

KOKEMUKSIA PITKÄAIKAISESTA LAATUTYÖSTÄ

J Moisio, QF / Arter Oy, 11 / 2019

SISÄLTÖ

ISO 9001 STANDARDIEN KEHITYKSESTÄ 1988 --- 2015

PROSESSINÄKÖKULMAN HAASTEITA

PROSESSIEN MITTAAMISEN NÄKÖKULMIA

POIKKEAMIEN, VALITUSTEN ONGELMIEN RATKAISEMISESTA

KAPEIKKOAJATTELU KEHITYSKOhteiden TUNNISTAMISESSA

SISÄISEN AUDITOINNIN KEHITYSPOLKUA

LEANISTÄ TUKEA TOIMINTAJÄRJESTELMIEN JATKUVAAN PARANTAMISEEN

SUMMASUMMARUM

ISO 9001 JULKAISUVUODET

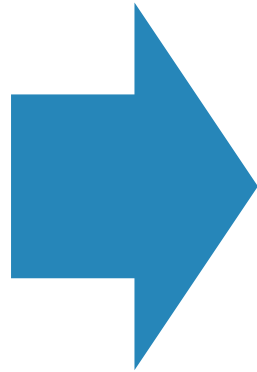


JOHDON ROOLI LAATUTYÖSSÄ - KEHITYSTÄ?



