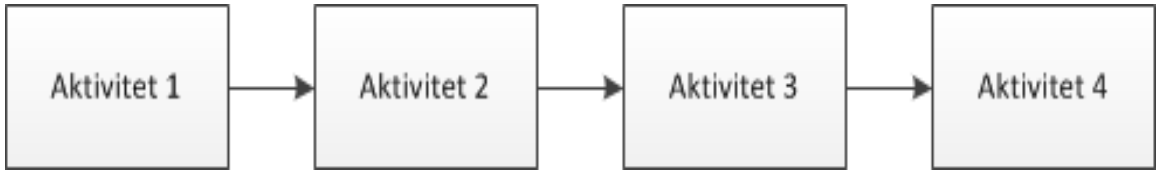
HVORFOR PROSESSTENKNING

BMPF 22.02.18 Kjersti Berg Danilova, NHH

Hva er en prosess?

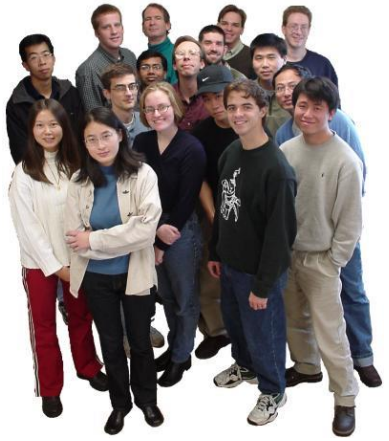
‘En sekvens av aktiviteter’



”a sequence of activities transforming an input to an output that represents value for the customer”

Hva er en prosess?

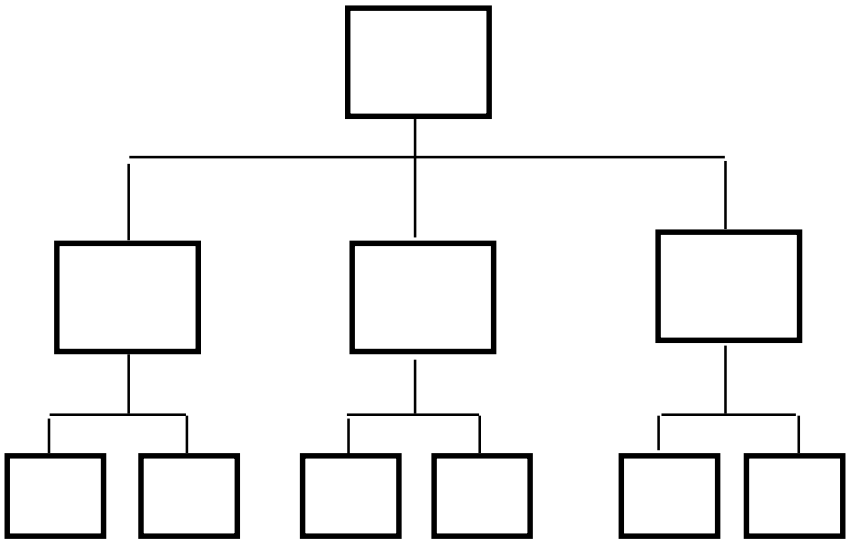
‘En organisasjon’



Det flere personer fra ulike enheter i organisasjonen til sammen utfører for å behandle en sak fra den oppstår til den er ferdigbehandlet og overlevert kunden, inklusiv de ressurser som benyttes og de regler som regulerer behandlingen.
(Iden 2013)

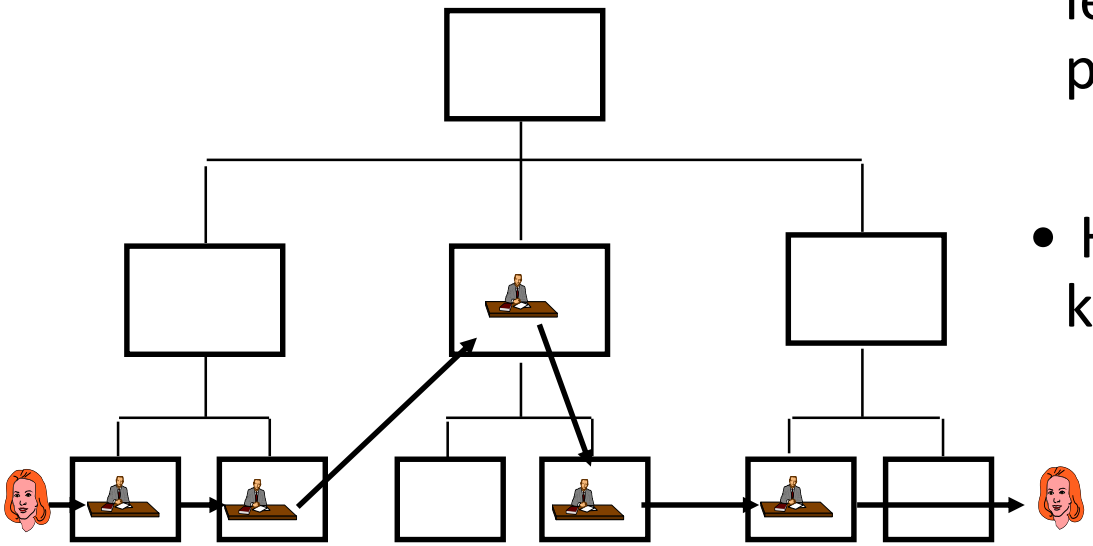
En samling roller som samarbeider om å nå et mål (å levere et produkt eller tjeneste til en kunde)
(Iden 2005)

