

# Card Consulting ♣

Att bygga kvalitetssystem av processer © Lars Ahlgren Card Consulting

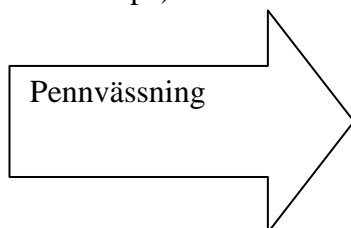
Denna artikel är en grundläggande beskrivning av processer, processbyggnad och hur dessa utgör byggstenar för ett kvalitetssystem. Kvalitetssystem används här likställt med namn som kvalitetsledningssystem, verksamhetsystem eller ledningssystem.

## Processer (bottom up)

En process kan beskrivas som ett förlopp där något förändras, ofta grafiskt illustrerat som en pil med ett beskrivande namn. Namngivningen av processen görs kort och talande utifrån vad processen ämnar utföra.

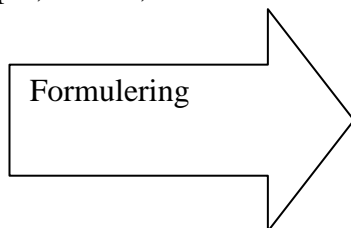
Att vässa en blyertspenna kan till exempel beskrivas som en process kallad ”pennvässning”.

Blyertspennan var först uddlös, varefter den vässades i pennvässaren, och resultatet är en penna med vass udd. Något (pennuddens skärpa) har med andra ord förändras i och med denna process.

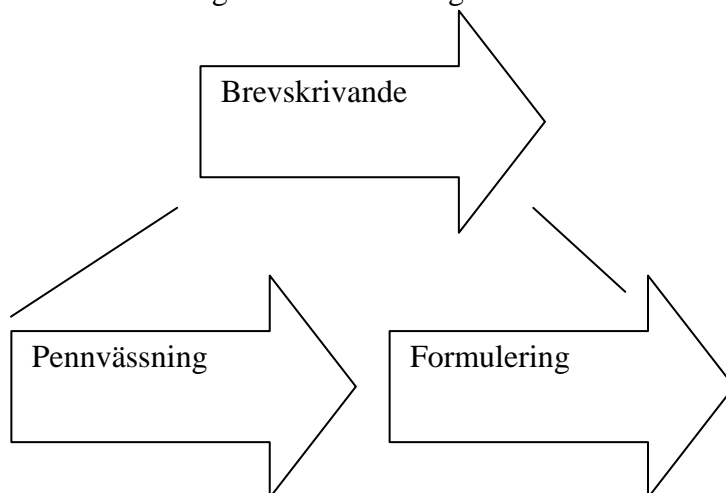


En annan process kan bestå i att skriva ett brev, vilken vi kan kalla ”formulering”.

Man börjar med ett tomt papper, skriver, och resultatet blir det färdigformulerade brevet.



Ordnar vi sedan processen pennvässning och formulering i rätt ordning, så kan dessa två processer sammantaget kallas t. ex. ”brevskrivande”. Brevskrivande är en övergripande process bestående av underprocesserna Pennvässning samt Formulering

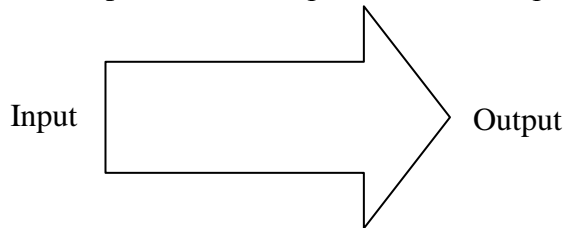


Notera att för att utföra de olika processerna, finns ett antal saker som måste tillhandahållas. Dessa

