

PROSESSIJOHTAMINEN JA PROSESSINKUVAAMINEN

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
Insinööri (AMK)
Konetekniikka
Syksy 2020
Anssi Kämäräinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kämäräinen, Anssi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 23	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi Prosessijohtaminen ja prosessinkuvaaminen		
Tutkinto Konetekniikka (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tässä työssä aiheena on prosessijohtaminen ja prosessien kuvaus. Aluksi käydään läpi teoriaa näiden aiheiden takana, jonka jälkeen keskitymme työnantajan osoittaman prosessin kuvaamiseen.</p> <p>Työssä käydään myös läpi aihetta, miten prosessikuvausta voisi kehittää tulevaisuudessa sen testaamisen jälkeen. Prosessiksi osoitettiin tilausten käsittely, mistä työn tekijällä on työkokemusta kesältä 2019 neljän kuukauden ajalta. Prosessikuvausten tekemisessä käytetään Microsoft Visio ohjelmistoa. Visiota on yrityksessä käytetty jo aikaisemmin toisten prosessien kuvaamiseen. Ohjelmisto ei ollut entuudestaan tuttu, mutta nopeasti tulemme huomaamaan, että se on erittäin yksinkertainen ja helppokäyttöinen.</p> <p>Tehtyihin prosessikuvauxiin liitettiin tarkemmat ohjeistukset eri työvaiheista, jotka vaativat tarkempaa kuvausta. Ohjeistuksia on työnantajan puolesta melko kattavasti, mutta niitä tarvitsee tehdä lisää, vanhat ohjeistukset tarkastaa ja päivittää tarvittaessa vastaamaan nykypäivän vaatimuksia.</p> <p>Valmiit prosessikaaviot tulevat käyttöön työnantajalla ja niitä tullaan kehittämään tulevaisuudessa palautteiden mukaan. Työn tavoitteet onnistuivat ja työnantaja toivoo, että tekijä jatkaisi muiden prosessien kuvaamista.</p>		
Asiasanat Prosessijohtaminen, Prosessikaavio, Vuokaavio, Prosessi, Lean, Laatu,		

Abstract

Author(s) Kämäräinen, Anssi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Fall 2020
	Number of pages 23	
Title of publication Process leading and process mapping		
Name of Degree Bachelor of Mechanical engineering		
Abstract <p>Subject of this thesis is Process leading and process mapping. At first we will go through the theory behind these subjects and after that we will start making the process maps out of the process that the employer addressed to me.</p> <p>The process which I am going to make the maps about is order processing of which I have four months of work experience from summer 2019.</p> <p>The software I was using for making the process maps is Microsoft Visio. I have no earlier experience of this software, but early on I notice that it is simple and fast to learn. Into the ready process maps I linked more specific instructions of operations. Employer had already many instructions that were needed, but some new ones is needed and old ones to be updated to meet the nowadays standards.</p> <p>The process maps that are ready now will be taken to use at the employer and they will be developed more after feedback from the employees. The target for the thesis was a success and employer want's me to work on the other processes in the future.</p>		
Keywords Process leading, Process map, Process, Lean, Quality,		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖN TAVOITTEET	2
3	TEORIA	3
3.1	Prosessi johtaminen	3
3.2	Prosessit, tuotteet ja palvelut	6
3.3	Prosessijohtamisen käsitteet	7
4	AIHEESEEN SYVENTYMINEN	13
4.1	Lean-ajattelutapa	13
4.2	ISO 9001	14
4.3	Suorituskykyiset prosessit	15
5	KÄYTÄNTÖ	18
6	YHTEENVETO	22
	LÄHTEET	23

1 JOHDANTO

Tämän työn aiheena on prosessijohtaminen ja prosessienkuvaus. Aluksi lähdin tutkimaan teoriaa prosessijohtamisesta, jonka jälkeen keskityn enemmän prosessikaavioiden teoriaan ja toteuttamiseen. Työn loppuvaiheilla lähdin kehittämään jo tehtyjä prosessikaavioita edelleen Lean periaatetta mukailien. Teorian jälkeen keskityn työnantajan osoittaman prosessin kuvaamiseen. Prosessiksi osoitettiin sisämyynnin tilausten käsittely, mistä minulla on työkokemusta kesältä 2019 neljän kuukauden ajalta. Prosessikuvausten tekemisessä käytän Microsoft Visio ohjelmistoa. Visiota on yrityksessä käytetty jo aikaisemmin toisten prosessien kuvaamiseen. Ohjelmisto ei minulle ollut entuudestaan tuttu, mutta nopeasti huomasin, että se on erittäin yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Tekemiini prosessikuvauksiin liitin tarkemmat ohjeistukset eri työvaiheista, jotka vaativat tarkempaa kuvausta. Ohjeistuksia oli entuudestaan melko kattavasti, mutta jokusen ohjeistuksen tein lisää ja vanhat ohjeistukset tarkastin ja päivitin tarvittaessa vastaamaan nykypäivän vaatimuksia.

Tilausten käsittelyprosessissa eniten työtä tekee tilausten käsittelijä tai toiselta nimikkeeltään myyntiassistentti. Tilausten käsittelijä pystyy ihanteellisesti täysin omatoimisesti käsittelemään asiakkaalta saapuneen tilauksen ja saattamaan sen oman osuutensa loppuun (tuotanto ja laskutus), mutta useasti asia ei mene niin yksinkertaisesti.

Tilaus voi vaatia yhteistyötä monien eri organisaation osa-alueiden kesken. Näihin osa-alueisiin luetaan esimerkiksi: tuotanto, materiaalihallinto, ulkomyynti, tuotesuunnittelu, ulkomailla sijaitsevat muut yrityksen toimipisteet (toimipisteitä kymmenissä eri maissa ja joka mantereella). Tämän lisäksi yhteistyötä tehdään monien toimittajien, alihankkijoiden ja kuljetusyritysten kanssa. Tilausten käsittelijä on se henkilö, joka toimii kaikkien muiden yrityksen osa-alueiden ja asiakkaan viestinkantajana.

Työnantajan henkilöllisyys on salainen, mikä johti siihen, että työstä on iso osa salattua tietoa.

2 TYÖN TAVOITTEET

Yrityksellä X on prosessikarttoja joistakin työtehtävistä entuudestaan ja toiveena on, että tilausten käsittelyprosessista laaditaan muutamia erilaisia malleja.

Yksi prosessikartoista pitäisi olla talon sisällä käytettävissä, joka kuvaa kaikki mahdolliset variaatiot tilausten käsittelyprosessissa. Tätä voisi käyttää pohjana kehittämistä ajatellen, kun prosessista saadaan kokonaiskuva kerralla näkyviin. Tälle prosessikartalle paras vaihtoehto olisi uimarata-tyyppinen prosessikaavio, koska organisaation osastojen välillä tehtävä yhteistyö tulee siitä selkeämmin esille segmentoinnin avulla.

Asiakkaalle esitettävissä oleva malli, joka on paljon yksinkertaistempimpi ja ei paljasta mitään yrityssalaisuuksia. Tämän tarkoituksena on esittää asiakkaalle, kuinka heidän tilauksensa liikkuu prosessin läpi. Tälle sopivampi tyyppi voisi olla lineaarinen prosessikaavio, koska prosessikuvaus on paljon yksinkertaistempimpi.

Kolmantena mallina olisi uusien työntekijöiden kouluttamiseen tarkoitettu prosessikartta. Tässä tärkeimmät ominaisuudet olisivat monimutkaisen prosessin kuvaaminen sillä tavalla, että uusi työntekijä pystyisi seuraamaan prosessin jokaista vaihdetta helposti, joka takaisi tasaisen laadun tilausten käsittelyssä. Opetusprosessikarttaa varten pitää laatia step-by-step ohjeistuksia järjestelmien käytöstä, minkä osaaminen tähän asti on ollut täysin muistin varaista. Ohjeistukset vähentäisivät paljon virheitä prosessissa. Ohjeistukset avautuvat suoraan prosessikartasta.