Organisasjonskartets begrensninger



- Ingen har oversikt over, eller er ansvarlig for verdiskapningen fra ende til ende
- Fokus er på funksjonene og lederne
- Kunden vises ikke
- Organisatoriske endringer har liten effekt på hvordan arbeidet utføres

Prosessperspektivet



- Hvordan samarbeider vi i frembringelsen og leveransen av våre produkter og tjenester?
- Hvordan behandler vi kundene våre?

Prosessperspektivet fokuserer på samarbeid på tvers av avdelinger, og på kunden

Hva er en prosess?

- Prosess ≠ prosjekt
  - Prosess:
    - Knyttet til de daglige arbeidsoppgavene
    - Stabil organisatorisk enhet
  - Prosjekt:
    - Engangsoppgaver ikke knyttet til daglig drift
    - Midlertidig organisatorisk enhet

Eksempler på prosesser

- **Innkjøp–** fra behov til mottatt vare
- **Fakturabehandling –** fra faktura til betaling
- **Ansettelse –** fra behov til ansettelse
- **Ordrebehandling –** fra ordre til levert vare
- **Reiseregning –** fra utfylt reiseregning til refusjon

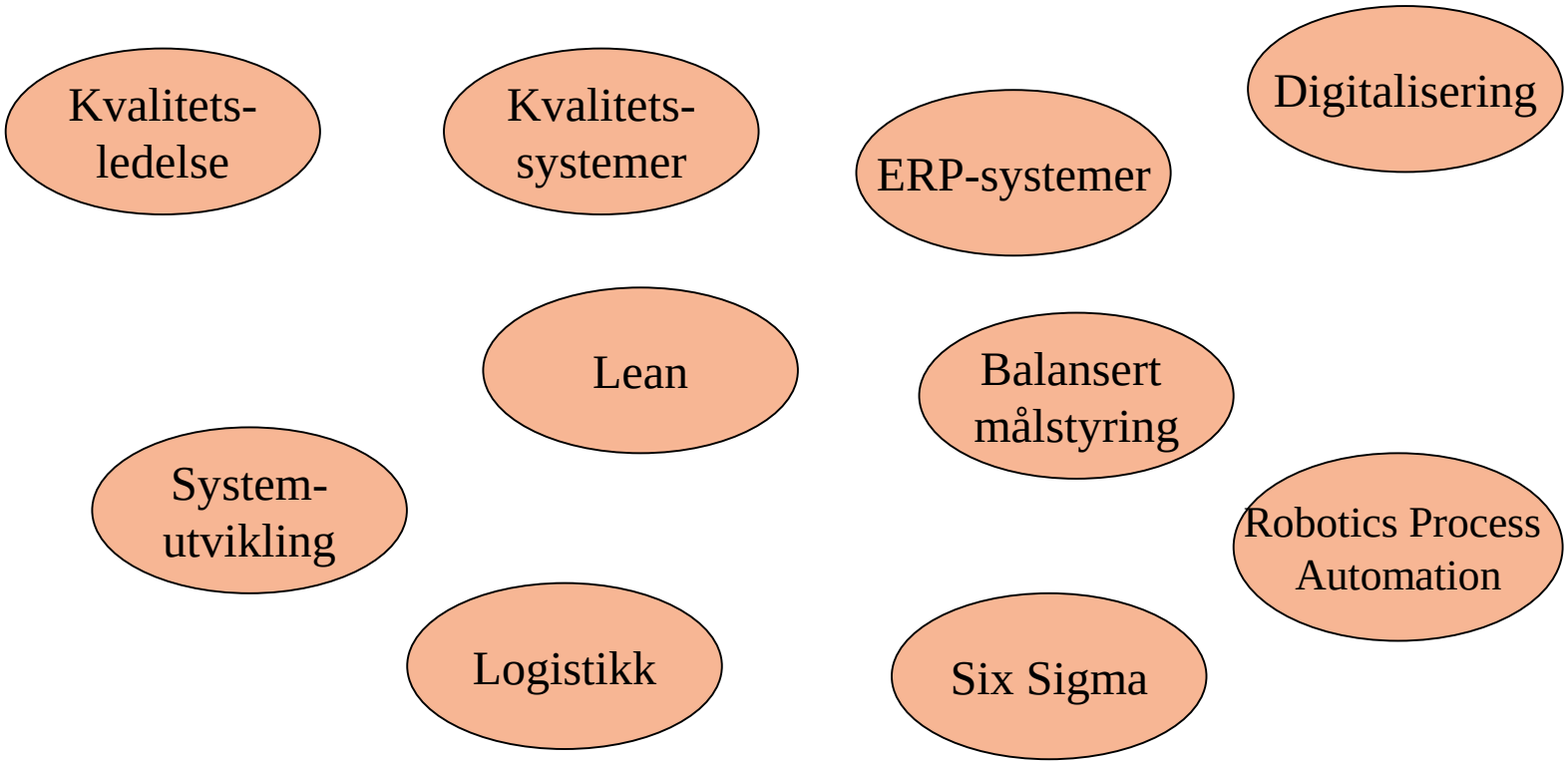
Hvorfor skal vi tenke prosess?

