



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juha Haapaniemi

Prosessikuvaus

SeiKat Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2021

SeAMK Tekniikka

Rakennusalan työnjohdon tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Rakennusalan työnjohto

Suuntautumisvaihtoehto: Talonrakennustekniikka

Tekijä: Juha Haapaniemi

Työn nimi: Prosessikuvaus (SeiKat Oy)

Ohjaaja: Ilkka Loukola

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 33

Liitteiden lukumäärä:

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli visuaalisen prosessikuvauksen rakentaminen toimeksiantajana toimineen yhtiön käyttöön. Työn tausta-aineistona käytettiin yhtiön aiemmin laatimaa laajaa laatujärjestelmädokumenttia, jossa oli integroituna prosessikuvaus ja FPC-manuaali.

Työ toteutettiin Microsoft Excel -ohjelmistolla. Visuaalisena toteutustapana käytettiin vuokaaviota uimaritamallia apuna käyttäen. Vuokaavion avulla laatujärjestelmädokumentti jaettiin pieniin, loogisessa järjestyksessä eteneviin prosesseihin ydinprosessien sisällä. Prosesseista jaettiin linkkejä laatujärjestelmädokumentin eri kohtiin, sekä prosesseissa tarvittaviin työkaluihin, ohjeisiin ja tietokantoihin. Ohjelman tarkoituksena on ohjata yhtiön prosesseja siten, että jokainen projekti kulkee samanlaisen, rutiininomaisen matkan, prosessikuvauksen esittämällä tavalla. Kuvauksessa on esitetty ehtoja siitä, minkälaisia dokumentteja ja dataa projektin lopputuloksena on synnyttävä.

Kuvauksen kehittämistyössä olivat tiiviisti mukana kaikkien esitettyjen prosessien omistajat. Työn lopputuloksena jäätettiin vaiheeseen, jossa prosessikuvauksen lisäksi tehtiin jo pitkälle myös työhjeita ja määriteltiin yksityiskohtaisia toimintatapoja, jotka tullaan ottamaan rutiininomaiseen käyttöön. Prosessikuvauksen kehitystyö on jatkuvaa, ja sitä pitää kehittää koko ajan.

Asiasanat: prosessikuvaus, vuokaavio, ydinprosessi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Construction Site Management

Specialisation: Building Construction

Author: Juha Haapaniemi

Title of thesis: Description of the process (SeiKat Oy)

Supervisor: Ilkka Loukola

Year: 2021

Number of pages: 33

Number of appendices:

The aim of the thesis was to build a visual process description for the use of the client company. The background material for the paper was an extensive quality management document previously made by the company, which had an integrated process description and FPC-manual included.

The work was carried out with Microsoft Excel software. As a visual implementation, a flow chart was used with the aid of a swim lane chart. The flowchart was used to divide the quality management document into the small, logical processes within the core processes. Links were distributed to the various sections of the quality management document, as well as to the tools, instructions and databases required for the processes. The purpose of the program is to guide the company's processes so that each project travels a similar, routine based journey, as presented in the process description. The description sets out the conditions for what kind of documents and data must be generated as a result of the project.

The owners of all the processes presented were closely involved in the development of the description. The result of the work was a phase in which, in addition to the process description, work instructions were already made to a large extent and detailed procedures, which would be introduced into routine use, were defined. The development work of the process description is continuous and needs to be developed all the time.

Keywords: process description, flow chart, core process

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva- ja kuvioluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Taustatietoa.....	8
1.2 Opinnäytetyön aiheen valinnasta	8
1.3 Työn päätavoite, rajaukset ja käyttö.....	9
2 PROSESSI KÄSITTEENÄ JA SEN KUVAAMINEN	10
2.1 Mikä on prosessi?	10
2.2 Prosessin kuvaaminen	10
2.3 Prosessin kuvaamisen hyödyt.....	12
2.4 Prosessin kuvaamisen sudenkuopat.....	13
2.5 Prosessikuvauksen toteutustavat	14
2.5.1 Vuokaavio	14
2.5.2 Uimaratakaavio	16
2.5.3 Prosessikaavio.....	17
2.5.4 Aika-toimintokaavio.....	17
3 LAADUNHALLINTA JA JOHTAMINEN.....	19
3.1 Prosessijohtaminen	19
3.2 Prosessiorganisaatio	20
3.3 Muutosvastarinta	20
3.4 Muutosjohtaminen	20
4 PROSESSIKUVAUS KOHDEYRITYKSESSÄ	22
4.1 Kohdeyrityksen nykytilanne ja toimintaympäristö	22
4.2 Tarpeet toiminnan tehostamiselle.....	25
4.3 Toimenpiteet toiminnan tehostamiselle	26

5	TYÖN KULKU JA YHTEENVETO	28
5.1	Myynti ja tarjouslaskenta	29
5.2	Suunnittelu ja hankinta	29
5.3	Tuotanto	30
5.4	Päätössanat	31
	LÄHTEET	32

Kuva- ja kuvioluettelo

Kuva 1. Liikuntahallin kattoelementtiasennus käynnissä (SeiKat Oy 2021)	22
Kuva 2. Lehtikuusipaneelilla verhoiltuja OIVA-puuparvekkeita Seinäjoella (SeiKat Oy 2021).....	23
Kuvio 1. Vuokaavion keskeiset symbolit (Martinsuo & Blomqvist 2010)	15
Kuvio 2. Esimerkki vuokaaviosta (Microsoft 2021).....	16
Kuvio 3. Esimerkki uimaratakaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010)	17
Kuvio 4. Esimerkki prosessikaaviosta (Anttila 2020).....	17
Kuvio 5. Esimerkki aika-toimintokaaviosta (Heizer ja Render 2014).....	18
Kuvio 6. Muutosjohtamisen ”iso kuva” (Leaderment Oy 2016)	21
Kuvio 7. Ydinprosessikaavio (SeiKat Oy 2021).....	25
Kuvio 8. Myynnin prosessikaavio (SeiKat Oy 2021)	25
Kuvio 9. Suunnittelun ja hankinnan prosessikaavio (SeiKat Oy 2021).....	25
Kuvio 10. Tuotannon prosessikaavio (SeiKat Oy 2021).....	25
Kuvio 11. Prosessikuvauksen päätaso, ydinprosessit organisaatiossa	28
Kuvio 12. Suunnittelussa tarvittavan tausta-aineiston ja ohjeistuksen linkitys	30

Käytetyt termit ja lyhenteet

CLT	Cross Laminated Timber, eli ristiinliimattu massiivipuu tai monikerroslevy
FPC-manuaali	Factory Production Control, eli tehtaan sisäistä laadunvalvontaa kuvaava käsikirja
Kattoelementti	Tehdasoloissa pitkälle esivalmistettu rakennuksen yläpohjan osa
LVL	Laminated Veneer Lumber, eli viilupuu. Useista ohuista havupuuviiiluista liimattu teollinen puutuote
Mallinnus	Todellisuuden osan, esimerkiksi tietyn ilmiön tai systeemin, esittämistä muulla tavalla kuin sillä itsellään
Nasdaq Stockholm	Arvopaperipörssi Tukholmassa
Prosessi	Suoritettavien toimenpiteiden sarja, joka tuottaa määritellyn lopputuloksen
Prosessikuvaus	Yleinen kuvaus siitä, miten eri prosessit organisaatiossa rakentuvat ja miten ne ovat liitoksissa toisiinsa
Rakennuselementti	Pääsääntöisesti tehdasoloissa esivalmistettu rakennuksen osa
Tilaelementti	Rakennuselementti, jossa on valmiiksi rakennettuna vähintään ylä- ja alapohja, sekä päätyseinät. Elementissä voi olla myös sivuseinät joko osittain tai kokonaan. Elementti muodostaa itsessään tai yhdessä muiden kanssa toiminnallisen kokonaisuuden.
Tukiprosessi	Avustavat ydinprosesseja ja luovat niille edellytyksiä ja mahdollisuuksia
Ydinprosessi	Keskeisiä organisaation toiminnalle ja liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Tarkoittaa toimintaa, jota varten yritys on olemassa

1 JOHDANTO

1.1 Taustatietoa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on SeiKat Oy ja opinnäytetyö tehdään SeiKat Oy:n käyttöön. SeiKat Oy on perustettu vuonna 2013 Kauhavalle. Puutuoteteollisuudessa toimiva yhtiö on siitä lähtien tarjonnut korkealaatuisia puurunkoisia rakennuselementtejä ja tasokasta palvelua aina suunnittelusta asennukseen. Nykyisin yhtiön tuotantotehdas sijaitsee Seinäjoen Ylistarossa ja sen päätuotteena on LVL-runkoinen kattoelementti. SeiKat Oy:llä on hyvä markkina-asema tehokkaiden ja hyvin ohjattujen toimintojen ansiosta. Yhtiö työllistää tällä hetkellä 21 työntekijää ja sen vuotuinen liikevaihto on noin neljä miljoonaa euroa. Toimitusjohtajana toimii Arja Suomalainen. Opinnäytetyön tekijä toimii yrityksessä myyntipäällikkönä ja tuotekehityksestä vastaavana henkilönä.