3 TEORIA

3.1 Prosessi johtaminen

Ensimmäisenä pitäisi tietää mikä on prosessi. Laamanen & Tinnilä (2009, 122) kirjassaan Prosessijohtamisen käsitteet kuvaavat prosessin seuraavasti:

Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksi. Mikä tahansa toiminta tai kehityskulku voidaan kuvata prosessina. Organisaatioiden kannalta kiinnostavia prosesseja ovat ne prosessit, jotka ovat kriittisiä organisaation menestymisen kannalta. Näitä prosesseja kutsutaan usein nimellä liiketoimintaprosessit, pääprosessit, avainprosessit. Kriittiset prosessit esitetään usein prosessikartassa. Suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosessiksi. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotteiden tai palveluiden kehittäminen, asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen ja toimintuksesta sopiminen, tuotteiden ja palveluiden toimittaminen ja asiakastuki. Näille prosesseille on ominaista, että niiden tuotteet ja palvelut suuntautuvat ulkoisille asiakkaille.

Prosessikeskeisessä kehittämisessä kehittäminen tapahtuu ensisijaisesti alhaalta ylöspäin ja kokonaisvaltaisesti. Suurissa organisaatioissa painopiste on yksikköjen sisäisessä kehittämisessä ja itsenäisten yksikköjen tasa-arvoisessa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Organisaation johdon tehtävä on yhteistyön organisointi ja koordinointi. (Murto 2005, 26.) Prosessin omistaja, eli tässä tapauksessa sisämyynnin esimies, joka on työnantajan puolella valvojana työlle osoittaa tehtäväkseni kehittää hänelle työkalun prosessinkehittämistä varten.

Prosessin omistaja on prosessin toimintatavasta vastuussa oleva henkilö. Prosessin omistaja on vastuussa mm. prosessin ja siinä käytettävien työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelusta, osaamisen kartoittamisesta, prosessin kehittämisestä yhä parempaa tehokkuutta kohti, poikkeamiin reagoinnista, mittaamisesta ja suorituskyvyn kehittymisestä ja sen raportoinnista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 127.)

Prosessikeskeisen kehittämisen painopiste on yhteisön arkipäivän tutkimisessa sen kaikilla tavoilla. Yhteisöä kehitetään ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, koska niin julkishallinnon kuin myös yksityisen sektorin organisaatioiden perustehtävä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Jotta organisaatio ja yhteistyö todella ohjautuisi asiakaskuntansa tarpeista ja kykenisi vastaamaan niihin nopeasti ja hyvin, perustason henkilöstön kuuleminen ja heidän vaikutusmahdollisuuksien takaaminen on onnistumisen välttämätön edellytys. Johdon

tehtävä on tukea kaikin tavoin perustason toimintaa ja luoda optimaaliset toimintaedellytykset. (Murto 2005, 31.) Prosessikarttaa ja avainprosesseja määrittäessäni apunani olivat juuri ne työntekijät, joilla on tilausten käsittelystä laajin ja rautaisin kokemus. Näitä henkilöitä voi myös kutsua sidosryhmäksi.

Sidosryhmät muodostavat ne yksilöt tai ryhmät, joilla on kiinnostusta organisaation menestykseen ja kyvystä tuottaa haluttuja tuloksia (Laamanen & Tinnilä 2009, 135). Heidän tietotaitonsa eri määrittelyjen vaiheissa ohjeisti minua keskittymään niihin pisteisiin mihin vaadittiin eniten huomiota. Oma tehtäväni oli kuvata tämä prosessi kokonaisuudessaan ja luoda siitä työkalu prosessijohtajalle prosessin kehittämistä varten.

Näyttää usein siltä, että teknologisen kehityksen myötä ihmiset samaistuvat koneisiin, joilla he työskentelevät. Kone on tehokas, kun se on jatkuvasti käynnissä ja pyörii kovilla kierroksilla. Nykyajan ihmiseltä tuntuu odotettavan samaa: vauhtia ja jatkuvaa liikkeellä olemista. (Murto 2005, 37.) Tietokoneet, järjestelmät ja ohjelmistot ovat välttämättömiä nykypäivänä. Tämä on tehostanut työtä erittäin paljon vuosien saatossa, kun ei tarvitse alkaa etsimään mapeista ja katalogeista kaikkia tietoja. Tiedon hankkiminen tai muistiin tuominen on tärkeä osa prosessinkuvaamisen kannalta.

Työelämän rationalisoinnilla on pyritty ja pitkälle onnistuttukin eliminoimaan tarpeettomat liikkeet ja tauot työprosessissa ja siten vähentämään kallin ihmistyövoiman käyttöä. Niinpä jäljellä olevilla on kiire. Työn tehokkuutta ei kuitenkaan voida arvioida kiireen määrällä. Kiireellä on mahdollista edetä kohti tavoitteita perustehtävän suunnasta tai niistä poispäin. Siksi olisi oltava aikaa pysähtyä tarkastelemaan yhdessä sitä, missä ollaan, mitä tehdään ja miten sekä mitä saadaan aikaan ja mitä ei. (Murto 2005, 38.) Useiden tiimipalaverien yhteydessä pysähdyimme katsomaan kokonaiskuvaa yhdessä ja kävimme läpi ihmisten toiveet ja kehitysideat työtäni koskien.

Yhteisten kokousten ja palaverin avoimen vuorovaikutuksen tukeminen on johtajan vastuulla. Ihmisten kyky ja rohkeus puhua ja toimia suuryhmässä on erittäin vaatimaton. He tarvitsevat aikaa, harjoitusta ja kaikkein kipeimmin johtajan aktiivista rohkaisua uskaltaakseen osallistua ja nostaa esiin vaikeita asioita. (Murto 2005, 88.) Aika on kallista työelämässä. Uusien työntekijöiden kouluttamisen tai yleisesti johtamiseen käytetään paljon aikaa.

Joskus pienet ja vähäpätöiseltä näyttävät asiat saattavat viedä kohtuuttomasti aikaa. Niistä ei päästy irti, vaikka kaikki kokivat juuttumisen turhauttavaksi. Vastaavasti jokin työjärjestyksen tärkeä asia voi siitä syystä jäädä käsittelemättä tai liian pinnalliselle käsitteilylle. (Murto 2005, 114.) Monesti itse tilausten käsittely tehtävissä työskennellessäni törmäsin hankaliin prosessin vaiheisiin, jotka eivät painuneet muistiin mitenkään, koska ne eivät

olleet niin yleisiä, että niihin kehittyisi rutiini, mutta olivat tärkeitä ja virheille alttiita kohtia. Itse koin tärkeäksi näihin vaiheisiin puuttumisen ja työssäni myöhemmin kuvaan näitä ”ali-prosesseina”.

Itsetuntoinen yhteisö ei suinkaan ole ongelmaton ja ristiriidaton, mutta sen jäsenillä on rohkeutta, kykyjä ja taitoja käsitellä vastaantulevia vaikeuksia sekä kokemukseen perustuva luottamus niistä selviytymiseen. (Murto 2005, 123.)

Onnistumiset ongelmien ratkaisemisessa ja vaikeuksien voittamisessa vahvistavat yhteisöllistä itseluottamusta ja johtavat vaativampien tavoitteiden asettamiseen. Näin ollen tavoitteet nousevat yhteisöllisestä prosessista, alhaaltapäin. (Murto 2005, 124.)

Murto on kirjaansa tehnyt hyvän 10 kohdan listan kiteyttäen aihetta. Halusin sen tuoda työhöni mukaan kertauksena ja teorian johdonmukaisuuden selventämiseksi.

Prosessikeskeinen kehittäminen pähkinäkuoressa.