- Alt arbeid utføres i prosesser

- Velfungerende prosesser er en konkurransefordel
  - Porter (1985): "Activities then, are the basics of competitive advantage"

- Bedrifter må:
  - Identifisere prosessene
  - Etablere ledelse for hver prosess
  - Overvåke og følge opp hvordan prosessene fungerer
  - Kontinuerlig forbedre prosessene

Prosesstankegangen inngår i



Målsetting

- Verdiskapning
- Effektivitet (tid, ressurser)
- Kvalitet på prosessen
- Kvalitet på utfallet av prosessen (leveranse, sak, produkt, tjeneste)
- Standardisering
- Kundetilfredshet
- Forbedring & innovasjon

Hva innebærer prosessledelse?

- Å se organisasjonen vår på en ny måte
- Bort fra det ensidige fokuset på min avdeling, og mine oppgaver, til et fokus på våre prosesser og våre oppgaver; vårt felles ansvar
- I prosessledelse er vi opptatt av alt som inngår i verdikjeden, og at dette sees på under ett, både i daglig ledelse og i forhold til forbedring

Hvorfor skal vi lede prosessene våre?

Kontroll

Inkrementelle prosessendringer

Radikale prosessendringer

(Ng, Rungtusanatham et al. 2015)

Hva innebærer prosessledelse?

- Prosesseierskap
  - *Bedriften har prosesseiere som sørger for at prosessene er hensiktsmessig utformet og at de fungerer i henhold til de mål som er satt*

Prosesseier på papiret
– “ja, vi har prosesseiere”

vs.

<u>Reelt, avklart og tydeliggjort ansvar for hele prosessen</u>

Utforming
Dokumentasjon
Etterlevelse
Lede et prosessteam
Fastsettelse av mål
Vurdering og oppfølging av måltall
Kontinuerlig forbedring
Radikal forbedring
Promotere prosessen
Representere kunden
Følge med på «beste praksis» og teknologisk utvikling
Kontakt med andre prosesseiere, linjeledere, toppledelsen, kunder
Jobbe i skjæringsflater mellom prosesser
Forkjemper for prosessen, representere prosessen internt og utad
Budsjettansvar
Involvert i bedriftens strategiarbeid

Leder, nyskaper, endringsagent, politiker

Hva innebærer prosessledelse?

- Prosessbevissthet
  - *Ledere og ansatte kjenner prosessene i bedriften og ser dem som sentrale enheter i organisasjonen*

Prosesskartlegging og -dokumentasjon

- Felles forståelse av nåsituasjonen
- Dokumentere hvordan vi arbeider hos oss
- Grunnlag for å utforske forbedringsmuligheter
- Beskrive hvordan vi vil ha det
- Grunnlag i en kravspesifikasjon
- For implementering av ny prosess
- For opplæring

- ++++

Hva innebærer prosessledelse?