Tätä työtä kirjoittaessa SeiKat Oy:n osakkaat ovat allekirjoittaneet sopimuksen, jonka mukaan pääosuus yhtiön osakkeista tullaan myymään Nordic Waterproofing Oy:lle. Nordic Waterproofing Group on yksi johtavista toimijoista Pohjois-Euroopan vedeneristysmarkkinoilla ja se on listattu keskisuurten yritysten segmenttiin Nasdaq Stockholmissa ("NWG").

1.2 Opinnäytetyön aiheen valinnasta

Hyviä vaihtoehtoja opinnäytetyön aiheeksi olisi ollut tarjolla useita. Toimeksiantajayhtiön tilanne meneillään olevan osakekaupan vuoksi kuitenkin helpotti aiheen valinnassa. Niinpä aiheeksi valittiin yhtiön prosessikuvauksen kehittämisen ja jalkauttamisen päivittäiseksi työkaluksi. Tilanteen huomioiden, tämän työn tekijä kokee aiheen erityisen arvokkaaksi yhtiön toiminnalle nyt ja tulevaisuudessa. Tarpeeksi tarkasti ja yksinkertaisesti määritellyllä prosessikuvauksella on suuri merkitys yhtiön menestyksekkään toiminnan kannalta erilaisissa tilanteissa. Selkeä prosessikuvaus turvaa yhtiön häiriötöntä toimintaa esimerkiksi henkilöstön muutostilanteissa. Kun prosessit ja roolit on tarkoin kuvattu, uusien henkilöiden on huomattavasti helpompaa omaksua yhtiön toimintatavat ja oma rooli organisaatiossa.

SeiKat Oy:llä on jo käytössään kirjallinen prosessikuvausdokumentti. Dokumentissa kuvataan laajasti yhtiön tämänhetkiset toimintatavat. Samaan dokumenttiin on integroitu myös yhtiön tuotannonvalvontakäsikirja eli FPC-manuaali. Joiltain osin haasteena on prosessikuvausten mukaisen toimintatavan jalkauttaminen jokapäiväiseen käytäntöön. Tämän työn tekijän kokemuksen mukaan rutiinit takaavat tasaisen laadun. Toisin sanoen, kun jokin asia tehdään aina samalla tavalla, saadaan samanlaisia tuloksia. Jos tietyllä toimintatavalla on havaittu saavutettavan hyvä lopputulos, kannattaa siitä tehdä rutiinitoimenpide. Toimintatapojen vakiinnuttamisessa kannattaa kuitenkin olla tarkkana, sillä rutiinit helposti tappavat myös luovuuden. Siksi on tärkeää prosessikuvausta tehdessä huomioida, mitkä toiminnot pitää aina suorittaa samalla tavalla, ja mitkä toiminnot kannattaa kuvauksessa määritellä avoimemmin.

1.3 Työn päätavoite, rajaukset ja käyttö

Työn tavoitteena on kriittisellä silmällä mallintaa nykyisin sanallisessa muodossa käytössä oleva prosessikuvaus, sekä pyrkiä luomaan siitä tiivistetty, mielellään visuaalinen esitys, jonka avulla ydintoimintaa pystytään harjoittamaan päivästä toiseen enemmän rutiininomaisesti ilman häiriöitä. Työssä esitetyt päätoiminnot ovat tarjouslaskenta, myynti, suunnittelu, hankinta, tuotanto ja lähetys.

Aiheen laajuuden vuoksi työstä rajataan pois asennukseen ja markkinointiin liittyvät toiminnot. Mallinnukseen jätetään valmiiksi ajatellut rajapinnat näille toiminnoille ja ne tullaan lisäämään kuvaukseen myöhemmin.

Varsinaista työn lopputulosta ei liitetä tähän opinnäytetyöhön, vaan se jätetään ainoastaan SeiKat Oy:n käyttöön.

2 PROSESSI KÄSITTEENÄ JA SEN KUVAAMINEN

2.1 Mikä on prosessi?

Sana ”prosessi” saattaa kuulostaa kovin tekniseltä konsulttitermiltä. Todellisuudessa kyse on hyvin yksinkertaisesta asiasta, kuten toimintaohje tai muistilista toistuvista toimenpiteistä. (Koivula 2021.)

Prosessi on siis tiettyjen suoritettavien yksittäisten toimintojen sarja, mikä määritellyllä tavalla toteutettuna tuottaa ennalta määritellyn lopputuloksen. Se kuvaa yrityksen toimintatapaa, jolla pyritään tuottamaan lisäarvoa tuottavia tuloksia. (Team Laamanen Oy 2020.) Prosessi pyritään määrittelemään mahdollisimman selkeäksi, jotta se pystytään suorittamaan toistuvasti samalla tavalla.

Prosesseja voi olla eri kokoisia ja ne vaikuttavat usein työntekijöiden toimintaan ja muihin erinäisiin sidosryhmiin (Team Laamanen Oy 2020). Prosesseja kannattaa laatia kaikista sellaisista tehtäväkokonaisuuksista, joita yrityksessä toistetaan päivittäin, viikoittain, kuukausittain, kvartaaleittain tai vuosittain (Koivula 2021). Prosesseja pyritään mallintamaan niiden käytön ja kehittämisen vuoksi. Mallinnuksen avulla myös havaitaan helpommin laatua, tehokkuutta ja tuottavuutta vaativat kehityskohdat.

Esimerkkejä erilaisista prosesseista ovat kehittämis-, tuotekehitys-, valmistus-, palvelu- ja vikaselvitysprosessi.

2.2 Prosessin kuvaaminen

Prosessikuvauksessa tulee kuvata prosessin kulku eli se, minkälaisista vaiheista prosessi koostuu ja ketkä tahot osallistuvat prosessin tuottamiseen. Prosessi koostuu usein ”ydinprosesseista” ja ”tukiprosesseista”. Ydinprosessi tarkoittaa sitä toimintaa, jota varten yritys on perustettu. Sen avulla yritys täyttää ulkoisen asiakkaan toiveet ja vaatimukset. Ydinprosessi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, joka taas tuottaa yritykselle tulosta.

Tukiprosessit mahdollistavat muiden prosessien toiminnan. (Arter Oy 2017.) Tukiprosessin tunnistaa parhaiten siitä, että se tuottaa arvoa yritykselle sisäisesti ja tukee täten ydinprosessin toteutumisen mahdollisimman tehokkaasti. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat mm. henkilöstö-, talous- ja tietohallinto. Tukiprosessit ovat yhtä tärkeitä kuin ydinprosessitkin, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa vain tukiprosessien takia. (Virtanen & Wennberg 2005.)

Prosessikuvauksen kriittinen arviointi paljastaa ne kohdat, joista aiheutuu ylimääräisiä kustannuksia. Eri osastoilla saatetaan tehdä päällekkäisiä töitä tai prosessiin saattaa kuulua osia, jotka eivät tuota prosessille lisäarvoa. Prosessikuvauksia käytetään myös työohjeina, eli henkilöstö veloitetaan noudattamaan sovittua prosessia, jotta tulos vastaa organisaation laatuvaatimuksia ja sekä asiakas että johto voivat olla varmoja siitä, että tuotteelle tai palvelulle asetetut lupaukset toteutuvat. (Kettunen & Simons 2001.)

Ennen kuvaamistyöhön ryhtymistä on hyvä pohtia seuraavanlaisia asioita:

- Mitä prosessikuvauksella tai mallintamisella halutaan ratkaista tai kehittää?
- Kenelle kuvausta tehdään ja mitkä heidän tarpeensa ovat?
- Minkälaiseen muotoon ja millä työkalulla kuvaus kannattaa tehdä?
- Missä kuvausta säilytetään ja miten se saadaan helposti kohderyhmän jokapäiväiseen käyttöön?

Kun edellä esitettyihin kysymyksiin on vastaukset, on seuraavana tärkeintä määritellä kokonaisuus kuvattavasta prosessista. Lähtökohta prosessin kuvaamiselle on siis prosessin ja sen eri osien tunnistaminen. Yrityksen johdon tehtävänä on tunnistaa ydin- ja tukiprosessit, sekä osoittaa niille tarvittavat resurssit. Resursseina on usein työsuorite, suorittamista varten tarvittava oikea työkalu ja oikeat materiaalit. Johto myös määrittää prosessin osille omistajat ja asettaa koko prosessin kannalta sen tärkeimmät tavoitteet. Prosessin osan omistajan tulisi sitten määritellä mistä osa alkaa ja mihin se loppuu. Ennen prosessin kuvaamista sen osien omistajien tulee myös määritellä, minkälaisia lähtötietoja prosessin eri osien suorittaminen vaatii ja minkälaisia tuloksia sen pitää tuottaa prosessin kokonaistuloksen kannalta. (Arter Oy 2021.)

