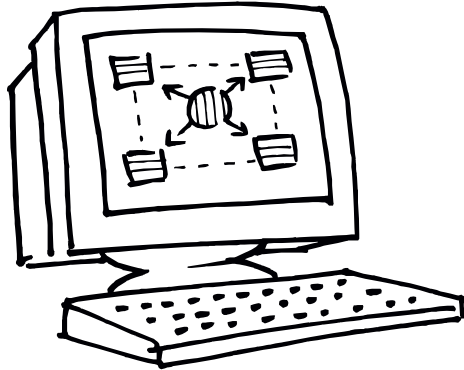


Johtamisen pikaoppaat  
Prosessit

# Prosessien suunnittelu ja hallinta pähkinässä

13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

## PIKAOPAS



Mikä erottaa  
menestyjät keskinkertaisesta?



Kari Tuominen  
[www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)

**Johtamisen pikaoppaat  
Prosessijohtaminen**

**Prosessien  
suunnittelu ja hallinta  
*pähkinässä***

**13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia**

**Mikä erottaa  
menestyjät keskinkertaisesta?**



ChangeManager Pro™

**Kari Tuominen**  
**[www.changemanager.org](http://www.changemanager.org)**

Copyright: Oy Benchmarking Ltd  
Tekijä: Kari Tuominen  
Kuvitus: Lasse Malmberg  
Kannet: Riku Tuominen  
ISBN: 978-952-342-271-1  
ISBN ebook: 978-952-342-272-8  
Päivitetty: 2022

CMP-kirjasarjan kustantaja: Oy Benchmarking Ltd  
Yhteistyökumppaneina ovat olleet:

SAI Global Limited, Australia  
ASQ, USA  
Laatukeskus  
Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry  
Nordic Innovation Centre  
Opetushallitus  
PKT-säätiö  
Suomen Standardisoimisliitto  
Suomen Yrittäjät  
Teknologainfo Teknova  
Työsuojelurahasto

### **Prosessijohtamisen pikaoppaat:**

Prosessijohtaminen pähkinässä – 5

#### **Prosessien suunnittelu ja hallinta pähkinässä – 5a**

Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen pähkinässä – 5b

Tuotteiden ja palvelujen markkinointi ja myynti – 5c

Tuotteita ja palveluja tuotetaan ja toimitetaan – 5d

Asiakassuhteiden hallinta ja kehittäminen pähkinässä – 5e

### **Suositteluvia CMP-kirjasarjan kehittämisoppaita:**

Prosessijohtamisen toimintamalli

Tehoaja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen

Six sigma -kehittämismalli

Prosessien kehittämisen koulutus

Benchmarking käytännössä

# Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!



**Muutos on kuin raketti.  
Se vaatii valtaisan energian  
läpäistäkseen ilmakehän.  
Läpäisyn jälkeen sitä ei pidättele mikään.**

# Sisältö

Johdanto .....	5
Arviointiohjeet .....	6

## Arviointikohdat

1. Johtajat kehittävät prosessijohtamisjärjestelmän .....	9
2. Prosesseille laaditaan toiminta- ja kehittämisstrategiat .....	10
3. Prosessien henkilöstöä kehitetään ja valtuutetaan .....	12
4. Kumppanit ovat osa yrityksen liiketoimintaprosesseja.....	14
5. Prosessien taloudelliset resurssit.....	16
6. Prosessien rakennukset, laitteistot ja materiaalit .....	18
7. Prosessien teknologian hallinta ja kehittäminen .....	20
8. Prosessien tiedot ja tietämys.....	22
9. Prosessien suunnittelu.....	24
10. Prosesseja kehitetään .....	26
10. Asiakastulokset prosessijohtamisen tuloksena .....	28
11. Henkilöstötulokset.....	30
12. Yhteiskunnalliset tulokset.....	32
13. Toiminnan tulokset .....	34
Arvioinnin tulokset.....	36
Kirjoittaja....	37
Kehittämisvalmennus .....	38
Kehittämisen pikaoppaita .....	39

## Johdanto

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatiolle.

### **5. Prosessit, tuotteet ja palvelut**

#### **5a. Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisin menetelmin**

Menestyvässä organisaatiossa:

- Käytämme keskeisiä liiketoimintaprosessejamme organisaatiomme strategian toteuttamiseen.
- Suunnittelemme johtamisjärjestelmäämme kuuluvat sisäiset ja ulkoiset liiketoimintaprosessit.
- Nimeämme prosessien omistajat, heidän roolinsa ja vastuujakonsa prosessien kehittämiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.
- Prosessien suorituskyky- ja tulosmittareilla arvioimme prosessien vaikutuksia strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.
- Käytämme suorituskykymittareita, kyvykkyysanalyysijä ja benchmark-verttailuja prosessien, luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämiseen.

Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida oman organisaation prosessien suunnittelua ja hallintaa. Voitte verrata niitä kirjan esimerkkeihin sekä tunnistaa kehittämistarpeita ja kehittämismahdollisuuksia.