ISO 9001:1988

JOHDON ROOLI
VARSIN KEVYT



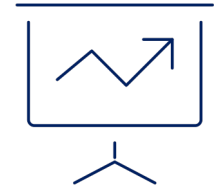
ISO 9001:2015

JOHTAJUUS, HENKILÖSTÖN
OSALLISTAMINEN JATKUVAAN
PARANTAMISEEN, RISKIAJATTELU

Johtamisjärjestelmän ja
toimintajärjestelmän integrointi
parantumaan päin



Ajatteleva
työntekijä



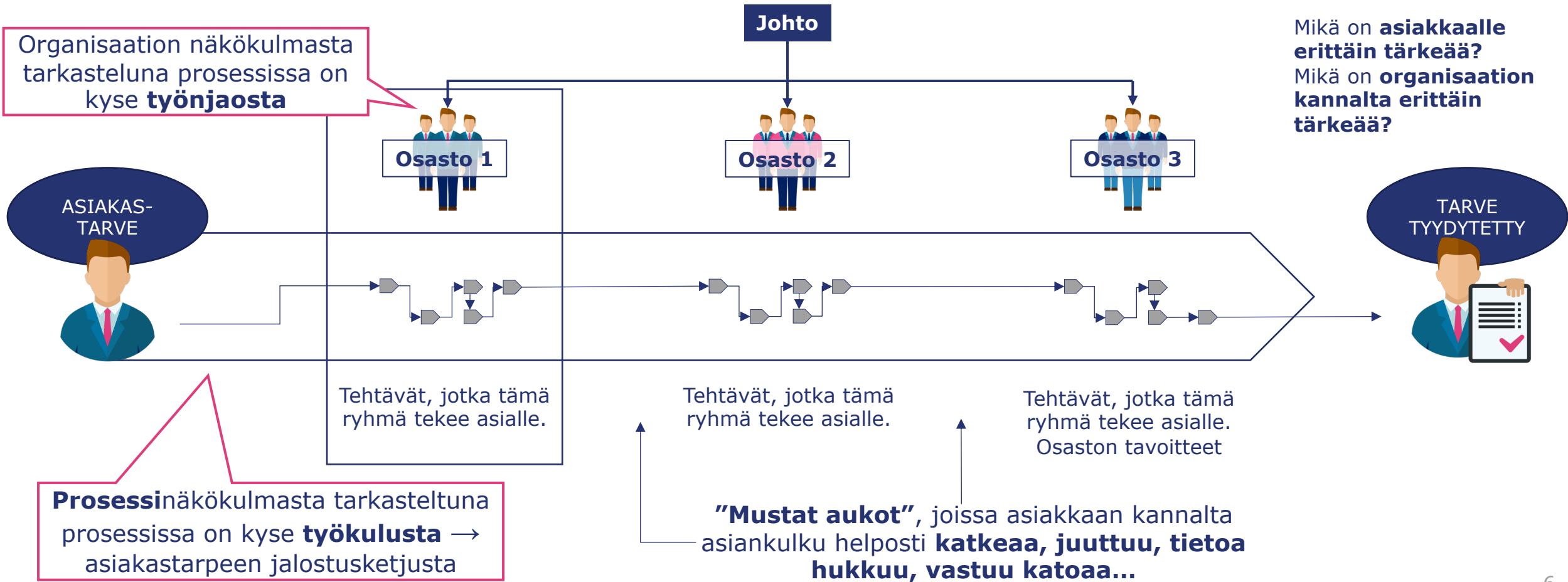
Tuottava
työntekijä

PROSESSINÄKÖKULMAA

PROSESSEIHIN LIITTYVIÄ NÄKÖKULMIÄ

Organisaation näkökulmasta tarkasteluna prosessissa on kyse **työnjaosta**

Mikä on **asiakkaalle erittäin tärkeää?**
Mikä on **organisaation kannalta erittäin tärkeää?**



TEHTÄVÄ VAATII AIKAA, ISOISSA ORGANISAATIOISSA MYÖS TUKIROOLEJA, EI VOI JÄTTÄÄ YHDEN ROOLIN VARAAN

Vastaa esimerkiksi seuraavista asioista:

- Prosessin **dokumentointi** ja sen ylläpito → dokumentointi vastaa **standardeja** ja **vaatimuksia**
- **Asiakasnäkökulman**, totuuden hetkien vienti **prosessikuvauksiin** ja henkilöstön **valmennuksiin**
- Prosessin **rajapintojen** seuranta ja hallinta → **SLA:t**, palvelukuvaukset,...
- **Kommunikointi rajapintaprosessien omistajien kanssa**
- Prosessissa toimivien **koulutus, valmennus**
- Prosessin **jatkuva parantaminen**
- Prosessin toimintojen **automatisoinnin edistäminen**
- **Prosessiajattelun** edistäminen, liikkuminen kentällä, kuuntelu
- Prosessien tavoitteiden ja mittaamisen kehittäminen sekä **mittarien seuranta**
- Prosessitiimin **toiminnan ohjaus, kannustus**
- Raportointi prosessien ohjausryhmälle

