



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

PROSESSIN LAADUN KEHITTÄMINEN

Kone Hissit Oy

TEKIJÄ: Teemu Koskinen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Teemu Koskinen			
Työn nimi Prosessin laadun kehittäminen			
Päiväys	15.9.2013	Sivumäärä/Liitteet	61
Ohjaaja(t) Lehtori Anssi Suhonen ja laaturpäällikkö Jaakko Honkala			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kone Hissit Oy			
Tiivistelmä			
<p>Toimeksiantaja tässä opinnäytetyössä oli Kone Hissit Oy, ja opinnäytetyö käsitteli yrityksen hissi- ja liukuporrastuotteiden toimitusprosessia. Työn päätarkoitus oli analysoida myynti-suunnittelu-asennuksen työnjohto- toimitusketjun toimintaa kaikkien tuotteiden ja sisäisten toimitusprosessien osalta, sekä kuvata se yhdellä kaikenkattavalla prosessikaaviolla. Opinnäytetyön aihe muodostui esiselvitystyön pohjalta, mikä sisälsi tutustumisen Kone Hissit Oy:n toimitusketjuihin sekä niiden eri kohdehenkilöiden toimintaan. Tavoitteeksi muodostui parantaa yhteistyötä ja informaation kulkua eri osastojen välillä sekä kohdehenkilöiden tietämystä kokonaistoiminnasta. Prosessikaavion kuvauksessa pyrittiin saamaan kuvaus vastaamaan kyseistä ajan hetkeä sekä tuomaan kuvaukseen suora- viivaisuutta ja selkeyttä.</p> <p>Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle toimivat Kone Hissit Oy:n jo olemassa olevat toimitusprosessiku- vaukset. Käsiteltävään aiheeseen liittyvät toimitusprosessit kattoivat uusien hissien ja liukuportaiden asennuksen sekä olemassa olevien laitteiden modernisoinnin. Nämä jo olemassa olevat prosessiku- vaukset sekä osastokohtaiset työohjeet toimivat myös lähdemateriaalina tälle opinnäytetyölle.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena muodostui Microsoft Excel-ohjelmalla noin 17 sivua laaja prosessikuvaus. Tällä kuvauksella pyrittiin saattamaan toimitusketjun eri kohdehenkilöt parempaan tietoisuuteen prosessin kokonaistoiminnasta ja tuomaan tehostusta osastojen välisiin toiminnallisiin rajapintoihin sekä niiden tehtäväjakoon. Prosessitoiminnan kehittämisen kannalta, tämä opinnäytetyö painottui prosessin tietojen päivittämiseen ja uudelleen kuvaamiseen. Opinnäytetyössä muodostunut proses- sikuvaus luovutettiin toimeksiantajalle toimimaan tulevaisuudessa työkaluna prosessin jatkuvalla ke- hittämiseksi.</p>			
Avainsanat prosessin kehittäminen, prosessin kuvaaminen, toimitusprosessi			
Julkinen			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Degree Programme in Mechanical Engineering			
Author(s) Teemu Koskinen			
Title of Thesis Improving the Quality of the Process			
Date	September 15, 2013	Pages/Appendices	61
Supervisor(s) Mr Anssi Suhonen, Lecturer and Mr Jaakko Honkala, Quality Manager			
Client Organisation /Partners Kone Hissit Oy			
<p>Abstract</p> <p>The main aim of this thesis was to analyse the entire delivery process of Kone Hissit Oy consisting of sales, engineering and installation supervision covering all products and internal supply processes, and to describe these in a single process chart.</p> <p>First, the delivery process of Kone Hissit Oy was studied as well as the actions of individual actors within the process. This led to a further analysis of the cooperation and the flow of internal information between departments, as well as improving knowledge of target persons about the total activity. The aim of the process chart was to provide an accurate, clear and straightforward description of the process at a specific moment in time.</p> <p>This project was based on existing delivery process descriptions of Kone Hissit Oy which covered the installation of new elevators and escalators and the modernisation of existing systems.</p> <p>The result of this project was production of a single chart describing the entire delivery process. This was produced by using Microsoft Excel and consisted of 17 pages of data. The aim of this chart was to improve the awareness of various individual actors within the delivery process chain of the overall process and thus improve the interaction and distribution of duties between departments. From the point of view of developing the delivery process, this thesis focused on updating the process information and re-describing the process. The flow chart produced as an outcome of this thesis was provided to the client organisation to be used as a tool in the on-going future development of the delivery process.</p>			
Keywords process development, process chart, delivery process			
public			

ALKUSANAT

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli KONE Oyj:n hissi- ja liukuporrastoiminnasta suomessa vastaava Kone Hissit Oy. Opinnäytetyö valmistui kevään 2013 – syksyn 2013 välisenä aikana.

Opinnäytetyön valmistumisesta haluan osoittaa kiitokset työn ohjaajille Kone Hissit Oy:n laatupäällikkö Jaakko Honkalalle ja Savonia ammattikorkeakoulun lehtori Anssi Suhoselle saaduista ohjauksista ja opastuksista. Erityisen kiitoksen haluan myös välittää Kone Hissit Oy:n suunnittelupäällikkö Teuvo Vängäselle, saamastani avusta ja asiantuntevista näkökannoista opinnäytetyön tekemiseen. Lisäksi haluan kiittää kaikkia Kone Hissit Oy:n työntekijöitä, jotka olivat osaltaan mukana tämän opinnäytetyön sisältöön liittyvissä asioissa.

Kiitokseni haluan myös osoittaa Kone Hissit Oy:n esimiehilleni ja työkavereilleni pitkästä pinnasta ja saamastani mahdollisuudesta opintokokonaisuuden suorittamiseen työn ohella.

Kuopiossa 15.9.2013.

Teemu Koskinen

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJANKUVAUS	7
3	PROSESSI	8
3.1	Prosessin osatekijät.....	9
3.2	Liiketoimintaprosessi	10
4	PROSESSIJOHTAMINEN	12
4.1	Prosessin omistaja	13
4.1.1	Tulosityksikköorganisaatio	14
4.1.2	Matriisiorganisaatio	15
4.1.3	Prosessiorganisaatio	16
5	PROSESSIN KEHITTÄMINEN.....	18
5.1	Avainprosessien tunnistaminen	19
5.2	Prosessien kuvaaminen	20
5.2.1	Prosessikartta	22
5.2.2	Prosessikaavio	23
5.3	Toiminnan organisointi prosessin mukaiseksi	25
5.4	Prosessin jatkuva parantaminen.....	27
6	TOIMEKSIANTO	29
6.1	Lähtökohdat	29
6.2	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	29
6.3	Työn suorittaminen	31
6.4	Prosessikuvauksen roolit.....	31
7	PROSESSIKUVAUS	33
8	YHTEENVETO.....	58
9	JATKOTOIMENPITEET.....	60
	LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

Yritysten tulokset kuvaavat arvoa, mitä toiminnalla on saatu aikaan. Tuloksiin korreloituu yritysten omat liiketoimintamallit ja -prosessit. Tämän vuoksi prosessien parantaminen on hyvin merkittävä keino kehittää yrityksen liiketoimintaa ja parantaa tulosta. Arvoa tuottava liiketoiminta kustannustehokkaasti mahdollistaa myös yrityksen taloudellinen menestymisen. Tätä samaa lähtökohtaa voidaan osoittaa myös prosessitoimintaan. Tarkasteltaessa prosessien tehokkuutta huomataan sen toiminnan olevan yksiselitteisesti kuvausta arjen tehokkuudesta ja loogisuudesta.

Tarkasteltaessa organisaation toimintaa asettamalla lähtökohdaksi asiakkaan tarpeet ja organisoidulla toiminta sen mukaiseksi, saavutetaan hyvät lähtökohdat jatkuvan parantamisen prosessitoiminnalle. Toiminnan mallintaminen saattaa prosessin omistajat ja prosessin parissa työskentelevät henkilöt tietoisuuteen toiminnasta sekä sen tärkeimmistä alueista sekä mahdollistaa kokonaisuuden hahmottamisen. Suoritettua toimintaa mittaamalla ja analysoimalla saadaan tietoa organisaation tilasta, jota voidaan käyttää edelleen hyödyksi kehitettäessä toimintaa ja luodessa sille uusia tavoitteita. Prosessiajattelu liittyy läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan.

Tämä opinnäytetyö käsittelee prosessitoiminnan kehittämistä, jota tarkastellaan yksittäisestä prosessista aina liiketoimintaprosessien toimintaan asti. Opinnäytetyön konkreettinen tarkoitus on Kone Hissit Oy:n sisäisen toimitusprosessin kehittäminen, pääpainon keskittyessä prosessikuvauksen tietojen päivittämiseen ja uudelleen kuvaamiseen. Tavoitteena on parantaa organisaation kustannustehokkuutta ja kehittää prosessissa työskentelevien henkilöiden osastojen välistä informaation kulkua.

Työkokemukseni Kone Hissit Oy:n palveluksessa hissien asennus- ja modernisointitehtävissä kymmenen vuoden ajalta edesauttaa omalta osaltaan käsiteltävän toimitusprosessin tuntemusta ja ongelmakohtien tiedostamista. Opinnäytetyöhön sisältyvä prosessikuvaus on tarkoitus toimia tulevaisuudessa toimeksiantajan työkaluna kehitettäessä prosessin toimintaa edelleen.

2 TOIMEKSIANTAJANKUVAUS

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on Kone Hissit Oy, joka vastaa KONE Oyj:n suomen hissi- ja liukuporras toiminnasta. KONE on yksi maailman johtavista hissi- ja liukuporras yrityksistä, joka toimii yli 60 maassa. Yritys on perustettu Suomessa 1910, ja työllistää tällä hetkellä noin 40 000 henkilöä. Osake on noteerattu Helsingin pörssissä vuodesta 1967, ja liikevaihto oli vuonna 2012 noin 6,3 miljardia euroa. (KONE Oyj 2013.)

Kone Hissit Oy vastaa hissi- ja liukuporras tuotteiden myynnistä, suunnittelusta, asennuksesta ja kunnossapidosta sekä tarjoaa koko maan kattavan palveluverkoston. Piirikonttoreita on ympäri Suomea 32 kappaletta, pääkonttorin sijaitessa Helsingin Haagassa. Toiminnasta vastaa noin 600 alansa ammattilaista. Kone Hissit Oy tarjoaa hissi- ja liukuporras käyttöratkaisuja uusiin ja vanhoihin kiinteistöihin, asuintaloihin sekä julkisiin kohteisiin. Kone Hissit Oy:n asiakaskunta koostuu hyvin erilaisista tahoista, joita ovat kiinteistöjen omistajat, taloyhtiöiden hallitukset, isännöitsijät, arkkitehdit, rakennusliikkeet ja hissikonsultit. (Kone Hissit Oy 2013.)

3 PROSESSI

Prosessi sanaa voidaan käsitellä yleiskielessä kahdessa eri merkityksessä. Yhdellä tavalla voimme ajatella prosessin olevan asian tai tapahtuman kehityskulku. Toinen tapa on ajatella prosessia useiden tapahtumien ketjuna, jossa määritellään syötteet ja tulokset. Syötteillä tarkoitetaan prosessiin syötettävää materiaalia, tietoa tai toimintaa, minkä prosessi tarvitsee toimiakseen. Tulokset taas kuvaavat prosessin lopullista tulosta, mikä voidaan ymmärtää toiminnan tuloksena. Prosessit koostuvat asianmukaisesti toisiaan loogisesti seuraavista vaiheista: suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. (Laamanen 2005, 152.)

Prosessikäsite on helppo ymmärtää kemiallisista prosesseista. Niissä sarja reaktioita synnyttää tietyn uuden lopputuloksen. Kemian prosessiteollisuus on myös erinomainen esimerkki näiden prosessien kaupallisesta hyödyntämisestä. (Lecklin 2006, 123.)

Prosessikäsite voidaan ajatella koostuvan toiminnasta, resurssista ja tuotoksesta, joihin liittyy myös prosessin suorituskyky, kuvaaman millä tavalla prosessi toimii (Laamanen 2012, 20). Lisäksi prosessiin liittyy takaisinkytkentä (palaute). Sillä saadaan mahdollisuus ohjata prosessia, ja saavuttaa kuva prosessin toiminnasta ja tehokkuudesta, tällöin edellytyksenä on, että tunnetaan tavoitteet ja keinot vaikuttaa prosessiin. Mikäli tavoitteita ei ole asetettu, tällöin voidaan ajatella minkä tahansa lopputuloksen kelpaavan. Palautetta voidaan käyttää joko korjaavan tai parantavaan toimenpiteeseen. (Laamanen 2005, 153.) Prosessin toimintaa esitetään kuvassa 1.

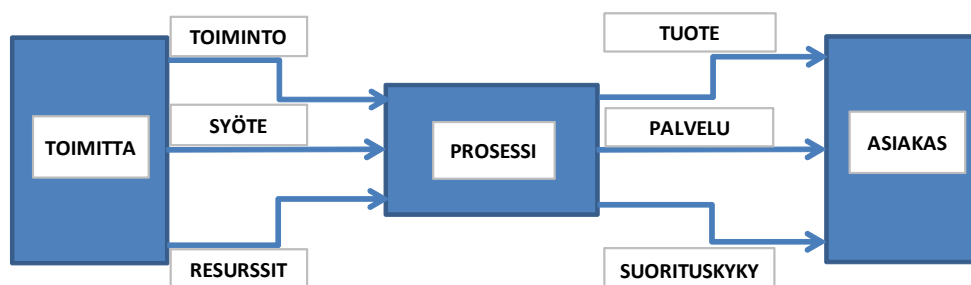
Yleisesti ajatellen, siis mikä tahansa toistuva muutos, kehitys tai toiminto voidaan kokea tai ymmärtää prosessina. Pyrittäessä prosessiin, tarvitaan muutoksen, kehityksen tai toiminnon aikaansaamiseksi myös resursseja eli toteuttajia sekä syötteitä, mitkä voivat olla tietoa tai materiaalia. Liiketoiminnassa yritys sisältää esimerkiksi joukon toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja eli toteuttajia, ihmisiä tai koneita. Toiminnot, tarvittavat resurssit ja syötteet yhdessä mahdollistavat muutoksen, kehityksen tai toiminnon, jota voidaan kuvata prosessiksi. Prosessi on siis organisaatiossa suoritus, mikä toimintansa aikana muuttaa tai kehittää objektin eli kohteen tilaa. Liiketoiminnassa toimintojen, resurssien ja syötteiden yhteisvaikutuksesta muodostuu lopulta tuotos, mikä voi olla tuote tai palvelu. Tuotos on myös yleensä se, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ja mikä on osa yrityksen harjoittamaa liiketoimintaa. Tuotoksen valmistumiseen vaikuttaa myös prosessin sisäinen suorituskyky, mikä ilmaisee mitä prosessilla saadaan aikaan. Tätä kokonaisuutta voidaan kuvata yrityksen toimintaprosessiksi. Toimintaprosessi on siis joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. (Laamanen 2012, 19.)

3.1 Prosessin osatekijät

Tarkasteltaessa lähemmin prosessin osatekijöitä, voidaan ne jaotella seuraavalla tavalla:

- Heräte on prosessin käynnistävä impulssi. Se voi olla ovesta saapuva asiakas, tietokoneelle lähetetty työtilaus, kokoonpanolinjalle tuleva puolivalmiste tai muu tapahtuma tai tilanne. Prosessin herätteeksi määritellyn impulssin tapahtuessa, se käynnistää prosessin ennalta määritellyllä tavalla. Heräte voi siis olla myös aineeton käsite, joten heräte ei aina tarkoita prosessiin tulevaa syötettä, esimerkiksi työssä tarvittavaa materiaalia, mikäli tämän tuloa ei ole määritelty herätteeksi.
- Syöte on prosessin ulkopuolelta tuleva, prosessin toiminnan tarvitsema asia. Sellaisia voivat olla esimerkiksi tieto, materiaali ja energia. Näitä syötteitä jalostetaan prosessissa, jotka muodostavat ajan kuluessa prosessin lopputuloksen. Materiaaleja tarkastellessa, voidaan ne vielä jakaa jalostuvaan tuotteeseen jääviin materiaaleihin ja apumateriaaleihin.
- Lopputulos on prosessin tilanne, mikä vallitsee, kun prosessi on päättynyt. Lopputulos on myös immateriaalinen käsite. Prosessista johtuen, se voi olla esimerkiksi ovesta tuotteen kanssa yrityksestä ulos kävelevä asiakas, tietokoneella raportoitu työ tai seuraavalle vaiheelle kokoonpanolinjalle toimitettu työ.
- Tuotos syntyy prosessissa lopputuotteena tai sivutuotteena. Tuote tai palvelu on se, joka prosessissa on tarkoituksena tehdä ja sivutuotteita ovat esimerkiksi jätteet.
- Ohjaussuureet ovat kunkin prosessin hallinta- ja säätötyökaluja, joita käytetään lopputuloksen muuttamiseksi halutunlaiseksi. Ohjauksella on aina oltava suuruus ja suunta, esimerkiksi veden lämpötilan säätö.
- Häiriösuureet ovat prosessille ominaisia vaihteluita tai trendinomaisia muutoksia tai ennalta arvaamattomia pieniä häiriöitä. Häiriösuureet muodostuvat prosessin käytön aikana, ja tapahtuessaan niillä on suuruus ja suunta. Ennakoitavia häiriösuureita voi olla esimerkiksi teräpalkan kuluminen, voiteluaineen viskositeetin muutos ja lämpötilan nousu. Vastaavasti sähkökatkos, työkalun katkeaminen tai voitelukanavan tukkeutuminen ovat häiriösuureita, mitä huomattavasti vaikeampi ennakoida. Ohjaussuureiden tarkoituksena on siis toimia työkaluina häiriösuureiden vaikutuksien eliminoimiseen. Tästä voidaan pitää esimerkkinä, talvella kiinteistön lämmityksen nostaminen, ulkolämpötilan lämpötilan laskiessa. (Salomäki 1999, 103 – 104.)
- Resurssit käsittävät prosessin toimintaan tarvittavat koneet ja ihmiset (Laamanen & Tinnilä 2009, 131).

- Asiakas on se, ketä prosessi palvelee. Prosessin tulokset ovat aina ennalta määriteltäviä, kuten myös niiden vastaanottajat eli asiakkaat. Asiakkaat voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 28.)



KUVA 1. Prosessi on sarja toimenpiteitä. (Laamanen 2012, 20.)

3.2 Liiketoimintaprosessi

Prosessien tehtävänä on siis kuvata organisaation toiminnan logiikkaa kokonaisuudessaan. Ne kuvaavat toisiinsa liittyviä toimintojen sarjaa, minkä avulla organisaatio saavuttaa liiketoiminnantulokset. (Laamanen 2012, 37.) Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi (Laamanen 2012, 19). Prosessit voidaan luokitella myös hierarkkisesti, jolloin jaottelu perustuu pää- ja aliprosesseihin.

- Liiketoimintaprosessin määritelmä käsittää kokonaisuutena yrityksen toiminnan ulkoisista toimittajista aina ulkoisiin asiakkaisiin eli tilaus-toimitus – ketjuun. Liiketoimintaprosessin avulla mahdollistetaan saavuttaa aikaan liiketoiminnan tulokset. Liiketoimintaprosesseja voi olla yrityskokouudessa useita, mutta yleensä ne ovat itsenäisiä ja tulostavuuksia. (Salomäki 1999, 100.) Liiketoimintaprosessi voidaan myös määrittellä toimintoketjuksi, jonka avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotteiksi asiakkaalle. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Liiketoimintaprosessi on toistuva sarja tehtäviä, jotka voidaan määrittellä ja mitata. (Salomäki 1999, 105.)
- Pääprosessia voidaan kuvata liiketoimintaprosessista itsenäisemmin tarkasteltavaksi erotetusta prosessista, joka on organisaation menestymiselle tärkeä prosessi eli avainprosessi. Pääprosesilla on sisäinen tai ulkoinen asiakas ja se voi olla ydin- tai tukiprosessi. (Salomäki 1999, 100.)
- Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin, joka leikkaa läpi organisaatorajojen esimerkiksi tilaus-toimitusketjuna. Ydinprosessien ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Ydinprosessit ovat sellaisia prosesseja, joissa syntyy organisaation merkittävin jalostusarvo ja joille on myös ominaista suora, välitön

yhteys ulkoiseen asiakkaaseen, niiden luodessa suoraa lisäarvoa ulkoiselle asiakkaalle (Laamanen 2012, 54). Ydinprosessi käynnistyy yleensä asiakkaan tilauksesta ja päättyy palvelun tai tuotteen luovuttamiseen asiakkaalle, riippumatta missä hyödykkeen omistajarajat vaihtuvat (Laamanen & Tuominen 2011, 21). Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksessä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, tällöin niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyydet osaaminen ja päätöksenteko, joita ei voida yleensä luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Tämän vuoksi valmistelevat vaiheet ja tukiprosessit on rajattu ydinprosessien ulkopuolelle. (Salomäki 1999, 100.) Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu (Lecklin 2006, 130).

- Prosessikori on lähinnä hallinnollinen käsite. Se tarkoittaa kokoelmaa samantyyppisiä prosesseja. Esimerkiksi organisaation henkilöstöhallinta yli osastorajojen sisältää useita itsenäisiä, mutta toisiaan tukevia prosesseja, joilla on yhteinen omistaja. (Salomäki 1999, 100.)
- Tukiprosessi, jonka tehtävä on mahdollistaa ydinprosessien toiminta. Tukiprosessi eikä merkittävästi palvele suoraan ulkoista asiakasta, vaan yleensä perustuu organisaation sisäiseen asiakkuuteen, eli henkilöihin jotka ovat organisaation palveluksessa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 29.) Toiminnassa huomioitavaa on tehokkuus ja huomaamattomuus, jotta varsinaisten ydinprosessien toiminta olisi ongelmaton. Yksi tukiprosessi voi tukea organisaatiossa monia ydinprosesseja. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat esimerkiksi palkanlaskenta, siivous, johtaminen ja ATK – tuki. (Salomäki 1999, 101.)
- Osaprosessia voidaan myös kutsua ns. työprosessiksi. Osaprosessi nimitystä käytetään, kun halutaan erotella määritellystä prosessista työn tekemisen tai resurssin käytön kannalta tietty osa. Esimerkiksi organisaation toimitusprosessissa voidaan ajatella myynnin, suunnittelun ja tuotannon muodostavan kolmen osaprosessin kokonaisuuden.
- Työvaihe on prosessin kuvaamisen perusyksikkö, jota ei ole enää tarkoituksenmukaista eikä hyödyllistä kuvata erikseen osaprosessina. Prosessikuvauksen sijaan käytetään tarvittaessa työohjetta, jonka tarkkuus riippuu tehtävän luonteesta. Työprosessi on kokonaisuus, jonka muodostavat lopputulokseen vaikuttavat osatekijät, kuten prosessin käyttäjät, materiaalit, koneet ja laitteet, menetelmät, tieto ja työskentely ympäristö. (Salomäki 1999, 101–102.)

Tässä lähestymistavassa on syytä kuitenkin muistaa, organisaation toiminnan perustuvan kokonaisuudessaan prosessien verkkoon, jolloin prosessit tunnistetaan ja kuvataan yhdessä tasossa. Tällöin puhutaan lähinnä ainoastaan ydin- ja tukiprosesseista, joista valitaan organisaation ns. avainprosessit. (Laamanen 2012, 54.)

4 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista toimintaan prosesseittain ja ennalta määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30). Käytännössä tämä tarkoittaa tärkeiden prosessien tunnistamista, kuvaamista, mittaamista, työkalujen ja osaamisen kehittämistä, arviointia ja parantamista (Laamanen 2005, 156).

Prosessiorganisaation kantavana ideana on johtaa kokonaisvaltaisia prosesseja yksittäisten tehtävien sijasta. Tämä muodostaa merkittävän eron verraten funktionaaliseen ajattelutapaan, jossa esimerkiksi toiminnot jaetaan funktionaalisiin vastuualueisiin, kuten valmistukseen, myyntiin, markkinointiin ja hallintoon. Prosessien toiminnoista vastaavat joko prosessin omistavat tai sen tulosityksikön resurssit, jossa prosessin mukaisia tehtäviä suoritetaan. Prosessi kantaa vastuun kokonaisuuden toimivuudesta, kuten tilauksen vastaanottamisesta aina tavaran toimitukseen asti sovitussa aikataulussa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30.)