- Prosessmåling
  - *Bedriften har satt mål for hver arbeidsprosess og systematisk samler inn informasjon om ytelse og resultater*

Hva innebærer prosessledelse?

- Prosessforbedring
  - *På kontinuerlig basis, og på bakgrunn av innhentet informasjon om måloppnåelse og relevans, endrer bedriften prosessene ved behov*

«Likehendt» prosessledelse

balansen mellom fokus på daglig drift og behovet for kontinuerlig tilpasning til skiftende omgivelser.

Daglig drift

- Fokus på *svakheter* og forbedringspotensiale.
- Inkrementelle endringer med utgangspunkt i dagens prosess

Utforske nye muligheter

- Fokus på *muligheter*
- Radikal innovasjon av prosessen muliggjort av ny teknologi, sosiale media etc.

Nødvendig med fremtidsrettede visjoner og fokus på ikke bare dagens kunder.

Hvordan balansere behovene for inkrementelle og mer radikale endringer?

- Et mer åpent og fremtidsrettet kundefokus
- Både kortsiktige og langsiktige mål
- Strategisk bruk av IT som en ressurs
- Klare prosessroller
- Endringsvillighet og vilje til samarbeid i organisasjonen

Iden, Andestad & Grung-Olsen (2013): Prosessledelse og innovasjon: en litteraturstudie, NOKOBIT 2013

Prosesseierskap + prosessmåling + kontinuerlig fokus på forbedring

økt effektivitet, økt kundetilfredshet, økt finansiell ytelse

Etterlevelse

Etterlevelse

- Gjenspeiler prosessmodellen virkeligheten? Er medarbeiderne som faktisk jobber med prosessen i blitt involvert i kartleggingen?
- Føler medarbeiderne eierskap til prosessen?
- Er det blitt oppnevnt en prosesseier med et overordnet ansvar for prosessendring og etterlevelse? Har prosesseieren tilstrekkelig innflytelse, engasjement og evne til å kommunisere betydningen av etterlevelse og -endring?

Ved prosessendring:

- Er medarbeiderne blitt tilstrekkelig involvert og hørt i endringsarbeidet?
- Har medarbeiderne fått tilstrekkelig opplæring i den nye prosessen og nødvendige verktøy (IT-system etc.)?
- Er medarbeiderne motivert for endringen - har prosesseier og ledere skapt forståelse for at endringene er hensiktsmessige, strategisk viktige, til gode for kunden eller til gode for medarbeiderne selv («what's in it for me»)?
- Har organisasjonen en kultur for å samarbeide på tvers for organisasjonens og kundenes beste?

God prosessledelse innebærer:

1. ***Tilpasning*** *til den enkelte organisasjon – ingen oppskrift som passer for alle*
2. ***Kontinuitet*** – prosessledelse skal ikke være et kortvarig prosjekt men en permanent praksis.
3. Prosessledelse anses som et **strategisk virkemiddel** som skal bidra til verdiskapning
4. Utvikling av nødvendig ***kompetanse***
5. En **helhetlig** tilnærming

vom Brocke, J., Schmiedel, T. et al. (2014). "Ten principles of good business process management." *Business Process Management Journal* 20(4): 530-548

God prosessledelse innebærer – forts.

6. **Involvering** av de ansatte/alle som berøres fra starten av
7. **Felles forståelse** for prosesstankegangen
8. **Institusjonalisering**
9. **Kost/nyttevurdering** av investeringer i prosessledelse; «det enkle er ofte det beste»
10. **Hensiktsmessig bruk av IKT** for å styre og forbedre prosesser

vom Brocke, J., Schmiedel, T. et al. (2014). "Ten principles of good business process management." *Business Process Management Journal* 20(4): 530-548

Prosessledelse

Prosessbevissthet	• Tegn prosesskart • Tegn prosessmodeller	• Hvilke prosesser har vi? Formål, innhold, og sammenhenger • Klargjør arbeidsflyt, rollene og deres relasjoner
Prosesseierskap	• Utnevn prosesseiere • Etabler prosesseierskap • Klargjør forhold til linjen	• Hvem er egnet? • Definer ansvar og oppgaver • Hvem har ansvar for hva?
Prosessmåling	• Sett mål for prosessene • Innhent informasjon om måloppnåelse	• Ytelse og resultat • Måltall • Relevansinformasjon
Kontinuerlig prosessforbedring	• Avdekk forbedringsmuligheter og behov • Gjennomfør forbedringstiltak	• Analyse på bedrifts- og prosessnivå • Forbedringsmetodikk

kjersti.danilova@nhh.no

www.nhh.no/prosessledelsesbloggen