

Next Level

Nokka kohti muutosjoustavaa ja
kestävää kasvua



Euroopan unionin
osarahoittama

Päivän ohjelma 20.9.2023

Sisältö

- Mitä prosessit ovat
- Miksi prosessit ovat laatujärjestelmässä keskeisiä
- Prosessien määrittely ja kuvaaminen
- Kysymyksiä ja keskustelua

Tauko n. 10.00, lopetus klo 11.30.



Osallistuminen



Tavoite



1. Ymmärtää mitä prosessit ja prosessikuvaukset ovat ja
2. Mitä hyötyä prosessien kuvaamisesta ja mittaamisesta on eli miksi niihin ylipäättään kannattaa kiinnittää huomiota
3. Miten määrittelytyötä käytännössä tehdään

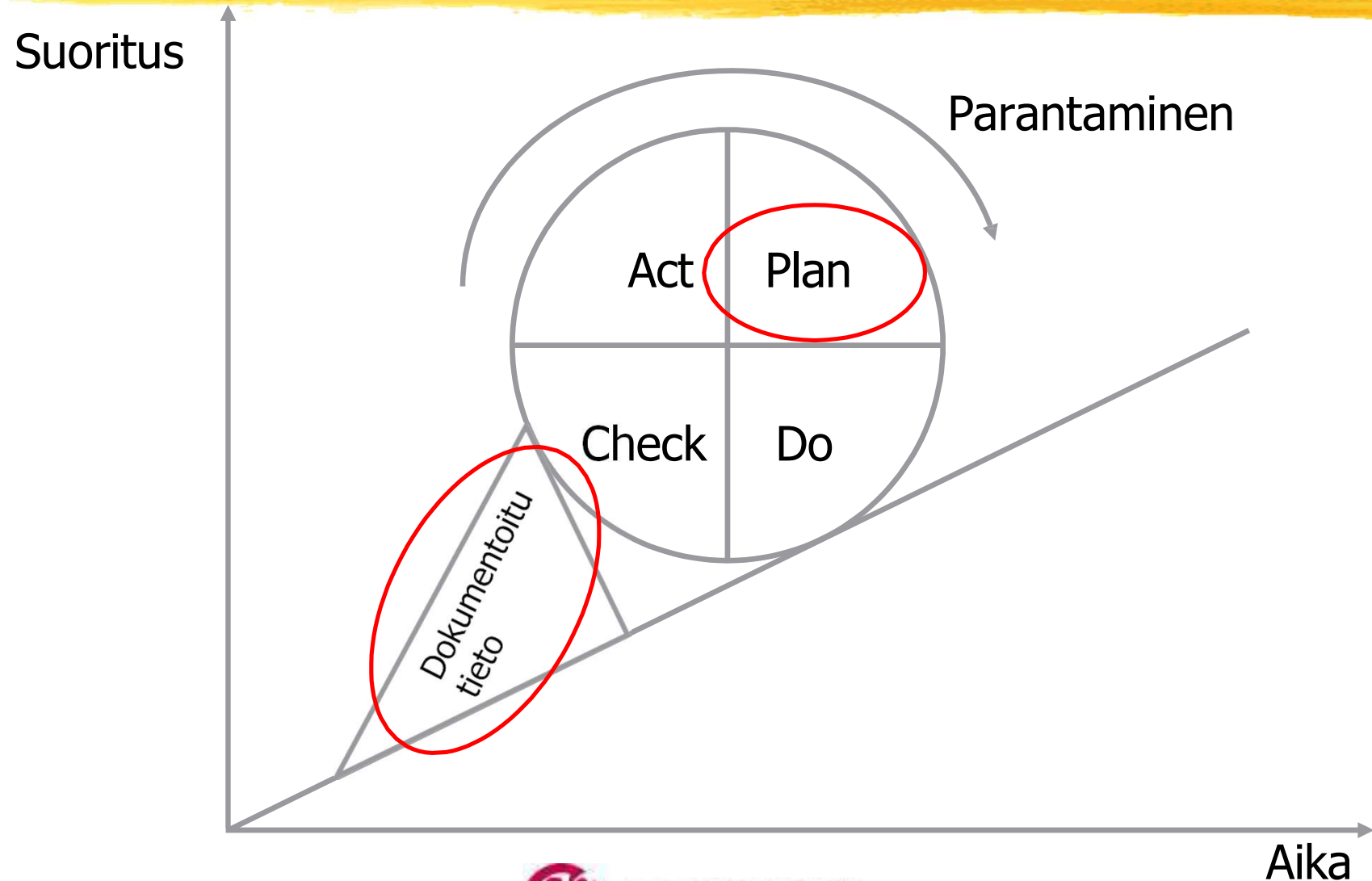




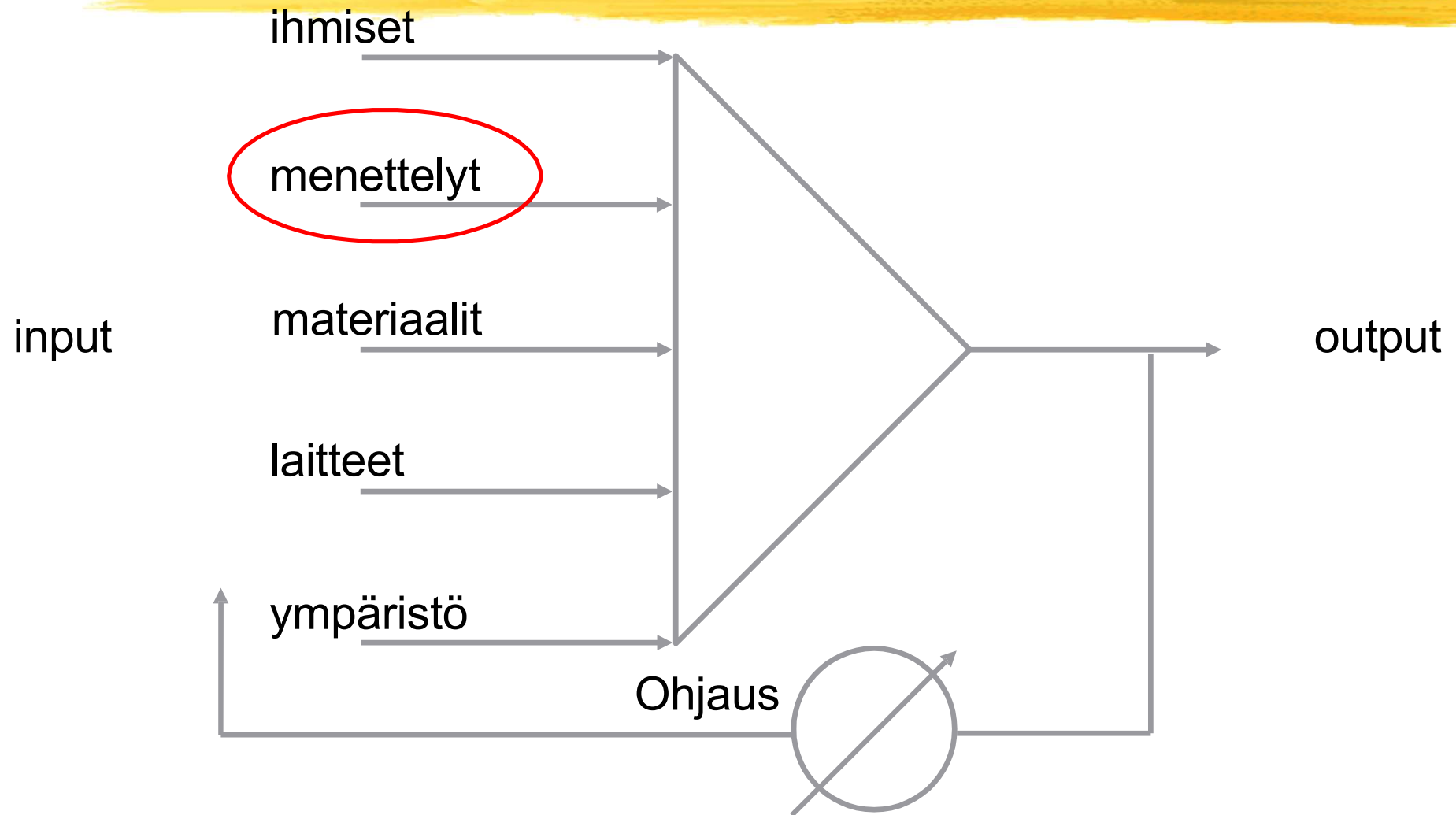
Miksi puhumme prosesseista



PDCA – jatkuvaa parantamista



Hallittua tekemistä ja johtamista



Johtamisen eri näkökulmia

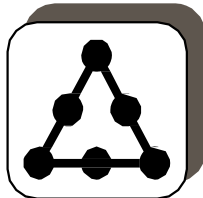
Asiakkaat

Mikä on olennaista asiakkaan näkökulmasta?



Talous

Mikä on olennaista organisaation talouden näkökulmasta?



Prosessit

Mitkä asiat ovat olennaisia tehokkaan toiminnan näkökulmasta?



Uudistuminen

Miten meidän tulisi kehittyä?



4.4 Laatujärjestelmä ja sen prosessit (ISO 9001)

