toiminta). Lisäksi hallintoon kuuluu prosesseihin liittyvää toimintaa ohjaavan päätöksenteon ja palkitsemisen prosessien suunnittelu. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 111)

1. Liiketoimintaprosessien hallintaan liittyvien päätöksentekoprosessien selkeä määrittely ja noudattaminen on kriittinen haaste prosessitoiminnalle. Päätöksentekoprosessien on huomioitava sekä ennakoidut että ennakoimattomat tilanteet. Päätöksenteon täytyy olla nopeaa ja linjassa muiden hallinnon prosessien, kuten tietoteknisten järjestelmien muutoksenhallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuudenhallinnan kanssa.

2. Liiketoimintaprosessien hallinnan roolit ja roolien vastuut on määriteltävä kaikilla tasoilla liiketoimintaprosessien analyytikosta prosessien omistajiin ja mahdollisiin prosessitoiminnasta vastaaviin johtajiin. Määrittely koskee myös päätöksentekoryhmien rooleja ja vastuita. Määrittelyn on oltava selkeä ja siihen on sisällytettävä myös raportointirakenteet.

3. Prosessit ovat linkki niiden suorituskyvyn ja organisaation strategisten tavoitteiden välillä. Prosessien tuotokset määritellään ja arvioidaan osana Strategista yhteensovittamista, mutta varsinainen tuotosten mittaamisen prosessi ja vastuu sekä tulosten yhdistäminen suorituskykyvaatimuksiin kuuluu liiketoimintaprosessien hallinnan Hallintoon.

4. Prosessien hallinnan standardit on määriteltävä ja dokumentoitava. Tämä sisältää muun muassa prosessien hallinnan aloitteiden koordinoinnin koko organisaatiossa, ohjauksen prosessien hallinnan mittaristojen luomiseen ja hallintaan, sekä ohjeistuksen ongelmatilanteiden ratkaisuun. Myös palkitseminen ja palkkarakenteet sisältyvät tähän kyvykkyysalueeseen.

5. Prosessien hallinnan vaatimustenmukaisuus vaatii prosessien hallinnan periaatteiden laadun ja ajantasaisuuden säännöllistä arviointia. Periaatteiden standardoinnin sopivan tason löytäminen on merkittävä menestystekijä organisaatiolle, samoin kuin

tarkoituksenmukainen vaatimustenmukaisuuden hallinta. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 114-115)

Menetelmät

Liiketoimintaprosessien hallinnan yhteydessä menetelmät määritellään kokoelmaksi työkaluja ja tekniikoita, jotka tukevat ja mahdollistavat tarvittavat toimenpiteet prosessin elinkaaren aikana kaikilla liiketoimintaprosessien hallinnan tasoilla (portfolio, ohjelma, projekti ja operatiivinen toiminta). Menetelmät keskittyy prosessin elinkaaren jokaisen vaiheen tarpeisiin huomioiden eri vaiheiden menetelmien yhdistämisen toisiinsa ja muihin johtamisen menetelmiin, tietotekniikan tarjoaman tuen sekä menetelmien hienostuneisuuden, soveltuvuuden ja tavoitettavuuden. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 115)

1. Prosessien suunnittelu ja mallinnus liittyy menetelmiin, joita käytetään tunnistamaan ja käsitteellistämään olemassa olevia liiketoimintaprosesseja sekä tulevia prosesseja. Näiden menetelmien ydin ovat prosessien mallinnustekniikat ja prosessien analysointimenetelmät.

2. Prosessien käyttöönoton ja toteuttamisen menetelmät auttavat muuttamaan prosessimallit toteuttamiskelpoisiksi prosessikuvauksiksi. Menetelmät liittyen näiden prosessimallien viestintään sekä prosessin suorittamisen aikana tarvittavat eskalointimenetelmät mahdollistavat prosessin toteuttamisen.

3. Prosessin valvonta ja ohjaus liittyy menetelmiin, jotka tarjoavat ohjausta prosessiin liittyvän datan keräämiseen ja yhdistämiseen. Data voi liittyä prosessin valvontaan (esimerkiksi riskit) tai olla prosessin suorituskyvyn mittausta (esimerkiksi aika, kustannukset, ja laatu).

4. Prosessin parantaminen ja innovaatio sisältää kaikki menetelmät, jotka mahdollistavat parannettujen liiketoimintaprosessien kehittämisen: prosessien parantamisen toiminnot (esimerkiksi uudelleenjärjestely), prosessi-innovaatio (esimerkiksi innovaatiotekniikat), prosessin käyttöasteen parantaminen (resurssien parempi hyödyntäminen) ja prosessien johtaminen olemassa olevista prosesseista (esimerkiksi suositusmallit, vertailu).

5. Prosessiohjelman ja siihen liittyvien projektien hallintaan kuuluvat menetelmät, joita käytetään organisaation laajuiseen ylätason liiketoimintaprosessien hallintaan ja liiketoimintaprosesseihin liittyvien projektien läpivientiin. Jälkimmäinen vaatii

liiketoimintaprosessien hallinnan menetelmien yhdistämistä projektinhallinnallisiin lähestymistapoihin. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 115-116)

Tietotekniikka

Menetelmien tavoin tietotekniikka jäsentyy prosessien elinkaaren vaiheiden mukaisesti. Se käsittelee vaiheiden tarpeita mukauttamisen, automaation, soveltuvuuden ja täydentävien ratkaisujen (esimerkiksi pilvipalvelut, mobiilisovellukset) yhdistettävyyden näkökulmista. Tietotekniikkaan sisältyvät kaikki prosessin mahdollistavat ja sitä tukevat laitteistot, ohjelmistot ja tietojärjestelmät. Perinteisistä analysoinnista ja prosessien mallinnuksesta on siirrytty kasvavassa määrin prosesseja laajemmin tukeviin prosessitietoisiin tietojärjestelmiin. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 111, 116)

1. Tietotekniset ratkaisut prosessien suunnittelulle ja mallinnukselle tarkoittaa mahdollisuutta johtaa prosessimalli lokitiedostoista (prosessilouhinta) sekä työkalutukea liiketoimintaprosessien mallinnukselle ja analyysille (esimerkiksi prosessianimaatio, prosessisimulaatio).

2. Tietotekniikan mahdollistama prosessien käyttöönotto ja toteuttaminen keskittyy prosessimallien automatisoituun muunnokseen suoritettaviksi kuvauksiksi ja peräkkäiseen työnkulkuun perustuvaksi prosessin toteutukseksi. Tietojenkäsittelykapasiteetin kasvu esimerkiksi muistissa olevien tietokantojen avulla sallii prosessien suunnittelun uusin periaattein mahdollistaen muun muassa asiayhteydestä tietoisen ja reaaliaikaisen prosessienhallinnan.

3. Prosessien valvonnan ja ohjauksen ratkaisut mahdollistavat automatisoidun prosessien eskalaation hallinnan, poikkeustenhallinnan, suorituskyvyn visualisoinnin (esimerkiksi valvontanäyttö) ja prosessien kontrollin. Tämän tyyppisten ratkaisujen yhdistämiselle organisaation kokonaisnäkymään on suuri kysyntä.

4. Työkalut prosessien parantamiselle ja innovaatiolle tarjoavat automatisoidun tuen parannettujen liiketoimintaprosessien kehittämiselle. Ratkaisut ovat ketteriä (esimerkiksi itseoppivia) työkaluja, jotka jatkuvasti mukauttavat liiketoimintaprosesseja asiayhteyden muutosten perusteella.

5. Prosessiohjelman ja siihen liittyvien projektien hallinnan työkalut mahdollistavat liiketoimintaprosessien hallinnan erilaisten aloitteiden kattavan käsittelyn. Ne tarjoavat osaltaan päätöksenteon tuen työkaluja prosessinomistajille. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 116-117)

Ihmiset

Ihmiset liiketoimintaprosessien hallinnan ydinelementtinä tarkoittaa yksilöitä ja ryhmiä, jotka jatkuvasti parantavat ja soveltavat prosessi- ja prosessinhallintataitojaan ja tietämystään tavoitteenaan parantaa liiketoiminnan suorituskykyä. Elementti sisältää liiketoimintaprosessien hallinnan kyvykkyydet, jotka kuvaavat organisaatiossa oleva inhimillistä pääomaa. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 117)

1. Prosesseihin liittyvät taidot ja asiantuntemus liittyy prosessien sidosryhmien kykyjen kattavuuteen ja syvyyteen prosessien vaatimusten näkökulmasta. Kyvykkyysalue on tärkeä prosessinomistajille ja kaikille prosessien hallintaan ja toteutukseen liittyville sidosryhmille. Tekniikkaan ja menetelmiin liittyvien taitojen lisäksi sosiaaliset ja viestinnälliset kyvyt ovat olennaisia liiketoimintaprosessien hallinnan ammattilaisille.

2. Prosessien hallinnan tietämys kokoaa tiedon liiketoimintaprosessien periaatteista ja käytännöistä. Se arvioi liiketoimintaprosessien hallinnan ymmärryksen tasoa, esimerkiksi tietämystä menetelmistä ja tietotekniikasta sekä niiden vaikutuksesta liiketoimintaprosessien tuotoksiin. Erityisesti analyytikot ja heidän mahdollisuutensa käyttää tietämystään prosessien hallinnasta huomioidaan tässä kyvykkyysalueessa.

3. Prosessikoulutus ja oppiminen käsittelee organisaation sitoutumista olennaisten prosessien ja prosessien hallinnan taitojen ja tietojen jatkuvaan kehittämiseen ja ylläpitoon. Alue kattaa koulutusten olemassaolon, laajuuden, soveltuvuuden, sekä käyttöönoton laajuuden ja onnistumisen oppimisen tasolla mitattuna. Lisäksi käsitellään koulutuksia liiketoimintaprosessien hallinnan kouluttajien pätevöitymiseen ja liiketoimintaprosessien hallinnan sertifiointiin.

4. Prosesseihin liittyvä yhteistyö ja viestintä huomioi tavat, joilla yksilöt ja ryhmät työskentelevät ja viestivät keskenään saadakseen aikaan tavoitellut prosessien tuotokset. Tähän sisältyvät prosessin sidosryhmien väliset viestintämallit sekä tavat, joilla prosesseihin liittyvä tieto havaintaan, tutkitaan ja jaetaan.

5. Prosessien hallinnan johtajat -kyvykkyysalue käsittelee halua johtaa, ottaa vastuuta ja olla tilivelvollinen liiketoimintaprosesseista. Lisäksi tämä kyvykkyysalue tarkastelee johtajuuden toteuttamista käytännössä. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 117-118)

Kulttuuri

Kulttuuri tarkoittaa ihmisryhmän yhteisiä arvoja ja uskomuksia, joilla on vaikutusta prosesseihin liittyviin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Kulttuuri merkitsee liiketoimintaprosessien hallinnan mahdollistavan ympäristön luomista ja ylläpitämistä. Asiakaskeskeisyys, pyrkimys erinomaisuuteen, vastuullisuus ja tiimityöskentely ovat organisaation arvoja, jotka tukevat tavoitteiden saavuttamista. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 112, 118)

1. Reagointi prosessien muutoksiin tarkoittaa organisaation avoimuutta prosessien muutokselle, kykyä hyväksyä muutos ja mukautua. Tähän sisältyy myös prosessin muutosten käyttöönotto sujuvasti yli vastuualueiden rajojen ja ihmisten kyky toimia prosessin parhaaksi.

2. Prosessiarvot ja -uskomukset tarkoittavat organisaatiossa vallitsevaa suhtautumista prosesseihin. Organisaation jäsenten pitää nähdä prosessit oletusarvoisena tapana tehdä asioita, ja prosesseilla on oltava näkyvä rooli organisaation visiossa, missiossa ja arvoissa. Myös prosesseihin sitoutumisen syvyys ja kattavuus kuuluu tähän kyvykkyysalueeseen.

3. Prosesseihin liittyvät asenteet ja käyttäytyminen käsittelee varsinaista prosesseihin liittyvää käyttäytymistä, kuten valmiutta noudattaa prosessisuunnitelmaa tai innokkuutta kyseenalaistaa olemassa olevia käytäntöjä prosessien parannusehdotusten kautta.

4. Johdon huomio prosesseja ja prosessinhallintaa kohtaan tarkastelee ylimmän johdon osoittamaa huomion ja sitoutumisen määrää, prosesseihin kaikilla tasoilla kiinnitettyä huomiota ja prosessijohtamisen laatua.

5. Prosessien hallinnan sosiaaliset verkostot sisältävät liiketoimintaprosessien hallinnan yhteisöjen hyödyntämisen ja vaikutuksen, sosiaalisiin verkostoihin liittyvien teknologioiden käytön sekä epävirallisten liiketoimintaprosessien hallinnan verkostojen tunnistamisen ja käytön. (Rosemann & vom Brocke, 2015, s. 118-119)

Päivitetty viitekehys, kyvykkyysalueet nykypäivänä

Liiketoimintaprosessien kypsyysmallien olemassaolon aikana sekä organisaatiot että ympäristö, jossa ne toimivat ovat muuttuneet merkittävästi. Muutoksen taustalla ovat muun muassa digitaalinen transformaatio sekä työntekoa muuttavien teknologioiden, kuten

automatisaation ja IoT:n (Internet of Things), kehittyminen. (Szelągowski & Berniak-Woźny, 2022, s. 171, 172)

de Bruinin ja Rosemannin viitekehyksen kyvykkyysalueineen ollessa vuodelta 2007, Kerpedzhiev, König, Röglinger ja Rosemann (2021) näkivät tarpeelliseksi tutkia miten lähes 15 vuotta aikaisemmin muodostetut kyvykkyysalueet ovat kestäneet aikaa ja tapahtuneita muutoksia. Tavoitteena oli tuottaa päivitetty liiketoimintaprosessien hallinnan viitekehys, jossa on huomioitu digitalisaation ja uusien teknologioiden vaikutus. Päivitettyyn viitekehykseen valittiin samat kuusi ydinelementtiä kuin de Bruinin ja Rosemannin viitekehyksessä, koska oletettiin etteivät ne ole muuttuneet. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 84, 86) Tässäkin viitekehyksessä jokaiseen ydinelementtiin otettiin mukaan 5 tärkeimpänä pidettyä kyvykkyysaluetta. Päivitetty viitekehys on kuvassa 5.

Ydinelementti	Strateginen yhteensovittaminen	Hallinto	Menetelmät / Tietotekniikka		Ihmiset	Kulttuuri
Kyvykkyysalueet	Strateginen liiketoimintaprosessien hallinnan yhteensovittaminen	Asiayhteydellinen liiketoimintaprosessien hallinnan hallinto	Prosessien asiayhteyksien hallinta	Monikäyttöisten prosessien suunnittelu	Liiketoimintaprosessien hallinnan ja prosessien lukutaito	Prosessikeskeisyys
	Strateginen prosessien yhteensovittaminen	Asiayhteydellinen prosessien hallinto	Prosessien vaatimustenmukaisuuden hallinta	Edistynyt prosessiautomaatio	Datan lukutaito	Todistekeskeisyys
	Prosessien asemointi	Prosessiarkkitehtuurin hallinto	Prosessiarkkitehtuurin hallinta	Mukautuva prosessien toteutus	Innovaatiolukutaito	Muutoskeskeisyys
	Prosessien asiakkaiden ja sidosryhmien yhteensovittaminen	Prosessidatan hallinto	Prosessidatan analytiikka	Ketterä prosessien parantaminen	Asiakaslukutaito	Asiakaskeskeisyys
	Prosessiportfolion hallinta	Roolit ja vastuut	Liiketoimintaprosessien hallinnan alustan integraatio	Muutoskeskeinen prosessien parantaminen	Digitaalinen lukutaito	Työntekijäkeskeisyys

Kuva 5 Kerpedzhievin et al. päivitetty viitekehys (mukaeltu Kerpedzhiev et al., 2021, s. 89)

Kerpedzhievin et al. tutkimuksessa löytyneitä kyvykkyysalueita verrattiin de Bruinin & Rosemannin viitekehyksen kyvykkyysalueisiin. Kahden itsenäisen, toisistaan riippumattoman tutkimuksen ollessa kyseessä vertailu ei onnistunut täysin suoraan, vaan oli tulkitsevaa. Vertailussa päivitetystä viitekehyksestä löydettiin kyvykkyysalueita, jotka vastasivat täysin aiemman viitekehyksen kyvykkyysaluetta, vastasivat osittain aiemman viitekehyksen kyvykkyysaluetta (enhanced - paranneltu), sekä täysin uusia kyvykkyysalueita. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 88, 90)

Kuvassa 5 ennallaan säilyneitä kyvykkyysalueita ei ole korostettu, parannellut korostettiin taustavärillä, ja täysin uudet korostettiin taustavärillä ja katkoviivareunalla.

Strateginen yhteensovittaminen

Ydinelementissä on yksi ennallaan säilynyt kyvykkyysalue ja neljä paranneltua kyvykkyysaluetta. Säilynyt kyvykkyysalue on Prosessien asiakkaiden ja sidosryhmien yhteensovittaminen. Kyvykkyysalueet korostavat aiempaa enemmän arvosuuntautuneisuutta, hyötyjen ymmärtämistä sekä riippuvuuksia organisaation sisäisissä ja organisaatioiden välisissä prosessiverkostoissa. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 90)

1. Strateginen liiketoimintaprosessien hallinnan yhteensovittaminen yhdistää liiketoimintaprosessien hallinnan organisaation tarkoitukseen ja strategiaan, vastaa liiketoimintaprosessien hallinnan ja muiden johtamisoppien arvonluonnin läpinäkyvyydestä ja varmistaa, että liiketoimintaprosessien hallinnan hyödyt toteutuvat.

2. Strateginen prosessien yhteensovittaminen yhdistää liiketoimintaprosessien tavoitteet organisaation tarkoitukseen ja strategiaan, vastaa prosessien arvonluonnin läpinäkyvyydestä ja varmistaa, että prosessien hyödyt toteutuvat.

3. Prosessien asemointi tarjoaa näkymän prosessien sijoittumiseen organisaation arkkitehtuurissa ja organisaatioiden välisissä arvoverkoissa.

4. Prosessien asiakkaiden ja sidosryhmien yhteensovittaminen yhdistää yksittäiset prosessit ja niiden hallinnan kaikkien oleellisten sidosryhmien, myös asiakkaiden, tarpeiden ja odotusten kanssa.

5. Prosessiportfolion hallinta priorisoi liiketoimintaprosessien parantamisen ketterään ja muutoskeskeiseen prosessien parannustarpeiden ja organisaation tarkoitukseen kohdistuvan vaikuttavuuden perusteella, sekä vastaa organisaation sisäisten ja organisaatioiden välisten prosessien riippuvuuksista. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 90)

Hallinto

Ydinelementissä on kolme paranneltua ja kaksi täysin uutta kyvykkyysaluetta. Kyvykkyysalueet käsittelevät prosessien standardeja ja suosituksia prosessien päätöksentekoon, tilivelvollisuuteen ja vaatimustenmukaisuuteen. Päivitetyn viitekehyksen mukaan näitä on laajennettava useampiin prosessityyppeihin ja asiayhteyksiin. Yli organisaatioiden rajojen laajenevat prosessiarkkitehtuurit vaativat uutta näkökulmaa riippuvuuksien hallintaan. Roolit ja vastuut ulottuvat uudenlaisiin toimijoihin, kuten joukkoistettuihin työntekijöihin, robotteihin ja ohjelmistoagentteihin. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 90)

1. Asiayhteydellinen liiketoimintaprosessien hallinnan hallinto valitsee, konfiguroi ja arvioi liiketoimintaprosessien hallinnan menetelmät ja työkalut kaikkiin liiketoimintaprosessien hallinnan elinkaaren vaiheisiin, huomioiden oleelliset prosessityypit ja asiayhteydet sekä organisaation hallinnon yleisen linjan.

2. Asiayhteydellinen prosessien hallinto määrittelee standardit ja ohjeet prosessien päätöksenteolle, muutoksille, vaatimuksenmukaisuudelle, tietoturvalle sekä prosessien suorituskyvyn mittaamiselle. Määrittely tehdään organisaation hallinnon linjausten mukaisesti ja kaikille oleellisille prosessityypeille ja asiayhteyksille.

3. Prosessiarkkitehtuurin hallinto määrittelee standardit ja ohjeet liittyen prosessiarkkitehtuuriin sekä vastaa riippuvuuksista ja luottamusrajoista organisaation sisäisissä ja organisaatioiden välisissä prosesseissa. Määrittely tehdään huomioiden organisaation arkkitehtuurin hallinnon linjaukset.

4. Prosessidatan hallinto määrittelee standardit ja ohjeet liittyen jäsentyneen ja jäsentymättömän prosessidatan talteenottoon, keräämiseen, laadunvarmistukseen, vastaavuuteen, säilytykseen, analyysiin, turvallisuuteen ja yksityisyyteen. Määrittely huomioi organisaation datan hallinnan linjaukset, ja koskee myös prosessiin kuulumatonta dataa silloin kun se on perusteltua.

5. Roolit ja vastuut määrittelee standardit ja ohjeet kaikkiin liiketoimintaprosessien hallinnan elinkaaren vaiheiden rooleihin ja vastuisiin sekä yksittäisiin prosesseihin, huomioiden nousevat työskentelyn ja yhteistyön tavat ja uuden tyyppiset prosessiin osallistujat (esimerkiksi joukkoistettu työ, robotit, älylaitteet, ohjelmistoagentit). (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 91)

Menetelmät ja Tietotekniikka

Kerpedzhiev et al. yhdistävät viitekehyksessään Menetelmät- ja Tietotekniikka-ydinelementit, koska nykyisin suurin osa menetelmistä on toteutettavissa organisaatioissa ainoastaan tietotekniikan tukemana (Kerpedzhiev et al., 2021, appendix, s. 3). Tässä yhdistetyssä ydinelementissä on kuusi paranneltua ja neljä täysin uutta kyvykkyysaluetta. Kyvykkyysalueissa kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota prosessien monimuotoisuuteen, toiminnan laajuuteen ja ketteryyteen, mahdollisuuksiin, riippuvuuksiin, sidosryhmiin sekä turvallisuuteen ja yksityisyyden suojaan. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 90) Vaikka elinkaariajattelu on edelleen mukana uuden viitekehyksen Menetelmät ja IT -osuudessa, se ei ole enää yhtä selkeä kuin de Bruinin ja Rosemannin viitekehyksessä.

1. Prosessien asiayhteyksien hallinta vastaa prosessin asiayhteyksien määrittelystä sekä asiayhteyksien muutosten havainnoinnista, seurannasta ja käsittelystä. Ennakoivia tekniikoita hyödynnetään aina kun se on tarkoituksenmukaista.

2. Prosessien vaatimustenmukaisuuden hallinta vastaa prosesseihin liittyvien määräysten, tavoitteiden, suorituskyvyn, riskien, turvallisuuden ja yksityisyyden vaatimusten määrittelystä sekä prosessien vaatimustenmukaisuuden havainnoinnista, seurannasta ja käsittelystä. Ennakoivia tekniikoita hyödynnetään aina kun se on tarkoituksenmukaista.

3. Prosessiarkkitehtuurin hallinta vastaa monitasoisten, kaikki liiketoimintaprosessien osa-alueet (esimerkiksi data, valvonta, tulokset, tietojärjestelmät, prosessiin osallistuvat) sekä organisaation sisäisten ja organisaatioiden välisten prosessien riippuvuudet huomioivien prosessiarkkitehtuurien suunnittelusta ja käytöstä.

4. Prosessidatan analytiikka vastaa prosessitietojen keräämisestä ja poimimisesta, niiden vastaavuudesta liiketoimintaprosessien kanssa, tallennuksesta integroituun tietovarastoon ja hyödyntämisestä analyyttisiä menetelmiä (esimerkiksi simulointi, verifiointi, louhinta ja koneoppiminen) käyttäen kaikissa liiketoimintaprosessien hallinnan elinkaaren vaiheissa. Myös strukturoimatonta ja ei-prosessidataa hyödynnetään aina kun se on tarkoituksenmukaista.

5. Liiketoimintaprosessien hallinnan alustan integraatio vastaa yhteisen alustan, jossa on integroidut osat kaikille liiketoimintaprosessien hallinnan elinkaaren vaiheille ja standardoidut rajapinnat muihin alustoihin ja järjestelmiin (esimerkiksi muut liiketoimintaprosessien hallinnan alustat, yritysjärjestelmät, älylaitteet ja tapahtumakäsittelymoottorit) perustamisesta ja ylläpidosta.

6. Monikäyttöisten prosessien suunnittelu on yhteistyössä tehtävää liiketoimintaprosessien ja prosessipäätösten suunnittelua useat perusteet huomioiden (esimerkiksi asiakaskeskeisyys, joustavuustietoisuus), hyödyntäen referenssiprosesseja ja osaprosesseja sekä tukien yksittäisten prosessiin osallistujien tarpeisiin räätälöityjä henkilökohtaisia prosesseja.

7. Edistynyt prosessiautomaatio hyödyntää järjestelmällisesti automaatioteknologioita (esimerkiksi robotisoitu prosessiautomaatio, kognitiivinen automaatio, sosiaaliset robotit ja älylaitteet) prosessiin osallistuvien ihmisten avustamisessa jäsentymättömissä tehtävissä ja monimutkaisissa päätöksissä tai automatisoi ne täysin.

8. Mukautuva prosessien toteutus tarkoittaa asiayhteydestä tietoista liiketoimintaprosessien viimeistelyä ja uudelleensuunnittelua, suosituksia seuraavaksi parhaista toimenpiteistä sekä prosessien toteutusta ilman prosessisuunnittelua. Näissä huomioidaan tehtävien muodot, tietovirrat, resurssien saatavuus, prosessin suorituskyky, prosessien riippuvuudet, ja prosessiin osallistuvien taidot ja mielentilat.

9. Ketterä prosessien parantaminen on nopeaa ja iteratiivista liiketoimintaprosessien parantamista sekä uusien prosessisuunnitelmien nopeaa arviointia suorituskykytulosten ja prosessiin osallistuvien, erityisesti asiakkaiden, palautteen perusteella.

10. Muutoskeskeinen prosessien parantaminen on laajamittaista liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua nousevien teknologioiden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja niihin liittyvien hyötyjen toteutumisen varmistamiseksi. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 92)

Ihmiset

Ydinelementti keskittyy viiteen lukutaitoon. Ennallaan on säilynyt Liiketoimintaprosessien hallinnan ja prosessien lukutaito, muut neljä kyvykkyysaluetta ovat uusia. Ihmiset-ydinelementin kyvykkyysalueet keskittyvät taitoihin, jotka mahdollistavat muiden kyvykkyysalueiden täyden hyödyntämisen. Taidot koskevat analytiikkaa, turvallisuutta, innovaatiokykyä ja alaa koskevien määräysten tuntemusta. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 91)

1. Liiketoimintaprosessien hallinnan ja prosessien lukutaito on tietämystä oleellisista liiketoimintaprosessien hallinnan menetelmistä ja työkaluista sekä oleellisista prosessialueista ja niihin liittyvistä organisaation liiketoimintaprosesseista.

2. Datan lukutaito on tietämystä datan analysointiteknikoista (esimerkiksi tilastolliset menetelmät, datan louhinta, koneoppiminen, datan laadun hallinta), tietosuojasta ja tietoturvallisuudesta sekä organisaation liiketoimintaprosesseihin liittyvistä tietovarannoista.

3. Innovaatiolukutaito on tietämystä innovaatiotekniikoista (esimerkiksi luovuustekniikoista, lateraalisesta ajattelusta, muotoiluajattelusta, avoimesta innovaatiosta, liiketoimintamalli-innovaatiosta) ja organisaatiossa käynnissä olevasta innovaatiotoiminnasta.

4. Asiakaslukutaito on tietämystä asiakkaisiin liittyvistä analyysitekniikoista (esimerkiksi asiakaskokemuksen kartoitus, asiakasarviointi, asiakassegmentointi) sekä

asiakkaiden tarpeista, henkilökohtaisista prosesseista ja vuorovaikutusmieltymyksistä monikanavaisissa ympäristöissä.

5. Digitaalinen lukutaito on tietämystä digitaalisen talouden taustalla olevista mekanismeista sekä nouseviin teknologioihin liittyvistä mahdollisuuksista. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 93)

Kulttuuri

Ydinelementissä ennallaan on säilynyt kyvykkyysalue Prosessikeskeisyys, Muutoskeskeisyys on paranneltu, ja loput kolme kyvykkyysaluetta ovat uusia. Kulttuurin ydinelementissä painotetaan muutoksen joustavuutta ja ketteryyttä, asiakaskeskeisyyttä, henkilöstökeskeisyyttä ja toiminnan perustamista dataan perustuvalle tiedolle (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 91).

1. Prosessikeskeisyys on sitoutumista ajattelemaan ja työskentelemään toiminnallisuuksien rajat ylittävällä tavalla toisiinsa liittyvissä organisaation sisäisissä ja organisaatioiden välisissä liiketoimintaprosesseissa sekä liiketoimintaprosessien vakiinnuttamista keskeiseksi johtamisen alueeksi.

2. Todistekeskeisyys tarkoittaa sitoutumista tekemään liiketoimintaprosessien hallinnan ja prosessien päätökset todisteisiin ja analyyttisiin oivalluksiin perustuen.

3. Muutoskeskeisyys on sitoutumista jatkuvaan liiketoimintaprosessien arviointiin, uusien teknologioiden mahdollisuuksien hyödyntämiseen, organisaation toimintaympäristön ennennäkemättömien haasteiden ratkaisuun, epäonnistumisista oppimiseen sekä nopeiden ja iteratiivisten muutoksiin liittyvien lähestymistapojen omaksumiseen.

4. Asiakaskeskeisyys on asiakkaan näkökulman ottamista, asiakaspalautteen vastaanottamista kaikissa liiketoimintaprosessien hallinnan elinkaaren vaiheissa sekä asiakkaan ilahduttamista liiketoimintaprosesseilla, jotka tuottavat erinomaisia tuotteita ja palveluja.

5. Työntekijäkeskeisyys tarkoittaa työntekijöiden ottamista mukaan liiketoimintaprosessien hallintaa ja prosesseja koskeviin päätöksiin, päätösten vaikutusten huomioimista työntekijöiden työssä, työntekijöiden tyytyväisyyden ja itsensä toteuttamisen edistämistä sekä työntekijöiden itsenäisten päätösten tekemisen vapautta. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 94)

Alkuperäisen viitekehyksen 30 kyvykkyysalueesta päivitetyssä viitekehyksessä säilyi ennallaan 3 kyvykkyysaluetta, 14 kyvykkyysaluetta paranneltiin digitalisaation vaatimuksiin perustuen ja 13 uutta kyvykkyysaluetta löydettiin. Tutkimus tosin osoitti myös, että yksikään de Bruinin ja Rosemannin viitekehyksen kyvykkyysalueista ei ole täysin vanhentunut. (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 91) Aiemman viitekehyksen kyvykkyysalueet on kokonaisuutena tai ositettuna yhdistetty uusiin kyvykkyysalueisiin (Kerpedzhiev et al., 2021, appendix s. 8-13).

Muutokset organisaation ympäristössä vaativat muutoksia organisaatiossa, jos se haluaa menestyä. Siksi organisaatiot tarvitsevat kyvykkyyksiä, jotka helpottavat ja auttavat hallitsemaan muutosta. Nämä kyvykkyydet auttavat integroimaan, rakentamaan ja järjestämään uudelleen organisaation operatiiviseen toimintaan, eli operatiivisiin prosesseihin, liittyvät kyvykkyydet niin, että ne sopivat paremmin muuttuneeseen toimintaympäristöön. (Forstner, Kamprath & Röglinger, 2014, s. 129)

Digitalisaation myötä liiketoimintaprosessien hallinnan täytyy laajentua kattamaan muun muassa innovaatiojohtaminen, asiakassuhteiden johtaminen, tiedonhallinta ja ketterät menetelmät, jotta se kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja pysyy kehityksen mukana (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 92).

3.3.3 Arviointi

Kypsyyden tason määrittämiseksi organisaation kyvykkyyksien sen hetkistä tilaa verrataan kypsyysmallin kyvykkyyksien tasokriteereihin. Kypsyyttä voidaan arvioida useita eri tarkoituksia varten. Yleisimmät tavoitteet ovat tietoisuuden kasvattaminen, benchmarkkaus ja sertifiointi. Tavoitteesta riippuen kypsyysmallien laajuus vaihtelee ja kyvykkyysalueita ja niihin sisältyviä kyvykkyyksiä voidaan arvioida vaihtelevalla tarkkuudella. Osa kypsyysmallien arvioinneista sisältää vain noin 20 arviointikohtaa, toisissa arviointikohtia on yli 300 kpl. Vähemmän arviointikohtia sisältävät arvioinnit ovat nopeampia mutta myös pinnallisempia. Ne ovat hyviä yleiskuvan muodostamiseen ja silloin, kun prosessien parantaminen tai kyvykkyysarviointi on organisaatiolle uusi asia, johon halutaan tutustua. Useampia arviointikohtia sisältävät arvioinnit ovat perusteellisia ja tarkastelevat kyvykkyyksiä ja kyvykkyysalueita laajemmin ja syvällisemmin. (Van Looy et al., 2013, s. 483)

Kypsyyden arvioinnissa käytettävistä kyvykkyyksistä ei ole yksimielisyyttä (Van Looy et al., 2012, s. 190). Mallit painottavat erilaisia asioita, eivätkä kaikki mallit välttämättä arvioi

kaikkia kyvykkyyksiä. Kypsyysmalleihin liittyvä termistö kaiken kaikkiaan ei ole vakiintunutta, joten kyvykkyyden nimi voi vaihdella mallista toiseen.