Prosessijohtaminen sekä sitä kautta prosessien suunnittelu kohdistuu kokonaisvaltaisiin asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessijohtamisessa ja prosessien kehittämiseen tähtäävässä muutostyössä on syytä paneutua yhtäläillä myös yksittäisiin toimintoihin, muutoksen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. Samoin suunniteltaessa ja johdettaessa organisaation yhteisiä toimintoja yli osastorajojen, jotka voivat olla hyödyllistä johtaa samalla tavalla kaikissa tulosityksiköissä. Nämä yhteiset toiminnot voivat muodostua organisaation ydinprosesseista, jotka luovat suoraan lisäarvoa ulkoiselle asiakkaalle. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 31.)

Prosessijohtamisen perimmäinen tarkoitus on kehittää operatiivista tehokkuutta ja saattaa prosessin parissa työskentelevät kohdehenkilöt tietoisuuteen, kuinka heidän tulisi toimia, jotta prosessi kokonaisuutena toimisi tehokkaasti. Organisaation prosessien parissa työskentelevien henkilöiden palautteen riittävä huomioiminen sekä prosessien mittaaminen ja tulosten analysointi edesauttaa rakentamaan jatkuvaan parantamiseen tähtäävää organisaatorakennetta. Epäkohtien riittävä esille tuominen ja prosessin käsittely kokonaisuutena mahdollistaa paremman yhteistyön eri osastojen välillä. Prosessijohtamisen lähtökohtana on tunnistaa asiakkaan tarpeet, jolloin toimintaa kehitetään myös asiakkaan tarpeista lähtien, ja näin ollen parannetaan organisaation asiakassuuntautumista, palvelua sekä asiakastytyvyyttä. (Laamanen 2005, 156.)

Organisaatioiden ja ihmisten tapana on reagoida monimutkaisuuden ja kehityksenkasvuun erikoistumalla. Tällöin menestymisen kannalta ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu henkilökunnan erikoistuneiden asiantuntijoiden välinen yhteistyö. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6.) Huomioitavaa on, että asiantuntijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä oman työnsä erikoisosaajaa, ilman koulutus- tai työtehtävärajoja. Yleisesti ajatellen, kukin organisaation osasto pyrkii ensisijaisesti tehostamaan ja kehittämään omaa toimintaansa ja tulostaan, tämä kuvaa hyvin perinteistä funktionaalista organisoitumista. Liiketoimintaprosessit edellyttävät eri osastojen yhteistoimintaa hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Lecklin 2006, 124 – 125.)

Funktionaalissa organisaatiossa tai funktionaalisesti organisoituessa on aina olemassa riski, että prosessiin kuuluvien tehtävien siirtyessä osastolta toiselle rajapinnat jäävät aivan liian vähäiselle huomiolle. Tämä ilmenee usein tiedonkulun katkoksina sekä tietämyksen siirron estymisenä. Tästä seuraa turhaa ongelmien selvittämistä ja ratkomista, jotka yleensä kasaantuvat viimekädessä esimiesten sekä johtajien harteille. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6.) Organisaation sisäisissä osaprosesseissa asiakas on seuraava vaihe, joka käyttää edellisen vaiheen tai osaston toimittamaa tuotetta hyödyksi prosessissaan. Usein ulkoisen asiakastyytyväisyyden ylläpidon merkitys tiedostetaan hyvin, mutta sisäinen toimittaja-asiakassuhde jää helposti hyödyntämättä parhaalla mahdollisella tavalla. (Salomäki 1999, 105.)

Prosessijohtamisen merkittävänä etuna on organisaation ja käytännön toiminnan looginen yhtenevyys. Prosessista vastaavalle henkilölle saatetaan paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. Hyvällä prosessijohtamisella voidaan edesauttaa prosessin eri tehtäviä hoitavien henkilöiden välistä kommunikoinnin sujuvuutta ja yhteisten tavoitteiden tunnettavuutta. Yhteiset tiedostetut tavoitteet mahdollistavat prosessin kehittämisen, jolloin voidaan parantaa tuotavuutta, joustavuutta, läpimenoaikoja, laatu ja palvelua sekä vähentää kustannuksia. (Lecklin 2006, 128.) Prosessijohtaminen on itsessään prosessi, joka varmistaa jatkuvan kehityksen ja organisaation suorituskyvyn (Burlton 2001, 73).

4.1 Prosessin omistaja

Prosessin omistaja voi toimia prosessin tekninen kehittäjä, mutta suositeltavaa on, että prosessin omistajat muodostavat operatiivisen johtoryhmän. Tällöin varmistutaan, että prosessi toimii organisaatiossa laadittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. (Laamanen 2012, 68.) Lisäksi prosessiajattelun toteuttamisen kannalta on tärkeää, että johtajat sitoutuvat prosessin omistajuuteen. Mikäli näin ei ole, on vaarana prosessin kannalta hyödyllisten muutosten läpivienti osoittautua haasteelliseksi. Organisaation päätäntävalta on sitoutunut johtajiin, ja ilman oikeita päätöksiä on mahdotonta saattaa organisaatio uudelle kyvykkyyden tasolle. (Laamanen 2012, 82.) Prosessin parantamisella tarkoitetaan prosessin toimintatavan muuttamista. Mikäli halutaan parempia tuloksia, on prosessin toimintaa kehitettävä. Tällöin paremmat tulokset saattavat vaatia myös tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Kehittämistä voi tehdä ilman prosessia, mutta se ei ole tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Prosessin omistajan vastuut vaihtelevat organisaatorakenteen mukaan, onko kyseessä tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio tai prosessiorganisaatio. Kaikissa näissä tapauksissa prosessin omistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, prosessien kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen kehityshankkeiden ohjauksesta. Prosessinomistaja määrittelee prosessille mittarit ja tavoitteet organisaation strategian pohjalta. Prosessinomistajalle on tärkeää kehityksen ja tulosten aikaan saamisen lisäksi myös ymmärtää kokonaisuuksia ja käsitteitä sekä lisäksi omata laaja-alainen näkemys prosessista sekä sen toiminnasta. Prosessinomistajuudella on pyrkimyksenä saada prosessisuuntaisesta kehittämisestä vastaamaan tietty nimetty henkilö. Tällöin prosessinomistaja voi vasta-

ta esimerkiksi kokonaisuudessaan tilaus-toimitusprosessin toimivuudesta alusta loppuun. Näin varmistetaan siitä, että koko prosessi toimii halutulla tavalla. Samoin voidaan ajatella muutos- ja kehitysprojektien yhteydessä, jolloin toimintaa voidaan tehostaa yhden henkilön ja kehitystiimin vastassa koko prosessin toimivuudesta ja kehitystarpeiden priorisoinnista. Kehitystiimit vastaavat toiminnan kehittämisen toteutuksesta. Prosessinomistajan johdolla työn tekevät työtiimit, jotka on allokoitu joko tuloyksiköille tai prosessille sen mukaan, mikä organisaatiomalli on kyseessä. Prosessinomistaja velvollisuus on seurata prosessin suorituskykyä ja onnistumista mittaamalla ja havainnoimalla. Prosessinomistajan vastuulla on tällöin myös poistaa prosessin pullonkaulat. Hänen tehtävään on myös huolehtia informoinnista organisaation muulle johdolle ja sidosryhmille prosessin tarpeista, suoriutumisesta ja kehitystarpeista. Prosessinomistaja valmentaa prosessissa toimivien kohdehenkilöiden yhteistä oppimista ja yhteistyökykyä sekä järjestää työskenteleville henkilöille asiaankuuluvat työkalut ja – menetelmät, lisäksi kannustaa ja ohjaa prosessihenkilöstön palkitsemista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 36 – 37.) On huomioitava, että prosessijohtajan nimityksessä ei siis ole kysymys projektista, vaan pysyvien jatkuvaan parantamiseen tähtäävien rakenteiden luomisesta (Laamanen 2012, 85).

4.1.1 Tuloyksikköorganisaatio

Organisoituessa tuloyksikkömallin mukaisesti, ydinprosessien tehtävänä on tukea tuloyksiköitä yhteisprosessien liittyvien tehtävien ja kehittämistyön osalta. Tällöin tuloyksiköt omistavat myös kaikki organisaation resurssit, eli resursseja ei ole suunnattu ydinprosessien käyttöön lainkaan. Ydinprosessilla ei ole tällöin ohjausvaltaa tuloyksiköihin nähden, vaan ne vastaavat ainoastaan yhteisesti sovellettavien toimintamallin suunnittelusta ja kehittämis ehdotusten laadinnasta. Ydinprosessin prosessinomistaja ei voi päättää, miten toimintamalleja sovelletaan, koska hänellä ei ole pääsääntöisesti esimiesasemaa prosessin toimijoihin nähden. Kaikki ydinprosessin toimintamallia koskevat suunnitelmat hyväksyy viime kädessä tuloyksikön johto. Tuloyksikön johdolla on valta päättää, koska tuloyksiköiden resurssit toimivat prosessien kuvaamalla tavalla ja toimintamalli vaikuttaa tuloyksikön omistamien resurssien käyttöön ja siten tuloyksikön tulokseen. Tuloyksiköt vastaavat tässä mallissa tuloksesta ja ydinprosessit ovat siitä kehittämisvastuussa. Esimiesasemaa vaativat toimenpiteet toteuttaa kyseisen tuloyksikön tai funktion esimies, ei prosessinomistaja. Tuloyksikköorganisaatiossa prosessinomistaja hankkii osan resursseista prosessille, sekä määrittää tuloyksikköjohtajan apuna, millaisia resursseja tuloyksikössä tulisi sitouttaa prosessille sen tehtävien suorittamiseksi.

Tuloyksikkömallin vahvuuksia ovat esimerkiksi selkeät valta- ja vastuurajat. Lisäksi malli vähentää tuloyksikön sisäistä byrokratiaa sekä tarvetta toiminnan yhteensovittamiselle muiden tuloyksiköiden ja koko organisaation tasoisten asioiden kanssa. Johtaminen palvelee pääsääntöisesti tuloyksikön intressejä. Mallin toiseksi vahvuudeksi voidaan lukea tuloyksikön omien asiakkaiden ja näiden tarpeiden tunteminen, hallinta sekä reagointinopeus asiakkaiden tarpeisiin. Myös tuloyksikön oman erityisosaamisen johtaminen ja kehittäminen tuloyksikön sisällä on helpompaa ja suoraviivaisempaa, koska toiminnan yhteensovittaminen muiden tuloyksiköiden ja koko organisaation tasoisten asioiden kanssa on hyvin vähäistä. Resursseja on myös helpompi kohdentaa oman tuloyksikön si-

sällä. Tällaisessa mallissa tulosityksiköllä on tyypillisesti myös omat sopimuskumppanit, joiden hyödyntämisestä tulosityksikkö vastaa itsenäisesti.

Tulosityksikkömallin heikkouksia ovat organisaatiolle yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta. Lisäksi keskeinen heikkous on tulosityksikkörajat leikkaavien yhteisten asioiden hallinta koko organisaation tasolla. Koska resurssien kohdentamisessa lähtökohtana toimivat aina tulosityksikön omat tarpeet, tulosityksikkömallin heikkoutena on lisäksi resurssien optimaalinen kohdentaminen koko organisaation näkökulmasta eli tulosityksiköiden välillä. Tulosityksikkömallin mahdollisia ristiriitatilanteita aiheuttavia seikkoja ovat esimerkiksi erilaiset toimintatavat eri tulosityksiköissä sekä yhteiskustannusten hallinta (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 31 - 33).

4.1.2 Matriisiorganisaatio

Matriisiorganisaatiomallissa tulosityksiköt ja prosessit muodostavat matriisin. Johtamisessa sovitetaan yhteen tulosityksiköiden ja prosessien tavoitteita. Matriisiorganisaatiomallissa ydinprosessien tehtävänä on tukea tulosityksiköitä ydinprosesseihin liittyvien tehtävien hoitamisen sekä kehittämistyön osalta. Tässä mallissa ydinprosesseilla on kehittämisvastuu. Lisäksi ydinprosesseilla on ohjausvaltaa tulosityksiköihin nähden ydinprosessien vastuulle erikseen määrättyjen asioiden osalta. Tulosityksiköt eivät enää omista kaikkia organisaation resursseja, vaan niitä on allokoitu myös ydinprosessien käyttöön. Eli ydinprosessi omistaa osan henkilö- ja muista resursseista ja voi myös päättää näiden. Ydinprosessit vastaavat paitsi yhtenäisesti sovellettavien toimintamallien suunnittelusta ja kehittämisedotusten laadinnasta myös tiettyjen tehtävien toteuttamisesta käytännössä. Tyypillisiä esimerkkejä ydinprosessin tehtävistä voivat olla asiakaspalvelun hoitaminen, sopimuskumppanien hallinta tai myyntiprosessista vastaaminen. Ydinprosessin prosessinomistaja voi siis päättää niiden toimintamallien soveltamisesta, jotka on annettu sen suunnittelu- ja toteutusvastuulle. Prosessinomistajan onnistumista tehtävissään myös mitataan näiden tehtävien tuloksellisen suorittamisen perusteella. Osan ydinprosessin toimintamallia koskevista suunnitelmista hyväksyy tulosityksikön johto ja osasta päättää prosessin omistaja itsenäisesti. Sekä tulosityksiköillä että prosesseilla on tässä mallissa tulosvastuu erikseen määriteltujen tehtävien osalta. Ydinprosesseille tai tulosityksiköille annattavasta kehittämis- ja raportointivastuusta ja ohjausvallasta sovitaan tehtävittäin organisaation ylimmässä johdossa, jotka edustavat sekä tulosityksiköiden että ydinprosessien vastuuhenkilöt.

Matriisimallin vahvuuksia on, että toimintaa arvioidaan monesta näkökulmasta, sekä yhteisten toimintamallien että tulosityksiköiden osalta. Organisaatiolle yhteisten eli kaikkia tulosityksiköitä koskevien asioiden hoitamiseen kiinnitetään riittävästi huomiota ja niiden hallinta tapahtuu systemaattisesti yhden vastuutahon toimesta. Lisäksi organisaatiolla on yhteisten asioiden hoidossa kustannustehokkuutta tukevat yhteiset toimintamallit. Tulosityksikkörajat leikkaavien yhteisten asioiden hallinta on helpompaa, kuten myös organisaatiolle yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta helpottuu. Resursseja voidaan kohdentaa optimaalisesti linjatyön ja kehittämisen välillä. Projektiorientoitunut toimintamalli tukee organisaation kehittämistyötä. Yhteisten asioiden kehittämiseen siirretään keskitetysti resursseja prosessinomistajalle, mikä edesauttaa kehitystyön tekemistä.

Matriisimallin heikkouksista esimerkkejä ovat valta- ja vastuurajojen mahdolliset päällekkäisyydet ja epäselvyydet. Myös byrokratia saattaa kasvaa tuloyksiköille yhteisten asioiden hoidossa. Toinen mahdollinen heikkous on, että tuloyksiköiden palveluiden ja toimintamallien erityispiirteiden huomiointi heikentyy silloin, kun toimintamallin tulee tukea kaikkia tuloyksiköitä. Vaarana on, että kompromissit heikentävät prosessin palvelukykyä tuloyksikköön nähden. Malli voi aiheuttaa sen, että tuloyksikkökohtaisten asiakastarpeiden tunnistaminen ja reagointinopeus heikkenevät. Jotta nämä ongelmat voisi välttää, tulee varmistaa etteivät linjaorganisaation tehtävät ja tarpeet jää liian vähäiselle huomiolle organisaatiotasoisena kehittämisen takia. Kaikkia yhteisiä toimintamalleja tulee kehittää kriittisesti tarkastelemalla niillä saavutettavia hyötyjä tuloyksiköissä. Tuloyksiköiden työntekijöiden on osallistuttava kehittämistyöhön. Onnistuminen prosessinomistajien nimityksissä ja toimivallan määrittelyssä on keskeistä. Prosessinomistajien tulee tuntee tuloyksiköiden käytännön toiminta. Matriisiorganisaatiossa prosessin omistajalla ei pääsääntöisesti ole esimiesasemaa prosessin toimijoihin nähden. Esimiesasemaa vaativat toimenpiteet toteuttaa kyseisen tuloyksikön tai funktion esimies. Matriisiorganisaatiossa prosessin omistaja hankkii osan resursseista prosessille. Matriisiorganisaatiossa prosessiomistaja määrittää tuloyksikköjohtajan apuna, millaisia resursseja tuloyksikössä tulisi allokoida prosessille sen tehtävien suorittamiseksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 33 – 34.)

4.1.3 Prosessiorganisaatio

Prosessiorganisaatio nimistä käytetään monissa yhteyksissä. Kuvaavampaa kuitenkin olisi kuitenkin käsitellä asiaa prosessiohjattuna organisaationa. Kun organisoidutaan prosessiorganisaatiomallin mukaisesti, ydinprosessien tehtävänä on kehittää toimintaa ja vastata toiminnan operatiivisesta tuloksesta. Ydinprosessit omistavat kaikki organisaation resurssit. Resursseja ei ole pääsääntöisesti suunnattu tuloyksiköiden käyttöön. Prosessiorganisaatiossa prosessinomistaja hankkii ja suuntaa prosessille resurssit, sekä on tulosvastuussa myös liiketoiminnallisesta tuloksesta. Prosessiorganisaatiossa, jossa prosessi omistaa prosessissa toimivat henkilöresurssit, prosessinomistaja on myös henkilötön hallinnollinen esimies.

Prosessiorganisaatiomallin vahvuuksia esimerkkejä ovat selkeät valta- ja vastuurajat ja vähäisempi byrokratia. Johtaminen perustuu pääsääntöisesti tuloyksikön intresseille. Projektiorientoitunut toimintamalli tukee kehittämistä ja vapauttaa tuloyksiköissä piilevää yhteisiä toimintamalleja tukevaa osaamista laajempaan käyttöön. Yhteisten asiakkaiden tunteminen ja hallinta on helpompaa, koska ydinprosessi omistaa asiakkuudet. Tuloyksikköraajat leikkaavien yhteisten asioiden hallinta ja resurssien kohdentuminen koko organisaation tasolla on helpompaa. Yhteiset toimintamallit tukevat kustannustehokkuutta. Yhteisten asioiden kehittämiseen suunnataan keskitetysti resursseja prosessinomistajalle, mikä edesauttaa kehitystyön tekemistä.

Prosessiorganisaatiomallin heikkouksia esimerkkinä on, että maantieteellisen tai tuotekohtaisen erityisosaamisen arvostus voi alentua. Malli ottaa huonosti huomioon tuloyksikkökohtaisten palveluiden ja toimintamallien erityispiirteet. Myös tuloyksikkökohtaisten asiakastarpeiden tunnistaminen ja reagointinopeus saattavat heikentyä.

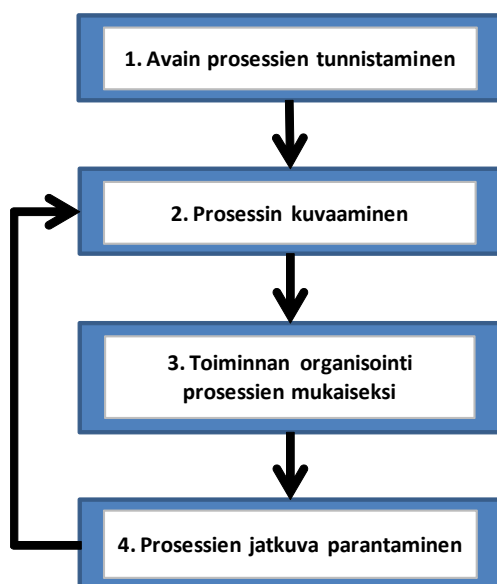
Prosessiorganisaatiomallin ristiriitatilanteiden välttämiseksi johdon tulee aidosti siirtää valta prosessinomistajille ja prosessien henkilöstölle tulosyksiköiltä. Lisäksi prosesseja tulee kehittää liiketoiminnan lähtökohdista käsin. Prosessin kehittäminen ei saa olla sinällään itseisarvoista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 35.)

5 PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Prosessien kehittämistä käsitellään yleisesti ajatellen karkeasti kahdella eri tavalla. Eroavaisuudet syntyvät suuriltaosin siitä, ajatellaanko prosessin kehittäminen projekti luonteisena kehityshankkeena, vai pitkän tähtäimen jatkuvaan parantamiseen tähtäävänä jatkumona. Projektiluonteisesti asiaa lähestyttäessä tavoitteena ovat organisaation ydinprosessien tai organisaation tehtävän kannalta muiden keskeisten prosessien uudelleen suunnittelu. Ydin prosessien uudelleensuunnittelu tarkoittaa usein hyvin radikaalia muutosta eli perustavaa laatua olevaa toimintoketjujen uudelleenajattelua ja -organisointia. Projekti on tapa hallita monimutkaisia prosesseja, nämä yleensä myös ovat prosessin ainutkertaisia toteutuksia. Prosessin kehittäminen tapahtuu toiminnan kehitysprojektien avulla. Tällöin prosessien kehittäminen voidaan jaotella viiteen vaiheeseen. Niistä ensimmäinen on johdon odotusten määrittäminen projektille ja projektin hyväksyntä. Seuraava vaihe kattaa prosessien nykytila-analyysin. Kolmannessa vaiheessa määritellään visio ja kriittiset menestystekijät. Neljännessä vaiheessa määritellään uusi toimintamalli, jota aletaan toteuttaa vaiheessa viisi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27.)

Johdettaessa organisaation toimintaa prosessien verkkona, keskeinen ajatus on aloittaa prosessien suunnittelu tunnistamalla asiakkaan tarpeet. Aluksi prosessit on tunnistettava. Tämä luo myös perustan organisaation kehittämiseksi asiakassuuntautuneeksi, nopeaksi ja joustavaksi. Toisessa vaiheessa organisoidaan kehitystyö ja kuvataan prosessit. Ehkä haastavin vaihe on ottaa askel kuvauksista käytännön toimintaan. Prosessien mukaisen toiminnan organisointi käsittää mm. prosessikuvauksen analysointia, viestintää, mittamista, tiimien ja verkostojen perustamista, auditointia sekä osaamisen, työkalujen suorituskyvyn analysointia. Jatkuvaan parantamiseen liittyy prosessien kehittäminen, strateginen suunnittelu ja muutosten aikaansaaminen. (Laamanen 2012, 50.) Tätä ajattelumallia esitetään kuvassa 2.

Nämä kaksi edellä mainittua lähestymistapaa prosessin kehittämiseen eroavat hiukan toisistaan. Mallien ns. toimintavaiheiden asiasällöt koostuvat lähes samoista asioista, eroavaisuuksia löytyy lähinnä asiasällöjen rajauksista ja lähestymistavasta. Tässä opinnäytetyössä keskitytään prosessien kehittämisessä asiakaslähtöiseen toimintamalliin, tavoitteena jatkuva parantaminen.



KUVA 2. Prosessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet. (Laamanen 2012, 50.)

5.1 Avainprosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistamista voidaan lähestyä kolmella eri lähtökohdalla

- toiminnan analysointi
- menestystekijöiden analysointi
- asiakkaan prosessin analysointi.

Toiminnan analysoinnin lähtökohtana on tutkia organisaation sisäistä toimintaa. Tällöin tarkastelu keskittyy organisaation eri osastoihin, kuten suunnittelu-, myynti- ja tuotanto-osasto. Varsin harvoin tällä lähestymistavalla saavutetaan hyviä tuloksia osastojen välisten työvaikeuksien parantamisessa, jolloin helposti myös estyy koko organisaation asiakaspalvelun, tehokkuuden ja joustavuuden kehittyminen. (Laamanen 2012, 64.)

Prosessien tunnistamista lähestyttäessä menestystekijäanalyysien perusteella, muodostuu haastavaksi jäsentää kaikki niihin liittyviä prosesseja. Menestystekijöitä voidaan ajatella olevan esimerkiksi asiakastehokkuus tai tehokkuus. Lähestymistapa on helpompi soveltaa esimerkiksi organisaation kehityshankkeiden priorisointiin, kuin prosessien tunnistamiseen. Paras ja usein myös helpoin tapa toteuttaa prosessien tunnistaminen on lähestyä asiaa asiakkaiden prosessien analysoinnista. Tavoitteena on, että organisaation prosessit palvelevat mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita, kuten tuotteen kehitys, asiakkaan vakuuttaminen, tuotteen toimittaminen ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen. Tavoitteena on saattaa organisaation prosessit ja asiakkaan prosessit liitettyä yhteen saumattomasti. (Laamanen 2012, 65.)