1. *Yhteisöä kehitetään ensisijaisesti alhaalta ylöspäin.*
2. *Kokonaisvaltaisuus merkitsee kaikkien yhteisön jäsenten resurssien ja luovan kapasiteetin vaikutusmahdollisuuksien takaamista. Käytännössä se tarkoittaa kaikkien hierarkiatasojen ja yksiköiden välitöntä säännöllistä vuorovaikutusta sitä varten organisoiduilla foorumeilla, joilla sovitaan jatkuvasti yhteen yksiköiden tavoitteita ja strategioita.*
3. *Organisaation kokonaistavoitteet muotoutuvat perustehtävän pohjalta yksiköiden tavoitteita jatkuvasti yhteensovittamalla ja yksiköiden itsenäisyyttä kunnioittaen.*
4. *Yksiköiden toimintaa ohjataan ja kontrolloidaan samalta tasolta organisaation yhteiskokouksissa, joissa yksiköiden toiminta ja suunnitelmat joutuvat niin johdon kuin muidenkin yksiköiden arvioitavaksi.*
5. *Yhteisön nykytilaa kartoitetaan tutkimalla jatkuvasti ja säännöllisesti työyhteisön arkipäivää. Tutkimisen metodi on avoin keskustelu, ja tutkijoita ovat yhteisön jäsenet itse. Tämä ei sulje pois määräajoin tehtäviä, laajoja yhteisön tilan tutkimuksia.*
6. *Kehittämisen ydin on sellaisen yhteisön toiminnallisen rakenteen luominen, joka mahdollistaa säännöllisen yhteisön ja sen jäsenten toiminnan ja rutiinien yhdessä tapahtuvan problematisoinnin ja tutkimisen.*

7. Prosessin johtaminen tarkoittaa ryhmän ja yhteisön vuorovaikutusprosessin, jäsenten avoimen puhumisen sekä vastuullisen kuuntelun tukemista organisoimalla yhteisiä foorumeja ja osallistumalla niiden toimintaan.

8. Päätävien elinten kokoukset ovat avoimia kaikille halukkaille yhteisön henkilöille.

9. Yhteinen kieli opitaan, yhteistä näkemystä ja sosiaalista todellisuutta luodaan jatkuvasti vuorovaikutuksen ja arkipäivän tutkimisen avulla.

10. Prosessikeskeisen kehittämisen perustana on kaksikehäisen oppimisen yksilöllinen ja yhteisöllinen toteuttaminen.

(Murto 2005, 137.)

3.2 Prosessit, tuotteet ja palvelut

Monet prosesseista ulottuvat yhteistyökumppaneiden alueille, ja prosessien omistajat vastaavat siitä, että koko ketju toimii. Eri organisaatioiden prosessit on sovitettu toisiinsa ja tieto eri prosessien ja yhteistyökumppaneiden välillä kulkee tehokkaasti. (Tuominen 2013, 5a - 13.) Yrityksen prosesseissa toimii erittäin monia eri yksiköitä, alihankkijoita ja ulkomaan toimipisteitä. Tiedon kulku ja tarpeellisten yhdyshenkilöiden tavoittaminen on tärkeää.

Johtajat arvostavat, palkitsevat ja antavat tunnustusta henkilöille ja tiimeille, jotka osallistuvat prosessien kehittämiseen ja saavat aikaan suorituskykyparannuksia (Tuominen 2013, 5a - 7.) Palkkiojärjestelmä esimerkiksi kehitysaloitteiden tekemisestä ja niiden toteutuksista on osoittanut hyviä puolia, mutta niiden palkitsematta jättäminen tai kokonaan noteeraamatta jättäminen aiheuttaa enemmän haittaa.

Prosessikaavion ja sen teknologiatiedon avulla nähdään tuotanto- ja informaatiovirran pullonkaulat ja niiden kehittämistarpeet sekä voidaan tehdä kehittämisehdotuksia. (Tuominen 2013, 5a - 19.) Monimutkaisen tilausten käsittelyprosessin pullonkaulat on hankalia todeta, koska siinä on mukana niin monia tahoja. Asiakkaan vastausten odottaminen ja alihankkijalta saatavuuden tiedustelu ovat molemmat hyviä esimerkkejä siitä, että organisaation ulkopuoliseen tehokkuuteen on mahdoton vaikuttaa.

Prosessikartasta jokainen näkee, miten oma prosessi liittyy muihin prosesseihin. (Tuominen 2013, 5a - 23.) Yrityksen koko tuotantoketjun yksityiskohtainen prosessikuvaus olisi

mielenkiintoinen nähdä, mutta se ei olisi mitenkään järkevä toteuttaa. Tuominen hyvin kirjoittaa tavoitteen, mitä pitäisi prosessinkuvaamisessa tavoitella. Tämä kuvaus antaa aina selkeän kuvan prosessien sisällöstä ja sen toiminnasta. Tämän avulla on helppo kertoa kaikille, mitä prosessiin tarvitaan, miten siinä pitää toimia ja mitä siinä pitää osata. (Tuominen 2013, 5a - 23.)

Hankinnat, tuotanto, toimitukset ja huolto muodostavat prosessin asiakkaalta asiakkaalle. Sekä koko prosessilla, että kullakin osaprosesseilla on prosessinomistaja, joka vastaa sekä prosessin toiminnasta ja sen kehittämisestä (Tuominen 2013, 5d - 7.) Tilaustenkäsittelyprosessi on näiden kaikkien osa-alueiden tiedonvälittäjä tai tiedonkerääjä. Kaikki osa-alueet pitää ottaa huomioon asiakkaalle luvatta toimitusaikoja tai hintoja. Organisaation osastojen saumaton ja vaivaton yhteistyö on erittäin tärkeää ja suotavaa toiminnan mielekkyyden ja asiakaspalvelun laadun takaamiseksi.

Tuomisen kirjassa *Prosessit, tuotteet ja palvelut, itsearvioinnin käsikirja* oli hyödyllistä tietoa tämän prosessikartan tavoitteista ja sen suuntaamisesta kyseiseen työtehtävään. Jatkuva kehitystä edesauttaakseen palkintajärjestelmän kehittäminen olisi suotavaa. Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja niiden järjestelmällinen hyödyntäminen on myyjän ja tilaustenkäsittelijän yhteistyön tuloksia, jolla luodaan asiakastyytyväisyyttä.

Tyytyväisyys on henkilön kokemus siitä, missä määrin hänen tarpeensa ja odotuksensa on täytetty. Asiakastyytyväisyys käsitteen perusajatuksena on, että tyytyväinen asiakas ostaa enemmän, myynti- ja toimituskustannukset hänelle ovat alhaisemmat ja hän kertoo myönteisistä kokemuksista muille mahdollisille asiakkaille. (Laamanen & Tinnilä 2009, 133.)

3.3 Prosessijohtamisen käsitteet

Asiakkaan kokemaa arvoa ei ole tehokasta lähestyä suoraan, vaan ensin kannattaa tarkastella arvonluontiin liittyvää toimintaa mallintamalla se. Mallintamista kutsutaan usein prosessien kuvaamiseksi. Viime kädessä, kun halutaan parempia tuloksia, täytyy tehdä muutoksia käytännön toimintaan. Mallintamisen avulla pyritään ymmärtämään sitä, mikä on kriittistä toimintaa arvonluonnin näkökulmasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10.)

Vaikka perusajatus on yksinkertainen, prosessijohtamisen tehokkaaseen lähestymiseen liittyy useita haasteita. Yksi näistä haasteista on toiminnan mallintamisen loogisen tason määrittely. Tehokkaan prosessijohtamisen kannalta pulmana on usein toiminnan mallinta-

minen liian yksityiskohtaisesti. (Laamanen & Tinnilä 2009, 11.) Tämän liian yksityiskohtaisen prosessinkuvaamisen huomasi ensimmäistä kaaviota tehdessäni, kun se ei mahtunut enää yhdelle sivulle. Jokaisen vaiheen ja variaation kuvaaminen aiheutti sen, että kaaviosta tulee todella vaikeaselkoinen.

Erityisesti tietotekniikan merkitys organisaation tehokkaassa toiminnassa kasvaa, mihin liittyy paljon kustannuksia. Tietojärjestelmien kehittäminen on yksi yleisempiä syitä prosessien (työnkulkujen) kuvaamiseen. Tietotekniikan avulla pyritään usein myös harmonisoimaan tai yhdenmukaistamaan organisaation prosesseja. Yleensä stabiiliin prosessiin sitoutuu vähemmän kuluja kuin sellaiseen prosessiin, joka luodaan jatkuvasti uudestaan usein kaoottisella tavalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12.) Vaikka painos on 11 vuotta vanha, niin hyvin on ymmärretty, kuinka tietotekniikka on tulevaisuudessa aina vain tärkeämpää. Tavoitteenani on kuvata prosessi sillä tavoin, että se on yhdenmukaisesti ja helposti opetettavissa uusille työntekijöille. Prosessikuvauksesta voi olla myös hyötyä tulevaisuudessa, jos tilausten käsittelyssä olevaa ohjelmistoa lähdetään päivittämään/uudistamaan.

