



PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Prosessiajattelu ja prosessien kehittäminen on ollut **ISO 9001:2000** -standardien julkaisemisesta saakka keskeisessä roolissa toimintajärjestelmissä. Prosesseja on urakalla kyllä kuvattu, mutta niin johtaminen niiden avulla kuin prosessien jatkuva kehittäminenkin on ollut hidasta ja jopa hampaatonta. Prosessien hyödyntämisessä yksi koko ajan asiaan vaikuttanut tekijä on ollut organisaatioiden ylimmän johdon yllättävän kevyt suhtautuminen asiaan.

Viimeisten 15 vuoden aikana lukuisissa prosessikoulutustilaisuuksissa n. 90 % sadoista osallistujista on vastannut kielteisesti kysymykseen: *"onko ylin johtonne apinan raivolla mukana prosessien kehittämistyössä ja näkykö prosessikeskeisen toiminnan kehittäminen organisaationne strategiassa?"*.

Prosessimaisen toiminnan kehittäminen niin yksityisellä kuin julkishallinnon puolella on pitkälti jäänyt kehitysihmisten taakaksi. Totta näyttää olevan prosessiguru Andrew Spanyin toteamus, että ennen kuin prosessimainen toiminta voi toteutua, pitää organisaation ”Mind Setin” muuttua. Pitää ylhäältä alaspäin sisäistää, kenen asialla ollaan: tuottamassa asiakkaalle asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin arvoa tuottavia tuotteita ja palveluja.

Asiakas on keskiössä ja organisaation eri toimintojen pitää pystyä yhteistoimintaan tuottaakseen vaatimukset täyttäviä ja asiakasta ilahduttavia palveluja. Mielenkiintoista on se, että nyt meneillään olevassa Lean-boomissa johto on usein aktiivisesti itsekkin mukana. *Onko pelkkä prosesseista puhuminen, kuvaaminen, auditoinnit jne. liian yleistä herättääkseen liiketoimintajohdon mielenkiintoa? Onko perinteisestä linjaorganisaatiosta irrottautuminen liian työlästä, asenteiden muuttamista vaativaa?*



Yksi heikko lenkki on ollut koko ajan prosessin omistajuus. Kuka hän on, mitä hän tekee, mitkä ovat hänen valtuutensa, mistä hän voi päättää, miten paljon aikaa rooli vaatii, mitä taitoja hänellä pitää olla jne. Prosessin omistajan rooli voi myös vaihdella, mikäli organisaation tuotteiden ja palveluiden kirjo vaihtelee täsmätuotteista hyvin eirutiinimaisiin palveluihin, joissa jokainen asiakascase pitää suunnitella erikseen. Prosessin omistajan roolia ei silloin voi määritellä yhdenlaisena, vaan siihen kuuluu uusia piirteitä aina verkostomaisen toiminnan ja kumppanuuden hallintaan asti. Toinen heikko lenkki on ollut ongelmanratkaisutaitojen koulutuksen puute, juurisyitä ei ehditä selvittää, vaan tyydytään pintasyiden korjaamiseen ja sitä kautta uudelleen toistuvien ongelmien aiheuttamaan kyynistymiseen.

Lean-ajattelun ja prosessiajattelun yhdistämisessä on todellista innostusta nähtävissä. Selkeästi se näkyy konkreettisessakin prosessien kehittämisessä, on helpompaa tunnistaa kehittämistarpeita hukkakäsitteiden, arvovirtojen, kysynnän tasaamisen, eräkoon pienentämisen ym. ideoiden pohjalta. *Mutta voiko perinteisiä prosessimallinnuksia vielä vuonna 2017 käyttää niiden konkreettisessa kehittämisessä?*

Prosessien kehittämisessä voidaan:

- priorisoida, mitä prosesseja halutaan kehittää. Pitää tiukasti rajata mihin kehitysresurssit riittävät.
- selvittää systemaattisesti asiakkaiden tarpeet ja odotukset ja muokata prosessia niiden mukaiseksi
- yksinkertaistaa prosessia läpimenoaikojen lyhentämiseksi ja ennen IT-järjestelmiin sitomista (mikäli mahdollista)
- ottaa aktiivisesti prosessissa toimijat ideoimaan ja testaamaan prosessin parannusehdotuksia
- huolehtia tiedonkulusta niin prosessin sisäisesti kuin sen sidosryhmien välillä
- tunnistaa mittareita, joilla asiakaskokemusta, suoritekustannuksia, läpimenoaikoja, henkilöstön työmoraaalia ja joustavuutta voidaan selvittää
- huolehtia riskien arvioinnista ennen prosessin muutosten toteutusta
- huolehtia riittävästä panostamisesta prosessin muutosten ripeään toteuttamiseen
- minimoida prosessin läpimenoajan ja laadun vaihtelua.