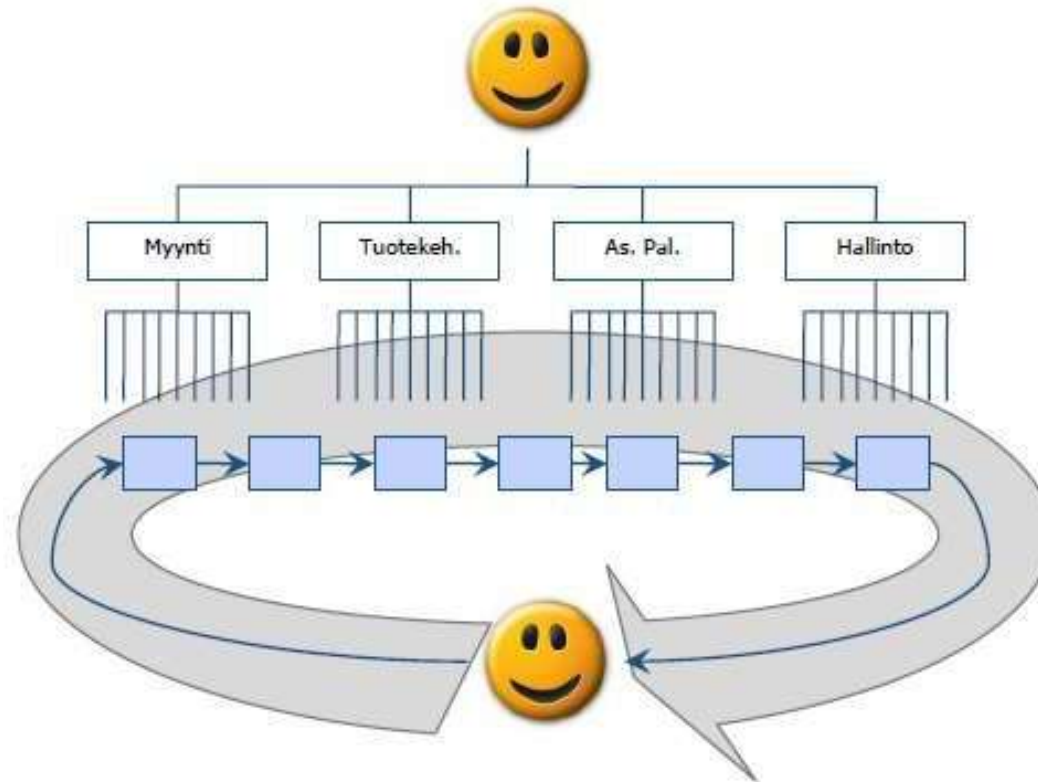
Organisaation tulee määrittää, ottaa käyttöön, ylläpitää ja parantaa laatujärjestelmän edellyttämiä prosesseja ja niiden vuorovaikutusta:

- määrittää näiden prosessien **panokset ja tuotokset**;
- määrittää näiden prosessien **järjestys ja vuorovaikutus**;
- määrittää ja soveltaa kriteereitä ja menetelmiä, mukaan lukien seuranta, mittaukset ja niihin liittyvät tulosindikaattorit, jotta voidaan **varmistaa** näiden prosessien **tehokas toiminta ja valvonta**;
- määrittää näiden prosessien tarvitsemat **resurssit** ja varmistaa niiden saatavuus;
- määrittää **vastuut ja valtuudet** näissä prosesseissa;
- käsitellä **riskejä ja mahdollisuuksia** määritetyn vaatimusten mukaisesti ks. 6.1;
- **arvioida** näitä prosesseja ja **toteuttaa** tarvittavat **muutokset**, jotta prosessit saavuttavat tarkoitetut tulokset;
- **parantaa** prosesseja ja laatujärjestelmää

Organisaation tulee ylläpitää dokumentoituja tietoja jotka tarvitaan tukemaan prosessien toimintaa ja säilyttää dokumentoituja tietoja siinä laajuudessa, että prosessien toteutukseen suunnitellusti voidaan luottaa.