## Arviointiohjeet

Uskomme, että saat parhaan hyödyn, jos noudatat seuraavia ohjeita.

1. Lue harkiten kunkin arviointiaiheen otsikko sekä kohdan yksityiskohtaisempi kuvaus, joka on esitetty kysymysten muodossa. Tarkastele kuvaa virittämään lisäajatuksia aiheen ymmärtämiseksi. Kukin arviointiaihe käsittää yhden aukeaman.
2. Lue esimerkit *keskinkertaisesti ja hyvin johdetuista* organisaatioista ja pyri ymmärtämään, mitkä tekijät saavat kuvan eron syntymään.
3. Arvioi oppimasi perusteella, kuinka **tärkeänä** pidät aihetta organisaatiosi menestyksen kannalta. Anna arviosi asteikolla 1-5.
4. Anna tämän jälkeen oma arviosi organisaatiosi **nykytasosta** merkillä x ja haluamastasi **tavoitetasosta** merkillä o.

Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5
4		x		o	

Kun arvioijia on useampia, sopikaa siitä, mitä olette arvioimassa ja miten sovellatte arviointiasteikkoa.

Kirjan esimerkit eivät pyri kuvaamaan huonoja tai erinomaisia esimerkkejä, vaan ne pyrkivät havainnollistamaan eron niiden välillä. Esimerkit keskinkertaisista voivat olla joissakin tilanteissa parhaita mahdollisia ja menestyjän esimerkit riittämättömiä.

Jos toimit toisella toimialalla kuin esimerkit eivätkä käsitteet vastaa omiasi, löydät vastaavat termit omalta alaltasi. Organisaatiosta riippumatta (julkishallinto, teollisuus, koulutusorganisaatio, iso tai pieni yritys) menestyminen syntyy lähes samoista perusasioista, vaikka niitä kuvataan eri sanoilla.

Kun lukiessasi etsit vastineita omasta organisaatiostasi, syvenny samalla oppimisesi. Älä anna esimerkkien ympäristön hämätä itseäsi. Pyri oppimaan ero keskinkertaisen ja erinomaisen menettelyn tai ajattelun välillä, ja luo siitä omat sovellutuksesi.

Merkittävät kehitysaskleet alalle tulevat usein alan ulkopuolelta. Jos opit toimintatapoja omalta alaltasi, opit tekemään samoja asioita ehkä paremmin. Kun opit alasi ulkopuolelta, opit erilaisia tapoja tehdä asioita. Tällöin kehityshyppy mahdollistuvat.

Lukemasi auttaa ymmärtämään arvioitavia aiheita. Et vertaa omaa toimintaanne mihinkään standardiin tai tarkkaan menettelyyn vaan omaan mielikuvaasi asian tärkeydestä sekä nyky- ja tavoitetasosta. Tämän aineiston tarkoituksena on kehittää mielikuvaasi paremmasta ja lisätä rohkeuttasi nostaa rimaa korkeammalle.

## 1.

### **Johtajat kehittävät prosessijohtamisjärjestelmän ja kannustavat prosessien toteuttamiseen ja kehittämiseen**

Miten johto luo edellytyksiä prosessijohtamiselle?

Miten se tekee mahdolliseksi liiketoimintaprosessien radikaalin ja jatkuvan kehittämisen?

Mitkä ovat johdon avainprosessit, joiden kehittämisestä ja soveltamisesta se vastaa?

Miten johto osallistuu koko yrityksen prosessien kehittämiseen?



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

#### **Näin ajattelimme ja toimimme ennen:**

Johto julisti, että on siirrytty prosessi- ja tiimiorganisaatioon. Käytännössä tuskin mikään muuttui. Samat miehet istuvat eri organisaatiolaatikoissa, mutta vanhoin ajatuksin ja toimintaperiaattein.

Organisaatiokaavio on edelleen tärkein johtamisjärjestelmä, jossa yksiköillä on omat tilansa ja päällikkönsä.

“Jaa, että prosessien kehittäminen, ehkä hyväkin ehdotus. Voisitko kirjoittaa siitä yhden sivun tai vähemmän. Ei johtoryhmässä ole aikaa käsitellä pitempiä juttuja.”