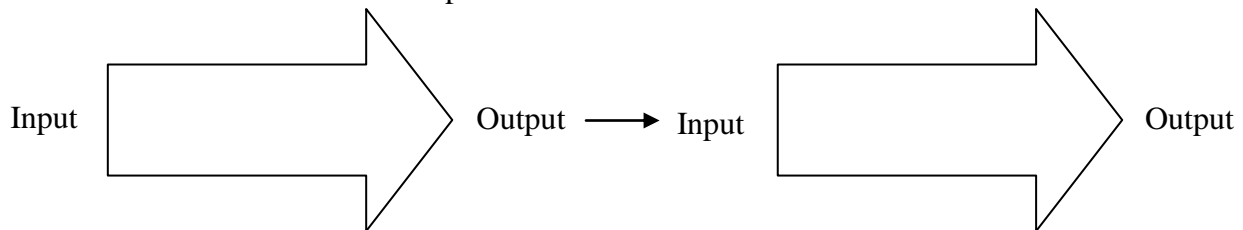
# Card Consulting ♣

kallas för processernas ”input”.

Med dessa inputs tillhandahållna, och efter att processen haft sin gång genereras processens slutprodukt. Denna kallas för processens ”output” dvs dess slutprodukt.



Som du säkert redan förstått så bör en process output fullständigt utgöra nästa process input, för att den senare skall kunna utföras utan problem.



## Processer (top down)

Ovanstående beskrivning av processer som länkas samman till ett flöde eller ett system kallas ”bottom up” dvs man börjar längst ner med de minsta byggstenarna (de operativa processerna) och bygger sig sedan uppåt till allt större och mer övergripande processer.

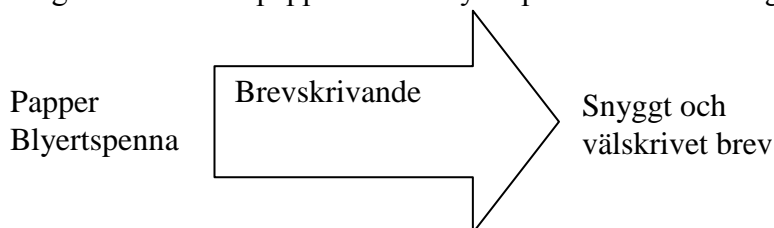
Verkligheten ser dock lite annorlunda ut, och det faller sig ofta mer naturligt att börja från det övergripande förloppet, dvs man jobbar utifrån ”top down” i stället och byter sig nedåt i detaljnivå.

I vårt exempel ovan skulle vi i topp down metoden då först ställt oss frågan -vad vill vi att processen skall ge oss, eller vilken output vill vi skapa?

Svaret på den frågan är ”ett snyggt och välskrivet brev”, vilket alltså är processens output

Nästa fråga man bör ställa -vad krävs för att uppnå detta?

Svaret på den frågan torde vara ”papper” och ”blyertspenna” vilket då utgör processens input.

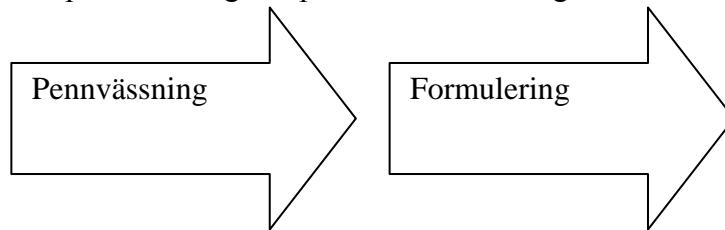


Men papper och blyertspenna är ju kanske inte tillräckligt för att säkra att man får ett snyggt och välskrivet brev. Risken finns att blyertspennans udd är trubbig, vilket kommer att ge oss brev med ett slarvigt intryck. Processen Brevskrivande behöver alltså brytas ner till underprocesser.

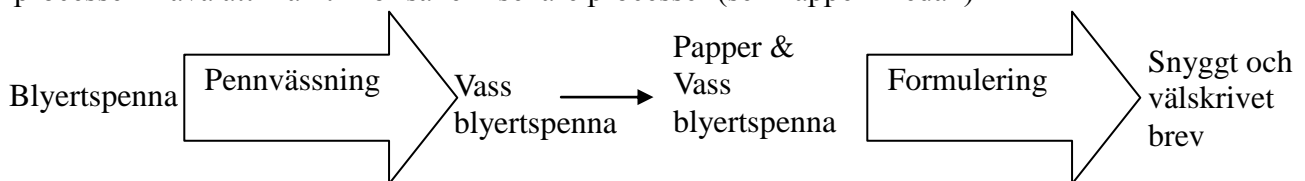
Vi väljer då att införa ett förlopp som föregår själva skrivandet, nämligen att säkra så pennans udd är vass.