Prosessien tunnistaminen on syytä aloittaa sen ydinasian rajaamisesta, lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Tällöin myös määritellään mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessien tulisi aina alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää

tilaus-toimitusketjun toimintaa, jolloin prosessi alkaa asiakaskontaktista ja päättyy tuotteen tai palvelun luovuttamiseen asiakkaalle. Asiakasohjautumisen vaikuttaa myös organisaation mahdollisten toimitusprosessien suunnitteluun. Toimitusprosessit voidaan jaotella sen mukaan, onko kysymyksessä:

- standardi vakiotuotetoimitus
- vakiokomponenteista koottavissa oleva toimitus
- komponenttisuunnittelu sisältävä toimitus
- kokonaan asiakkaalle räätälöity toimitus. (Laamanen 2012, 56.)

Asiakkaiden tarpeiden lisäksi on syytä tarkastella, mitkä ovat keskeisimmät prosessin tuotteet, syötteet ja toimittajat sekä varmistua, että näille löytyy vastineet eri prosessien välillä. Tällöin mahdollistetaan muodostaa eheä kokonaisuus. Pyrittäessä jatkuvaan kehittämiseen, on hyödyllistä rajauksessa ottaa organisaation kannalta huomioon, että prosessin olisi syytä alkaa myös jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyä arviointiin sekä saatujen tulosten analysointiin. Menestyksellisen toiminnan edellytys on, että suunnitteluprosessi on toteutettu onnistuneesti ja tukien ydinprosesseja. Organisaatioissa suurin jalostusarvo syntyy ydinprosesseissa, tämän vuoksi on syytä pohtia, kuinka prosessi luokitellaan. Esimerkiksi, onko kyseessä ydin-, pää- vai tukiprosessi. Luokittelun tarkoitus on auttaa hahmottamaan ns. prosessiverkkoa, ja kyseisen prosessin vaikuttavuutta kokonaisuuteen. (Laamanen 2012, 52 – 57.)

Ydinprosessien uudelleensuunnittelussa kyseenalaistetaan perinteinen funktionaalinen reviiirijärjestely, jonka huonoina puolina on mahdollisuus ajautua kapea-alaisiin työtehtäviin, oman valtiopiiriin puolustamiseen, byrokraattisuuteen ja sitä kautta tehottomuuteen. Prosesseja on totuttu pilkkomaan ja organisoitumaan tehtävien mukaisesti eri osastoille. Osastojen läpi leikkaavissa prosesseissa on syytä varmistua, että vastuu määritellään myös näiden prosessien osalta, koska näiden kautta asiakkaille muodostuu lopullinen lisäarvo. Prosessien kehittämisessä keskitytään yksittäisten funktioiden ja osastojen sijaan organisaation ydinprosesseihin, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvaisissa toisistaan. (Kiiskinen, Linkoaho ja Santala 2002, 27–28.) Organisaatio ei pysty toimimaan pelkkien ydinprosessien varassa, vaan tarvitaan myös edellytykset ydinprosessien tehokkaalle toiminnalle ns. tukiprosessit. Toimialueita voivat olla esimerkiksi toiminnan suunnittelu, kunnossapito, henkilöstöhallinto, toimittajayhteistyö ja laadun kehittäminen. (Laamanen 2012, 56.)

5.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvauksia ja nimiä käytetään viestinnän välineinä. Tarkoituksena on auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan tavoitteita, tarkoituksia sekä tuloksia, joiden mukaan prosessit myös nimetään. (Laamanen 2012, 39–40.) Prosessien kuvaamisessa tarkoitus on organisaation toiminnan esittäminen toisiinsa verkottuneina systeiminä, tällöin saavutetaan ymmärrys systeemin kokonaisuudesta sekä arvonluonnin kannalta kriittinen toiminta. Tällä saavutetaan mahdollisuus halutun tuloksen aikaansaamiseksi, joita voivat olla organisaation kannalta taloudellinen arvo, asiakasarvo ja sosiaalinen arvo. (Laamanen & Tinnilä 2009, 36.) Yksi prosessien kuvaamisen rooleista on, että organisaation johto voi asettaa käytännön toiminnan osaksi organisaation strategiaa operatiivisella ta-

solla. Tällöin kuvataan prosessit, joka tuottaa tavaroita ja palveluja asiakkaille (Greasley 2008, 51). Prosesseja kuvataan riippumatta luodaanko uutta prosessia vai kehitetäänkö jo olemassa olevaa toimintaa. Mikäli prosessia muutetaan radikaalisti, voi muutoksen ymmärtämisen vuoksi olla hyväksi kuvata sekä nykyinen että paranneltu prosessi. (Laamanen 2012, 86 – 87.) Kuvaukset kohdistuvat useisiin erilaisiin tarkoituksiin, kuten esimerkiksi toiminnan ymmärtämiseen, toiminnan parantamiseen tai tietojärjestelmien kehittämiseen. Prosessikuvausten laadinnassa kuvaustarkkuus sekä yksityiskohtaisuus riippuvat kuvauksen tarkoituksesta. Toiminnan ymmärtämiseen riittää usein suhteellisen karkea kuvaus, kun taas parantamiseen tarvitaan yksityiskohtaista kuvausta parantamisen kohteesta. (Laamanen 2012, 79.)

Usein organisaatioissa työskentelevät ihmiset ymmärtävät melko hyvin oman, lähipiirinsä tai omalla osastollansa tehtävän työn. Tarkasteltaessa esimerkiksi organisaation toimitusketjun toimintaa huomataan, että varsin usein henkilöillä ei ole selvää käsitystä muilla osastoilla tehtävästä työstä kokonaisprosessin suorittamiseksi, ja siitä kuinka oma työskentely vaikuttaa seuraavien osastojen tai työvaiheiden toimintaan.

Seurauksena on, paitsi huono osastojen välinen yhteistyö, niin myös heikentää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, hidastaa reaktioita ja vähentää työn mielekkyyttä. Oikein hyödynnetyt prosessikuvaukset viestinnän välineinä auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta ja antaa mahdollisuuden toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuudella ei ole mitään hyötyä, jos ei ymmärrä kokonaisuutta eikä saa kaikkia tarpeellisia tietoja organisaation toiminnasta. Prosessien kuvaaminen edes auttaa mahdollistamaan suurempia työkokonaisuuksia ja tällä tavoin johtaa myös työkokonaisuuksien kasvamiseen, koska se on keino esittää organisaation käytännön työtä. Prosessin parissa työskentelevien ihmisten laaja-alainen näkemys organisaation toiminnasta edistää uusien kehitysideoiden syntymistä, monitaitoisuutta sekä työtovereiden osaamisen arvostamista. Organisaation suorituskyky ei synny yksittäisten sankaritekojen tai osastojen toiminnan tuloksena. Henkilö- tai osastokohtaiset taloudelliset ja määrälliset tavoitteet eivät yksinään riitä turvaamaan tulevaisuuden menestystä. Liiallinen erillistavoitteisiin perustuva lähestymistapa johtaa osaoptimointiin ja ylikorostuneisiin tehokkuustavoitteisiin. Suorituskyky syntyy asiakkaiden tarpeita tyydyttävistä prosesseista, joille asetetaan erikseen tavoitteita. Jäsentämällä nämä kuvatut prosessit varmistetaan, että parantamistyö kohdistuu koko organisaatiota hyödyttävällä tavalla. (Laamanen 2012, 23.)

Prosessien kuvauksessa on tärkeää toiminnan kannalta tunnistaa mittarit, joilla prosessien suorituskykyä voidaan mitata. Jotta organisaatio onnistuisi muutosprosessissaan, sen tulee mitata jatkuvasti ja monipuolisesti muutosprosessin etenemistä. Taloustoimintojen tehokkuuden osatekijöitä ovat kustannukset, laatu, tuottavuus ja aika. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 52.) Ydinsuorituskyvyn lisäksi on syytä myös mitata prosessin menestystekijöihin liittyvää suorituskykyä, kuten esimerkiksi asiakaspalautetta. Mittaamisen tarkoitus on ymmärtää prosessin syy-seuraussuhteita ja keskittyä niiden tekijöiden sekä toimintojen ohjaamiseen ja kehittämiseen, jotka ovat kriittisiä ydinsuorituskyvyn kannalta. Prosessin toimiessa tietämys suorituskyvystä kasvaa, ja tällöin voidaan analysoida mitauksen oikeellisuutta ja tarvittaessa muuttaa mittauksia tai – kohdetta. (Laamanen 2012, 91.) Selkeiden ja konkreettisten mittareiden rakentaminen prosessin seurantaan varten edesauttaa kehit-

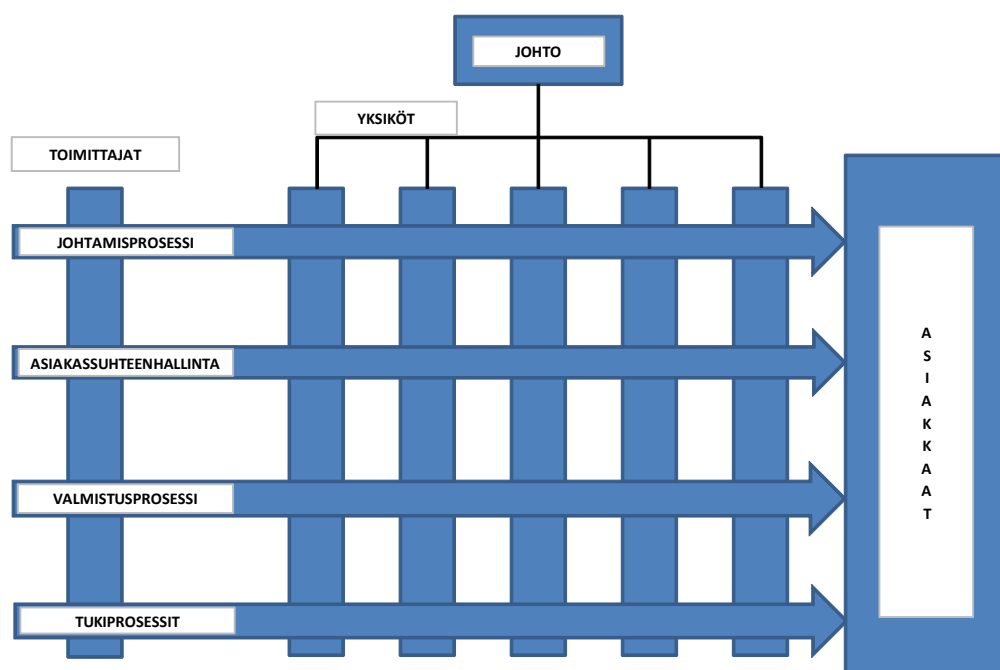
tymistä. Kunkin prosessissa työskentelevän henkilön kohdalla on mitattava niitä asioita, jotka kuuluvat hänen työkuvaansa ja joihin hän voi suoraan itse vaikuttaa. Yleensä onnistuneelle prosessin kehitykselle on organisaation kannalta tyypillistä seurata kustannuksia sekä kuunnella prosessin kohdehenkilöiden näkemyksiä prosessien toiminnasta. Mittareiden ei tarvitse olla välttämättä aina taloudellisia, euromääräisiä mittareita. Tosin hyvät laadullisetkin mittarit kytkeytyvät taloudellisiin mittareihin. Kvalitatiiviset, laadulliset prosessien ja tuotteiden mittarit antavat myös välittömästi palautetta ja toimivat erinomaisena vertailupohjana taloudellisille mittareille. Olennaista ei ole se, onko mittari laadullinen vai numeerinen, vaan se, että mitataan oikeita asioita, joihin yrityksen menestyminen perustuu ja jotka ovat muutoksen kohteena. Myös mittauksen tarkkuustarve luonnollisesti vaihtelee organisaatiosta toiseen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 53–54.)

Prosessien tunnistamisen ja rajauksen jälkeen voidaan alkaa piirtää prosessikaavioita (Laamanen 2012, 92). Prosesseja löytyy tuotannosta ja toimistoista. Jotta prosessien suorituskykyä voidaan mitata, on ne ensin saatettava prosessien kuvausten mukaiseksi. Tämä on myös edellytys prosessien ohjaamiseen. Usein kuvaamisen hankaluudet kertovat prosessin tunnistamisen-, toiminnan- tai johtamisen ongelmista. (Salomäki 1999, 100–102.) Tämän vuoksi on tärkeää, että prosessin omistaja itse suorittaa prosessin kuvauksen (Laamanen 2012, 75). Prosessien kuvaaminen auttaa aina kehittämään omaa ajatusta organisaation toiminnasta. Kysymyksessä ei ole pelkästään prosessikuvausten aikaan saaminen, vaan uudenlaisen ymmärryksen ja sen pohjalta tuloksellisemman toiminnan kehittäminen. (Laamanen 2012, 82.) Puhuttaessa prosessijohtamisesta, kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää, miten eri rooleissa toimivien henkilöiden tulee toimia, jotta prosessi olisi tehokas, asiakas saa hyötyä ja organisaatio menestyy, tällöin huomio kohdistetaan sen johtamiseen ja parantamiseen. (Laamanen 2005, 160.) Prosessijohtamista ei voida käytännössä toteuttaa ilman kuvausta. Huomioitavaa on, että kuvaus itsessään ei ole tavoite. Se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää.

5.2.1 Prosessikartta

Prosessikartasta voidaan puhua graafisena kuvauksena, joka kuvaa karkealla tasolla organisaation avainprosessit ja niiden väliset yhteydet (Laamanen & Tinnilä 2009, 126). Yleinen prosessikartan esitysmuoto on, jossa funktiot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan eräänlaisina nuolina. Parempi nimitys, kuin prosessikartta on esitykselle kirjoittaa otsikoksi organisaation toiminta-ajatus. (Laamanen 2012, 64.) Prosessikartalla pyritään viestimään prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaation rajojen, koska tarkoitus on auttaa ymmärtämään toimintaa, joilla tuotteet ja palvelut tuotetaan. On tärkeitä, että asiakkaan toiminta on myös esillä prosessikartassa. Tällä tavalla asiakkaan toiminta on helpompi kiinnittää yhteistyöhön ja organisaation jäsenille syntyy näkemystä siitä, kuinka asiakas toimii. Organisaation prosessit eivät ole putkia, vaan ne vaikuttavat toisiinsa. Keskeisten vaikutussuhteiden tulee olla esillä prosessikartassa, jossa toiminta tulee kuvata prosessien verkkona. (Laamanen 2012, 59–60.) Prosessikartan tarkoitus ei ole olla työ- tai menetelmäohje, vaan toimintarunko, jonka pohjalta yksityiskohtaisemmat prosessikaaviot, ohjeet sekä toimintamallit laaditaan. Tärkeää on, että toimintalogiikka käy selväksi. Prosessikartan esimerkki on esitetty kuvassa 3. Prosessikartta laaditaan yleensä liiketoimintayksikölle, jolla on omat markkinat, asiakkaat, tuotteet, re-

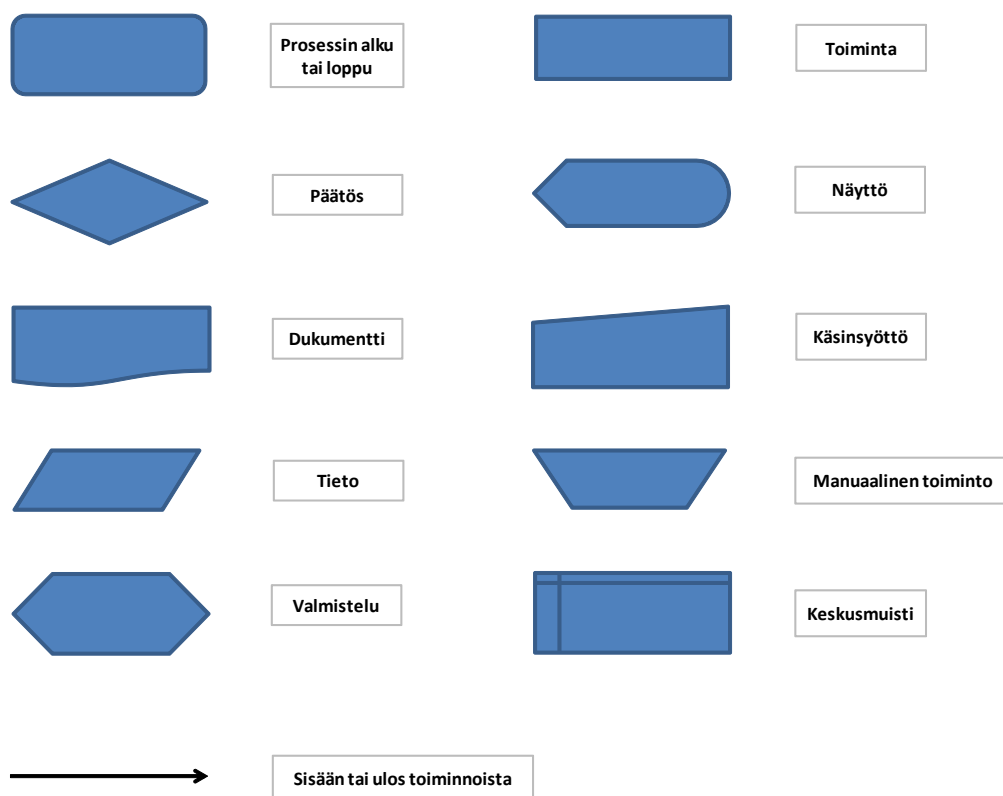
surssit, tuloslaskelma, tase ja kohtuullinen päätäntävalta omaan toimintaansa. (Laamanen 2012, 69.)



KUVA 3. Esimerkkikuva prosessikartasta. (Laamanen 2012, 60.)

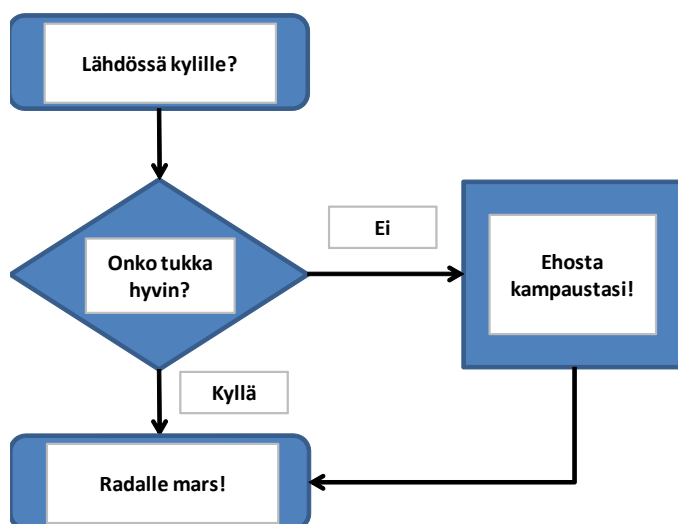
5.2.2 Prosessikaavio

Prosessikaaviot tunnetaan yleiskielessä myös vuokaavioina. Kuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta kaikki tarvittavat toiminnot ja määrittelyt. Kuvaus on siis yksityiskohtaisempi kuvaus, kuin edellä mainittu prosessikartta. Prosessikaavio sisältää prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät, työkalut, tuotoksen, ympäristövaikutuksen sekä liityntäpinnat toisiin prosesseihin. Voidaankin sanoa, että prosessikuvaus sisältää kaiken sen, mikä on tärkeää organisaation menestymiselle. Esitys kuvaa prosessin toiminnot, tietovirrat sekä roolit ja henkilöt. (Laamanen & Tinnilä 2009, 123–124.) Henkilöroolit on syytä pitää mukana prosessikaaviossa, tällöin ihmiset voivat tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä sisälle prosessiin. Pyrkimyksenä on käyttää, niin paljon kuin mahdollista aitoja henkilörooleja, ei osastoja tai ryhmiä. Suositeltavaa on asettaa ylimmäksi rooliksi asiakas. Tämä lähestymistapa korostaa asiakkaan merkitystä. Toiset suosivat symboleiden käyttöä kaaviossa, tehostaakseen visuaalista ilmettä. Näiden käyttö vaatii kuitenkin sen, että kaaviota lukevien on tiedostettava symbolien merkitys, joten niiden käyttöä on syytä aina harkita. Tehtävien symbolina voidaan tällöin käyttää neliötä ja tiedonkulun (vaikutuksen) symbolina nuolta. Asiakkaan toimintaa voidaan korostaa soikion muotoisella symbolilla. (Laamanen 2012, 79–80.) Kuvassa 4 on esitetty yleisimmin käytettyjä symboleita, ja niiden merkityksiä. Prosessikaavio toimii sekä prosessijohtamisen työkaluna, että hyvänä toimintarunkona laadittaessa työ- ja menetelmäohjeita organisaation henkilöstölle.



KUVA 4. Esimerkkejä yleisimmistä prosessikaaviosymboleista. (Andersen, Fagerhaug, Henriksen & Onsoy 2008, 50.)

Prosessikuvauksen tulee olla teknisesti hyvä ja kuvausten tulee noudattaa organisaation toimintaperiaatteita sekä olla hyväksyttävä vastuunmäärittelyiden ja resurssitarpeiden näkökulmasta. Prosessin avainhenkilöiden, eli prosessin kannalta kriittisten ihmisten, on pystyttävä omaksuma prosessikuvaus oman toimintansa perustaksi, kaikkien prosessissa toimivien on ymmärrettävä oman roolinsa prosessin tavoitteiden saavuttamisessa. (Laamanen 2012, 97.) Kuvauksen tekniset vaatimukset riippuvat osittain kuvattavasta prosessista, kuten pituus. Pyrkimyksenä mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs, kuitenkin että asiakokonaisuus käy hyvin selville. Huomioitavaa on pitää kuvaus sovitussa prosessikartan rungossa, käyttää yhtenäisiä sekä sovittuja käsitteitä ja muodostaa looginen kokonaisuus ilman ristiriitoja. Prosessikuvauksessa on myös oltava tunnistetiedot, kuten tekijä, päivämäärä, tunniste ja hyväksyjä. (Laamanen 2012, 76.) Kuvassa 5 on esimerkki yksinkertaisesta prosessi / vuokaaviosta.



KUVA 5. Prosessikaavion yksinkertainen esimerkki.

Liiketaloudellisesti ajatellen prosessien luomisen perustana on tunnistaa asiakkaat ja niiden tarpeet, tällöin prosessille on asetettu päämäärä. Päämäärän saavuttaminen vaatii tuotteita tai palveluita, joita asiakkaalle tarjotaan. Tuotteiden ja palvelujen muodostaminen vaatii suunnittelua, millaisilla toimenpiteillä ja resursseilla nämä voidaan saada aikaan ja lopuksi on selvitettävä tarvittavat syötteet eli tiedot ja materiaalit, mitä tarvitaan prosessin aikaansaamiseksi sekä määrittää mistä ja miten ne hankitaan. Prosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään toiminta vaikutusta läpi organisaation. Ilman tätä ymmärrystä on vaikea hyödyntää saatua tietoa ja suunnitella toimivaa strategiaa tai yleensäkin johtaa tehokkaasti organisaatiota kohti tavoitteita. (Laamanen 2005, 155.)

Ei ole realistista olettaa, että pelkkiä kaavioita piirtämällä tai määrittelyllä jotakin olennaista muuttuu organisaatiossa. Ei hyvää asiakaspalveluakaan synny pelkästään ohjeilla eikä prosessikuvauksilla. Kun prosessi on mallinnettu ja ymmärretty, toiminta muutetaan kuvatun prosessin mukaiseksi ja tämän jälkeen kehitystyö jatkuu arvoa luovan prosessin tehokkuuden parantamisella. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)

5.3 Toiminnan organisointi prosessin mukaiseksi

Prosessien kuvaukset on syytä arvioida ennen varsinaista toteutusta. Prosessin arviointien tavoitteena on, että ihmiset tiedostavat, ymmärtävät ja hyväksyvät prosessin mukaisen toiminnan. (Laamanen 2012, 97.) Tämän lisäksi arvioinneissa on myös mahdollisuus löytää prosessin epäkohtia, jotka muutoin olisivat esimerkiksi prosessinjohtoryhmältä jääneet huomaamatta. Ketkä prosessia kulloinkin arvioivat, riippuu organisaatiosta sekä prosessista itsestään. Arvioijina voivat olla prosessin johtoryhmän jäsenet, organisaation johtoryhmä, kriittisissä rooleissa työskentelevät henkilöt sekä prosessissa työskentelevät henkilöt (Laamanen 2012, 97). Mitä laajemmin arviointi suoritetaan, sitä parempi analyysi toiminnasta on mahdollista saada. Eri rooleissa työskentelevät ihmiset lähestyvät asiaa yleensä hiukan eri näkökulmasta, tarkastellen asiaa oman työtehtävänsä tai toimintansa mukaan.

Pyrkimyksenä on ennakoida mahdolliset kustannuksia tuovat ongelmat ja poistaa ne ennen varsinaisen toiminnan aloittamista.