Prosessin osien kehittäminen kuuluu niiden omistajien tehtäviin, mutta laajemmista kehittämishankkeista vastaa yrityksen johto (Virtanen & Wennberg 2005). Prosessin määrittelyyn ja kuvaamisen jälkeen siirrytään prosessien mukaiseen toimintaan. Toimintaa arvioidaan säännöllisesti esimerkiksi auditoinneilla. Valvonnalla pyritään selvittämään mahdolliset poikkeamat toiminnassa sekä niiden mahdollisesti vaatimat korjaustoimenpiteet. Prosessien jatkuva parantaminen on olennainen osa prosessiajattelua.

2.3 Prosessin kuvaamisen hyödyt

“Prosessien kuvaaminen linkittyy vahvasti toiminnan ymmärtämiseen. Toiminnan ymmärtäminen puolestaan on edellytys toiminnan kehittämiseen” (Delfoi Oy 2021). Kun toimintatapa saatetaan näkyvään muotoon, siitä on helpompaa hahmottaa kehityskohteet. Prosessien kuvaaminen on myös riskienhallintaa sekä yrityksen prosessien näkyväksi tekemistä sisäisesti tai ulkoisille sidosryhmille (Team Laamanen Oy 2020). Prosessikuvauksen rutiininomainen käyttäminen helpottaa aikatauluttamista ja vähentää muistikapasiteetin kuormitusta. Tämä puolestaan vähentää stressiä ja vahvistaa tunnetta siitä, että hommat ovat hallinnassa. Kun tulee tarve perehdyttää uusia työntekijöitä, jakaa tehtäviä uudelleen tai ulkoistaa joitakin toimia, käy tämä helposti, kun tarkka ohjeistus on valmiina. Perehdytykseen kuluu vähemmän aikaa ja henkilökapasiteettia ja uusista investoinneista aletaan saada tuloksia nopeammin. (Koivula 2021.)

Kuvauksen ansiosta prosesseja voidaan tarkastella kokonaisuuksina. Silloin niistä löydetään helpommin myös ne kohdat, joita voidaan tehostaa esimerkiksi karsimalla turhia vaiheita, automatisoimalla tai teknologian avulla. Näin säästyy rahaa ja aikaa. Prosessin muutostilanteessa olemasta olevasta kuvauksesta on helppo osoittaa asiat, joihin muutoksilla on tarkoitus vaikuttaa. Tämä todennäköisesti vähentää muutoksen mukanaan tuomaa vastarintaa ja turhaa kitkaa. Tällöin myös prosessin osien omistajat saadaan varmemmin mukaan muutoksen luomiseen. Kyse on lopuksi kuitenkin siitä, että saadaan aikaan mahdollisimman paljon tulosta mahdollisimman pienellä panostuksella. (Koivula 2021.)

2.4 Prosessin kuvaamisen sudenkuopat

Yksi tyypillisimmistä ongelmista on, että prosessikuvauksilla pyritään kattamaan myös kaikki mahdolliset poikkeustapaukset. Silloin kuvauksista tulee ensinnäkin liian monimutkaisia, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen hämärtyy ja toiseksi poikkeuksien poikkeuksia tulee aina lisää, jolloin käytännössä kuvaustyö on loputon. (Mantere & Lehto 2020.) Jos kuvauksesta tulee liian monimutkainen, sen jalkauttaminen jokapäiväiseksi työkaluksi saattaa olla mahdotonta.

Jos prosessit on määritelty liian tarkalla tasolla, kokevat työntekijät helposti, että maalaisjärjen käytön mahdollisuus on otettu työntekijöiltä pois tai että heidän osaamistansa ei arvosteta. Erityisesti, jos hyvin tarkat ohjeet on yhdistetty mikrojohtamiseen, ollaan jo pahasti metsässä. Maalaisjärjelle, joustavuudelle ja yksilön luovuudelle on annettava tilaa ja luottamusta. Jos prosessit on taas kuvattu liian ylimalkaisesti, niistä ei ole välttämättä hyötyä tavoitteen kannalta. (Mantere & Lehto 2020.)

Prosessikuvaukseen saa yksinkertaisuutta siten, että prosessi itse kuvataan vain päätasolla ja sen eri vaiheisiin liitetään liitteitä. Nämä liitteet voivat olla esimerkiksi kirjallisia toimintaohjeita, tarkistuslistoja, laskentaohjelmia, kokouspöytäkirjoja tai mitä vaan. Vain mielikuvitus on rajana. (Mantere & Lehto 2020.) Päättarkoituksena on se, että prosessin päätason näkymä pystytään tiivistämään pieneksi kokonaisuudeksi, mutta prosessin eri vaiheiden sisään on kuitenkin rakennettu monivaiheinen verkostomainen polku.

Kokonaisuuden ymmärtäminen on erityisen haastavaa silloin, kun valmistusketju tai palvelutapahtuma on monivaiheinen, pitkäkestoinen tai siihen osallistuu iso määrä ihmisiä. Jos ulkopuolinen konsultti tekee prosessikuvaukset ja ne käydään vain pikaisesti henkilökunnan kanssa läpi ilman osallistamista, ei hommasta ole juurikaan hyötyä. Kun ihmiset itse ovat kuvausten tekemisessä tiiviisti mukana, jokainen hahmottaa oman osuutensa kokonaisuuteen huomattavasti paremmin. Silloin he myös tietävät, mitä heiltä itseltään odotetaan ja erillisiä perehdytyksiä ei välttämättä edes tarvita. (Mantere & Lehto 2020.)

Yksinkertainen sääntö prosesseja kuvatessa on, että kuvaa niin ylätasolla kuin mahdollista, mutta niin tarkasti kuin tarvitsee. Mieti aina kenelle kuvausta tehdään ja mitkä ovat heidän tarpeensa kuvauksen suhteen. (Arter Oy 2021.)

2.5 Prosessikuvauksen toteutustavat

Hyvä prosessikuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja asioiden välisiä riippuvuuksia. Kuvauksen tulee esittää prosessin kannalta ainoastaan kriittiset asiat. Onnistunut prosessikuvaus edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Teknisten vaatimusten osalta kuvauksen tulee olla sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen. Se tulee pyrkiä pitämään lyhyenä ja siihen tulee sisällyttää erilaisia tunnistetietoja, kuten tekijä ja päivämäärä. Hyvässä prosessikuvauksessa myös termit ja käsitteet ovat yhtenäisiä. Ymmärrettävä prosessikuvaus on looginen, helposti sisäistettävä, eikä siinä ole ristiriitoja. (Laamanen 2012.)

Prosessikuvauksissa ajan tulisi edetä loogisesti vasemmalta oikealle, ei mielellään pystysuorassa. Prosessikuvaukseen voidaan myös tarvittaessa liittää ohjeita. Kuvaus voi sisältää muutakin informaatiota, jos se tuntuu tarpeelliselta, esimerkiksi tärkeitä aikataulutietoja tai yhteydet tietojärjestelmiin. (Laamanen 2012.)

Yksityiskohtaisen prosessikuvauksen tekemiseen on olemassa useita erilaisia kuvaustapoja. Yleisesti voidaan puhua neljästä keskenään erilaisesta kuvaustavasta, joista osassa käytetään jo melko vakiintuneita merkintätapoja. Näitä tapoja kutsutaan vuokaavioksi (Flow Chart), uimaratakaavioksi (Swim Lane Chart), prosessikaavioksi (Process Chart) ja aika-toimintokaavioksi (Time-Function Map). Mikään näistä ei kuitenkaan ole saavuttanut varsinaista standarditavan asemaa. Kuviossa 1. esitetyt symbolit, joita käytetään etenkin vuokaavioiden ja uimaratakaavioiden yhteydessä, ovat kuitenkin varsin vakiintuneita. (Martinsuo & Blomqvist 2010.)