Prosessi on toimenpiteiden sarja läpi organisaation

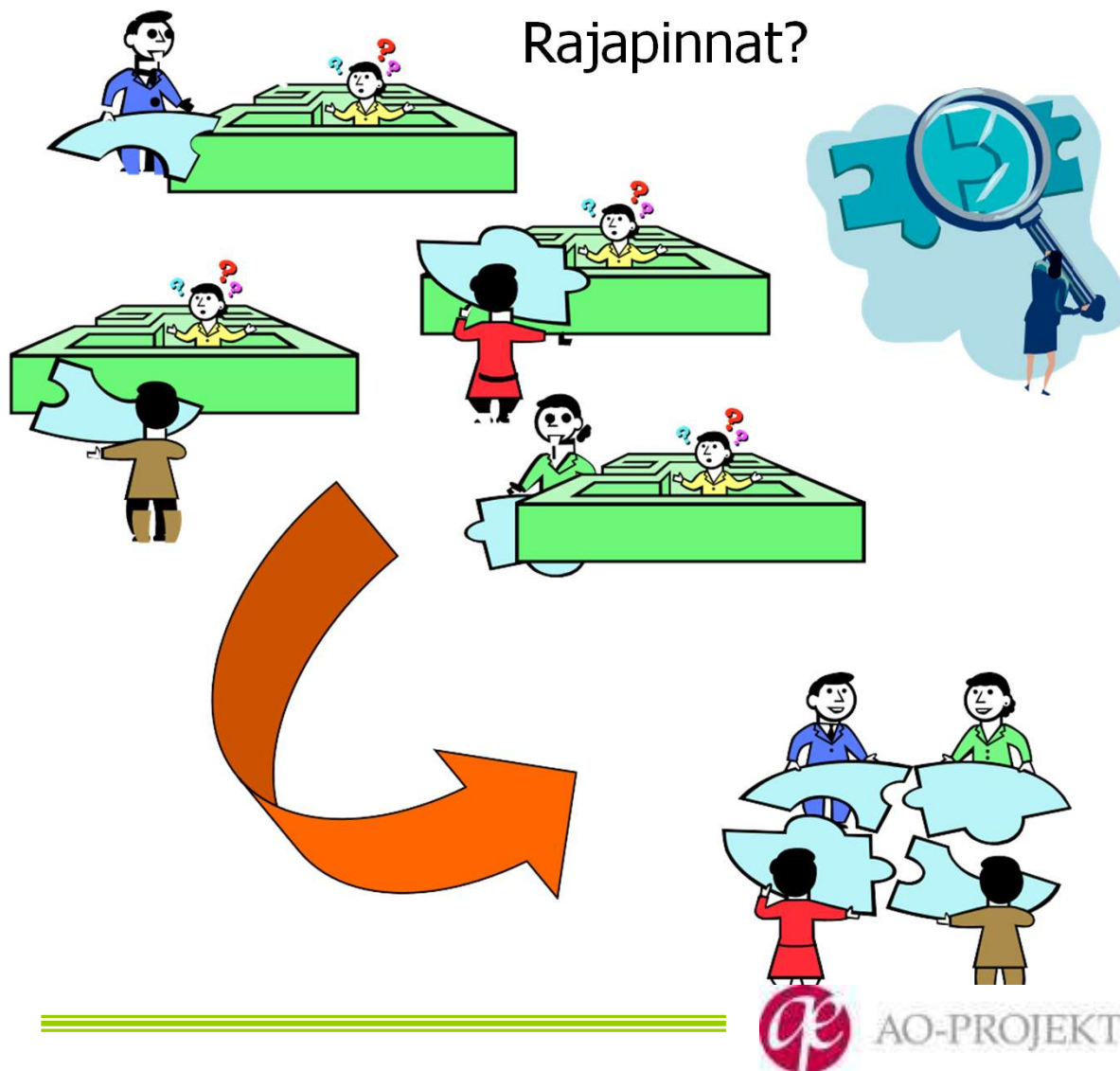


Hyvä toiminta perustuu prosesseihin, jotka alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaalle



Miksi prosessit?

Rajapinnat?



- Jos organisaation toimintatapoja ei ole selkeästi määritelty:
- Kaikki toimivat omalla tavallaan
 - Jokainen joutuu keksimään pyörän uudelleen
 - Seurauksena tehottomuus ja vaihteleva laatu