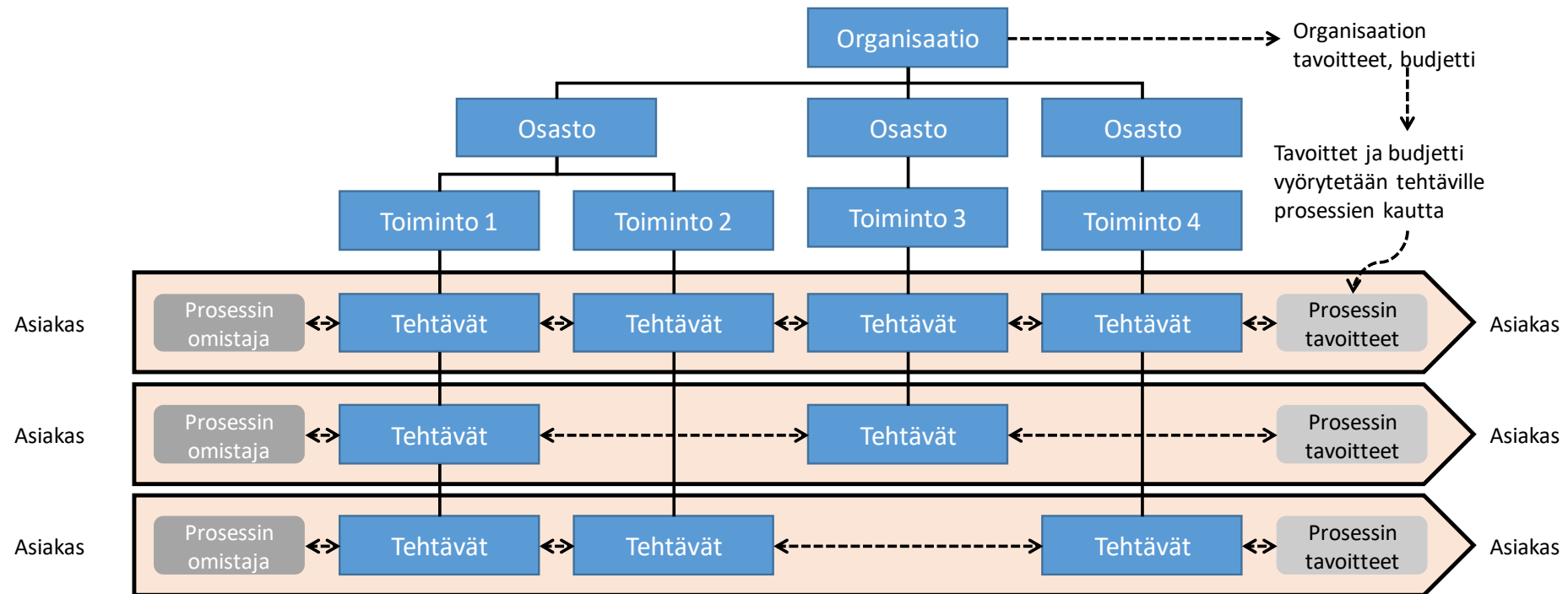
PROSESSIN STRATEGINEN OHJAUSRYHMÄ

Vastaa esimerkiksi seuraavista asioista:

- Päättää **mille** prosessijohtamisen **kypsyystasolle pyritään**
- Pitää yllä **prosessitietoisuutta strategian toteuttamiseksi** prosessien kautta ja investointien ohjaamiseksi kokonaisuuden kannalta järkeväksi
- **Toimintamallin** ja **prosessiarkkitehtuurin** ylläpito ja kehittäminen
- Tunnista, priorisoi ja hallinnoi **strategiaa tukevia toimintaprosessien parantamishankkeita**
- Varmista, että prosessissa **tarvittavan ja syntyvän tiedon hallintaan** on toimivat tietovarastot
- Ratkoo prosessien välisiä **investointeihin liittyviä ongelmia**
- Edellyttää, tukee (ja ylläpitää) **prosessien mittausta**
- Hyväksyy prosessien pelisäännöt (rules), prosessien kehittämisprojektit ja niissä käytettävät menettelytavat
- Kehittää ja hyväksyy prosesseissa sovellettavat palkitsemisperiaatteet

JOHTORYHMÄN TAI PROSESSIEN OHJAUSRYHMÄN TEHTÄVIÄ PROSESSIMAISEN TOIMINNAN OHJAUKSESSA -> PROSESSIMAISTA TOIMINTAA PITÄÄ JOHTAA EIKÄ JÄTTÄÄ PROSESSIEN OMISTAJIEN VARAAN