Johtajien tehtävä on priorisoida ja saada aikaan muutoksia. Priorisointi tarkoittaa tavoitteiden asettamista ja strategian luontia. Strategia tarkoittaa valintaa, mallia tai suunnitelmaa siitä, mitä nyt tehdään, jotta organisaatio menestyy tulevaisuudessa. Prosessien suhteen johtajuus voi olla kahdenlaista. Voimme puhua prosessijohtamisesta ja prosessien parantamisesta. Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat. Tämä tarkoittaa prosessien suhteen sitä, että linjaorganisaation johtajat ottavat vastuulleensa organisaation tärkeimmät prosessit ns. avainprosessit. Prosessin omistaja mallintaa prosessin ja tämän ymmärryksen varassa arvioi toimivuutta ja tehokkuutta, sekä asettaa kehittämistavoitteet. Prosessin parantaminen tarkoittaa toimintatavan muuttamista prosessissa. Parempia tuloksia ei voi saada, jos toiminta prosessissa ei muutu. Tämä saattaa vaatia mm. tiedonhankintaa, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Kehittämistä voi tehdä ilman prosesseja, mutta se ei ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13,14.) Prosessikuvaus josta voidaan seurata prosessinkulkua helpottaa todentamaan prosessissa olevia pullonkauloja. Näiden havaitseminen ja niihin puuttuminen helpottuvat.

Asiakkuuden hallinnalla tarkoitetaan asiakaskeskeistä johtamismallia, jonka avulla pyritään pitkäaikaiseen asiakassuhteisiin (asiakasuskollisuus) ja parempaan tuottoon (asiakaskannattavuus). Asiakkuuden hallinnasta käytetään usein suomenkielessäkin lyhennettä CRM (Customer Relationship Management). CRM on lähestymistapa, joka käsittää asiakassuhteen koko elinkaaren; asiakassuhde syntyy, vakiintuu, jalostuu ja lopulta hii-

puu. Asiakassuhteet syntyvät ja kehittyvät asiakkaan kokemuksen perusteella. Jos kokemus on asiakkaalle miellyttävä, eikä hänellä ole parempaa vaihtoehtoa tarjolla, hän jatkaa organisaation tuotteiden ja palveluiden ostamista ja käyttämistä. Parhaimmillaan asiakas suosittelee organisaation tuotteita ja palveluita muille mahdollisille asiakkaille. Tehokas CRM edellyttää myynnin, markkinoinnin, toimituksen ja palvelun integrointia. Tämä toteutetaan usein luomalla asiakkuustyyppikohtaisia hoitomalleja ja –prosesseja, sekä nimeämällä tärkeille asiakkaille asiakasvastuuhenkilöitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 19.) CRM-tietokanta on erittäin tärkeässä roolissa asiakassuhteen ylläpitämisessä isossa konsernissa, jotta kaikki, joiden tarvitsee päästä tarvittaessa tietoihin käsiksi myös niihin pääsevät helposti ja nopeasti.

Tuotekehityksen tavoitteena on tuoda markkinoille uusia tuotteita ja palveluita tai parantaa nykyisiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tuotekehitysprosessin tehokkuus on yrityksen kilpailukyvyllä tärkeää, koska kilpailukyky perustuu usein jatkuvaan uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tuotekehityksen tehtävänä on tuottaa nopeasti ja pienin kustannuksin eri asiakasryhmien tarpeet tyydyttäviä tuotteita markkinoille. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21.) Monesti tuotekehitys ei pelkästään ole asiakkaiden tarpeiden täyttämistä. Valtio ja muut organisaatiot asettavat tavoitteita vihreämmästä tulevaisuudesta, esimerkiksi energiatehokkuuden parantamisesta ja hävikin vähentämisestä. Ympäristökuormitus on koko ajan kasvava huolenaihe.

Ympäristökuormitus kuvaa sitä, millä tavalla organisaation tuotteet ja palvelut, prosessit sekä toiminta vaikuttavat ympäristöön. (Laamanen & Tinnilä 2009, 103.)

Tuotekehitys on usein organisoitu erilliseksi osastoksi, kun taas palvelujen kehitys tapahtuu yleensä hajautetusti osana toiminnan suunnittelua tai kehittämistä. Tuotekehitysprosesseihin osallistuvat kuitenkin usein laajemmin yrityksen eri yksiköt, kuten markkinointi, logistiikka ja tuotanto. Teollisuuden tuotekehitys organisoidaan usein projekteiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 21.) Uusien tuotteiden lanseeraus ei ole tavallista toimintaa ison konsernin pienessä toimipisteessä, mutta tuotteiden markkinointi omalle asiakaskunnalle on toisaalta elinehto toiminnan kehitykselle.

Palveluprosessit eroavat tuotantoprosesseista siinä, että asiakas osallistuu merkittäväällä tavalla prosessin toteuttamiseen. Usein puhutaan palveluiden yhdessä luomisesta (co-production). Tällöin asiakkaan prosessi on olennainen osa toimitusprosessia. Palvelutapahtumissa on tärkeää tunnistaa, miten asiakas toimii prosessissa eli asiakkaan prosessi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 23.) Tällaisia asiakkaita voivat olla esimerkiksi laitevalmistajat. Yrityksessä X valmistetaan laitteita, jotka ovat yritykselle Y vain komponentteja heidän

suuremmissa kokonaisuuksissaan. Yritykselle Y on tärkeää, että ymmärretään myös heidän prosessiaan. Laitteiden yhteensopivuus ja edelleen kehityskelvollisuus uusien laitteiden kehityksessä. Uusien laitteiden markkinointi jo olemassa oleville asiakkaille ja kyky perustella, miksi uusi laite on asiakkaalle parempi, kuin vanha laite.

Laadunhallinnan juuret juontuvat 1920-luvun prosessien tilastollisista tutkimuksista. Sen jälkeen laadunhallinta on kehittynyt johtamisfilosofiaksi, joka korostaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä ja jatkuvaa toiminnan, tuotteiden ja palveluiden parantamista asiakkaiden tarpeisiin perustuen. Kaikissa laadunhallinnan malleissa prosessit ovat hyvin keskeisellä sijalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Laadunhallinta on standardisoitu monessa pykälässä ja yritykset haluavat toimia näiden standardien alla luodakseen luottamusta asiakkaalle. Myöhemmin työssäni otan esiin ISO-standardin 9001, jonka huomasiin liittyvän suuresti työni aiheeseen.

Keuyen toimintatavan (Lean) keskeisin ajatus on kaiken turhan karsiminen organisaation toiminnasta. Leanin tärkein käytännön idea on valmistaa tuotteita ja palveluita imuohjauksella mahdollisimman pienissä erissä, juuri oikeaan tarpeeseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Tätä Lean ajattelutapaa hyödynnetään yrityksessä jo lähes sen jokaisella osalla. Keskityn myöhemmin työssäni myös vähän tarkemmin Lean-ajattelutapaan.

Prosessia voidaan tarkastella tiedon jalostumisen näkökulmasta. Prosessi tarkoittaa syötteiden (input) muuntamista tuotoksiksi (output). Toinen tärkeä tiedon ja prosessien välinen yhteys on prosessin suorituskyky. Tässä yhteydessä usein puhutaan operatiivisten tavoitteiden asettamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta. Kun prosessi on mallinnettu ja ymmärretty, kehitystyö jatkuu arvoa luovan prosessin tehokkuuden parantamisena. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.) Tässä vaiheessa työtä olin jo alkanut mallintamaan prosessikarttoja ja aloin keskittymään enemmän niiden tehokkuuden parantamiseen.

Prosessit ovat eräs tietämyksen laji. Vain mallinnettu tietämys on tehokkaasti siirrettävissä ja jaettavissa. Hyvin mallinnettu prosessi luo yhteisiä mielen rakenteita organisaatioon, mikä mahdollistaa sujuvan yhteistyön. Prosessin toteutuksessa tarvitaan tietämystä, kuten malleja, tarkistuslistoja, lomakkeita. Liiketoimintatiedon hallinta on itsessään prosessi, jossa määritellään tarvittava tieto, kerätään sitä, jalostetaan ja jaetaan sitä tarvitseville. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.) Toivon, että prosessikartat, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla edesauttaisi myös heitä helpommin huomaamaan kohdat, joista tarvitaan enemmän tietoa.