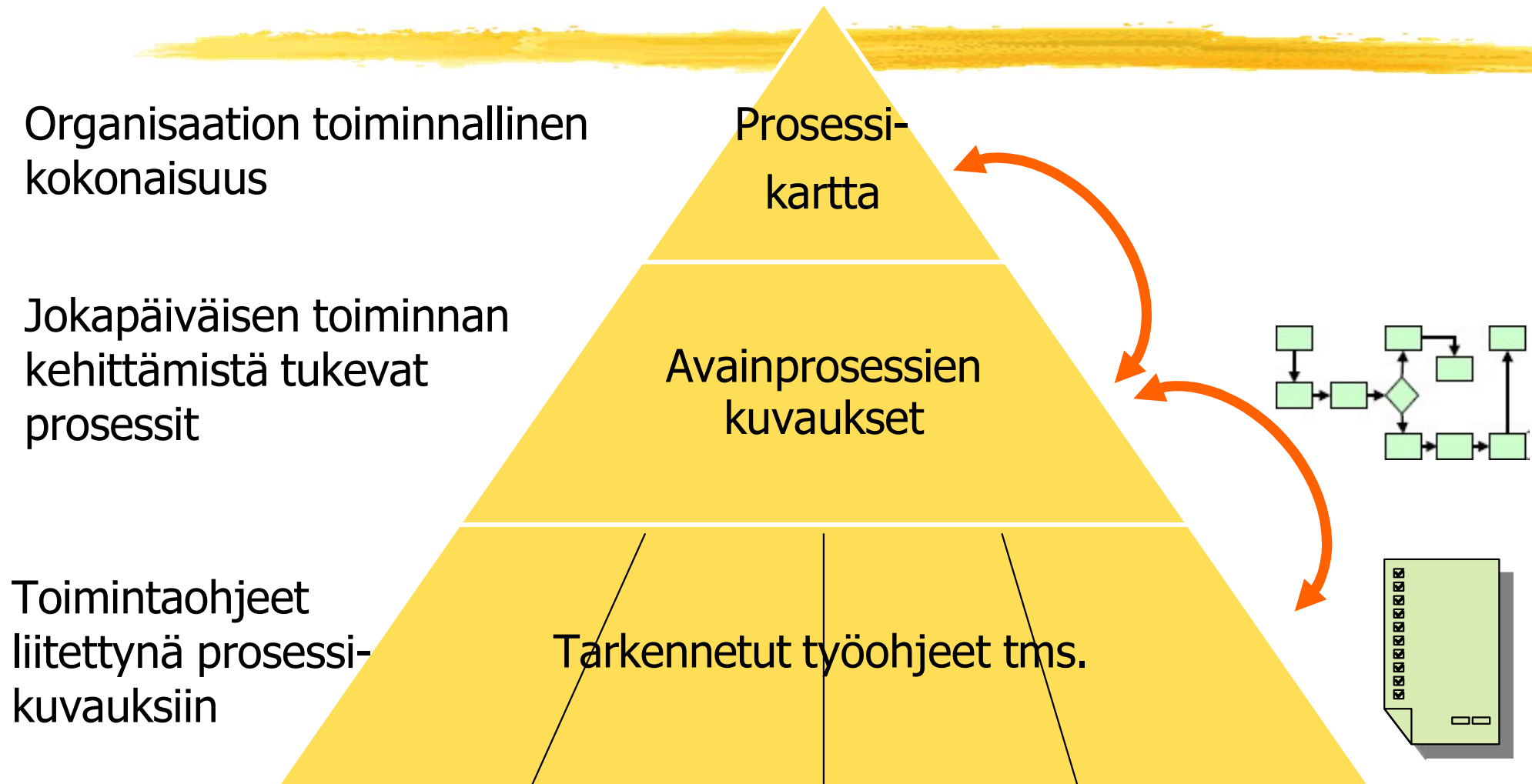
Prosessinäkökulma johtamisessa



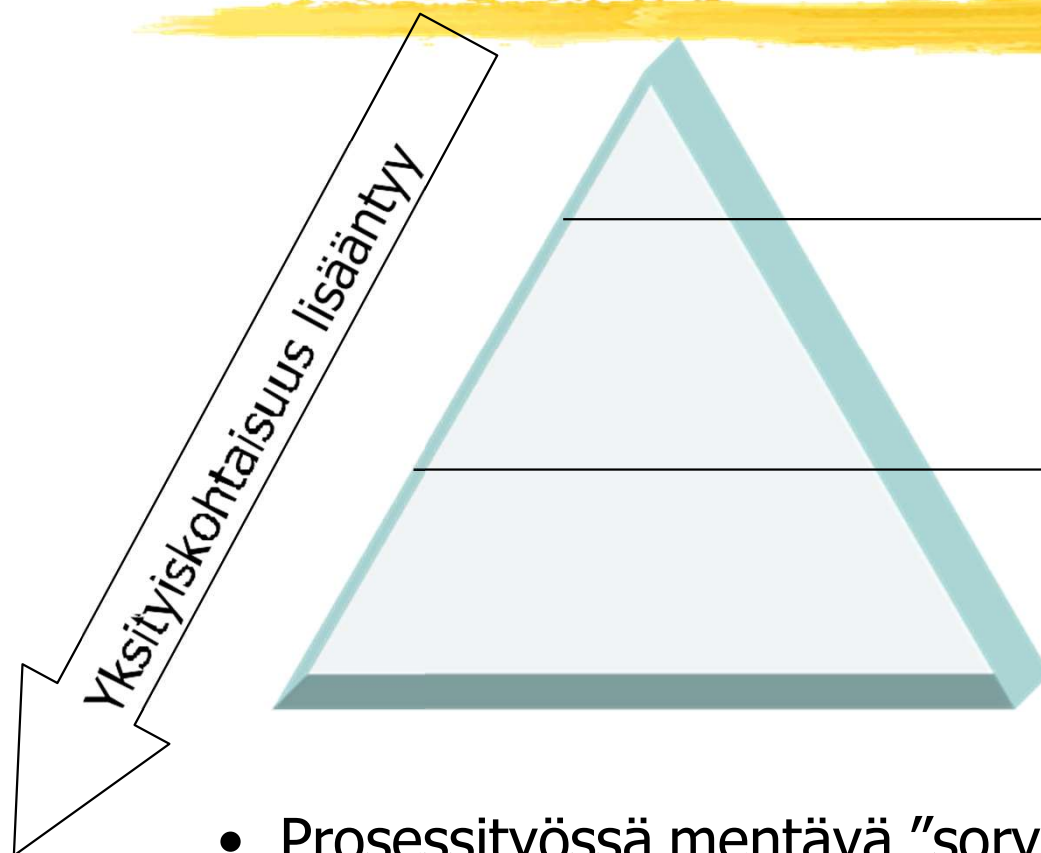
- Kuvataan ja mitataan niitä prosesseja, joissa strategian / menestymisen kannalta täytyy onnistua erinomaisesti, jotta saavutetaan
 - 1. taloudellisen näkökulman ja
 - 2. asiakasnäkökulman tavoitteet
 - sekä varmistetaan toiminnan kehittyminen
- Hyvä prosessin kuvaus auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa



Prosessihierarkia



Prosessihierarkia



Prosessikartta

- Antaa kokonaiskuvan toiminnasta

Ydin/avainprosessit

- Kuvaa tarkoituksen ja tehtävän
- Kuvaa vastuut

Työohjeet, lomakkeet tms.

- Yksilöi työvaiheet
- Kuvaa käytännön työn kulun

- Prosessityössä mentävä "sorvin ääreen"
- Työprosesseja kuvattaessa konkreettisuus kasvaa
- Yhteydet / hyödyt käytännön työhön