Kypsyyden arvioinnissa voidaan tarkastella sekä kattavuutta että pätevyyttä. Kattavuus kertoo, kuinka laajasti arvioitava kyvykkyys on otettu käyttöön organisaatiossa. Pätevyys kertoo, kuinka hyviä kyvykkyydessä ollaan, mikä on sen laatu ja vaikuttavuus. (Rosemann & de Bruin, 2005a, s. 5)

Arvioinnissa käytettävä data voidaan kerätä objektiivisesti olemassa olevaa dokumentaatiota arvioimalla, subjektiivisesti kyselyillä, haastatteluilla ja havainnoinnilla tai käyttää molempia keinoja. Data voi olla kvalitatiivista, kvantitatiivista tai molempia. (Van Looy, De Backer, Poels & Snoeck. 2013, s. 483)

Arvioinnin voi tehdä ulkopuolinen henkilö, tai se voidaan tehdä sisäisesti. Osallistujina voi olla vain arvioinnin kohteena olevan organisaation henkilöstöä tai heidän lisäkseen myös henkilöitä organisaation ulkopuolelta. Osaan arvioineista tarvitaan arviointiryhmän koulutus, osa on mahdollista tehdä kevyellä perehtymisellä. (Van Looy et al., 2013, s. 483)

Suurimmassa osassa kypsyysmalleja arviointi on yhdistetty itse malliin. Malli voi olla kyselyn tai taulukon muodossa ja arviointi tehdään sitä hyödyntäen. Kypsyysmallin tasojen kuvaukset ja vaatimukset sisältyvät arviointikysymyksiin tai -väittämiin tai ovat pääteltävissä niistä. (Van Looy et al., 2013, s. 483) On myös kypsyysmalleja, joissa arviointi on varsinaisesta kypsyysmallista täysin erillinen. Näissä tapauksissa mallin dokumentaatio kattaa kypsyystasojen kuvaukset ja vaatimukset tasolla, joka mahdollistaa mallin käyttöönoton. Organisaatio siis ottaa kypsyysmallin käyttöön, minkä jälkeen suoritetaan erillinen arviointi, joka arvioi miten hyvin käyttöönotto on toteutunut. Näitä malleja ovat esimerkiksi OMG-BPMM, jonka kohdalla arvioinnin voi johtaa vain kypsyysmalliin ja arviointimenetelmiin koulutuksen saanut henkilö. (OMG, 2008, s. 5) Myös CMMI:ssä on erillinen arviointi (CMMI appraisal), jonka tekeminen vaatii kouluttautumisen (ISACA, 2024).

4 Tutkimuksen kohteena oleva tuoteryhmä

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin yhteistyössä Verohallinnon yhden tuoteryhmän kanssa. Tuoteryhmässä on havaittu haasteita eri palveluita ja yksiköitä koskevien palvelu- ja kehittämisprosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Keväällä 2024 tehdyn organisaatiomuutoksen jälkeen oli myös tarve arvioida Tuoteryhmän prosesseja suhteessa uuteen organisaatiorakenteeseen. Haasteiden ratkaisemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi haluttiin selvittää millainen Tuoteryhmän prosesseihin liittyvä osaaminen ja kyvykkyys on tällä hetkellä. Arvioinnin tavoitteena oli saada yleiskuva tilanteesta, ei pureutua yksityiskohtaisesti yksittäisiin prosesseihin. Arvioinnista saatavan tiedon avulla on mahdollista kohdistaa oikeanlaisia kehittämistoimia Tuoteryhmän prosessikyvykkyyden kehittämiseen ja sitä kautta parantaa kokonaisvaltaisesti Tuoteryhmässä tehtävää prosessisuunnittelua niin olemassa olevien palveluprosessien kuin palveluja koskevien kehittämisprosessien osalta. Tämä tulee näkymään jatkossa Tuoteryhmän toiminnan tehostumisena ja lyhyempinä palvelujen vasteaikoina asiakkaille.

Tuoteryhmässä ei ole käytössä kypsyysmallia tai viitekehystä, johon sisältyisi tai liittyisi kypsyyden arviointityökalu. Erilaisten prosessien kypsyyden ja kyvykkyyden arvioinnille ja mittaamiselle on olemassa suuri määrä malleja ja viitekehyksiä, joista etsittiin Tuoteryhmän tarpeita parhaiten vastaava vaihtoehto. Eräs valintakriteeri kypsyysmallille oli mahdollisuus käyttää sitä jatkossa itsearviointiin.

Tuoteryhmä on osa laajempaa organisaatiota. Organisaation näkökulmasta Tuoteryhmän prosessit ovat tukiprosesseja. Pelkästään Tuoteryhmää tarkasteltaessa sen prosessit ovat Tuoteryhmän näkökulmasta ydinprosesseja. Ne ovat Tuoteryhmän olemassaolon oikeutus ja tuottavat arvoa asiakkaille, tässä tapauksessa sisäisille asiakkaille, eli organisaation muille osille.

4.1 Oleellisten termien merkitys kohteena olevassa organisaatiossa

Monissa organisaatioissa termien merkitys muotoutuu merkitsemään muutakin kuin kirjallisuudessa esiintyvää teoreettista merkitystä. Mahdolliset erot ovat tärkeitä tiedostaa, jotta tutkimuksessa päädytään selvittämään sitä mitä tutkimuksen kohde toivoo ja tarvitsee.

Termien määrittely siis rajaa työn tavoitetta. Tästä syystä kehittämispäälliköltä pyydettiin määritelmät siitä, mitä kypsyys ja kyvykkyys kohteena olevassa organisaatiossa tarkoittavat.

Mitä organisaatiossa tarkoittaa termi kypsyys?

”Kypsyydellä tarkoitetaan meidän organisaatiossa sitä tasoa, jolla osaamisemme tai kyvykkyytemme on verrattua siihen, missä sen halutaan olevan (tai jossa sen tulisi olla). Aina haluttua tasoa ei ole määritelty eli kypsyys-termiä käytetään kyllä hieman huolettomastikin.”

Mitä organisaatiossa tarkoittaa termi kyvykkyys?

”Verohallinnon tasolla strategisessa kontekstissa kyvykkyys on määritelty seuraavasti: ”Kyvykkyydet vaikuttavat pidemmällä aikavälillä merkittävästi siihen, pääsemmekö strategisiin tavoitteisiimme. Niihin panostamalla luomme edellytyksiä tavoitteiden toteutumiselle. Kyvykkyys tarkoittaa organisaation kykyä hoitaa sen tehtävät ja tuottaa palvelut tarkoituksenmukaisella tavalla. Kun näkökulma tehtäviin ja palveluihin on "mitä", kyvykkyyksiin se on "miten ja millä". Kun mennään tuosta meidän tuoteryhmän tasolle, niin mielestäni meillä kyvykkyys käsitetään enemmän ”millä”-kysymykseen vastaavaksi. Eli millä tehtävillä ja osaamisilla pääsemme kohti asetettuja tavoitteita. Jos taas mietin tämän tutkimuksen näkökulmaa, niin tässä kyvykkyys koostuu mielestäni enemmän osaamisen näkökulmasta eli onko meillä riittävää taitoa, halukkuutta, osaamista (ja kyvykkyyttä) prosessien hahmottamiseen ja niiden kehittämiseen.”

Onko kypsyyden ja kyvykkyyden välillä suhde?

”On. Joitakin meidänkin kyvykkyyksiä voidaan määritellä (ja määritelläänkin jossain määrin jo nyt) kypsyystason kautta. Kypsyystaso on siis keino mitata ja osoittaa kyvykkyyden nykytilan tasoa.”

Verrattaessa kirjallisuudessa esiintyviä ja käytettyjä termejä siihen miten tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa kyseiset termit ymmärretään, todettiin määritelmien olevan riittävän lähellä toisiaan, jotta teoria on sovellettavissa sellaisenaan. Tästä seuraa, että voidaan olettaa teoriaosuudessa käsiteltyjen kypsyys- ja/tai kyvykkyysmallien vastaavan siihen mitä Tuoteryhmä haluaa omasta toiminnastaan selvittää.

4.2 Kypsyysarvioinnissa käytettävän kypsyysmallin valinta

Organisaation tarpeisiin sopivan kypsyysmalin valinta on oleellista mallin hyödyllisyyden kannalta. Valinnassa käytettiin apuna Van Looyn, De Backerin, Poelsin ja Snoeckin (2013) kehittämää kypsyysmallin valintatyökalua. Tärkeimmät kriteerit, joiden kohdalla ei haluttu joustaa, kypsyysmallille olivat:

- Kypsyysmallin julkinen saatavuus: Jotta kypsyysarviointi on mahdollista toteuttaa, ja koska Tuoteryhmä toivoo voivansa toteuttaa arviointeja jatkossa itse, sekä mallin kysymysten että tasojen kriteerien ja kuvausten toivotaan olevan julkisesti saatavissa.
- Tiedon keräystapa: Kohdeorganisaation sisäisten tietoturvaan liittyvien linjausten vuoksi organisaation ulkopuoliselle arvioinnin tekijälle ei voida antaa pääsyä organisaation dokumentaatioon. Tästä syystä ainut mahdollisuus tehdä arviointi on kyselyt ja haastattelut.
- Arvioinnin kesto: Arviointi saa kestää yhden henkilön osalta vain päivän.
- Kypsyysmallin geneerisyys: Geneerisyydestä voidaan joustaa vain, jos löytyy nimenomaan tämän Tuoteryhmän toiminta-alueeseen liittyvä kypsyysmalli, mikä on hyvin epätodennäköistä. Geneerisyydestä joustaminen myös poistaisi mahdollisuuden hyödyntää samaa kypsyysmallia muiden palvelujen ja tuotteiden arvioinnissa tulevaisuudessa.
- Arvioinnin kustannukset: Valtionhallinnon hankintasäännösten vuoksi kypsyysmallin toivotaan olevan ilmainen.

Lisäksi kypsyysmallin toivottiin olevan helppokäyttöinen, jotta Tuoteryhmä voi tehdä arviointeja jatkossa itse.

Kypsyysmallin valintatyökalussa hyödynnetään myös muita kriteerejä, ja vaikka Tuoteryhmällä oli toiveensa näiden osalta, seuraavista kriteereistä oltiin valmiita joustamaan:

- Arvioitavat kyvykkyydet: Arvioinnissa halutaan keskittyä prosessien perustasoon eli prosessien mallinnukseen, käyttöönottoon, optimointiin ja hallintaan. Lisäksi halutaan tarkastella organisaation kulttuuria. Organisaation rakenteen arviointi ei ole tarpeen.
- Kehityspolku: Kypsyysmallin toivotaan määrittävän jatkuvan kehityspolun prosessien parantamiselle. Tämä tarkoittaa, että jokaista kyvykkyyttä voidaan parantaa yksitellen, omaan tahtiinsa.
- Kypsyysmallin antama ohjaus: Kypsyysmallin toivotaan kuvaavan kehityspolku tasolta seuraavalle epäsuorasti, eli tasojen kriteerien on oltava pääteltävissä arviointikysymysten avulla.
- Kerättävän datan tyyppi: Arvioinnissa kerättävän datan toivotaan olevan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista, painottaen kvantitatiivista, jota syvennetään kvalitatiivisella.

- Kypsyysmallin käyttötarkoitus: Kypsyysmallin ja arvioinnin tarkoituksena on kasvattaa tietoisuutta ja löytää parannuskohteita.
- Käytännön kokemukset kypsyysmallista: Halutaan, että kypsyysmallin käytöstä ja sen positiivisesta vaikutuksesta organisaation suorituskykyyn on kokemusperäistä näyttöä.
- Arvioitavien prosessien määrä: Halutaan arvioida kaikki liiketoimintaprosessit. Arviointikysymysten halutaan keskittyvät tapaan, jolla prosesseihin yleisesti suhtaudutaan, eli prosessien hallinnan näkökulmaan.
- Arviointiin osallistujat: Arviointiin osallistujien halutaan olevan oman organisaation henkilöstöä.
- Arviointikysymysten määrä: Arviointikysymysten määrän halutaan pysyvän kohtuullisena, 20–49 kappaleessa. Tarvittaessa määrä voi olla hieman suurempi, mutta ehdottomasti alle 100 kysymystä.

Näiden kriteerien ja kolmen kypsyysmallin tarkemman arvioinnin perusteella arvioinnissa käytettäväksi valittiin Michael Hammerin kehittämä Process and Enterprise Maturity Model (PEMM). PEMM vastasi valintakriteerejä täysin 9 kohdan osalta, 5 kriteeriä ei täysin vastannut toiveita.

Tässä raportissa aiemmin esitelty de Bruinin & Rosemannin kypsyysmalli sisältää yli 300 arviointikohtaa (Van Looy et al., 2013, s. 495). Arviointikohtien määrä rajasi sen tässä tutkimuksessa tehtävän arvioinnin kypsyysmallivaihtoehtojen ulkopuolelle. Päivitetty viitekehys ei myöskään päässyt vaihtoehdoksi, sillä Kerpedzhiev et al. eivät tiettävästi ole kehittäneet viitekehystään edelleen kypsyysmalliksi (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 93).

5 Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)

Process and Enterprise Maturity Model eli PEMM on tohtori Michael Hammerin vuonna 2007 julkaisema kypsyysmalli. Hammer kehitti ja testasi mallia 5 vuotta ennen sen julkaisua. (Hammer, 2007)

Michael Hammer opiskeli Massachusetts Institute of Technologyssa (MIT) alemman korkeakoulututkinnon matematiikasta, ylemmän korkeakoulututkinnon sähkötekniikasta ja tohtorin tutkinnon tietotekniikasta. Valmistuttuaan 1973 hän opetti tietotekniikkaa MIT:ssä vuoteen 1987, jolloin hän ryhtyi täysipäiväiseksi johtamiskonsultiksi. (Hevesi, 2008) Hammer on tutkinut yritysten johtamista ja uudistamista. Hän myös perusti Hammer and Company -yrityksen, joka keskittyy lähinnä liiketoiminnan, organisaatioiden sekä johtamisen tutkimukseen ja koulutukseen. (Hammer and Company, n.d.)

Hammer kehitti PEMM:n tavoitteenaan luoda malli, joka auttaa organisaatioiden johtajia ymmärtämään, suunnittelemaan ja arvioimaan prosesseihin liittyviä muutoksia. Mallia luodessaan Hammer työskenteli kiinteässä yhteistyössä useiden mallia kattavasti testanneiden yritysten kanssa. PEMM on esimerkki kypsyysmallista, joka on kehitetty käytännön tarpeeseen kehittäjän tietämyksen ja kokemuksen pohjalta, käytännön testauksen ja palautteen perusteella muokaten. (Hammer, 2007)

PEMM:iä voi käyttää minkä tahansa organisaation tai prosessin arviointiin. Se ei määrittele millainen yksittäisen prosessin pitäisi olla, vaan tunnistaa piirteitä, joita jokaisella prosessilla ja organisaatiolla pitäisi olla korkean suorituskyvyn prosessien suunnittelun ja käyttöönoton onnistumiseksi. Geneerisyys myös mahdollistaa vertailun sekä organisaation sisäisesti, että organisaation ulkopuolisiin toimijoihin. PEMM on helppo käyttää ja hallinnoida. Organisaatio voi ottaa sen käyttöön itsenäisesti, konsultteja tai pitkää koulutusta ei tarvita vaan malliin perehtyminen riittää. (Hammer, 2007)

PEMM:n arviointiväittämät sekä arviointiohjeistus ovat julkisesti ja täysin ilmeiseksi saatavissa sekä Hammer & Companyn sivuilta (http://www.hammerandco.com/pemm.htm), että Harvard Business Reviewn sivuilta (https://hbr.org/2007/04/the-process-audit), jossa mallista ja sen käytöstä on kerrottu yksityiskohtaisemmin.

5.1 PEMM:n kypsyystasot

PEMM muodostuu kahdesta osa-alueesta: Prosessien mahdollistajista ja Organisaation kyvykkyyksistä. Osa-alueita käsitellään toisistaan erillisinä kokonaisuuksina, myös niiden tasokuvaukset ovat toisistaan erilliset. Sekä Prosessien mahdollistajilla että Organisaation kyvykkyyksillä on neljä kypsyystasoa, mutta myös niitä edeltävä 0-taso mainitaan joissain tilanteissa. (Hammer, 2007)

Prosessien mahdollistajien tasokuvaukset ovat:

- P-0 tasoa ei ole kuvattu erikseen. Mikäli mahdollistaja ei yllä tasolle P-1, se on automaattisesti tasoa P-0. Tämä on usein tilanne organisaatioissa, jotka eivät ole panostaneet prosessien kehittämiseen. Tällä tasolla prosessit ovat epävakaita.
- P-1 tasolla prosessit ovat vakaita, ne toimivat luotettavasti ja ennustettavasti.
- P-2 tasolla prosessit tuottavat erinomaisia tuloksia. Ne on suunniteltu ja otettu käyttöön kokonaisuuksina, jotka läpäisevät organisaation.
- P-3 tasolla prosessit tuottavat optimaalisia tuloksia, koska prosessi voidaan tarvittaessa yhdistää muiden organisaation prosessien kanssa maksimoiden sen myötävaikutus organisaation suorituskyvylle.
- P-4 tasolla prosessi on luokkansa paras, se ylittää organisaation rajat ja laajentuu toimittajiin ja asiakkaisiin. (Hammer, 2007)

Organisaation kyvykkyyksien tasokuvaukset vaihtelevat kyvykkyyden mukaan ja ovat johdettavissa arviointikysymyksistä. Esimerkkinä Kulttuuriin sisältyvän Tiimityöskentelyn kuvaukset:

- E-0 tasolla ei vielä tavoiteta arviointimallissa kuvattua ensimmäistä E-1 tasoa.
- E-1 on organisaation kypsyyden ensimmäinen taso. Taso tarkoittaa jonkinlaista kokemusta tiimityöskentelystä.
- E-2 tasolla organisaatiossa käytetään usein vastuualuerajat ylittäviä projektitiimejä, ja ihmiset ovat tottuneita tiimityöskentelyyn.
- E-3 tasolla tiimityöskentely on normi organisaation sisällä.
- E-4 tasolla tiimityöskentelyn toimittajien ja asiakkaiden kanssa on oltava rutiinia. (Hammer, 2007)

PEMM:n antama ohjaus on epäsuorasti kuvailevaa, eli tasojen kriteerit ja ohjaus tasolta toiselle etenemiseen sisältyvät arviointikysymyksiin tai ovat pääteltävissä niistä (Hammer, 2007).

5.2 PEMM:n kyvykkyysalueet

PEMM:n osa-alueista Prosessien mahdollistajat koskevat prosesseja ja määrittävät kuinka hyvin prosessin on mahdollista toimia. Organisaation kyvykkyydet puolestaan kertovat organisaation valmiudesta toteuttaa Prosessien mahdollistajia. (Hammer, 2007)

Jotta prosessit voisivat kehittyä hyvin suoriutuviksi, täytyy organisaatiossa olla niitä tukeva ympäristö eli kunnossa olevat Organisaation kyvykkyydet. Mikäli näin ei ole, organisaation ei ole mahdollista vakiinnuttaa Prosessien mahdollistajia ja pitää yllä prosessien suorituskykyä. Yksittäisiä Prosessien mahdollistajia voi saada käyttöön, vaikka Organisaation kyvykkyydet eivät olisi kunnossa, mutta silloin prosessien suorituskyky ei ole kestävää. Mitä vahvemmat Organisaation kyvykkyydet ovat, sitä vahvemmat Prosessien mahdollistajat voivat olla, mikä puolestaan mahdollistaa prosessien paremman suorituskyvyn. Kypsyystasojen näkökulmasta riippuvuus tarkoittaa sitä, että Organisaation kyvykkyyksien on oltava ensin tasolla E-X, jotta Prosessien mahdollistajat voivat nousta tasolle P-X. (Hammer, 2007)

PEMM:n avulla arvioidaan prosesseja, kulttuuria ja rakennetta, joten kyvykkyyksien elinkaarijaottelun näkökulmasta tarkasteltuna PEMM arvioi organisaation prosessiorientaatiota (Van Looy et al., 2013, s. 485).

5.2.1 Prosessien mahdollistajat

Prosessien mahdollistajiin kuuluvat taulukossa 2 esitetyt kyvykkyysalueet ja niihin sisältyvät kyvykkyydet (Hammer, 2007).

Taulukko 2 Prosessien mahdollistajien kyvykkyysalueet ja niiden kyvykkyydet (mukaeltu Hammer, 2007)

Kyvykkyysalue	**Kyvykkyys**
Prosessien rakenne (Design): Sen suunnitelman ja kuvauksen kattavuus, joka kertoo kuinka prosessi toteutetaan.	Prosessien suunnittelun tavoite (Purpose)
	Prosessien rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen (Context)
	Prosessien dokumentaation kattavuus (Documentation)
Henkilöstö (Performers): Ihmiset, jotka toteuttavat prosesseja, erityisesti heidän tietonsa ja taitonsa.	Henkilöstön tietämys (Knowledge)
	Henkilöstön taidot (Skills)
	Henkilöstön käyttäytyminen (Behavior)

Prosessinomistaja (Owner): Ylemmän johdon jäsen, jolla on vastuu prosessista ja sen tuloksista.	Prosessinomistajan rooli (Identity)
	Prosessinomistajan tehtävät (Activities)
	Prosessinomistajan vaikutusvalta (Authority)
Rakenteet (Infrastructure): Tietojärjestelmät ja johtamisen järjestelmät, kuten henkilöstöhallinto, jotka tukevat prosessin toteuttamista / prosessia.	Tietojärjestelmien tuki prosesseille (Information Systems)
	Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa (Human Resource Systems)
Mittaristo (Metrics): Mittarit, joita organisaatio käyttää prosessin suorituskyvyn seuraamiseen.	Mittareiden määrittely (Definition)
	Mittariston hyödyntäminen (Uses)

Prosessien mahdollistajien roolia ja merkitystä havainnollistavat seuraavat esimerkit:

- Prosessin täytyy olla kuvattu niin, että henkilöstö tietää mitä tehdä, missä järjestyksessä, missä tilanteessa, mihin tietoon perustuen ja millä tarkkuudella.
- Henkilöstöllä täytyy olla riittävät tiedot ja taidot prosessikuvauksen noudattamiseen.
- Prosessinomistaja vastaa siitä, että prosessi tuottaa tuloksia.
- Tietojärjestelmien ja henkilöstöhallinnon täytyy tukea prosessin toteutusta, ei haitata sitä.
- Prosessin mittariston täytyy mitata oleellisia asioita, muuten ei tiedetä tuottaako prosessi haluttuja tuloksia. (Hammer, 2007)

Prosessien mahdollistajat vaikuttavat toisiinsa, vaikka niiden välillä ei ole selkeitä riippuvuuksia. Jos joku Prosessien mahdollistajista puuttuu tai on heikompi, muutkaan eivät kykene suoriutumaan parhaalla mahdollisella tasolla. Prosessin on mahdollista tuottaa tuloksia lyhyellä tähtäimellä, vaikka joku mahdollistaja puuttuisi, mutta se vaatii suuria ponnistuksia eikä ole kestävä ratkaisu. Toisaalta pelkkä mahdollistajan olemassaolo ei riitä hyvään suorituskykyyn, vaan mahdollistajat voivat tukea prosessia eri tasoilla. Mahdollistajien vahvuus määrittää prosessin kypsyyden, eli kuinka kykenevä se on tuottamaan parempaa suorituskykyä pitkällä tähtäimellä. (Hammer, 2007)

5.2.2 Organisaation kyvykkyydet

Organisaation kyvykkyyksiin kuuluvat taulukossa 3 esitetyt kyvykkyysalueet ja niihin sisältyvät kyvykkyydet (Hammer, 2007).

Taulukko 3 Organisaation kyvykkyyden kyvykkyysalueet ja niiden kyvykkyydet (mukaeltu Hammer, 2007)

Kyvykkyysalue	**Kyvykkyys**
Johtajuus (Leadership): Ylin johto, joka tukee prosessien kehittämistä.	Johdon valveutuneisuus (Awareness)
	Prosessitoiminnan linjaukset (Alignment)
	Johdon käyttäytyminen (Behavior)
	Johtamistyyli (Style)
Kulttuuri (Culture): Arvot liittyen asiakaskeskeisyyteen, tiimityöskentelyyn, henkilökohtaiseen vastuuseen ja muutoshalukkuuteen.	Tiimityöskentely (Teamwork)
	Asiakaslähtöisyys (Customer Focus)
	Vastuunjako (Responsibility)
	Asenne muutoksia kohtaan (Attitude Toward Change)
Asiantuntemus (Expertise): Prosessien uudelleensuunnittelun taidot ja menetelmät.	Ihmiset (People)
	Menetelmät (Methodology)
Hallinto (Governance): Mekanismit monimutkaisten projektien ja muutosaloitteiden hallintaan.	Prosessien perusmalli (Process Model)
	Tilivelvollisuus (Accountability)
	Yhtenäistäminen (Integration)

Organisaation kyvykkyyksien roolia ja merkitystä havainnollistavat seuraavat esimerkit:

- Mikä tahansa asia vaatii onnistuakseen johdon vahvaa tukea, muuten sitä ei pidetä tärkeänä. Organisaation johdon täytyy olla sitoutunut prosessitoimintaan, jotta mahdollinen vastustus saadaan selätettyä ja prosessit otettua käyttöön läpi organisaation.
- Organisaatiot, jotka arvostavat asiakkaita, tiimityöskentelyä, henkilökohtaista vastuuta ja valmiutta muuttua kykenevät kehittymään. Monet prosessit kulkevat läpi organisaation ja useiden vastuualueiden, joten kyky työskennellä muiden kanssa on tärkeää.
- Ymmärrys ja tieto prosessimaisesta toiminnasta on tärkeää, jotta prosessien suunnittelu ja uudistaminen onnistuu.
- Projektien ja muutosehdotusten systemaattinen ja koordinoitu hallinnointi on tärkeää, jotta vältetään kaaos ja ristiriidat. (Hammer, 2007)

Organisaation kyvykkyydet vaikuttavat toisiinsa, ja niiden välillä on vähintäänkin epäsuoria riippuvuuksia. Samoin kuin Prosessien mahdollistajien kohdalla, pelkkä Organisaation kyvykkyyden olemassaolo ei riitä kypsyyteen, vaan kyvykkyyden on noustava tarkoituksenmukaiselle tasolle.

5.3 PEMM arviointi

PEMM:n yksinkertaisuus tekee siitä helppokäyttöisen, mikä mahdollistaa organisaatioiden itsenäisesti suorittamat kypsyysarvioinnit (Hammer, 2007). Tämä tarkoittaa nopeutta ja edullisuutta sekä antaa organisaatioille mahdollisuuden seurata tilannetta säännöllisesti ja kohtalaisen lyhyin arviointivälein.

Arviontiin voi osallistua kuka tahansa organisaation ylimmästä johdosta työtekijöihin. Eri ryhmien tekemät arviot kertovat näkevätkö kaikki organisaation tasot tilanteen samalla tavoin sekä mahdollistavat selvitystyön ja korjaavat toimenpiteet kohdissa, joissa näkemykset eroavat. (Hammer, 2007)

PEMM:n arvioinnin kohteena voi olla yksi prosessi, osa prosesseista tai kaikki organisaation prosessit. Prosessien mahdollistajia ja Organisaation kyvykkyyksiä voidaan arvioida koko organisaation tasolla tai esimerkiksi yksikkötasolla. Joskus yhden yksikön edelläkävijyys voi motivoida koko organisaatiota toiminnan parantamisessa. (Hammer, 2007)

PEMM:n kehityspolku on vaiheittainen, eli varsinainen kypsyyden määritys tapahtuu kokonaisuuden perusteella. Kyvykkyyksiä arvioidaan kuitenkin itsenäisesti, ja niitä on mahdollisuus kehittää itsenäisesti. (Hammer, 2007)

Arvioinnissa kerättävä data on tyypiltään kvalitatiivista eli vastaajien mielipiteitä, kokemuksia ja käsityksiä asioista. Data kerätään subjektiivisella tavalla, suljetulla kyselyllä. Vastaukset ovat ordinaaliasteikolla eli kysytään missä määrin väittämä pitää vastaajan mielestä paikkansa. (Van Looy et al., 2013, s. 483)

Prosessien mahdollistajissa on 5 kyvykkyysaluetta, ja niissä yhteensä 13 kyvykkyyttä. Organisaation kyvykkyyksissä on 4 kyvykkyysaluetta, joissa on yhteensä 13 kyvykkyyttä. Jokaista kyvykkyyttä arvioidaan 4:llä tasolla, eli 4:llä arviointiväittämällä, johon arviointiin osallistuvat valitsevat vastauksen kolmesta vaihtoehdosta:

- Pääosin pitää paikkansa tarkoittaa, että väite pitää paikkansa vähintään 80%:ia.
- Pitää jossain määrin pakkansa tarkoittaa, että väite pitää paikkansa 20%-80%:ia.

- Pääosin ei pidä paikkaansa tarkoittaa, että väite pitää paikkansa 20%:ia tai alle. (Hammer, 2007)

Kypsyysmallien kumulatiivisuuden periaatteen perusteella arviointiväittämät pitävät paikkansa alimmista tasoista alkaen ja ylempiin edeten. Kyvykkyyden kypsyys on korkein taso, jonka väittämä pitää paikkansa. Kyvykkyysalueen kypsyys on tasoa, joka kaikki kyvykkyydet ovat saavuttaneet.

Prosessien mahdollistajien kypsyys nousee sille tasolle, jonka kaikki kyvykkyysalueet tavoittavat. Mikäli yksi kyvykkyysalue jää tasolle P-1 muiden ollessa tasoja P-2 ja P-3, on Prosessien mahdollistajien kypsyystaso P-1. (Hammer, 2007)

Arviointi paljastaa kehityskohteet, ja niiden merkityksen kypsyyden kehittymiselle:

- Pääosin pitää paikkansa tarkoittaa, että kyseiset asiat eivät haittaa prosessin toimintaa ja kehittymistä korkeammalle tasolle.
- Pitää jossain määrin pakkansa tarkoittaa, että kyseisiin asioihin on kiinnitettävä huomiota ja panostettava, jos prosesseja halutaan parantaa.
- Pääosin ei pidä paikkaansa tarkoittaa, että kyseiset asiat ovat selkeitä esteitä prosessin kehittämiselle ja korkeammalle kypsyystasolle. (Hammer, 2007)

Hammer suosittelee ensin poistamaan kehittymisen esteet ja sen jälkeen panostamaan prosessien parantamiseen. (Hammer, 2007)

Organisaation kyvykkyyksien kypsyys määritetään samalla periaatteella kuin Prosessien mahdollistajien kypsyys.

Arvioinnin kesto riippuu siihen osallistuvien määrästä sekä arvioinnin käytännön organisoinnista. Mallin rakenteen ja sisällön perusteella arvioinnin voi olettaa olevan toteutettavissa henkilötasolla päivässä.

5.4 PEMM:n kumulatiivisuus

Kaikkien kypsyysmallien tapaan PEMM on kumulatiivinen, eli alemmat tasot toimivat perustana ylemmille tasoille. Yhdenkään tason yli ei ole mahdollista hypätä, vaan alemmat tasot on saavutettava ennen ylempien tavoittelua. Kypsyysarvioinnin valmistelussa havaittiin, että PEMM:n osalta tämä kumulatiivisuus ei toteudu täysin kaikkien kyvykkyyksien

arviointiväittämien kohdalla (taulukko 4). Kumulatiivisuuden kyseenalaisuuden syynä on esimerkiksi:

- Arviointiväittämän sanamuoto rajaa seuraavien tasojen vaihtoehdot mahdottomiksi.
- Arviointiväittämät on muotoiltu niin, että vain yksi niistä voi pitää paikkansa.
- Arviointiväittämään sisältyy useita väitteitä, joista osa voi pitää paikkansa ja osa ei.
- Kyvykkyyden eri tasojen arviointiväittämät koskevat eri aihetta, eli selkeää riippuvuutta tasolta toiselle ei ole. Tosin joissain tapauksissa käytännön voidaan olettaa etenevän väittämien mukaisesti kypsyyden kasvaessa.

Taulukko 4 PEMM:n kyvykkyyksien arviointiväittämien kumulatiivisuuden arviointi

Osa-alue	**Kyvykkyysalue**	**Kyvykkyys**	**Kumulatiivisuus?**
Prosessien mahdollistajat	Prosessien rakenne	Prosessien suunnittelun tavoite	Kyseenalainen
		Prosessien rajapinnat ja yhteydet	On
		Prosessien dokumentaation kattavuus	Kyseenalainen
	Henkilöstö	Henkilöstön tietämys	On
		Henkilöstön taidot	Kyseenalainen
		Henkilöstön käyttäytyminen	Kyseenalainen
	Prosessinomistaja	Prosessinomistajan rooli	Kyseenalainen
		Prosessinomistajan tehtävät	On
		Prosessinomistajan vaikutusvalta	Kyseenalainen
	Rakenteet	Tietojärjestelmien tuki prosesseille	Kyseenalainen
		Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa	Kyseenalainen
	Mittaristo	Mittareiden määrittely	Kyseenalainen
		Mittariston hyödyntäminen	Kyseenalainen
Organisaation kyvykkyydet	Johtajuus	Johdon valveutuneisuus	Kyseenalainen
		Prosessitoiminnan linjaukset	Kyseenalainen
		Johdon käyttäytyminen	On
		Johtamistyyli	Kyseenalainen
	Kulttuuri	Tiimityöskentely	Kyseenalainen
		Asiakaslähtöisyys	Kyseenalainen
		Vastuunjako	On
		Asenne muutoksia kohtaan	Kyseenalainen
	Asiantuntemus	Ihmiset	Kyseenalainen
		Menetelmät	On
	Hallinto	Prosessien perusmalli	On
		Tilivelvollisuus	On
		Yhtenäistäminen	Kyseenalainen

Väitteiden kumulatiivisuuden kyseenalaisuus on haaste PEMM:iä käytettäessä. Se on syytä tiedostaa ja huomioida vastausten läpikäynnissä sekä parannustoimenpiteitä suunniteltaessa. Tarkemmin väitteiden kumulatiivisuutta käsitellään kypsyysarvioinnissa toteutetun kyselyn tulosten esittelyn yhteydessä luvussa 7.

6 Kypsyysarvioinnin toteutus

PEMM:llä toteutetun kypsyysarvioinnin kohteena oli Verohallinnon Tuoteryhmä, joka tuottaa organisaatioonsa sisäisiä palveluja.