PROSESSIFOKUSOITUNEEN ORGANISAATION TAVOTTEIDEN ASETANTA



STRATEGIAN JA PROSESSIEN YHTEENSOVITTAMISESSA EDELLEEN TYÖTÄ RIITTÄÄ

MITTAUKSEN TULEE TUKEA PROSESSIN OHJAUSTA

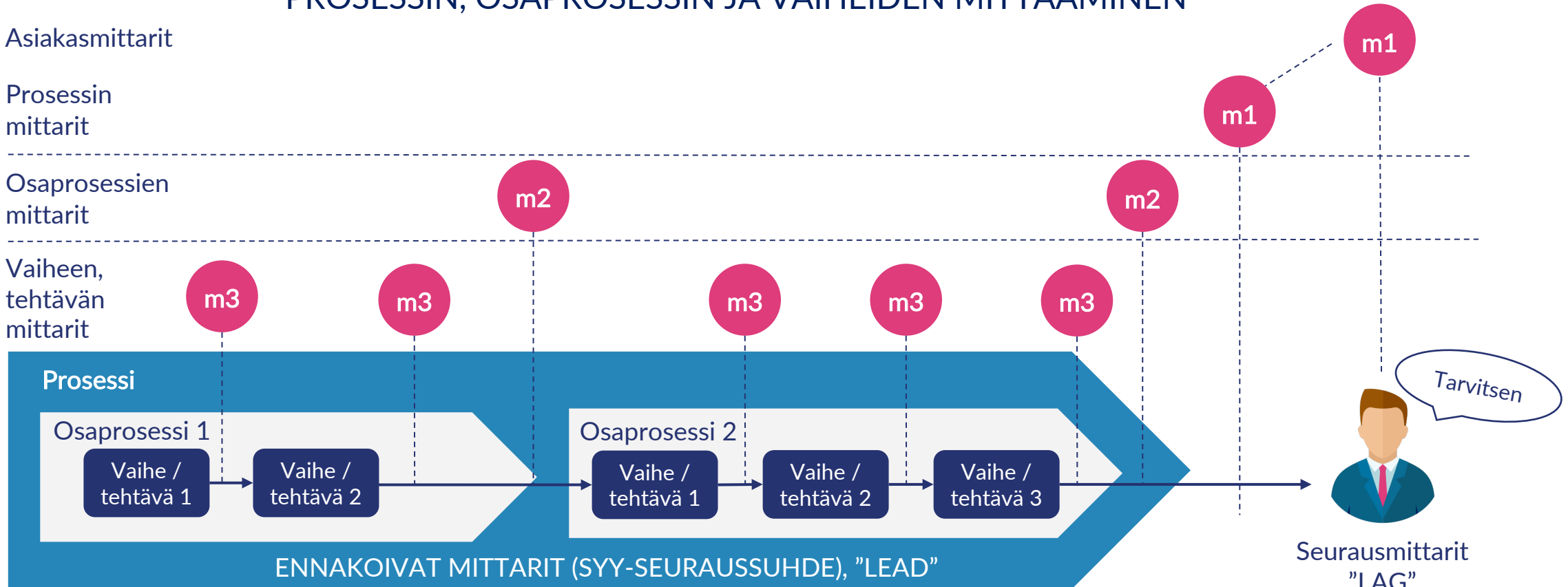
PROSESSIN, OSAPROSESSIN JA VAIHEIDEN MITTAAMINEN

Asiaksmittarit

Prosessin
mittarit

Osaprosessien
mittarit

Vaiheen,
tehtävän
mittarit



ENNAKOIVIEN MITTAREIDEN TUNNISTAMISESSA PARANTAMISTA

10

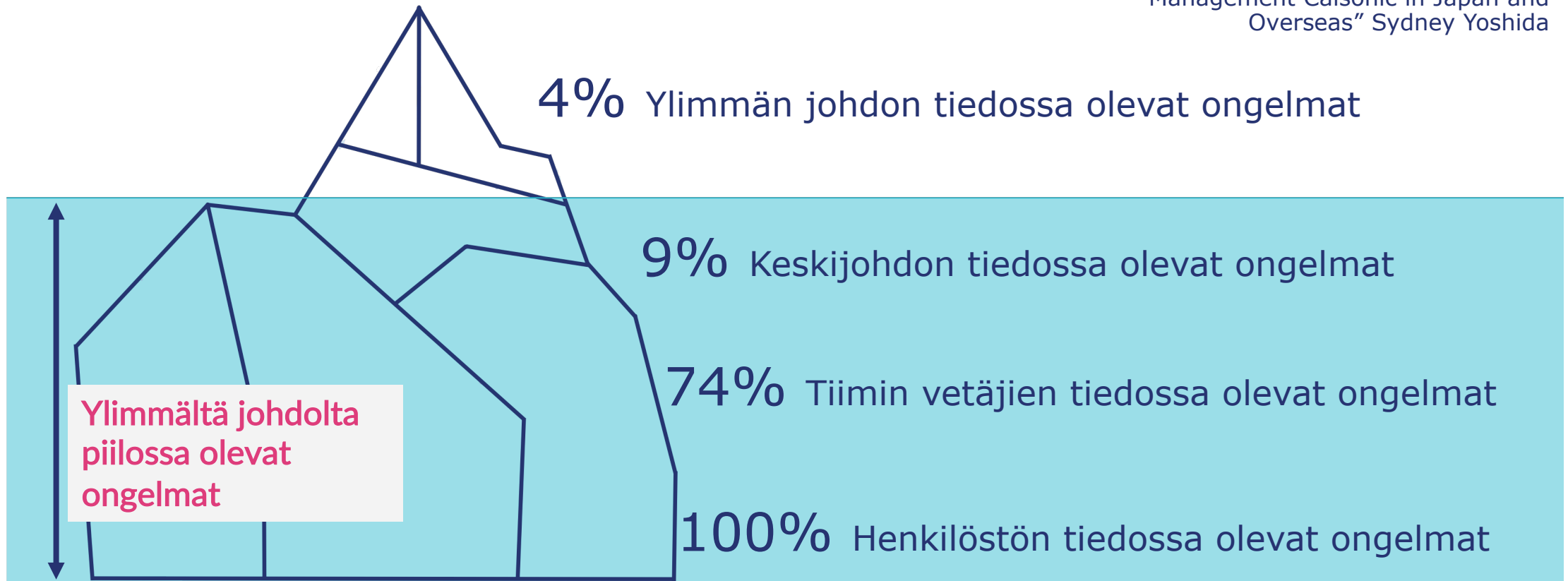
POIKKEAMIEN, VALITUSTEN, ONGELMIEN KÄSITTELY

onnistumisen mittari:
toistuvatko samat ongelmat?

MIKSI JOHDON TULISI JALKAUTUA KENTÄLLE
JA MIKSI HENKILÖSTÖN TULISI TAITAA ITSE ONGELMIEN RATKAISEMISTA

TIETÄMÄTTÖMYYDEN JÄÄVUORI

"Quality improvement and TQC
Management Calsonic in Japan and
Overseas" Sydney Yoshida



MÄÄRITTELE – MITTAA – ANALYSOI – PARANNA – VALVO (DMAIC)

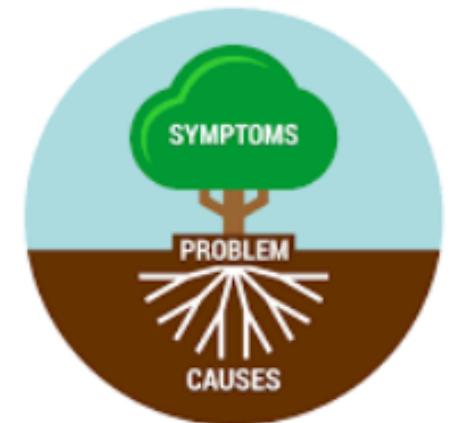
Usein hypätään nopeasti pohtimaan mites tämä korjataan...

1. Määrittele ja kuvaa ongelma huolellisesti	D Define	Tunnista ja priorisoi prosessin ongelmat / kehittämistarpeet Määrittele ongelma tai tarve huolellisesti mitä, missä, milloin... Aseta selkeä ratkaisu, johon ratkaisulla pyritään Laadi hyötyarvio mitä ratkaisulla saadaan Kokoa ratkaisuryhmä, mitä osajia mukaan Laadi projektisuunnitelma ongelman / kehitystarpeen käsittelyyn