Prosessikuvausten kohderyhmä

Ylemmän tason prosessin kuvaus voi
palvella eri kohderyhmää kuin

yksityiskohtaisempi kuvaus

Johtamisen /
kehittämisen
työväline



Työohje



AO-PROJEKTIT

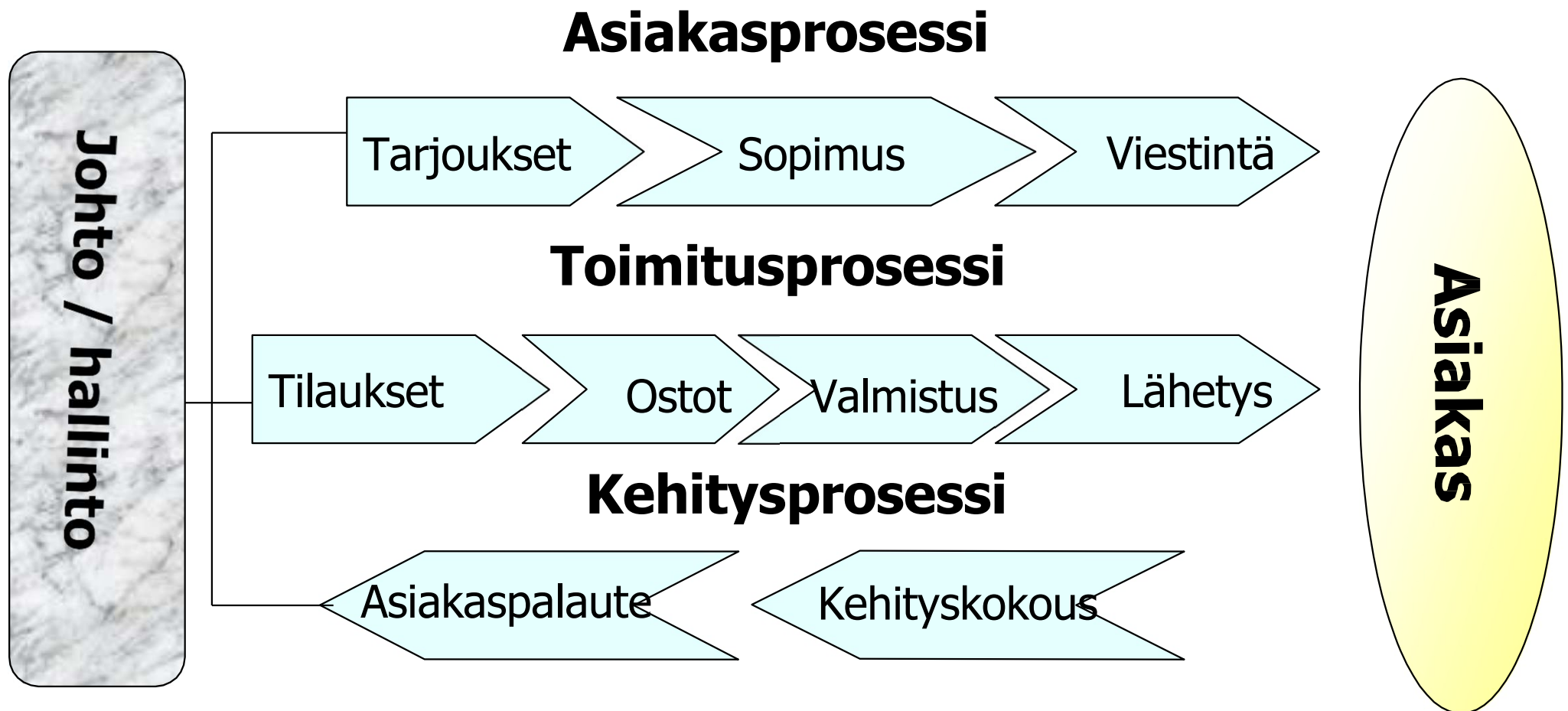


Esimerkkejä

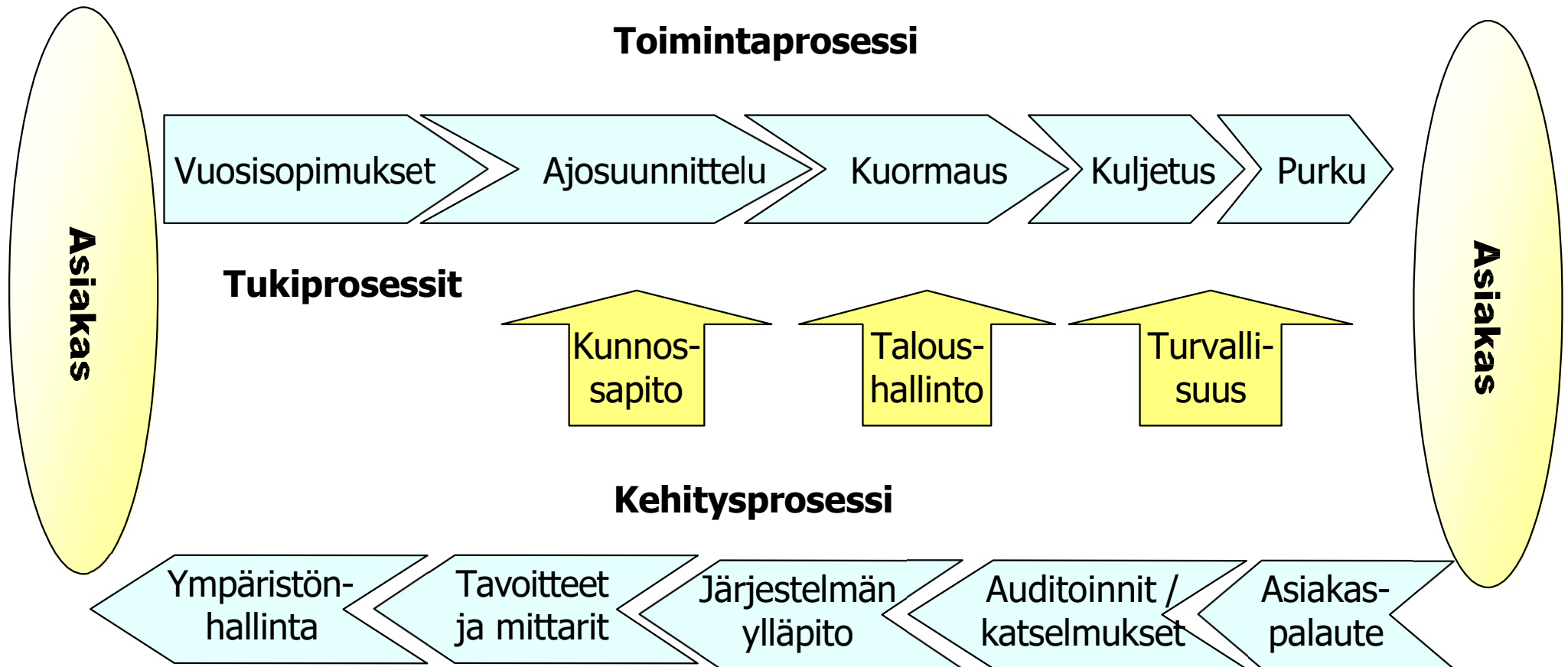


AO-PROJEKTIT

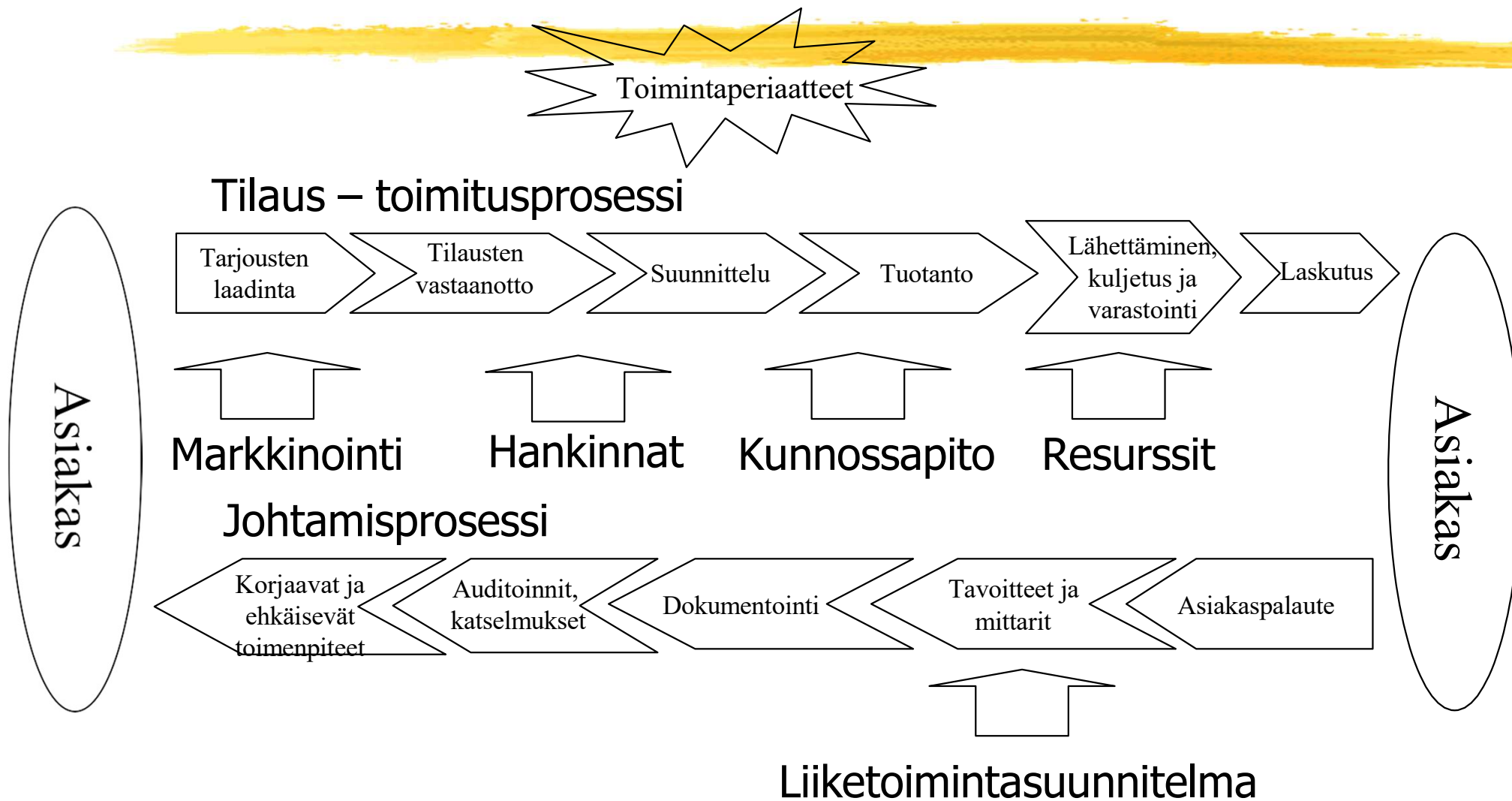
Mikroyritykset



Tukkirekkayrittäjä



Prosessikartta: konepaja



Prosessien määrittäminen; AO-Projektit Oy (ennen)



Kartoitetaan ja ohjeistetaan solmukohtien olennaiset toimintatavat:

- vastuut ja valtuudet
- sovitut menettelytavat
- liittymäpinnat muihin toimintoihin ko. prosessissa