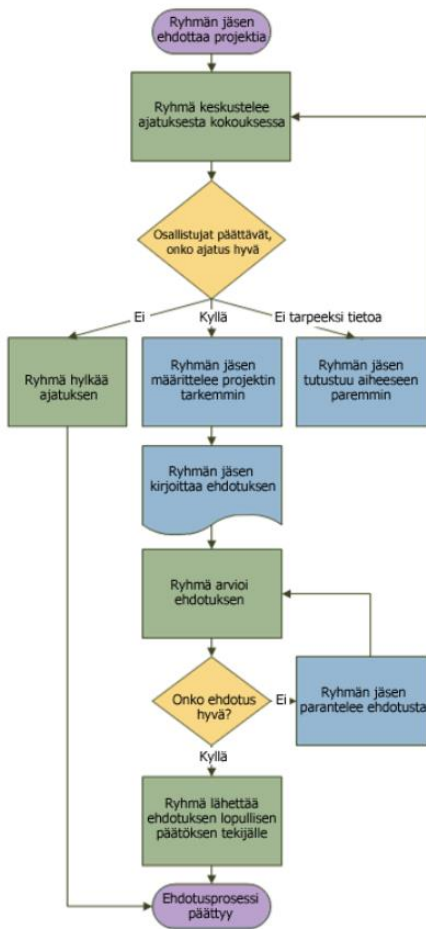
2.5.1 Vuokaavio

Vuokaavio on tapa kuvata prosessin toiminnot graafisesti. Prosessin toiminnot, tietovirrat ja tuotteet kuvataan sovitulla symboleilla. Vuokaavio auttaa ymmärtämään toimintojen

järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. Vuokaavio tunnetaan myös nimellä prosessikartta, virtauskaavio suhdekartta tai suunnitelma (blueprint). Vuokaavioille ei ole täsmällistä määritelmää ja tyypillisesti kaaviot piirretään käyttäen kuviossa 1. esitettyjä symboleita. Symboleja voidaan käyttää myös eri väreissä ilmaisemaan erityyppisiä vaiheita, varsinkin sellaisia, jotka poikkeavat prosessista jollain tavalla. Jos vuokaaviolla kuvataan esimerkiksi myyntiprosessia, voidaan värillisellä laatikolla ilmaista prosessin yksittäinen vaihe, joka itsessään sisältää oman prosessinsa. Vuokaavioiden vahvuus on siinä, että niitä voidaan käyttää useilla organisaation tasoilla. Esimerkiksi strategisella tasolla kaavioita voidaan käyttää kuvaamaan ydinprosesseja ja niiden yhteyksiä. Tällä tasolla vuokaavio ei sisällä paljoa yksityiskohtia vaan tarjoaa suuren mittakaavan kuvan koko liiketoimintaan. Jo ydinprosessien tunnistaminen on monesti hyödyllistä. (Krajewski, Ritzman ja Malhotra 2012.) Esimerkki vuokaaviosta kuviossa 2. (Microsoft 2021).

Merkintä	Merkitys
	Aloituspäätös tai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä / varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

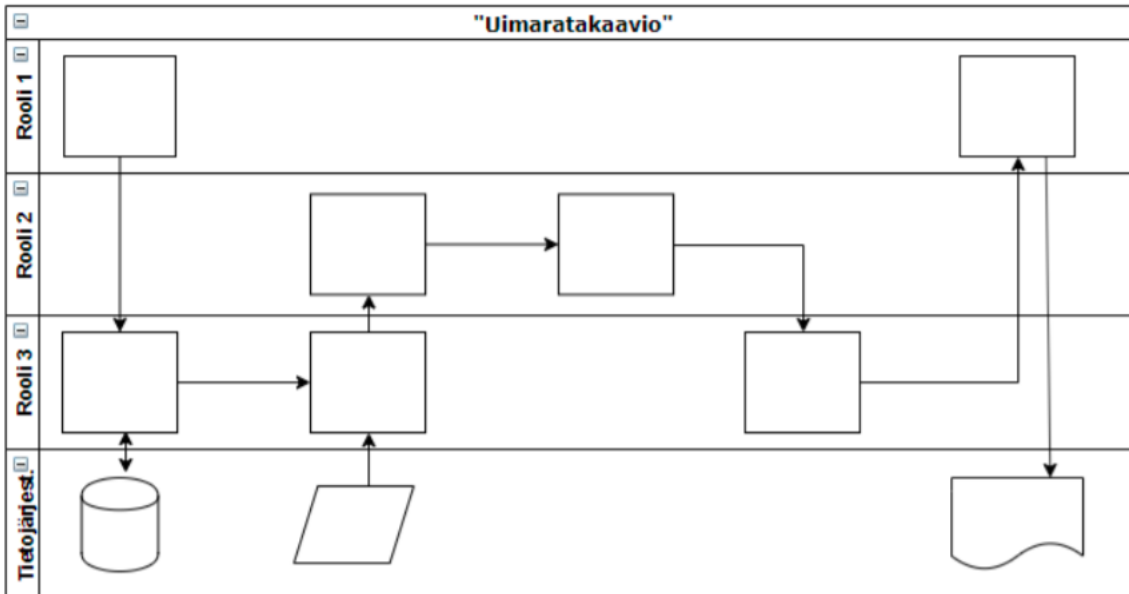
Kuvio 1. Vuokaavion keskeiset symbolit (Martinsuo & Blomqvist 2010)



Kuvio 2. Esimerkki vuokaaviosta (Microsoft 2021)

2.5.2 Uimaratakaavio

Uimaratakaavio on visuaalinen prosessin esitystapa, joka osoittaa valittujen yksiköiden vastuualueet ”rata”-kohtaisesti eri prosessien suhteen. Kaavio soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa prosessit ylittävät useiden yksiköiden rajoja. ”Uimaradat” voidaan järjestellä joko pysty- tai vaakasuuntaan. Alla olevassa esimerkissä (kuvi 3.) eri yksiköt on ilmaistu vaakasuuntaisin radoin, ja prosessi kulkee näiden yksiköiden lävitse edeten vasemmalta oikealle. Kun prosessi ylittää radan, siirtyy vastuu prosessista radan mukaiselle taholle. Nämä kohdat ovat erityisen riskialttiita organisaation sisäisen toiminnan ja informaation jatkuvuuden kannalta. (Krajewski, Ritzman ja Malhotra 2012.)



Kuvio 3. Esimerkki uimaratakaaviosta (Martinsuo & Blomqvist 2010)

2.5.3 Prosessikaavio

Prosessikaaviot hyödyntävät symboleita, aikaa ja etäisyyttä luodakseen objektiivisen sekä strukturoidun kuvan prosessista (Kuvio 4.). Tunnistamalla kaikki arvoa lisäävät toiminnot voidaan määrittää prosentuaalinen arvo arvoa lisäävien toimintojen suhteesta kaikkiin toimintoihin. (Heizer ja Render 2014.)

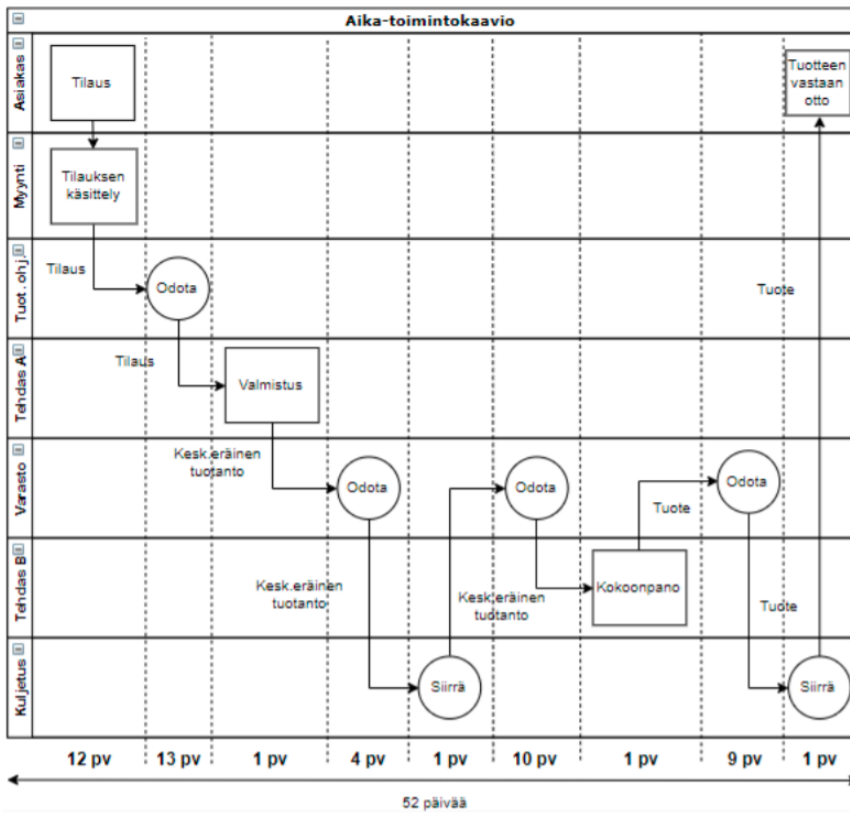
Vaihe	Aika (min)	Etäisyys (m)	Vaiheen kuvaus
1	0,5	7	Asiakas saapuu myymälään
2	6		Asiakas odottaa palvelua
3	2	2	Asiakas saa vuoron
4	8	5	Asiakkaalle etsitään sopivaa ratkaisua
5	0,8	2	Asiakas siirtyy maksamaan
6	12		Asiakas odottaa maksua
7	2	11	Asiakas poistuu

Kuvio 4. Esimerkki prosessikaaviosta (Anttila 2020)

2.5.4 Aika-toimintokaavio

Aika-toimintokaavio yhdistää uimaratakaavion ominaisuudet horisontaaliseen aikajanaan ja työkalu soveltuu hyvin prosessien analysoimiseen ja suunnitteluun (Kuvio 5). Symbolien periaate kaaviossa on sama kuin vuo- ja uimaratakaavioissa. Aikajanan avulla

aika-toimintoanalyysi mahdollistaa käyttäjälleen tunnistaa ja poistaa turhia vaiheita, kuten päällekkäisyydet, duplikaatit ja odottelu. (Heizer ja Render 2014.)