Monet prosessit ovat hyvin riippuvaisia tietojärjestelmien toimivuudesta. Tietojärjestelmissä varastoidaan ja prosessoidaan tietoa. Toiminta prosesseissa tuottaa usein tapahtu-

matietoa tietojärjestelmiin, esimerkiksi toimitustäsmällisyydestä tai palvelutilanteiden määrästä. Tämän tapahtumatiedon perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä prosessin toimivuudesta ja tehokkuudesta. Kun tietojärjestelmiä kehitetään, niihin liittyvää toimintaa kuvataan usein prosesseina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29). Yrityksessä käytetään SAP-ohjelmaa ERP-järjestelmänä. Omien kokemuksieni mukaan SAP on erittäin monimuotoinen ja sitä voidaan räätälöidä yrityksen tarpeiden mukaisesti, mutta se on usein erittäin kankea. SAP:issa jokainen vaihe pitää tehdä aina oikeassa järjestyksessä ja jos joku vaihe unohuu, se johtuu usein vaikeasti peruttaviin katastrofeihin.

Prosesseissa yhteiskunnallinen vastuu näyttäytyy lähinnä palveluiden ja tuotteiden, toimituksen ja tuotannon prosessien kehittämisessä. Energian ja raaka-aineiden käytön vähentäminen ja tehostaminen, haittojen, saasteiden ja jätteiden vähentäminen sekä materiaalien ja tuotteiden kierrätys edellyttävät prosessien analysointia ja parannuksia niihin. Joissakin organisaatioissa on työhyvinvoinnin edistämiseen ja kehittämiseen perustettu oma prosessi. Jos organisaatiossa on tunnistettu sosiaalisen vastuuseen ja kestäväan kehitykseen liittyviä periaatteita ja kriteereitä, voidaan niiden perusteella auditoida ja arvioida prosesseja sekä käynnistää tämän perusteella korjaavia ja kehitettäviä toimenpiteitä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 35.) Yrityksessä panostetaan paljon työhyvinvointiin jatkuvalla työhyvinvointikyselyiden seurannalla ja kuunnellaan työntekijöiden ehdotuksia parannuksista. Vuosien saatossa on paljon myös keskitytty ympäristöystävälliseen paketointiin, raaka-aineiden uudelleen käyttöön ja käytöstä poistettavien laitteiden vastuulliseen kierrättämiseen.

Muutos voi parantaa suorituskykyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosessiin. Prosessien avulla luodaan organisaation kehittämisen infrastruktuuri ja oppivan organisaation malli. Prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttuminen organisaatiossa edellyttää muutosjohtamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

Oppimista korostavissa lähestymistavoissa pyritään parantamaan ihmisen kykyä toimia uudella menestyksellisemmällä tavalla. Tämä voi vaatia uusia taitoja ja tietoja, uudenlaista ymmärtämistä tai asennetta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.) Muutoksessa on aina myös vastapuolena työntekijöiden oma halu kehittää ja edesauttaa muutosta. Toiminnan muuttaminen siten, että työntekijät eivät hyväksy muutoksia tai eivät ymmärrä hyötyjä, joita sillä saavutettaisiin, ei ole tehokasta.

Ihminen voi sitoutua uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin vain, jos hän tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyy uuden toimintatavan. Lisäksi, jos uusi toimintatapa vaatii taitojen ke-

hittämistä, tarvitaan harjoittelua. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41.) Monimutkaisen tilausten käsittelyprosessin hallitseminen vaatii paljon harjoittelua ja ymmärrystä tuotteista. Prosessista hankalaa tekee se, että monet asiat tulevat vain erittäin harvoin vastaan ja tällöin muistia virkistävä prosessikartta työskentelyyn, jossa on tarvittavat ohjeistukset, on erittäin hyödyllinen yritykselle.

Itse voimme vaikuttaa tuloksiin muuttamalla omaa toimintaamme. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosessiin. Prosessi voidaan tunnistaa kehityshankkeen yhteydessä tai sitten luoda kehittämiselle pysyvän rakenteen (liike) toimintaprosessien kuvaamisen avulla. Oppiminen, kehittäminen, innovointi ja muutosten aikaansaaminen voidaan mallintaa prosesseiksi. Useista organisaatiosta löytyy tuotteiden ja palveluiden, osaamisen, tietojärjestelmien ja toimintatapojen kehittämisen prosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2009, 42.) Yrityksessä toimii kokenut laatuinsinööri, joka keskittyy kehittämään prosesseja. Aiheesta keskustelin moneen otteeseen kyseisen henkilön kanssa ja tulevaisuudessa toivon, että jos jatkan prosessikarttojen kehittämistä hän olisi silloin minun kanssani tiiminä tekemässä kehitystyötä.

4 AIHEESEEN SYVENTYMINEN

4.1 Lean-ajattelutapa

Kirjassa heti aluksi otetaan malliksi tunnettu Toyotan tapa käyttää lean-ajattelua. Tuominen kirjassaan referoi heitä näin, "Oikea prosessi tuottaa oikeat tulokset. Yritys on oppinut millaiset prosessit toimivat ja tuottavat tulosta. Prosessien häiriötön virtaus, jossa ei esiinny hukkaa ja tuottamatonta työtä, luovat edellytykset korkealle, työturvallisuudelle ja alhaisille kustannuksille sekä korkealle työmotivaatiolle ja tyytyväisyydelle."

Tavoitteenani on prosessien kuvauksista poistaa kaikki mikä ei tuo lisäarvoa siihen. Tätä tavoitetta vaikeuttaa se, että tilausten käsittely on erittäin moninaista ja vaihtelevaa. Tilausten käsittely prosessissa on pääprosessi, joka toistuu muuttumattomana lähes aina. Pääprosessin avuksi teen niin sanottuja "aliprosesseja", jotka on helposti löydettävissä saman tiedoston alalaidasta eri välilehdeltä. Tällä tavoin aliprosessi, jota harvemmin käytetään ja voi vaatia työntekijän muistilta paljon, on helposti kuvattavissa paljon yksityiskohteisemmin omana kuvauksenaan. Aliprosessista on kuvake prosessikartassa, joka voidaan sivuuttaa "tavallista" prosessia käydessä, mutta lisätieto on helposti saatavissa tarvittaessa.

Lisäarvoa tuotetaan ihmisiä ja yhteistyökumppaneita kehittämällä. Yrityksellä on joukko työkaluja, joiden käyttö auttaa ihmisiä jatkuvasti parantamaan ja kehittymään. Esimerkiksi tuotantovirtaus, jossa valmistetaan yksi osa kerrallaan, on erittäin vaativa prosessi. Se tuo nopeasti esille ongelmia, jotka vaativat nopeita ratkaisuja tai muuten tuotanto pysähtyy. Tällaisessa prosessissa ihmiset oppivat havaitsemaan ja ratkaisemaan ongelmia nopeammin. (Tuominen 2010, 8.)

Toivon, että prosessikuvausten osittaminen myös helpottaa tilausten käsittelyprosessin kehittämistä. Prosessi on paljon helpompi tulkita pienemmissä osissa, jolloin sen mahdolliset kehittämistarpeet yksilöityvät aliprosesseihin. Lean-ajattelun tavoitteena on, että prosessissa toimitaan jatkuvasti yhdenmukaisesti. Hyväksi todettu toimintamalli, joka saadaan kuvattua yksiselkoisesti edesauttaa suuresti uusien työntekijöiden opastamista tehtäviin. Uudet työntekijät tuovat oman näkökulmansa prosessista esiin, jolloin saadaan kehittämisideoita.

Toinen tavoitteeni on tehdä näistä prosessikuvauksista sellaiset, että työni valmistuttua niitä kehitetään edelleen. Loma-aikoina tarvitaan lisätyövoimaa, jolloin prosessikuvauksia päästään käytännössä kokeilemaan uusien työntekijöiden koulutuksessa. Odotan pa-

lautetta aiheesta, jolloin tulevaisuudessa uusien prosessikuvauksien tekoon on käytännöstä palautetta, jota voi hyödyntää. Harmi, että palautteet uusilta työntekijöiltä jää opinnäytetyöstä pois aikataulun takia.