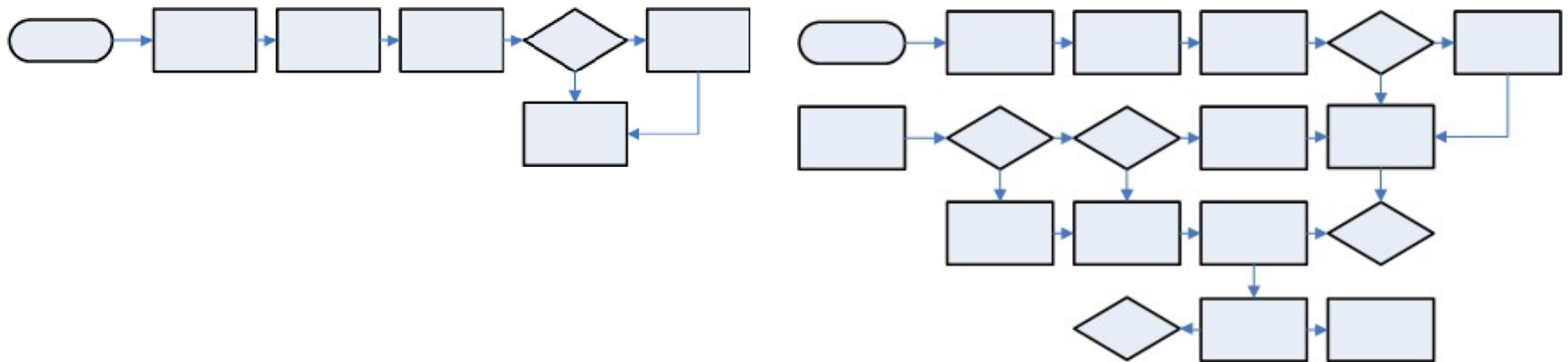




Mitä hyötyä

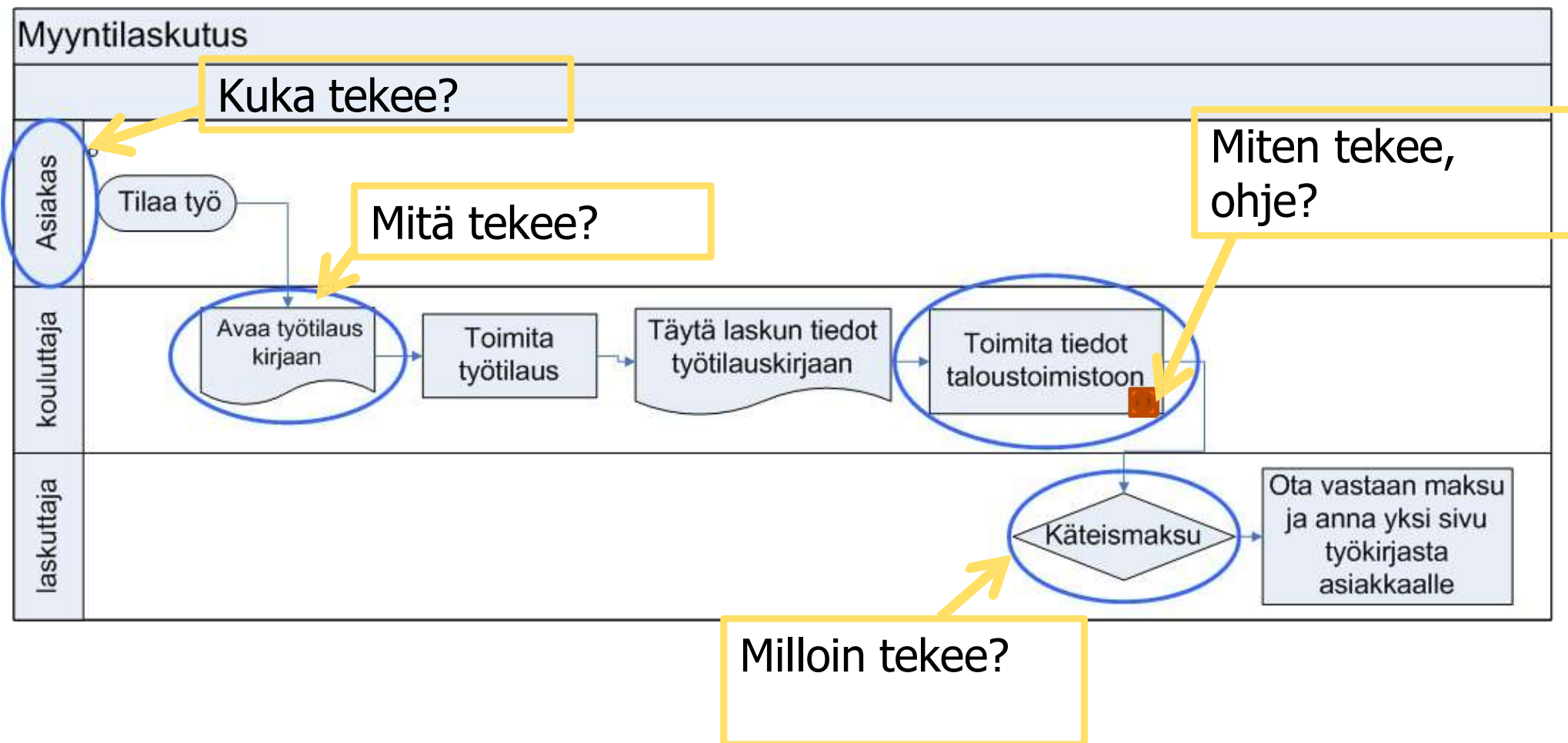


- Miten luulette sen olevan...
- Miten se todella on...



Yleensä kuvataan se malli, jonka mukaan työnkulku todella menee

Prosessikaaviosta käy ilmi



Miksi kehitämme prosessimaista toimintaa?

1. Toiminnan kehittäminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja heidän tarpeistaan - asiakaslähtöisyys
2. Kokonaisuuksien tarkastelu – irti osaoptimoinnista
3. Toimintatapojen virtaviivaistaminen – turhat tekemiset pois
4. Ohjauksen parantaminen – strategian suuntaiset tavoitteet ja mittarit
→ kaikki tähtäävät samaan maaliin



5. Ymmärryksen lisääminen – mikä on minun roolini kokonaisuudessa
6. Tiedon ja kokemuksen nopeampi jakaminen
7. Organisaation toiminnan ja osaamisen linjaus vision ja strategisten päämäärien kanssa – tavoitteet ohjaavat
8. Vaihtelun hallinta – virheet vähemmäksi, yhtenäiset palvelut



Toiminnan kehittäminen

Tavoite:

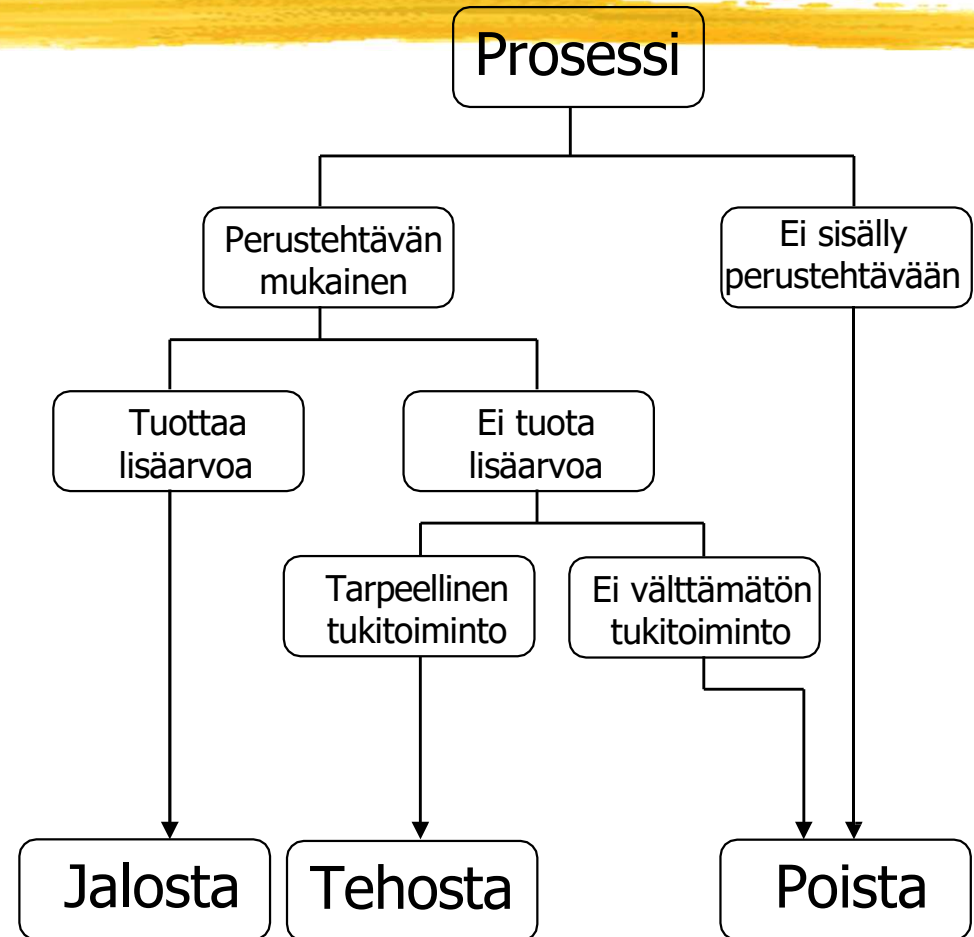
- löytää ja eliminoida tarpeeton työ
- vähentää lisäarvoa tuottamattomia, mutta välttämättömiä vaiheita
- antaa tilaa lisäarvoa tuoville vaiheille