Tuoteryhmässä on 9 tuotetiimivastaavaa, joilla on omaan tuotteeseensa liittyvien prosessien vetovastuu. Tuotetiimivastaavat ovat myös prosessinomistajia. Nämä henkilöt olivat arviointikyselyn ensisijainen kohderyhmä, ja heille kysely toteutettiin kokonaisuudessaan eli 9 kyvykkyysalueen 26 kyvykkyyttä arvioivana. Tästä ryhmästä käytetään nimitystä Tuoteryhmä.

Arviointikysely lähetettiin myös kahden muun tuoteryhmän tuoteomistajille, joita on 11 kappaletta. Tuoteomistajat edustavat asiakasnäkökulmaa. Heille toteutettiin kyselystä suppeampi, asiakkaille näkyviä 8 kyvykkyyttä arvioiva versio. Tästä ryhmästä käytetään nimitystä asiakasnäkökulma.

Asiakasnäkökulmaa edustamaan valittiin tuoteomistajat, koska he toimivat tuoteryhmien välisinä kontaktipisteinä, eli heillä on kokonaisnäkemys prosesseista, joiden asiakas heidän tuotteensa on. Toisten tuoteryhmien prosessinomistajat näkevät ja ovat tietoisia vain niistä yksittäisistä prosesseista, joiden asiakkaita he ovat. Tämän arvioinnin kohteena olivat Tuoteryhmän prosessit yleisesti, joten arviointikyselyyn vastatessa tarvittiin kokonaisnäkemystä.

Asiakasnäkökulma haluttiin mukaan arviointiin, koska tieto siitä miten toiminta näyttäytyy asiakaskunnalle voi paljastaa kehittämistarpeita, jotka eivät tule ilmi sisäisessä arvioinnissa.

6.1 PEMM:iin tehdyt muokkaukset

Alkuperäinen PEMM on englanninkielinen, eikä sen arvioinnin toteutustapa ollut hyödynnettävissä tässä tutkimuksessa. PEMM:iä oli siis muokattava.

Koska yhteistä perehdytystä PEMM:n periaatteisiin ei ollut mahdollista tehdä, arviointikyselyn alkuun lisättiin lyhyt esittely sen rakenteesta. Alkuun lisättiin myös taustakysymyksiä. Kysymys vastaajan tuoteryhmästä lisättiin, jotta kyselyn täyden ja suppean version kohdentaminen vastaajille oli mahdollista. Kysymys siitä kuinka pitkään vastaaja on toiminut

nykyisessä roolissaan antaa tietoa kokemuksen merkityksestä vastauksiin. Nämä olivat kyselyn ainoat vastaajia yksilöivät kysymykset. Muilta osin kysely toteutettiin täysin anonyymisti. Kyselyn loppuun lisättiin kysymys, jossa vastaajan oli mahdollista kertoa havaitsemistaan prosesseihin kohdistuvien toimenpiteiden tarpeista.

Ennen arviointikyselyn varsinaista toteutusta se testattiin henkilöllä, jolla on riittävä osaaminen ja tietämys prosesseista, mutta joka ei kuulunut kumpaankaan vastaajaryhmään. Hänen palautteensa perusteella kyselyn alkuun lisättiin oleellisimpien termien selitykset ja kyselyn saatekirjeeseen linkki Harvard Business Reviewn PEMM:stä kertovaan artikkeliin. Testaaja myös esitti epäilyksen siitä, tunnetaanko prosessit ja prosessitoiminta riittävän hyvin, jotta arviointikyselyyn vastaaminen onnistuu.

Kypsyystasot

PEMM:n kypsyystasoihin ei ollut tarvetta tehdä muutoksia. Tuoteryhmän käydessä arvioinnin tuloksia läpi heidän on organisaationsa toimintaympäristö ja ala huomioiden arvioida mille kokonaiskypsyystasolle Tuoteryhmän on tarkoituksenmukaista pyrkiä, ja mille tasolle kutakin kyvykkyyttä on tarve kehittää.

Kyvykkyysalueet

Kyvykkyysalueisiin ja kyvykkyyksiin ei tehty muokkauksia, niiden osalta noudatettiin alkuperäisen PEMM:n rakennetta.

Arviointi

Suurimmat muutokset PEMM:iin tehtiin kypsyysarvioinnin käytännön toteutukseen. Alkuperäinen PEMM on taulukkomuodossa, jossa kyvykkyydet ovat riveillä ja sarakkeet kuvaavat kypsyystasoa edeten vasemman laidan alemmasta kypsyystasosta oikealle korkeampiin tasoihin. Arviointi toteutetaan värittämällä taulukon solut vastausvaihtoehtoa kuvaavalla värillä. (Hammer, 2007) Taulukkorakenne ja solujen värittäminen oli teknisesti mahdotonta toteuttaa käytössä olevalla kyselysovelluksella. Lisäksi katsottiin, että se olisi arviointikyselyyn vastaaville totutusta poikkeava vastausmuoto ja voisi ohjata vastaamista. Arviointi muutettiin kyselyksi, jossa jokainen kyvykkyys ja sitä koskevat 4 väittämää esitetään matriisikysymyksen muodossa. Jokaiselle väittämälle on valittava vastaus aikaisemmin mainituista kolmesta vaihtoehdosta: Pitää pääosin paikkansa, Pitää osittain paikkansa, ja Ei pidä

paikkaansa. Lisäksi jokaisen kyvykkyysalueen yhteyteen lisättiin avoin tekstikettä, jossa vastaajien oli mahdollista avata vastuksiaan tai muuten kommentoida kyvykkyysaluetta.

Alkuperäinen PEMM on englanninkielinen, joten se oli käännettävä suomeksi. Arvioinnin tavoite, eli yleiskuvan saaminen, ohjasi käännöstä. Käännökset pyrittiin tekemään arvioitiväittämän periaate säilyttäen, mutta kuitenkin niin, että väittämät ovat kaikille helposti ymmärrettäviä ja vastattavissa. Ymmärrettävyys ja suomenkielisen väittämän realistinen yhdistettävyys kohdeorganisaation toimintaan ja tilanteeseen oli käännöstyössä oleellisempaa kuin alkuperäistä englanninkielistä väittämää täysin vastaava käännös. Tuoteryhmä on osa julkishallinnon organisaatiota, joten henkilöstön erillinen palkitseminen ei kuulu toimintakulttuuriin (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 34). Tämän takia arviointiväittämien suomennoksissa vältettiin termiä palkitseminen.

Arviointikyselyn vastaajilla on hyvin erilaisia taustoja. Prosesseihin ja niiden johtamiseen liittyvä termistö ole kaikille yhtä tuttua, joten arviointiväittämien suomennoksissa käytettiin selkeää yleiskieltä ja termejä huomioiden kuitenkin arvioinnin kohteena olevan organisaation käyttämä termistö, toimialan (julkishallinto) asettamat rajoitteet ja se, että arvioinnin kohteena oli tietty Tuoteryhmä ja sen prosessit ei koko organisaatio. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi, että väittämässä ei pidetty oleellisena, että prosessineuvosto (process council) vastaa jostain asiasta, vaan sitä että joku, tässä tapauksessa ohjausryhmä, vastaa kyseisestä asiasta. Kyselymuotoinen ja suomeksi käännetty PEMM on liitteenä 1.

Vastausten teoreettisesta kumulatiivisuudesta ei mainittu vastaajille, jotta se ei vaikuttaisi heidän vastauksiinsa.

6.2 Arviointikyselyn vastausten pisteytys

PEMM:n arviointi on hyvin suoraviivainen: kyvykkyysalueet saavuttavat tason vain, jos kaikki alueeseen sisältyvät kyvykkyydet saavat kyseisellä tasolla arvion ”pitää pääosin paikkansa”. Mikäli joku kyvykkyyksistä saa arvion ”pitää osittain paikkansa” tai ”ei pidä paikkaansa”, jää taso saavuttamatta.

Tähän tutkimukseen arviointia oli tarve muokata pääasiassa kahdesta syystä:

1. Hammer ei ole ohjeistanut miten arviointi tehdään, jos vastaajia on useita. Mikäli taso katsotaan aina heikoimman arvion (”ei pidä paikkaansa”) mukaan, tulos on synkkä eikä todennäköisesti kuvaa todellisuutta.

2. Kun arvioijia on useita, paras vaihtoehto on kokoontua ja käydä tulokset yhdessä läpi, ideaalitilanteessa yhteen tulokseen päätyen. Tässä tutkimuksessa se ei kuitenkaan ollut mahdollista.

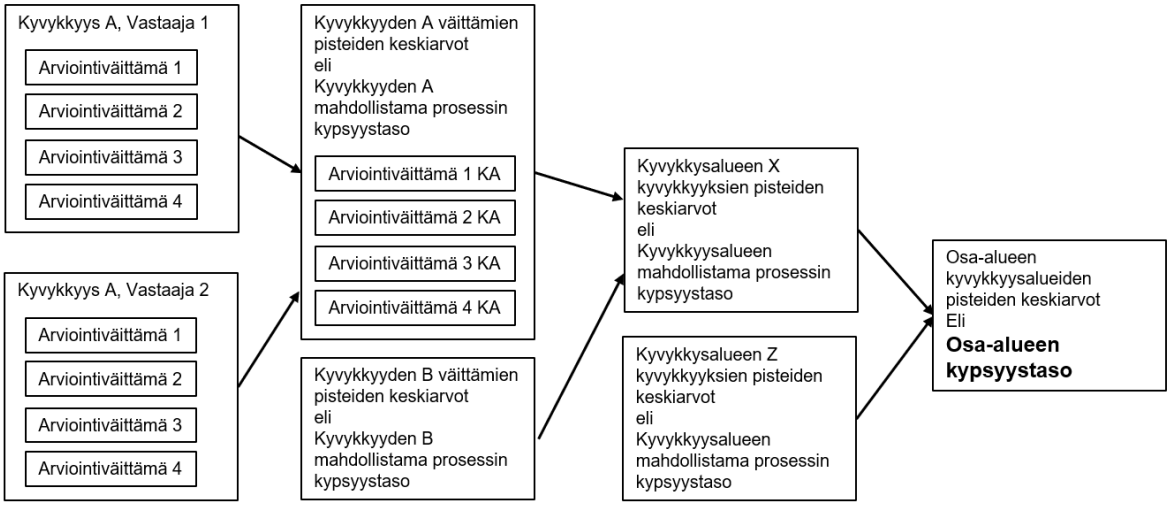
Arviointikyselyn vastaukset päädyttiin pisteyttämään seuraavasti:

- Arviointiväittämien vastausvaihtoehdot:
    - Pitää pääosin paikkansa = 1 piste.
    - Pitää osittain paikkansa = 2 pistettä.
    - Ei pidä paikkaansa = 3 pistettä.

Arviointiväittämien, kyvykkyyksien, kyvykkyysalueiden ja osa-alueiden pisteet lasketaan seuraavasti:

- Kyvykkyyden tasojen pisteet ovat sen arviointiväittämiin annettujen vastausten pisteiden keskiarvo.
- Kyvykkyysalueen tasojen pisteet ovat sen kyvykkyyksien tasojen pisteiden keskiarvo.
- Osa-alueen tasojen pisteet ovat sen kyvykkyysalueiden tasojen pisteiden keskiarvo.

Keskiarvo valittiin pisteiden laskutavaksi, siellä siitä näkyy jossain määrin vastausten vaihtelevuus, ja sitä on käytetty arvioinnin pisteytyksessä muun muassa Amy van Looyn kehittämässä kypsyyden arviointityökalussa. (Van Looy, 2020, s. 300) Pisteytystä havainnollistetaan kuvassa 6.



Kuva 6 PEMM:n arviointikyselyn vastausten pisteiden lasku

Osa-alueen kypsyystaso määräytyy sen pisteiden perusteella. Koska kyseessä on useamman vastaajan antamien pisteiden keskiarvo, pisteraja muutettiin Hammerin vahvuuksille määrittämästä 20%:n rajasta 25%:iin ja heikkouksille määritetystä 80%:n rajasta 75%:iin. Tästä seuraa, että kypsyystason pisteiden ollessa 1,50 tai alle taso on saavutettu. Kumulatiivisuuden periaatteen mukaan pistemäärien pitäisi olla alemmilla tasoilla pieniä ja kasvaa ylemmille tasoille siirryttäessä, olettaen että täyttä kypsyyttä ei ole saavutettu.

6.3 Arviointikyselyn aikataulu

Kysely lähetettiin 9 Tuoteryhmän edustajalle ja 11 asiakasnäkökulman edustajalle eli yhteensä 20 henkilölle. Aikataulu oli seuraava:

- Vastausaika: 4.6.2024 - 20.6.2024, yhteensä 13 työpäivää
- Ensimmäinen muistutus: 13.6.2024
- Toinen muistutus: 19.6.2024

Vastauksia saatiin 9 kappaletta, joista 3 oli Tuoteryhmältä ja 6 asiakasnäkökulman edustajilta. Vastausaikaa jatkettiin 28.6.2024 asti, koska vastausten määrästä toivottiin suurempaa. Lisäaika toi yhden Tuoteryhmän vastauksen lisää.

Vastausten määrä jäi kokonaisuutena pieneksi. Tämä johti pohdintaan siihen vaikuttaneista syistä. Erääksi mahdolliseksi syyksi arveltiin kyselyn ajankohtaa, vaikka se oli sovittu yhdessä kohdeorganisaation kanssa, ja ajankohtaa päätettäessä huolehdittiin, ettei se osunut

kokonaisuudessaan vastaajien loma-aikaan. Ajankohdan vaikutuksen minimoimiseksi sovittiin vielä loma-ajan jälkeisestä lisävastausajasta 21.8.2024 – 13.9.2024. Lisävastausaika ei tuonut uusia vastauksia, joten lopullinen määrä oli 10 vastausta, joista 4 oli Tuoteryhmän edustajilta ja 6 asiakasnäkökulman edustajilta.

TalentMap on konsultointiyritys, joka auttaa organisaatioita osallistamaan henkilöstöään toiminnan kehittämiseen esimerkiksi kyselyjen avulla (TalentMap, 2024a). Heidän kokemuksensa mukaan henkilöstö ei vastaa kyselyihin, jos niiden nimettömyyttä epäillään, negatiivisen palautteen antamista pelätään, tai jos kyselyjen vastauksia ei käsitellä ja toimenpiteisiin ryhdytä tulosten perusteella (TalentMap, 2024b).

Tämän tutkimuksen tapauksessa vastausten vähäiseen määrään uskotaan vaikuttaneen kyselyä testanneen henkilön esille nostama prosessiosaamisen puute, sekä mahdollisesti epäilys, etteivät kyselyn tulokset aiheuta minkäänlaisia toimenpiteitä.

7 Kypsyysarvioinnin tulokset

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation toiveena oli, että kypsyysarvioinnin tulokset esitetään kokonaisuutena, joka ei ole riippuvainen teoriasta tai vaadi siihen tutustumista. Tämän takia ennen varsinaisia tuloksia kuvataan lyhyesti, miten niitä on tulkittava.

7.1 Arvioinnin tulosten lukeminen

Kypsyysarvioinnin kyselyn tulokset on jaoteltu PEMM:n rakenteen mukaisesti Prosessien mahdollistajiin ja Organisaation kyvykkyyksiin. Kummankin kokonaisuuden alta löytyvät sen kyvykkyysalueet ja kyvykkyydet arviointiväittämineen. Tulosten käsittelyssä edetään osa-alueista kyvykkyysalueiden kautta kyvykkyyksiin, eli laajasta kokonaisuudesta yksityiskohtiin.

Arviointikyselyyn vastasi kaksi ryhmää: arvioinnin kohteena oleva Tuoteryhmä ja asiakasnäkökulma. Myös tulokset esitetään kahtena ryhmänä: ensin arvioinnin kohteena olevan Tuoteryhmän vastausten tulos, ja sen jälkeen asiakasnäkökulman vastausten tulos silloin kun se on olemassa. Pienen vastaajamäärän vuoksi vastaajia ei jaettu taustatietojen perusteella alaryhmiin.

PEMM ei varsinaisesti arvioi kyvykkyysalueiden ja kyvykkyyksien kyvykkyystasoa, mutta tässä tutkimuksessa myös ne määritettiin. Tasot kertovat minkä kypsyystason kyseinen kyvykkyys tai kyvykkyysalue mahdollistaa.

Prosessien mahdollistajien tasojen tukemien prosessien tasokuvaukset:

- P-0: Prosessit ovat epävakaita.
- P-1: Prosessit toimivat luotettavasti ja ennustettavasti.
- P-2: Prosessit on suunniteltu ja otettu käyttöön kokonaisuuksina läpi organisaation.
- P-3: Prosessit voidaan tarvittaessa yhdistää organisaation muihin prosesseihin.
- P-4: Prosessit ylittävät organisaation rajat ja laajentuvat toimittajiin ja asiakkaisiin. (Hammer, 2007)

Organisaation kyvykkyyksien tasokuvaukset riippuvat kyvykkyydestä ja ovat johdettavissa sen arviointiväittämistä. Esimerkkinä Kulttuuriin sisältyvän Tiimityöskentelyn kuvaukset:

- E-0: Ei vielä tavoita kuvattua E-1 tasoa.
- E-1: Jonkinlaista kokemusta tiimityöskentelystä.
- E-2: Käytetään vastuualuerajat ylittäviä projektitiimejä, ja ihmiset ovat tottuneita tiimityöskentelyyn.
- E-3: Tiimityöskentely on normi organisaation sisällä.
- E-4: Tiimityöskentely toimittajien ja asiakkaiden kanssa on rutiinia. (Hammer, 2007)

Prosessien mahdollistajien ja Organisaation kyvykkyyksien kypsyystasot määritellään niihin kuuluvien kyvykkyysalueiden tasojen pisteistä laskettujen keskiarvojen perusteella.

Kyvykkyysalueen pisteet ovat siihen kuuluvien kyvykkyyksien tasojen pisteiden keskiarvoja. Kyvykkyysalueiden tulosten yhteydessä tuodaan esille myös parannusehdotuksia tai selvitettäviä asioita, joiden avulla alueen tasoa on mahdollista nostaa. Ehdotukset perustuvat PEMM:n tasokuvauksiin sekä vastaajien antamiin tarkennuksiin ja huomioihin.

Kyvykkyyksiin liittyy arviointiväittämiä, jotka kuvaavat eri tasoja. Jokaisen kyvykkyyden kohdalla tarkastellaan sen arviointiväittämien kumulatiivisuutta. Kumulatiivisuutta tai sen puutetta ei huomioida tasomäärityksissä, mutta mikäli kumulatiivisuus on kyseenalainen, se tuodaan ilmi.

Kyvykkyyden yhteydessä on kuvaaja, jossa on nähtävissä kohdan arviointiväittämiin annettujen vastausten hajonta. Kuvaajan palkkien värit ilmaisevat annettuja vastauksia ja tasoa. Vihreä tarkoittaa, että väittämä pitää paikkansa ja taso on saavutettu. Keltainen tarkoittaa, että väittämä pitää osittain paikkansa ja taso on osittain saavutettu. Punainen, ettei väittämä pidä paikkaansa eikä tasoa ole saavutettu.

Arviointiväittämiin annetut vastaukset on pisteytetty, ja pisteiden keskiarvot esitetään taulukossa tasoittain. Asteikko on 1-3, jossa 1 on paras ja 3 huonoin pistemäärä. Kyvykkyysalueiden ja osa-alueiden pisteet on laskettu arviointiväittämien pisteiden perusteella. Pisteiden lisäksi taulukon solujen väri kuvaa saatua pistemäärää. Värejä käytetään samoin kuin kuvaajissa.

Kyvykkyyksien tuloksista nostetaan sanallisesti esille vahvuudet (pistemäärä ≤ 1,50) ja heikkoudet (pistemäärä ≥ 2,50). Vahvuuksia voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä, kun taas heikkoudet jarruttavat kehittymistä. Lisäksi esille nostetaan kohdat, joissa vastaukset jakautuvat kaikille vaihtoehdoille tai vaihtoehtojen ääripäihin.

7.2 Prosessien mahdollistajat

Prosessien mahdollistajiin kuuluvat Prosessien suunnittelu, Henkilöstö, Prosessinomistaja, Rakenteet ja Mittaristo. Prosessien mahdollistajat määrittävät kuinka hyvin prosessin on mahdollista toimia pidemmällä aikavälillä. Prosessi, jolta puuttuu mahdollistaja, voi olla suorituskykyinen lyhyellä tähtäimellä henkilöstön ponnistusten tai johtajien toimenpiteiden seurauksena, mutta sen suorituskyky ei ole pysyvää. Kaikkien mahdollistajien olemassaolo ei myöskään takaa prosessin hyvää suorituskykyä, vaan mahdollistajien täytyy olla tarkoituksenmukaisella tasolla. (Hammer, 2007)

Taulukossa 5 ovat Prosessien mahdollistajien kyvykkyysalueiden tasojen keskiarvot, ja niiden keskiarvona Prosessien mahdollistajien tasojen pisteet. Pisteiden perusteella Prosessien mahdollistajien kypsyystaso on P-0.

Taulukko 5 Prosessien mahdollistajien tulokset

	P-1	P-2	P-3	P-4
Prosessien mahdollistajat	**2,01**	**2,23**	**2,38**	**2,47**
Prosessien rakenne	2,00	2,50	2,67	2,58
Henkilöstö	1,50	1,50	1,92	1,83
Prosessinomistaja	1,67	2,17	2,17	2,67
Rakenteet	2,25	2,38	2,75	2,63
Mittaristo	2,63	2,63	2,38	2,63

Arviointikyselyn vastausten pisteiden perusteella vahvuutena esille nousee Henkilöstö. Heikoimman tuloksen on saanut Mittaristo.

7.2.1 Prosessien rakenne -kyvykkyysalue

Prosessien rakenne tarkoittaa prosessien toteutuksen määrittelyn kattavuutta. Määrittelyyn sisältyy muun muassa se kuka tekee minkäkin tehtävän, missä järjestyksessä, missä sijainnissa ja olosuhteissa, mihin tietoihin pohjautuen ja millä tarkkuudella. Jos prosessia ei ole määritelty kattavasti, prosessiin osallistuvat eivät tiedä mitä tehdä missäkin vaiheessa. Rakenteeltaan huono prosessi ei voi tuottaa parhaita mahdollisia tuloksia. (Hammer, 2007)

Prosessien rakenteen kyvykkyyksien pisteiden keskiarvojen (taulukko 6) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason P-0 prosessit.

Taulukko 6 Prosessien rakenne -kyvykkyysalueen tulokset

	P-1	P-2	P-3	P-4
Prosessien rakenne	**2,00**	**2,50**	**2,67**	**2,58**
Prosessien suunnittelun tavoite	1,25	2,50	2,75	2,75
Prosessien rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen	2,25	2,75	2,50	2,75
Prosessien dokumentaation kattavuus	2,50	2,25	2,75	2,25

Mahdolliset parannuskohteet

Prosessien rakenteessa kaikki kyvykkyydet vaativat parannustoimenpiteitä.

- Prosessien suunnittelun tavoitteessa näkökulmaa on laajennettava Tuoteryhmää laajemmaksi myös toiset prosessit, tietojärjestelmät sekä sidos- ja kohderyhmät huomioivaksi.
- Prosessien kohderyhmän tarpeet on määriteltävä ja sovittava, ja yhteinen näkemys prosessien tavoitellusta suorituskyvystä muodostettava.
- Laajempi näkökulma on ulotettava myös prosessidokumentaatioon, ja on määriteltävä esimerkiksi asiat, jotka prosessidokumentaation on katettava.

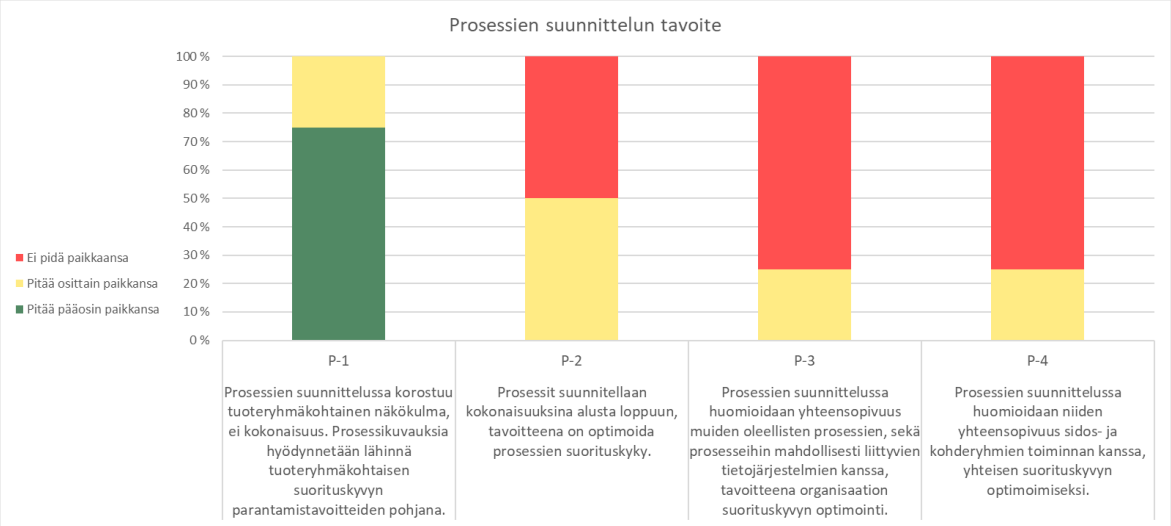
Asiakasnäkökulman arvio Prosessien rakenteesta mahdollistaa myös tason P-0. Kokonaisuutena asiakasnäkökulman arvio on positiivisempi kuin Tuoteryhmän. Mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena, mutta vastauksissa on enemmän hajontaa kuin Tuoteryhmän vastuksissa. Asiakasnäkökulman jättämässä kommentissa kokonaisuutta kuvattiin palveluiden tilaajan näkökulmasta sekavaksi.

Kyvykkyys: Prosessien suunnittelun tavoite

Prosessien suunnittelun tavoitteena on suunnitella prosessit osaksi laajempaa kokonaisuutta, palvelemaan organisaation ylemmän tason tavoitteita. Jos prosessia ei suunnitella laajemman kokonaisuuden tavoitteet huomioiden, voidaan päätyä suppean vastuualueen optimointiin. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 1. Arviointiväittämien eteneminen kumulatiivisesti tasolta toiselle ei ole yksiselitteistä. Kumulatiivisuus katkeaa tason 1 ja tason 2 väittämien välillä; jos prosessit suunnitellaan Tuoteryhmän näkökulmasta, ei niitä suunnitella tuoteryhmien rajat ylittävinä kokonaisuuksina. Poikkeuksena tähän ovat täysin Tuoteryhmän sisäiset prosessit, joiden kohdalla kumulatiivisuus voi toteutua. Toisesta väittämästä eteenpäin väitteet etenevät kumulatiivisesti tasolta toiselle.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Tuoteryhmän osuus prosesseissa on suunniteltu ja kuvattu, ja kuvauksia hyödynnetään tuoteryhmän suorituskyvyn optimointiin.



Kuvaaja 1 Prosessien suunnittelun tavoite -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen (taulukko 7) perusteella Prosessien suunnittelun tavoite mahdollistaa tason P-1 prosessit.

Taulukko 7 Prosessien suunnittelun tavoite -kyvykkyyden tasojen pisteet

	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	1,25	2,50	2,75	2,75

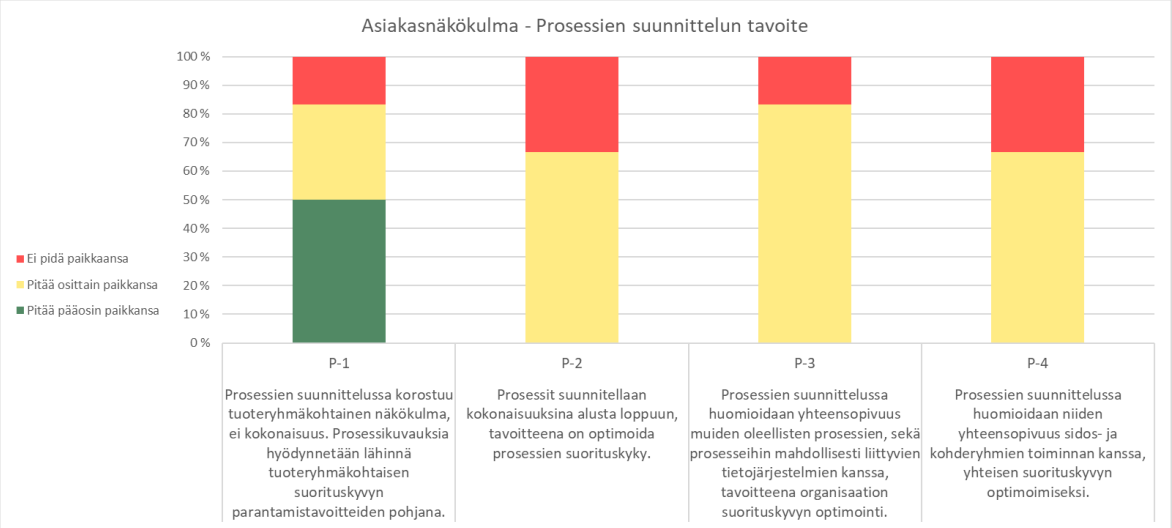
<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat kumulatiivisia myös kohdissa, joissa arviointiväittämät eivät ole.
- Vastaajien mielestä paikkansa piti
    - Prosessien suunnittelussa korostuu tuoteryhmäkohtainen näkökulma, ei kokonaisuus. Prosessikuvauksia hyödynnetään lähinnä tuoteryhmäkohtaisen suorituskyvyn parantamistavoitteiden pohjana.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pitänyt
    - Prosessit suunnitellaan kokonaisuuksina alusta loppuun, tavoitteena on optimoida prosessien suorituskyky.

- Prosessien suunnittelussa huomioidaan yhteensopivuus muiden oleellisten prosessien, sekä prosesseihin mahdollisesti liittyvien tietojärjestelmien kanssa, tavoitteena organisaation suorituskyvyn optimointi.
- Prosessien suunnittelussa huomioidaan niiden yhteensopivuus sidos- ja kohderyhmien toiminnan kanssa, yhteisen suorituskyvyn optimoimiseksi.

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma Prosessien suunnittelun tavoitteeseen on kokonaisuutena hieman Tuoteryhmän näkökulmaa positiivisempi (kuvaaja 2).



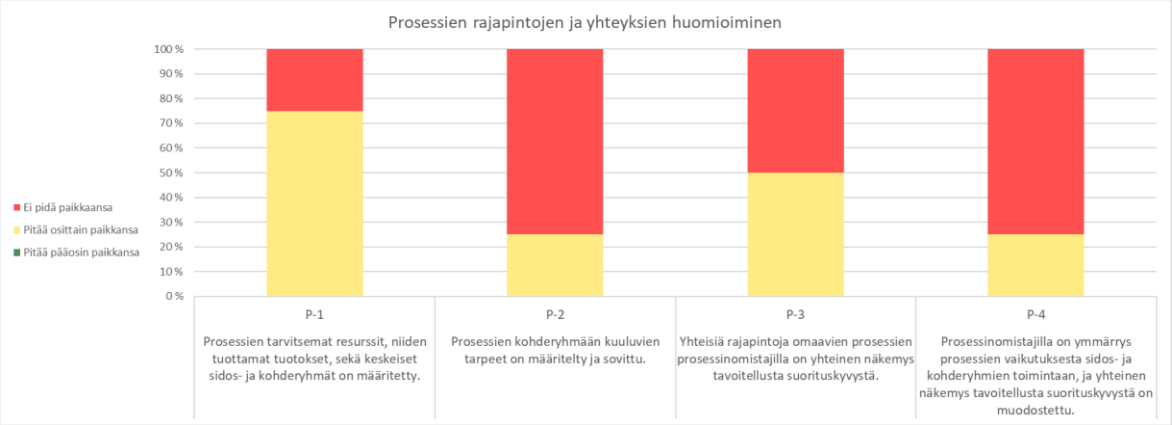
Kuvaaja 2 Asiakasnäkökulma - Prosessien suunnittelun tavoite -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Asiakasnäkökulmasta mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena. Huomioitavaa on tason 1 vastausten jakautuminen kaikille vaihtoehdoille.

Kyvykkyys: Prosessien rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen

Prosessin tarvitsemat erilaiset resurssit, tuotokset sekä prosessin riippuvuudet ja vaikutukset toisiin prosesseihin ja niiden toimintaan on tunnistettava, jotta tiedetään mihin prosessi ja sen muutokset vaikuttavat sekä mikä vaikuttaa prosessiin (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 3. Arviointiväittämien kumulatiivisuuden voidaan katsoa toteutuvan. Vaikka arviointiväittämien kohde hieman vaihtelee, vaikuttaa etenemispolku tasolta toiselle kypsyyden kasvaessa loogiselta.



Kuvaaja 3 Prosessinen rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessien rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 8).