2. Mittaa , hanki lisätieto ja tutki	M Measure	Kuvaa prosessi tarkasti, ainakin ongelma-alueella (Sipoc tms.) Selvitä mikä on nykytila ja prosessin suorituskyky / -vajeet suhteessa asiakkaiden kriittisiin vaatimuksiin (CTQ, CTD, CTC) Varmista mittauksen luotettavuus Laadi mittaussuunnitelma / tiedonkeruusuunnitelma Kokoa tiedot, yritä esittää koottu tieto visuaalisin keinoin
3. Analysoi juurisyöt	A Analyze	Analysoi graafisesti ja tarvittaessa tilastollisin keinoin kerättyä tietoa Käytä sovellusta juurisyiden tunnistusmenetelmänä Tunnista juurisyöt
4. Paranna tilanne	I Improve	Innovoi ratkaisut juurisyiden poistamiseen Suunnittele ratkaisut, arvioi niiden vaatima panostus ja mahdolliset hyödyt sekä ratkaisuihin liittyvät riskit Toteuta ja testaa ratkaisut
5. Valvo toimiiko ratkaisu, levitä ja dokumentoi	C Control	Vakiinnuta ratkaisut kohdeprosessiin Valvo ja seuraa / mittaa toimivatko ratkaisut Korjaa tarvittaessa Levitä ratkaisu muualle tarvittaessa Dokumentoi ja juhlista onnistumisia