Toinen toiselta oppimisperiaate on hyvä, mutta onko se pidemmän päälle hyväksi, jos uuden työntekijän opettamiseen kuuluu yhden tai useamman vanhan työntekijän aikaa. Prosessikarttoihin on linkitetty ohjeistukset, jotka ohjaavat erivaiheissa toimintaa. Ohjeistukset on tehty täysin yksiselitteiseksi step-by-step-tyylillä.

Lean on liiketoiminnan kehittämisen työkalu, joka perustuu toiminnan järkevöittämiseen. Leanin ytimessä on turhan tekemisen poistaminen, vakioidut toimintamallit ja jatkuva parantaminen. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle se, mitä hän haluaa, mahdollisimman edullisin kustannuksin. Käytännössä lean tarkoittaa työn sujuvoittamista ja olennaisen tekemistä järkeä käyttäen ja oivalluksia hyödyntäen. (Airila 2018)

4.2 ISO 9001

ISO 9001 on laadunhallintajärjestelmä, jossa keskitytään tuotteen laadunvarmistukseen ja lisäksi myös asiakastytyväisyyden lisäämiseen. Nämä standardit ovat kaikkien nähtävissä ja niitä päivitetään aika ajoin nykypäivän tavoitteiden mukaisiksi.

Tavoitteenani on tehdä prosessikaaviosta ISO 9001 standardiin soveltuva työkalu, joka edesauttaa laadunvarmistusta ja parantaa asiakastytyväisyyttä.

Laadulla on kaksi merkitystä: sopivuus käyttötarkoitukseen ja yhdenmukaisuus vaatimusten kanssa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 130.)

ISO 9001 standardin kohdassa 0.2 Prosessimainen toimintamalli kerrotaan seuraavasti:

Tämä kansainvälinen standardi kannustaa omaksumaan prosessimaisen toimintamallin laadunhallintajärjestelmää kehittäessä sekä toteutettaessa ja parannettaessa sen vaikuttavuutta, jotta lisättäisiin asiakkaan tyytyväisyyttä täyttämällä hänen vaatimuksensa.”

Prosessijärjestelmän soveltamista organisaatiossa, prosessien ja niiden vuorovaikutusten tunnistamista sekä prosessien johtamista voidaan kutsua prosessimaiseksi toimintamalliksi.”

Prosessimaisen toimintamallin etuja on, että se mahdollistaa prosessijärjestelmän toisiinsa liittyvien yksittäisten prosessien, niiden yhdistelmien ja vuorovaikutusten jatkuvan ohjauksen.”

4.3 Suorituskykyiset prosessit

Millainen on tehokas ja hyvä prosessi? Miten kuvaan prosessin, että prosessia voisi kehittää paremmaksi? Laamanen & Tinnilä (2009, 75) tiivistävät prosessikuvauksen vaatimukset hyvin. Prosessin kuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot ja muut määrittelyt. Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen, sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. Prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty esitys, jossa graafisesti esitetään tietyn prosessin toiminnot, tietovirrat ja roolit tai henkilöt. Prosessijohdaminen vaatii karkean tason kuvauksia, jossa prosessien pääkohdat ja logiikka on kuvattu. Muihin tarkoituksiin tarvitaan yksityiskohtaisempia kuvauksia.

Mittausta ei saa ottaa prosessin osatekijäksi, koska mittaus ei vaikuta prosessin lopputulokseen. Mittaus antaa tietoa, jota voidaan käyttää prosessin säätämiseen. (Salomäki 1999, 103). Tehokkuuden mittaaminen katsotaan useasti elinehdoksi prosessin kehittämiseksi. Mittaus ei silti saisi vaikuttaa itse prosessiin vaan sen pohjalta tehdään parannuksia. Laamanen & Tinnilä (2009, 82) tiivistävät tehokkuuden ytimekkäästi.

Tehokkuus on tunnusluku, joka lasketaan saavutetun arvon ja sen aikaansaamisen käytetyn panoksen suhteena. Tehokkuus on keskeisin tavoiteltava suorituskykyprosessia.

Läpimenoaika on myös hyvä ja monesti yksinkertainen tapa mitata teollisessa ympäristössä olevaa prosessia. Laamanen & Tinnilä (2009, 88) kertovat hyvin läpimenoajan pääperiaatteen.

Läpimenoaika on kalenteriaika, joka kuluu tiettyjen toimintojen toteuttamiseen. Prosessin läpimenoaika lasketaan ensimmäisen vaiheen aloittamisesta viimeisen vaiheen lopettamiseen. Toimitusprosessin tyypillisiä läpimenoaikoja ovat palvelun jonotus, palvelun kesto, valmistumisaika, tuotannon läpimenoaika, toimitusaika ja kokonaistoimitusaika. Joskus käytetään myös käsitettä tahtiaika liittyen tuotannon toistuviin vaiheisiin.

Prosessin kehittäminen edellyttää eri osapuolilta todellista ja yhtenäistä käsitystä sen toiminnasta. Prosessien kehittäminen ilman niiden kuvaamista on lähes mahdotonta. Kuvaamisesta käytetään myös nimityksiä mallintaminen tai prosessin määrittely. (Salomäki 1999, 104.) Jokaisessa lähteessä, jota tutkin tätä työtä varten painotetaan prosessin mallintamisen tärkeyttä. Prosessin mallintaminen ei pelkästään riitä vaan sen hyödyntäminen prosessin parantamiseen on välttämätöntä.

Vain harvoin prosessi on niin hyvässä kunnossa, että sen suorituskyvyssä ei ole parannettavaa. Vaikka prosessin suorituskyky olisikin riittävä, tulee sen valvontaa jatkaa, jotta suorituskykyä uhkaavat tilanteet havaitaan ajoissa. (Salomäki 1999, 208.)

Itse kuvantamisesta käytetään tässä lähteessä termiä vuokaavio. Tärkeitä seikkoja, joita painotetaan, on tehdä selkeä ja helposti seurattava kuvaus prosessista.

Vuokaavio kuvaa nuoliviivojen ja symbolien avulla tuotteen, työn tai vastaavan etenemistä ja vaiheiden keskinäisiä riippuvuuksia prosessissa askel askeleelta. Symbolit kuvaavat erilaisia tapahtumia ja nuoliviivat kuvattavan asian siirtymistä. Symbolit voivat yksinkertaisimmillaan olla tekstitettyjä neliöitä tai niillä voi olla hyvin erilaisia muotoja niiden osoittaman toiminnan mukaan (työvaihe, kuljetus, odotus jne.) Vuokaavio soveltuu mm. tapahtumien havainnollistamiseen, vastuurajojen, ongelma-alueiden, turhien vaiheiden yms. tunnistamiseen. (Salomäki 1999, 333.)

Kuvausta tehdessä on muistettava, että kuvaus tehdään hyödynnettäväksi. Selväpiirteisyys on tärkeää eikä kikkailuun piirto-ohjelman hienouksilla ole hyvä sortua. Kuvaustekniikkaa tärkeämpi on kuvauksen havainnollisuus, käyttökelpoisuus ja muokattavuus. Kuvaus on hyvä tehdä ryhmätyönä niin, että mukaan saadaan monipuolinen prosessin ja mahdollisesti sen tärkeämpien liittymien, kuten toimittajan ja asiakkaan näkemys. (Salomäki 1999, 333.)

Salomäki (1999, 335) kirjassaan Hyödynnä SCP- Suorituskykyiset prosessit listaa yhdeksän kohtaa prosessikuvauksen laatimisen toteuttamiseksi, nämä ovat seuraavat:

- 1. Määritellään, mitä toimintaa halutaan kuvata.*
- 2. Luetellaan keskeiset toiminnot, joita prosessissa esiintyy.*
- 3. Rajataan kuvattava prosessi.*
- 4. Määritellään prosessin heräte ja lopputulos.*
- 5. Käydään keskustelu, jossa ennen kuvauksen tekemistä kerätään lista prosessin vaiheista, liittymistä, haarautumista, niiden ehdoista yms.*
- 6. Piirretään vuokaavio ja tarkastetaan se esimerkkejä käyttäen.*
- 7. Käytetään vuokaaviota prosessin kehittämistyössä.*
- 8. Sovelletaan edelleen jatkuvaa parantamista.*
- 9. Päivitetään vuokaaviota prosessin kehittyessä.*

Minun osuuteni tässä työssä on tehdä vaiheet 1-6, jotta vaiheille 7-9 on tulevaisuudessa hyvä pohja. Kirjassa on listattu myös hyviä kysymyksiä vuokaavion hyödyntämistä koskien. Nostan näistä muutamia esimerkiksi.

