

ARTER

MUUTOSTA LAADUN EHDOKSILLA

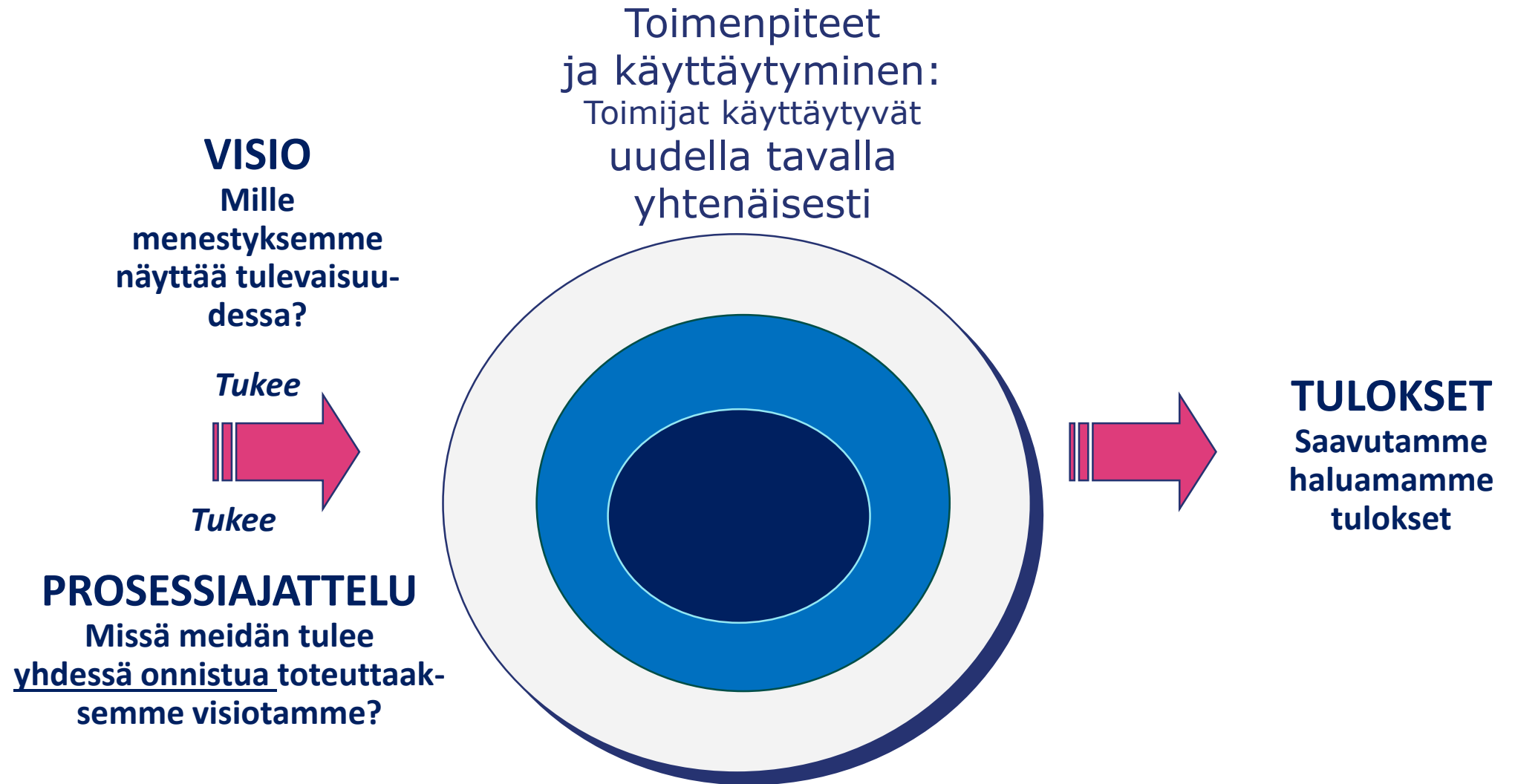
WWW.ARTER.FI

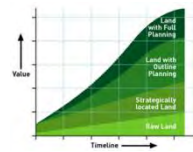
PROSESSIEN JOHTAMISEN EDELLYTYKSIÄ JA TEHOSTAMISKEINOJA

*Jussi Moisio / Qualitas Fennica
01/2018*

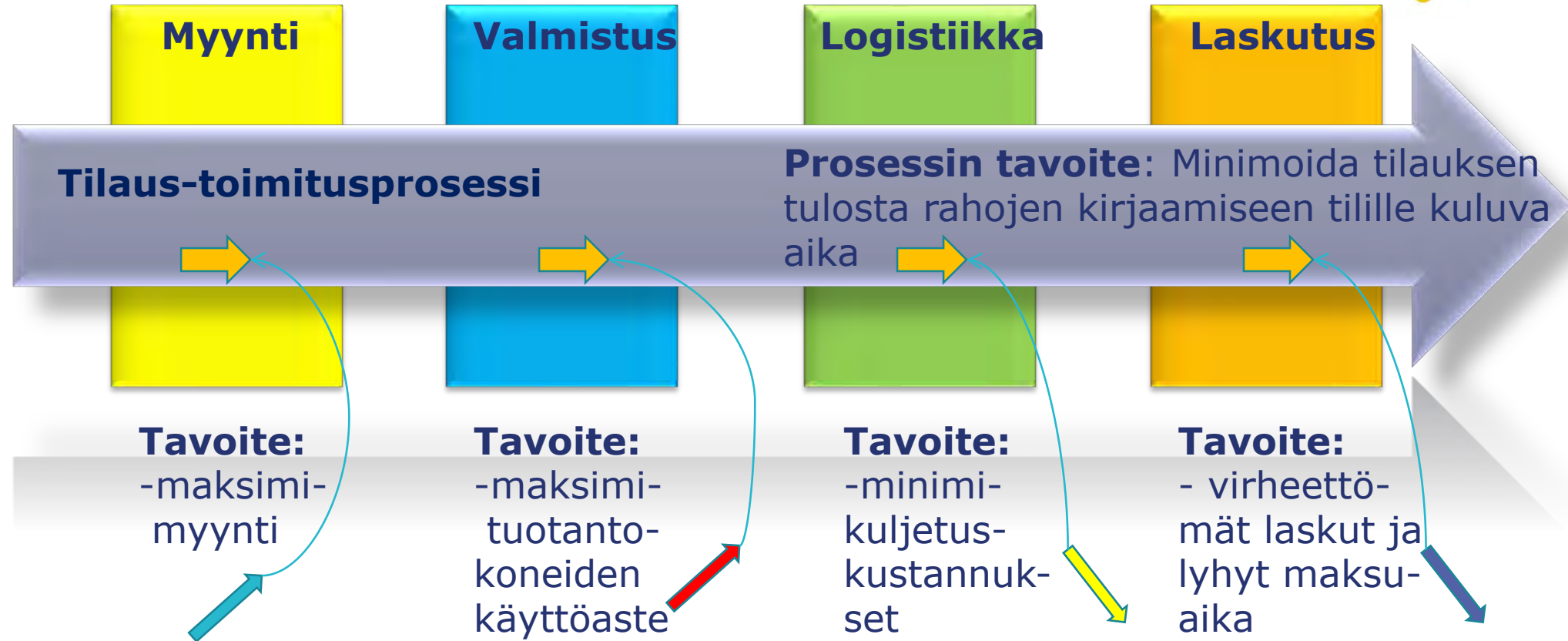
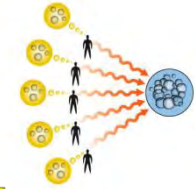


VISIOSTA PROSESSIEN KAUTTA TOIMINNAKSI





PROSESSIJOHTAMISEN TEHTÄVÄ ON SAADA ERI FUNKTIOT TYÖSKENTELEMÄÄN YHTEISTEN TAVOITTEIDEN ETEEN JA VÄHENTÄMÄÄN RISTIRIITAISTEN TAVOITTEIDEN LUOMA KITKATYÖ



YLIMMÄN JOHDON VASTUUKENTTÄÄ PROSESSITYÖSSÄ

Ylimmän johdon rooliin kuuluu:

- ❑ **Kokonaiskuvan määrittely** liiketoimintaympäristöstä
- ❑ Syy – seuraussuhteiden tunnistaminen – mikä ja mitkä seikat määrittävät organisaation liiketoimintamenestyksen
- ❑ Tunnistaa organisaation **MAKROPROSESSI** ("End To End") joka alkaa jopa toimittajien toimittajista ja päättyy asiakkaiden asiakkaisiin
- ❑ Tunnistaa **Makroprosessissa** olevia liiketoiminnan tehokkuuteen vaikuttavia **puutteellisuuksia** ja tarvittaessa hankkia yritysostoin tai kumppanuuksia vahvistaen vahvistuksia ko aukkoihin
- ❑ Tunnistaa Makroprosessitasolla **yhteistyön pullonkauloja**, vastuiden epäselvyyksiä, monimutkaisuuksia, eliminoitavia toimintoja, prosessiajattelun vastaista käyttäytymistä jne.
- ❑ Tunnistaa **mitä** Makroprosessitasolla **tehdään** jatkossakin **itse** ja **mitä ulkoistetaan**
- ❑ **Tunnistaa mitä IT- ja ICT – teknologiaa ja ratkaisuja** Makroprosessitasolla tarvitaan, mitä ovat olennaiset Syy – Seuraussuhteet toimittajan toimittajista asiakkaiden asiakkaisiin asti
- ❑ Tunnistaa Makroprosessin **optimoinnin** kannalta **keskeisiä mittareita**