Taulukko 8 Prosessien rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen -kyvykkyyden tasojen pisteet

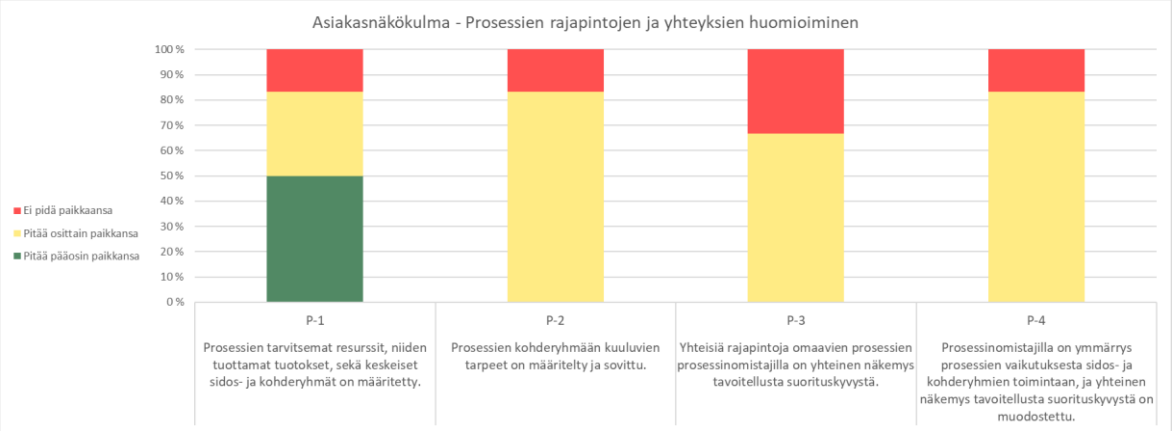
	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	2,25	2,75	2,50	2,75

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet eivät ole kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pitänyt
    - Prosessien kohderyhmään kuuluvien tarpeet on määritelty ja sovittu.
    - Yhteisiä rajapintoja omaavien prosessien prosessinomistajilla on yhteinen näkemys tavoitellusta suorituskyvystä.
    - Prosessinomistajilla on ymmärrys prosessien vaikutuksesta sidos- ja kohderyhmien toimintaan, ja yhteinen näkemys tavoitellusta suorituskyvystä on muodostettu.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

Asiakasnäkökulma Prosessien rajapintojen ja yhteyksien huomioimiseen on Tuoteryhmän arviota positiivisempi (kuvaaja 4).



Kuvaaja 4 Asiakasnäkökulma -Prosessinen rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

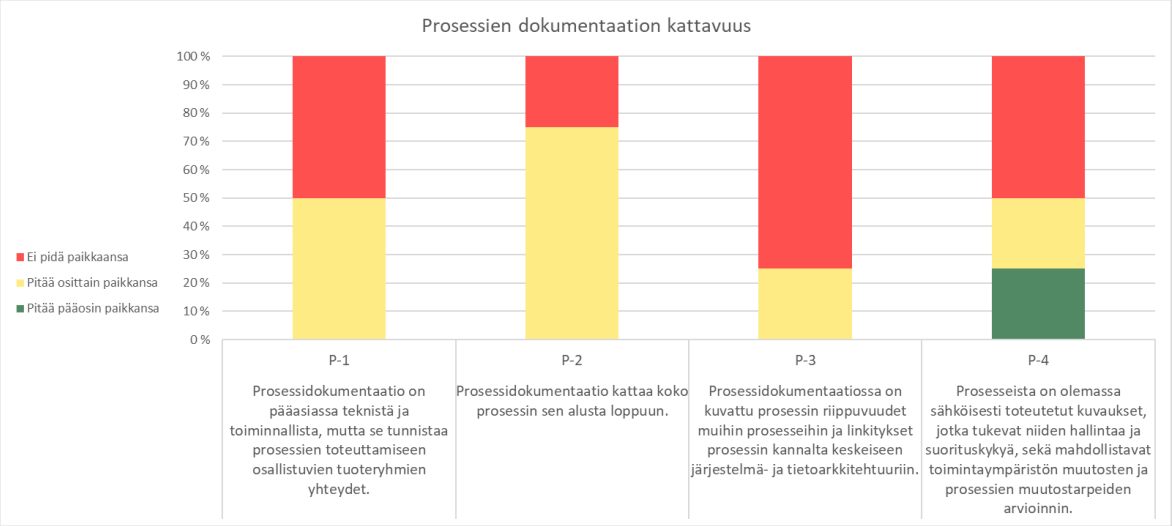
Asiakasnäkökulmasta mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena. Huomioitavaa on tason 1 vastausten jakautuminen kaikille vaihtoehdoille.

Kyvykkyys: Prosessien dokumentaation kattavuus

Kattava prosessidokumentaatio mahdollistaa analyysin siitä, miten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat prosesseihin (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 5. Arviointiväittämien kumulatiivisuus ei ole yksiselitteistä, koska prosessidokumentaation ei tarvitse olla pääasiassa teknistä ja toiminnallista (taso 1), jotta se voi kattaa prosessin alusta loppuun (taso 2). Termin *pääasiassa* voi myös tulkita rajaavaksi; jos dokumentaatio on pääasiassa muuta kuin teknistä ja toiminnallista väite ei pidä paikkaansa. Lisäksi tason 4 väittämän kohde poikkeaa muista; ensimmäisten kolmen tason väittämät koskevat dokumentaation kattavuutta, neljännen prosessin sähköistä kuvausta. Toisaalta voi olettaa tason 4 olevan käytännössä seuraava looginen askel tason 3 jälkeen.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Prosessidokumentaatiossa on kuvattu prosessin tekniset ja toiminalliset osuudet sekä sen toteuttamiseen osallistuvien tuoteryhmien yhteydet.



Kuvaaja 5 Prosessien dokumentaation kattavuus -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessien dokumentaation kattavuus mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 9).

Taulukko 9 Prosessien dokumentaation kattavuus -kyvykkyyden tasojen pisteet

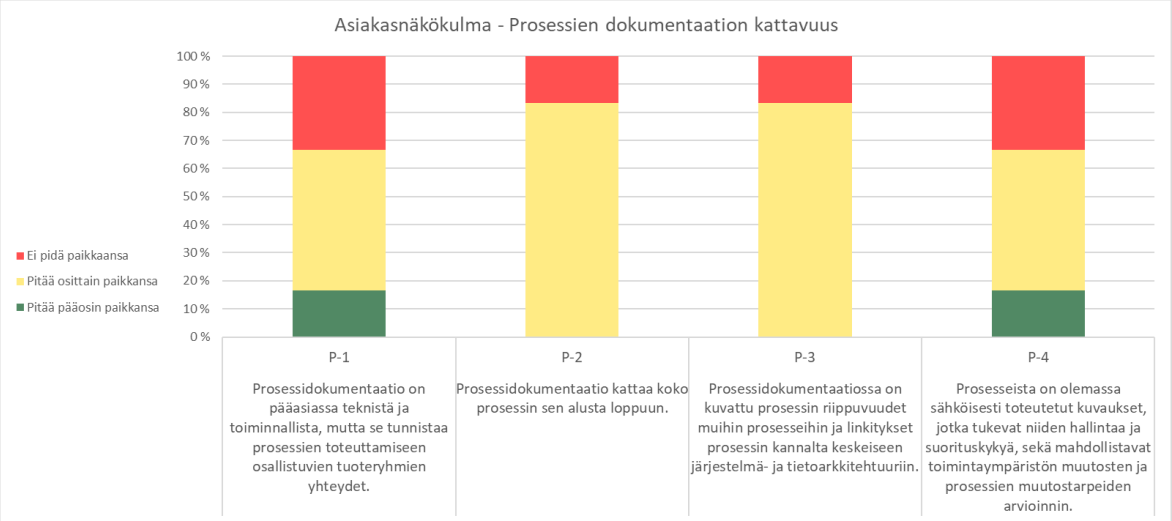
	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	2,50	2,25	2,75	2,25

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet eivät ole kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.
- Tason 4 vastaukset jakautuvat kaikille vaihtoehdoille.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pitänyt
    - Prosessidokumentaatio on pääasiassa teknistä ja toiminnallista, mutta se tunnistaa prosessien toteuttamiseen osallistuvien tuoteryhmien yhteydet.
    - Prosessidokumentaatiossa on kuvattu prosessin riippuvuudet muihin prosesseihin ja linkitykset prosessin kannalta keskeiseen järjestelmä- ja tietoarkkitehtuuriin.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

Asiakasnäkökulma Prosessien dokumentaation kattavuuteen on kokonaisuutena Tuoteryhmän näkemystä positiivisempi (kuvaaja 6).



Kuvaaja 6 Asiakasnäkökulma - Prosessien dokumentaation kattavuus -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Asiakasnäkökulmasta mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena. Huomioitavaa on tasojen 1 ja 4 vastausten jakautuminen kaikille vaihtoehdoille.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmä

Tuoteryhmän vastaajat eivät kommentoineet.

Asiakasnäkökulma

”Koko kuvio on jotenkin niin sekava palveluiden tilaajan näkökulmasta, että ei tähän oikein voi edes vastata mitään.”

7.2.2 Henkilöstö-kyvykkyysalue

Prosessiin osallistuvilla täytyy olla riittävät taidot ja tietämys, jotta he pystyvät noudattamaan prosessin suunnitelmaa onnistuneesti. Henkilöstön on tärkeää keskittyä kokonaisprosessin tavoitteisiin, ei vain omaan vastuualueeseensa. (Hammer, 2007)

Henkilöstö-kyvykkyysalueen kyvykkyyksien keskiarvojen (taulukko 10) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason P-2 prosessit.

Taulukko 10 Henkilöstö-kyvykkyysalueen tulokset

	P-1	P-2	P-3	P-4
Henkilöstö	**1,50**	**1,50**	**1,92**	**1,83**
Henkilöstön tietämys	2,00	1,75	2,25	2,25
Henkilöstön taidot	1,50	1,00	1,25	1,75
Henkilöstön käyttäytyminen	1,00	1,75	2,25	1,50

Mahdolliset parannuskohteet

Tulosten perusteella henkilöstö ei ole organisaation prosessien kypsymisen esteenä. Henkilöstö-kyvykkyysalueella on silti parannettavaa.

- Prosesseihin osallistuvan henkilöstön tietämystä koko prosessista ja sen merkityksestä on parannettava.
- Henkilöstön taitoja voi kasvattaa vielä paremmaksi ongelmanratkaisun, prosessien kehittämisen ja muutoshallinnan osalta.
- Henkilöstön tietämystä oman vastuualueensa ja työnsä vaikutuksesta kokonaisprosessiin on kasvatettava.

Asiakasnäkökulman arvio Henkilöstöstä mahdollistaa tason P-0. Kokonaisuutena arvio on negatiivisempi kuin Tuoteryhmän. Ero tulee esille erityisesti kyvykkyydessä Henkilöstön taidot. Kyvykkyydessä Henkilöstön käyttäytyminen vahvuutena, tai heikkoutena, nousee esille henkilöstön keskittyminen omaan vastuualueeseensa.

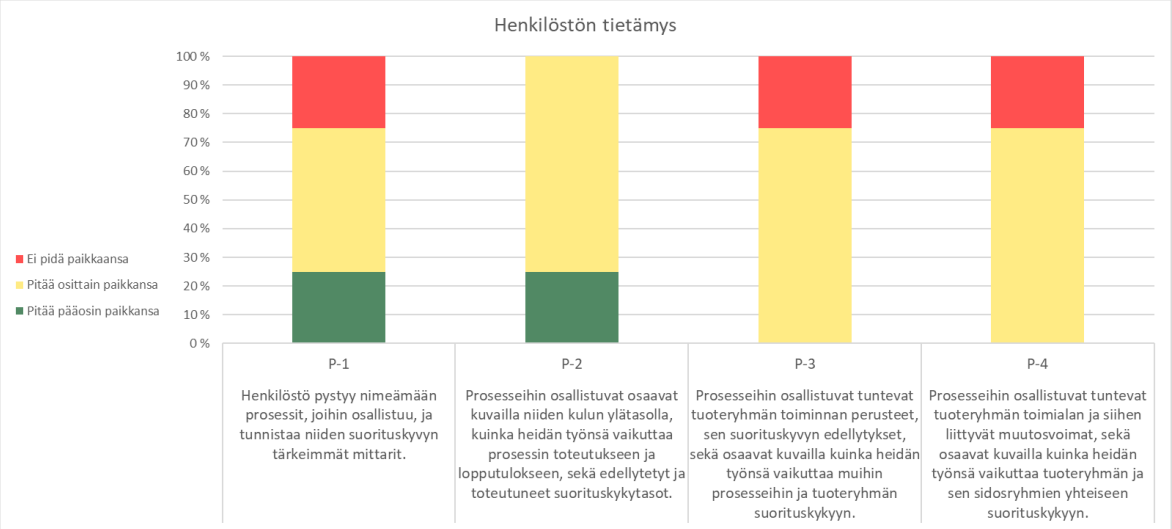
Asiakasnäkökulman kommenteissa tulee esille palveluja tuottavien henkilöiden suuri vaihtuvuus sekä tietämyksen, taitojen ja käyttäytymisen vaihtelu henkilöiden välillä.

Henkilöstö-kyvykkyysaluetta kehitettäessä on syytä huomioida myös taidot, joita Kerpedzhievin et al. tutkimuksen mukaan digitalisaatio tulee vaatimaan. Nämä taidot liittyvät muun muassa analytiikkaan, turvallisuuteen, innovaatiokykyyn ja alaa koskevien määräysten tuntemiseen. (2021, s. 91)

Kyvykkyys: Henkilöstön tietämys

Prosessiin osallistuvien pitää tuntea ja ymmärtää koko prosessi ja sen merkitys. Mikäli heidän tietämyksensä ei ole riittävällä tasolla, he saattavat tehdä ratkaisuja, jotka aiheuttavat haasteita muille prosessiin osallistuville, mikä puolestaan heikentää suorituskykyä ja työmoraalia. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 7. Arviointiväittämien kumulatiivisuuden voidaan katsoa toteutuvan.



Kuvaaja 7 Henkilöstön tietämys -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Henkilöstön tietämys mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 11).

Taulukko 11 Henkilöstön tietämys -kyvykkyyden tasojen pisteet

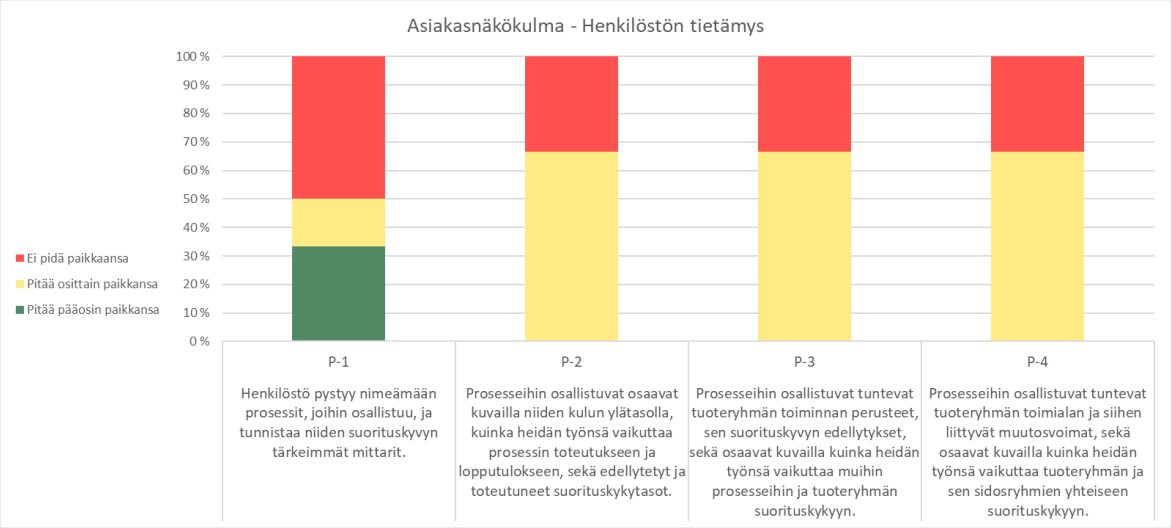
	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	2,00	1,75	2,25	2,25

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet eivät ole kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.
- Tason 1 vastaukset jakautuvat kaikille vaihtoehdoille.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

Asiakasnäkökulman arvio Henkilöstön tietämyksestä on kokonaisuutena Tuoteryhmän näkemystä heikompi (kuvaaja 8).



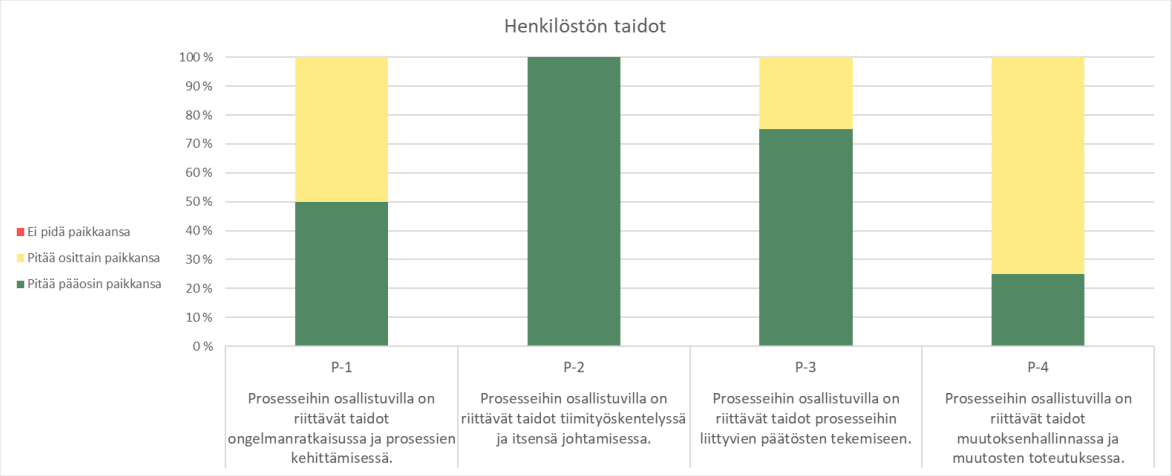
Kuvaaja 8 Asiakasnäkökulma - Henkilöstön tietämys -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Asiakasnäkökulmasta mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena. Huomioitavaa on tason 1 vastausten jakautuminen kaikille vaihtoehdoille.

Kyvykkyys: Henkilöstön taidot

Henkilöstöllä on oltava riittävä osaaminen prosesseihin liittyvissä taidoissa, joista osa on yleistä osaamista ja koulutettavissa myös organisaation ulkopuolella ja osa liittyy organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Tavoitteena on prosessien sujuva toiminta ja kyky kehittää prosesseja. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 9. Arviointiväittämien kumulatiivisuudelle ei ole selkeää perustetta, tosin ei myöskään kumulatiivisuuden puutteelle. Väittämissä mainittujen taitojen välillä ei ole selkeää riippuvuutta tai kumulatiivisuutta, mitkä tahansa väittämistä voivat pitää tai olla pitämättä paikkaansa. Arviointiväittämiä kannattaa tarkastella lähinnä osaamisvajeen paljastajana.



Kuvaaja 9 Henkilöstön taidot - kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Henkilöstön taidot mahdollistaa tason P-3 prosessit (taulukko 12).

Taulukko 12 Henkilöstön taidot – kyvykkyyden tasojen pisteet

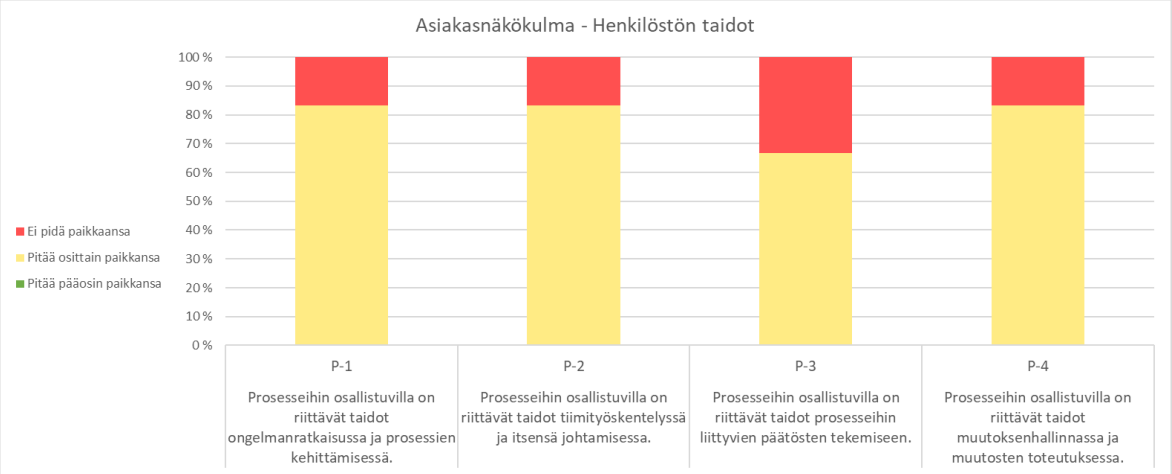
	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	1,50	1,00	1,25	1,75

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset tasolta 2 alkaen.
- Vastaajien mielestä paikkansa pitää
    - Prosesseihin osallistuvilla on riittävät taidot ongelmanratkaisussa ja prosessien kehittämisessä.
    - Prosesseihin osallistuvilla on riittävät taidot tiimityöskentelyssä ja itsensä johtamisessa.
    - Prosesseihin osallistuvilla on riittävät taidot prosesseihin liittyvien päätösten tekemiseen.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

Asiakasnäkökulma Henkilöstön taidoista on Tuoteryhmän omaa käsitystä heikompi (kuvaaja 10).



Kuvaaja 10 Asiakasnäkökulma - Henkilöstön taidot - kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Asiakasnäkökulmasta mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena. Vastauksissa ei ole mitään erityistä huomioitavaa.

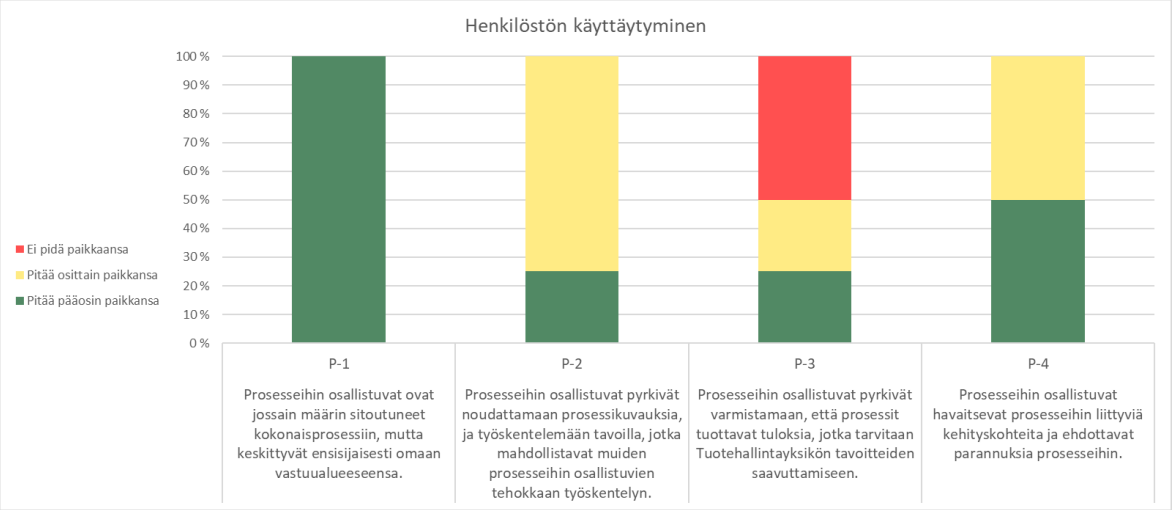
Kyvykkyys: Henkilöstön käyttäytyminen

Henkilöstön käyttäytyminen liittyy henkilökohtaisiin asenteisiin ja niiden ilmenemiseen henkilön toiminnassa. Jos henkilöstö ei ole sitoutunut toimimaan prosesseissa eivät prosessit voi toimia tehokkaasti. Tavoitteena on prosessin mukaisesti ja prosessin eduksi toimiminen sekä prosessin jatkuva kehittäminen. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 11. Arviointiväittämät eivät etene kumulatiivisesti tasolta seuraavalle. Tason 1 väittämä käsittelee sitoutumista, kun taas loput väittämät koskevat tapaa toimia. Tasojen 2 ja 3 väittämät voidaan katsoa kumulatiivisiksi, koska ne käsittelevät prosessin tehokkuuden mahdollistamista ja tulosten varmistamista. Tason 4 väittämän kohde on prosessien parantaminen. Tason 1 väittämällä ei ole riippuvuussuhdetta seuraaviin väittämiin. Samoin tason 4 väittämä ei ole selkeästi riippuvainen alempien tasojen väittämistä.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tasojen 1 ja 4 väittämät voi muuttaa esimerkiksi muotoon:

- Taso 1: Prosesseihin osallistuvat ovat sitoutuneet prosessiin.
- Taso 4: Prosesseihin osallistuvat havaitsevat prosessien suorituskykyyn liittyviä kehityskohteita ja ehdottavat niihin parannuksia.



Kuvaaja 11 Henkilöstön käyttäytyminen -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Henkilöstön käyttäytyminen mahdollistaa tason P-1 prosessit (taulukko 13).

Taulukko 13 Henkilöstön käyttäytyminen -kyvykkyyden tasojen pisteet

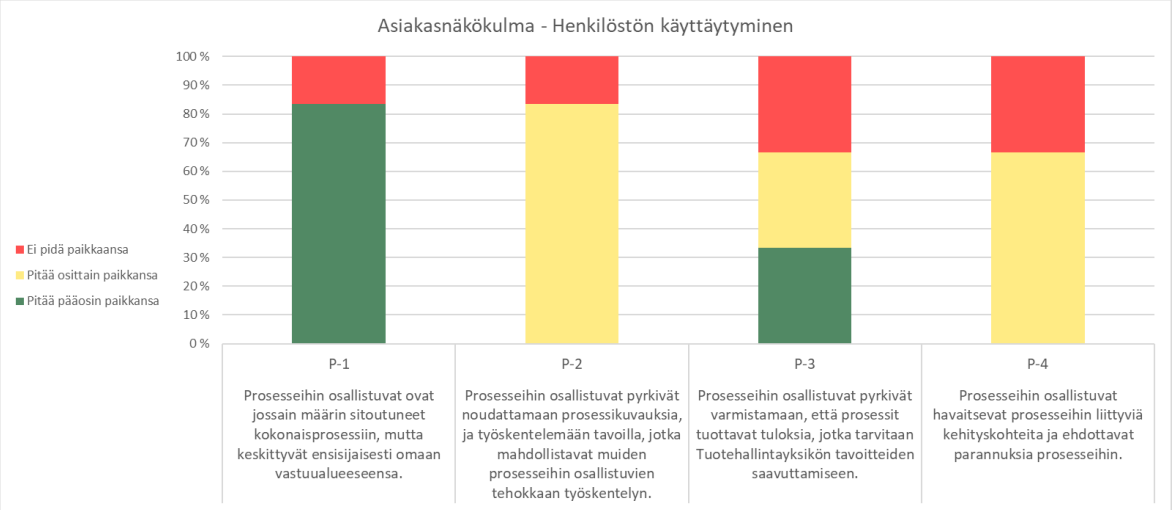
	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	1,00	1,75	2,25	1,50

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Arviointiväittämien kumulatiivisuuden puute näkyy myös vastauksissa ja tasojen pisteissä.
- Tasolla 3 vastaukset jakautuvat kaikille vastausvaihtoehdoille.
- Vastaajien mielestä paikkansa pitää
    - Prosesseihin osallistuvat ovat jossain määrin sitoutuneet kokonaisprosessiin, mutta keskittyvät ensisijaisesti omaan vastuualueeseensa.
    - Prosesseihin osallistuvat havaitsevat prosesseihin liittyviä kehityskohteita ja ehdottavat parannuksia prosesseihin.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

Asiakasnäkökulma Henkilöstön käyttäytymiseen on kokonaisuutena Tuoteryhmän omaa näkemystä heikompi (kuvaaja 12).



Kuvaaja 12 Asiakasnäkökulma - Henkilöstön käyttäytyminen -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vahvuutena, tai heikkoutena, asiakasnäkökulmastakin nousee esille henkilöstön keskittyminen omaan vastuualueeseensa.

Huomioitavaa on, että vastaukset jakautuvat vastausvaihtoehtojen ääripäihin tasolla 1 ja tasolla 3 vastukset jakautuvat kaikille vaihtoehdoille.

Tarkennukset ja huomiot

<u>Tuoteryhmä</u>

Tuoteryhmän vastaajat eivät kommentoineet.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

”Tässä on aika isoja vaihteluita henkilöiden välillä. Osa tekijöistä on todella hyviä ja osa ihan pihalla.”

”Sama avoin vastaus kuin edellä, mutta lisäksi, että tilaajalla ei ole oikein aina edes näkyvyyttä, että ketkä palvelua tuottavat ja henkilöt vaihtuvat jatkuvasti niin yhäkin, näin yleisluonteiseen kyselyyn "prosesseihin osallistuvat henkilöt" on mahdoton vastata.”

7.2.3 Prosessinomistaja-kyvykkyysalue

Prosessilla on oltava omistaja, jolla on vastuu ja valta varmistaa, että prosessi tuottaa tuloksia (Hammer, 2007).

Prosessinomistajuuden kyvykkyyksien keskiarvojen (taulukko 14) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason P-0 prosessit.

Taulukko 14 Prosessinomistaja-kyvykkyysalueen tulokset

	P-1	P-2	P-3	P-4
Prosessinomistaja	1,67	2,17	2,17	2,67
Prosessinomistajan rooli	1,50	2,25	2,50	3,00
Prosessinomistajan tehtävät	1,75	1,75	1,75	2,25
Prosessinomistajan vaikutusvalta	1,75	2,50	2,25	2,75

Mahdolliset parannuskohteet

Prosessinomistajuuden vahvistaminen vaikuttaa myös muihin Prosessien mahdollistajiin.

- Prosessinomistajuudesta on tehtävä virallinen rooli.
- Prosessinomistajan tehtäviä pidetään pääosin selkeinä, mutta tehtäviä on syytä tarkentaa lisää ja varmistaa, että prosessinomistajat tekevät kyseisiä tehtäviä.
- Prosessinomistajalla ei koeta olevan vaikutusvaltaa prosessia koskeviin päätöksiin tai siihen liittyviin resursseihin. Prosessinomistajalle pitää antaa vastuu ja valta prosessiin liittyvissä asioissa.

Tuoteryhmän kommentit vahvistivat kyselyn tuloksissa ilmi tulleita haasteita: prosessinomistajuus on epäselvä, vastuiden jakautuminen on epäselvää ja vastuut ja valta eivät kohtaa.

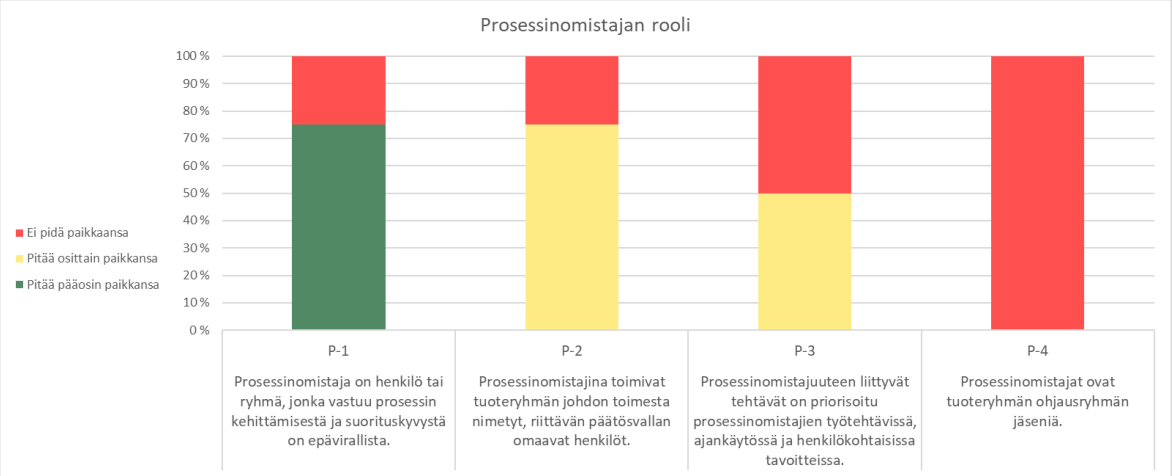
Asiakkaiden edustajat eivät arvioineet Prosessinomistajaa koskevia kyvykkyyksiä.

Kyvykkyys: Prosessinomistajan rooli

Prosessilla on oltava virallisesti tunnistettu ja tunnustettu omistaja, jolla on vastuu prosessista (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 13. Arviointiväittämät eivät ole kumulatiivisia. Mikäli tason 1 väittämä pitää paikkansa, eli prosessinomistajan rooli on epävirallinen, ei mikään seuraavista väittämistä voi pitää pakkaansa. Kumulatiivisuus on olemassa tason 2 väittämistä eteenpäin.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Prosessinomistaja on henkilö tai ryhmä, jonka vastuu prosessin kehittämisestä ja suorituskyvystä on virallista.



Kuvaaja 13 Prosessinomistajan rooli -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessinomistajan rooli mahdollistaa tason P-1 prosessit (taulukko 15).

Taulukko 15 Prosessinomistajan rooli -kyvykkyyden tasojen pisteet

	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	1,50	2,25	2,50	3,00

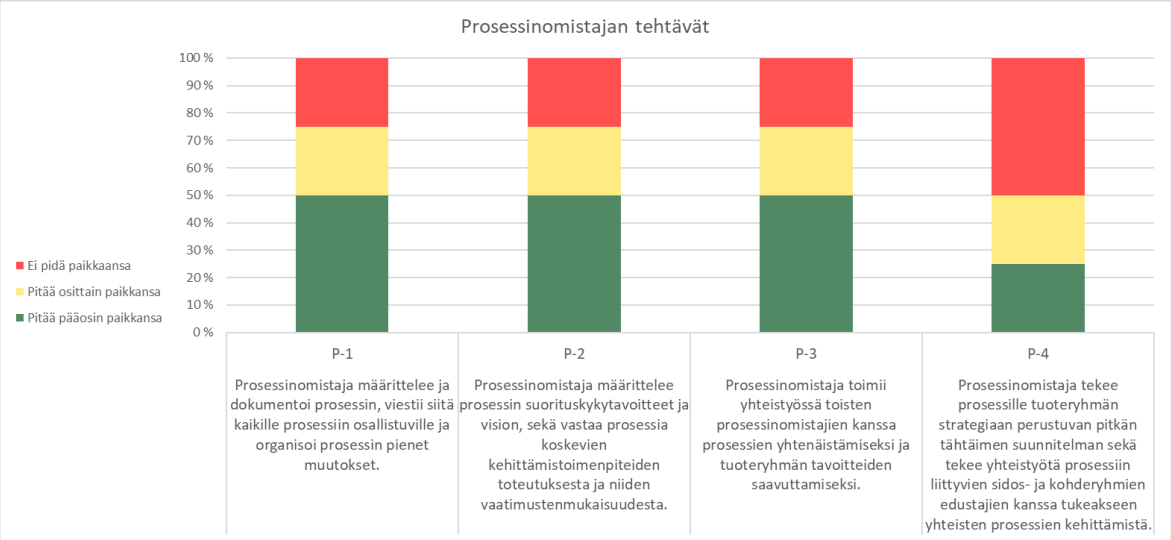
<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.
- Tasolla 1 vastaukset jakautuvat ääripäihin.
- Vastaajien mielestä paikkansa pitää
    - Prosessinomistaja on henkilö tai ryhmä, jonka vastuu prosessin kehittämisestä ja suorituskyvystä on epävirallista.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Prosessinomistajuuteen liittyvät tehtävät on priorisoitu prosessinomistajien työtehtävissä, ajankäytössä ja henkilökohtaisissa tavoitteissa.
    - Prosessinomistajat ovat tuoteryhmän ohjausryhmän jäseniä.