Kuvio 5. Esimerkki aika-toimintokaaviosta (Heizer ja Render 2014)

3 LAADUNHALLINTA JA JOHTAMINEN

Prosessit ovat osa laadunhallintajärjestelmää ja niiden dokumentointi auttaa löytämään ongelmakohdat nopeammin. Laatu on mitattavissa suorituskyvyn ja ominaisuuksien kautta. Laadukas toiminta on suunniteltua, sitä valvotaan, toimijoita koulutetaan ja niitä ohjeistetaan. Laadukkaassa toiminnassa tehdään kerralla oikein ja toimintaa mitataan, ongelmien syyt selvitetään ja niistä otetaan opiksi. Parhaiten laadun huomaakin silloin, kun sitä ei ole. Laadunkehittämisen perusedellytyksiä ovat sopiva filosofia, visio, jota tavoitella ja strategia, joka määrittelee keinot. Lisäksi siihen tarvitaan vaadittavat taidot ja resurssit toteuttamiseen sekä palkinnot, joilla motivoida ja organisaation, joka sitä toteuttaa. (Moisio 2011.)

Laadun kehittämisellä tavoitellaan asiakastyytyväisyyden tason nousua, tuote- ja palvelulaadun tason nostamista, kustannusten alentamista sekä saatavien ja maksujen optimointia. Tehokas laadunhallinta tuo taloudellista hyötyä sekä lisää uusia mahdollisuuksia toimintaympäristössä. Talouteen laadunhallinta tuo esimerkiksi työkustannussäästöjä, virheiden korjaussäästöjä sekä läpimenoajan lyhenemisen kustannussäästöjä. Laadunhallinta tuo mahdollisuuksia esimerkiksi asiakkaiden uusien ostojen muodossa sekä strategisilla imagohyödyillä. (Moisio 2011.)

3.1 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on tehokas tapa suunnitella ja johtaa yritystä toimimaan halutulla tavalla. Prosessikuvauksen mukainen toiminta vähentää työn vaihtelua, eli lisää keskittymistä toimimaan mahdollisimman tehokkaasti yrityksen ydinprosessissa. (QL Partners Oy ja QL Laatutoiminta Oy 2021.) Usein hyvä mittari onkin, että kun työ alkaa tuntua vähän ”yksitoikkoiselta”, tarkoittaa se prosessin toimimista hyvällä tavalla. Tuottamattoman toiminnan väheneminen lisää tuottavuutta ja parantaa tulosta välittömästi. Toiminnasta tulee ennustettavaa ja systemaattista. (QL Partners Oy ja QL Laatutoiminta Oy 2021.) Prosessien johtaminen edellyttää ymmärrystä organisaation kokonaisvaltaisesta toiminnasta, ja siinä on tärkeää ymmärtää prosessien väliset liittymäpinnat. Prosessien johtaminen on keino vahvistaa etenkin organisaation sisäistä, mutta myös ulkoista vuorovaikutusta. (Virtanen & Stenvall 2010.)

Prosessijohtaminen on johtamista prosessien avulla. Prosessi koostuu toimintamallista, jonka mukaan toimitaan. Se sisältää välineet toiminnan tuottamiseen ja osaamisen toimintamallin soveltamiseen sekä toiminnan vaatimaa sisältöä. Jos joku näistä pettää, koko prosessi kaatuu. Prosessin idea, eli toimintamalli, jonka mukaan toimitaan, on kilpailukyvyyn kannalta oleellisin. (Pitkänen 2010.)

3.2 Prosessiorganisaatio

Prosessiorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka on organisoinut toimintansa prosessien mukaisesti. Organisaation toiminta ja talous suunnitellaan prosesseille sekä niiden eri vaiheille. Prosessiorganisaatiossa työryhmät rakennetaan tiimeiksi, joista löytyy kaikki tieto ja osaaminen prosessin tuotteen valmistamiseen. Tiimit muodostuvat ja lakkautuvat tuotteiden mukana, uusi tuote merkitsee uuden tiimin luomista. Tiimien muodostuminen on nopeatahtista, joten osastoja ja niiden välisiä eroja ei pääse syntymään. (Tuurala 2010.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta tarkoittaa muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia, joka ilmenee yksilöiden tai ryhmien käyttäytymisessä. Se ilmenee esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena tai korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinta liittyy ihmismielen taipumukseen puolustaa vanhoja tottumuksiaan. Muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. Muutosprosessin epäonnistuminen johtuu yleensä siitä, että muutosprosessi on huonosti suunniteltu. (Wikipedia 2016.)

3.4 Muutosjohtaminen

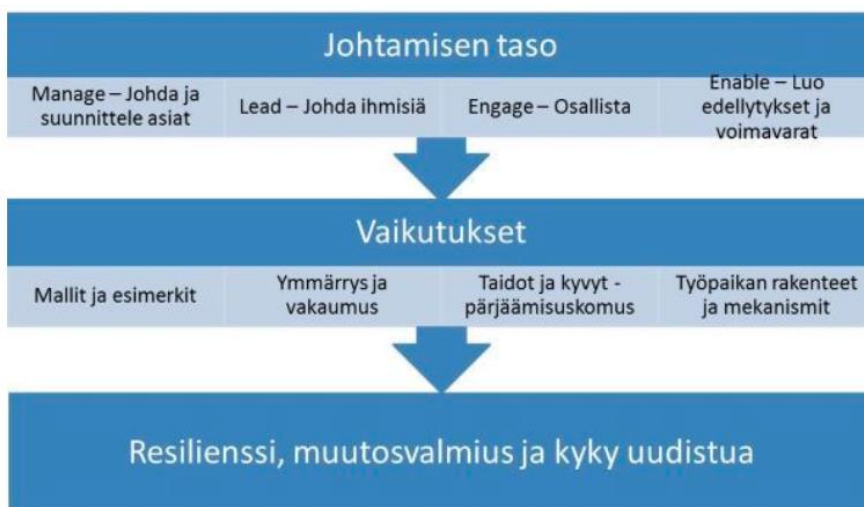
Tiivistetysti, hyvä muutosjohtaminen huolehtii ihmistä ja asioista. Ongelmana on, että vallitsevassa toimintakulttuurissamme ihmisten henkisen muutosmatkan (irtautuminen, sopeutuminen ja kotiutuminen) merkitys ja kestoaika aliarvioidaan. Ei sitoutumista ja syvää ymmärrystä voi saada aikaan yön aikana, vaikka moni niin toivoo. (Leaderment Oy 2016.)

Yhteistä kaikille muutosjohtamisen ammattimaisille malleille on nöyryys edessä olevan työn edessä. Työmäärälle ei anneta periksi, eikä myöskään jäädä odottelemaan, että onnistuneet tulokset tulevat itsestään ilman kovaa työtä ja vaivannäköä. (Leaderment Oy 2016.)

Muutosjohtaminen muistuttaakin läheisesti talon rakentamista. Käynnistysvaiheessa pitää olla selvä yhteinen kuva siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Ollaanko valmiita uhraamaan tarvittava vaiva, aika- ja rahamäärä sekä onko odotettu lopputulos oikeasti riittävän houkutteleva? Jos vastaus on kyllä, tehdään talolle piirustukset, eli muutokselle suunnitelma. Vasta, kun tarvittavat faktat ja yksityiskohdat ovat tiedossa, voidaan tehdä perusteltu päätös jatkamisesta. Usein huomataan, että haaveet ja todellisuus eivät kohtaa, ja pitää tyytyä vähempään. Joskus on myös viisasta pysäyttää hanke kokonaan. (Leaderment Oy 2016.)

Vanha sanonta todistaa, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Jos suunnitelma kuvaa riittävällä tarkkuudella halutun aikaansaannoksen ja työn reunaehdot, työtä voidaan johtaa, arvioida ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä. Jos ei ole suunnitelmaa, ei voi tietää varmasti, mikä on poikkeama. (Leaderment Oy 2016.)

Kokeneet alan ammattilaiset ovat sitä mieltä, että tärkein kysymys on, haluaako johto sitoutua uudistukseen ja panostaa sen eteen. Muilla ei ole tarvittavia voimavaroja ja vaikutusvaltaa selvittää haasteista, jos keskeisen johdon tuki puuttuu. (Leaderment Oy 2016.)



Kuvio 6. Muutosjohtamisen "iso kuva" (Leaderment Oy 2016)

4 PROSESSIKUVAUS KOHDEYRITYKSESSÄ

Tästä luvusta eteenpäin opinnäytetyössä pureudutaan tarkemmin toimeksiantajayritykseen, sen prosesseihin ja niiden kuvaukseen, peilaten kohdeyritystä aiemmin luvuissa 2 ja 3 esitettyihin teoriaosuuksiin.