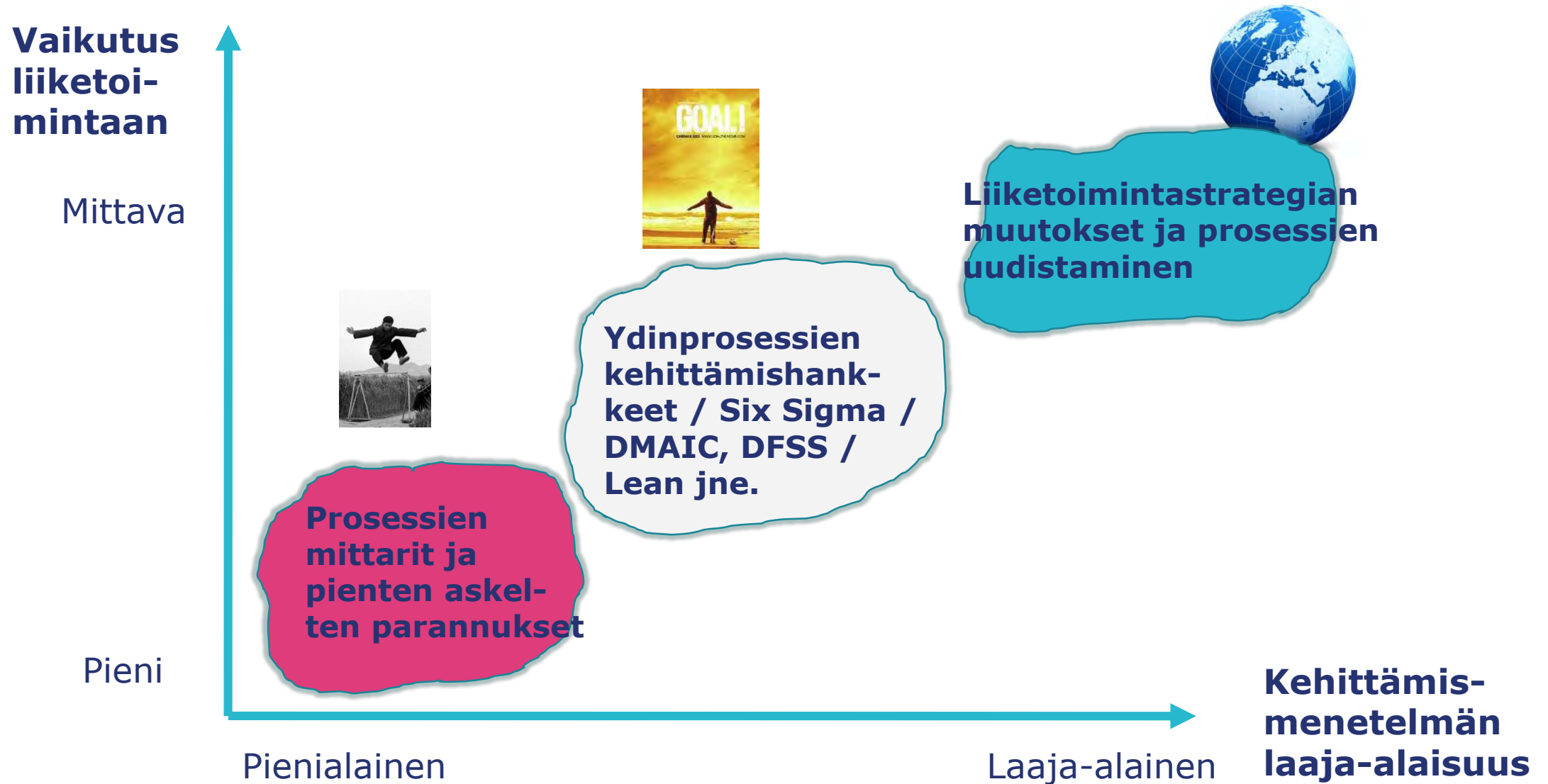
- ❑ Prosessien kuvausmallin mahdollisimman havainnollinen **visualisointi** (visuaalisuus yhdistettynä on-line viestintäkeinoihin)
- ❑ **Tekniikan hyödyntäminen** prosessin hätätilanteissa ja häiriötilanteissa (viestintä, help desk, tukimateriaalit, videoidut ohjeet, ääniohjeet, kameroiden liittäminen häiriötilanteiden hallintaan ja tallentamiseen jne)
- ❑ **Edistymätilanteen visualisointi** prosessin hitaasti tapahtuvissa, etenevissä toimenpiteissä (etteivät jää seuramatta)
- ❑ **On-line prosessien seurannan** mahdollistaminen
- ❑ **On-line mittaroinnin** seurantamahdollisuudet – kyky seurata, mitata tarvittaessa on-line tilassa jotain prosessin toimintoja ja vetää rinnalla prosessin muita mittareita tapahtumien syy – seuraussuhteiden tunnistamiseksi
- ❑ **Prosessin** yksittäisten **toimeksiantojenkin** läpimenon **seuranta** ja viivetekijöiden ja kohtien tunnistaminen ja niihin puuttuminen
- ❑ **Yksittäisen toimijan**, henkilön tekemien toimenpiteiden **seuranta ja kirjaaminen** sekä hyödyntäminen käyttäytymisen muutoskoulutuksessa