## Card Consulting ♣

Vi delar med andra ord upp den övergripande processen skrivprocess i två delar, nämligen underprocesserna ”pennvässning” respektive ”formulering”.



För att skapa effektiva underprocesser så utgår man från den process som ligger sist i flödet (till höger), och låter dess input utgöra föregående process output. Detta medför att föregående process genererar det som krävs för nästkommande process, och inget mer. Man kan kalla detta för en dragande kravställning, dvs behovet styr leveransen från föregående processteg. Dock kan vissa processer kräva att man tillför saker i senare processer (se ”Papper” nedan)



Man kan hamna i situationer där en process output ofrånkomligt är större än nästkommande process input. Detta är lite synd, då detta ofta är en form av icke värdeskapande överflöd, vilket man alltså bör försöka minimera. Högsta effektivitet uppnås där processen inte har några restprodukter, dvs där en underprocess enbart levererar exakt det som krävs för nästkommande process.

Exemplet ovan kan tyckas vara både triviale och fyrkantigt, men exemplet visar bara principen, vilken faktiskt är densamma även vid skapandet av mycket stora kvalitetsystem.

Ett företags affärsidé, kan ofta beskrivas i en övergripande process, vilken bryts ner i dess underprocesser, och dessa processer bryts sedan ner i dess underprocesser osv. Ända ner till operativ nivå.

Ur denna process-kartläggning framträder då ofta tydligt företagets värdeskapande aktiviteter, och synliggör sådant som kan betraktas som restprodukter, vilka bör minimeras.

En viktig aspekt på processkartläggning är att den bortser från vem som utför en aktivitet, och framhåller i stället vad som skall göras.

Hur djupt och detaljerat man ämnar gå ner i processnivå i sitt kvalitetsystem måste naturligtvis bedömmas från företag till företag. Men först när man börjar komma ner på utförande-nivå (operatörsnivå), kan man dra nytta av kvalitetssystemets fördelar fullt ut. Vid denna detaljnivå öppnar kvalitetssystemet konkreta möjligheter till:

- Kvalitetssäkring av verksamheten
- Effektivisering i form av värdeflödesanalyser och jämförelse mot andra (företags) processer (sk benchmarking)

# Card Consulting ♣

## Instruktioner och styrande dokument

När en processkartläggning är gjord finns det ofta ett behov av att uttrycka mer uttalade instruktioner i text. Därför avslutas ofta processernas lägsta nivå med att knytas samman med en förklarande instruktion. Detta är ett verksamhetsstyrande dokument, och skall som sådant vara revisionshanterat och följa företagets attestrutiner.

Ett bra och enkelt verktyg för att säkra kvalitén är även att använda checklistor i kombination med instruktionerna. Checklistorna ger en snabb och tydlig bild om vilka krav som ställs, och är enkelt för de anställda att använda för att bocka av att man levt upp till respektive krav.