*“Joskus joku johtajista tuo vakavan asukasvalituksen organisaatioon.”*

## Näin ajattelemme ja toimimme nykyisin:

- Johto on määritellyt omiksi *avainprosesseikseen* liiketoiminnan suunnittelun, joka sisältää mission, vision, arvojen strategioiden sekä tavoitteiden suunnittelun ja tulosten seurannan. Johdon avainprosesseja ovat myös palkitsemis- ja kannustamisjärjestelmän kehittäminen ja soveltaminen sekä muutoksen johtaminen.
- *Johtajat* ovat julkisesti ilmoittaneet kehittävänsä *prosessijohtamisen taitojaan*. He ovat yhdessä määritelleet, mitkä ovat hyvän prosessijohtamisen *tunnuspiirteet* ja keräävät *palautetta* sen toteutumisesta.
- *Johtamisjärjestelmä* perustuu
  - prosessikarttaan
  - prosessien omistajiin, sponsoreihin ja prosessien kehitysryhmiin sekä osastopäälliköihin
  - prosessien sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin ja heidän odotuksiinsa
  - prosessien suorituskykymittareihin, niiden tavoitteisiin ja jatkuvaan seurantaan.
- Jokainen johtajista toimii jonkin prosessin *sponsorina* tai prosessin *omistajana*. He lisäävät aktiivisesti *tietämystään* omasta prosessistaan.
- *Johtajat hallitsevat* prosessijohtamisen periaatteet, toimivat *esimerkkinä* ja saavat siitä koko organisaation arvostusta.
- Johtajat *seuraavat* säännöllisesti prosessien *suorituskykyä*, määrittelevät *kehittämistarpeita*, asettavat ne *tärkeysjärjestykseen* sekä käynnistävät ja tukevat prosessien kehittämistä.
- Johtajat ovat mukana prosessien *kehittämishankkeissa* eivätkä vain odota muiden ratkaisevan ongelmia, joita johtajat ovat osoittaneet.
- Johtajat *arvostavat, palkitsevat* ja antavat *tunnustusta* henkilöille ja tiimeille, jotka osallistuvat prosessien kehittämiseen ja saavat aikaan *suorituskykyparannuksia*.

**Prosessien johtaminen ja niiden kehittäminen edellyttävät uusia johtamistaitoja.**

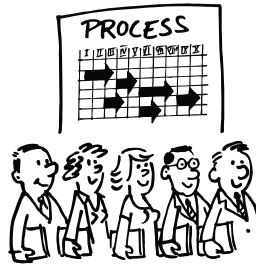
*“Johtajamme kulkevat asiakkaitten ja prosessiemme välillä ja tietävät, että menestymme, jos asiakkaamme menestyvät.”*

## 2. Prosesseille laaditaan toiminta- ja kehittämisstrategiat

Miten prosessit ja niiden  
kehittämisstrategiat ja tavoitteet  
tukevat yrityksen  
liiketoimintatavoitteita?

Miten prosessien lyhyen ja pitkän  
aikavälin tavoitteet asetetaan?

Miten prosessien strategisten  
tavoitteiden toteutumista seurataan ja  
niitä tarvittaessa muutetaan?



Tärkeys 1 - 5	Nyky- ja tavoitesuorituskyky				
	1	2	3	4	5

### Näin ajattelimme ja toimimme ennen:

Kun prosesseissa työskentelevät puhuvat asiakkaista, he puhuvat yrityksistä ja organisaatioista. Unohdetaan, että vain ihmiset tuottavat odotuksia ja ovat tyytymättömiä tai tyytyväisiä.

Jotkut prosesseista tuntevat suorituskykynsä, prosentteina ja suhdelukuina. “Ei niistä ole juuri apua strategisessa suunnittelussa. Johto ei edes ymmärrä laadunvalvonnan kapulakieltä.”

Kukaan ei ymmärrä, mitä sana strategia oikeastaan tarkoittaa. Joskus johtajat käyttävät sitä sanaa, jos asiaa ei osata täsmällisesti ilmaista.

*“Prosessit tuottavat, mitä asiakkaat ovat tilanneet. Strategia on johtajien asia.”*

Johtamisen pikaoppaat  
Prosessit

# Prosessien suunnittelu ja hallinta pähkinässä

Kari Tuominen

## 13 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia

Prosesseja suunnitellaan ja hallitaan järjestelmällisin menetelmin:

Kirja kuvaa suuren joukon toimintaperiaatteita ja ajattelua, jotka ovat hyödyllisiä menestyvälle organisaatioille.

- Menestyvässä organisaatiossa suunnittelemme johtamisjärjestelmäämme kuuluvat sisäiset ja ulkoiset liiketoimintaprosessit. Suunnittelemme tehokkaat menetelmät prosessien ohjaamiseen ja kehittämiseen.
- Nimeämme prosessien omistajat, heidän roolinsa ja vastuujakonsa prosessien kehittämiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi.
- Kehitimme innovaatioprosessin, jonka avulla muunnamme uudet ideat uusiksi tuotteiksi, palveluiksi, prosesseiksi ja toimintaperiaateiksi. Arvioimme, miten innovaatiot ja kehittäminen vaikuttavat tuotekehityksen, myynnin, tuotannon ja muihin liiketoimintaprosesseihin.
- Kehitämme prosessien tulosten ja suorituskykyjen mittarit, jotka tukevat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Omassa organisaatiossanne voitte yhdessä arvioida omia johtamisperiaatteita ja käytäntöjä sekä verrata niitä kirjan esimerkkeihin. Arvioimme, miten innovaatiot ja kehittäminen vaikuttavat tuotekehityksen, myynnin, tuotannon ja muihin liiketoimintaprosesseihin.

**Hyvin aloitettu on puoliksi tehty!**

ISBN 978-952-342-271-1