4.1 Kohdeyrityksen nykytilanne ja toimintaympäristö

Kuten luvussa 1 esiteltiin, SeiKat Oy toimii puuelementtiteollisuudessa, päätuotteenaan LVL-runkoiset tehdasvalmisteiset kattoelementit (ONNI-kattoelementti). Pitkälle esivalmistettuja puukattoelementtejä käytetään usein erillisrunkoisissa pilari-palkki-rakenteisissa rakennuksissa, kuten liikuntahalleissa, myymälöissä, tuotantohalleissa ja maatilarakennuksissa. Lisäksi jatkossa puukattoelementtien käyttö tulee yleistymään myös asuinkerrostalorakentamisessa. Tehdasvalmisteinen kattoelementti voi olla lämpöeristetty ja lopullisilta pinnoiltaan valmis tuote. Se voi olla myös eristämätön ns. kuorielementti, jollaisia käytetään usein esimerkiksi asuinkerrostalojen yläpohjarakenteissa, kun rakennuksen kantavana rakenteena toimii teräsbetoni.

Kattoelementtien asennus on nopeaa. Yhden työpäivän aikana voidaan asentaa jopa 1 000 neliometriä kattoelementtejä. Tällöin aikaa vaativa, huonoille sääoloille altis ja vaarallinen kattotyö jää työmaalla minimiin, eikä tontilla tarvitse varastoida suurta määrää katon tekemiseen tarvittavia rakennusmateriaaleja. (SeiKat Oy 2021.)



Kuva 1. Liikuntahallin kattoelementtiasennus käynnissä (SeiKat Oy 2021)

Yhtiön toisena tuotteena on CLT-runkoiset parveketilaelementit (OIVA-puuparveke). Parveketilaelementtejä yhtiö on toimittanut projektiluonteisesti noin kymmeneen eri kohteeseen ympäri Suomea. Kevytrakenteinen tilaelementtiparveke on kustannustehokas, nopea asentaa ja antaa arkkitehdille uudenlaisia vapauksia julkisivujen suunnitteluun. Puurunkoinen parveke-elementti toimitetaan työmaalle tilaelementtityyppisesti täysin valmiina. Vain mahdolliset parvekelasitukset asennetaan vasta työmaalla. Tilaelementtiparveke soveltuu yhtä hyvin sekä puu- että kivrunkoiselle rakennukselle. Kiinnitys tapahtuu rakennuksen runkoon asennettujen teräskannakkeiden varaan. Parvekkeen mitoitus tapahtuu huomioiden tilantarve, kuljetukset ja kokonaispaino. (SeiKat Oy 2021.)



Kuva 2. Lehtikuusipaneelilla verhoiltuja OIVA-puuparvekkeita Seinäjoella (SeiKat Oy 2021)

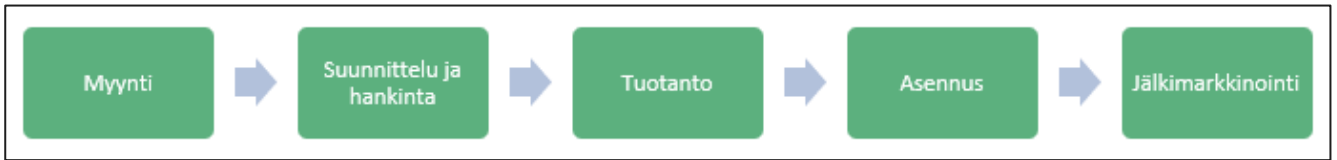
Kilpailutilanne yrityksen liiketoimintaympäristössä on melko tiukka. Varsinkin yksinkertaisemmat ja isommat kohteet (yli 3 000 m²), joihin menee paljon samanlaisia elementtejä, ovat katteeltaan usein niukkoja. Toisaalta tällaisilla toimituksilla saadaan helposti tuotantoon sellaista peruskuormaa, jossa riskit ovat kuitenkin melko hyvin hallittavissa. Usein kuitenkin markkinoilla käy siten, että pienemmät toimijat saavat pienempiä ja erikoisempia kohteita, kun isommat toimijat täyttävät tuotantonsa mieluusti isolla kohteella, johon menee paljon vakiorakenteisia elementtejä. Yhtiö on kuitenkin onnistunut saavuttamaan hyvän markkina-aseman tehokkaiden ja hyvin ohjattujen toimintojen ansiosta.

Yhtiön toiminta-alueena on koko Suomi, mutta ehkä otollisimmat markkina-alueet tällä hetkellä ovat Länsi-Suomi, Itä-Suomi ja Pohjois-Suomi. Tämä johtunee lähinnä aktiivisimpien kilpailijoiden maantieteellisestä sijainnista, joiden toiminta painottuu pitkälti Etelä-Suomen ja Pirkanmaan alueille.

Koska yhtiö toimittaa tuotteitaan pääosin kokonaistoimituksina, suunnittelusta asennukseen, on sidosryhmillä iso merkitys yhtiön toimintaan. Yrityksen sisäisiä sidosryhmiä ovat kaikki yrityksen sisällä olevat tahot, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Näitä ovat johtajat ja omistajat sekä tietysti kaikki muut yrityksen työntekijät: toimihenkilöt, tuotannon työntekijät sekä asennusryhmän työntekijät. Johtajien ja omistajien tarjoamat puitteet ja työkalut vaikuttavat siihen, miten hyvin työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään ja siten auttamaan yritystä menestymään. Ulkopuolisista sidosryhmistä tärkeimmät ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, alihankkijat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat.

Viime vuosien aikana yhtiössä on vahvasti keskitytty kannattavuuden parantamiseen erilaisin keinoin. Kannattavuuden näkökulmasta merkittävimmät osa-alueet ovat materiaalin hankinta, tuotteen valmistusaika, asennustyön hallinta ja toiminnan kokonaisvaltainen laatu. Näihin asioihin nivoutuu tärkeimpänä asiana yhtiön käytössä olevat prosessit sekä niiden hallinta, ohjattavuus ja toistettavuus. Vaikka kaikki projektit ovat jollain tavalla erilaisia keskenään, on niistä aina löydettävissä tärkeimmät yhteiset nimittäjät. Oli toimitus iso tai pieni, se pääosin pystytään viemään samalla tavalla samasta vakiokaaviosta läpi. Tällöin jokainen projekti tarvitsee toteutuakseen tietyt lähtötiedot ja sen tulee lopputuloksena synnyttää tietyt ennalta määrätyt lopputulokset.

Siksi yhtiössä on jo käytössä sanalliseen muotoon laadittu toiminnanohjauskäsikirja ja osittain jo vakiintuneet toimintatavat. Käytössä olevat ydinprosesseiksi määritetyt toiminnot on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Ydinprosessikaavio (SeiKat Oy 2021)

Jokainen ydinprosessin toiminto on määritelty seuraavanlaisiksi alitoiminnoiksi (kuviot 8-10):



Kuvio 8. Myynnin prosessikaavio (SeiKat Oy 2021)



Kuvio 9. Suunnittelun ja hankinnan prosessikaavio (SeiKat Oy 2021)



Kuvio 10. Tuotannon prosessikaavio (SeiKat Oy 2021)

4.2 Tarpeet toiminnan tehostamiselle

Yhtiön sanalliseen muotoon kirjoitettu toiminnanohjauskäsikirja (Prosessikuvaus ja Tuotannonvalvontakäsikirja) ohjaa jo pääosin sen toimintaa varsinkin ydinprosessien osalta. On silti havaittu signaaleja siitä, että prosessin osia on syytä tarkastella lähemmin ja pyrkiä parantamaan prosessin toimintaa vieläkin tehokkaammaksi. Erityisesti on huomattu, että ydinprosessien välisissä rajapinnoissa on kehitettävää siten, että ne toimivat tehokkaammin yhdessä kokonaisuutena. Sellaiset signaalit, kuten sisäisen tiedonkulun katkokset tai epäselvyydet toimituksen sisällössä, viittaavat ydinprosessien välisen kommunikoinnin tai toiminnan puutteeseen. Periaatteessa kaikki on jo selvästi dokumentoitu ja ohjeistettuna

olemassa olevassa kirjallisessa dokumentissa, mutta pääsyynä tehostamisen tarpeelle arvelen olevan prosessikuvauksen jalkauttamiseen liittyvät asiat.

Pitää myös muistaa, että yhtiön toimintaa on erityisen tehokkaasti kehitetty vasta muutamien vuosien ajan. Määritellyn toimintatavan jalkauttaminen ja oppiminen ei tapahdu hetkessä. Siksi olisikin tärkeää, että tämän työn tavoitteeksi asetettu tulos auttaisi yhtiön henkilökuntaa omaksumaan nopeammin prosessikuvauksessa esitetyn toimintatavan ja näin ollen optimoimaan käytettävän työajan painottamisen mahdollisimman laajasti ydinprosesseihin kuuluviin toimintoihin. Kuten luvussa 2.2. on kirjoitettu: ”Ydinprosessi tarkoittaa sitä toimintaa, jota varten yritys on perustettu” ja ”Ydinprosessi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, joka taas tuottaa yritykselle tulosta”.