Uusien toimintamallien käyttöönotto tähtää siihen, että muutokset toteutetaan konkreettisesti. Konkreettiset muutostoimenpiteet kohdistuvat suoraan johonkin tiettyyn, yksilöityyn toiminnan osa-alueeseen, organisaation osaan ja erityisesti henkilöihin ja heidän osaamisensa kehittämiseen. Uusia toimintamalleja otettaessa käyttöön, aloitetaan vanhoista työtehtävistä ja – malleista luopuminen sekä ryhdytään soveltamaan uusia toimintatapoja. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 59–60.) Se, että toiminta vastaa kuvattua prosessia, vaatii myös prosessissa työskentelevien henkilöiden rooleihin rekisteröitymisen. Tämä sisältää uusien toimintamallien omaksumisen. Tiimien ja verkostojen luomisen sekä osaamisen- ja resurssien analysoinnin. Tuloksena rakennetaan puitteet prosessin mukaiselle toiminnalle. Tässä vaiheessa taloudellisten resurssien käytettävyyttä näyttelee suurta roolia, jonka vuoksi organisaation johdon myönteinen sitoutuminen on tärkeää. Organisaatio edesauttaa muutoksen toteuttamiseen esimerkiksi koulutusohjelmien ja muutosvalmennuksen avulla sekä opastamalla työntekijöitä uusissa tehtävissä.

Mittaamisen avulla käynnistetyn toiminnan ennakointi tulee mahdolliseksi. Voidaan analysoida kehityskulkua. Mikäli kehityskulku menee väärään suuntaan, voidaan siihen reagoida etukäteen ilman vakavaa kriisiä. Nopeat tulosten heikkenemiset havaitaan usein jopa ilman mittaamista. Hidasta muutosta ja kunnan heikkenemistä ei ole helppoa havaita ilman hyvää mittausjärjestelmää, tässä suhteessa hitaasti muuttuvat ilmiöt ovat vaarallisempia. (Laamanen 2012, 44.)

Muutos voidaan toteuttaa koko organisaatiossa yhtä aikaa tai optimitoimintatapaa voidaan täsmentää ja konkretisoida ensin pilottiyksiköksi valitussa organisaation osassa tai tulosityksikössä. Pilottiyksikkö on usein jo entuudestaan tunnettu aktiivisena nykyisen toimintansa kehittäjänä ja uuden toiminnan luoja. Pilottiyksikkötoiminnan tuloksena syntyy, käytännön toiminnassa täsmennetty, konkretisoitu, testattu, arvioitu ja parannettu optimitoimintatapa. Tämä toimii käytännön esimerkkinä, kun käynnistetään muutostavoitteiden mukaista toimintaa myös muissa yksiköissä. Pilottiyksikön käyttö on usein nopeampi vaihtoehto konkreettisten muutosten aikaansaamiseksi. Organisaation muiden yksiköiden ihmiset saadaan myös paremmin motivoitua ja sitoutettua muutokseen, koska voidaan osoittaa konkreettisia ja toimivia tuloksia. Samalla uutta toimintatapaa voidaan testata vain osassa organisaatiota ja pienemmillä resursseilla kuin koko organisaatiota muutettaessa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 62.)

Auditointien tehtävä on kertoa, kuinka prosesseja käytännössä sovelletaan. Laajojen toiminta sistemien kehittämisessä on vaarana irtaantua todellisesta tarpeesta ja käytännöstä, joko tiedosta tai tiedostamattaan. Auditoinneilla pyritään varmistamaan, että prosessien toiminta ja käytettävät työvälineet ovat käytännön kannalta hyödyllisiä sekä tarkoituksenmukaisia ja niitä käytetään oikein. (Laamanen 2012, 44.) Nykyisin varsin monet organisaatiot omaavat ISO 9000-laatusertifikaatin, jonka vuoksi toimintaan kuuluu myös sisäiset että ulkoiset auditoinnit. ISO 9001 on kansainvälinen standardi, joka määrittelee laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset, joita organisaatio hyödyntää, kun

- sen tarvitsee osoittaa kykynsä toimittaa johdonmukaisesti tuotteita, jotka täyttävät asiakas vaatimukset sekä tuotetta koskevat lakien ja viranomaisten vaatimukset
- se pyrkii lisäämään asiakastyytyvyyttä soveltamalla järjestelmää, joka sisältää jatkuvan parantamisen prosessit ja asiakasvaatimusten sekä tuotetta koskevien lakien ja viranomaisten vaatimusten täyttämisen varmistavat prosessit. (Lecklin & Laine 2009, 247.)

Auditoinnin muodollinen määritelmä on (ISO 9000) / 47 / :

”järjestelmällinen, riippumaton ja dokumentoitu prosessi, jossa hankittavaa auditointinäyttöä arvioidaan objektiivisesti sen määrittelemiseksi, missä määrin sovitut arviointi kriteerit on täytetty.”

(Laamanen 2012, 110). Myös asiakas voi toimia auditoijana, tarkkailemalla organisaatiosta saatua palvelun tai tuotteen laatua. Varsin usein tämä ilmenee valitettavasti reklamaatioina organisaatiolle, mikä kertoo paitsi asiakas tyytymättömyydestä myös prosessien toimintaheikkoudesta.

5.4 Prosessin jatkuva parantaminen

Prosessia voidaan tarkastella tiedon jalostumisen näkökulmasta. Prosessi tarkoittaa syötteiden muuntamista tuotoksiksi. Toinen tärkeä tiedon ja prosessien välinen yhteys on prosessin suorituskyky. Tässä yhteydessä usein puhutaan operatiivisten tavoitteidenasettamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta. Kun prosessi on mallinnettu ja ymmärretty, kehitystyö jatkuu arvoa luovan prosessin tehokkuuden parantamisella. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.) Joskus pelkällä mittaamisella voidaan te-rävöittää organisaation toimintaa. Tämän edellytyksenä on, että tunnetaan prosessi ja sen toiminta sekä mitataan prosessin suorituskyvyn kannalta oleellisia asioita. Mittaaminen ilman konkreettista käsitystä, kuinka tulokset syntyvät, on varsin turhauttavaa. (Laamanen 2012, 44.)

Organisaation strategiat kytetään prosesseihin tunnuslukujen avulla. Tämä tarkoittaa sellaisen mittaustajärjestelmän rakentamista, jonka avulla prosesseille voidaan asettaa kehitystavoitteita ja seurata suorituskyvyn kehittymistä. Tunnusluvut kertovat sekä valitun strategian toimivuudesta, että menneestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. (Laamanen 2012, 249.) Suorituskyky mitataan koko prosessin näkökulmasta ja tällöin asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien tarpeet toimivat kehitystyön lähtökohtana. Kehitysmahdollisuuksien tarkastelu kohdistuu sekä itse prosessiin ja sen tehokkuuden parantamiseen että tuotteeseen ja sen mahdolliseen kehittämiseen. Prosessien parantamisessa on keskeistä prosessin tarkka kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen avulla yritetään löytää ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa, että koko prosessin suorituskyky paranee. Tyypillisiä analyysejä ovat läpimenoaika, virtaus, jalostusarvo, hävikki, kustannukset, virheet, poikkeamat ja asiakaspalautteet. (Laamanen 2012, 210.) Myös prosessissa toimivien ihmisten palautetta prosessin toiminnasta on tärkeää käyttää hyödyksi, koska puhuttaessa toimintojen yksityiskohdista parhaat tietäjät yleensä löytyvät henkilöistä, jotka työskentelevät niiden kanssa.

Prosessien kehittäminen on avain asemassa organisaation kyvykkyyksien kehittämisessä. Niiden kautta päästään käytännöllisellä tavalla käsiksi mm. osaamiseen, joustavuuteen, nopeuteen ja laatuun. (Laamanen 2012, 239.) Organisaation toimintajärjestelmää kehitetään prosessien avulla, tavoitteena jatkuvasti paraneva tehokkuus ja asiakkaiden tyytyväisyys. Prosessien avulla on mahdollis-

ta luoda jatkuvalla parantamisella rakenne, jossa nimenomaan prosesseja tulee parantaa. (Laamanen 2012, 202.) Lähtökohtana on, että jokaiselle prosessille on nimetty prosessin omistaja ja ydintiimi, jotka vastaavat prosessien toiminnasta ja sen kehittämisestä. Prosessien omistajat kuvaavat prosessin, jolloin yhteistä kuvausmallia käytetään viestimään toimintatapaa prosessien kohdehenkilöille. Prosessien toiminnan oikeellisuus varmistetaan auditoinneilla, joita suoritetaan vähintään kerran vuodessa. Prosessin omistajan tehtävä on kerätä organisaation henkilöiltä kehitysideat, palautteet ja poikkeamat. Saatujen tietojen analysointi muodostaa kehityksen suunnan ja prosessin omistaja kehittää niiden perusteella prosessia strategioiden mukaan. Saaduista tuloksista raportoidaan organisaation johtoryhmälle prosessin suorituskyvyn kehittymisestä. Suurten kehityshankkeiden käynnistyksestä vastaa organisaation johtoryhmä, joka mahdollistaa tällöin myös siihen tarvittavat resurssit. (Laamanen 2012, 254.)

6 TOIMEKSIANTO

Opinnäytetyöaiheen valinta muodostui esiselvitystyön pohjalta. Lähtökohtana valintaan oli löytää aihe, josta on organisaatiolle hyötyä ja millä voidaan parantaa tuottavuutta sekä tilaus – toimitusketjun eri osastojen välistä informaationkulkua.

Esiselvitys käynnistyi tammikuussa 2013 ja sisälsi tutustumista tilaus – toimitusketjun toimintaan. Tutustuminen suoritettiin pääosin kohdehenkilöiden henkilöhaastatteluilla audienssien ja puhelinkeskusteluiden pohjalta. Kohdehenkilöt koostuivat kokeneista alansa ammattilaisista, joiden toimenkuvat edustivat myyntiä, suunnittelua, asennusten työnjohtoa sekä tehdastoimitusketjujen organisointia. Näiden haastatteluiden pohjalta muodostui käytännönkuva toiminnoista, joita olisi mahdollista kehittää. Esiselvitystyön jatkuessa tarkastelun kohteeksi muodostuivat tilaus - toimitusketjun käytävissä olevat eri toimitusmallien prosessikuvaukset sekä työ- ja menetelmäohjeet myynti- ja suunnitteluosaston sekä asennustoiminnan työnjohdon osalta. Esiselvitystyö päättyi helmikuun lopussa 2013. Näiden saatujen lähtötietojen perusteella opinnäytetyön aiheeksi muodostui prosessin kehittämiseen.

6.1 Lähtökohdat

Lähtökohtaisesti Kone Hissit Oy:n tilaus – toimitusketjun prosessi koostuu eritasoisista asiakasohjautumisenasteista. Näistä voidaan erotella vakiotuote-, vakiokomponenteista koottavissa oleva-, komponenttisuunnittelu sisältävä- ja kokonaan asiakkaan toiveiden mukaan räätälöity toimitus. Organisaation ydinprosessi jakautuu näiden tuotetoimitusten mukaisesti omaksi prosessikseen, johtuen pääosaltaan globaaleista tehdastoimitusketjuista ja niiden toiminnasta. Tuotteet muodostavat kokonaisen tuoteverkon, joka sisältää hissi- ja liukuporrastuotteita asiakkaille sekä uusiin että vanhoihin jo olemassa oleviin kohteisiin. Olemassa oleviin kohteisiin sisältyy täysin uuden kokonaisuuden ns. jälkiasennustuotteiden lisäksi vanhan tuotteen eriasteisia modernisointiratkaisuja. Modernisoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä uudistamista, jossa modernisoinnin asteesta riippuen uudistetaan olemassa oleva tuote vastaamaan paremmin nykyajan käytettävyyttä ja vaatimuksia. Lähtökohtaisesti tilaus – toimitusketjun ydinprosessi koostui kuudesta erilaisesta prosessista, asiakasohjautumisasteesta riippuen. Opinnäytetyön esiselvityksessä ilmeni, että prosessissa työskentelevien henkilöiden tietämystä toimitusprosessin kokonaistoiminnasta voitaisiin parantaa. Tässä työssä keskityttiin Kone Hissit Oy:n tilaus – toimitusketjussa myynnin – työsuunnittelun – asennuksen työnjohdon väliin toimintaan.

6.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Yksi toimeksiannon tarkoitus oli parantaa organisaation tuottavuutta ja toteuttaa se pienentämällä prosessin epätehokkaan työn ja vioittuneen tai vääränlaisen materiaalin määrää. Tällöin voidaan yleisesti puhua hukasta mikä prosessiin sisältyy. Hukalla viitataan usein materiaalihävikkiin, mutta hukkaa syntyy myös turhasta tai väärin tehdystä työstä, joka varsin usein johtaa lopulta myös mate-

riaalihävikkiin. Tarkastellaanpa hukkaa työnä, aikana tai materiaalina, muodostuu niistä joka tapauksessa kustannuksia, joita on syytä organisaatiossa pyrkiä minimoimaan. Prosessin toiminnan kannalta oikein ja tehokkaasti tehty työ pienentää hukkaa, olipa kyseessä mikä tahansa osasto tai henkilö. Tehokas toiminta prosessissa edellyttää oikeiden toimintamallien tiedostamista sekä omakohtaisesta toiminnasta että sen vaikuttavuudesta muiden prosessin kohdehenkilöiden toimintaan, vasta tämän jälkeen voidaan prosessitoimintaa ajatella sovellettavan. Kehittämällä viestintää prosessin kuvaamisella mahdollistetaan oikeiden ja tehokkaiden toimintamallien käyttö organisaatiossa.

Toimeksiannossa toimitusprosessin kehittämiseksi, sen uudelleen kuvaaminen osoittautui välttämättömäksi. Tarkasteltaessa jo olemassa olevia prosessikuvauksia, huomio kiinnittyi kuvausten ulkoasuun. Kuvauksista suurin osa oli toteutettu ilman toimintajärjestystä kuvaavia nuolia, joiden perusteella kuvauksen suoraviivaisuutta ja loogisen toimintajärjestyksen esittämistä voidaan tehostaa. Tähän asiaan haluttiin muutosta, jonka vuoksi uuteen kuvaukseen liitettiin suora looginen yhteys eri tehtävien ja toimintojen välille. Toiseksi kehitettäväksi asiaksi muodostui vanhojen kuvausten kuvaustarkkuus, jota haluttiin lisätä kuvaamalla kriittisten toimintojen vaiheita yksityiskohtaisemmin. Tähän yksityiskohtaisempaan kuvaukseen käytettiin apuna prosessin kohdeosastojen menetelmä- ja työohjeita. Lisäksi uudella kuvauksella haluttiin saattaa kuvaus vastaamaan juuri kyseistä ajanhetkeä. Tässä vaiheessa kohdehenkilöiden haastattelut nousivat suureen rooliin. Näiden haastattelujen pohjalta saatiin konkreettisempi kuva toiminnoista, joita voitiin yhdessä menetelmä- ja työohjeiden kanssa hyödyntää kyseisen prosessikuvauksen päivityksen suorittamiseen. Näin kuvaukseen saatiin lisää selkeyttä.

Selkeämmällä prosessikuvauksella mahdollistetaan prosessinkohdehenkilöiden parempi tietämys kokonaisuudesta, mikä antaa tietoa soveltaa prosessia tehokkaasti. Puutteellinen tietämättömyys omasta vastuualueesta sekä oman toiminnan vaikuttavuudesta kokonaisprosessiin, mahdollistaa ihmisten virheiden lisääntymisen, jolloin ongelmat kasaantuvat valitettavan usein tilaus – toimitusketjun loppupäähän. Tarkasteltaessa asiaa prosessin kehittämisen kannalta, voidaan prosessikuvauksen kehittämällä saada paremman tietämyksen vuoksi, myös lisää potentiaalisia kehitysideoita prosessissa työskenteleviltä henkilöiltä. Prosessikuvauksen tarkoitus oli myös nostaa esille tiettyjä prosessin kannalta kriittisiä vaiheita. Näitä vaiheita olivat mm. myynnin ennakkohinnoittelu prosessin tarjousvaiheessa ja osastojen välisten katselmusten suorittaminen projektin päävastuun siirtyessä prosessissa ns. seuraavalle osastolle. Näitä vaiheita pyrittiin korostamaan prosessikuvauksessa yksityiskohtaisella esittämisellä. Uuden prosessikuvauksen tarkoitus oli saattaa kuvaus vastaamaan nykyistä ajan hetkeä, ja kuinka prosessin tulisi toimia ideaalitalanteessa nykyisillä toimintamalleilla. Lisäksi uudella yksityiskohtaisemmalla prosessikuvauksella pyrittiin luomaan työkalu, jota toimeksiantaja voi hyödyntää tulevaisuudessa prosessin edelleen kehittämiseen.

Prosessin kokonaiskuvauksen parantamiseksi, kaikki kuusi asiakassuuntautumisen asteeltaan ja tuotteiltaan erilaista toimitusprosessi variaatiota yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Vaikka prosessien välillä onkin eroavaisuuksia, niin huomattavaa oli ns. ydintoimintojen pysyminen pääosiltaan samana. Yhdistämällä kuvaukset yhteen saatiin myös aikaan runko, joka sisältää varmasti kaiken oleellisen tiedon ja samaa kuvausta voidaan hyödyntää kaikkien prosessien menetelmä- ja työohjeiden pohjana. Tällä tavalla pyrittiin saamaan ydinprosessin kuvaukseen yksinkertaisuutta, suoraviivaisuutta ja selkeyttä.

6.3 Työn suorittaminen

Toimitusprosessin kuvaaminen toteutettiin maaliskuun ja huutikuun 2013 välisenä aikana. Prosessin toiminta analysoitiin kokonaisuudessaan käytännön tasolla tunnistamalla mahdolliset kehitysasiat konkreettisesti. Tässä hyödynnettiin prosessin kohdehenkilöiden asiantuntevia lausuntoja prosessin toiminnasta ja sen kehittämistä. Tarkoituksena oli tunnistaa ensi syyt, miksi prosessikuvausta olisi kehitettävä, ja vasta tämän jälkeen miettiä kuinka sen kuvaamista voitaisiin parantaa.

Kuvauksen saattaminen prosessin kohdehenkilöiden työkaluksi oli ensiarvoisen tärkeää, jonka vuoksi prosessikaavion luominen toteutettiin Microsoft Excel-ohjelmalla. Valintaa pohjustivat ohjelman yleinen käytettävyys, jonka vuoksi kuvauksen tarkastelu sekä mahdollinen muokkaaminen tulevaisuudessa on mahdollista hyvin useilla tietokonepäätteillä. Toimeksiantajan on näin helppo toteuttaa prosessikuvauksen visuaalisen ilmeen muokkaamista, jotta sitä voidaan käyttää halutunlaisiin tarkoituksiin.

Kuvauksessa pidättäytyttiin symbolien käytöstä, koska kokonaisuutena varsin laaja ja yksityiskohtainen prosessikuvaus haluttiin pitää mahdollisimman selkeänä. Tämän vuoksi toiminnan kuvaamiseen käytettiin apuna sanallista esitystä. Haastavaksi työssä muodostui yhdistää kaikki tarpeellinen ydintieto eri toimitusprosesseista samaan kuvaukseen, jolloin eri tehtävärooleja muodostui useita. Tämän vuoksi esitysmuoto valittiin yleisesti käytetystä mallista poiketen päinvastoin siten, että roolit on määritelty kuvauksessa yläreunaan vaakaa ja tekeminen on kuvattu pystysuuntaisesti alkaen ylhäältä alaspäin. Näin saatiin mahdolliseksi lähes identtinen jatkumo prosessivaiheiden kesken, jolloin prosessin seuraaminen vaihe vaiheelta selkeytyi.

Tämän opinnäytetyön prosessikuvaus kuten myös yksityiskohtaiset menetelmä- ja työohjeet ovat toimeksiantajan omaisuutta, jonka vuoksi niiden tarkka kuvaaminen tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoituksen mukaista.

6.4 Prosessikuvauksen roolit

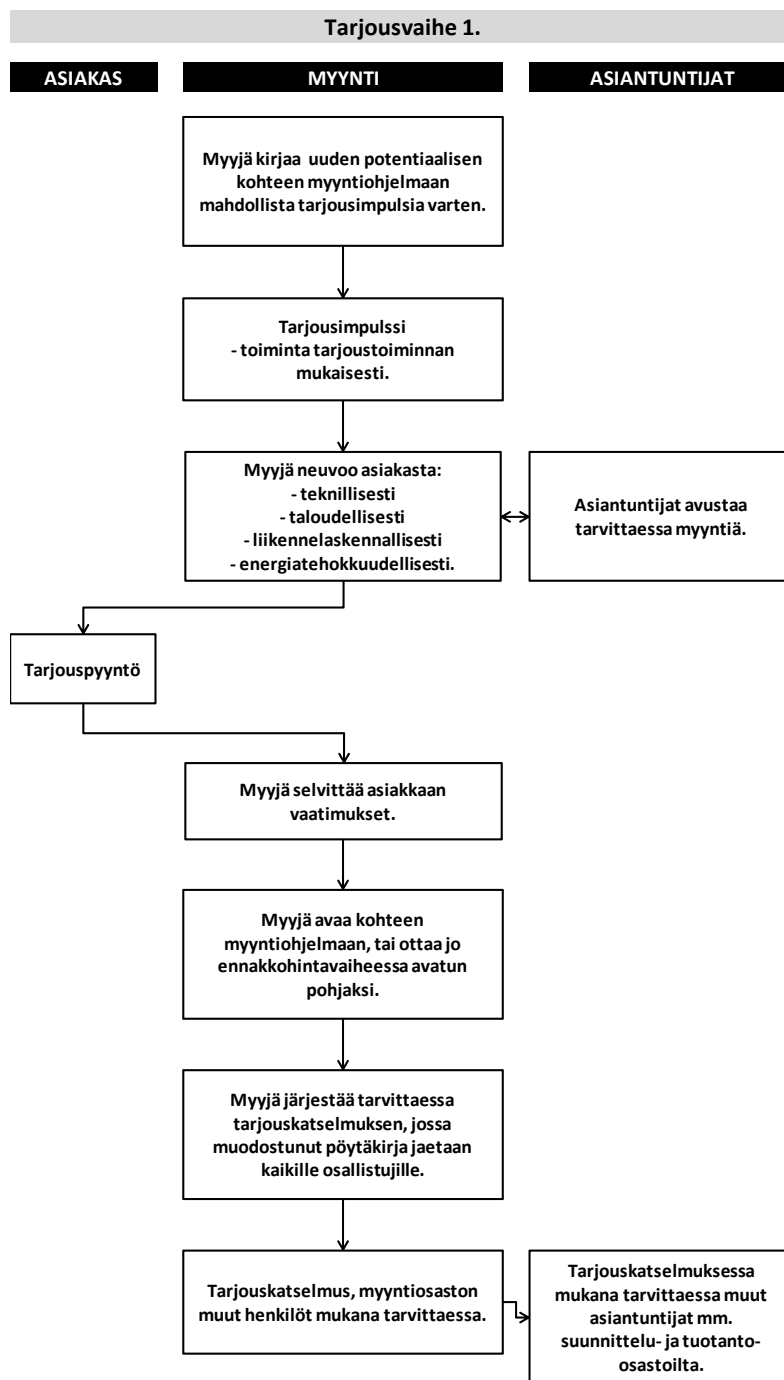
Toimitusprosessin toiminta on esitetty pääpiirteittäin kuvissa 6 – 27. Näissä esiintyvät roolit muodostuvat seuraavasti.

- Asiakas, on ydinprosessin suora ulkoinen asiakas.
- Myyjä, kuvaa toimeksiantajan paikallista myyntipäällikköä, jonka tehtävä kuvaan kuulu tapauskohtaisesti uusien hissi- ja liukuporrastuotteiden sekä modernisointien tarjoaminen asiakkaalle. Kuuluu osana myyntiosastoon.