- *Tunteeko henkilöstö prosessin ja ohjeet?*
- *Mitä riskejä prosessiin liittyy?*
- *Mitä vaiheita voisi poistaa, yksinkertaistaa, automatisoida?*
- *Miten prosessia tulee mitata?*
- *Mitkä asiat voivat aiheuttaa äkillisiä ongelmia?*
- *Osaako prosessi ratkoa ongelmat?*
- *Voisiko jotain siirtää muualle tehtäväksi?*
- *Voisiko jotain ottaa muualta itse tehtäväksi?*

Näitä kysymyksiä pyrin ottamaan huomioon prosessikuvauksia tehdessäni ja tulevaisuudessa niitä kehitettäessä.

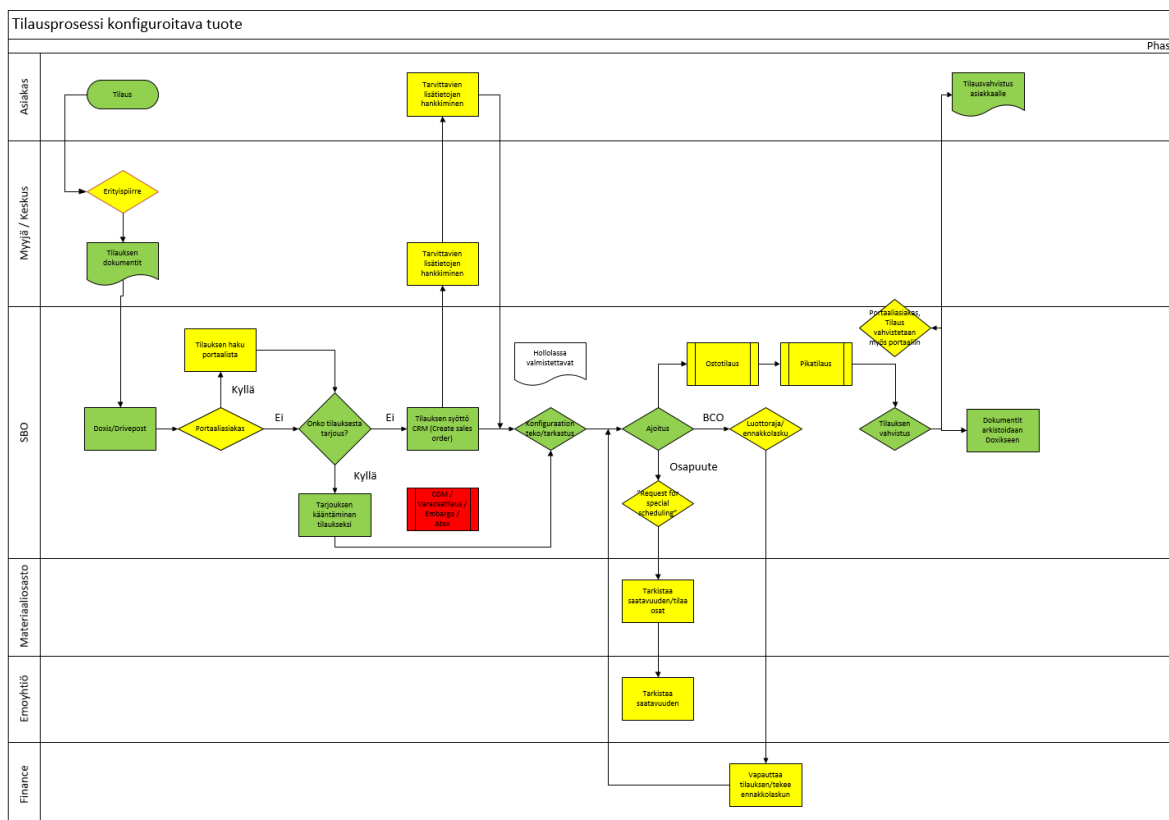
5 KÄYTÄNTÖ

Teoriaa paljon tutkittuani monelta osa-alueelta aloin tuomaan näistä oppimia asioita käytäntöön.

Määritin aluksi koko prosessin kuvaavan kartan, joka oli todella sekava, koska tilaustenkäsitteilyprosessissa on niin paljon eri variaatioita. Tätä karttaa käytiin läpi työryhmässä ja kaikki olivat sitä mieltä, että kartasta löytyy kaikki tarvittavat prosessit. Asiaa enemmän tutkittuani huomasin, että monia prosesseja voisi silti kuvata yksityiskohtaisemmin, mutta se vain pahentaisi prosessikaavion luettavuutta.

Seuraavaksi lähdin miettimään, millä tavalla prosessikartasta saisi lukijaystävällisemmän. Yrityksessä käytetään jo entuudestaan paljon Lean-ajattelutapaa. Lean-ajatuksella lähdin muokkaamaan kartasta yksinkertaistettua mallia, jossa nähdään ”tavallinen” tilausprosessi. Tämä on paljon yksinkertaisempi, koska tilausten läpivieminen järjestelmässä on erittäin yksinkertaista, jos tilauksella ei ole mitään erikoistoimenpiteitä vaativia prosesseja. Suuri osa tilauksista osuu tähän yksinkertaistettuun prosessikuvaukseen.

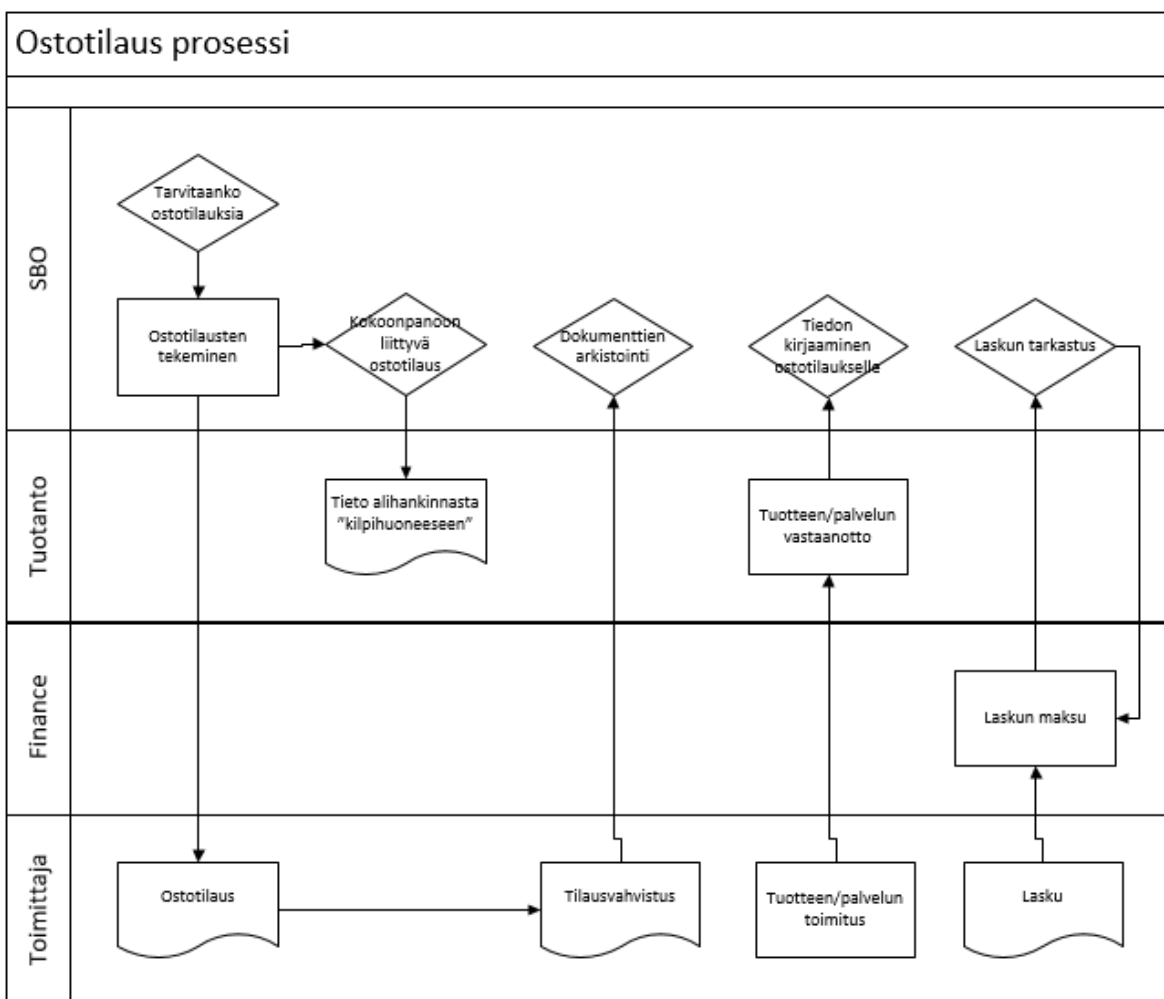
Erikoistoimenpiteistä tein omat prosessikartat, jotka ovat löydettävissä samasta tiedostosta. Tämä auttaa siinä, että prosessikuvaus on paljon helpommin ymmärrettävissä ja tarpeen vaatiessa prosessikuvaus harvemmin käytettävistä prosesseista löytyy välittömästi. Tämä aliprosessien luominen selkeyttää kuvausta valtavasti. Aliprosessien luominen mahdollisti myös sen, että erikoiset prosessit voi kuvata jopa alkuperäistä koko prosessia kuvaavaa karttaa yksityiskohtaisemmin. Aliprosesseista on tällä hetkellä kuusi prosessikarttaa ja pääprosesseista kolme karttaa. Tulevaisuudessa pitäisi keskittyä vielä itselleni tuntemattomampiin prosesseihin ja tehdä niistä kuvaukset sellaisten ihmisten kanssa, jotka näitä enemmän tekevät työkseen. Tulevaisuudessa tehtävät kartat olisivat esimerkiksi Assembly-To-Order (ATO) ja Engineering-To-Order (ETO) prosessit.