Yhtiön prosessikuvauksen tarkentaminen ja edelleen toiminnan tehostaminen on juuri nyt erityisen ajankohtaista myös yhtiön tilanteen vuoksi. Tätä työtä kirjoittaessa yhtiön perustajaosakkaat ovat myymässä osake-enemmistön suurelle Pohjoismaiselle pörssiyritykselle. Tämä tarkoittaa myös sitä, että todennäköisesti ainakin yhtiön hallituksen kokoonpano saattaa muuttua. Lisäksi tulevaisuudessa varmasti tulee tapahtumaan myös henkilömuutoksia. Tällaisia asioita varten huolella rakennetulla ja tarkoin määritellyllä prosessikuvauksella tulee olemaan tärkeä merkitys jatkossakin.

4.3 Toimenpiteet toiminnan tehostamiselle

Yhtiön käyttöön tehdään visuaalinen prosessikuvaus, jota ei liitetä tähän opinnäytetyöhön, vaan se jätetään ainoastaan SeiKat Oy:n käyttöön.

Ennen varsinaista kuvaustyötä selvitetään lähtökohdat seuraavien kysymyksien avulla:

1. Mitä prosessikuvauksella tai mallintamisella halutaan ratkaista tai kehittää?
2. Kenelle kuvausta tehdään ja mitkä heidän tarpeensa ovat?
3. Minkälaiseen muotoon ja millä työkalulla kuvaus kannattaa tehdä?
4. Missä kuvausta säilytetään ja miten se saadaan helposti kohderyhmän jokapäiväiseen käyttöön?

Prosessikuvauksen luontityöhön otetaan mukaan kaikkien ydinprosessien omistajat:

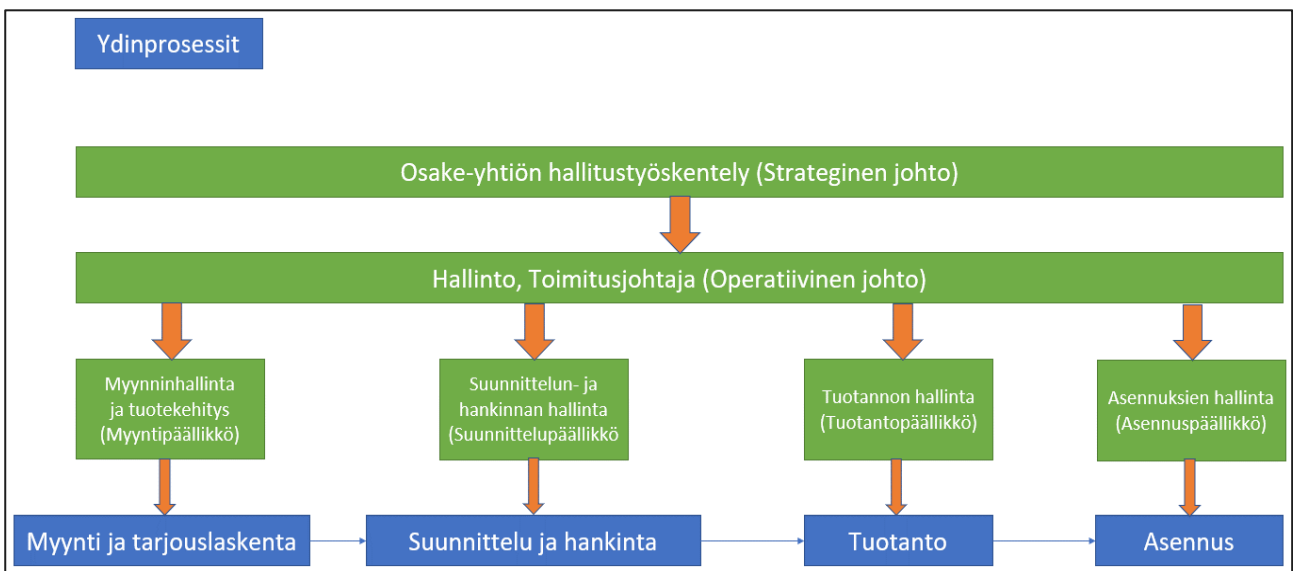
- Projekti-insinööri
- Suunnittelu- ja hankintapäällikkö
- Tuotantopäällikkö
- Myyntipäällikkö

Työn valmistuttua prosessikuvaus otetaan henkilökunnan jokapäiväiseen käyttöön yhteisesti sovitulla tavalla. Koska ydinprosesseja ja niiden omistajia on melko vähän, tämän työn tekijä uskoo johtajien esimerkin voimalla olevan suuri merkitys prosessikuvauksen jalkauttamisessa. Toki tärkein merkitys tulee olemaan sillä, minkälainen käytettävyys ja ”hyötysuhde” prosessikuvaukselle työkaluna onnistutaan saavuttamaan.

5 TYÖN KULKU JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää ja kehittää SeiKat Oy:n prosessikuvausta siten, että se toimisi helpommin yhtiön päivittäisenä työkaluna ja johtamistehtävien tukena.

Toteuttamisen periaatteena oli löytää nykyisestä toiminnasta selkeät ydinprosessit ja kuvata ne tarkemmin visuaalisesti. Lähtötietoina oli käytettävissä yhtiön aiemmin kirjallisen muotoon laatima laatujärjestelmädokumentti, jossa oli integroituna prosessikuvaus ja FPC-manuaali. Työ päätettiin toteuttaa MS Excel-ohjelmistolla, koska se on jo muutenkin kaikille prosessien omistajille tuttu työkalu jokapäiväisen käytön ansiosta. Ensimmäiseksi lähtötietojen avulla luotiin edellä olevan kuvion (kuvio 11) mukainen päätaso, jossa kuvataan yhtiön ydinprosessit organisaatiotasolla, sekä niiden omistajat.



Kuvio 11. Prosessikuvauksen päätaso, ydinprosessit organisaatiossa

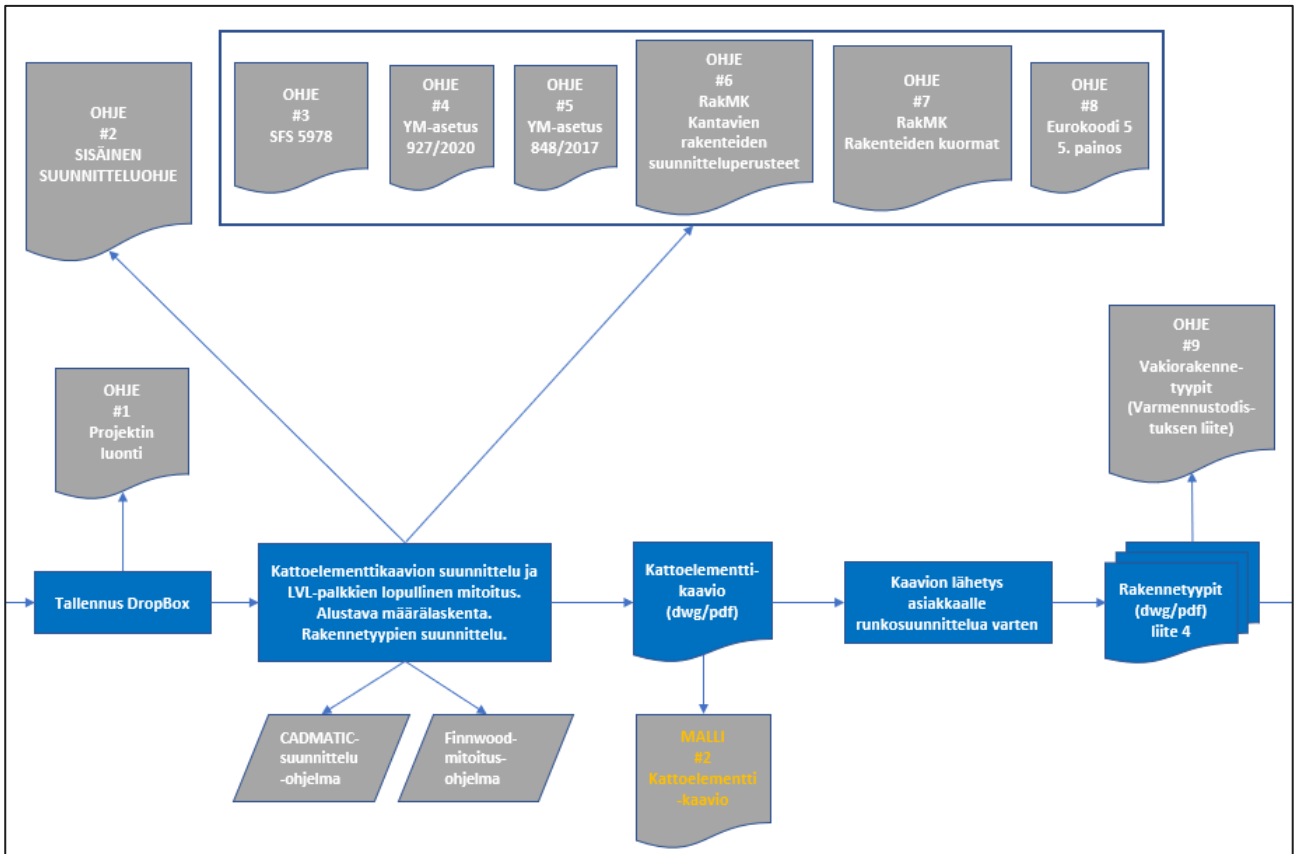
Tästä lähtökohdasta laadittiin kustakin ydinprosessista yksityiskohtaisempi visuaalinen prosessikuvaus vuokaaviota uimaratamalla käyttäen siten, että kukin ydinprosessi jaettiin omalle ”uimaradalleen”. Tässä vaiheessa työstä rajattiin asennusprosessi pois. Se tullaan lisäämään kuvaukseen myöhemmin.