- Suunnittelija, kuvaa organisaation työsuunnittelijaa, jonka tehtävä on vastata tilauskohteen uusien hissi- ja liukuporrastuotteiden sekä modernisointien suunnittelu. Kuuluu osana suunnitteluosastoon.
- Tuotannon työnjohtaja, nimitys määräytyy organisaation sisäisen nimityksen mukaan ja kuvaa organisaation uusien hissi- ja liukuporrastuotteiden sekä modernisointien asennuksen työnjohtajaa. Kuluu osana tuotanto-osastoon. Tuotannon työnjohtajan tehtävä on vastata työnjohdollisten tehtävien lisäksi myös asennustilojen oikeellisuuden valvonnasta sekä informoida ja opastaa tarvittaessa asiakasta asennustiloihin liittyvissä asioissa.
- Tehdastoimitusyksikkö, on tuotanto- ja toimitusyksikkö globaalissa prosessi- ja tuotekohtaisessa toimitusketjussa.
- Hankintatiimi, muodostuu useista henkilöistä, joiden tehtävänä on huolehtia organisaation ulkopuoliset ostotarjoukset.
- Suunnitteluassistentti, on käytännössä suunnitteluosaston suunnittelija, joka huolehtii mm. projektitietojen syöttämisen toiminnanohjausjärjestelmään sekä muodostaa projektikansion dokumenttien säilytystä varten.
- Tuotantoassistentti, on tuotanto-osaston henkilö, jonka tehtävänä on mm. huolehtia projektin tulouttamiseen liittyvistä asioista.
- Asentaja, on tuotanto-osaston hissiasentaja, jonka tehtävä on asentaa uusia hissi- ja liukuporrastuotteita sekä modernisoida olemassa olevia tuotteita.
- Asiantuntijat, käytetään yleisessä merkityksessä kuvaamaan, jonkun tietyn osaston erityisasiantuntijaa.
- Laskutus, kuvaa organisaation henkilöitä, jotka vastaavat organisaation ulkopuolisesta tulouttamisesta.

7 PROSESSIKUVAUS

Tässä luvussa esitetään toimeksiantajalle muodostettu prosessikuvaus pääpiirteittäin. Kokonaiskuvaus kattaa toimitusprosessin sisällön aina tuotteen tarjousvaiheesta tuotteen luovuttamiseen asiakkaalle, päättyen prosessin analysointiin. Prosessikaavio sisältää Kone Hissit Oy:n kokonaisvaltaisen tilaus – toimitusketjun toiminnan myynnin, suunnittelun sekä asennustoiminnan työnjohdon osalta.



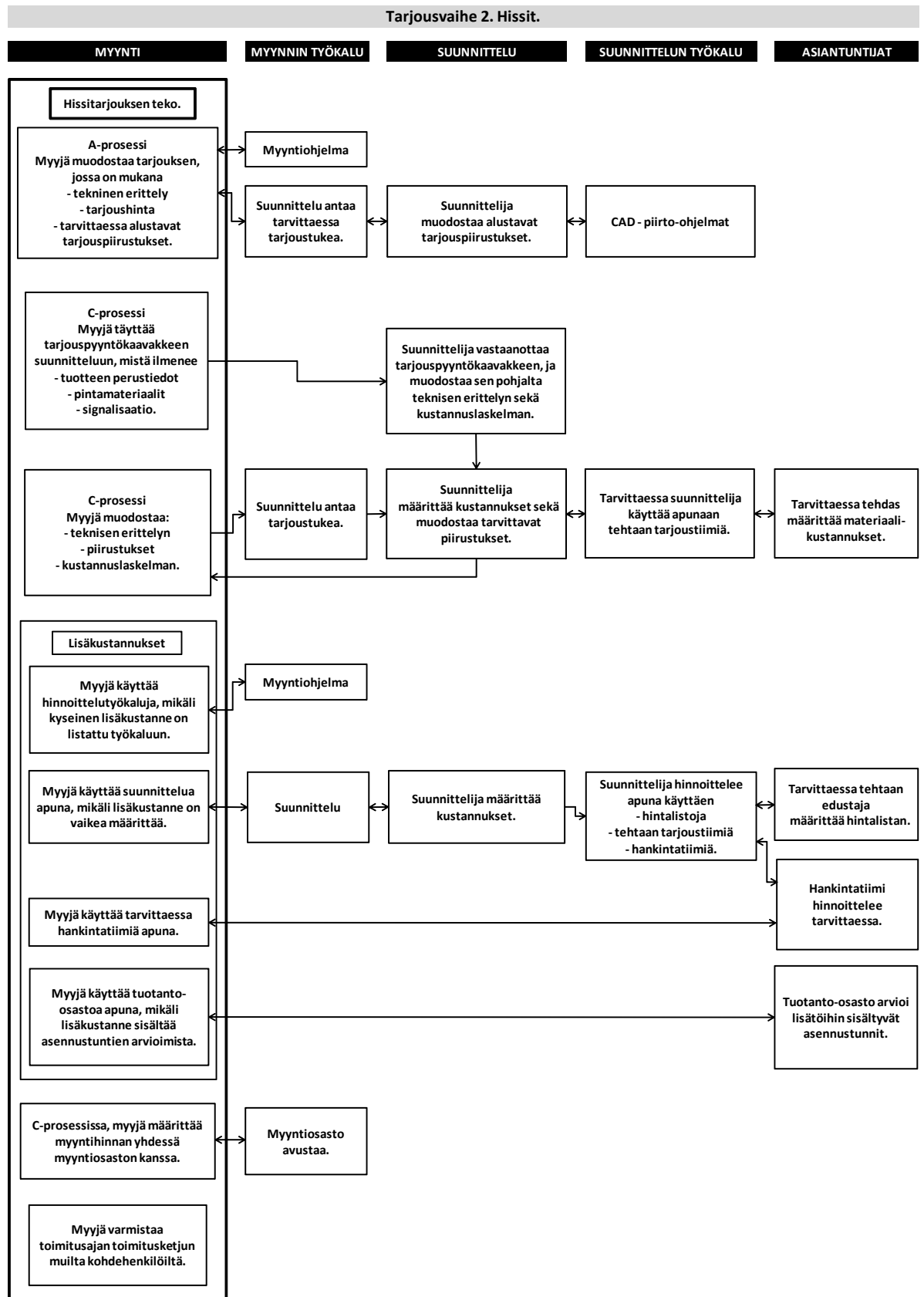
KUVA 6. Prosessikuvauksen vaihe 1.

Vaihe 1. (Tarjousvaihe 1.)

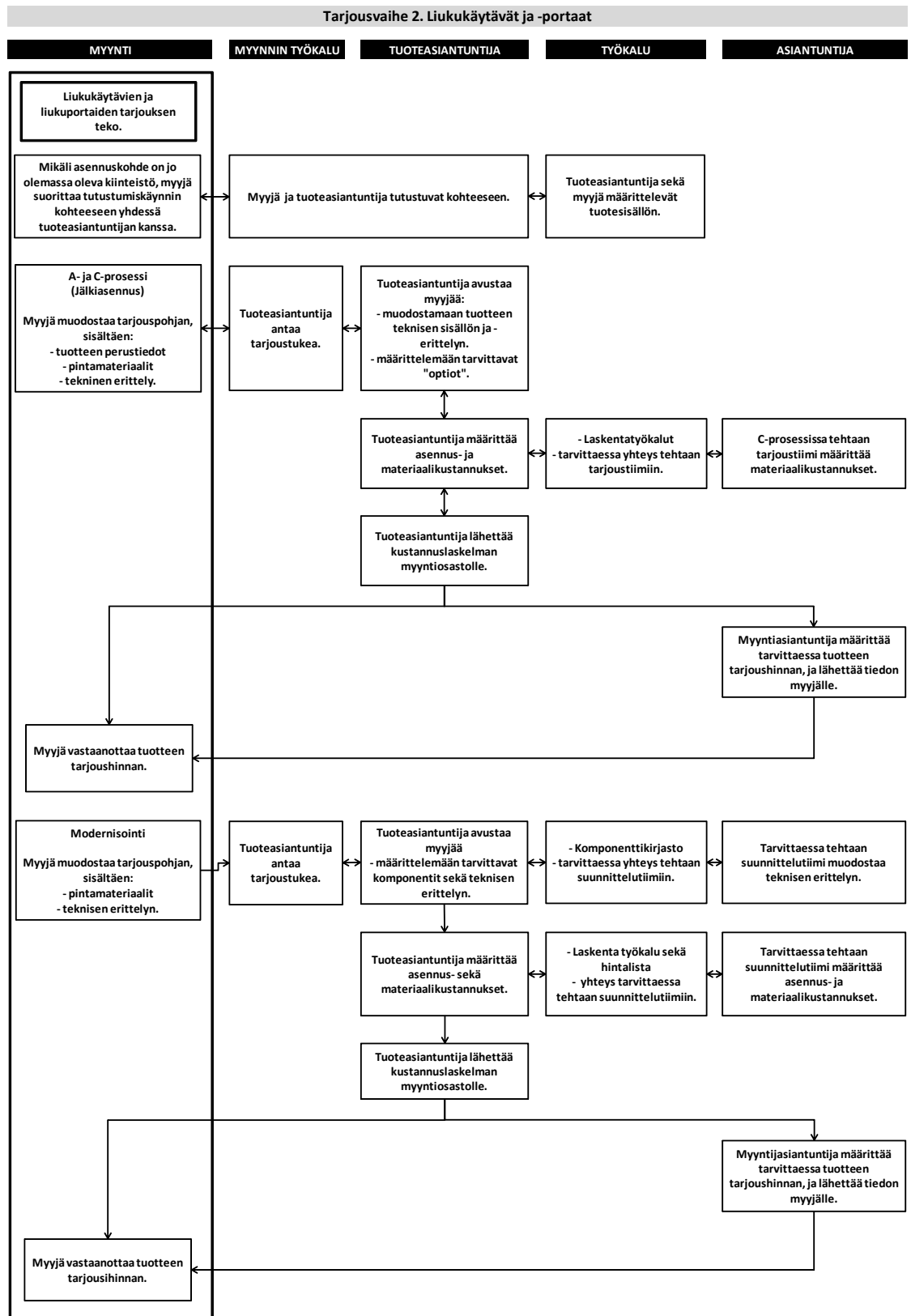
Prosessin lopputuotteen toimittamiseen asiakkaalle vaikuttaa sekä tuotevalinta että asiakkaan tilat, mihin tuote tullaan asentamaan. Tämän vuoksi voidaankin tarkastella jokaista toimitusta tapauskohtaisena projektina. Prosessi alkaa asiakaskontaktin muodostumisella, jonka aloite voi lähteä asiakkaan tai myyjän aloitteesta. Tässä vaiheessa toiminta koostuu pääsääntöisesti myyjän toiminnasta, johon kuuluu opastaa asiakasta tuotteen valinnassa ennen varsinaisen tarjouksen lähettämistä sekä selvittää mahdolliset erillisvaatimukset toimituksen kokonaisuuteen liittyen. Toimitustarjous analysoidaan myyjän johdolla, jolloin selvitetään projektin toteuttamisen kannalta kaikki oleelliset asiat. Toiminta on esitetty kuvassa 6.

Vaihe 2. (Tarjousvaihe 2.)

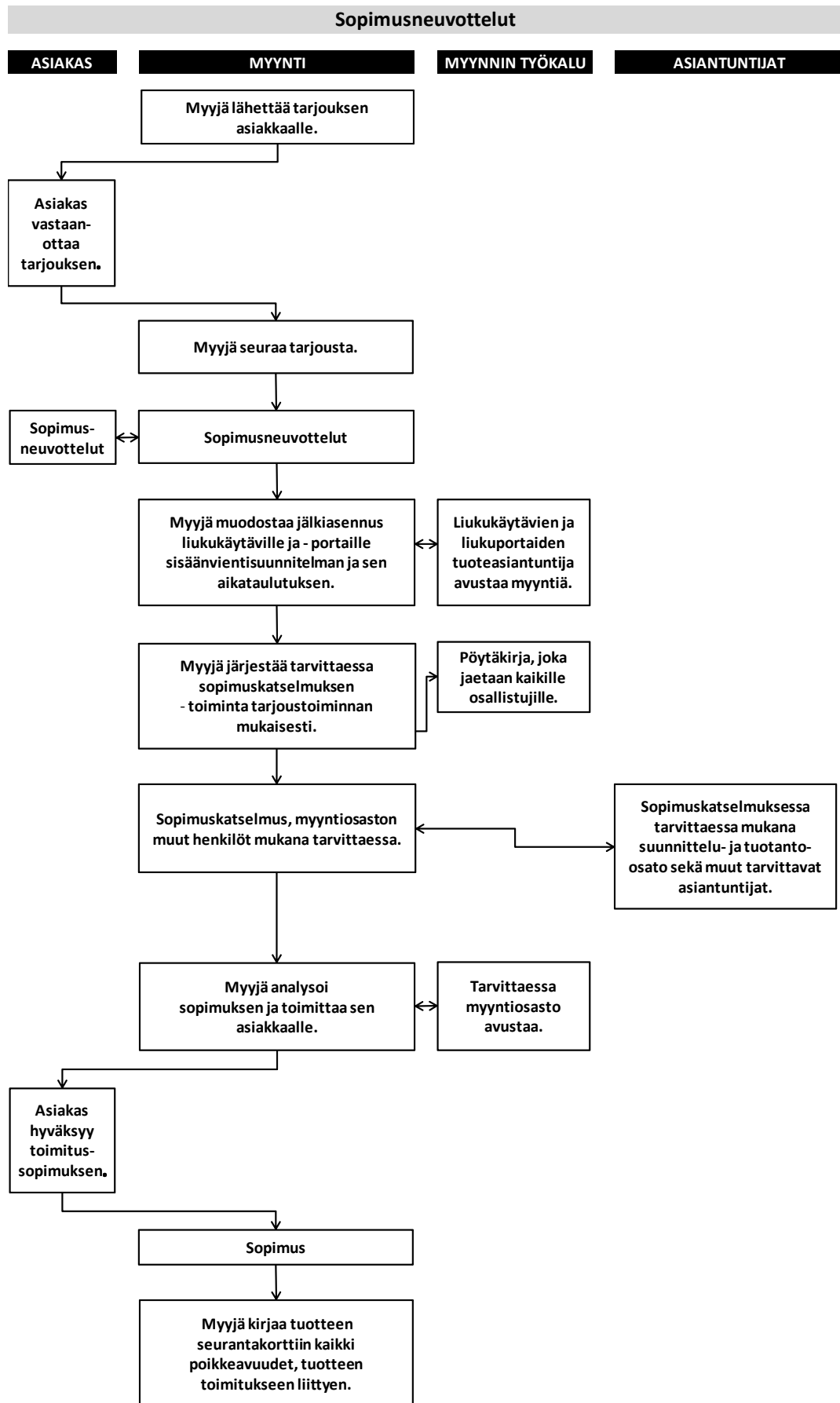
Yksi kriittisimpiä vaiheita toimitusprosessissa on organisaation kannalta tuotteiden hinnoittelu. Merkitys kasvaa siirryttäessä ns. standardituotteesta (A-prosessi) kohti yksilöllisempiä tuoteratkaisuja (C-prosessi). Tähän kiinnitettiin suurta huomiota myös uudessa prosessikuvauksessa. Jotta olisi mahdollista saavuttaa mahdollisimman tarkka arvio tuotteen toimituskustannuksista, on pystyttävä työskentelemään tehokkaasti yli osastorajojen. Tällöin myyjän on pystyttävä tukeutumaan tarvittaessa suunnitteluosaston ja muiden asiantuntijoiden apuun, joiden lausunnoiden sekä laskelmien perusteella muodostetaan ratkaisut tuotteen rakenteeseen ja hinnoitteluun. Vaikka tarjoustoiminta tapahtuu myyjän päävastuulla, on muiden prosessin kohdehenkilöiden tietotaito pystyttävä tehokkaasti hyödyntämään. Voidaan puhua ns. työkaluista, jotka mahdollistavat myyjän asiakastytyväisyyden mukaisen toiminnan. Prosessivaiheessa on hinnoittelun ja teknisten ratkaisujen lisäksi huomioitava toimituksen valmistusaikataulu sekä siihen tarvittavat henkilöresurssit. Hissituotteiden osalta toiminta on esitetty kuvassa 7 ja liukuporrastuotteiden kuvassa 8. Eroavaisuudet toiminnassa johtuvat erilaisista tehdastoimitusyksiköistä sekä niiden sisäisestä toiminnasta. Tämän vuoksi oli syytä muodostaa selkeä jaottelu toiminnankuvauksessa näiden kahden eri päätuoteryhmien kesken.



KUVA 7. Prosessikuvaus vaihe 2.



KUVA 8. Prosessikuvauksen vaihe 2.



KUVA 9. Prosessikuvauksen vaihe 3.

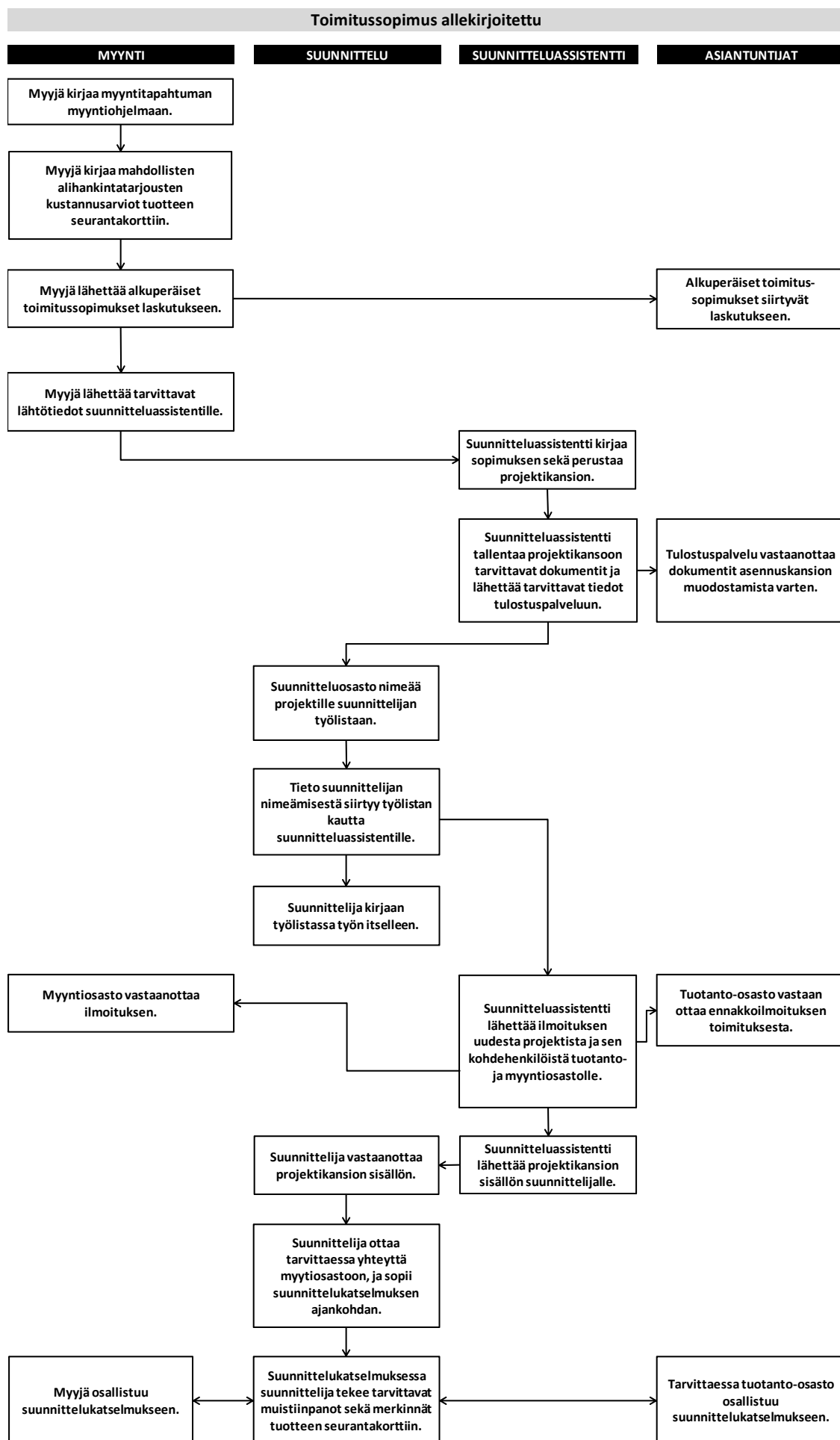
Vaihe 3. (Sopimusneuvottelut)

Ennen mahdollisen toimitussopimuksen allekirjoitusta analysoidaan myyjän johdolla tuotetoimituksen varsinaisen asennustoimintaan liittyvät yksityiskohdat suunnittelu- ja tuotanto-osaston kesken. Tässä vaiheessa on syytä huomioida, että asennuskohteet sijaitsevat asiakkaan tiloissa, jonka vuoksi esimerkiksi osakomponenttien rakenne ja fyysinen koko on syytä mitoittaa siten, että niiden siirto ja asentaminen on kohteessa mahdollista. Analyysissä pyritään löytämään kaikki mahdolliset poikkeamat asennustoiminnan kannalta ja suunnitella siihen tarvittavat ratkaisumallit, ennen toimitussopimuksen allekirjoittamista asiakkaan kanssa. Toiminta on esitetty kuvassa 9.

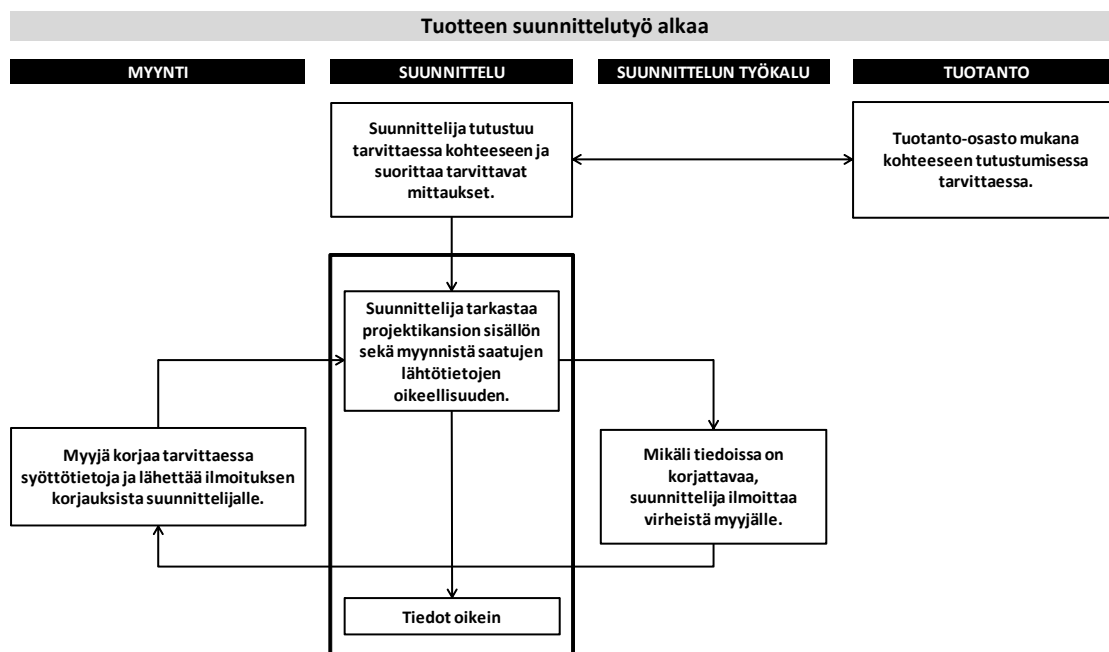
Vaihe 4. (Toimitussopimus allekirjoitettu)

Toimitussopimuksen synnyttyä asiakkaan kanssa, myyjän tehtävä on dokumentoida projektin lähtötiedot huolellisesti sekä lähettää tarvittavat lähtötiedot laskutukseen ja suunnitteluassistentille. Kaikki toimitukseen liittyvät erikoisuudet myyjä kirjaa ns. tuotteen seurantakorttiin, jota päivitetään koko projektin ajan eri kohdehenkilöiden toimesta. Tuotteen seurantakortin tarkoitus on saattaa kaikki toimituksen yksityiskohtaiset poikkeavuudet eri kohdehenkilöiden tietoisuuteen projektin aikana. Laskutuksen tehtävänä on huolehtia projektin tulouttamisesta asiakkaalle projektin edetessä. Suunnitteluassistentin tehtävä on muodostaa projektikansio, jonka tarkoitus on toimia laajana tietolähteenä projektin eri kohdehenkilöille. Projektikansioon eri kohdehenkilöt lisäävät materiaalia sitä mukaa, kun projekti etenee.

Projektikansion valmistuttua, projektille nimetään suunnittelija, joka vastaa kokonaisuudessaan tuotteen toimitukseen liittyvistä suunnittelutehtävistä. Prosessivaihe päättyy katselmukseen, jossa myyjä luovuttaa suunnittelijalle projektin päävastuun. Tässä katselmuksessa käydään läpi kaikki tarpeelliset toimitukseen ja tuotteeseen liittyvät asiat, jonka vuoksi katselmukseen osallistuu myös tarvittaessa tuotanto-osaston edustaja. Toiminta on esitetty kuvassa 10.