Käyttää vähemmän:

- aikaa
- tilaa
- resursseja

Missä voi:

- lyhentää suoritusaikaa
- vähentää kustannuksia



Miten prosessin määrittely näkyy jokapäiväisissä rutiineissa

- Omat ja ryhmän tavoitteet ovat selkeät
- Menneet tapahtumat pystytään jäljittämään (kuka, koska, miten ja minne)
- Ulkoiset ja sisäiset asiakkaat ja heidän odotuksensa ovat kaikkien tiedossa
- Työtehtävien onnistuneisuudesta tulee palautetta
- Työn vaativuus ja osaaminen ovat tasapainossa (koulutustarpeiden tunnistus, koulutuksen toteutus ja vaikutusten arviointi)
- Toistettavat työt tehdään henkilöstä tai ajankohdasta riippumatta samalla tavalla
- Ongelma- ja poikkeamatilanteisiin liittyen on selkeät toimintatavat
- Toimintatavat ovat vakioituja (työohjeet, menetelmät, tietojen kirjaus...)
- Ohjeet helposti saatavilla ja henkilöstö osaa soveltaa niitä (selkeät ja yhdenmukaiset vaatimukset)
- Asiakasvalitukset kirjataan, asiakas saa nopean vastineen ja virheistä otetaan opiksi
- Kokonaisuuden kannalta olennaisia asioita seurataan ja mitataan



Prosessien mittaaminen

Tuottaa tietoa prosessien kehittämistyön pohjaksi ja auttaa kiinnittämään huomion oikeisiin asioihin:

- Läpimenoaikojen nopeutuminen
- Laadun paraneminen
- Palvelutason paraneminen
- Säästöjen aikaansaaminen
- Toiminnan tehostuminen
- Kustannusvaikuttavuuden paraneminen



Mitä prosesseista analysoidaan

- Läpimenoaika
 - mihin aika menee
- Kustannukset
 - missä kustannukset syntyvät
- Lisäarvo ja virtaviivaisuus
 - mikä on välttämätöntä
- Ongelmat ja riskit
 - mikä voi mennä pieleen
 - mitkä ovat tavoitteiden saavuttamisen esteet
- Osaaminen
 - mitä tehdään (aiotaan tehdä)
 - mitä osataan
- Lisäksi esim:
 - työmotivaatio
 - byrokratia



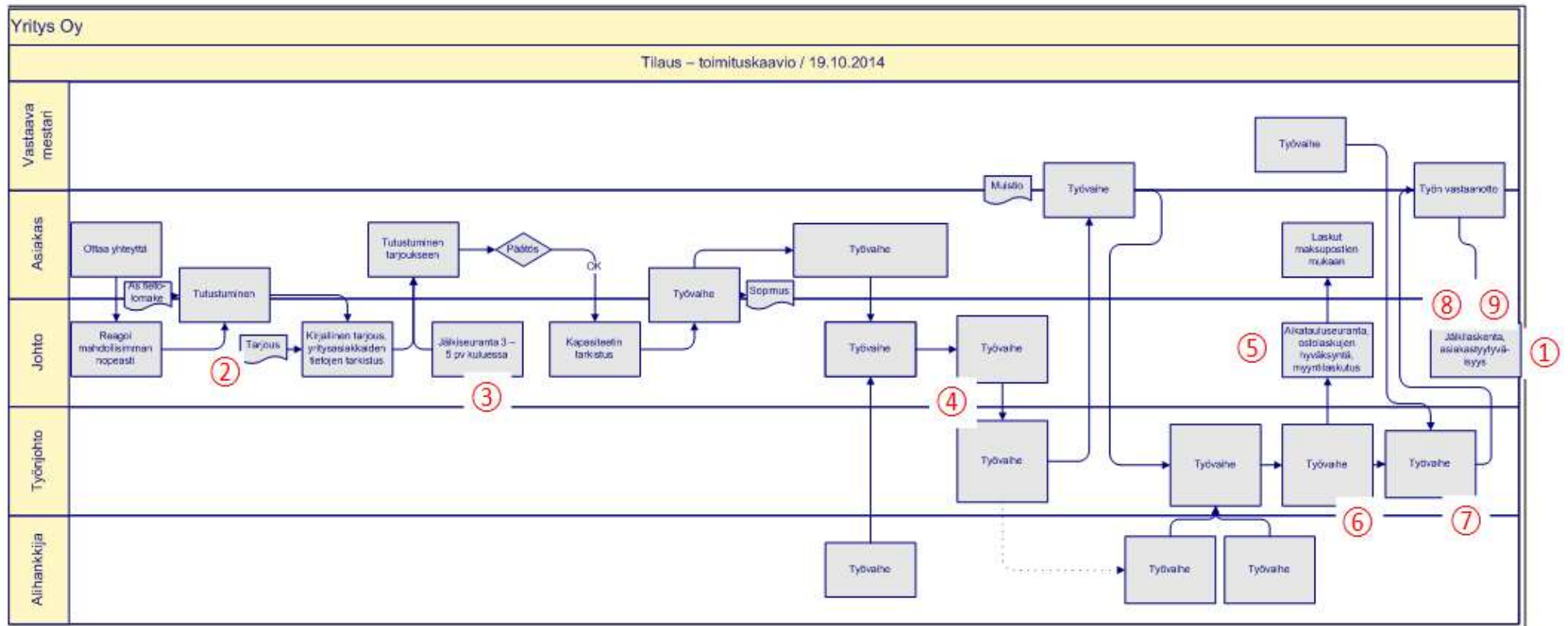
Esimerkkejä prosessihukan aiheuttajista



- Päällekkäiset ja monimutkaiset prosessit
- Epätäydellinen informaatio
- Tiedon katkokset
- Odottaminen
- Väärä tieto
- Mallien, käytäntöjen ja ohjeiden puute
- Liian ylös viedyt päätösvaltuudet



Tilaus-toimitusprosessin nykytila



Tehtävät vahvasti keskittyneet ①
 Tarjouspyyntöjä jää käsittelemättä ②
 Jälkiseurantoja jää tekemättä ③
 Työnjako selvitettävä ④