ONGELMANRATKAISUPROSESSI – HILJALLEEN KEHITYTTY, MUTTA VAATII EDELLEEN MYÖS JOHDON HUOMIOTA, JÄMÄKKYYTTÄ

JOHDON KÄYTTÄYTYMISMALLIT ONGELMAN- RATKAISUKULTTUURIN LUOMISESSA

- Ongelmista keskustellessa fokus on kysymyksessä Miksi, ei Kuka?
- Ongelmien esille tuonnista ei rangaista
- Luodaan ilmapiiri, jossa ihmiset voivat oppia jatkuvasti ja kehittyä ongelmien ratkaisijoina
- Rohkaistaan riskien ottoon ja käyttämään tapahtuneita virheitä oppimismahdollisuuksina
- Tunnistetaan tilanteet, jotka vaativat ongelmanratkaisumenetelmän käyttöä
- Keskustellaan mitä opittiin hankalista tilanteista
- Uskalletaan tuoda omia virheitä muille tiedoksi ja opiksi
- Kannustetaan yksilöitä ja tiimejä ongelmien ratkaisemisessa
- Sitoudutaan jokainen joka päivä ongelmien ratkaisuvalmiuteen
- Jaetaan onnistumistapausten tietoja toisillemme.



KAPEIKKOAJATTELU ASiantuntijatyössä KEHITTÄMISKOhteiden PRIORISOINNissa

Joko sinä hallitset rajoitteita tai rajoitteet hallitsevat sinua.

Tämä ei ole valintakysymys

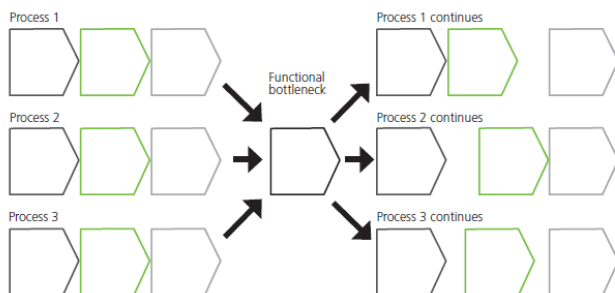
Rajoitteet määrittävät systeemin tuotoksen
riippumatta siitä, onko ne tunnistettu ja hallitaanko niitä vai ei.

Systeemin ominaisuuksia ovat muun muassa:

- tiedon laatu,
- organisaation rakenne ja roolit,
- henkilöstön määrä ja osaaminen,
- säännöt ja linjaukset, toimintatavat ja menetelmät,
- tietojärjestelmät,
- mittarit,
- palkitseminen ja
- johdon käyttäytyminen.



Functional bottleneck



Kun ymmärtää kokonaisuuteen eniten vaikuttavat tekijät, voi muuttaa kokonaisuuden suorituskyyä muuttamalla vain muutamia systeemin ominaisuuksia.

Useimmiten systeemissä on vain **3–5 kriittistä tekijää**, jotka ratkaisevat sen, onnistuuko systeemi saavuttamaan päämääränsä.

SISÄINEN AUDITOINTI



ISO 9001:1988

Ohjepoliisitoimintaa,
yksityiskohtien
painotusta



ISO 9001:2015

Kohti liiketoiminnan onnistumisten edellytysten
tutkintaa tunnistuen niin vahvuuksia kuin
lisäarvoa luovia kehittämiskohteita sekä
lupausten ja velvoitteiden täyttämisen puutteita.

Johdon otteessa ja osallistumisessa edelleen
toivomisen varaa!