Kyvykkyys: Prosessinomistajan tehtävät

Prosessinomistajalla on tehtäviä, joiden taso ja laajuus vaihtelee (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 14. Arviointiväittämät etenevät kumulatiivisesti tasolta seuraavalle. Huomionarvoista on, että väittämiin on mahdollista vastata näkökulmasta ”mitä ovat prosessinomistajan tehtävät?” tai näkökulmasta ”tekeekö prosessinomistaja näitä tehtäviä?”. Näkökulman vaihtelu voi selittää vastausten vaihtelua. Jos arviointi halutaan toistaa, näkökulma kannattaa selventää kyvykkyyden nimeen tai arviointiväittämiin.



Kuvaaja 14 Prosessinomistajan tehtävät -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessinomistajan tehtävät -kyvykkyys mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 16).

Taulukko 16 Prosessinomistajien tehtävät -kyvykkyyden tasojen pisteet

	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	1,75	1,75	1,75	2,25

<u>Huomiot tuloksesta</u>

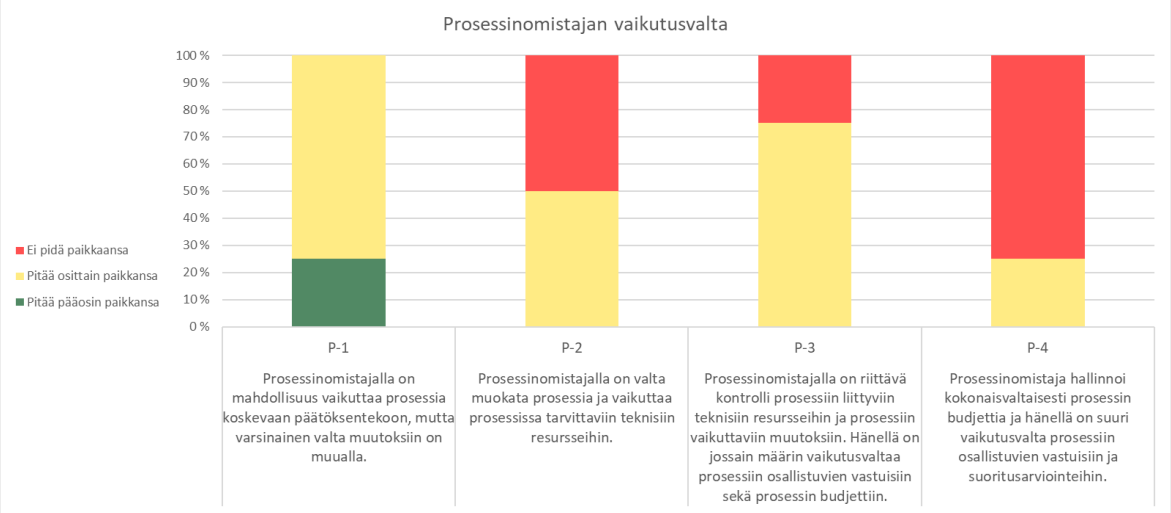
- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset, tosin vaihtelua on hyvin vähän.
- Kaikilla tasoilla on kaikkia vastausvaihtoehtoja.

Kyvykkyys: Prosessinomistajan vaikutusvalta

Organisaation on annettava prosessinomistajalle riittävät oikeudet ja riittävästi vaikutusvaltaa, jotta hän voi toteuttaa vastuulleen kuuluvat tehtävät (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 15. Arviointiväittämät eivät ole kumulatiivisia. Tason 1 väittämä on rajaava, koska sen pitäessä paikkansa seuraavien tasojen väittämät eivät voi pitää paikkaansa. Jos valta prosessin muutoksiin on muualla kuin prosessinomistajalla (taso 1), valta ei voi olla prosessinomistajalla (taso 2). Kumulatiivisuuden voidaan katsoa toimivan tason 2 väittämästä eteenpäin.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Prosessinomistajalla on valta vaikuttaa prosessia koskevaan päätöksentekoon.



Kuvaaja 15 Prosessinomistajan vaikutusvalta -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessinomistajan vaikutusvalta mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 17).

Taulukko 17 Prosessinomistajan vaikutusvalta -kyvykkyyden tasojen pisteet

	P-1	P-2	P-3	P-4
Keskiarvo	1,75	2,50	2,25	2,75

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat tasoa 3 lukuun ottamatta kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.

- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Prosessinomistajalla on valta muokata prosessia ja vaikuttaa prosessissa tarvittaviin teknisiin resursseihin.
    - Prosessinomistaja hallinnoi kokonaisvaltaisesti prosessin budjettia ja hänellä on suuri vaikutusvalta prosessiin osallistuvien vastuisiin ja suoritusarviointeihin.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmä

”Prosessinomistajuus on minulle tiimivastaavana epäselvä, koen että tiimivastaavat ovat [Tuoteryhmässä] prosessien omistajia, mutta nämä määritellyt vastuut jakautuvat epäselvästi nyt tuoteomistajien ja tiimivastaavien välille. Tilanne on ollut ongelmallinen niin pitkään, kuin nykyinen palvelurakenne on ollut olemassa. Käytännössä omistajuus on tiimivastaavilla, mutta heillä ei ole omistajan roolin edellyttämiä toimivaltuuksia, vaikutusmahdollisuuksia. Valta ja vastuu eivät täsmää. Ja myöskään tuoteomistajatasolla ei ole mahdollista hoitaa kaikkia niitä vastuita, mitä nykyisellään käytännössä tiimivastaavatasolla hoidetaan.”

”En tiedä kuka/ketkä meillä on prosessinomistajia: tuoteomistajat, tuotetiimivastaavat vai joku muu.”

”Useampaan kohtaan sopisi vastaus 'en tiedä että näin olisi'.”

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma ei arvioinut Prosessinomistaja-kyvykkyysaluetta.

7.2.4 Rakenteet-kyvykkyysalue

Organisaation tieto- ja henkilöstöjärjestelmien on tuettava prosessien toteutusta. Vähintäänkin on varmistettava, etteivät ne rajoita prosessin suorituskykyä. (Hammer, 2007)

Rakenteet-kyvykkyysalueen kyvykkyyksien keskiarvojen (taulukko 18) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason P-0 prosessit.

Taulukko 18 Rakenteet-kyvykkyysalueen tulokset

	P-1	P-2	P-3	P-4
Rakenteet	**2,25**	**2,38**	**2,75**	**2,63**
Tietojärjestelmien tuki prosesseille	2,00	2,00	3,00	2,50
Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa	2,50	2,75	2,50	2,75

Mahdolliset parannuskohteet

Prosessien mahdollistamisen näkökulmasta Rakenteissa on kehitettävää.

- Prosessien tarpeet on huomioitava tietojärjestelmien suunnittelussa ja konfiguroinnissa. On kartoitettava tietojärjestelmien suurimmat haasteet ja puutteet, sekä selvitettävä, voiko tilannetta parantaa konfiguraatiolla tai jopa vain koulutuksella.
- Henkilöstöhallinnossa on huomioitava prosessit ja henkilöstön kyky toimia prosesseissa varsinaisen vastuualueen lisäksi.

Asiakasnäkökulma vastasi vain kyvykkyyteen Tietojärjestelmien tuki prosesseille. Arvio mahdollistaa tason P-0. Alimpien tasojen vastaukset jakautuivat kaikille vaihtoehdoille, eli näkemys tietojärjestelmien tuesta vaihtelee laidasta laitaan.

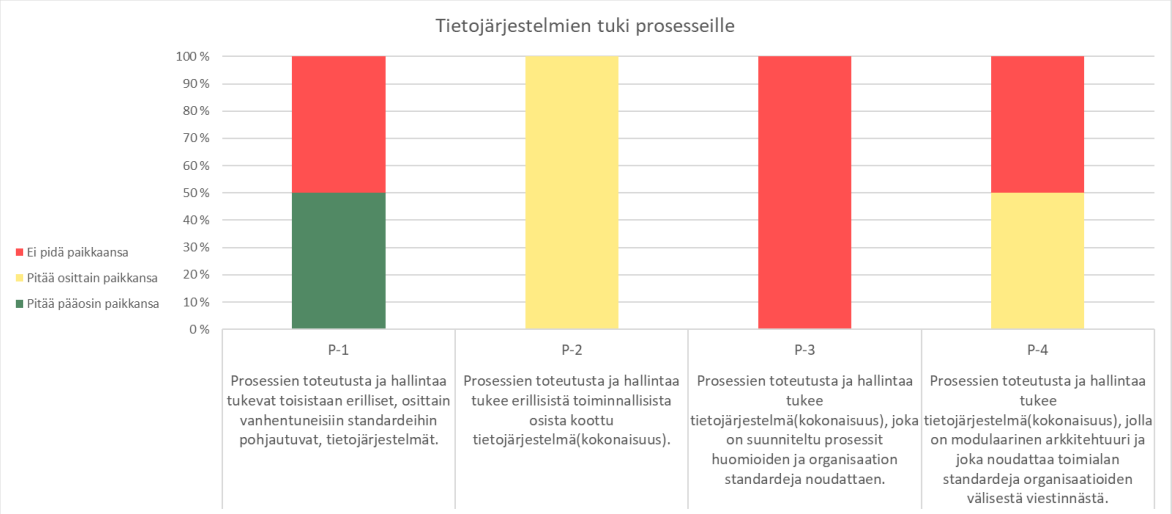
Kerpedzhievin et al. (2021, s. 92) mukaan esimerkiksi data-analytiikan, prosessien toteutukseen ja johtamiseen liittyvien järjestelmäintegraatioiden sekä toimintojen automatisoinnin rooli tulee korostumaan tulevaisuudessa.

Kyvykkyys: Tietojärjestelmien tuki prosessille

Tietojärjestelmien on tuettava prosessia ja sen toteutusta. Tämä tarkoittaa, että järjestelmät sujuvoittavat ja helpottavat työtä, eivät hidasta ja hankaloita sitä. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 16. Arviointiväittämät eivät ole kumulatiivisia. Tasojen 1, 2 ja 4 väittämät koskevat tietojärjestelmäarkkitehtuuria, ja vain yksi niistä voi pitää paikkansa. Tason 3 väittämä koskee prosessien tarpeiden huomiointia tietojärjestelmän suunnittelussa.

Arviointiväittämiä on hyvin vaikea muuttaa kumulatiivisiksi muuttamatta kysymyksen rakennetta tai kohdetta merkittävästi. Kyvykkyyttä kannattaa tarkastella yksittäisten väitteiden kautta, ilman kumulatiivisuuden ajatusta.



Kuvaaja 16 Tietojärjestelmien tuki prosesseille -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Tietojärjestelmien tuki prosesseille mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 19).

Taulukko 19 Tietojärjestelmien tuki prosesseille -kyvykkyyden tasojen pisteet

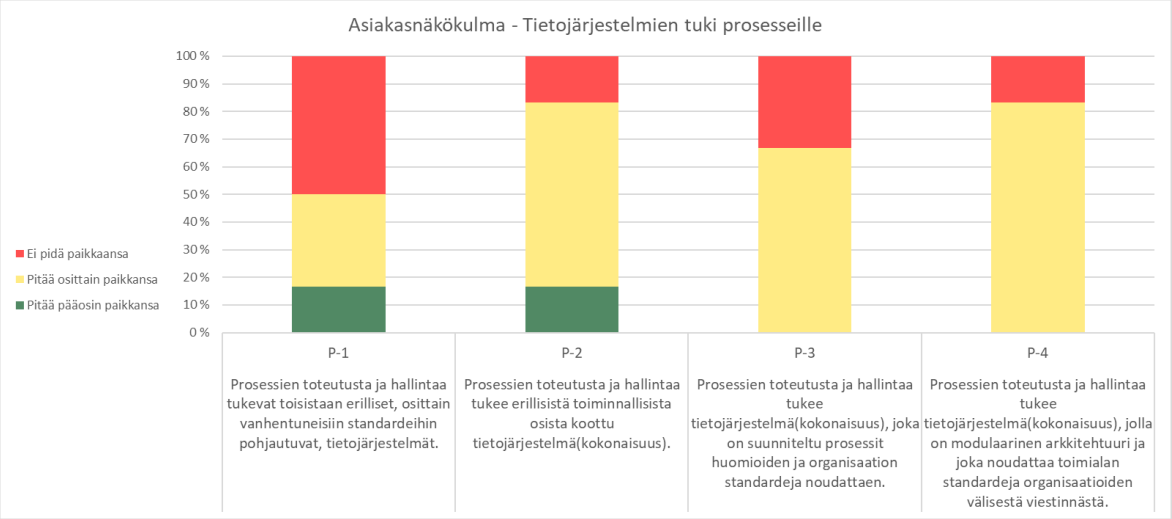
	P-1	P-2	P-3	P-4
Keskiarvo	2,00	2,00	3,00	2,50

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Arviointiväittämien kumulatiivisuuden puute näkyy myös vastauksissa ja pisteissä.
- Tason 1 tulos jakautuu tasan vastausvaihtoehtojen ääripäiden kesken.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Prosessien toteutusta ja hallintaa tukee tietojärjestelmä(kokonaisuus), joka on suunniteltu prosessit huomioiden ja organisaation standardeja noudattaen.
    - Prosessien toteutusta ja hallintaa tukee tietojärjestelmä(kokonaisuus), jolla on modulaarinen arkkitehtuuri ja joka noudattaa toimialan standardeja organisaatioiden välisestä viestinnästä.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

Asiakasnäkökulma Tietojärjestelmien antamaan tukeen on kokonaisuutena hieman Tuoteryhmän näkökulmaa positiivisempi (kuvaaja 17).



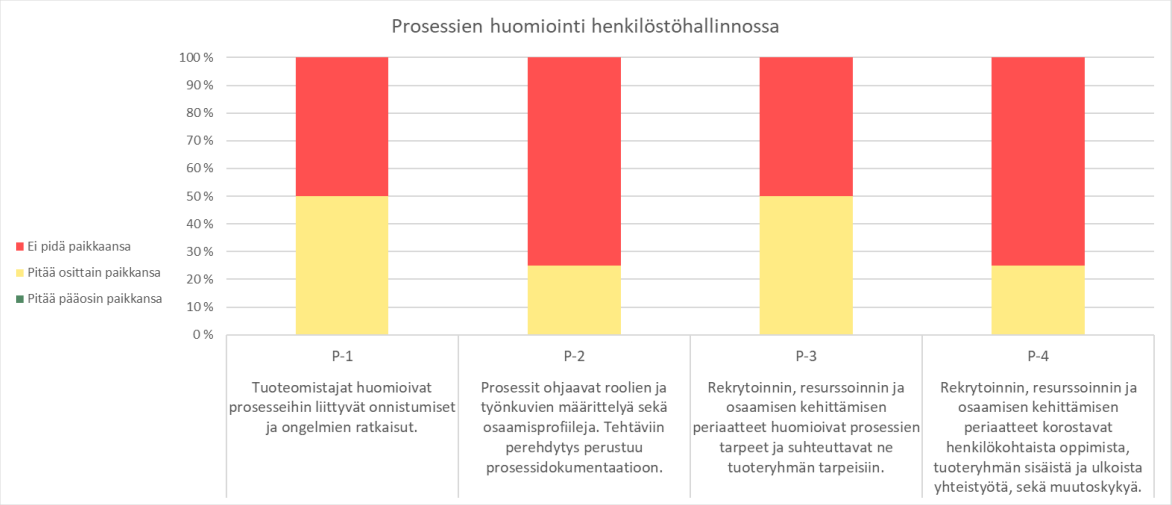
Kuvaaja 17 Asiakasnäkökulma - Tietojärjestelmien tuki prosesseille -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Asiakasnäkökulmasta mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena. Huomioitavaa on tasojen 1 ja 2 vastausten jakautuminen kaikille vaihtoehdoille.

Kyvykkyys: Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa

Prosessit ja prosessiroolit on syytä huomioida tehtävänkuvissa ja päivittäisessä työn tekemisessä. Prosessien tarpeet täytyy huomioida myös rekrytoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 18. Arviointiväittämien kumulatiivisuus ei ole yksiselitteistä. Tuoteomistajien ei tarvitse huomioida prosesseihin liittyviä onnistumisia ja ongelmien ratkaisuja (taso 1), jotta prosessit voisivat ohjata työnkuvien määrittelyä ja osaamisprofiileja. Toisaalta, vaikka selkeää riippuvuutta tasojen väittämien välillä ei ole, voidaan olettaa käytännön etenevän väittämien mukaisesti.



Kuvaaja 18 Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 20).

Taulukko 20 Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa -kyvykkyyden tasojen pisteet

	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	2,50	2,75	2,50	2,75

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat tasoa 2 lukuun ottamatta kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset, tosin vaihtelu on vähäistä.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteomistajat huomioivat prosesseihin liittyvät onnistumiset ja ongelmien ratkaisut
    - Prosessit ohjaavat roolien ja työnkuvien määrittelyä sekä osaamisprofiileja. Tehtäviin perehdytys perustuu prosessidokumentaatioon.
    - Rekrytoinnin, resurssoinnin ja osaamisen kehittämisen periaatteet huomioivat prosessien tarpeet ja suhteuttavat ne tuoteryhmän tarpeisiin.
    - Rekrytoinnin, resurssoinnin ja osaamisen kehittämisen periaatteet korostavat henkilökohtaista oppimista, tuoteryhmän sisäistä ja ulkoista yhteistyötä, sekä muutoskykyä.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmä

Tuoteryhmän vastaajat eivät kommentoineet.

Asiakasnäkökulma

”En ihan ymmärrä, mitä tietojärjestelmää tässä ajatellaan, vastasin Toiveen, mutta prosessissa on paljon muutakin kuin vain tietojärjestelmä, esim. prosessissa käytettävät dokumentit, päätöksenteko foorumit jne.”

”Vastaan kaikkeen "Ei pidä paikkaansa"; koska tilaajalla on niin huono näkyvyys kokonaisuuteen, että tähän kyselyyn vastaaminen on mahdotonta.”

7.2.5 Mittaristo-kyvykkyysalue

Prosessin seurantaan käytettävän mittariston täytyy tukea prosessia ja sen tavoitteita. Mittareiden on kohdistuttava kokonaisuuteen yksittäisten vastuualueiden sijaan. Prosessin suoriutumista mittaava mittaristo viestii koko organisaatiolle siitä, mikä on oleellista ja mihin huomio on kohdistettava, ja siten vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen. (Hammer, 2007)

Mittariston kyvykkyyksien pisteiden keskiarvojen (taulukko 21) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason P-0 prosessit.

Taulukko 21 Mittaristo-kyvykkyysalueen tulokset

	P-1	P-2	P-3	P-4
Mittaristo	**2,63**	**2,63**	**2,38**	**2,63**
Mittareiden määrittely	2,50	2,50	2,00	2,50
Mittariston hyödyntäminen	2,75	2,75	2,75	2,75

Mahdolliset parannuskohteet

Mittaristo sai Prosessien mahdollistajista heikoimman tuloksen. Sen parantaminen onnistuu kuitenkin suhteellisen suoraviivaisesti.

- On määriteltävä mittaristo, joka vastaa organisaation eri tasojen tarpeisiin.
- Määriteltyjen hyödyllisten mittareiden tuloksia on hyödynnettävä prosessin seurannassa.

Tuoteryhmän kommenteissa olemassa oleva mittaristo koettiin hyvin geneeriseksi, eikä sen koeta huomioivan työhön vaikuttavia elementtejä tai prosessien vaatimuksia. Mittaristo ei

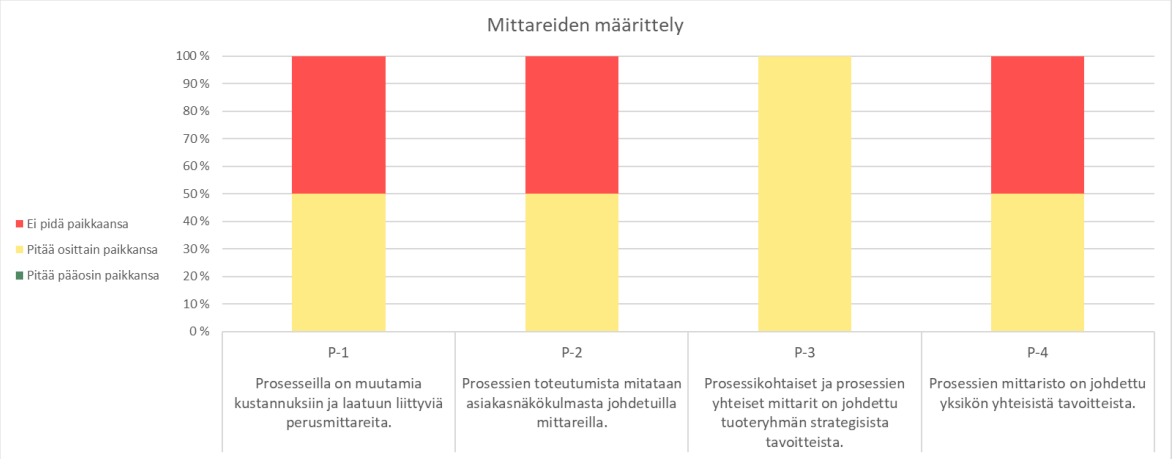
siis tuota hyödyllistä tietoa. Lisäksi henkilöstön tavoitteiden määrittely korostaa perustyötä, ei itseohjautuvuutta, kehittämistä ja proaktiivisuutta.

Asiakasnäkökulma ei arvioinut Mittaristoa koskevia kyvykkyyksiä.

Kyvykkyys: Mittareiden määrittely

Prosessille on määriteltävä mittarit, jotka mahdollistavat prosessin suorituskyvyn seuraamisen pitkällä aikavälillä. Ilman oikeita mittareita prosessi ei tuota haluttua tulosta. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 19. Arviointiväittämillä ei ole selkeää riippuvuutta tai kumulatiivisuutta, mutta voidaan olettaa, että käytännössä kehityttäessä tasolta seuraavalle toiminta etenee väittämien mukaisesti.



Kuvaaja 19 Mittareiden määrittely -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Mittareiden määrittely mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 22).

Taulukko 22 Mittareiden määrittely -kyvykkyyden tasojen pisteet

	P-1	P-2	P-3	P-4
Keskiarvo	2,50	2,50	2,00	2,50

<u>Huomiot tuloksesta</u>

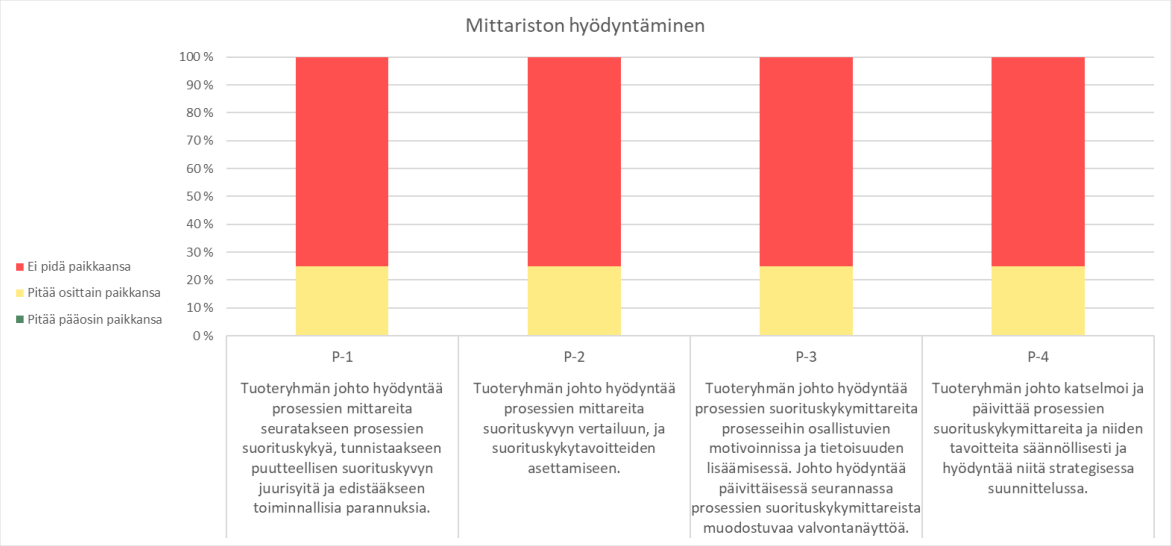
- Arviointiväittämien selkeän kumulatiivisuuden puute näkyy myös vastauksissa ja pisteissä.

- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Prosesseilla on muutamia kustannuksiin ja laatuun liittyviä perusmittareita.
    - Prosessien toteutumista mitataan asiakasnäkökulmasta johdetuilla mittareilla.
    - Prosessien mittaristo on johdettu yksikön yhteisistä tavoitteista.

Kyvykkyys: Mittariston hyödyntäminen

Määriteltyjä mittareita voidaan hyödyntää eri tavoin. Prosessin suorituskyvyn seurannan ja parannustoimenpiteiden suunnittelun lisäksi mittaustuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstön koulutustarpeiden havainnointiin. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen voi toimia henkilöstön palkitsemisen perusteena. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 20. Arviointiväittämillä ei ole selkeää riippuvuutta tai kumulatiivisuutta, mutta voidaan olettaa, että kehittyttäessä tasolta seuraavalle toiminta etenee väittämien mukaisesti.



Kuvaaja 20 Mittariston hyödyntäminen -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Mittareiden hyödyntäminen mahdollistaa tason P-0 prosessit (taulukko 23).

Taulukko 23 Mittariston hyödyntäminen -kyvykkyyden tasojen pisteet

	P-1	**P-2**	**P-3**	**P-4**
Keskiarvo	2,75	2,75	2,75	2,75

Huomiot tuloksesta

- Kaikki tasot ovat saaneet samat vastaukset ja pisteet.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmän johto hyödyntää prosessien mittareita seuratakseen prosessien suorituskykyä, tunnistaakseen puutteellisen suorituskyvyn juurisyitä ja edistääkseen toiminnallisia parannuksia.
    - Tuoteryhmän johto hyödyntää prosessien mittareita suorituskyvyn vertailuun, ja suorituskykytavoitteiden asettamiseen.
    - Tuoteryhmän johto hyödyntää prosessien suorituskykymittareita prosesseihin osallistuvien motivoinnissa ja tietoisuuden lisäämisessä. Johto hyödyntää päivittäisessä seurannassa prosessien suorituskykymittareista muodostuvaa valvontanäyttöä.
    - Tuoteryhmän johto katselmoi ja päivittää prosessien suorituskykymittareita ja niiden tavoitteita säännöllisesti ja hyödyntää niitä strategisessa suunnittelussa.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmä

”Henkilötasolle menevien tavoitteiden määrittelyssä painopisteet vaikuttavat siltä, että henkilöiden tavoitteena on tehdä ns. "perustyötehtäviään". Tämän sijasta henkilöstön henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyssä olisi parempi saada painotettua tavoitteita sellaisiksi, että asiantuntijatyössä aidommin tavoiteltaisiin perustyön lisäksi esim. kokonaisprosessia tukevaa itseohjautuvaa ja kehittävää toimintaa ja proaktiivisuutta. Perustyön suorittamisen ei pitäisi olla varsinainen tavoite vaan bare minimum, mitä töissä on tarkoitus tehdä.

Määritellyt suorituskykymittarit, ja muut toiminnan mittarit ovat melko geneerisiä eikä niissä huomioida tällä hetkellä toimintaan vaikuttavia elementtejä, työnluonnetta, eri prosessien erilaisia vaatimuksia. Mittarit eivät siten tuota sellaista tietoa, mikä kertoisi suorituskyvystä.”

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma ei arvioinut Mittaristo-kyvykkyysaluetta.

7.3 Organisaation kyvykkyydet

Voidakseen kehittää suorituskykyiset prosessit organisaation täytyy luoda prosesseille suotuisa ympäristö. Tämä vaatii Organisaation kyvykkyyksien olemassaoloa, tai niiden kehittämistä Johtajuuden, Kulttuurin, Asiantuntemuksen ja Hallinnon alueilla. Mikäli kyvykkyydet

eivät ole kunnossa, organisaatioon on mahdotonta vakiinnuttaa Prosessien mahdollistajia ja niiden kautta prosessien suorituskykyä. Voi olla mahdollista pakottaa joitain Prosessien mahdollistajia käyttöön, vaikka Organisaation kyvykkyyksiä puuttuu, mutta silloin prosessien suorituskyky ei ole kestävää. (Hammer, 2007)

Taulukossa 24 ovat Organisaation kyvykkyyksien kyvykkyysalueiden tasojen keskiarvot, ja niiden keskiarvona Organisaation kyvykkyyksien tasojen pisteet. Pisteiden perusteella Organisaation kyvykkyyksien kypsyystaso on E-0.

Taulukko 24 Organisaation kyvykkyyksien tulokset

	E-1	E-2	E-3	E-4
Organisaation kyvykkyydet	**1,94**	**2,22**	**2,49**	**2,58**
Johtajuus	2,06	2,31	2,63	2,81
Kulttuuri	1,63	2,13	2,25	2,19
Asiantuntemus	2,25	2,13	2,25	2,75
Hallinto	1,83	2,33	2,83	2,58

Organisaation kyvykkyyksistä parhaan arvion saa Kulttuuri. Muiden kyvykkyysien tulokset ovat suhteellisen tasaiset. Selkeitä vahvuuksia tai heikkouksia ei nouse esille.

7.3.1 Johtajuus-kyvykkyysalue

Organisaation johdon on sitouduttava prosessimaiseen toimintaan. Johdon sitoutuminen vähentää toimintatapojen muutoksen aiheuttamaa vastustusta henkilöstössä. (Hammer, 2007)

Johtajuuden kyvykkyysalueen kyvykkyyksien pisteiden keskiarvojen (taulukko 25) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason E-0.

Taulukko 25 Johtajuus-kyvykkyysalueen tulos

	E-1	E-2	E-3	E-4
Johtajuus	**2,06**	**2,31**	**2,63**	**2,81**
Johdon valveutuneisuus	2,00	2,00	2,50	2,75
Prosessitoiminnan linjaukset	1,50	2,75	3,00	3,00
Johdon käyttäytyminen	2,50	2,50	3,00	3,00
Johtamistyyli	2,25	2,00	2,00	2,50

Mahdolliset parannuskohteet

- Johdon on tutustuttava prosessimaiseen toimintaan ja ryhdyttävä tarkastelemaan toimintaa prosessien kautta.
- Tuoteryhmän johdon on johdettava prosessitoimintaa ja luotava yhtenäinen prosessitoiminnan kulttuuri, eli tehtävä ylätason linjaukset, joihin organisaation alemmat tasot perustavat toimintansa.
- Tuoteryhmän johdon on asetettava tavoitteita, tuettava niiden saavuttamista ja ohjattava toimintaa prosessitoiminnan suuntaan.
- Prosessitoimintaan siirtymällä, tietämystä ja ymmärrystä kasvattamalla, päivittäisen toiminnan johtamistarve vähenee.

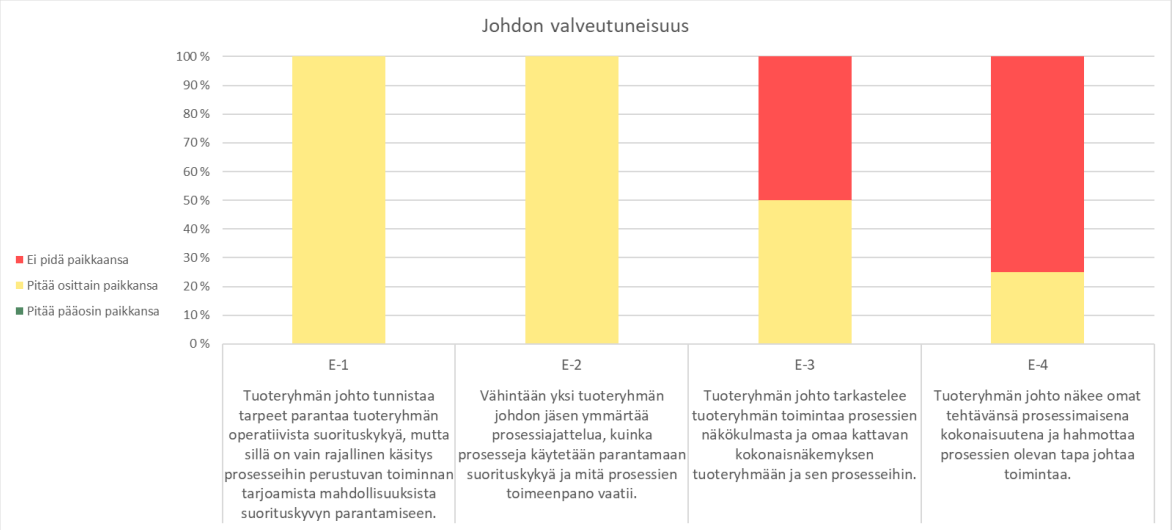
Asiakasnäkökulma ei arvioinut Johtajuuden kyvykkyyksiä.