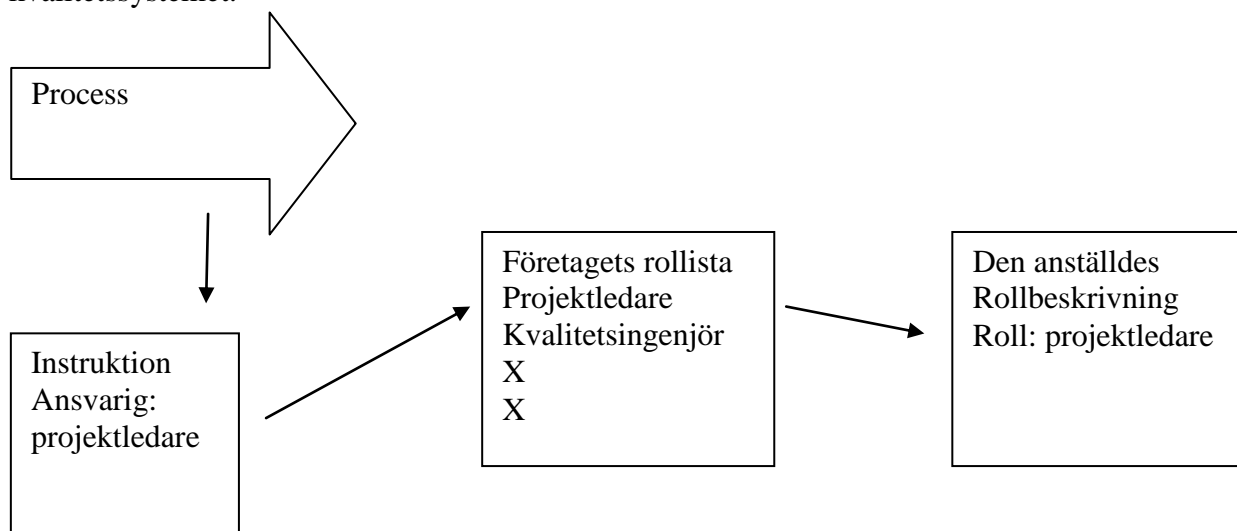
## Tillsättning av roller i verksamhetssystemet

Som vi tidigare berört så beskriver kvalitetssystemet förloppet, dvs vad som skall utföras, inte vem som utför.

Detta är viktigt att förstå, och kanske den viktigaste förutsättningen för att vidareutveckla och kontinuerligt förbättra av sin verksamhet genom processutveckling.

I vissa verksamheter där man valt att bryta ner sina processer till lägsta nivå, så kan det vara lämpligt att tillsätta "roller" som beskriver vilken typ av kompetens som skall utföra processerna. En roll kan till exempel vara en typ av tjänst eller en titel, som till exempel "kvalitetsingenjör" eller "projektledare".

Samtliga dessa roller bör då gå att återfinna i företagets rollista, och vidare i den anställdes (individen) rollbeskrivning, vilket då är den samankopplande länken mellan individer och kvalitetssystemet. Detta förfarande säkrar att företaget har rätt kompetensresurser för att följa kvalitetssystemet.



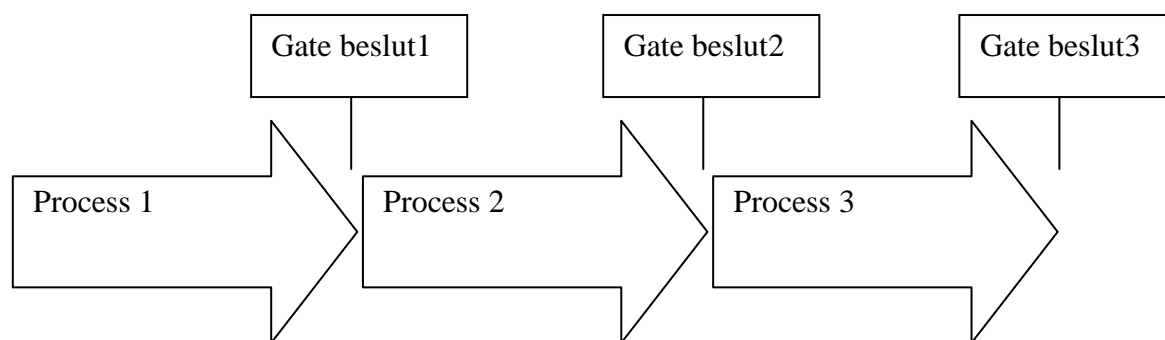
# Card Consulting ♣

## Kvalitetssäkring

Vissa typer av processer kan kräva att någon utomstående skall granska och godkänna att utfört arbete lever upp till förväntningar och krav.

Detta gäller kanske främst i tid- och budget-styrda processer som projektledningsprocesser, där man på ett tidigt stadium vill ha en tydlig bild att projektet ligger i fas med sin projektplan.