LEAN TUKEE TOIMINTAJÄRJESTELMIEN KEHITTÄMISTÄ

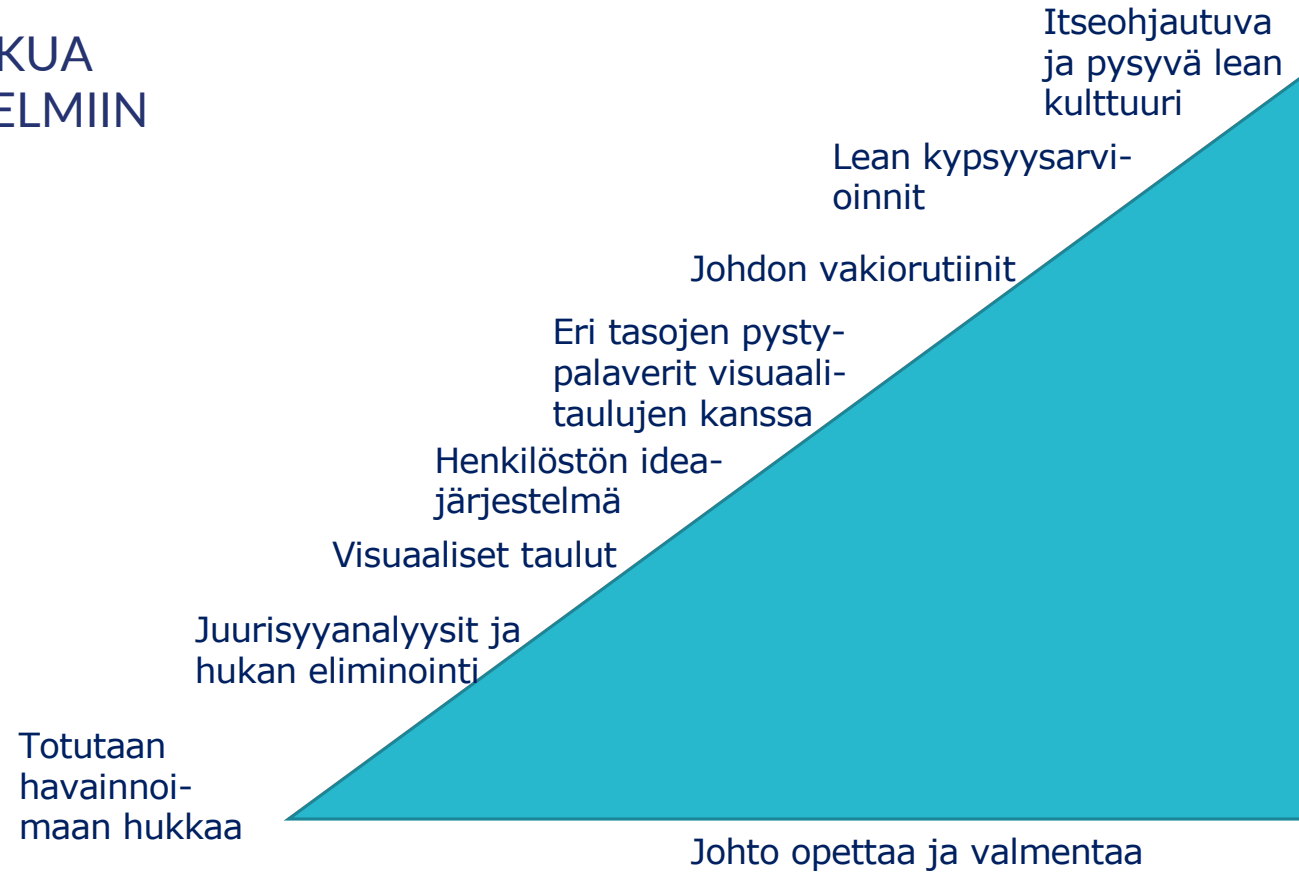
ASIAANTUNTIJATYÖN VIRTAUTTAMINEN - TILANNETAULU

KUKA TUNTEE KOKONAISKUVAN, TILANTEEN JOSSA TEHTÄVÄT OVAT?