KUVA 10. Prosessikuvauksen vaihe 4.



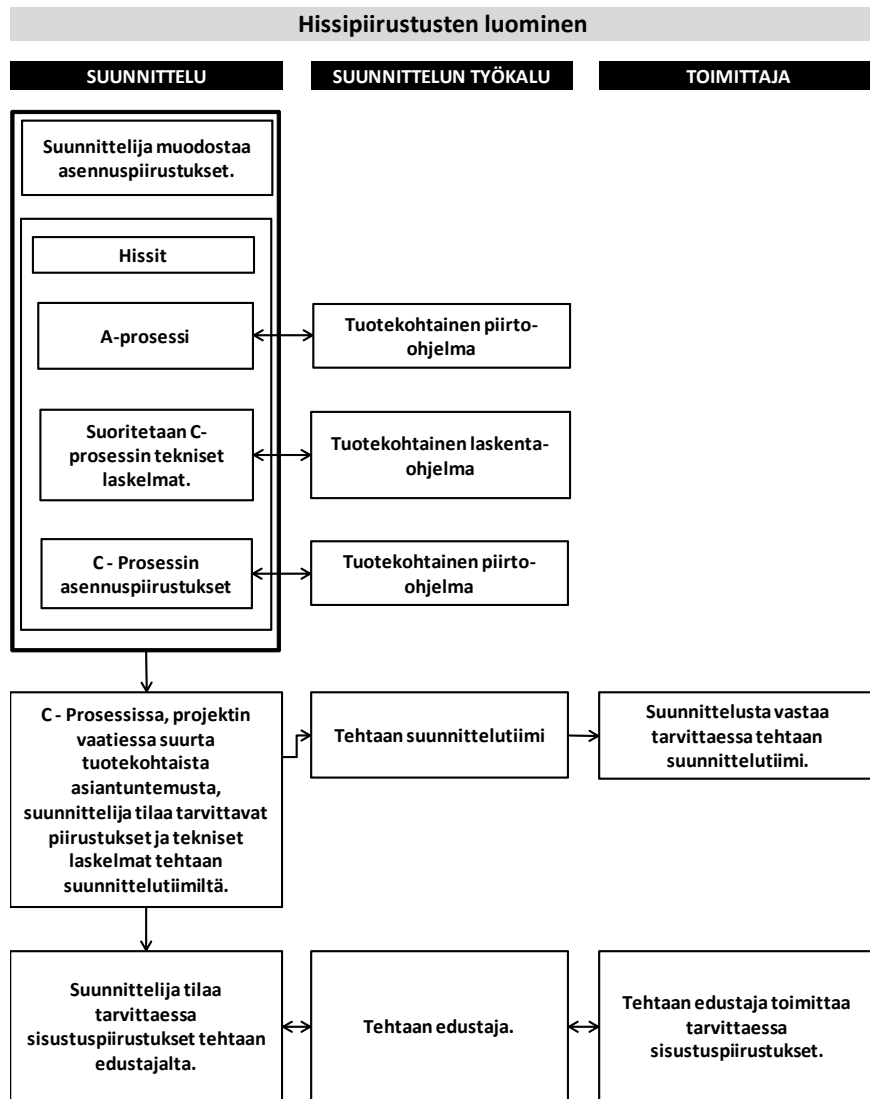
KUVA 11. Prosessikuvauksen vaihe 5.

Vaihe 5. (Tuotteen suunnittelutyö alkaa)

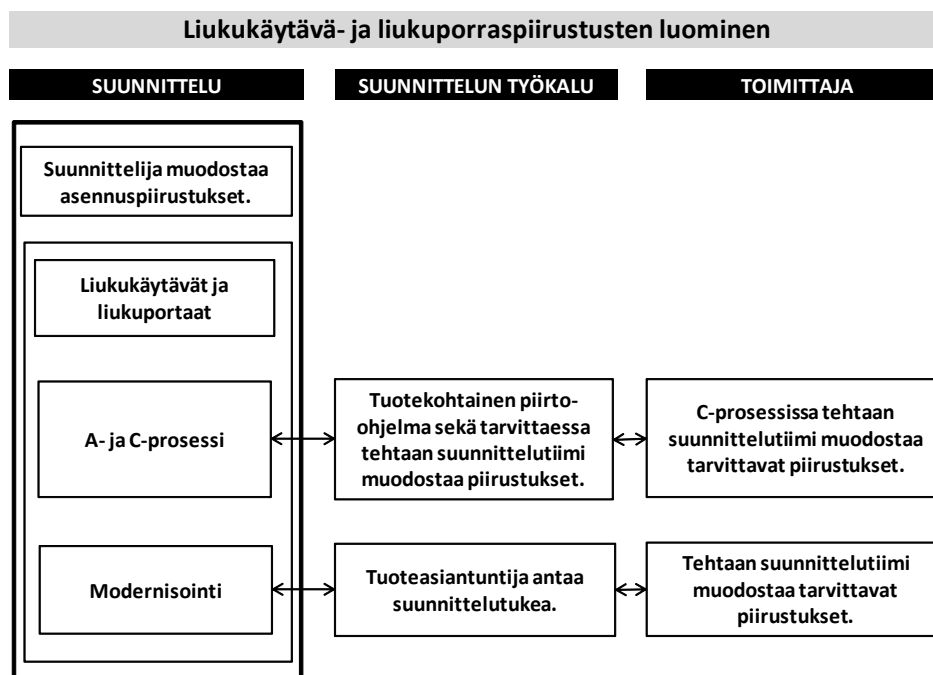
Prosessivaiheen aikana suunnittelija tutustuu aina tarvittaessa toimituskohteeseen ja suorittaa tarvittavat mittaukset ja katselmukset. Kohdetutustumisesta saatujen tietojen perusteella suunnittelija tarkistaa vielä toimituksen myyjän muodostamat lähtötiedot ja toteaa niiden oikeellisuuden. Suunnittelijan tehtävä on myös tarvittaessa huolehtia, että virheelliset tai puutteelliset lähtötiedot korjataan. Toiminta on esitetty kuvassa 11.

Vaihe 6. (Tuotepiirustusten luominen)

Teknisten laskelmien sekä erilaisten piirustusten luomisen toteuttaa pääsääntöisesti organisaation oma suunnittelija, mutta suurta erikoisasantuntemusta vaativissa tilanteissa tuotteen suunnittelu ohjataan suoraan tehdastoimitusyksikön omalle suunnittelijalle. Tekniset laskelmat ja piirustukset luodaan tuotekohtaisilla ohjelmilla, jotka valikoituvat tuotteen ominaisuuksien mukaan. Tämän vuoksi hissi- ja liukoporrastuotteet ovat kuvauksessa eritelty omaksi kokonaisuudeksi. Toiminta on esitetty hissien osalta kuvassa 12 ja liukuportaiden osalta kuvassa 13.



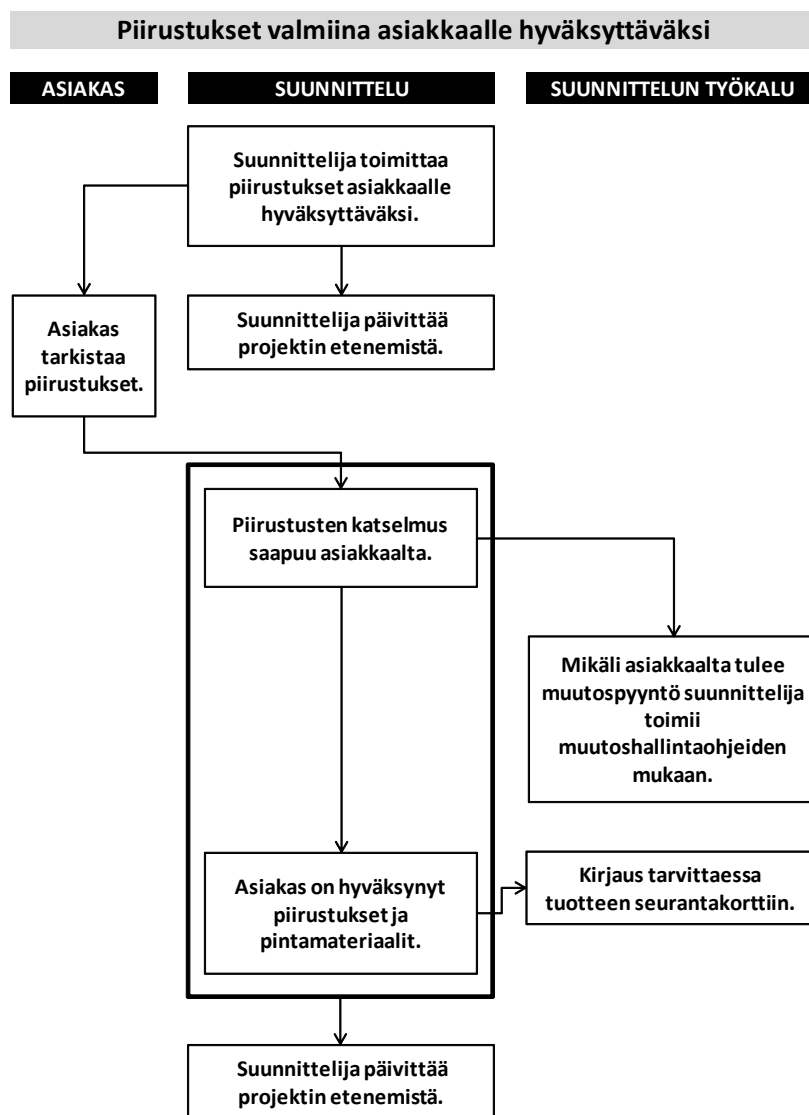
KUVA 12. Prosessikuvauksen vaihe 6.



KUVA 13. Prosessikuvauksen vaihe 6.

Vaihe 7. (Piirustukset valmiina asiakkaalle hyväksyttäväksi)

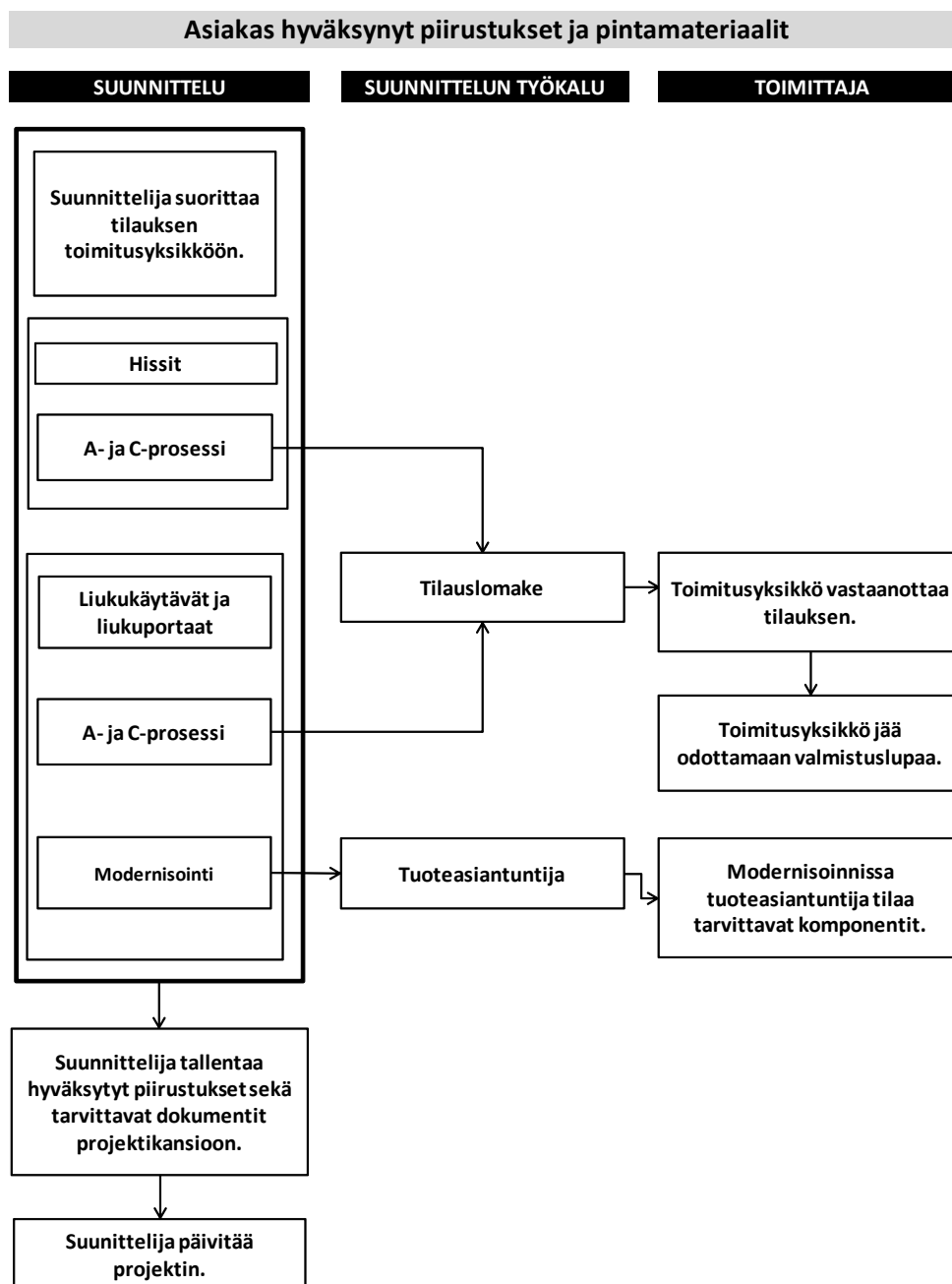
Piirustusten valmistuttua, kaikki piirustukset hyväksytetään asiakkaalla tai hänen edustajallaan. Tällöin varmistetaan vielä, että tuotteen pintamateriaali- ja asennuspiirustukset ovat asiakkaan vaatimusten mukaiset. Asiakkaan hyväksyntä korostuu varsinkin ns. uudisasennuskohteissa, joissa tuotteen asennustila rakennetaan tuotteen vaatimusten ja ominaisuuksien mukaan. Mikäli asiakkaalta tulee muutospyyntö, on suunnittelijan tehtävä huolehtia niiden toteuttamisesta sekä informoinnista muille kohdehenkilöille. Toiminta on esitetty kuvassa 14.



KUVA 14. Prosessikuvauksen vaihe 7.

Vaihe 8. (Asiakas hyväksynyt pintamateriaalit ja piirustukset)

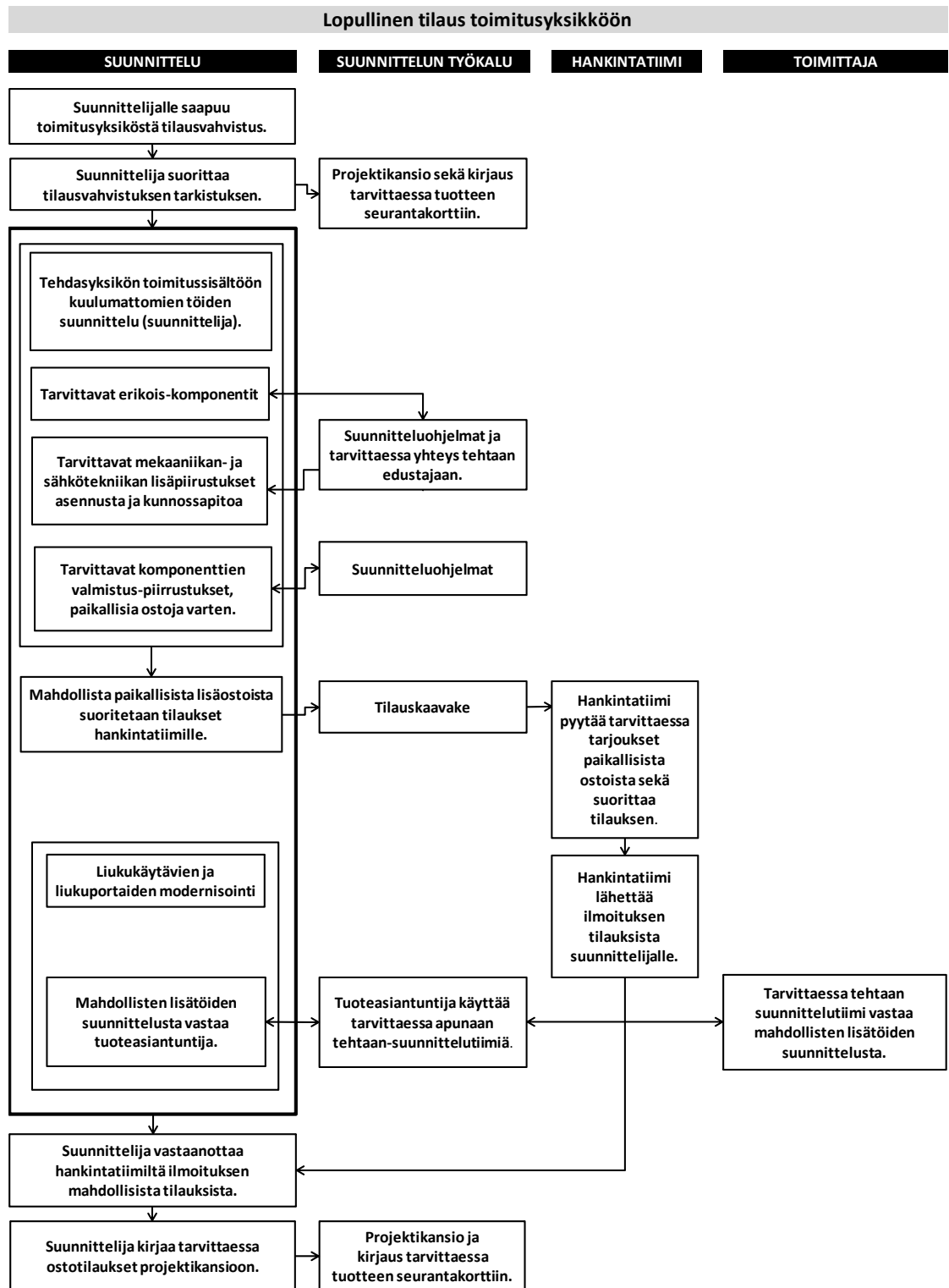
Piirustusten ja pintamateriaalien hyväksynnän jälkeen suunnittelija suorittaa tuotteen tilauksen tehdastoimitusyksikköön. Mikäli tuote on kokonaisuudessaan uusi, tehdastoimitusyksikkö lähettää tilausvahvistuksen suunnittelijalle, josta ilmenee tuotteen toimitusluokkaan ja – aikatauluun liittyvät asiat. Tehdastoimitusyksikkö jää tämän jälkeen odottamaan varsinaista valmistuslupaa, kunnes projektin edetessä on varmistuttu tuotteen asennustilan oikeellisuudesta. Liukuporrastuotteiden modernisointien osalta, missä asennusympäristö on jo kunnossa, tuoteasiantuntija suorittaa osakomponenttitilaukset lopullisesti tehdastoimitusyksikköön. Toiminta on esitetty kuvassa 15.



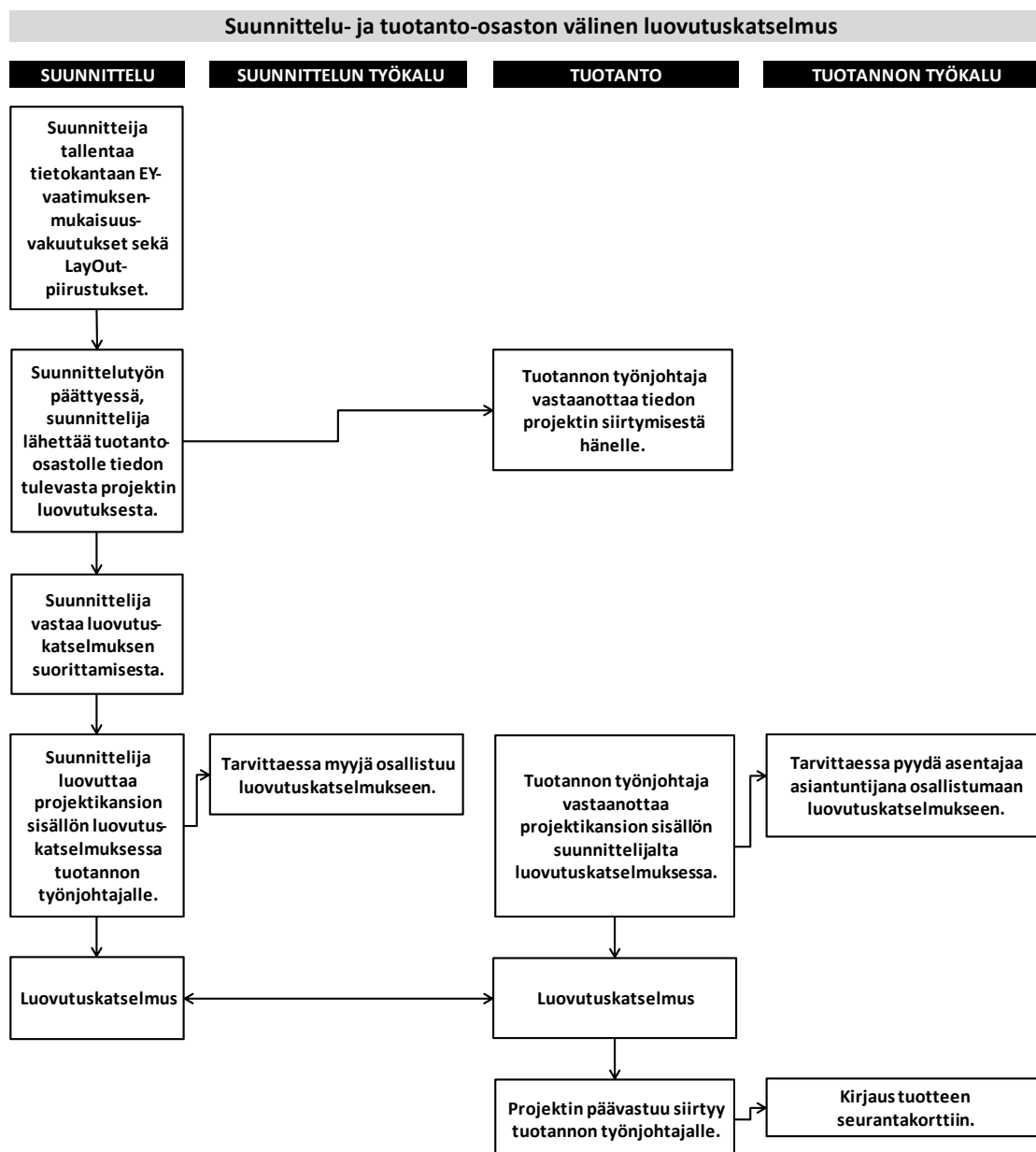
KUVA 15. Prosessikuvauksen vaihe 8.

Vaihe 9. (Lopullinen tilaus toimitusyksikköön)

Suunnittelija tarkastaa tehdastoimitusyksikön tilausvahvistuksen oikeellisuuden. Tämän jälkeen suunnittelijan tehtävä on suunnitella toimitukseen tehdastoimitusyksikön kuulumattomat työt. Tämä korostuu poikettaessa ns. standarditoimituksista. Suunnittelija hyödyntää tarvittaessa asiantuntija apua muilta organisaation osastoilta sekä tehdastoimitusyksiköiltä. Suunniteltavat työt voivat sisältää erikoiskomponenttien suunnittelua, erilaisten osapiirustusten luomista tai organisaation ulkopuolisia tarvikkeistoja ja näiden määrittelyä. Tämän jälkeen toimituksen varsinainen suunnittelutyö on valmis. Toiminta on esitetty kuvassa 16.



KUVA 16. Prosessikuvauksen vaihe 9.



KUVA 17. Prosessikuvauksen vaihe 10.