Työnjako selvitettävä ⑤
 Varastonhallintamenettelyt luotava ⑥
 Mittatarkastuspöytäkirjat käyttöön ⑦
 Työmaakohtaiset jälkilaskelmat käyttöön ⑧
 Asiakastyytyväisyyden seuranta käyttöön ⑨



AO-PROJEKTIT

Ajattelutavan muutos

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi?
Korjataan virheitä	Poistetaan virhelähteitä
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun
Osaan oman työni	Ymmärrän osuuteni prosessissa
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma työprosesseissa

Kai Laamanen, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona



AO-PROJEKTIT



Käytännön ohjeita



AO-PROJEKTIT

Prosessityön "roadmap"

1. Valitse kuvaustapa ja käytettävät termit
2. Pura tekeminen osaprosesseihin ja tehtäviin
3. Kuvaa ja määritä prosessit
4. Linjaa prosessin tavoitteet organisaatiotasolta prosessitasolle
5. Tunnista ja määritä prosessien mittarit
6. Määritä prosessiomistajuuden sisältö sekä selkiytä päätöksenteko linjan ja prosessin välillä (=vastuut)
7. Muokkaa asenteita asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja yhteistyöhön yli osastorajojen
8. Arvioi, analysoi ja paranna prosessia



Vuokaavion laadinta - rautalankamalli

1. **Määritä** kuvattava prosessi. Kirjoita sen otsikko työtason yläosaan.
2. **Keskustelkaa ja päättäkää** prosessinne rajoista: mistä tai milloin prosessi alkaa? Mihin tai milloin se loppuu? Keskustelkaa ja päättäkää kaavioon yksityiskohtaisuuden tasosta.
3. **Määritelkää** esim. aivoriihessä prosessin vaiheet. Kirjoita jokainen kortille tai muistilapulle. Järjestys ei ole tärkeä tässä vaiheessa, vaikka tapahtumien järjestyksen ajattelu voi auttaa ihmisiä muistamaan kaikki vaiheet.
4. **Järjestäkää** vaiheet oikeaan järjestykseen.
5. Kun kaikki toiminnot ovat mukana ja kaikki ovat yhtä mieltä siitä, että järjestys on oikea, **piirrä nuolet** osoittamaan prosessin kulkua.
6. **Tarkista vuokaavio** muiden prosessissa mukana olevien (työntekijät, esimiehet, tavarantoimittajat, asiakkaat) kanssa.



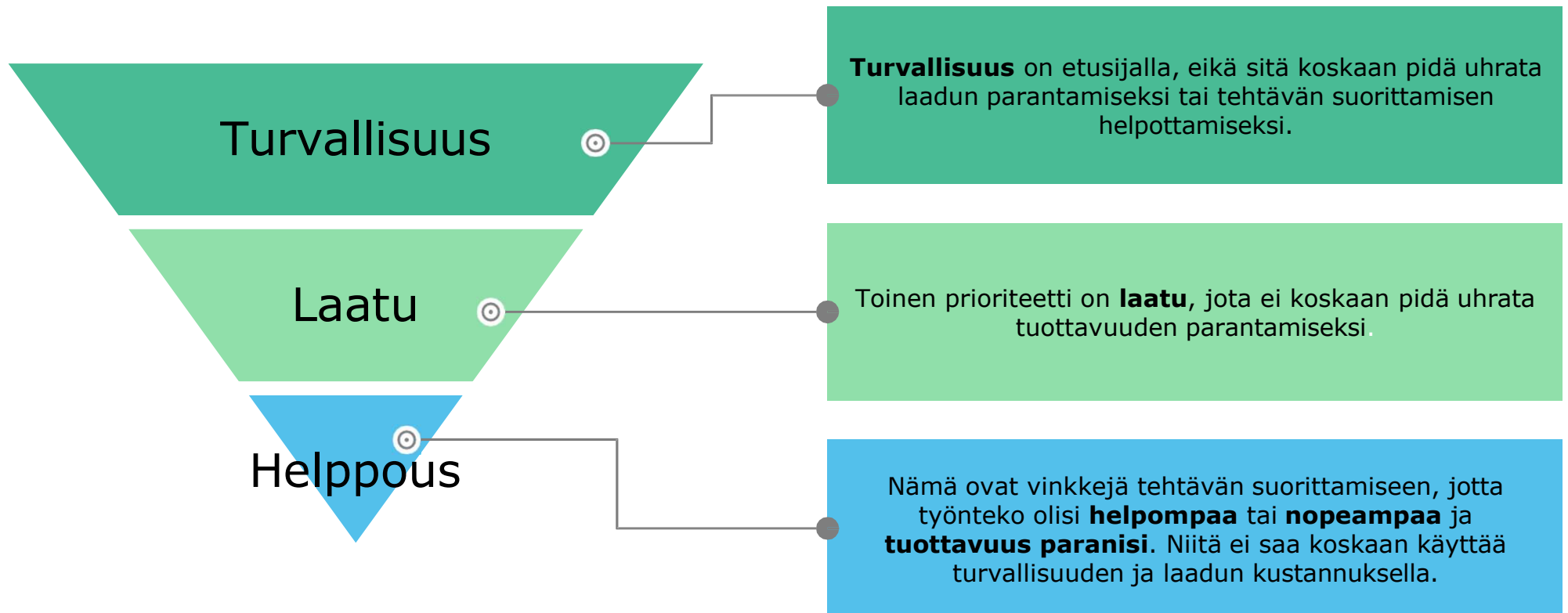
Huomioita vuokaavioista ...



- Älä huolestu liikaa vuokaavion piirtämisestä "oikealla tavalla". Oikea tapa on tapa, joka auttaa asianosaisia ymmärtämään prosessia.
- Tunnista ja ota mukaan vuokaavioprosessiin kaikki prosessissa mukana olevat avainhenkilöt (toimittajat, asiakkaat, esimiehet jne).
- Ihmisten, jotka suorittavat prosessin, pitäisi osallistua.
- Tietokoneohjelmista voi olla apua lopullisen version piirtämisessä.



Työohjeiden laadinnassa huomioitavaa



8.1 Toiminnan suunnittelu ja ohjaus



Organisaation tulee suunnitella, toteuttaa ja valvoa prosesseja, joita tarvitaan vaatimukset täyttävien tuotteiden ja palveluiden toteuttamiseen ja luvussa 6 määritettyjen toimenpiteiden toteutukseen:

- tuotteille ja palveluille määritettävä vaatimukset
- määriteltävä kriteerit prosesseille ja tuotteiden ja palvelujen hyväksymiselle
- määriteltävä tarvittavat resurssit tuotteiden ja palvelun vaatimustenmukaisuuden saavuttamiseksi
- toteutettava prosessien valvonta määriteltyjen kriteerien mukaisesti
- määritettävä dokumentoidut tiedot joita tarvitaan, jotta voidaan luottaa siihen, että prosessit on suoritettu suunnitelmien mukaisesti ja tuotteiden / palveluiden vaatimustenmukaisuus voidaan osoittaa

Suunnittelun on sovelluttava organisaation toimintaan. Organisaation on hallittava suunniteltuja muutoksia ja arvioitava tahattomien muutosten seurauksia sekä tarvittaessa pyrittävä haittavaikutusten lievittämiseen.

Organisaation tulee varmistaa, että ulkoistetut prosessit ohjataan kohdan 8.4 mukaisesti.

Ensi kerralla: ISO 9001:2015 vaatimukset