LEAN - TOIMINNAN ROADMAP

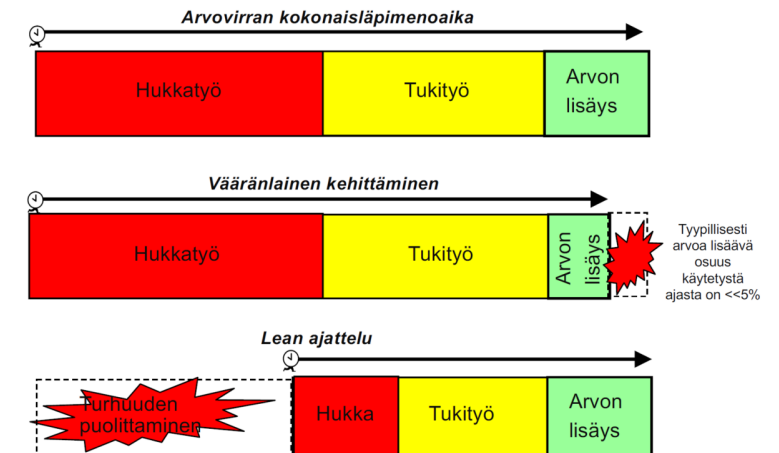
LEANISTA LISÄPOTKUA TOIMINTAJÄRJESTELMIIN



PROSESSIEN "LIINAMISEN" KEINOJA

1. Vähennä ei lisäarvoa luovia, ei hyödyttäviä työvaiheita
2. Organisoi prosessi niin, että tehtävät virtaavat jatkuvana virtana
3. Lisää lopputuotoksen arvoa tunnistamalla asiakkaiden tarpeen systemaattisesti
4. Vähennä eri syistä johtuvaa vaihtelua
5. Yksinkertaista prosessia minimoimalla työvaiheita, osatehtäviä ja kytkentöjä muihin prosesseihin
6. Lisää lopputuotoksen joustavuutta suhteessa asiakasvaatimuksiin
7. Lisää prosessin läpinäkyvyyttä
8. Varmista, että prosessi toimii joka vaiheessa kerralla oikein
9. Rakenna prosessiin jatkuvan parantamisen malli
10. Lyhennä työvaiheiden kestoja ja läpimenoaikaa
11. Hae vertailukohtia ja kehitä prosessia

MIHIN TARTTUA OMIEN PROSESSIEN KEHITTÄMISESSÄ?



- Tehtävien valmistumisnopeus
- Kustannukset/tuotos
- Kesken olevien tehtävien lukumäärä prosessissa
- Tehtävien läpimenoaika prosessissa
- Kerralla oikein laatu-% prosessissa
- Toimitusvarmuus -%
- Prosessivaiheiden lukumäärä
- Asiakaspalaute
- Aika kussakin prosessivaiheessa ja vaiheiden välillä
- Jalostavan ajan osuus koko läpimenoajasta.



- Ongelmia ei pidä pelätä, älä syytä ketään vaan kannusta parantamaan prosessia
- Työ tehdään tiimeissä toisiaan tukien ja yhä suurempia haasteita yhdessä toteuttaen
- Uusien taitojen oppiminen on jatkuvaa ja opittuja asioita jaetaan toisille
- Organisaatio on läpinäkyvä, pelon aiheuttamista ei siedetä, faktat ja kiistojen ratkaisu on päämäärä
- Informaatio pidetään läpinäkyvänä esillä
- Organisaation arvot, periaatteet ja odotettu käyttäytymistapa pidetään esillä
- Johto mahdollistaa ja luo edellytyksiä jatkuvalle muutokselle ja haasteiden kohtaamiselle
- Ongelmat käsitellään ilmenemispaidoilla, ei kaukana neuvotteluhuoneissa, voidaan nähdä vallitsevat olosuhteet ym.
- Edistymistä mitataan poikkeamien tunnistamiseksi ja luulottelun eliminoimiseksi
- Pidetään yllä tekemisen meininkiä - älä jää odottamaan vaan tee se nyt



S U M M A S U M M A R U M

- Iso 9001 standardien kehitys tukee organisaatioiden laatutyön kehitystä
- Johtajuudessa on tapahtunut jatkuvaa parantamista edistävää kehitystä, mutta edelleen löytyy laadunhallinnan delegointia pois omista käsistä
- Prosessimaisen toiminnan kehittyminen on parantanut kokonaisuuksien hallintaa. Haasteita edelleen prosessien omistajuudessa ja siihen sitoutumisessa ja johtoryhmän prosessityön kokonaisuuden omistajuudessa
- Prosesseja mitataan, ennakoivien mittareiden kanssa riittää työtä
- Poikkeamien, valitusten ja ongelmien ratkaisussa on luotu systemaattisuutta, mutta reaktiivisesta toiminnasta ennakoivaan riittää työtä
- Sisäinen auditointi on kehittynyt myönteiseen suuntaan, johdon ja auditoiden yhteistyössä parannettavaa (suunnittelu, palaute auditoiduille, parantaminen)
- Leanin soveltaminen on tuonut uutta potkua toimintajärjestelmien parantamiseen