Kyvykkyys: Johdon valveutuneisuus

Johdon on tunnettava ja ymmärrettävä prosesseihin perustuvan toiminnan periaatteet. Tavoitteena on, että johto näkee kaiken toiminnan, myös omansa, prosesseina. Organisaation toimintaa johdetaan prosessien kautta. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 21. Arviointiväittämät eivät ole kumulatiivisia. Johdon käsitys prosesseista ei voi olla sekä rajallinen (taso 1) että kattava (taso 3).

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Tuoteryhmän johto tunnistaa tarpeet parantaa tuoteryhmän operatiivista suorituskykyä ja ymmärtää sen olevan mahdollista prosessien avulla.



Kuvaaja 21 Johdon valveutuneisuus -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Johdon valveutuneisuus mahdollistaa tason E-0 (taulukko 26).

Taulukko 26 Johdon valveutuneisuus -kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	2,00	2,00	2,50	2,75

Huomiot tuloksesta

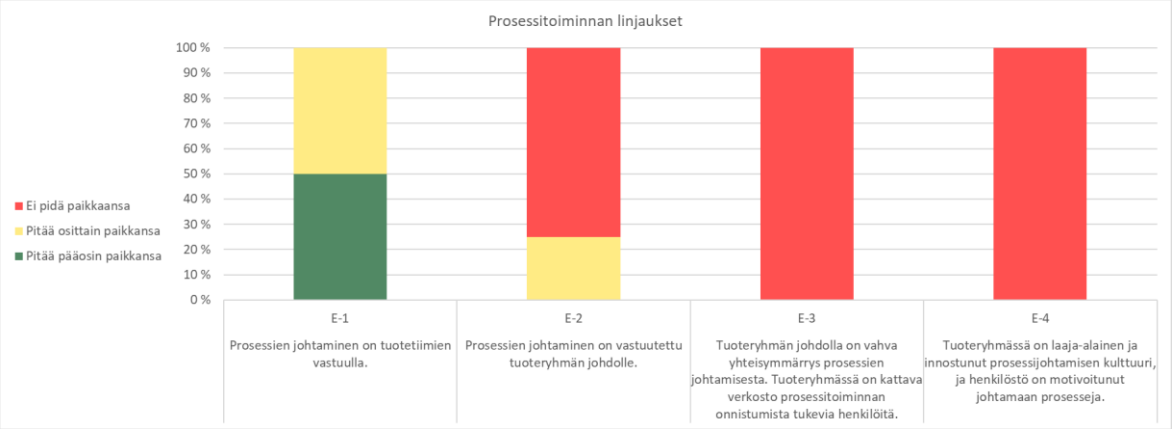
- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset, vaikka arviointiväittämät eivät ole.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmän johto tarkastelee tuoteryhmän toimintaa prosessien näkökulmasta ja omaa kattavan kokonaisnäkemyksen tuoteryhmään ja sen prosesseihin.
    - Tuoteryhmän johto näkee omat tehtävänsä prosessimaisena kokonaisuutena ja hahmottaa prosessien olevan tapa johtaa toimintaa.

Kyvykkyys: Prosessitoiminnan linjaukset

Prosessijohtaminen ja siihen liittyvät linjaukset on vastuutettava riittävän korkealle organisaatiossa, jotta linjausten yhdenmukaisuus varmistuu (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 22. Arviointiväittämien kumulatiivisuus katkeaa tason 1 ja tason 2 välillä. Jos prosessien johtaminen on tuotetiimien vastuulla (taso 1), se ei voi olla tuoteryhmän johdon vastuulla (taso 2). Tasojen 3 ja 4 väittämät eivät koske vastuuta vaan arvioivat asennetta ja kulttuuria. Voidaan kuitenkin olettaa, että käytännössä johdon johtaessa prosesseja (taso 2) siirrytään seuraavilla tasoilla asenteisiin ja kulttuuriin (tasot 3 ja 4).

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Tuoteryhmän johto tekee prosessitoiminnan linjaukset.



Kuvaaja 22 Prosessitoiminnan linjaukset -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessitoiminnan linjaukset mahdollistaa tason E-1 (taulukko 27).

Taulukko 27 Prosessitoiminnan linjaukset -kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	1,50	2,75	3,00	3,00

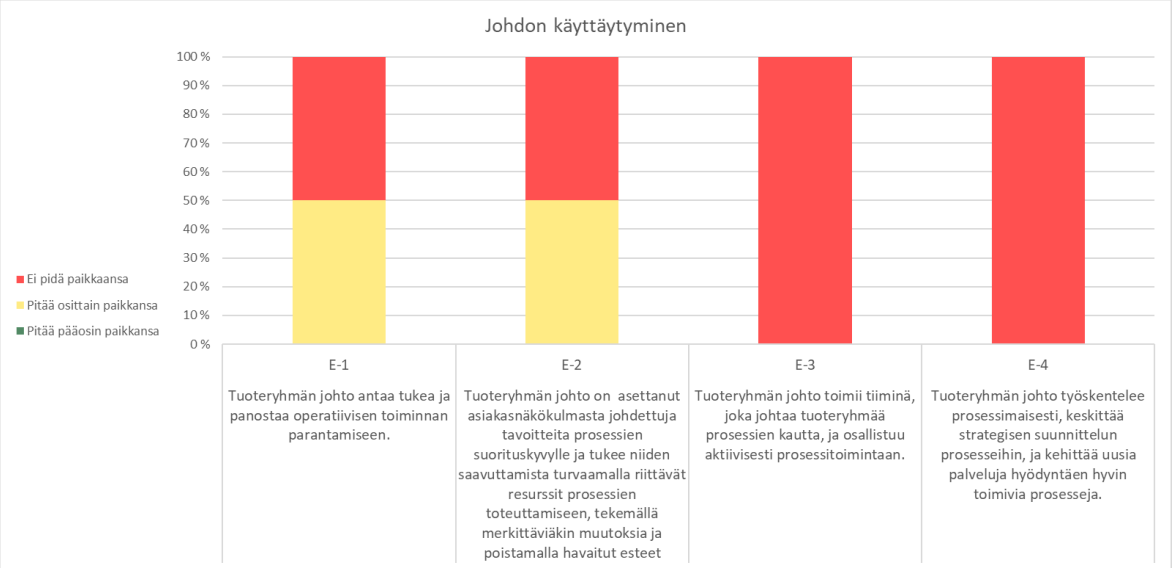
<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.
- Pisteiden muutos tasolta 1 tasolle 2 on suuri, mikä johtunee kumulatiivisuuden puutteesta näiden tasojen välillä.
- Vastaajien mielestä paikkansa pitää
    - Prosessien johtaminen on tuotetiimien vastuulla.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä

- Prosessien johtaminen on vastuutettu tuoteryhmän johdolle.
- Tuoteryhmän johdolla on vahva yhteisymmärrys prosessien johtamisesta. Tuoteryhmässä on kattava verkosto prosessitoiminnan onnistumista tukevia henkilöitä.
- Tuoteryhmässä on laaja-alainen ja innostunut prosessijohtamisen kulttuuri, ja henkilöstö on motivoitunut johtamaan prosesseja.

Kyvykkyys: Johdon käyttäytyminen

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 23. Arviointiväittämien voidaan katsoa olevan kumulatiivisia. Väittämien kohde vaihtelee hieman, mutta niiden voidaan olettaa noudattavan käytännön toimintaa.



Kuvaaja 23 Johdon käyttäytyminen -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Johdon käyttäytyminen mahdollistaa tason E-0 (taulukko 28).

Taulukko 28 Johdon käyttäytyminen -kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	2,50	2,50	3,00	3,00

<u>Huomiot tuloksesta</u>

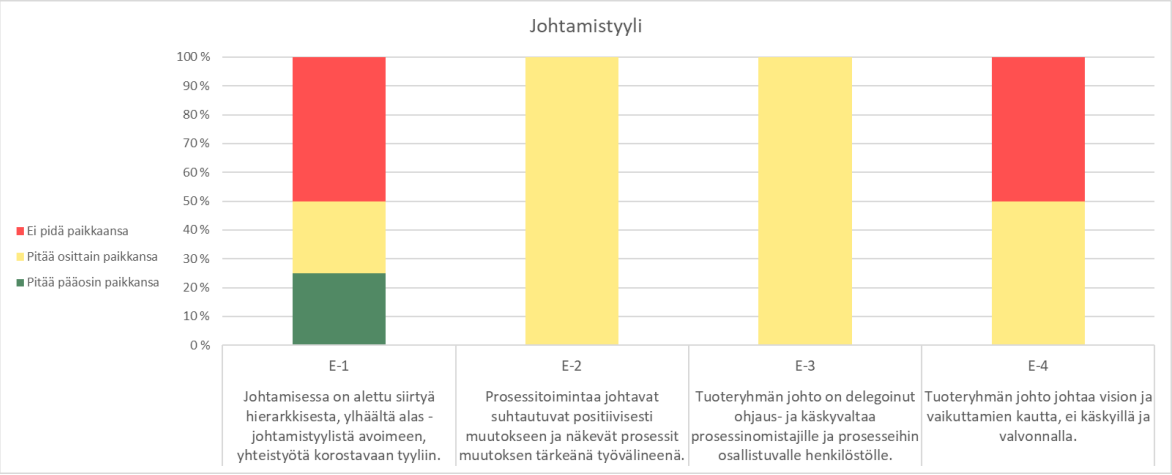
- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.

- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmän johto antaa tukea ja panostaa operatiivisen toiminnan parantamiseen.
    - Tuoteryhmän johto on avoimesti asettanut asiakasnäkökulmasta johdettuja tavoitteita prosessien suorituskyvylle, ja tukee näiden tavoitteiden saavuttamista turvaamalla riittävät resurssit prosessien toteuttamiseen, tekemällä merkittäviäkin muutoksia ja poistamalla havaittuja esteitä.
    - Tuoteryhmän johto toimii tiiminä, joka johtaa tuoteryhmää prosessien kautta, ja osallistuu aktiivisesti prosessitoimintaan.
    - Tuoteryhmän johto työskentelee prosessimaisesti, keskittää strategisen suunnittelun prosesseihin, ja kehittää uusia palveluja hyödyntäen hyvin toimivia prosesseja.

Kyvykkyys: Johtamistyyli

Kokonaisuuden ymmärtämiseen tähtäävä johtamistyyli mahdollistaa sen, että osa vastuista delegoidaan organisaation alemmille tasoille, sillä kaikki tasot tekevät päätökset niin, että ne palvelevat prosessia (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 24. Kaikki arviointiväittämät eivät koske täysin samaa asiaa, mutta voidaan olettaa, että käytännössä toiminnan kypsyessä tasolta toiselle edetään väittämien mukaisesti. Tason 2 väittämä koskee prosessitoimintaa johtavien suhtautumista muutokseen, kun muut väittämät koskevat johtamistyyliä.



Kuvaaja 24 Johtamistyyli-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Johtamistyyli mahdollistaa tason E-0 (taulukko 29).

Taulukko 29 Johtamistyyli-kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	2,25	2,00	2,00	2,50

Huomiot tuloksesta

- Pisteet ovat tasolta 2 alkaen kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset.
- Tasolla 1 on kaikkia vastausvaihtoehtoja.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmän johto johtaa vision ja vaikuttamien kautta, ei käskyillä ja valvonnalla.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmän vastaajat eivät kommentoineet, ja asiakasnäkökulma ei arvioinut Johtajuus-kyvykkyysaluetta.

7.3.2 Kulttuuri-kyvykkyysalue

Organisaation kulttuurin on arvostettava tiimityöskentelyä, asiakasta, henkilökohtaista vastuuta ja valmiutta muuttua, jotta prosesseihin perustuvassa toiminnassa voidaan menestyä (Hammer, 2007).

Kulttuurin kyvykkyyksien pisteiden keskiarvojen (taulukko 30) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason E-0.

Taulukko 30 Kulttuuri-kyvykkyysalueen tulokset

	E-1	E-2	E-3	E-4
Kulttuuri	**1,63**	**2,13**	**2,25**	**2,19**
Tiimityöskentely	1,75	2,50	2,75	2,25
Asiakaslähtöisyys	1,25	1,75	2,00	2,25
Vastuunjako	2,00	2,00	2,00	2,50
Asenne muutoksia kohtaan	1,50	2,25	2,25	1,75

Mahdolliset parannuskohteet

- Henkilöstöä on rohkaistava oma-aloitteiseen tiimityöskentelyyn tilanteissa, joissa se on tarkoituksenmukaista.
- On kasvatettava henkilöstön tietämystä kohderyhmien tavoitteista ja tarpeista sekä heidän työnsä merkityksestä kohderyhmien tavoitteiden saavuttamisessa.
- On kasvatettava tietämystä ja ymmärrystä henkilöstön työn merkityksestä kokonaisuuteen.
- Muutoksista on kerrottava henkilöstölle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Muutosten koosta riippumatta ne on perusteltava ja niiden vaikutus henkilöstön työhön on tuotava ilmi.

Tuoteryhmän kommentissa tuotiin esille vaatimus perustella muutokset. Tällä on suuri vaikutus siihen, miten muutoksiin suhtaudutaan.

Asiakasnäkökulma arvioi kyvykkyyttä Asiakaslähtöisyys, ja arvio mahdollistaa tason E-0. Kokonaisuutena arvio on lähellä Tuoteryhmän omaa näkemystä, mutta asiakasnäkökulman vastaukset jakautuvat kaikilla tasoilla kaikille vastausvaihtoehdoille.

Asiakasnäkökulman kommenteissa nousi esille konsulttien perehdyttäminen, jonka jäädessä puutteelliseksi asiakaslähtöisyys ei näy konsulttien toiminnassa.

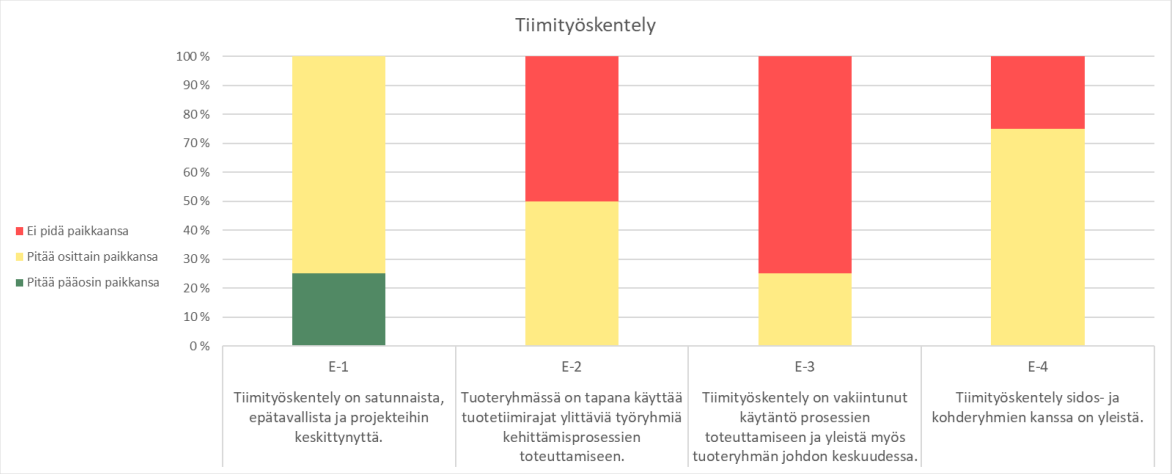
Digitalisaation myötä Kulttuurin kyvykkyysalueella korostuu muutos, asiakaskeskeisyys, henkilöstökeskeisyys ja toimintaan liittyvien päätösten perustaminen todisteisiin ja analyyttisiin oivalluksiin (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 91,94).

Kyvykkyys: Tiimityöskentely

Tiimityöskentely mahdollistaa myös vastuualueiden rajojen ylittävien prosessien hyvän suoriutumisen (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 25. Arviointiväittämät eivät etene kumulatiivisesti tasolta seuraavalle. Jos taso 1 pitää paikkansa ja tiimityöskentely on satunnaista, se ei voi olla tapana (taso 2) tai vakiintunut käytäntö (taso 3).

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Tiimityöskentelyä hyödynnetään projekteissa.



Kuvaaja 25 Tiimityöskentely-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Tiimityöskentely mahdollistaa tason E-0 (taulukko 31).

Taulukko 31 Tiimityöskentely-kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	1,75	2,50	2,75	2,25

Huomiot tuloksesta

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset tasolle 3 asti, vaikka arviointiväittämät eivät sitä ole.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmässä on tapana käyttää tuotetiimirajat ylittäviä työryhmiä kehittämisprosessien toteuttamiseen.
    - Tiimityöskentely on vakiintunut käytäntö prosessien toteuttamiseen ja yleistä myös tuoteryhmän johdon keskuudessa.

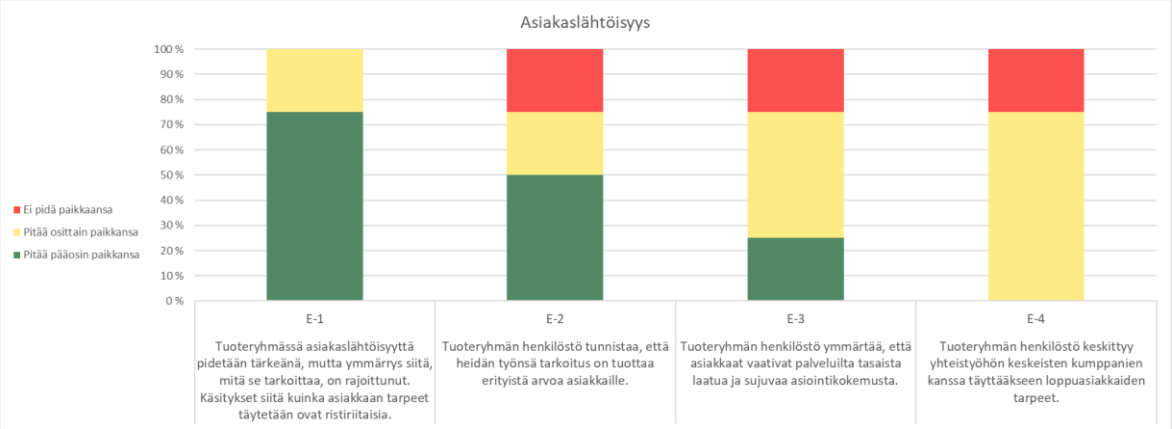
Kyvykkyys: Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys vaatii asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 26. Arviointiväittämät eivät etene kumulatiivisesti tasolta toiselle. Tason 1 väittämän pitäessä paikkansa se määrää ymmärryksen asiakaslähtöisyydestä rajoittuneeksi ja käsitykset ristiriitaisiksi, minkä perusteella seuraavien tasojen väitteet eivät voi pitää paikkaansa. Tasojen väittämät

kohdistuvat hieman eri asioihin, mutta voi olettaa tasolta 2 alkaen kehityksen olevan käytännössä väittämien mukaista.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 1 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Tuoteryhmässä asiakaslähtöisyyttä pidetään tärkeänä.



Kuvaaja 26 Asiakaslähtöisyys-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Asiakaslähtöisyys mahdollistaa tason E-1 (taulukko 32).

Taulukko 32 Asiakaslähtöisyys-kyvykkyyden tasojen pisteet

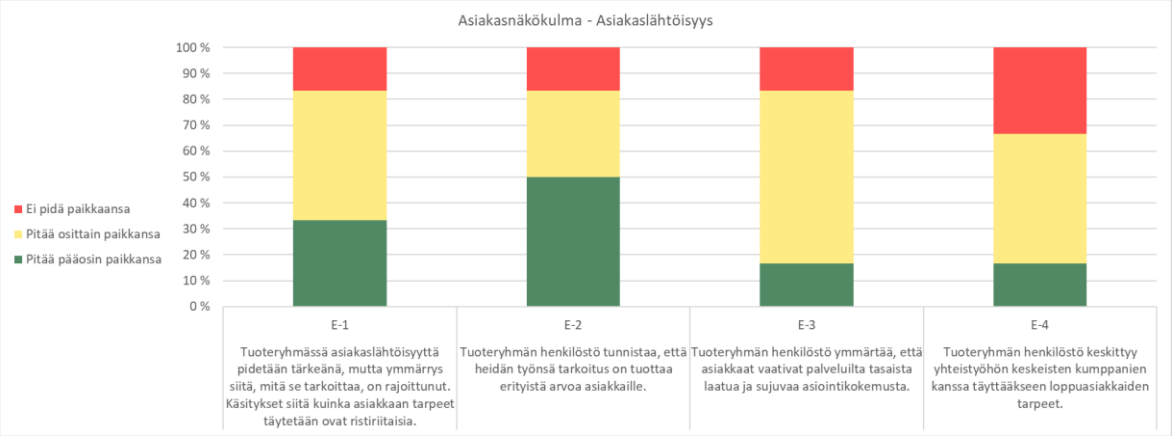
	E-1	**E-2**	**E-3**	**E-4**
Keskiarvo	1,25	1,75	2,00	2,25

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset, vaikka arviointiväittämät eivät sitä täysin ole.
- Tasoilla 2 ja 3 vastaukset jakautuvat kaikille vaihtoehdoille.
- Vastaajien mielestä paikkansa pitää
    - Tuoteryhmässä asiakaslähtöisyyttä pidetään tärkeänä, mutta ymmärrys siitä, mitä se tarkoittaa, on rajoittunut. Käsitykset siitä kuinka asiakkaan tarpeet täytetään ovat ristiriitaisia.

<u>Asiakasnäkökulma</u>

Asiakasnäkökulma Asiakaslähtöisyyteen on kokonaisuutena lähellä Tuoteryhmän omaa näkemystä, mutta tasoittain ilmenee vaihtelua (kuvaaja 27).



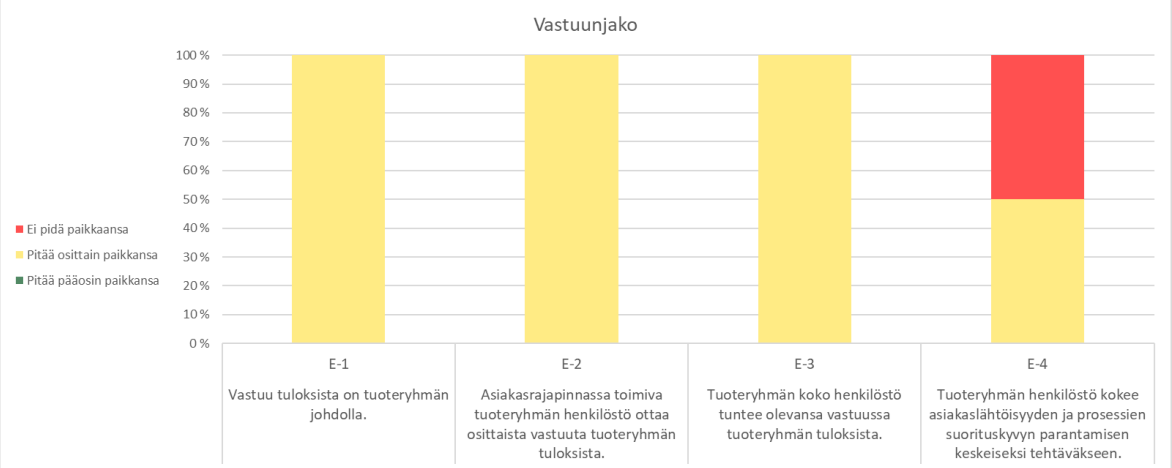
Kuvaaja 27 Asiakasnäkökulma – Asiakaslähtöisyys-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Asiakasnäkökulmasta mikään ei nouse esille vahvuutena tai heikkoutena. Huomioitavaa on, että kaikilla tasoilla on kaikkia vastausvaihtoehtoja.

Kyvykkyys: Vastuunjako

Vastuun tuloksista voidaan kokea olevan eri tasoilla organisaatiota. Tavoitteena on, että myös henkilöstö kokee tavoitteiden saavuttamisen tehtäväkseen. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 28. Vastuunjako-kyvykkyyden kuuluessa Kulttuuri-kyvykkyysalueeseen arvioidaan asenteita, joten arviointiväittämiä voi pitää kumulatiivisina.



Kuvaaja 28 Vastuunjako-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Vastuunjako mahdollistaa tason E-0 (taulukko 33).

Taulukko 33 Vastuunjako-kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	2,00	2,00	2,00	2,50

Huomiot tuloksesta

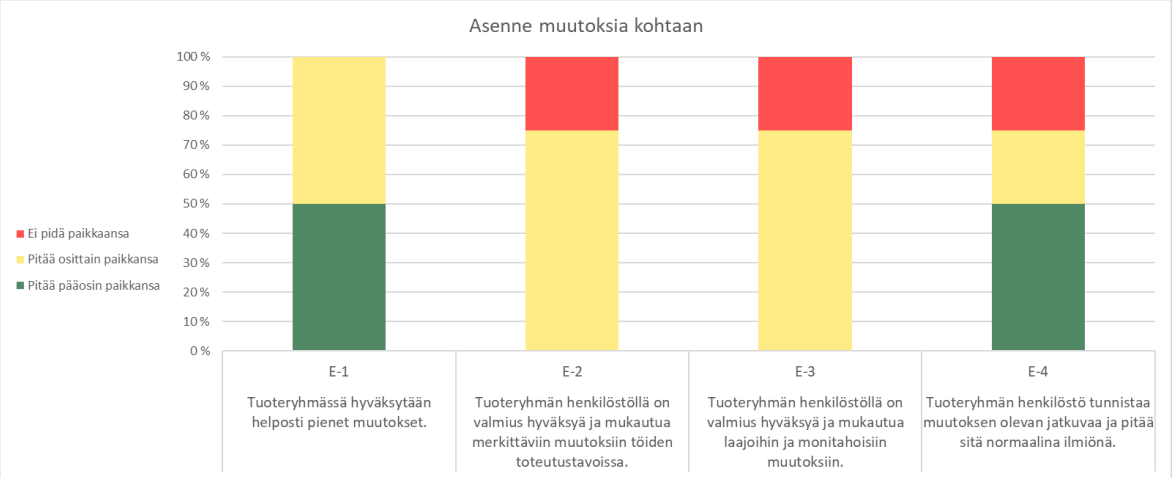
- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset, tosin ensimmäiset 3 tasoa ovat saaneet saman tuloksen.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmän henkilöstö kokee asiakaslähtöisyyden ja prosessien suorituskyvyn parantamisen keskeiseksi tehtäväkseen.

Kyvykkyys: Asenne muutoksia kohtaan

Valmius jatkuviin, laajuudeltaan eri kokoisiin muutoksiin mahdollistaa toiminnan kehittymisen (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 29. Arviointiväittämät etenevät kumulatiivisesti tasolle 3 asti. Tason 4 väittämä koskee eri asiaa kuin tasojen 1, 2 ja 3 väittämät, jotka koskevat eri kokoisten muutosten hyväksyntää. Tason 4 väittämä koskee muutoksen pitämistä normaalina ilmiönä, mikä voi liittyä minkä kokoisiin muutoksiin tahansa.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi tason 4 väittämän voi muuttaa esimerkiksi muotoon: Tuoteryhmän henkilöstö osallistuu eri kokoisten muutosten toteuttamiseen jatkuvan kehittämisen kautta.



Kuvaaja 29 Asenne muutoksia kohtaan -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Asenne muutoksia kohtaan mahdollistaa tason E-1 (taulukko 34).

Taulukko 34 Asenne muutoksia kohtaan -kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	**E-2**	**E-3**	**E-4**
Keskiarvo	1,50	2,25	2,25	1,75

Huomiot tuloksesta

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset niiltä osin kuin arviointiväittämätkin.
- Tason 4 väittämän kohdalla tulokset jakautuvat kaikille vaihtoehdoille.
- Vastaajien mielestä pakkansa pitää
    - Tuoteryhmässä hyväksytään helposti pienet muutokset.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmä

”Asenne muutoksiin: muutoksiin suhtaudutaan positiivisesti tai neutraalisti jos muutokset perustellaan. Tilanteissa, joissa muutoksia ei ole perusteltu asianmukaisesti on havaittavissa negatiivista suhtautumista.”

Asiakasnäkökulma

”Henkilöstö varmaan yrittää tehdä parhaansa, mutta tuntuu, että töitä on ihan liikaa ja uusia konsultteja ei ehditä perehdyttää kunnolla jolloin laatu vaihtelee paljonkin, kun konsultit eivät tiedä, miten heidän oletetaan toimivan jne.”

”Tässä ei tule ilmi, että mikä tuoteryhmä? [Tuoteryhmä] vai minun oma tuoteryhmäni tähän kyselyyn vastaajana. Vastaan siis kaikkeen ei pidä paikkaansa.”

7.3.3 Asiantuntemus-kyvykkyysalue

Asiantuntemus on prosessimaisen toiminnan tuntemusta ja tietämystä, sekä prosesseihin liittyvien menetelmien hyödyntämistä (Hammer, 2007).

Asiantuntemuksen kyvykkyyksien pisteiden keskiarvojen (taulukko 35) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason E-0.

Taulukko 35 Asiantuntemus-kyvykkyysalueen tulos

	E-1	E-2	E-3	E-4
Asiantuntemus	**2,25**	**2,13**	**2,25**	**2,75**
Ihmiset	1,75	1,50	1,75	2,75
Menetelmät	2,75	2,75	2,75	2,75

Mahdolliset parannuskohteet

- Henkilöstön tietämystä prosessitoiminnasta on kasvatettava.
- On otettava käyttöön yhteisesti sovittuja menetelmiä ja toimintatapoja prosessien ongelmien ratkaisuun ja parantamiseen.

Asiakasnäkökulma ei arvioinut Asiantuntemusta koskevia kyvykkyyksiä.

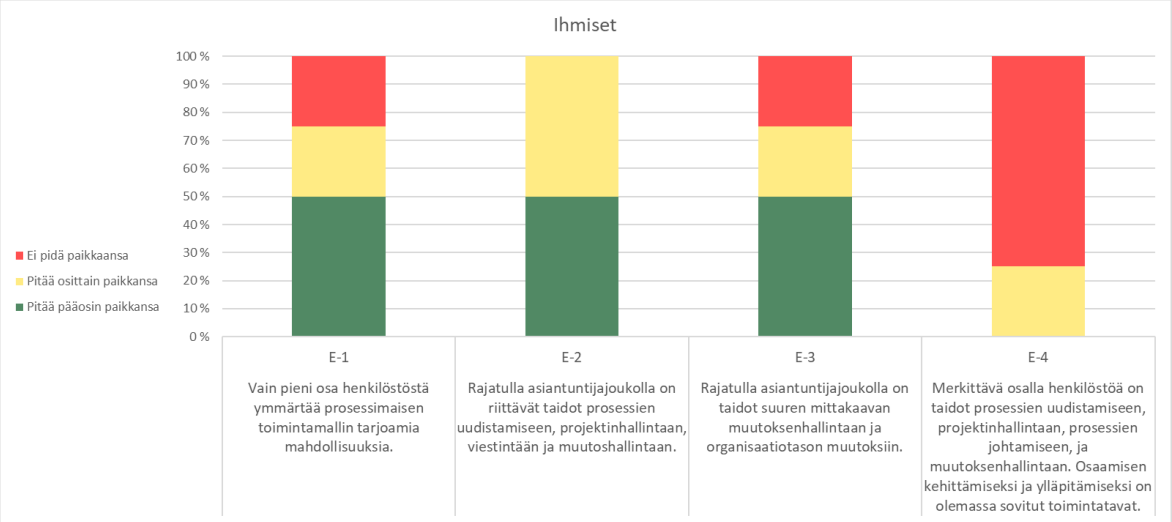
Kyvykkyys: Ihmiset

Organisaatiossa tarvitaan henkilöitä, joilla on taitoja ja tietämystä prosesseista ja prosessitoiminnasta (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 30. Arviointiväittämien kumulatiivisuus katkeaa joko tasojen 1 ja 2 tai tasojen 3 ja 4 väittämien välillä. ”Vain pieni osa henkilöstöstä” (taso 1) ei voi pitää paikkaansa samaan aikaan ”merkittävällä osalla henkilöstöä” (taso 4) kanssa. Myöskään ”rajatun asiantuntijajoukon” (taso 2 ja 3) osaaminen ei voi pitää paikkaansa samaan aikaan kuin ”merkittävän osan henkilöstöä” (taso 4) osaaminen silloin kun arvioidaan samoja asioita.

Kumulatiivisuuden parantamiseksi voi esimerkiksi poistaa ”vain pieni osa” ja ”rajattu” määritykset kolmen ensimmäisen tason väittämistä.

- Taso 1: Henkilöstöllä on ymmärrys prosessimaisen toimintamallin tarjoamista mahdollisuuksista.
- Taso 2: Henkilöstöltä löytyy taitoja prosessien uudistamiseen, projektinhallintaan, viestintään ja muutoshallintaan.
- Taso 3: Henkilöstöltä löytyy taitoja suuren mittakaavan muutoksenhallintaan ja organisaatiotason muutoksiin.



Kuvaaja 30 Ihmiset-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Ihmiset-kyvykkyys mahdollistaa tason E-0 (taulukko 36).