I dessa processer lägger man då in granskningar, eller sk. ”grindar” där en specificerad auktoritet tar beslut om godkännande av passage.



## Processutveckling

Varje process skall även ha en ”processägare”. Den personen har det formella ansvaret att processen fungerar, är effektiv, och täcker de krav som ställs på organisationen. Processägarskapet behöver nödvändigtvis inte följa den hierarkiska organisations-strukturen (dvs chefsledet) utan kan mycket väl tilldelas den som är bäst insatt och jobbar i processen.

Att verksamhetsystem sedan följs är en ledarskapsfråga, vilket skall styras via personalansvaret i organisationen (dvs chefsledet)

## Processutveckling

Processer och kvalitetssystem är levande verktyg, och skall kontinuerligt förbättras. Viktigt är dock att detta sker på ett kontrollerat och styrt sätt.

En viss konfiguration av processer utgör en sk ”bas-konfiguration” eller baseline, där bevakar och mäter vilket resultat den aktuella processen genererar.

Hur man mäter en process kan variera beroende av typ av process, men måtetalet bör utgå ifrån syftet med processen. Vanligt förekommande måtetal är genomloppstid, produktivitet eller antal reklamationer.

Förändringar i processer görs företrädesvis enligt PDCA-metoden, dvs Plan (planera), Do (utför), Check (kontrollera), Act (säkra)

**P** – Planera processförändringen. Om möjligt, mät den nuvarande processen och dokumentera. Detta är viktigt för att sedan ha något att jämföra med. Var noga med att du verkligen vet exakt vad du vill förändra innan du sätter igång. Sätt upp mål med den nya processen. Denna del av PDCA skall inte forceras utan upptar ofta den största delen av processförändringen.

**D** – Genomför förändringen.

**C** – Kontrollera utfallet av förändringen, och jämför mot tidigare uppsatta mål

**A** – Säkra förändringen. Detta görs genom att frisläppa processförändringen i kvalitetssystemet,

# Card Consulting ♣

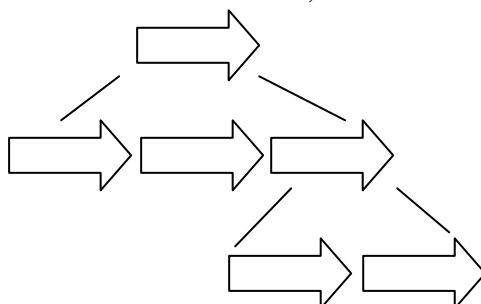
uppdatera instruktioner, och informera samtliga berörda att en ny process-konfiguration nu gäller.

När denna nya konfiguration sedermera satts sig i organisationen, kan ett nytt tag, en ny PDCA-process initieras, vilket succesivt lyfter processens kvalité till allt högre nivåer.

## Systemverktyg

Ett kvalitetssystem med hierarkisk processtruktur åskådliggörs tydligast genom att nyttja grafik och klickbara länkade bilder. Först på de lägsta operativa processnivåerna brukar det bli aktuellt att knyta in skrivna instruktioner och andra dokument. Detta system kräver dock en del administration och kompetens för att förändra och underhålla.

Det finns ett antal färdiga mjukvaror av denna typ att köpa. Dessa kan då ofta hantera processernas/instruktionernas revisioner, och även attest-proceduren kring dessa.



Mindre företag kan även utforma ett manuellt textbaserat kvalitetssystem genom att numrera de olika processnivåerna.

## Processtruktur:

Nivå	Processbenämning	Processägare	Dokumentnummer/rev	Status
1	Brevskrivande	Anders Persson	ABC-123/3	Frisläppt
1.1	Pennvässning	Anders Persson	ABC-124/3	Frisläppt
1.2	Formulering	Anders Persson	ABC-128/2	Frisläppt
1.2.1	Utkast	Anders Persson	ABC-125/1	Frisläppt
1.2.2	Rättning	Johan Olsson	ABC-132/2	Frisläppt
1.2.2	Checklista	Johan Olsson	ABC-123/3	Frisläppt

## Dokument:

ABC-132/2 Instruktion ..... ..... .....
---