5.1 Myynti ja tarjouslaskenta

Myynti- ja tarjouslaskentaprosessi koetaan yhtiön tärkeimpänä ydinprosessina, koska ilman kauppaa ei tarvita mitään muitakaan prosesseja. Siksi tämän prosessikuvauksen tekemiseen käytettiin myös työssä eniten aikaa. Myynnin ja tarjouslaskennan vuokaavioketjuun kertyi lopulta yhteensä jopa 28 peräkkäistä, toisistaan riippuvaista prosessitehtävää. Kukin näistä tehtävistä koettiin niin tärkeäksi, että kaaviota ei alettu supistamaan. Oli hyvä huomata myös, että tässä prosessissa hoidetaan joka tapauksessa vähintään 21 prosessitehtävää, vaikka asiakas päätyisi lopulta tarjouksen hylkäämiseen. Tämä johti siihen, että jatkossa tullaan kehittämään tarjouslaskentavaiheeseen sellaisia toimia, jotka nopeuttavat vuokaavion alkupään tehtäviä. Täten aina mahdolliseen tarjouksen ”hylkyvaiheeseen” päästään nopeammin, eikä se kuormita täten prosessia liikaa. Koska prosessin laadusta ei haluta tinkiä, tulee myös jatkossa kiinnittää enemmän huomioita siihen, millaisia kohteita ylipäätään lähdetään tarjoamaan. Myös tätä varten alettiin kehittämään työkalua, jonka avulla saapunut tarjouspyyntö voidaan pisteyttää ja sen avulla tehdä päätös tarjouspyynnön soveltuvuudesta yhtiön ydinliiketoimintaan.

5.2 Suunnittelu ja hankinta

Suunnittelun ja hankinnan prosessikuvauksesta syntyi huomattavasti suoraviivaisempi verrattuna myynnin ja tarjouslaskennan kuvaukseen. Prosessissa oli jo pitkälle vakiintuneet toimintatavat ja hyväksi koetut menetelmät. Haasteena oli enemmänkin suunnittelussa tarvittavan laajan taustatiedon kohdistaminen ja löydettävyys tarkasti prosessikuvauksen oikeaan kohtaan. Tätä varten vuokaavioon luotiin fyysisiä linkityksiä, joiden avulla prosessin kussakin vaiheessa tarvittava tieto pystytään löytämään helpommin yhdestä paikasta (kuvio 12).



Kuvio 12. Suunnittelussa tarvittavan tausta-aineiston ja ohjeistuksen linkitys

5.3 Tuotanto

Tuotantoprosessissa kuvaukseen astuu tuotantopäällikön lisäksi mukaan tietenkin myös tuotannon työntekijät. Tämän vuoksi tuotantoprosessin kuvaus sisältää runsaasti yksityiskohtaisia työohjeita käytännön tasolla. Näiden avulla pyritään varmistamaan valmistettavan tuotteen hyvä ja tasainen laatu. Työturvallisuus ja työssä jaksaminen näyttelee isoa osaa prosessin kuvauksessa. Elementtien valmistus on vuokaaviossa jaettu neljään eri päävaiheeseen: elementin runko ja sisäverhous, lämmöneristys ja tuulensuojarakenteet, tuuletusvälirakenteet ja vesikatteen alustarakenteet sekä vesieriste ja valmistuminen. Tämän jälkeen on vielä erikseen tarkoin kuvattu elementtien pakkaus, sääsuojaus, varastointi ja kuormaus.

5.4 Päätössanat

Työn aikana tutkittiin myös muita markkinoilla olevia työkaluja, joita voidaan käyttää prosessikuvausten laadinnassa ja hallinnassa. Yksi sellainen työkalu oli Arter Oy:n kehittämänä toimintajärjestelmän alusta laadunhallinnan perustaksi (IMS-ohjelmisto). Tästä työkalusta saatiin ohjelmistoesittely. Yhtiössä kuitenkin todettiin, että opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt Excel-pohjainen visuaalinen työkalu linkityksineen on tällä hetkellä yhtiön käyttötarpeeseen nähden riittävä.

Tämän opinnäytetyö helpottaa yhtiötä jatkossa myös erilaisten laadunhallintajärjestelmien sertifioinneissa.

LÄHTEET

- Anttila, L. 2020. Tilauksesta suunnitteluun ohjautuvan tilaus-toimitusketjun analyysi. [Verkkójulkaisu]. Oulun yliopisto. Konetekniikan tutkinto-ohjelma. Diplomityö. Saatavana: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202002201184.pdf>
- Arter Oy. 14.12.2017. Prosessiarkkitehtuuri arvontuotannon apuna. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.arter.fi/prosessiarkkitehtuuri/>
- Arter Oy. 12.4.2021. Prosessien kuvaamisen ensiaskeleet – Mitä tehdä ennen kuin aloitat kuvaamisen? [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.arter.fi/prosessien-kuvaamisen-ensiaskeleet-mita-tehda-ennen-kuin-aloitat-kuvaamisen/>
- Delfoi Oy. 2021. Prosessien kuvaaminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.delfoi.com/fi/ratkaisut/sosiaali-ja-terveydenhuolto/prosessien-kuvaaminen/>
- Heizer, J. & Render, B. 2014. Operations management: sustainability and supply chain management. 11th ed., global ed edn. Harlow: Pearson.
- Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk yrityksessä. [Verkkójulkaisu]. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>
- Koivula, E. 2021. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.tiski.fi/prosessikuvaus/>
- Krajewski, L.J., Ritzman, L.P. & Malhotra, M.K. 2012. Operations management: processes and supply chains. 10. ed., global ed edn. Boston: Pearson Education.
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo: Redfina.
- Leaderment Oy. 9.9.2016. Muutosjohtaminen ja johtaminen muutoksessa. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.3.2021]. Saatavana: <http://leaderment.fi/muutosjohtaminen/>
- Mantere, T. & Lehto, K. 2020. [Blogikirjoitus]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <http://www.karakuumana.fi/2015/02/prosessit-kirous-vai-siunaus.html>
- Martinsuo, M., & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. [Verkkójulkaisu]. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste; Vuosikerta 2. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf

- Microsoft. 2021. Perusvuokaavion luominen Visiossa. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://support.microsoft.com/fi-fi/office/perusvuokaavion-luominen-visiossa-e207d975-4a51-4bfa-a356-eeec314bd276/>
- Moisio, J. 2011a. Laadunhallinnan perustietous ja kokonaisvaltainen laatuajattelu. [Verkkajulkaisu]. Qualitas Fennica Oy [Viitattu 21.3.2021]. Saatavissa: http://www.ims.fi/sites/default/files/21103_Artikkeli_Laadunhallinnan%20peruste
- Moisio, J. 2011b. Toimintajärjestelmän tavoitteita ja vaihtoehtokehyksiä. [Verkkajulkaisu]. Qualitas Fennica Oy [Viitattu 21.3.2021]. Saatavissa: http://www.ims.fi/sites/default/files/21105_Artikkeli_Toimintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4n%20tavoitteita%20ja%20erilaisia%20vaihtoehtokehyksi%C3%A4.pdf
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Vantaa: Infor.
- QL Partners Oy ja QL Laatutoiminta Oy. 2021. Prosessijohtamisen konsultointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.ql.fi/asiantuntijapalvelut/konsultointipalvelut/prosessijohtaminen/>
- SeiKat Oy. 2020. OIVA-puuparveke tuo vapautta suunnitteluun. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.seikat.fi/oiva-puuparveke/>
- SeiKat Oy. 2020. ONNI-kattoelementti suojaa nopeasti. [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://www.seikat.fi/onni-kattoelementti/>
- Seikat Oy. 2021. Prosessikuvaus ja Tuotannonvalvontakäsikirja. Julkaisematon.
- Team Laamanen Oy. 25.6.2020. Miten ja miksi prosessit kannattaa kuvata? [Verkkosivu]. [Viitattu 20.3.2021]. Saatavana: <https://teamlaamanen.fi/prosessien-kuvaaminen/>
- Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.3.2021]. Saatavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.
- Wikipedia. 15.11.2016. Muutosvastarinta. [Verkkosivu]. [Viitattu 21.3.2021]. Saatavana: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Muutosvastarinta>