Taulukko 36 Ihmiset-kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	**E-2**	**E-3**	**E-4**
Keskiarvo	1,75	1,50	1,75	2,75

<u>Huomiot tuloksesta</u>

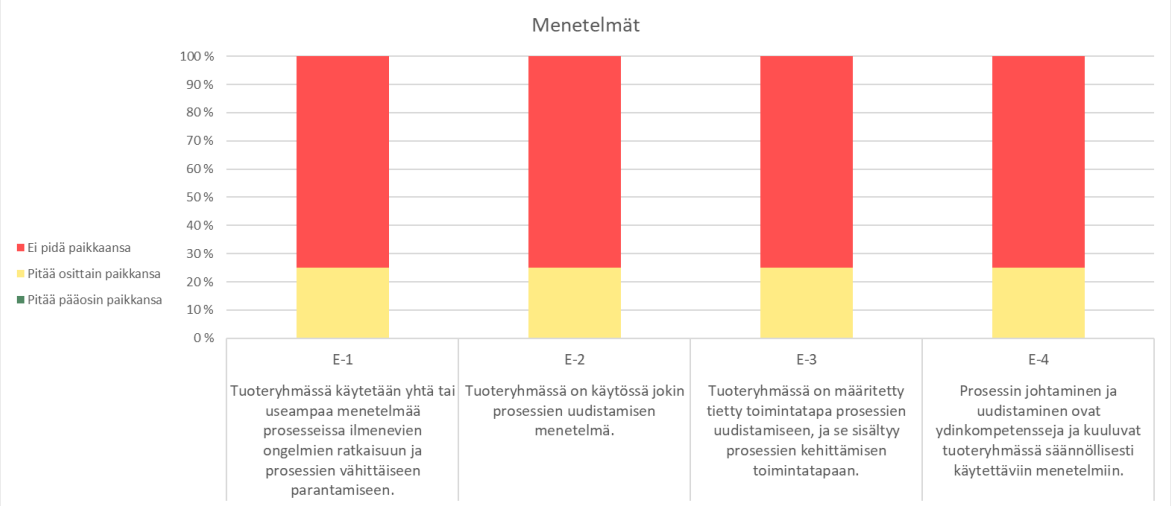
- Pisteet eivät ole kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset, kuten eivät arviointiväittämätkään.
- Tasoilla 1 ja 3 on annettu kaikkia vastausvaihtoehtoja.
- Vastaajien mielestä paikkansa pitää
    - Rajatulla asiantuntijajoukolla on riittävät taidot prosessien uudistamiseen, projektinhallintaan, viestintään ja muutoshallintaan.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä

- Merkittävällä osalla henkilöstöä on taidot prosessien uudistamiseen, projektinhallintaan, prosessien johtamiseen, ja muutoksenhallintaan. Osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on olemassa sovitut toimintatavat.

Kyvykkyys: Menetelmät

Organisaatiossa tarvitaan yhteisesti sovittuja menetelmiä prosessien parantamiseen ja kehittämiseen (Hammer, 2007).

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 31. Arviointiväittämillä ei ole selkeää riippuvuutta tai kumulatiivisuutta, mutta voidaan olettaa, että käytännössä toiminta kehittyy väittämien mukaisesti tasolta toiselle siirryttäessä.



Kuvaaja 31 Menetelmät-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Menetelmät mahdollistaa tason E-0 (taulukko 37).

Taulukko 37 Menetelmät-kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	2,75	2,75	2,75	2,75

Huomiot tuloksesta

- Kaikki tasot ovat saaneet samat vastaukset ja pisteet.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä

- Tuoteryhmässä käytetään yhtä tai useampaa menetelmää prosesseissa ilmenevien ongelmien ratkaisuun ja prosessien vähittäiseen parantamiseen.
- Tuoteryhmässä on käytössä jokin prosessien uudistamisen menetelmä.
- Tuoteryhmässä on määritetty tietty toimintatapa prosessien uudistamiseen, ja se sisältyy prosessien kehittämisen toimintatapaan.
- Prosessin johtaminen ja uudistaminen ovat ydinkompetensseja ja kuuluvat tuoteryhmässä säännöllisesti käytettäviin menetelmiin.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmän vastaajat eivät kommentoineet, ja asiakasnäkökulma ei arvioinut Johtajuus-kyvykkyysaluetta.

7.3.4 Hallinto-kyvykkyysalue

Hallinnon kyvykkyyksien pisteiden keskiarvojen (taulukko 38) perusteella kyvykkyysalue mahdollistaa tason E-0.

Taulukko 38 Hallinto-kyvykkyysalueen tulos

	E-1	E-2	E-3	E-4
Hallinto	**1,83**	**2,33**	**2,83**	**2,58**
Prosessien perusmalli	1,50	2,50	3,00	2,75
Tilivelvollisuus	2,25	2,25	2,50	2,50
Yhtenäistäminen	1,75	2,25	3,00	2,50

<u>Mahdolliset parannuskohteet</u>

- Prosessien perusmallien mahdollisuuksia on syytä tutkia.
- Tilivelvollisuus eli eri organisaatiotasojen virallinen vastuu on selvennettävä. Tilivelvollisuus on eri asia kuin Kulttuuri-kyvykkyysalueessa käsitelty koettu vastuu.
- Prosessitoiminnan koordinointia on parannettava. Keskitetyllä koordinoinnilla saadaan varmistettua resurssien tarkoituksenmukainen jakaminen ja ristiriitojen ratkaisu niin että ne palvelevat kokonaisuutta.

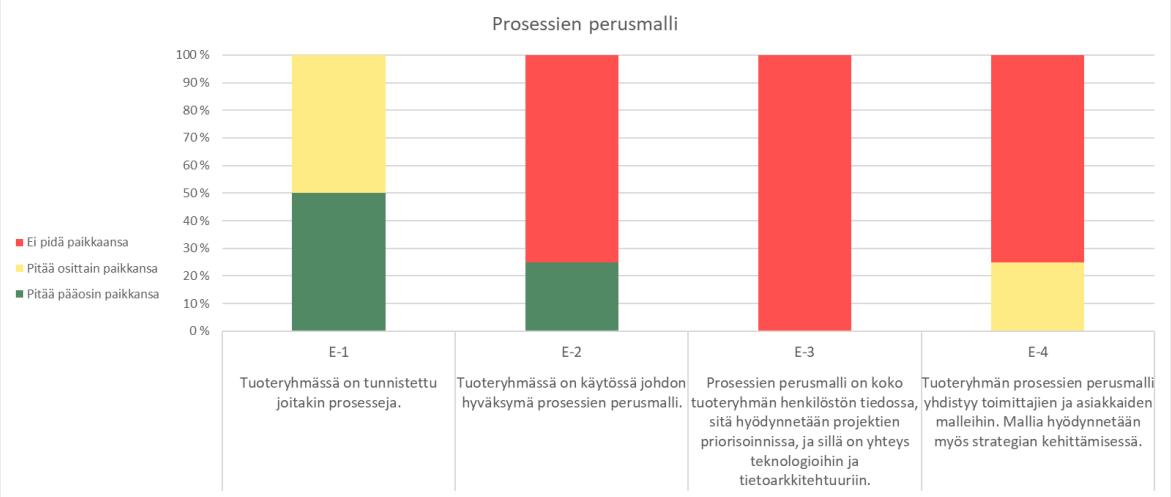
Tuoteryhmän kommenteissa tuotiin ilmi tuotetiimien vetäjien monet roolit ja vastuut.

Asiakasnäkökulma ei arvioinut Hallinto-kyvykkyysalueen kyvykkyyksiä.

Kerpedzhievin et al. (2021, s. 90) mukaan digitalisaation myötä Hallinnon näkökulmia on laajennettava useampiin prosessityyppeihin, yli organisaation rajojen ja uudenlaisiin toimijoihin, kuten ohjelmistoagentteihin ja robotteihin.

Kyvykkyys: Prosessien perusmalli

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 32. Arviointiväittämät etenevät kumulatiivisesti tasolta seuraavalle.



Kuvaaja 32 Prosessien perusmalli -kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Prosessien perusmalli mahdollistaa tason E-1 (taulukko 39).

Taulukko 39 Prosessien perusmalli -kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	1,50	2,50	3,00	2,75

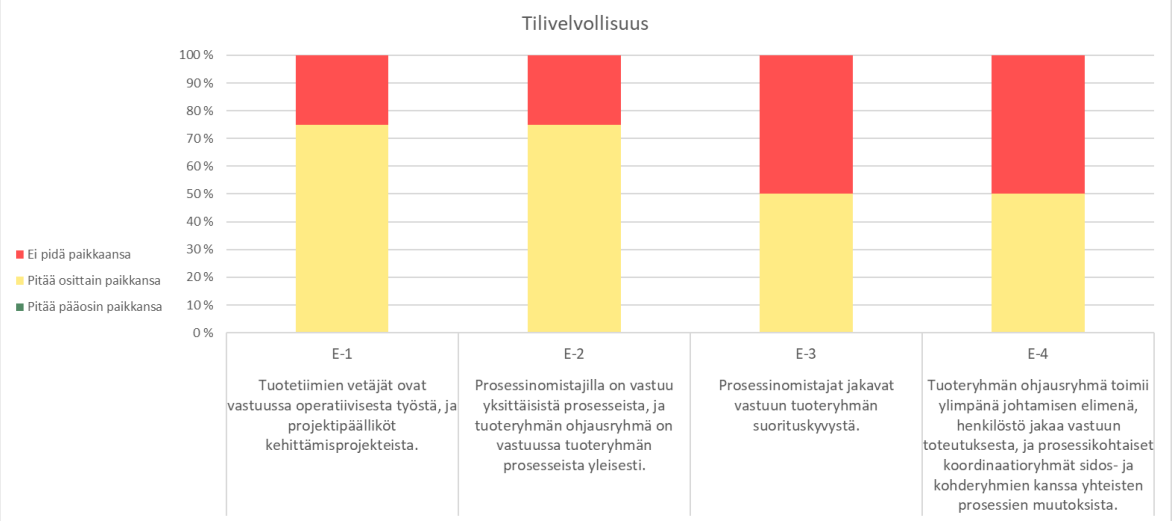
<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset tasoa 3 lukuun ottamatta.
- Tasolla 2 vastaukset jakautuvat ääripäihin.
- Vastaajien mielestä paikkansa pitää
    - Tuoteryhmässä on tunnistettu jotakin prosesseja.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmässä on käytössä johdon hyväksymä prosessien perusmalli.

- Prosessien perusmalli on koko tuoteryhmän henkilöstön tiedossa, sitä hyödynnetään projektien priorisoinnissa, ja sillä on yhteys teknologioihin ja tietoarkkitehtuuriin.
- Tuoteryhmän prosessien perusmalli yhdistyy toimittajien ja asiakkaiden malleihin. Mallia hyödynnetään myös strategian kehittämisessä.

Kyvykkyys: Tilivelvollisuus

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 33. Arviointiväittämät eivät kohdistu täysin samaan asiaan. Kumulatiivisuuden voidaan kuitenkin katsoa olevan olemassa, koska voidaan olettaa toiminnan etenevän käytännössä väitteiden mukaisesti.



Kuvaaja 33 Tilivelvollisuus-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Tilivelvollisuus mahdollistaa tason E-0 (taulukko 40).

Taulukko 40 Tilivelvollisuus-kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	2,25	2,25	2,50	2,50

<u>Huomiot tuloksesta</u>

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset, tosin vaihtelu on vähäistä.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Prosessinomistajat jakavat vastuun tuoteryhmän suorituskyvystä.

- Tuoteryhmän ohjausryhmä toimii ylimpänä johtamisen elimenä, henkilöstö jakaa vastuun toteutuksesta, ja prosessikohtaiset koordinaatioryhmät sidos- ja kohderyhmien kanssa yhteisten prosessien muutoksista.

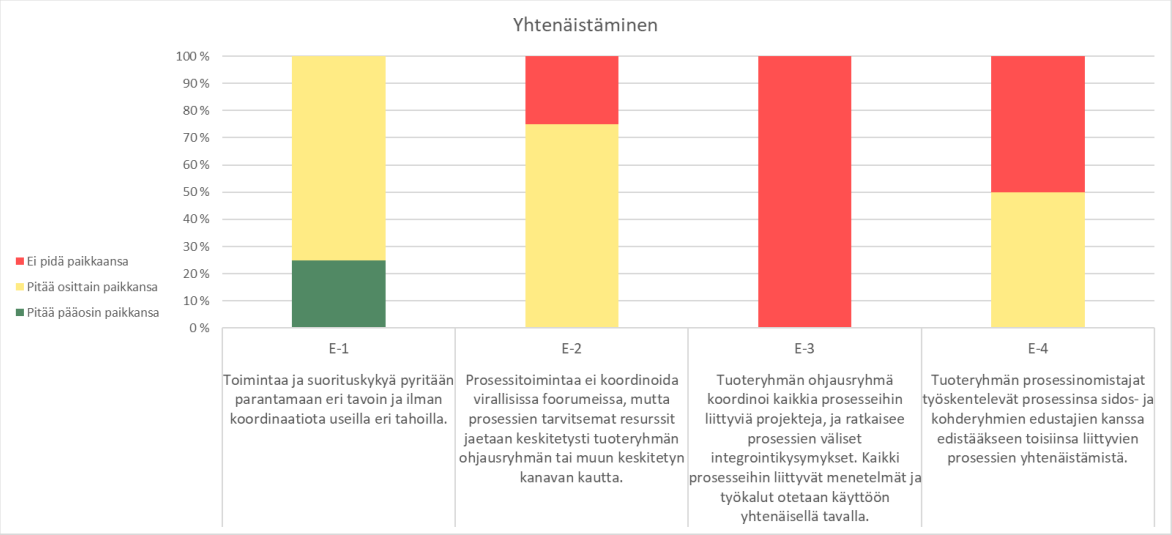
Kyvykkyys: Yhtenäistäminen

Prosesseihin ja niiden kehittämisen liittyvien muutosten keskitetty seuranta yhtenäistää käytössä olevia toimintatapoja. Keskitetty seuranta vastaa myös resurssoinnista ja eturistiriitojen ratkaisusta. (Hammer, 2007)

Kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin annetut vastaukset ovat kuvaajassa 34. Arviointiväittämät eivät ole kumulatiivisia. Kumulatiivisuus katkeaa tason 2 ja tason 3 väittämien välissä. Tasojen 1 ja 2 väittämät ovat ”ilman koordinaatiota” ja tason 3 väittämässä koordinoidaan, joten taso 1 ja/tai 2 ei voi pitää paikkaansa samaan aikaan tason 3 kanssa. Tason 4 väittämä, vaikkakin koskee yhtenäistämistä, kohdistuu hieman eri aiheeseen. Voidaan tosin olettaa toiminnan kehittyessä käytännön etenevän väittämien 3 ja 4 mukaisesti.

Kumulatiivisuus paranee esimerkiksi muuttamalla tasojen 1 ja 2 väittämät muotoon:

- Taso 1: Toimintaa ja suorituskykyä pyritään parantamaan usealla eri tavalla.
- Taso 2: Prosessien tarvitsemat resurssit jaetaan keskitetysti tuoteryhmän ohjausryhmän tai muun keskitetyn kanavan kautta.



Kuvaaja 34 Yhtenäistäminen-kyvykkyyden arviointiväittämät ja niihin saadut vastaukset

Vastausten keskiarvojen perusteella Yhtenäistäminen mahdollistaa tason E-0 (taulukko 41).

Taulukko 41 Yhtenäistäminen-kyvykkyyden tasojen pisteet

	E-1	E-2	E-3	E-4
Keskiarvo	1,75	2,25	3,00	2,50

Huomiot tuloksesta

- Pisteet ovat kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset lukuun ottamatta tasoa 3.
- Vastaajien mielestä paikkaansa ei pidä
    - Tuoteryhmän ohjausryhmä koordinoi kaikkia prosesseihin liittyviä projekteja, ja ratkaisee prosessien väliset integrointikysymykset. Kaikki prosesseihin liittyvät menetelmät ja työkalut otetaan käyttöön yhtenäisellä tavalla.
    - Tuoteryhmän prosessinomistajat työskentelevät prosessinsa sidos- ja kohderyhmien edustajien kanssa edistääkseen toisiinsa liittyvien prosessien yhtenäistämistä.

Tarkennukset ja huomiot

Tuoteryhmä

”Tuotetiimien vetäjät toimivat sekä operatiivisen toiminnan vastuuhenkilöinä, projektipäällikön tehtävissä osassa kehittämisen tekemisessä sekä toimivat prosessinomistajina.”

Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulma ei arvioinut Hallinto-kyvykkyysaluetta.

7.4 Kypsyysarvioinnin tulosten yhteenveto

Hammerin mukaan Organisaation kyvykkyyksien tason pitäisi olla Prosessien mahdollistajien tasoa parempi, jotta mahdollistajien vakiinnuttaminen organisaatioon onnistuu (Hammer, 2007). Kyselyn tulosten perusteella arvioinnin kohteessa tilanne tällä hetkellä on tavoitteen mukainen ensin tavoiteltavilla alemmilla kypsyystasoilla (taulukko 42).

Taulukko 42 Prosessien mahdollistajien ja Organisaation kyvykkyyksien tasojen pisteet

	P-1 / E-1	P-2 / E-2	P-3 / E-3	P-4 / E-4
Prosessien mahdollistajat	2,01	2,23	2,38	2,47
Organisaation kyvykkyydet	1,94	2,22	2,49	2,58

Prosessien mahdollistajat tai Organisaation kyvykkyydet eivät kumpikaan nouse ensimmäiselle kypsyystasolle. Tulos on normaali organisaatiolle, joka ei ole panostanut prosessien ja niiden johtamisen kehittämiseen (Hammer, 2007).

Kyvykkyysalueiden ja kyvykkyyksien tulokset kertovat Prosessien mahdollistajista Henkilöstön ja Organisaation kyvykkyyksistä Kulttuurin olevan selkeitä vahvuuksia, joita toiminnan kehittämisessä kannattaa hyödyntää. Lisäksi ilmi tuli parannuskohteita, joihin panostamalla tulokset voivat muuttua nopeastikin.

Prosessien mahdollistajissa hyvä parannuskohde on Prosessinomistaja, erityisesti prosessinomistajan roolin virallistaminen. Lisäksi roolille on annettava vastuu ja valta prosesseista. Prosessinomistajan tehtäviin kuuluu parantaa osaa muista kyvykkyyksistä, joten jo vain roolin virallistamisella voi olla suotuisa vaikutus muihin kyvykkyysalueisiin. Toiseksi parantamiskohteeksi kannattaa ottaa Mittaristo. Mittaristo kertoo organisaatiolle mitä pidetään tärkeänä, ja mittareiden tuloksia voi, ja on tarpeen, hyödyntää prosessien kehittämisessä.

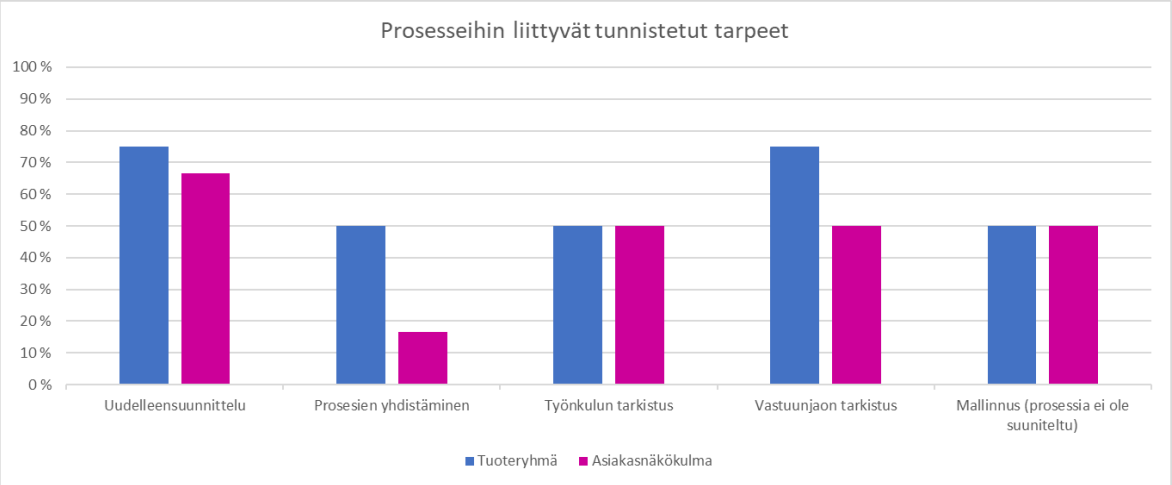
Organisaation kyvykkyyksissä Johtajuus on ensimmäinen looginen parannuskohde. Johto mahdollistaa omalla toiminnallaan muut kyvykkyydet, ja johdon sitoutuminen on esimerkki muulle organisaatiolle, se kertoo siitä mitä organisaatio pitää tärkeänä.

Tämä oli ensimmäinen Tuoteryhmässä tehty kypsyysarviointi, ja sen ensisijaisena tarkoituksena oli kasvattaa tietoisuutta. Tavoitteen saavuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla arviointikyselyn toteutus ja saatujen tulosten tarkastelu eivät riitä. Tulokset itsessään kertovat tilanteesta, mutta todellisten, realististen parannussuunnitelmien tekemiseksi ja tavoitetasojen määrittämiseksi organisaation on käytävä tulokset läpi sisäisesti, keskustellen

ja tulosten juurisyyt selvittäen. Nämä tulokset antavat tähän hyvän lähtökohdan ja aiheet keskustelun käynnistämiseen.

7.5 Prosesseihin liittyvät tunnistetut parannustarpeet

PEMM-arviointikyselyn loppuun lisättiin kohta, jossa vastaajilta kysyttiin mitä prosesseihin liittyviä tarpeita he tunnistavat. Kuvaajassa 35 esitetään Tuoteryhmän ja asiakasnäkökulman vastaajien näkemys valmiiksi annettujen vaihtoehtojen osalta. Palkit kuvaavat kuinka monta prosenttia kyselyyn vastanneista ryhmien jäsenistä valitsi vaihtoehdon.



Kuvaaja 35 Prosesseihin liittyvien tunnistettujen tarpeiden vastausten määrät

Tuoteryhmä itse koki tärkeimmäksi prosessien uudelleensuunnittelun ja vastuunjaon tarkistuksen. Kommenteissa tuotiin esille päällekkäinen työ, vastuiden epäselvyys ja yhteistoiminnan puute.

Asiakasnäkökulmasta tärkeimmäksi nousi prosessien uudelleensuunnittelu. Kommenteissa nousi esille irrallisuus muista, toimintatapojen vaihtelevuus, läpinäkymättömyys ja epäselvyys.

Vastausten tarkennukset

<u>Tuoteryhmä</u>

”Sekä eri tiimien tekemässä työssä on päällekkäisyyttä että hierarkiassa eri tasoilla tehtävässä työssä ja vastuissa on epäselvyyttä, päällekkäisyyttä ja katveita.”

”Tällä hetkellä toiminta on pitkälti tuotetiimikohtaista, todellinen toiminta yhteistyössä tuotetiimien kesken on hyvin vajavaista. Tuotetiimit keskittyvät pitkälti omaan toimintaansa eikä nykyiset toimintamallit tue yhteistoiminnan kautta saavutettavia parempia tuloksia.”

Asiakasnäkökulma

”Oma vaikutelma on, että [Tuoteryhmän] prosessien kehitystä tehdään toistaiseksi melko irrallaan vastaavia aiheita käsittelevien muiden prosessien esim. tietotekniikan tai henkilöstön hallinnan kehittämisestä. Jo pelkästään [Tuoteryhmän] prosesseista erillisenä asiana puhuminen luo vaikutelman muurista näiden välille vaikka monesti [Tuoteryhmän] toiminnan olisi suotavaa linkittyä hyvin saumattomasti esim. tietotekniikan kehittämiseen ja käyttöön, henkilöstömuutoksiin sekä muihin vastaaviin menettelyihin.”

”Kilpailutuksen ja hankintojen tietoturvaliitteiden viilaus. Nyt liitteiden viilaus on epäloogista ja vaihtelevaa riippuen täysin tekijästä. Menee hirveästi aikaa kun joka kerta tulee täysin uusi konsultti ja joudumme perehdyttämään hänet ja kertomaan vähän, että ehkä tällaista linjaa pitäisi tässä noudattaa, mutta josko [Tuoteryhmä] osaisi tämän hänelle kertoa...”

”Koko homma pitää räjäyttää ja tehdä siitä läpinäkyvä, sujuva, nimetyt vastuuhenkilöt jne.”

”Hallinnollinen ja tekninen tietoturvatarkastus - milloin pitää tehdä ulkopuolisen toimijan toimesta hallinnollinen ja tekninen tieturvatarkastus ja missä tilanteissa riittäisi sisäinen tietoturvatarkastus. Miten sisäinen tekninen tietoturvatarkastus tulisi tehdä ja mitä työvälineitä siinä tulisi käyttää.”

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, kuinka prosessien kypsyyttä voidaan arvioita. Vastaukseksi tähän löytyivät kypsyysmallit. Kypsyysmallien avulla arvioidaan kyvykkyyksiä, joiden mahdollistamana kypsyys muodostuu.

Kypsyysmallit eivät ole ”one size fits all”, vaan eri mallit soveltuvat erilaisiin tarpeisiin ja erilaisille organisaatioille. Sopivan mallin valintaan vaikuttaa muun muassa kypsyysarvioinnin tavoite, organisaation koko ja toimiala. (Rosemann, de Bruin, 2005b, luku 3.1, kappale 2, OMG, 2008, s. 87) Eri mallit ryhmittelevät kyvykkyydet eri tavoin ja arvioivat niitä eri laajuudella ja syvällisyydellä, eivätkä kaikki mallit arvioi kaikkia mahdollisia kyvykkyyksiä. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin kolmeen kyvykkyyksiä kattavasti käsitelevään viitekehykseen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli arvioida Verohallinnon yhden tuoteryhmän prosessien kypsyys. Arviointi toteutettiin hyödyntämällä Process and Enterprise Maturity Model -kypsyysmallia (PEMM). Tulokset paljastivat sekä vahvuuksia että kehityskohteita. PEMM:n avulla selviää missä haasteet ovat, mutta ei yksiselitteisesti sitä mitä haasteet ovat. Juurisyiden selvittäminen jää Tuoteryhmän sisäisen läpikäynnin tehtäväksi. Juurisyiden selvittyä PEMM:n antamaa ohjausta hyödyntäen voidaan tehdä parannuksia ja siten nostaa prosessien kypsyyden tasoa. Kypsyysmallin käyttöönotto ja arvioinnin tekeminen eivät nosta kypsyyttä, vaan sen nostaminen vaatii aina parannussuunnitelman ja suunnitelma toteuttamisen (Kerpedzhiev et al., 2021, s. 94).

Tämä oli Tuoteryhmän prosessien ensimmäinen arviointi. Tuoteryhmälle se loi tietoisuuden prosessien kypsyyteen vaikuttavista tekijöistä eli kyvykkyyksistä. Tietoisuus mahdollistaa tekijöiden huomioinnin tulevaisuudessa. Kypsyysarvioinnin tulosten hyödyntäminen ei rajoitu pelkästään prosessien ja niiden johtamisen kehittämiseen, vaan ne tukevat myös Tuoteryhmän johtamista ja muuta toiminnan kehittämistä. Kypsyysarvioinnin tuloksen tukevat muissa kyselyissä saatuja tuloksia, antavat lisätietoa erilaisiin kehityssuunnitelmiin ja tukevat myös niiden toimenpidesuunnittelua.

Tehdyllä kypsyysarvioinnilla voidaan katsoa olevan kaksi rajoitetta. Ensimmäinen on arviointikyselyyn saatujen vastausten vähäinen määrä. Alkuperäinen vastaajaotanta oli pienehkö, ja lisäksi vastausprosentti jäi alle 50%:iin. Tulos ei siis välttämättä anna todellista kuvaa tilanteesta. Tulos toimii kuitenkin keskustelunavaajana ja -pohjana toiminnan

kehittämisen suunnittelulle. Toinen rajoite liittyy siihen, että kyseessä oli Tuoteryhmän prosessien ensimmäinen arviointi ja ensimmäinen käytetty kypsyysmalli. Eri kypsyysmallit arvioivat eri kyvykkyyksiä eri laajuudella ja syvyydellä, ja lisäksi arvioinnit voidaan suorittaa eri menetelmin. Toinen kypsyysmalli voisi antaa arvioinnista erilaisen tuloksen. Tuoteryhmän on arvioitava, onko käytetty kypsyysmalli heille sopiva, vai onko syytä tutustua myös muihin vaihtoehtoihin.

Mikäli Tuoteryhmässä halutaan tehdä arviointi uudelleen tätä kypsyysmallia käyttäen, on huomioitava muutamia asioita. Toteutetun arviointikyselyn tulosten läpikäynnin yhteydessä on käsitelty PEMM:n arviointiväittämien kumulatiivisuutta. Kohdissa, joissa kumulatiivisuus on kyseenalainen, on annettu esimerkki kumulatiivisuuden parantamisesta, mikäli parantaminen onnistuu suhteellisen helposti ja kyselyn rakennetta tai periaatteita rikkomatta. Vaihtoehtoisesti on tuotu esille asiat, jotka on syytä huomioida kyvykkyyden tulosten tulkinnassa. Kumulatiivisuuden parantaminen tekisi tämän ja seuraavien arviointien tuloksista vertailukelvottomia, mutta pidemmällä tähtäimellä tekisin arvioinnista loogisemman ja helpommin tulkittavan. Lisäksi kypsyysarviointeja ja parantamissuunnitelmia tekevien henkilöiden olisi hyvä tutustua kypsyysmallien teoriaan ja arvioitavien kyvykkyyksien taustalla oleviin perusteisiin. Tieto auttaa arvioinnin tulosten tulkinnassa ja parantamissuunnitelmien kehittämisessä, jotta parantaminen kohdistuu organisaation kannalta oleellisimpiin kohteisiin.

Kypsyysarvioinnin tulosten perusteella tehty parantamissuunnitelma, sen toteuttaminen ja mahdolliset tulevat kypsyysarvioinnit paljastavat millaisia muutoksia kypsyystason nostaminen vaatii ja kuinka nopeasti muutos tapahtuu. Aiheen tutkiminen, varsinkin pidemmän aikavälin seuranta, tuottaisi tietoa kypsyysmallien empiirisestä käytöstä. Seurannan laajentaminen kypsyystason vaikutuksesta suorituskykyyn ja tuottavuuteen antaisi empiiristä kokemusta ja näyttöä kypsyysmallien hyödyllisyydestä.

Kypsyysarviointi tehtiin arviointikyselyllä, jonka valmisteluvaiheen aikana havaittiin, että PEMM:n kaikkien kyvykkyyksien arviointiväittämät eivät edenneet kumulatiivisesti kypsyystasolta toiselle. Tämä ei ole kypsyysmallien periaatteen mukaista. Kumulatiivisuuden puute voi vääristää kypsyysarvioinnin tulosta ja on siksi syytä huomioida arvioinnin tulosten läpikäynnissä. Havainto kumulatiivisuuden kyseenalaisuudesta tukee kypsyysmalleihin kohdistuvaa kritiikkiä validoinnin puutteesta. (Van Looy, 2020, s. 287)

PEMM:n kehittäjä tohtori Michael Hammer kertoo artikkelissaan, että malli on kehitetty yhteistyössä yritysten kanssa ja antaa esimerkkejä todellisista käyttötapauksista (Hammer, 2007). On mahdollista, että mallia on käytetty tai tulkittu joustavasti, kiinnittämättä huomiota

arviointiväittämien todelliseen kumulatiivisuuteen. Tämä tutkimus laajeni jossain määrin myös PEMM:n käytännön testaukseen ja arviointiin sen toimivuudesta ja käytettävyydestä. PEMM on suhteellisen tunnettu alallaan, joten siinä ilmennyt kumulatiivisuuden puute johtaa kysymykseen siitä, mikä on muiden kypsyysmallien todellinen kumulatiivisuus. Tutkimus useamman tunnetun kypsyysmallin kumulatiivisuudesta kumoaisi tai vahvistaisi oikeaksi niihin kohdistuvaa kritiikkiä ja antaisi syötteitä kypsyysmallien kehittämiseen.

9 Yhteenveto

Prosessien kypsyys kertoo, kuinka hyvin prosessien on mahdollista suoriutua, eli millaista suorituskykyä niiltä voi odottaa (Van Looy et al., 2012, s. 189).

Tässä tutkimuksessa arvioitiin Verohallinnon erään tuoteryhmän prosessien kypsyys. Tuoteryhmässä oli havaittu haasteita prosessien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kevään 2024 organisaatiomuutoksen jälkeen oli myös tarve arvioida prosesseja suhteessa uuteen organisaatiorakenteeseen.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, kuinka prosessien kypsyyttä arvioidaan: mitä arvioidaan, ja kuinka arviointi tehdään. Vastaukset näihin kysymyksiin antavat kypsyysmallit. Kypsyysmallien avulla arvioidaan prosessien suorituskyvyn mahdollistavia tekijöitä eli kyvykkyyksiä. Arvioinnin kohteen tarpeet ja tavoitteet vaikuttavat kypsyysmallin valintaan ja arvioitaviin kyvykkyyksiin. Kyvykkyyksiä voidaan arvioida eri laajuudella ja syvyydellä sekä erilaisin menetelmin. Myös arviointitapa voi vaikuttaa kypsyysmallin valintaan.

Tutkimuksen toinen tavoite oli tehdä Tuoteryhmän prosessien kypsyysarviointi. Arviointi tehtiin ensimmäistä kertaa, ja sen ensisijainen tavoite oli kasvattaa tietoisuutta prosesseista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi haluttiin saada selville vahvuudet ja mahdolliset heikkoudet sekä ehdotuksia kypsyystason parantamiseksi. Arvioinnissa käytettäväksi kypsyysmalliksi valikoitu Michael Hammerin kehittämä Process and Enterprise Maturity Model eli PEMM. Arviointikyselyn toteutusta varten PEMM käännettiin englannista suomeksi ja muokattiin anonyymisti internetissä vastattavan kyselyn muotoon. Lisäksi kehitettiin vastausten pisteytys, joka helpotti analyysia ja vertailua. Tuoteryhmän prosessinomistajien lisäksi arviointikysely suunnattiin suppeampana versiona myös asiakasnäkökulman edustajille.

PEMM sopii hyvin tietoisuuden kasvattamiseen. Sen avulla saadaan yleiskuva tilanteesta, mutta se ei suoraan paljasta mahdollisten haasteiden juurisyitä. Juurisyiden selvittäminen ja realististen parannustoimenpiteiden suunnittelu vaatii keskustelevan tulosten läpikäynnin Tuoteryhmän sisäisesti.

Arvioinnin tulos kokonaisuutena määritti Tuoteryhmän prosessien kypsyystason matalaksi. Tämä on normaali tulos organisaatiolle, joka ei ole panostanut prosessimaisen toiminnan

kehittämiseen. Vahvuutena tuloksissa nousi esille Henkilöstö-kyvykkyysalue, heikkoutena Mittaristo-kyvykkyysalue.