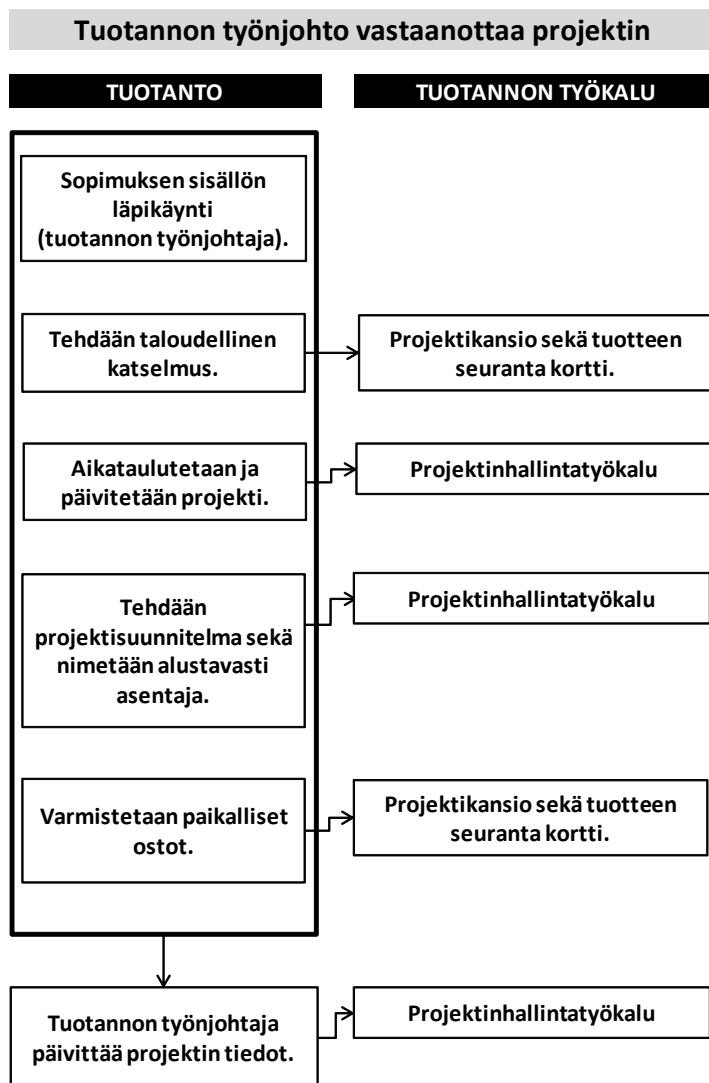
Vaihe 10. (Suunnittelu- ja tuotanto-osaston välinen luovutuskatselmus)

Suunnittelutyön valmistuttua projektin päävastuu siirtyy suunnittelijalta tuotanto-osastolle ja tarkemmin määriteltynä tuotannon työnjohtajalle. Suunnittelija vastaa luovutuskatselmuksen suorittamisesta, jossa käydään läpi projekti kokonaisuudessaan ja kaikki kriittiset asiat toimitukseen ja sen sisältöön liittyen. Mikäli toimitus vaatii asentajalta erikoisosaamista tai erityistietämystä, osallistuu hän tarvittaessa mukaan luovutuskatselmukseen. Toiminta on esitetty kuvassa 17.

Vaihe 11. (Tuotannon työnjohtaja vastaanottaa projektin)

Tuotannon työnjohtaja tarkastelee projektin dokumenttien sisällön sekä laatii näiden pohjalta asennustoiminnan projektisuunnitelman ja aikataulun. Toimitukseen sisältyessä organisaation ulkopuoli-

sia paikallisia ostoja, työnjohtajan tehtävä on varmistaa näiden asianmukainen hoitaminen. Toiminta on esitetty kuvassa 18.

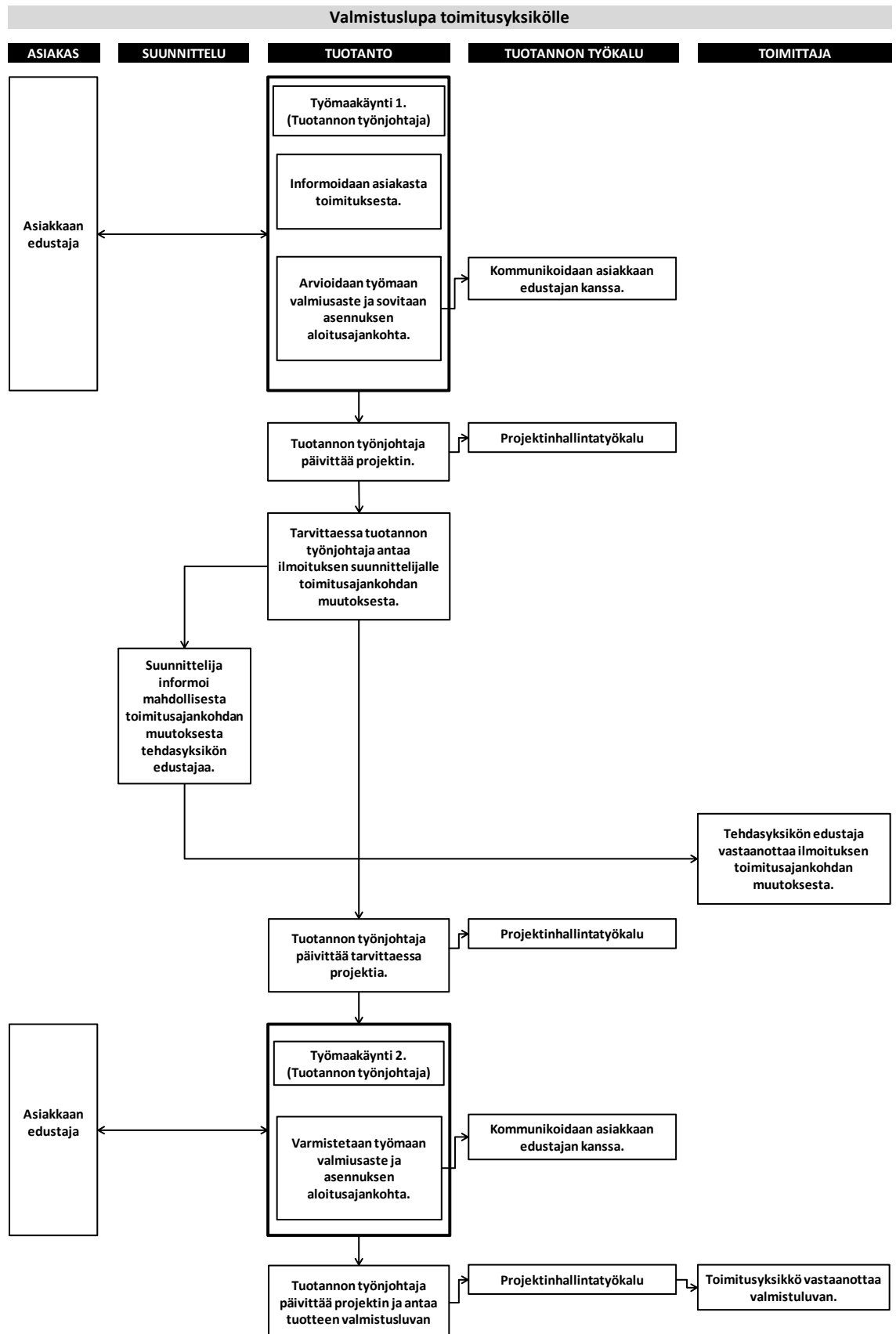


KUVA 18. Prosessikuvauksen vaihe 11.

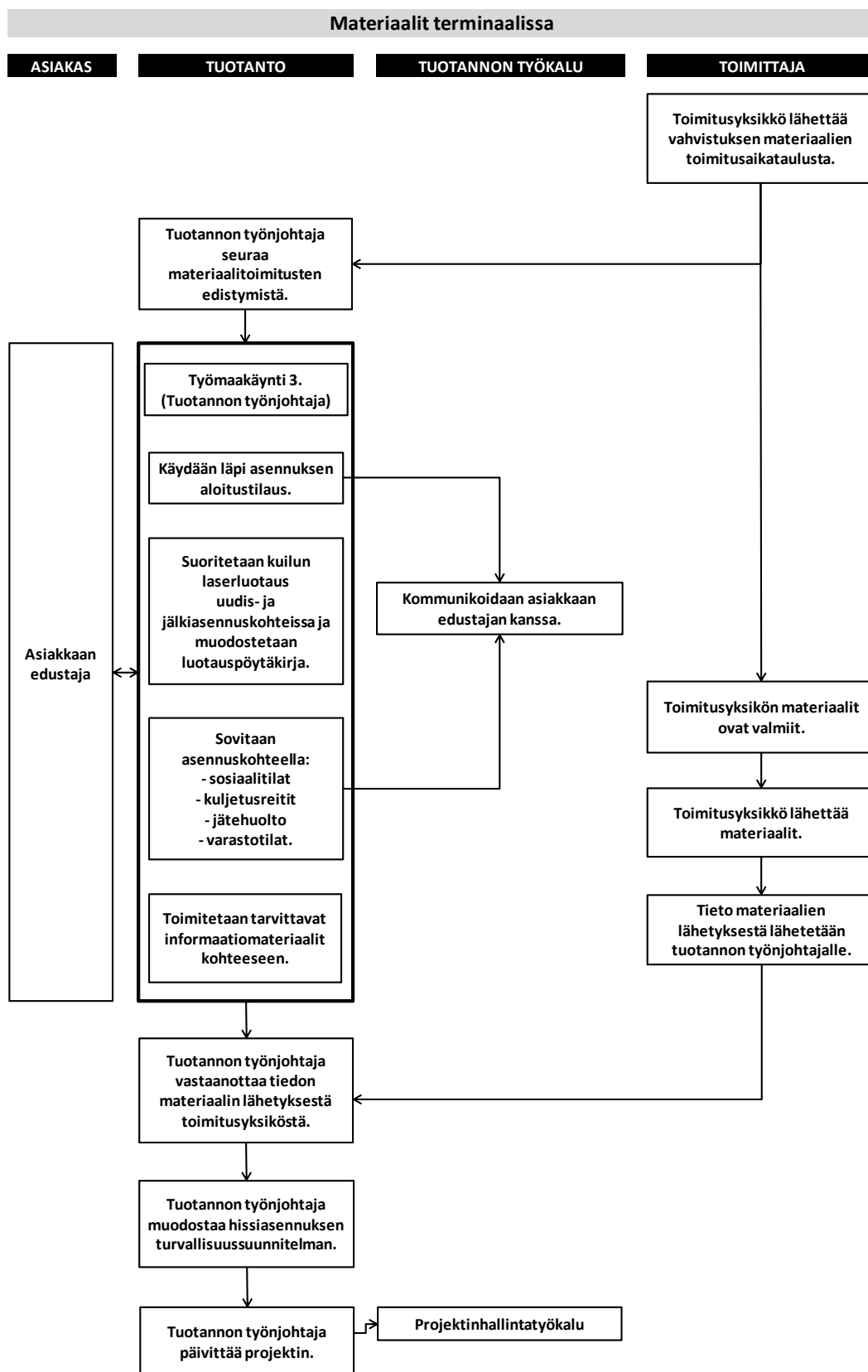
Vaihe 12. (Valmistuslupa toimitusyksikölle)

Tuotannon työnjohtaja suorittaa ensimmäisen tutustumiskäynnin asennuskohteeseen. Käynnin tehtävänä on informoida ja kommunikoida asiakkaan kanssa sekä arvioida asennustilojen valmiusaste ja asennuksen aloitusajankohta. Mahdollisista aikataulu muutoksista on tuotannon työnjohtaja velvollinen informoimaan muita projektin kohdehenkilöitä. Mikäli asennustilojen valmiusaste edellyttää toisen tarkastuskäynnin, suorittaa tuotannon työnjohtaja sen myöhemmin, sovittuna ajankohtana.

Asennustilojen vastatessa tuotteen vaatimuksen mukaisuutta, tuotannon työnjohtaja lähettää tuotteen valmistusluvan tehdastoimitusyksikköön, jolloin tuotteen valmistus alkaa. Toiminta on esitetty kuvassa 19.



KUVA 19. Prosessikuvauksen vaihe 12.



KUVA 20. Prosessikuvauksen vaihe 13.

Vaihe 13. (Materiaalit terminaalisissa)

Tehdastoimitusyksikkö lähettää tiedotteet tuotannon työnjohtajalle, tuotteen materiaalien toimitusajankohdan ennakkovahvistuksesta sekä valmiiden tuotemateriaalien lähetyksestä. Tuotannon työnjohtaja suorittaa tällä välillä käynnin asennuskohteella, jossa sovitaan asiakkaan kanssa käytännön työskentelyyn liittyvistä asioista. Tämän käynnin jälkeen tuotannon työnjohtaja alkaa valmistella tulevaa asennustyötä suorittamalla asennustilojen lasermittauksen sekä laatimalla asennustoiminnasta turvallisuussuunnitelman. Toiminta on esitetty kuvassa 20.

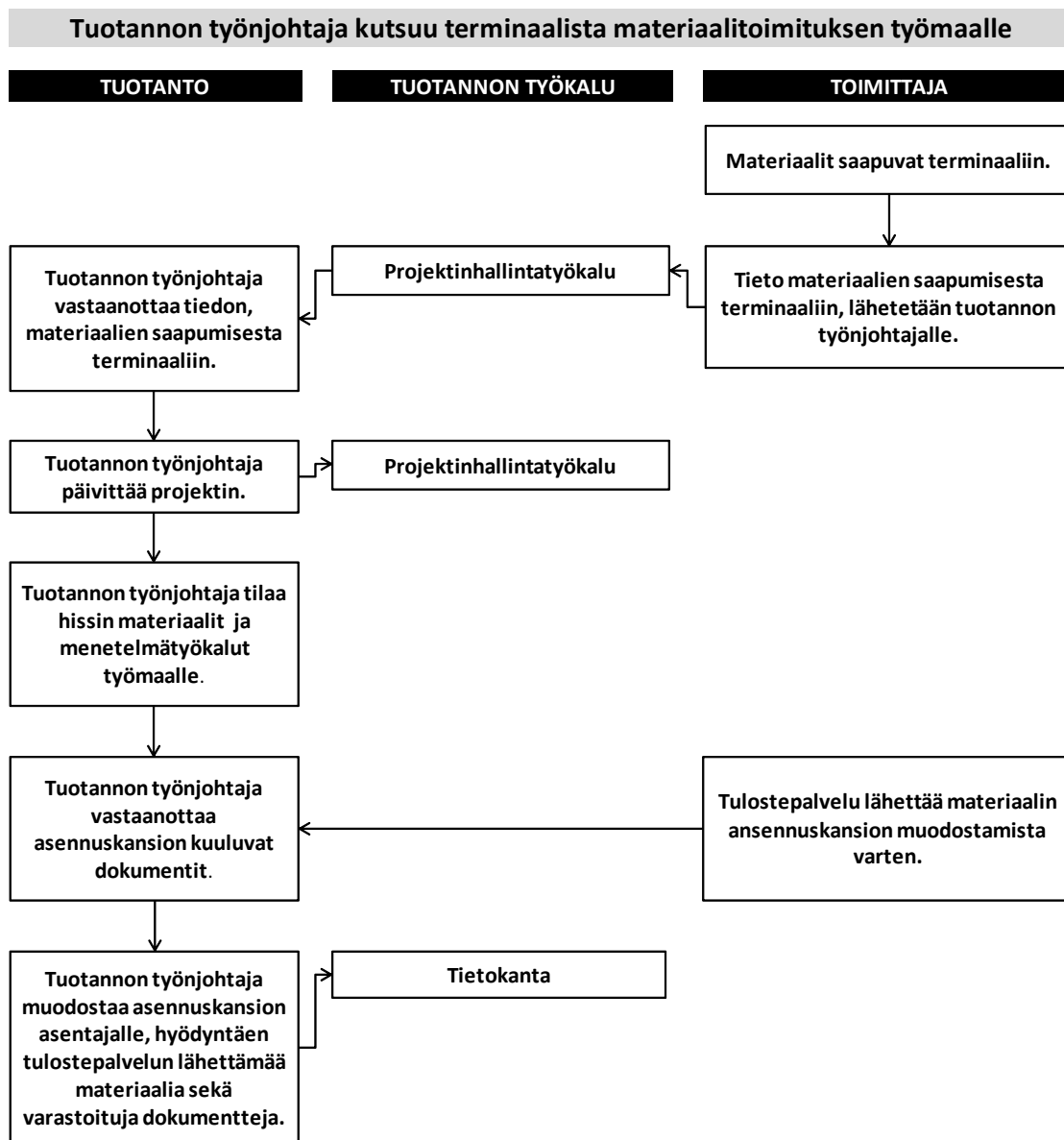
Vaihe 14.

(Tuotannon työnjohtaja kutsuu terminalista materiaalitoimituksen työmaalle)

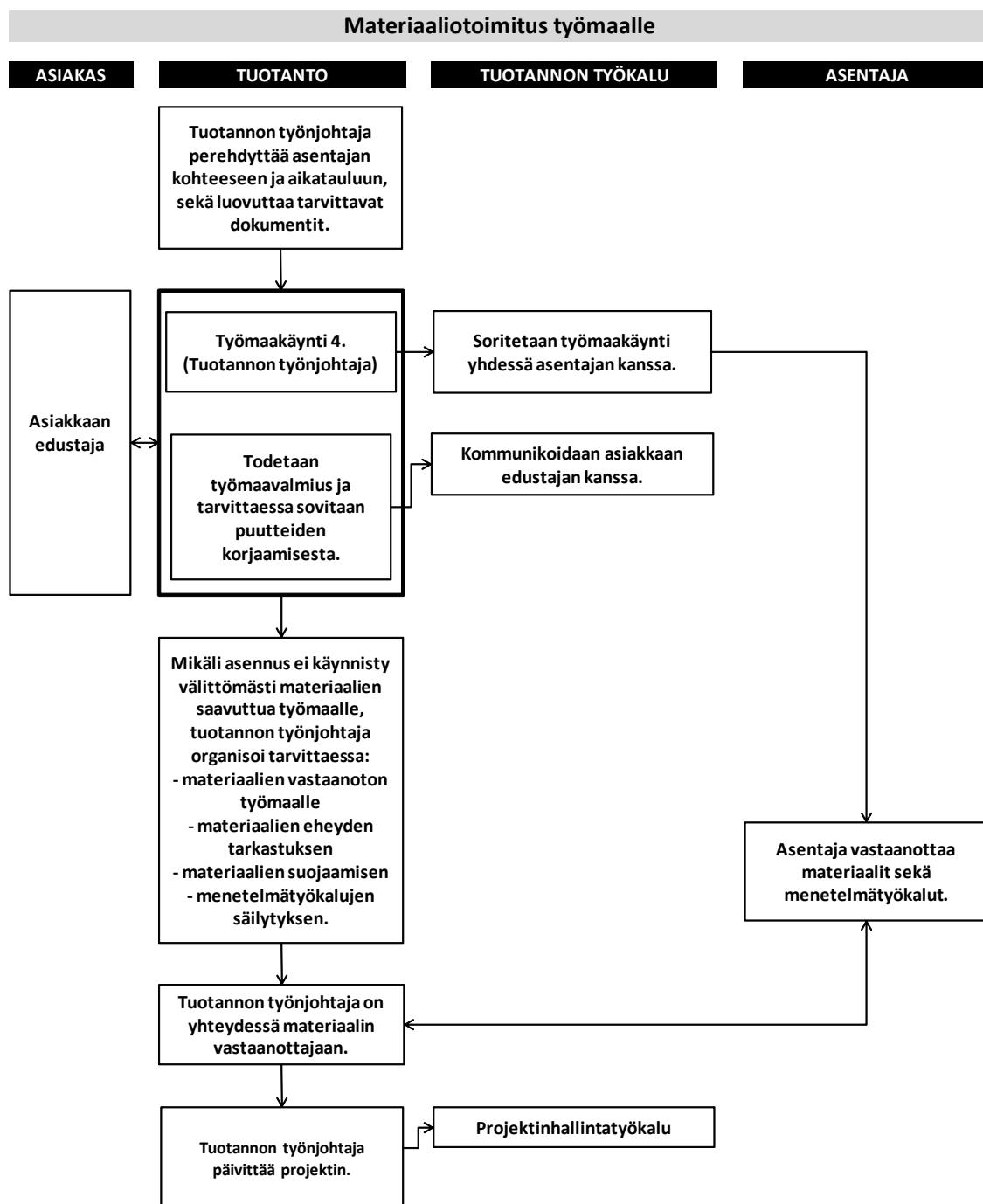
Tieto materiaalien saapumisesta terminaalin lähetetään tuotannon työnjohtajalle, jonka jälkeen hän suorittaa materiaalien ja työkalujen tilaamisen työmaalle sovituksi ajankohdaksi. Tuotannon työnjohtaja muodostaa ns. asennuskansion, joka sisältää kaikki tarvittavat dokumentit ja piirustukset asennuksen suorittamiseen. Toiminta on esitetty kuvassa 21.

Vaihe 15. (Materiaalitoimitus työmaalle)

Tuotannon työnjohtaja perehdyttää asentajan tilaustoimitukseen ja sen sisältöön sekä luovuttaa asennuskansion asentajalle. Asentaja tutustuu asennuskohteeseen yhdessä tuotannon työnjohtajan kanssa, jolloin kommunikoidaan myös asiakkaan kanssa. Tarkistetaan työmaavalmiuden asianmukaisuus asennustyön aloittamiseksi. Mikäli korjattavaa ilmenee, sovitaan tuotannon työnjohtajan johdolla asiakkaan kanssa puutteiden korjaamisesta. Tuotannon työnjohtaja huolehtii toimitusmateriaalien asianmukaisesta vastaanottamisesta työmaalle ja on tarvittaessa yhteydessä materiaalin vastaanottajaan. Toiminta on esitetty kuvassa 22.



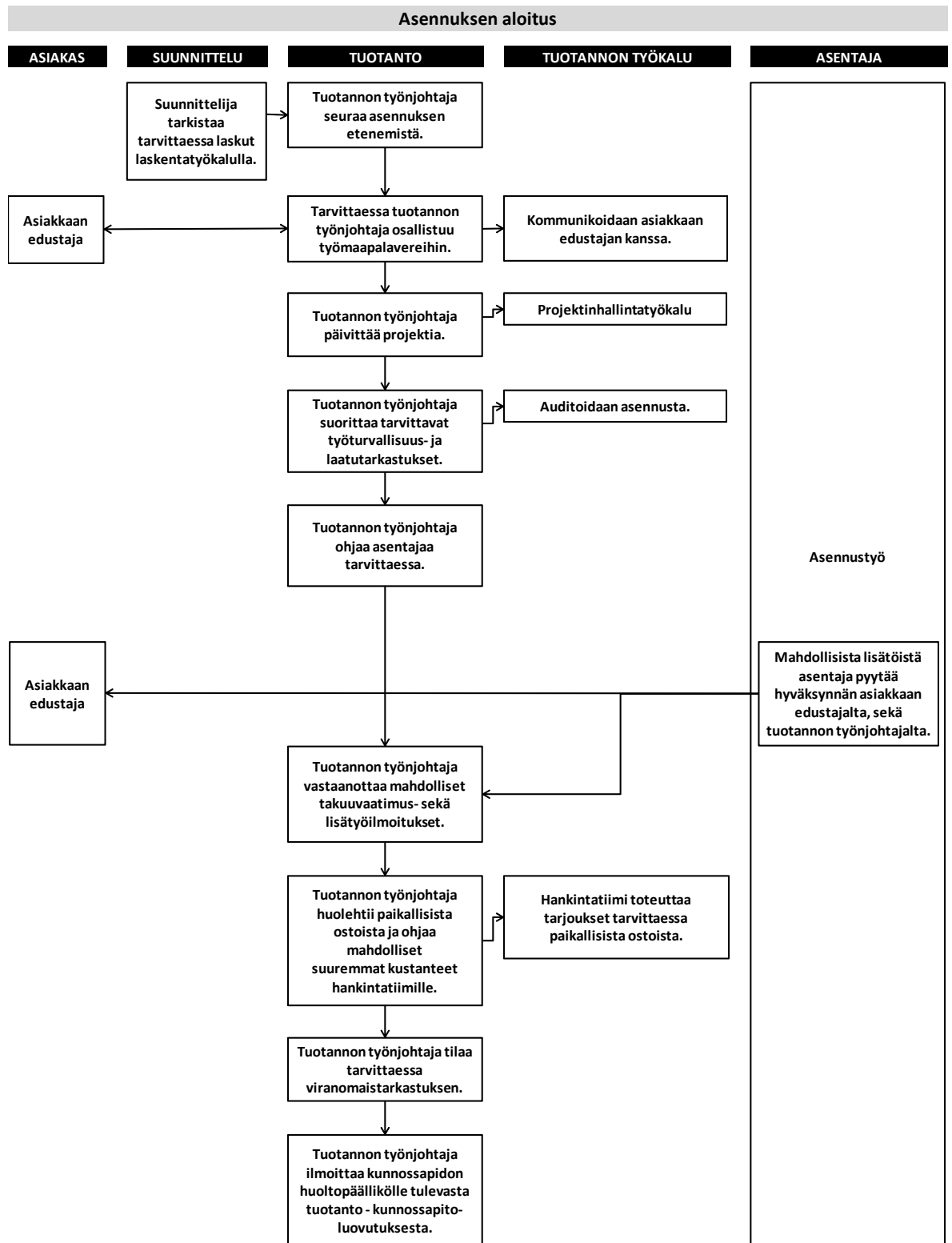
KUVA 21. Prosessikuvauksen vaihe 14.