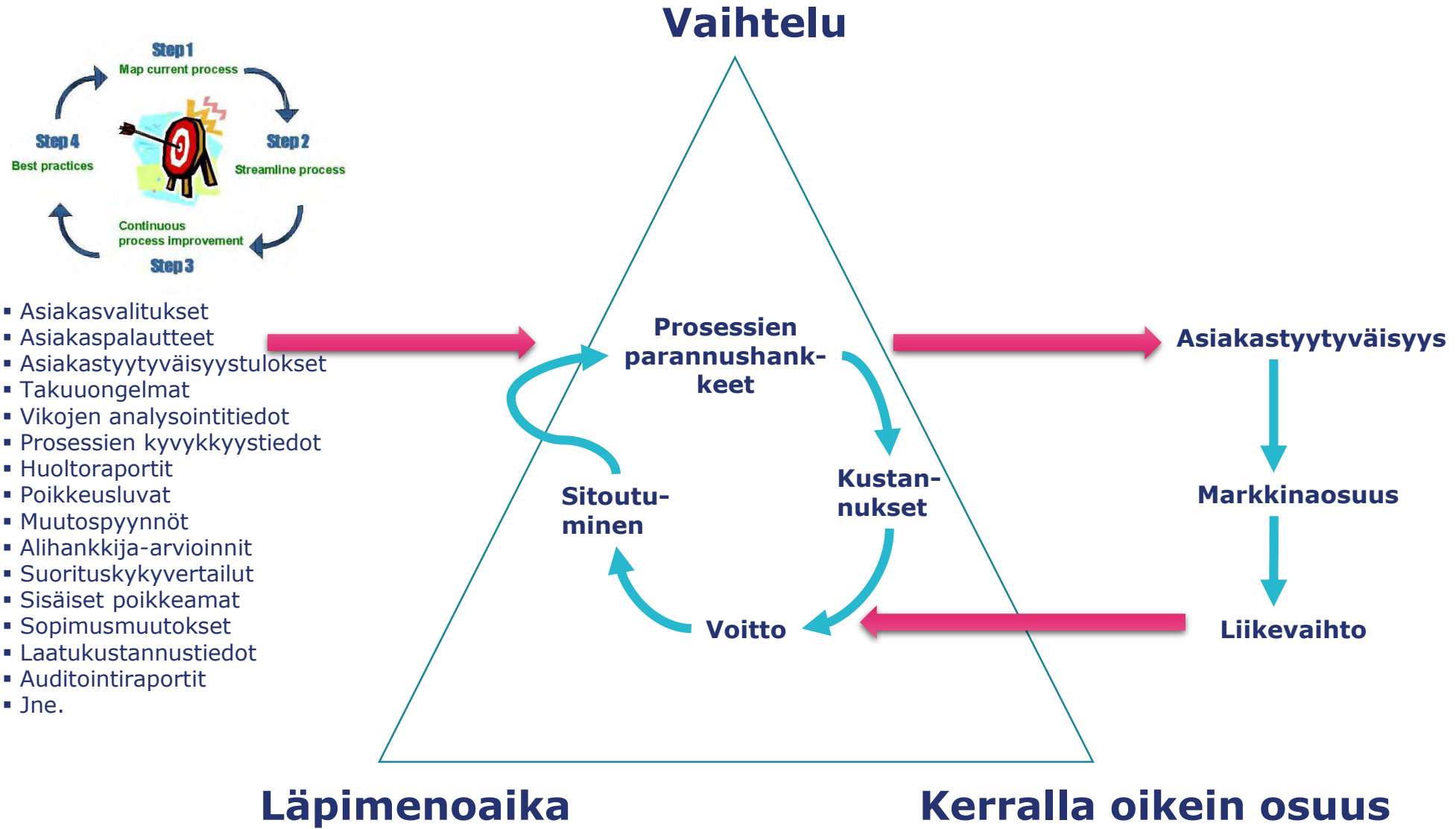
TULOKSEKASTA PROSESSIEN TOIMINTAA TUKEVA KULTTUURI



PROSESSIEN KEHITTÄMISMENETELMÄT JA VAIKUTUKSET SKAALAUTUVAT



PROSESSIEN KEHITTÄMISEN VAIKUTUKSIA



PROSESSIEN JATKUVAN PARANTAMISEN MENETTELY



- 1)** Selvitä prosessin nykyinen suorituskyky, miten hyvin prosessi toimii
- 2)** Määrittele suorituskyvyn nostamistarve, paljonko pitää parantaa
- 3)** Hanki prosessin kehittämiseksi johdon sitoutuminen ja toteuttajien innostus
- 4)** Selvitä mikä prosessin nykyisen suorituskyvyn takana on, miksi se on mitä on?
- 5)** Pohdi luovasti ratkaisu suorituskyvyn nostamiseksi halutulle tasolle
- 6)** Laadi toimintasuunnitelma parannusten toteuttamiseksi
- 7)** Ota ihmisten näkemykset huomioon, mitä ja miksi tehdään – muutoshallinta
- 8)** Toteuta muutos ja mittaa vaikutuksia (ennen toteutusta arvioi muutosten riskit)
- 9)** Jos suorituskyky ei yllä halutulle tasolle, palaa analysoimaan nykytilaa ja juurisyitä
- 10)** Jos suorituskyky nousee tavoitteeseen, dokumentoi mitä tehtiin ja miten
- 11)** Levitä ratkaisu muuallekin minne soveltuu
- 12)** Kannusta hankkeeseen osallistuneita, juhlista onnistumista!

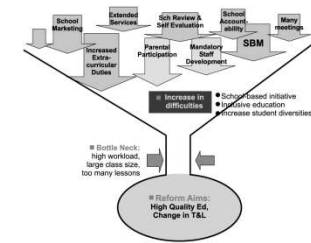
PROSESSIEN PARANTAMISEN EDELLYTYKSIÄ

- Asiakas aina lähtökohtana – mitä vaatii, odottaa?
- Ylin johto tukee prosessien parantamista
- Kehittämismenetelmät ovat ”tuotteistettu” ja niitä noudatetaan
- Johto tukee jatkuvan parantamisen kulttuuria
- Resursseja vaativat prosessien kehittämishankkeet laitetaan huolella tärkeysjärjestykseen
- Prosessien kehittäminen resurssoidaan
- Johto seuraa hankkeiden edistymistä, tukee ja kannustaa
- Isojen muutosten yhteydessä osataan ihmisten mukaan ottaminen , muutosjohtaminen