Kuva 1 Esimerkki prosessikaaviosta

Yllä olevassa kuvassa tekemäni uimarata-tyyppinen prosessikaavio sisämyynnin tilausprosessista. Selkeyttääkseni kuvaa vihreällä merkityt ovat ne, jotka ovat jokaisessa tilauksessa. Keltaisella merkityt ovat tapauksia, joita saattaa tulla usein vastaan, mutta ne eivät ole välttämättömyys prosessin loppuun viemisen kannalta. Punaisella merkitty on vain erityishuomiota vaativien asioiden ”muistilista”.

Kuvakkeita klikkaamalla löytyy hyperlinkkejä verkkolevyillä ja internetissä oleviin tarkempiin ohjeistuksiin, sekä joidenkin kuvakkeiden takaa aukeaa myös linkki toiseen prosessikaavioon, jossa joitain monimutkaisempia aliprosesseja on kuvattu omina kaavioinaan. Aliprosessien luonti omille kaavioilleen selkeyttää pääprosessin kuvausta huomattavasti. Esimerkkinä aliprosessista ostotilauksen tekeminen, ostotilaus aliprosessista, joka aukeaa prosessikaavion ”Ostotilaus” kuvakkeesta.



Kuva 2 "Ostotilaus" aliprosessi

Aliprosessissa voi kuvata tarkemmin ostotilauksen kulun järjestelmissä ja organisaation eri yksiköissä. Pääprosessikaavion selkeyttämiseksi, aliprosessit olivat välttämättömiä. Ilman tätä aliprosessia pääkaavioon olisi tullut 13 kuvatetta jo lisää. Jos jokainen aliprosessi olisi kuvattu pääkaavioon, se olisi ollut todella vaikea lukuinen. Tämän aliprosessin toteuduttua pääsee siirtymään kuvakkeesta tai alalaidassa olevasta välilehdestä takaisin pääprosessiin.

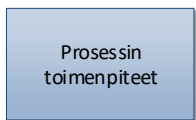
Kuvioiden selvennykset



= Input ja Output: Ovaalilla merkitään prosessin alku ja loppu. Heräte ja tuotos.



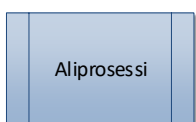
= Dokumentit, eri tilauksen vaiheissa vaadittavat dokumentit merkitty tällaisellä kuvakkeella.



= Prosessissa vaadittavat toimenpiteet merkitään suorakaiteella/neliöllä.

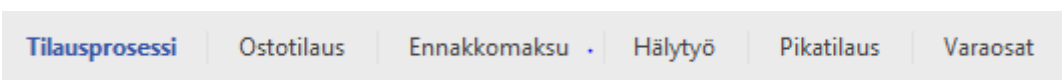


= Ruudulla kuvataan vaihetta, jossa tarvitsee tehdä päätöksiä. Onko asia ok vai ei.



= Aliprosessit on merkitty tällaisella merkillä, näistä löytyy oma kuvauksensa tiedoston alalaidasta. Kuvakkeisiin on lisätty hyperlinkki, josta siirtyy suoraan aliprosessin välilehdelle.

Tiedoston alalaidassa on omat välilehdet, niin kuin Excelissä, joissa on tarkemmin kuvattu aliprosessit omina vuokaavioina.



6 YHTEENVETO

Työn etenemisen vaiheet olivat melko yksinkertaiset. Ensimmäisenä lähdin opiskelemaan aihetta, jotta ymmärtäisin mitä tarvitaan, miksi ja mikä luo painoarvoa näille kuvauksille. Toisena lähdin tutkimaan tarkemmin näitä aiheita, jotka ovat tärkeitä työn toteutumiselle. Kolmannessa vaiheessa aloin kuvaamaan prosessia käytännössä tämän jo opitun teorian pohjalta. Neljännessä vaiheessa lähdin kehittämään Leanin avulla prosessikuvauksia. Viides vaihe oli aikaansaannosten väliesitys työnantajalle, jota käyn läpi alla tarkemmin.

Prosessikaavioita on käyty läpi palavereissa ja niitä on palautteiden mukaan muokattu. Työnantajan puolella on oltu tyytyväisiä pohjaan, jonka olen saanut aikaiseksi. Prosessikaaviot vaativat vielä työstämistä, että ne olisivat visuaalisesti miellyttävämpiä, mutta teoriaa tutkittaessa sanottiin, että ei kannata sortua liian visuaaliseksi. Työnantajan toiveena olisi päästä kokeilemaan näitä prosessikuvauksia käytännössä uusien työntekijöiden koulutuksessa, ja minä sitten muokkaisin heidän palautteiden mukaan prosessikaavioita tarpeen tullen. Tavoitteena oli tehdä prosesseista kuvaus, jossa helposti ja tarkasti nähdään kokonaiskuva tilausten käsittelytehtävästä ja tässä onnistuin. Nämä kuvaukset ovat hyvä pohja tulevaisuudessa laadunvalvonnalle ja kouluttamiselle. Prosessikuvausten työstämistä jatkan oman työni ohessa tulevaisuudessa. Toiveena olisi myös toisista prosesseista olevien vanhojen prosessikarttojen päivittäminen.

Jälkikäteen ajattelin, että aiheena tämä oli todella vaikea sen teoriapainotteisuuden takia. Itse tekijänä olen paljon enemmän tekojen kautta oppija. Aihetta kirjoja tutkimalla minun on erittäin vaikea oppia mitään. Oikeasti oppiakseni minun tarvitsee tehdä asiat käytännössä ja nähdä lopputulos.

LÄHTEET

Airila, M. 2018. Mitä on lean [Viitattu 21.2.2020]. Saatavilla: <https://talentree.fi/blogi/mita-on-lean/>

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Murto, K. 2005. Prosessien johtaminen, Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Salomäki, R. 1999. Hyödynnä SCP: suorituskykyiset prosessit. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua lean-kulttuurin luomiseen. 1. painos. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2013. Prosessit, tuotteet ja palvelut, Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.