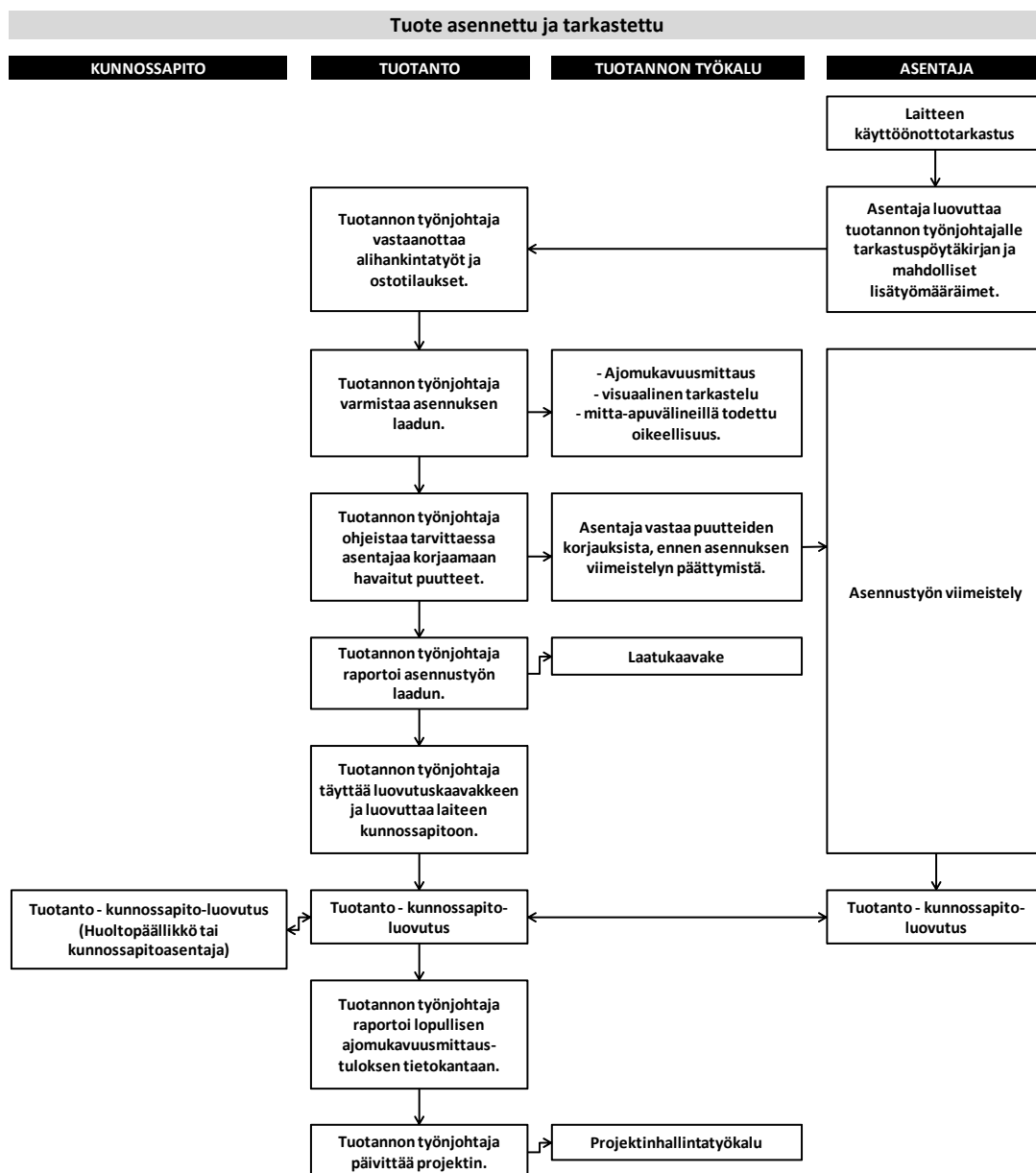
KUVA 22. Prosessikuvauksen vaihe 15.

Vaihe 16. (Asennuksen aloitus)

Asennustyön aikana tuotannonjohtaja huolehtii asennustyön osalta tarvittavan informaation siir-
rosta asiakkaalle ja osallistuu aina tarvittaessa työmaapalaveriin. Lisäksi tuotannon johtaja
suorittaa asennuskohteella tarvittavat auditoinnit ja opastaa asentajaa tarvittaessa. Asennustyön ai-
kana tuotannon johtajan tehtävänä on myös huolehtia mahdollisista paikallisista ostoista, varata
tuotteelle viranomaistarkastus sekä informoida kunnossapito-osastoa ennakkoon tulevasta tuotteen
luovutuksesta. Kunnossapito-osasto huolehtii jatkossa valmistuneen laitteen huoltotoiminnasta. Toi-
minta on esitetty kuvassa 23.



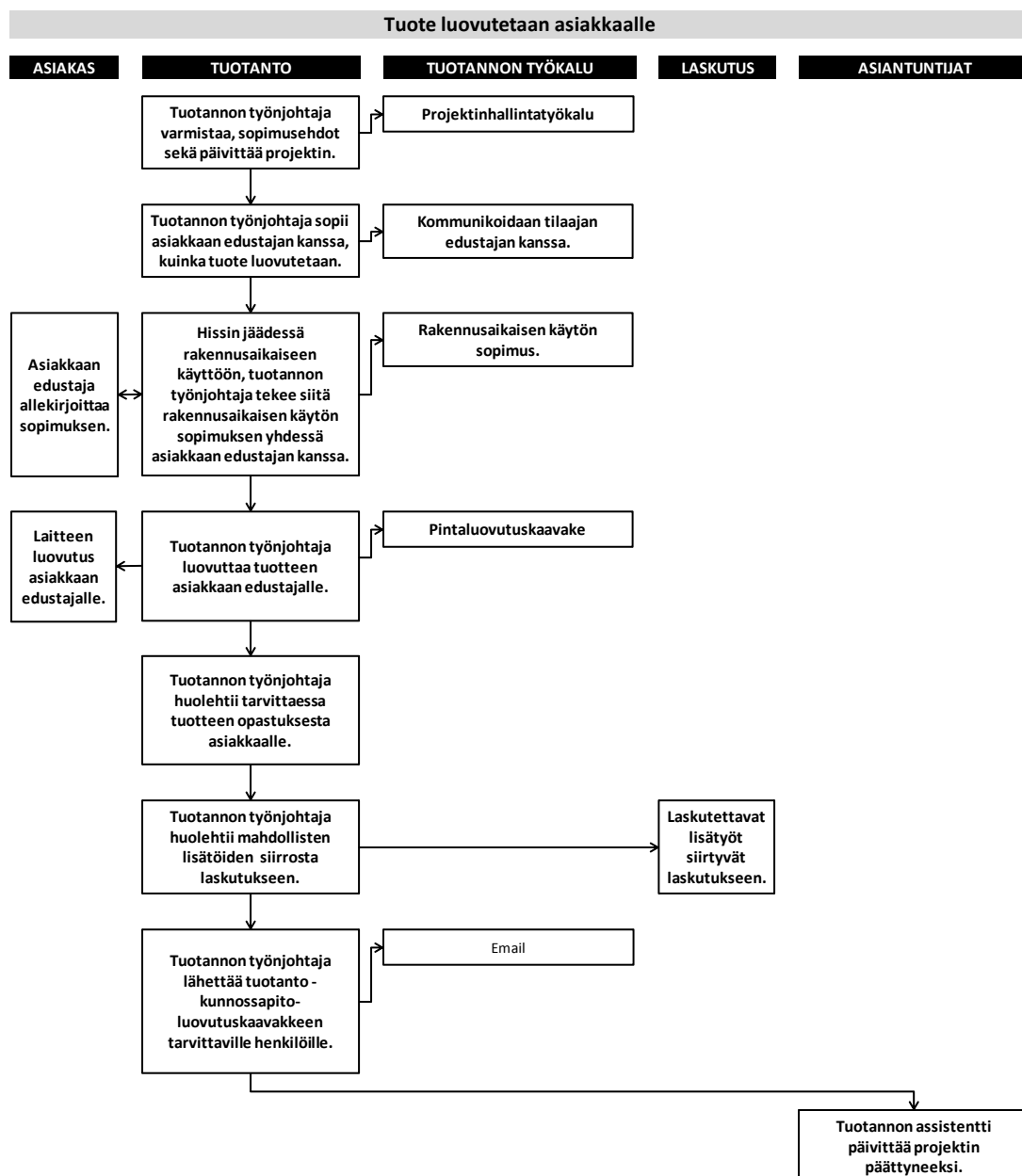
KUVA 23. Prosessikuvauksen vaihe 16.



Kuva 24. Prosessikuvauksen vaihe 17.

Vaihe 17. (Tuote asennettu ja tarkastettu)

Tuotteen viranomaistarkastuksen suorittamisesta huolehtii pääsääntöisesti asentaja. Tuotannon työnjohtaja varmistaa tuotteen laadun ja ohjeistaa asentajaa tarvittaessa korjaaville toimenpiteille. Hyväksytty laadunvalvonnan mittaustulos raportoidaan tuotannon työnjohtajan toimesta tietokantaan ennen tuotteen luovuttamista kunnossapito-osastolle. Tuotanto- ja kunnossapito-osaston välisen luovutuksen tarkoituksena on sekä varmistaa tuotteen laatu että opastaa kunnossapito-osaston henkilöt kohteeseen. Toiminta on esitetty kuvassa 24.

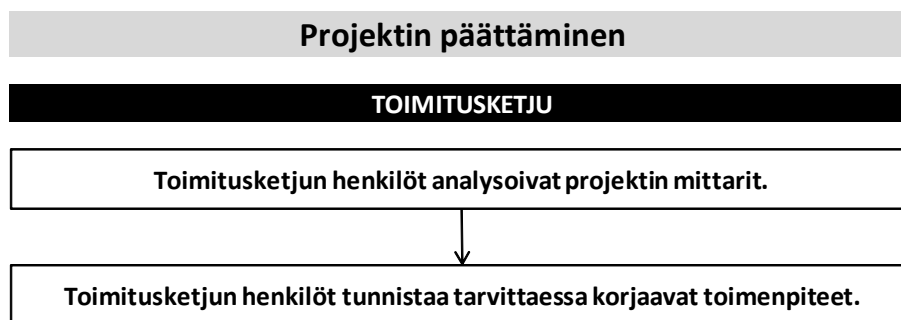


KUVA 25. Prosessikuvauksen vaihe 18.

Vaihe 18. (Tuote luovutetaan asiakkaalle)

Ennen tuotteen luovuttamista asiakkaalle, tuotannon työnjohtaja kommunikoi asiakkaan kanssa ja sopii tuotteen luovutuksesta ja sen ajankohdasta. Tuotteen jäädessä ns. rakennusaikaiseen käyttöön, esimerkiksi kiinteistön rakennusvaiheessa, huolehtii tuotannon työnjohtaja asiakkaalle tuotteen kunnossapitosopimuksen rakennusaikaisen käytön ajaksi.

Asiakkaan vastaanotettua tuotteen, tuotannon työnjohtaja huolehtii mm. mahdollisten lisätöiden tuottamisesta siirtämällä ne laskutukseen sekä lisäksi tuotanto- ja kunnossapito-osaton välisen luovutusasiakirjan jälleen jakelusta tarvittaville kohdehenkilöille. Tämän jälkeen projekti siirtyy tuotantoassistentin hoidettavaksi, joka myös päivittää projektin päättyneeksi. Toiminta on esitetty kuvassa 25.



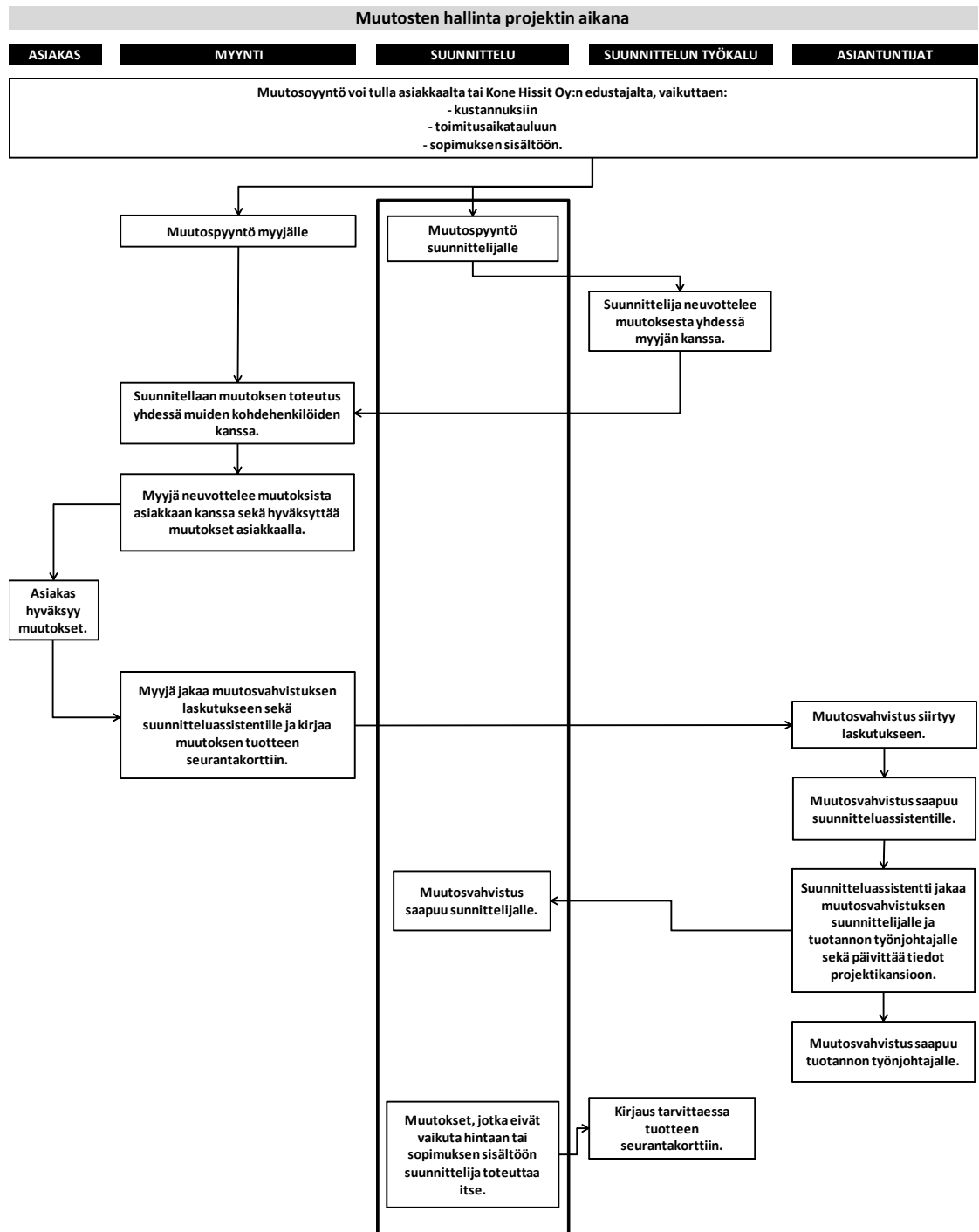
KUVA 26. Prosessikuvauksen vaihe 19.

Vaihe 19. (Projektin päättäminen)

Projekti päättyy analyysiin, jossa toimitusketjun kohdehenkilöt tarkastelevat projektin toiminnalle asetetut mittarit. Nämä mittarit mittaavat myös osaltaan kokonaisprosessin toimintaa, jonka vuoksi on erittäin tärkeää tunnistaa mahdolliset epäkohdat ja niiden korjaavat toimenpiteet. Toiminta on esitetty kuvassa 26.

Muutosten hallinta

Toimitusprosessin muutosten hallinnalla tarkoitetaan toimintaa, joka sisältyy tilauksen suorittamisesta tehdastoimitusyksikköön ja ennen tuotteen materiaalien valmistusluvan myöntämisen välistä aikaa. Tällöin toiminta koskee myynti-, suunnittelu- ja tuotanto-osaston kohdehenkilöitä. Muutosten hallinnalla on tarkoitus saattaa kaikki projektin kohdehenkilöt tietoisuuteen muutoksesta. Toiminta on esitetty kuvassa 27.



KUVA 27. Prosessin muutostoiminta.

8 YHTEENVETO

Kone Hissit Oy:n toimitusprosessin tehokas toiminta edellyttää tilaus-toimitusketjuun kuuluvien myynti-, suunnittelu- ja tuotanto-osastojen saumatonta yhteistyötä. Prosessien tuntemus sekä oman tehtäväkuvan että kokonaisprosessin kannalta on silloin tärkeää. Tietämys toiminnasta poistaa turhiin olettamuksiin osuutta päätöksien teoissa sekä avaa mahdollisuuksia soveltaa toimintamalleja onnistuneesti käytännön työelämässä. Riittävän tarkasti mallinnettu prosessitoiminta toimii sekä toimintamallina että kehitysideoiden pohjana tulevaisuuteen. Prosessissa työskentelevien kohdehenkilöiden tietämystä ja näkemystä käytännötoiminnasta on pyrittävä käyttämään hyväksi kehitettäessä organisaation toimintamalleja edelleen. Yli yksittäisten osastorajojen ulottuva prosessikuvaus mahdollistaa näiden kohdehenkilöiden kehitysideoiden siirtämisen laaja-alaisemmin koko prosessitoiminnan kehittämiseksi, ja näin saadaan organisaation toimintaa myös uutta puhtia. Prosessin tarkoitus on kehittyä, jonka vuoksi kuvaukset ja toimintamallit palvelevat tarkoitustaan aina tietyn ajanhetken aina siihen asti, kunnes uudet kehittyneemmät toimintamallit otetaan käyttöön.

Tämä opinnäytetyö keskittyi prosessin kehittämiseen sivulla 23, kuvassa 2 esitettyyn kuvaukseen, painottuen prosessin jatkuvaan parantamiseen ja uudelleen kuvaamiseen. Toimeksiantajalle luovutettu prosessikuvaus oli laajuudessaan noin 17 sivua ja se laadittiin Microsoft Excel-ohjelmalla. Uusi kuvaus sisälsi olemassa olevien tietojen päivittämisen kuvaukseen, eri toimitusprosessien kuvauksien yhdistämisen ja yksityiskohtaisemman kuvausmallin luomisen. Näin mahdollistettiin kokonaisuus, jonka lopputuloksena prosessikuvaus saatiin vastaamaan paremmin nykyistä ajan hetkeä, korostaen prosessin kriittisiä vaiheita sekä lisäämään kuvauksen visuaalisen ilmeen suoraviivaisuutta ja selkeyttä.

Opinnäytetyön pohjalta laaditun kuvauksen tarkoitus on toimia työkaluna ja palvella kaikkia Kone Hissit Oy:n toimitusprosessin kohdehenkilöitä sekä prosessin omistajia matkalla organisaation jatkuvaan kehittämiseen. Samalla kehittynyt informaatio prosessin kokonaistoiminnasta mahdollistaa paremman toiminnan tehokkuuden, jonka tarkoituksena on vähentää turhan tai tarpeettoman ajan, työn tai materiaalien käyttöä.

Tämä opinnäytetyö tarjosi tekijälleen haastavan mutta mielenkiintoisen kokonaisuuden. Jo pelkkä aiheen löytäminen näinkin laajasta organisaatiosta edellytti mittavaa esiselvitystyötä, ja saatujen tietojen analysointia, jotta perusteet tämän opinnäytetyön tekemiseen muodostuivat. Opinnäytetyössä lähtökohdaksi asetettiin organisaation käytännön toiminnan kehittäminen. Yhdistämällä toimeksiantajan käytännötoiminta sekä teoreettinen prosessitoiminnan tarkastelu samaan kokonaisuuteen, saavutettiin mielekäs käytännönläheinen toimeksianto, joka tarjosi mahdollisuuden tekijän osalta soveltaa saatuja tietoja ja toimintamalleja, parhaaksi katsomallaan tavalla. Työn suorittaminen tarjosi lisäksi toimeksianton tekijälle ennakkoon toivotun haasteen, sekä paljon tärkeää tietoa sekä organisaation käytännötoiminnasta että prosessitoiminnan sisällöstä. Opinnäytetyön lopputulos saavutti sille asetetut tavoitteet, joihin vaikutti suuresti Kone Hissit Oy:n henkilökunnan myönteinen suhtautuminen sekä aktiivinen opastus toimeksiantoon.

Opinnäytetyö tarjosi toimeksiantajalle uuden yksilöllisen lähestymistavan organisaation toiminnan kehittämiseen. Keskustelut tilaus-toimitusketjuun eri kohdehenkilöiden kanssa, edesauttoivat myös herättämään mielenkiintoa esimiesasemassa oleviin henkilöihin toimitusprosessin kehittämisen aiheellisyydestä. Tämän seurauksena opinnäytetyöstä saatuja tuloksia alettiin hyödyntää Kone Hissit oy:llä edelleen prosessitoiminnan jatkokehityksessä.

9 JATKOTOIMENPITEET

Opinnäytetyössä muodostunut uudenlainen prosessikuvaus osoittautui hyödylliseksi toimeksiantajan kannalta. Työn tarkoituksena oli kuvata prosessi kokonaisuutena ja muodostaa työkalu, jotta prosessin ymmärtäminen, kouluttaminen ja kehittäminen olisivat helpompaa. Tämän voidaan todeta onnistuneen ja prosessikuvaus toimi Kone Hissit Oy:n keväällä 2013 alkaneen kehityshankkeen pohjana. Kehityshankkeen tarkoitus on toimitusprosessin edelleen kehittäminen, yhteistyön parantaminen eri osastojen välillä sekä kohdehenkilöiden kouluttaminen. Prosessikuvauksen pohjalta on tarkoitus muokata nykyisiä toimintaohjeita ja yhteistyön pelisääntöjä. Päivitettyjen ohjeiden avulla pyritään lisäämään prosessiin osallistuvien työntekijöiden osaamista sekä ymmärrystä omasta roolistaan ja sen myötä vaikutuksesta kokonaisuuteen.

Prosessikuvausta tullaan hyödyntämään myös osastokohtaiseen tarkasteluun. Tällöin tarkoituksena on ensin parantaa prosessin kokonaistoiminnan tietämystä myynti-, suunnittelu- ja tuotanto-osaston kohdehenkilöiden kesken. Laaja näkemys prosessin toiminnasta auttaa myös jatkossa prosessin parissa työskenteleviä henkilöitä peilaamaan osastokohtaisia parannusideoita organisaation kokonaistoimintaan ja sen vaikuttavuuteen. Näin parannusideoita ja -toimenpiteitä voidaan jatkossa tarkastella laaja-alaisemmin, jo osastokohtaisella tasolla. Opinnäytetyössä muodostunut prosessikuvaus tullaan hyödyntämään Kone Hissit Oy:llä tulevaisuudessa prosessitoiminnan kehityksen tukena sekä henkilöstön koulutuksessa. Keväällä 2013 alkanut kehityshanke Kone Hissit Oy:llä painottuu edellä mainittuihin pääkohtiin. Vuoden 2013 loppuun mennessä valmistuvan kehityshankkeen käytössä on toiminut alusta alkaen opinnäytetyössä muodostunut prosessikuvaus.

LÄHTEET

- Andersen, B., Fagerhaug, T., Henriksen, B. & Onsoyen, L. Mapping work processes. 2008. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Burlton, R. 2001. Business process management profiting from process. Indianapolis: Sams.
- Greasley, A. 2008. Operation management. India: SAGE Publications India Pvt Ltd.
- Laamanen, K. 2005. Johda suorituskykyä tiedon avulla. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Laamanen, K. & Tuominen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Leclin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Leclin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Salomäki, R. 1999. Suorituskykyiset prosessit – hyödynnä SPC. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- KONE Oyj. 2013. KONE Oyj:n kotisivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.9.2013.] Saatavissa: <http://www.kone.com/corporate/fi/yhtio/KONElyhyesti/Pages/default.aspx>
- Kone Hissit Oy. 2013. Kone Hissit Oy:n kotisivu [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.9.2013.] Saatavissa: <http://www.kone.fi/nae-ja-koe-kone/kone-hissit-oy/>