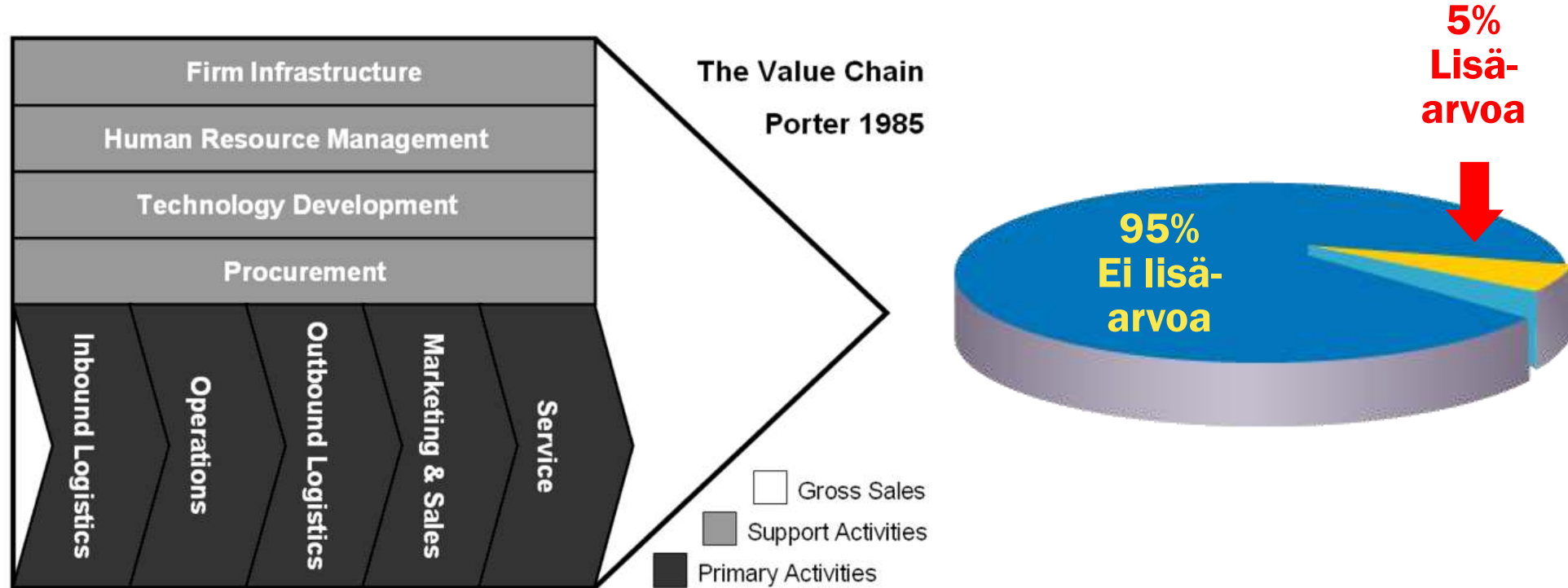


PROSESSIEN TEHOKKUUDEN ESTEITÄ

- Tuotteiden ja palveluiden toimitukset myöhästyvät
- Henkilökunta ja asiakkaat valittavat
- Ylitöiden määrä on huomattava
- Tuotannossa on pullonkauloja
- Prosessit eivät pysy aikatauluissaan
- Korjaustyötä joudutaan tekemään
- Tietojen varmistus ei toimi luotettavasti
- Automatisoituja prosesseja joudutaan manuaalisesti tarkistamaan
- Prosessin tehtävissä esiintyy keskinäisiä ristiriitaisuuksia
- Henkilöstön vaihtuvuus on merkittävää
- Vahinkoja ja tapaturmia sattuu
- Turvallisuusvaatimuksista ei piitata
- Sovittuja käytäntöjä ja ohjeita ei noudateta



EI LISÄARVOA LUOVIEEN VAIHEIDEN ELIMINOINTI ON PROSESSIEEN PARANTAMISEN PÄÄPAINOPISTEITÄ



PROSESSIKUVAUKSEN JA KÄYTÄNTÖJEN SEURANTA

Prosessien tehottomuustekijöiden tunnistamisessa tulisi tarkkailla ja havainnoida mm. seuraavia seikkoja:



- Tutki ensin miten prosessi ja sen sisältö on suunniteltu
- Seuraa ja tarkkaile miten prosessissa todella toimitaan
- Havainnoi yksittäisten työntekijöiden noudattamia käytäntöjä
- Arvioi onko suunnitellun prosessin ja tekijöiden toteuttamien käytäntöjen välillä eroja
- Arvioi mitkä toteutusikäytännöt todella tehostavat prosessin suorituskykyä ja tukevat asetettuja tavoitteita ja mitkä eivät
- Arvioi miten sovitut asiat ja ihmisten käyttäytyminen toteutuvat joko yhdensuuntaisesti tai joissain seikoissa ristiriitaisesti
- Tunnista missä prosessin vaiheissa ihmisten käyttäytymismalleja tulisi saada muutettua
- Laadi muutosjohtamisen suunnitelma, jolla ihmisten todellinen käyttäytyminen prosessissa saadaan muutettua prosessin tavoitteita tukevaksi

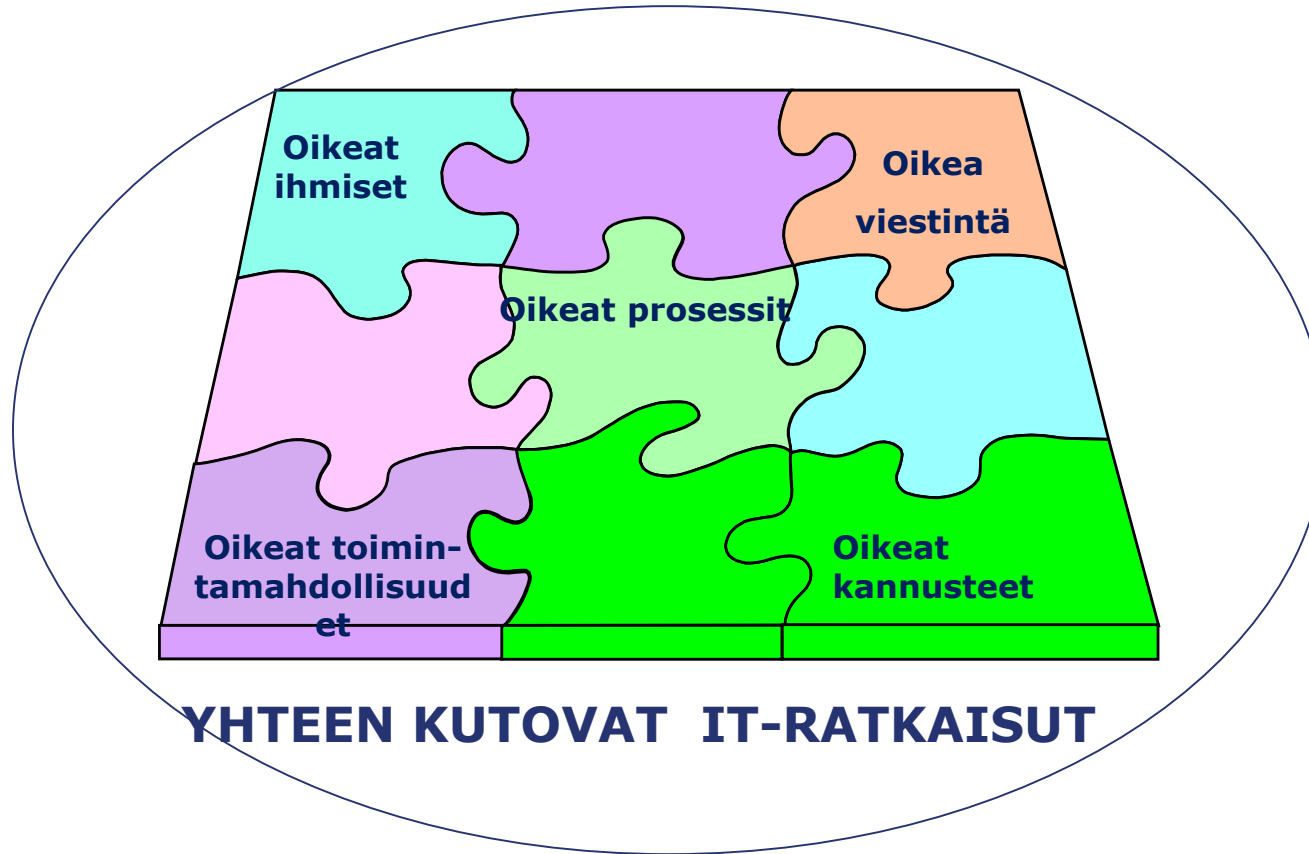
YHTEISTYÖTÄ TEHOSTAVIA TAPOJA PROSESSEISSA

Prosesseissa ja prosessien välillä voidaan yhteistyötä tehostaa merkittävästi erilaisilla teknisillä ratkaisuilla kuten:

- ❑ **Ääniyhteydet** toimijoiden välillä, mahdollisuus jutella ilman erityistä yhteydenottoa keskeisten toimijoiden kesken, esim. Skype-yhteys operatiivisten toimijoiden välillä koko ajan
- ❑ **Videoyhteydet** toimijoiden kesken
- ❑ **"Mesettämisyyhteydet"**, jatkuva tekstiviestiyhteys toimijoiden välillä
- ❑ **Konferenssiyyhteydet** ml. tarvittaessa videoneuvottelut
- ❑ **Sosiaaliset verkostovälineet** toimialaan ja työhön liittyen
- ❑ **Yhteiset "help deskvälineet"** kuten päivittyvä sisäinen Wikipedia
- ❑ **Tietoturvakäytännöt** – helpot ja nopeat tavat, joilla prosessin toimijoiden valtuudet olla yo. tyyppisissä yhteyksissä varmenneetaan (sormenjälkitunnistus, tunnistus silmän iiriksen avulla, äänitunnistus jne)



PROSESSIEN TEHOKAS JOHTAMINEN EI ONNISTU ILMAN TOIMIVIA JA ASIOITA YHTEENKUTOVIA IT - RATKAISUJA



PÄÄTÖKSENTEKOA TULEE SELKEYTTÄÄ, SAMALLA PROSESSI NOPEUTUU JA YKSINKERTAISTUU

Kehittämällä päätöksenteon prosesseja voidaan:

- yksinkertaistaa ja nopeuttaa toimeksiannon läpimenoa
- lisätä prosessin mukautumisherkkyttä
- lisätä prosessissa toimivien motivaatiota (pätöksenteko nopeaa, asiat etenevät sujuvasti)
- järkevöittää prosessia ja toimintaa
- saattaa toiminnan tehokkuuteen ja asiakastyytyväisyyteen vaikuttava päätöksenteko läpinäkyväksi ja jäljitettäväksi
- valintakohtia selkeyttää ja tuoda esille vaihtoehtoiset jatkumot valintapäätösten pohjalta
- varustaa ns päätöskriteereillä ("business rules")
- tukea selkeytetyissä päätöksentekopisteissä teknisillä ratkaisulla (analysointivälineet, simulointivälineet, tietopankit, paikalliswikipedia jne)



PROSESSIEN KEHITTÄMISESSÄ VALITAAN "ASEET" TAVOITTEEN, RISKIEN JA VAIKUTTAVUUDEN PERUSTEELLA

**Ongelman
Riskitaso
korkea**

Priorisoidut kehityshankkeet

Parannetaan keskeisiä osaprosesseja

Merkittävä vaikutus tehokkuuteen ja resurssien hyödyntämisen paranemiseen

Soveltuvia kehittämismenetelmiä , parhaita käytäntöjä, muutosjohtamista jne. soveltaen

Heräte: Organisaation päämäärät, prosessien erinomaisuuden kehitystarpeet, viranomaisvaatimusten täyttämiseen liittyvien riskien eliminointi jne.

Prosessien uudelleen suunnittelu, 'reengineering'

Ydinprosessien radikaalia uudistamista

Dramaattiset vaikutukset tehokkuuteen ja resurssien hyödyntämisen paranemiseen

Soveltuvia kehittämismenetelmiä kuten DMAIC, DFSS , LEAN, parhaita käytäntöjä, muutosjohtamista jne. soveltaen

Heräte: Organisaation päämäärät, merkittävien viranomaisvaatimusten täyttämiseen liittyvien riskien eliminointi jne.

Prosessien vähittäinen parantaminen

Parannetaan osaprosessien yksittäisiä heikkouksia

Poistetaan ongelma tai kehitetään pienimuotoinen parannus

Soveltuvia kehittämismenetelmiä käyttäen, tyypillisesti prosessin omistajan vetämänä

Heräte: Osaprosessien tai prosessiin kuuluvien toimintojen suorituskykyvajeita, häiriöitä, paikallisia kehitystarpeita

**Ongelman
Riskitaso
matala**

Prosessiongelmien ratkaisu, "fiksaaminen"

Prosessien jatkuvaa parantamista

Tehokkuuden ja resurssien hyödyntämisen jatkuva paraneminen

Soveltuvia kehittämismenetelmiä kuten DMAIC, LEAN , parhaita käytäntöjä, muutosjohtamista jne. soveltaen

Heräte: Prosessien erinomaisuuden kehitystarpeet, prosessien suorituskyvyn parantamistarpeet

PROSESSIEN KEHITTÄMISEN TYÖKALUJA

- Prosessin tehtävien suunnittelu prosessin tavoitteiden ja asiakasvaatimusten pohjalta, tehtävien juoheva liittyminen toinen toisiinsa, kerralla valmiiksi jokaisessa vaiheessa
- Ongelman ratkaistutekniikoiden hallinta
- "Hullun varmojen ratkaisujen" hakeminen ja soveltaminen
- Prosessin, mittarien, kehityshankkeiden ym. visualisointi
- Ennalta ehkäisevä ylläpito
- Hukan tunnistus ja eliminointi, 7 – 9 hukkaa
- Asiakastarpeen mukaisen läpimenonopeuden kehittäminen
- Tuotteesta toiseen vaihtonopeuden parantaminen
- Siisteyden ja järjestyksen ylläpito ja kehittäminen
- Työvaiheiden ajankäytön ja liikkeiden, etsinnän, hakemisen ym. aikaa vievän toiminnan tunnistaminen ja eliminointi
- Työtilajärjestelyjen kehittäminen prosessin kulun kannalta
- Kehityshankkeiden läpivientitaitojen kehittäminen
- Muutosjohtamistaitojen kehittäminen
- Jne.



PROSESSIEN AUTOMATISOINNIN HYÖTYJÄ

- Lisää prosessien läpinäkyvyyttä
- Varmistaa prosessien yhtenäistä toimintaa (tiedonkulku, datan laatu, eheys, oikea-aikaisuus jne)
- Nopeuttaa läpimenoa
- Vähentää hallinto- ja työkustannuksia
- Parantaa asiakaslisääarvoa (jos lähdetty liikkeelle asiakastarpeista ja odotuksista)
- Pilotoimalla automatisointia opitaan prosessi prosessilta automatisoidaan tehokkaammin
- Mahdollistaa jos hyvin toteutettu jatkuvien muutosten nopean käytäntöön viennin (ratkaisu ei tee muutosvastarintaa)
- Mahdollistaa tehokkaan koko prosessin yli sijoitettujen mittareiden seurannan

MITÄ SITOUTUMINEN PROSESSIN PELISÄÄNTÖIHIN TARKOITTA?



- Tehdään mitä prosessin tavoitteet edellyttävät
- Tehdään mitä luvataan tehdä
- Ei hyväksytä vaatimuksia täyttämättömiä työsuorituksia ja tuotoksia
- Ei toimiteta asiakkaille vaatimuksia täyttämättömiä tuotteita tai palveluja
- Ei sallita piittaamattomuutta huonosta laadusta
- Parannetaan jatkuvasti omaa osaamista, suorituksia ja prosessia
- Noudatetaan yhdessä sovittuja menettelyjä, hyviä käytäntöjä, työohjeita
- Kuunnellaan henkilöstön näkemyksiä ja reagoidaan tarpeen mukaan
- Kuunnellaan prosessin muiden sidosryhmien näkemyksiä ja reagoidaan tarpeen mukaan

PROSESSIEN JATKUVAN TOIMINNAN EDELLYTYKSIÄ

Prosessien jatkuva ylläpito ja toiminta vaatii:

- Virheiden ja vaihtelun vähentämistä
- Tuotteisiin ja palveluihin tarvittavien resurssien täydentämistä
- Prosessin henkilöstön osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä
- Taloudellisten resurssien ylläpitoa kuluvien tarvikkeiden ym. hankintaan
- Roolien, tehtävien, pelisääntöjen, ohjeiden ym. ylläpitämistä
- Säilytystilasta huolehtimista niin "inputien" kuin "outputien" tilantarpeen täyttämiseksi
- Tilojen, laitteiden ja järjestelmien ylläpitämistä ja kaiken niihin liittyvän hukan eliminoimista
- Teknologian kehittymisen seuraamista ja parannusten tuomista prosessien toimintaan
- Vertailemista parhaimpiin prosesseihin ja prosessien tulevaisuus-tilan kehittämistä





Heräsikö kysyttävää aiheesta? Tai
kaipaisitko koulutusta aiheesta
isolle tai pienelle porukalle?

Ota yhteyttä:

qf@arter.fi