Mitä prosessien ja prosessijohtamisen kehittämisellä voidaan saada aikaan:

- siilojen tehtäväkeskeisestä toiminnasta siirrytään kohti asiakastarpeita toteuttavia tiimejä
- henkilöstön tehtävänkuvaa ja vastuualue laajentuvat luoden lisämotivaatiota
- huomio kohdistetaan tehtäväkeskeisestä toiminnasta asiakas- ja organisaatiotavoitteiden saavuttamiseen
- siirtyä tehtäväkeskeisestä toiminnasta kohti suurempia toimintavaltuuksia
- siirtää johdon rooli valvojasta kohti valmentajaa ja muutoksen ohjaajaa

Nykyisiä prosessikuvauksia voidaan edelleenkin hyödyntää erilaisissa prosessien analysoinneissa parannustarpeiden tunnistamisessa:

- arvoa tuottavien työvaiheiden tunnistaminen
- asian, asiakkaan, potilaan, materiaalin tms. etenemistä jarruttavien hidasteiden tunnistaminen
- korjaamisen ja uudelleentekemisen määrän ja syiden tunnistaminen
- prosessin yksinkertaistamistarpeiden tunnistaminen
- rooleilta edellytettyjen taitojen ja osaamistarpeiden tunnistaminen
- prosessissa käytettävien laitteiden ja ICT-välineiden käytettävyyden ja luotettavuuden tunnistaminen
- 9 hukatekijän ja niiden syiden tunnistaminen
- prosessimallin ja todellisen toteuttamisen erojen tunnistaminen
- ideoiden tuottamisen ja ilmaisemisen esteiden tunnistaminen
- rajapintojen toimivuuden ongelmien tunnistaminen
- työvaiheiden sisältövaatimusten epäselvyyksien tunnistaminen
- toimittajien ja asiakkaiden kanssa epäselvyyksiä aiheuttavien seikkojen tunnistaminen
- ennakoivien mittareiden toimivuuden ja hyödyn tunnistaminen
- prosessin omistajan ja linjaesimiesten yhteistyösuhteiden toimivuuden tunnistaminen
- prosessimuutosten loppuun saakka viennin onnistumisen tunnistaminen
- jne.

Prosesseja voidaan kehittää, mutta se vaatii jatkossakin johdon selkeästi ilmaisemaa tahtotilaa, aikaikkunoiden tietoista määrittelyä kehittämiselle, työkalujen ja ongelmanratkaisun taitojen kouluttamista ja harjoittelua, aloite- ja ideointikäytäntöjen parantamista, läpinäkyvyyden lisäämistä eli toisin sanoen laadun tai jatkuvan parantamisen kulttuurin sitkeää rakentamista.

Prosessien kehittämistekniikoita ja menetelmiä

- Prosessiarkkitehtuurien luominen ja prosessien kuvausmallit kuten BPMN
- Prosessin työnkulun analysointimenetelmät (ajankäyttö, resurssit, kustannukset jne)
- Prosessien auditointi
- Prosessien itsearviointi
- Tavoitteiden jalkautusmenetelmät prosesseille ja osaprosesseille aina henkilöille asti
- Prosessien ennakoivat ja seurausmittarit
- Prosessien OEE – tunnusluvut
- Prosessien ennakoivan kunnossapidon menetelmät
- Prosessien parannuskohteiden priorisointimenetelmät
- Arvovirtakuvaus (data ja tuotannon ohjaus täydentävät prosessivaiheita)
- Tahti aika-analyysi (millä vauhdilla tuotteita tai palveluja pitää valmistua kysynnän tahdittamana)
- Valvontapisteet, kriittiset kohdat, vaadittava valvonta
- Turvallisuusvaatimukset eri prosessivaiheissa
- Ympäristövaikutukset eri prosessin vaiheissa
- Parhaat, yhdessä laaditut prosessivaiheiden käytännöt
- Asioiden ja materiaalien virtauksen sujuvoittaminen
- Automaation laajentaminen
- Laadun tuottaminen kerralla oikein joka vaiheessa
- Jatkuvan parantamisen mekanismit, PDCA, DMAIC
- Juurisyysanalyysitekniikat
- Ongelmanratkaisutaidot, tekniikat ja käytäntöön soveltaminen
- Vaihtelun ja vaihtelun lähteiden ymmärtäminen -> vaihtelun vähentäminen
- Vika- ja vaikutusanalyysi
- Tilastollinen prosessin valvonta
- Tilastollisten laatutyökalujen käyttö
- Tilastolliset analyysit syy – seurausmuuttujien kesken
- QFD – asiakkaan äänen jalkauttaminen tuotteille, prosesseille
- Valmistettavuuden suunnittelu
- 5S työympäristön analyysi ja kohentaminen
- Työympäristön visualisointi
- 9 hukan tunnistaminen, syiden selvittäminen ja korjaavat toimenpiteet
- Asetusten vaihtoaikojen lyhentäminen
- Keskeneräisen työn vähentäminen
- Asiakaspalautteen ja reklamaatioiden käsittely, korjaavat toimenpiteet
- Jne.....

Prosessien kehittämismenetelmiä ja työkaluja on useita, mutta soveltaminen on vieläkin aika niukkaa!
Ota yhteyttä niin laitetaan prosessien kehittämistyö liikkeelle!

Kysyttävää prosesseista? Ota yhteyttä!



Tiina Riutta
Puh. +358 45 173 8212
tiina.riutta@arter.fi