Tuoteryhmän prosessien arviointikyselyyn saatiin valitettavan vähän vastauksia. Saatujen vastausten tulokset antavat kuitenkin perusteet Tuoteryhmän sisäiselle keskustelulle ja parannusten suunnittelulle. Lisäksi ne tukevat muissa kyselyissä saatuja tuloksia sekä antavat lisätietoa erilaisiin kehityssuunnitelmiin ja tukevat niiden toimenpidesuunnittelua.

Tuoteryhmän on mahdollista hyödyntää PEMM:iä myös jatkossa, sillä arvioinnin tekemiseen riittää malliin perehtyminen, eikä se vaadi ulkopuolista arvioijaa. Säännölliset arvioinnit kertovat kuinka suunnitellut ja toteutetut parannustoimenpiteet ovat vaikuttaneet.

PEMM:n käännöstyön aikana, arviointikyselyä valmistellessa, havaittiin etteivät arviointiväittämät olleet kaikkien kyvykkyyksien kohdalla kumulatiivisuuden periaatteen mukaiset kuten kypsyysmallien periaatteen mukaisesti pitäisi olla. Kumulatiivisuutta ei korjattu arviointikyselyyn eikä sitä varsinaisesti huomioida arvioinnin tuloksissa. Kohdat, joissa kumulatiivisuus ei toteudu nostetaan esille tulosten käsittelyn yhteydessä, ja niihin ehdotetaan korjausta. Tutkimuksen tuloksiin voidaan siis laskea mukaan myös PEMM:n arviointi, vaikka siihen ei paneuduttukaan syvällisesti.

Lähteet

de Bruin, Tonia & Rosemann, Michael. 2007. Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas. ACIS 2007 Proceedings, 42. 18th Australasian Conference on Information Systems 5-7 Dec 2007, Toowoomba. Sivut: 643-653. Saatavilla: http://aisel.aisnet.org/acis2007/42

Debreceny, Roger S. & Gray, Glen L. 2013. IT Governance and Process Maturity: A Multinational Field Study. Journal of information systems. Volume 27, No. 1. Sivut: 157–188. Saatavilla: https://doi.org/10.2308/isys-50418

Forstner, Eva & Kamprath, Nora & Röglinger, Maximilian. 2014. Capability development with process maturity models – Decision framework and economic analysis. Journal of Decision Systems. Volume 23, No. 2. Sivut: 127–150. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/12460125.2014.865310

European Public Administration Network (EUPAN). 2020. Yhteinen arviointimalli, The Common Assessment Framework (CAF 2020). 79 sivua. Viitattu: 22.7.2024. Saatavilla: https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2021/11/CAF2020_Finnish.pdf

Felch, Vanessa & Asdecker, Björn. 2022. Back to the Roots – Investigating the Theoretical Foundations of Business Process Maturity Models. Teoksessa: Di Ciccio, C. & Dijkman, R. & del Río Ortega, A. & Rinderle-Ma, S. (Eds.). Business Process Management, 20th International Conference, BPM 2022. Münster, Germany, September 11–16, 2022 Proceedings. Springer, Cham. Sivut: 109–124. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/978-3-031-16103-2

Forstner, Eva & Kamprath, Nora & Röglinger, Maximilian. 2014. Capability development with process maturity models – Decision framework and economic analysis. Journal of Decision Systems. Volume 23, No. 2. Sivut: 127–150. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/12460125.2014.865310

Hammer, Michael. 2007. The Process Audit. Harvard Business Review. April 2007. Viitattu 7.8.2024. Saatavilla: https://hbr.org/2007/04/the-process-audit

Hammer and Company. n.d. Dr. Michael Hammer. Viitattu: 22.7.2024. Saatavilla: http://www.hammerandco.com/

Harmon, Paul. 2004. Evaluating an organization's business process maturity. Business Process Trends Newsletter. March 2004. Volume 2, no. 3. 11 sivua. Saatavilla: http://76.12.170.97/pdf/BPtrendLevelEval1to5.pdf

Hevesi, Dennis. 2008. Michael Hammer, Business Writer, Dies at 60. The New York Times. September 4. 2008. Viitattu: 22.7.2024. Saatavilla: https://www.nytimes.com/2008/09/05/business/05hammer.html

ISACA. 2024. CMMI Levels of Capability and Performance. Viitattu: 23.7.2024. Saatavilla: https://cmmiinstitute.com/learning/appraisals/levels

Kerpedzhiev, Georgi Dimov & König, Ulrich Matthias & Röglinger, Maximilian & Rosemann, Michael. 2021. An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization, Results from a Delphi Study. Business & Information Systems Engineering. Volume 63, April 2021. Sivut: 83–96. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/s12599-020-00637-0

Kosieradzka, Anna & Rostek, Katarzyna. 2021. Process Management and Organizational Process Maturity: Economic and Non-Economic Organizations. Palgrave Macmillan Cham. 257 sivua. Viitattu 3.8.2024. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/978-3-030-66800-6

Lee, Donghun & Gu, Ja-Whan & Jung, Ho-Won. 2019. Process maturity models: Classification by application sectors and validities studies. Journal of Software: Evolution and Proces. Volume 31, Issue 4, April 2019. 30 sivua. Saatavilla: https://doi.org/10.1002/smr.2161

Merriam-Webster. (n.d.). Capability. Merriam-Webster.com sanakirjassa. Viitattu: 7.8. 2024. Saatavilla: https://www.merriam-webster.com/dictionary/capability

Merriam-Webster. (n.d.). Capable. Merriam-Webster.com sanakirjassa. Viitattu: 7.8. 2024. Saatavilla: https://www.merriam-webster.com/dictionary/capable

Merriam-Webster. (n.d.). Mature. Merriam-Webster.com sanakirjassa. Viitattu: 7.8. 2024. Saatavilla: https://www.merriam-webster.com/dictionary/mature

Merriam-Webster. (n.d.). Maturity. Merriam-Webster.com sanakirjassa. Viitattu: 7.8. 2024. Saatavilla: https://www.merriam-webster.com/dictionary/maturity

Merriam-Webster. (n.d.). Process. Merriam-Webster.com sanakirjassa. Viitattu: 7.8. 2024. Saatavilla: https://www.merriam-webster.com/dictionary/process

Object Management Group (OMG). 2008. Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0. OMG Document Number: formal/2008-06-01. 496 sivua. Saatavilla: http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF

Rosemann, Michael & de Bruin, Tonia. 2005a. Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity. BPTrends, February 2005. 21 sivua. Saatavilla: https://www.researchgate.net/publication/27481630

Rosemann, Michael & de Bruin, Tonia. 2005b. Towards a Business Process Management Maturity Model. Teoksessa: Rajola, F., Avison, D., Winter, R., Becker, J., Ein-Dor, P, Bartmann, D., et al. (Eds.). ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems. Verlag and the London School of Economics, CD Rom, Sivut: 1-12. Saatavilla: https://eprints.qut.edu.au/25194/

Rosemann, Michael & vom Brocke, Jan. 2015. The Six Core Elements of Business Process Management. Teoksessa: Rosemann M. & vom Brocke, J. (Eds.). Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems. 2nd ed. 2015. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Sivut: 105-122. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5

Röglinger, Maximilian & Pöppelbuß, Jens & Becker, Jörg. 2012. Maturity models in business process management. Business Process Management Journal. Volume 18, No. 2. Sivut: 328-346. Saatavilla: https://doi.org/10.1108/14637151211225225

Škrinjar, Rok & Bosilj-Vukšić, Vesna & Indihar-Štemberger, Mojca. 2008. The impact of business process orientation on financial and non-financial performance. Business Process Management Journal. Volume 14, No. 5. Sivut: 738-754. Saatavilla: https://doi.org/10.1108/14637150810903084

Szelągowski, Marek & Berniak-Woźny, Justyna. 2022. How to improve the assessment of BPM maturity in the era of digital transformation. Information Systems and e-Business Management 20. Sivut: 171–198. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/s10257-021-00549-w

TalentMap, 2024a. Our story. Viitattu 14.10.2024. Saatavilla: https://talentmap.com/our-story/

TalentMap, 2024b. The Real Reasons Your Employees Don’t Answer Surveys. Viitattu 14.10.2024. Saatavilla: https://talentmap.com/the-real-reasons-your-employees-dont-answer-surveys/

Tarhan, Ayca & Turetken, Oktay & Reijers, Hajo A. 2015. Do mature business processes lead to improved performance?: a review of literature for empirical evidence. Teoksessa: Proceedings of the 23rd European Conference on Information Systems (ECIS 2015), 26-29 May 2015, Munster, Germany. Sivut:1-16. Saatavilla: https://research.tue.nl/en/publications/do-mature-business-processes-lead-to-improved-performance-a-revie

Van Looy, Amy. 2014. Business Process Maturity: A Comparative Study on a Sample of Business Process Maturity Models. Springer Cham. 87 sivua. Viitattu: 23.7.2024. Saatavilla: https://doi.org/10.1007/978-3-319-04202-2

Van Looy, Amy. 2020. Capabilities for managing business processes: a measurement instrument. Business Process Management Journal. Volume 26, No. 1. Sivut: 287-311. Saatavilla: https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2018-0157

Van Looy, Amy & De Backer, Manu & Poels, Geert. 2010. Which Maturity Is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models. Teoksessa: van Dongen, Boudewijn & Reijers, Hajo (Eds.). Proceedings of the 5th SIKS/BENAIS Conference on Enterprise Information Systems (EIS-2010). Eindhoven, The Netherlands, November 16, 2010. Sivut: 7-16. Saatavilla: https://ceur-ws.org/Vol-662/

Van Looy, Amy & De Backer, Manu & Poels, Geert. 2011. Defining business process maturity. A journey towards excellence. Total Quality Management & Business Excellence. Volume 22, Issue 11. Sivut: 1119-1137. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/14783363.2011.624779

Van Looy, Amy & De Backer, Manu & Poels, Geert. 2012. A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity. Enterprise Information Systems. Volume 8, Issue 2, 2014. Published online: 24 May 2012. Sivut: 188–224. Saatavilla: https://doi.org/10.1080/17517575.2012.688222

Van Looy, Amy & De Backer, Manu & Poels, Geert & Snoeck, Monique. 2013. Choosing the right business process maturity model. Information & Management. Vol. 50, Issue 7, November 2013. Sivut: 466-488. Saatavilla: https://doi.org/10.1016/j.im.2013.06.002

Van Looy, Amy & Poels, Geert & Snoeck, Monique. 2017. Evaluating Business Process Maturity Models. Journal of the Association for Information Systems. Volume 18, Issue 6. Sivut: 461-486. Saatavilla: https://doi.org/10.17705/1jais.00460

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari. 2019. Julkinen johtaminen. 2. uudistettu laitos. Helsinki, Tietosanoma Oy. 232 sivua. ISBN: 978-951-885-450-3

Liite 1 **PEMM arviointikysely**

Kyselyn tavoitteena on kerätä tietoa siitä, näkevätkö eri ryhmät <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän prosessien nykytilan yhtenevällä tavalla.

Kysely koostuu kahdesta pääkokonaisuudesta: ”Prosessien mahdollistajat” ja ”Organisaation kyvykkyydet”, jotka jakaantuvat pienempiin kyvykkyysalueisiin. Kyvykkyysalueet puolestaan muodostuvat kyvykkyyksistä.

Kyselyssä arvioidaan jokaista kyvykkyyttä neljän eri väittämän ja niille annetun kolmen vakiovastausvaihtoehdon avulla:

- Pitää pääosin paikkansa (kun määrällinen arviointi on mahdollista, tarkoittaa yli 80% paikkansa pitävyyttä)
- Pitää osittain paikkansa (kun määrällinen arviointi on mahdollista, tarkoittaa 20% - 80% paikkansa pitävyyttä)
- Ei pidä paikkaansa (kun määrällinen arviointi tarkoittaa alle 20% paikkansa pitävyyttä)

Jokaisen sivun lopussa on lisäksi tekstikenttä, johon voit halutessasi avata kyvykkyysaluekohtaisia vastauksiasi, tai esittää kyseiseen kyvykkyysalueeseen liittyviä muita huomioita.

Väittämät perustuvat PEMM-mallin mukaisiin määritelmiin. Tästä syystä väittämät voivat vaikuttaa geneerisiltä, ja niiden arviointi yksittäisen prosessin näkökulmasta voi olla haasteellista. Siksi on tärkeää huomioida, että vastatessa on tarkoitus arvioida <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän prosessien toteuttamisen mahdollistajia ja prosessikyvykkyyksiä kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, ei yksittäisen prosessin kautta.

Kyselyn termistöstä:

Prosessi: Sarja toimenpiteitä tai toimintoja, jotka johtavat haluttuun päämäärään määriteltyjen sääntöjen tai vaiheiden mukaisesti. Kyselyssä prosessit rajataan turvallisuutta ylläpitäviin tai sitä kehittäviin prosesseihin, joissa prosessin omistajuus on sijoitettu <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmään.

Prosessinomistaja: Taho, joka on vastuussa prosessista ja sen tuloksista.

Tuoteryhmä: Kyselyssä tuoteryhmällä tarkoitetaan tässä kyselyssä <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmää.

Suorituskyky: Termillä tarkoitetaan kykyä suorittaa prosessille asetettu tavoite. Suorituskyvyn mittaamiseen voi kohteesta riippuen sisältyä aika, määrä, laatu, asiakkaiden kokemus, jne.

Missä tuoteryhmässä työskentelet? *

- Alustat
- Infrastruktuuri
- Turvallisuus ja riskienhallinta

Kuinka pitkään olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi / roolissasi? *

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Prosessien mahdollistajat - Prosessien rakenne

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän prosessien suunnittelua ja prosessidokumentaatiota.

Prosessien suunnittelun tavoite (Purpose) *

1. Prosessien suunnittelussa korostuu tuoteryhmäkohtainen näkökulma, ei kokonaisuus. Prosessikuvauksia hyödynnetään lähinnä tuoteryhmäkohtaisen suorituskyvyn parantamistavoitteiden pohjana.
2. Prosessit suunnitellaan kokonaisuuksina alusta loppuun, tavoitteena on optimoida prosessien suorituskyky.
3. Prosessien suunnittelussa huomioidaan yhteensopivuus muiden oleellisten prosessien, sekä prosesseihin mahdollisesti liittyvien tietojärjestelmien kanssa, tavoitteena organisaation suorituskyvyn optimointi.
4. Prosessien suunnittelussa huomioidaan niiden yhteensopivuus sidos- ja kohderyhmien toiminnan kanssa, yhteisen suorituskyvyn optimoimiseksi.

Prosessien rajapintojen ja yhteyksien huomioiminen (Context) *

1. Prosessien tarvitsemat resurssit, niiden tuottamat tuotokset, sekä keskeiset sidos- ja kohderyhmät on määritetty.
2. Prosessien kohderyhmään kuuluvien tarpeet on määritelty ja sovittu.
3. Yhteisiä rajapintoja omaavien prosessien prosessinomistajilla on yhteinen näkemys tavoitellusta suorituskyvystä.
4. Prosessinomistajilla on ymmärrys prosessien vaikutuksesta sidos- ja kohderyhmien toimintaan, ja yhteinen näkemys tavoitellusta suorituskyvystä on muodostettu.

Prosessien dokumentaation kattavuus (Documentation) *

1. Prosessidokumentaatio on pääasiassa teknistä ja toiminnallista, mutta se tunnistaa prosessien toteuttamiseen osallistuvien tuoteryhmien yhteydet.
2. Prosessidokumentaatio kattaa koko prosessin sen alusta loppuun.
3. Prosessidokumentaatiossa on kuvattu prosessin riippuvuudet muihin prosesseihin ja linkitykset prosessin kannalta keskeiseen järjestelmä- ja tietoarkkitehtuuriin.
4. Prosesseista on olemassa sähköisesti toteutetut kuvaukset, jotka tukevat niiden hallintaa ja suorituskykyä, sekä mahdollistavat toimintaympäristön muutosten ja prosessien muutostarpeiden arvioinnin.

Tarkennukset ja huomiot:

Prosessien mahdollistajat – Henkilöstö

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän henkilöstön taitoja, tietoja ja käyttäytymistä.

Henkilöstön tietämys (Knowledge) *

1. Henkilöstö pystyy nimeämään prosessit, joihin osallistuu, ja tunnistaa niiden suorituskyvyn tärkeimmät mittarit.
2. Prosesseihin osallistuvat osaavat kuvailla niiden kulun ylätasolla, kuinka heidän työnsä vaikuttaa prosessin toteutukseen ja lopputulokseen, sekä edellytetyt ja toteutuneet suorituskykytasot.
3. Prosesseihin osallistuvat tuntevat tuoteryhmän toiminnan perusteet, sen suorituskyvyn edellytykset, sekä osaavat kuvailla kuinka heidän työnsä vaikuttaa muihin prosesseihin ja tuoteryhmän suorituskykyyn.
4. Prosesseihin osallistuvat tuntevat tuoteryhmän toimialan ja siihen liittyvät muutosvoimat, sekä osaavat kuvailla kuinka heidän työnsä vaikuttaa tuoteryhmän ja sen sidosryhmien yhteiseen suorituskykyyn.

Henkilöstön taidot (Skills) *

1. Prosesseihin osallistuvilla on riittävät taidot ongelmanratkaisussa ja prosessien kehittämisessä.
2. Prosesseihin osallistuvilla on riittävät taidot tiimityöskentelyssä ja itsensä johtamisessa.
3. Prosesseihin osallistuvilla on riittävät taidot prosesseihin liittyvien päätösten tekemiseen.
4. Prosesseihin osallistuvilla on riittävät taidot muutoksenhallinnassa ja muutosten toteutuksessa.

Henkilöstön käyttäytyminen (Behavior) *

1. Prosesseihin osallistuvat ovat jossain määrin sitoutuneet kokonaisprosessiin, mutta keskittyvät ensisijaisesti omaan vastuualueeseensa.
2. Prosesseihin osallistuvat pyrkivät noudattamaan prosessikuvauksia, ja työskentelemään tavoilla, jotka mahdollistavat muiden prosesseihin osallistuvien tehokkaan työskentelyn.
3. Prosesseihin osallistuvat pyrkivät varmistamaan, että prosessit tuottavat tuloksia, jotka tarvitaan yksikön tavoitteiden saavuttamiseen.
4. Prosesseihin osallistuvat havaitsevat prosesseihin liittyviä kehityskohteita ja ehdottavat parannuksia prosesseihin.

Tarkennukset ja huomiot:

Prosessien mahdollistajat – Prosessinomistaja

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän prosesseista ja niiden tuloksista vastuussa olevaa roolia.

Prosessinomistajan rooli (Identity) *

1. Prosessinomistaja on henkilö tai ryhmä, jonka vastuu prosessin kehittämisestä ja suorituskyvystä on epävirallista.
2. Prosessinomistajina toimivat tuoteryhmän johdon toimesta nimetyt, riittävän päätösvallan omaavat henkilöt.
3. Prosessinomistajuuteen liittyvät tehtävät on priorisoitu prosessinomistajien työtehtävissä, ajankäytössä ja henkilökohtaisissa tavoitteissa.
4. Prosessinomistajat ovat tuoteryhmän ohjausryhmän jäseniä.

Prosessinomistajan tehtävät (Activities) *

1. Prosessinomistaja määrittelee ja dokumentoi prosessin, viestii siitä kaikille prosessiin osallistuville ja organisoi prosessin pienet muutokset.
2. Prosessinomistaja määrittelee prosessin suorituskykytavoitteet ja vision, sekä vastaa prosessia koskevien kehittämistoimenpiteiden toteutuksesta ja niiden vaatimustenmukaisuudesta.
3. Prosessinomistaja toimii yhteistyössä toisten prosessinomistajien kanssa prosessien yhtenäistämiseksi ja tuoteryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi.
4. Prosessinomistaja tekee prosessille tuoteryhmän strategiaan perustuvan pitkän tähtäimen suunnitelman sekä tekee yhteistyötä prosessiin liittyvien sidos- ja kohderyhmien edustajien kanssa tukeakseen yhteisten prosessien kehittämistä.

Prosessinomistajan vaikutusvalta (Authority) *

1. Prosessinomistajalla on mahdollisuus vaikuttaa prosessia koskevaan päätöksentekoon, mutta varsinainen valta muutoksiin on muualla.
2. Prosessinomistajalla on valta muokata prosessia ja vaikuttaa prosessissa tarvittaviin teknisiin resursseihin.
3. Prosessinomistajalla on riittävä kontrolli prosessiin liittyviin teknisiin resursseihin ja prosessiin vaikuttaviin muutoksiin. Hänellä on jossain määrin vaikutusvaltaa prosessiin osallistuvien vastuisiin sekä prosessin budjettiin.
4. Prosessinomistaja hallinnoi kokonaisvaltaisesti prosessin budjettia ja hänellä on suuri vaikutusvalta prosessiin osallistuvien vastuisiin ja suoritusarviointeihin.

Tarkennukset ja huomiot:

Prosessien mahdollistajat – Rakenteet

Tässä osuudessa arvioidaan turvallisuutta koskevien prosessien toteuttamista tukevia järjestelmiä ja rakenteita.

Tietojärjestelmien tuki prosesseille (Information Systems) *

1. Prosessien toteutusta ja hallintaa tukevat toisistaan erilliset, osittain vanhentuneisiin standardeihin pohjautuvat, tietojärjestelmät.
2. Prosessien toteutusta ja hallintaa tukee erillisistä toiminnallisista osista koottu tietojärjestelmä(kokonaisuus).
3. Prosessien toteutusta ja hallintaa tukee tietojärjestelmä(kokonaisuus), joka on suunniteltu prosessit huomioiden ja organisaation standardeja noudattaen.
4. Prosessien toteutusta ja hallintaa tukee tietojärjestelmä(kokonaisuus), jolla on modulaarinen arkkitehtuuri ja joka noudattaa toimialan standardeja organisaatioiden välisestä viestinnästä.

Prosessien huomiointi henkilöstöhallinnossa (Human Resource Systems) *

1. Tuoteomistajat huomioivat prosesseihin liittyvät onnistumiset ja ongelmien ratkaisut
2. Prosessit ohjaavat roolien ja työnkuvien määrittelyä sekä osaamisprofiileja. Tehtäviin perehdytys perustuu prosessidokumentaatioon.
3. Rekrytoinnin, resurssoinnin ja osaamisen kehittämisen periaatteet huomioivat prosessien tarpeet ja suhteuttavat ne tuoteryhmän tarpeisiin.
4. Rekrytoinnin, resurssoinnin ja osaamisen kehittämisen periaatteet korostavat henkilökohtaista oppimista, tuoteryhmän sisäistä ja ulkoista yhteistyötä, sekä muutoskykyä.

Tarkennukset ja huomiot:

Prosessien mahdollistajat – Mittaristo

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän prosessien seuraamiseen käytettäviä mittareita ja niiden hyödyntämistä

Mittareiden määrittely (Definition) *

1. Prosesseilla on muutamia kustannuksiin ja laatuun liittyviä perusmittareita.
2. Prosessien toteutumista mitataan asiakasnäkökulmasta johdetuilla mittareilla.
3. Prosessikohtaiset ja prosessien yhteiset mittarit on johdettu tuoteryhmän strategisista tavoitteista.
4. Prosessien mittaristo on johdettu yksikön yhteisistä tavoitteista.

Mittariston hyödyntäminen (Uses) *

1. Tuoteryhmän johto hyödyntää prosessien mittareita seuratakseen prosessien suorituskykyä, tunnistaakseen puutteellisen suorituskyvyn juurisyitä ja edistääkseen toiminnallisia parannuksia.
2. Tuoteryhmän johto hyödyntää prosessien mittareita suorituskyvyn vertailuun, ja suorituskykytavoitteiden asettamiseen.
3. Tuoteryhmän johto hyödyntää prosessien suorituskykymittareita prosesseihin osallistuvien motivoinnissa ja tietoisuuden lisäämisessä. Johto hyödyntää päivittäisessä seurannassa prosessien suorituskykymittareista muodostuvaa valvontanäyttöä.
4. Tuoteryhmän johto katselmoi ja päivittää prosessien suorituskykymittareita ja niiden tavoitteita säännöllisesti ja hyödyntää niitä strategisessa suunnittelussa.

Tarkennukset ja huomiot:

Organisaation kyvykkyydet – Johtajuus

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän johdon tietoja ja toimintaa.

Johdon valveutuneisuus (Awareness) *

1. Tuoteryhmän johto tunnistaa tarpeet parantaa tuoteryhmän operatiivista suorituskykyä, mutta sillä on vain rajallinen käsitys prosesseihin perustuvan toiminnan tarjoamista mahdollisuuksista suorituskyvyn parantamiseen.
2. Vähintään yksi tuoteryhmän johdon jäsen ymmärtää prosessiajattelua, kuinka prosesseja käytetään parantamaan suorituskykyä ja mitä prosessien toimeenpano vaatii.
3. Tuoteryhmän johto tarkastelee tuoteryhmän toimintaa prosessien näkökulmasta ja omaa kattavan kokonaisnäkemyksen tuoteryhmään ja sen prosesseihin.
4. Tuoteryhmän johto näkee omat tehtävänsä prosessimaisena kokonaisuutena ja hahmottaa prosessien olevan tapa johtaa toimintaa.

Prosessitoiminnan linjaukset (Alignment) *

1. Prosessien johtaminen on tuotetiimien vastuulla.
2. Prosessien johtaminen on vastuutettu tuoteryhmän johdolle.
3. Tuoteryhmän johdolla on vahva yhteisymmärrys prosessien johtamisesta. Tuoteryhmässä on kattava verkosto prosessitoiminnan onnistumista tukevia henkilöitä.
4. Tuoteryhmässä on laaja-alainen ja innostunut prosessijohtamisen kulttuuri, ja henkilöstö on motivoitunut johtamaan prosesseja.

Johdon käyttäytyminen (Behavior) *

1. Tuoteryhmän johto antaa tukea ja panostaa operatiivisen toiminnan parantamiseen.
2. Tuoteryhmän johto on avoimesti asettanut asiakasnäkökulmasta johdettuja tavoitteita prosessien suorituskyvylle, ja tukee näiden tavoitteiden saavuttamista turvaamalla riittävät resurssit prosessien toteuttamiseen, tekemällä merkittäviäkin muutoksia ja poistamalla havaittuja esteitä.
3. Tuoteryhmän johto toimii tiiminä, joka johtaa tuoteryhmää prosessien kautta, ja osallistuu aktiivisesti prosessitoimintaan.
4. Tuoteryhmän johto työskentelee prosessimaisesti, keskittää strategisen suunnittelun prosesseihin, ja kehittää uusia palveluja hyödyntäen hyvin toimivia prosesseja.

Johtamistyyli (Style) *

1. Johtamisessa on alettu siirtyä hierarkkisesta, ylhäältä alas - johtamistyylistä avoimeen, yhteistyötä korostavaan tyyliin.
2. Prosessitoimintaa johtavat suhtautuvat positiivisesti muutokseen ja näkevät prosessit muutoksen tärkeänä työvälineenä.
3. Tuoteryhmän johto on delegoinut ohjaus- ja käskyvaltaa prosessinomistajille ja prosesseihin osallistuvalle henkilöstölle.
4. Tuoteryhmän johto johtaa vision ja vaikuttamien kautta, ei käskyillä ja valvonnalla.

Tarkennukset ja huomiot:

Organisaation kyvykkyydet – Kulttuuri

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän arvoja ja tapaa työskennellä.

Tiimityöskentely (Teamwork) *

1. Tiimityöskentely on satunnaista, epätavallista ja projekteihin keskittynyttä.
2. Tuoteryhmässä on tapana käyttää tuotetiimirajat ylittäviä työryhmiä kehittämisprosessien toteuttamiseen.
3. Tiimityöskentely on vakiintunut käytäntö prosessien toteuttamiseen ja yleistä myös tuoteryhmän johdon keskuudessa.
4. Tiimityöskentely sidos- ja kohderyhmien kanssa on yleistä

Asiakaslähtöisyys (Customer Focus) *

1. Tuoteryhmässä asiakaslähtöisyyttä pidetään tärkeänä, mutta ymmärrys siitä, mitä se tarkoittaa, on rajoittunut. Käsitykset siitä kuinka asiakkaan tarpeet täytetään ovat ristiriitaisia.
2. Tuoteryhmän henkilöstö tunnistaa, että heidän työnsä tarkoitus on tuottaa erityistä arvoa asiakkaille.
3. Tuoteryhmän henkilöstö ymmärtää, että asiakkaat vaativat palveluilta tasaista laatua ja sujuvaa asiointikokemusta.
4. Tuoteryhmän henkilöstö keskittyy yhteistyöhön keskeisten kumppanien kanssa täyttääkseen loppuasiakkaiden tarpeet.

Vastuunjako (Responsibility) *

1. Vastuu tuloksista on tuoteryhmän johdolla.
2. Asiakasrajapinnassa toimiva tuoteryhmän henkilöstö ottaa osittaista vastuuta tuoteryhmän tuloksista.
3. Tuoteryhmän koko henkilöstö tuntee olevansa vastuussa tuoteryhmän tuloksista
4. Tuoteryhmän henkilöstö kokee asiakaslähtöisyyden ja prosessien suorituskyvyn parantamisen keskeiseksi tehtäväkseen.

Asenne muutoksia kohtaan (Attitude Toward Change) *

1. Tuoteryhmässä hyväksytään helposti pienet muutokset.
2. Tuoteryhmän henkilöstöllä on valmius hyväksyä ja mukautua merkittäviin muutoksiin töiden toteutustavoissa.
3. Tuoteryhmän henkilöstöllä on valmius hyväksyä ja mukautua laajoihin ja monitahoisiin muutoksiin.
4. Tuoteryhmän henkilöstö tunnistaa muutoksen olevan jatkuvaa ja pitää sitä normaalina ilmiönä.

Tarkennukset ja huomiot:

Organisaation kyvykkyydet – Asiantuntemus

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän asiantuntemusta ja menetelmiä prosessien suunnitteluun.

Ihmiset (People) *

1. Vain pieni osa henkilöstöstä ymmärtää prosessimaisen toimintamallin tarjoamia mahdollisuuksia.
2. Rajatulla asiantuntijajoukolla on riittävät taidot prosessien uudistamiseen, projektinhallintaan, viestintään ja muutoshallintaan.
3. Rajatulla asiantuntijajoukolla on taidot suuren mittakaavan muutoksenhallintaan ja organisaatiotason muutoksiin.
4. Merkittävällä osalla henkilöstöä on taidot prosessien uudistamiseen, projektinhallintaan, prosessien johtamiseen, ja muutoksenhallintaan. Osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on olemassa sovitut toimintatavat.

Menetelmät (Methodology) *

1. Tuoteryhmässä käytetään yhtä tai useampaa menetelmää prosesseissa ilmenevien ongelmien ratkaisuun ja prosessien vähittäiseen parantamiseen.
2. Tuoteryhmässä on käytössä jokin prosessien uudistamisen menetelmä.
3. Tuoteryhmässä on määritetty tietty toimintatapa prosessien uudistamiseen, ja se sisältyy prosessien kehittämisen toimintatapaan.
4. Prosessin johtaminen ja uudistaminen ovat ydinkompetensseja ja kuuluvat tuoteryhmässä säännöllisesti käytettäviin menetelmiin.

Tarkennukset ja huomiot:

Organisaation kyvykkyydet – Hallinto

Tässä osuudessa arvioidaan <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän toimintatapoja ja niiden yhtenäistämistä, sekä vastuun jakautumista.

Prosessien perusmalli (Process Model) *

1. Tuoteryhmässä on tunnistettu joitakin prosesseja.
2. Tuoteryhmässä on käytössä johdon hyväksymä prosessien perusmalli.
3. Prosessien perusmalli on koko tuoteryhmän henkilöstön tiedossa, sitä hyödynnetään projektien priorisoinnissa, ja sillä on yhteys teknologioihin ja tietoarkkitehtuuriin.
4. Tuoteryhmän prosessien perusmalli yhdistyy toimittajien ja asiakkaiden malleihin. Mallia hyödynnetään myös strategian kehittämisessä.

Tilivelvollisuus (Accountability) *

1. Tuotetiimien vetäjät ovat vastuussa operatiivisesta työstä, ja projektipäälliköt kehittämisprojekteista.
2. Prosessinomistajilla on vastuu yksittäisistä prosesseista, ja tuoteryhmän ohjausryhmä on vastuussa tuoteryhmän prosesseista yleisesti.
3. Prosessinomistajat jakavat vastuun tuoteryhmän suorituskyvystä.
4. Tuoteryhmän ohjausryhmä toimii ylimpänä johtamisen elimenä, henkilöstö jakaa vastuun toteutuksesta, ja prosessikohtaiset koordinaatioryhmät sidos- ja kohderyhmien kanssa yhteisten prosessien muutoksista.

Yhtenäistäminen (Integration) *

1. Toimintaa ja suorituskykyä pyritään parantamaan eri tavoin ja ilman koordinaatiota useilla eri tahoilla.
2. Prosessitoimintaa ei koordinoida virallisissa foorumeissa, mutta prosessien tarvitsemat resurssit jaetaan keskitetysti tuoteryhmän ohjausryhmän tai muun keskitetyn kanavan kautta.
3. Tuoteryhmän ohjausryhmä koordinoi kaikkia prosesseihin liittyviä projekteja, ja ratkaisee prosessien väliset integrointikysymykset. Kaikki prosesseihin liittyvät menetelmät ja työkalut otetaan käyttöön yhtenäisellä tavalla.
4. Tuoteryhmän prosessinomistajat työskentelevät prosessinsa sidos- ja kohderyhmien edustajien kanssa edistääkseen toisiinsa liittyvien prosessien yhtenäistämistä.

Tarkennukset ja huomiot:

Tunnistatko tarpeen jonkin <*arvioinnin kohteena olevan tuoteryhmän nimi*> -tuoteryhmän prosessin tai prosessien:

- Uudelleensuunnittelulle
- Yhdistämiselle
- Työnkulun tarkistukselle
- Vastuunjaon tarkistukselle
- Mallinnukselle (prosessia ei ole suunniteltu)
- Jotain muuta? Tarkenna alla olevaan tekstikenttään

Jos valitsit jonkun edellisen kohdan vaihtoehdoista, tarkenna vastausta tähän: