

PROSESSIOPPI 1

Prosessien kuvaamisen perusteet
Päijät-Hämeen koulutus konsernissa

Versio 14.12.2010

Hyväksytty 16.12.2010

Päivitetään jatkuvasti PHKK:n prosessien
kehittämistyön edetessä

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
2	Soveltamisala.....	1
3	Prosessien kuvaamisen hyödyt.....	1
4	Keskeiset prosesseihin liittyvät käsitteet	2
5	Prosessien kehittämisen lähtökohdat	3
6	Prosessien perustyytit.....	4
7	Prosessihierarkia (kuvaamistasot)	5
7.1	Taso 1: Prosessikartta.....	6
7.2	Taso 2: Toimintamalli	7
7.3	Taso 3: Prosessikaavio (Prosessin kulku).....	7
8	Prosessityön roolit ja vastuut	9
9	Prosessien kuvausryhmät, kuvaustyön suunnittelu ja aikataulun laadinta	10
10	Lopuksi	11
	Lähteet:.....	11
	Liitteet:.....	11

1 Johdanto

Tämän oppaan tarkoitus on yhdenmukaistaa ja selkeyttää Päijät-Hämeen koulutus konsernin ja sen tulosalueiden prosessien kuvaamista. Opas sisältää keskeisiä prosessien kuvaamisessa huomioon otettavia asioita. Prosessien kuvaamiseen on tehty erillinen mallinnusohje (liite 1), jossa on kuvattu ProcessGuide-ohjelman symbolit. QPR ProcessGuiden käytöstä on laadittu erillinen Päijät-Hämeen Koulutus konsernin toimintatavat huomioonottava ohje. Ohje löytyy Korista kohdasta kehityshankkeet (<http://kori/ypa/tietohallinto/kaynnissa/processguide/Sivut/Ohjeet.aspx>).

Prosessien kehittäminen liittyy konsernin ja sen tulosalueiden, toimialojen ja tulosityksiköiden toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, ja sen pohjana ovat konsernin arvot, visio, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessikuvaukset ovat väline johtaa, hallita ja parantaa prosesseja. Lisäksi prosessikuvauksia käytetään perehdyttämiseen, koulutukseen ja tietojärjestelmien kehittämiseen. Prosessien yhtenäinen kuvaustapa helpottaa prosessikuvauksiin perehtymistä sekä yhteistyön suunnittelua ja toteuttamista organisaation sisällä ja yli organisaatorajojen.

Tässä oppaassa prosessit jaetaan kolmeen kuvaustasoon: prosessikartta, toimintamalli, prosessikaaviot eli prosessin kulku. Kuvausten yksityiskohtaisuus lisääntyy kuvaustasoin. Nämä kuvaustasot esitetään tarkemmin kohdassa 8. Prosessihierarkia (kuvaamistasot). Kuvatut prosessit sisältävät prosessien kansilehden (perustiedot), prosessikaavion ja selityislehden (Tällä hetkellä ProcessGuidesta ei voi tulostaa selityislehti koostetta, vaan selityislehden tiedot on viety kunkin tehtävän yhteyteen).

Prosessikuvauksiin liitetään prosessiaskel/-vaihekohtaisesti niitä tarkentavat, toimintaa keskeisesti liittyvät ohjeet, jotka ovat kaikkien käytettävissä. Ne joilla on kommentointioikeudet ProcessGuide-ohjelmistossa voivat myös antaa palautetta ja tehdä parantamisehdotuksia ohjeisiin.

2 Soveltamisala

Tämä ohje on tarkoitettu kaikille Päijät-Hämeen koulutus konsernin toimijoille, jotka työssään kuvaavat prosesseja.

Tämä ohje ei ohjeista prosessien kartoitusta/tunnistusta, parannettavien prosessien valintaa, mittaamista, kehittämisen pohjaksi tehtävää arviointia.

Prosessien kuvaaminen on osa viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999, 18.1 §) hyvän tiedonhallintatavan ja hallintolain (434/2003) hyvän hallinnon toteuttamista.

3 Prosessien kuvaamisen hyödyt

Prosessikuvaukset ovat yhteinen työväline niin johdolle, kehittäjille, palveluista vastaaville kuin tieto- ja asiakirjahallinnolle. Päijät-Hämeen koulutus konsernin toimijat käyttävät prosessikuvauksia johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Prosessikuvausten avulla voidaan kuvata konsernin toimintatapoja ja helpottaa yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa.

Esimiehet voivat hyödyntää prosessikuvauksia työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä sekä uuden työntekijän perehdyttämisessä ja työohjauksessa.

Prosessikuvaukset auttavat palveluiden kehittämisessä, tulosten mittaamisessa, tietoturvariskien kartoittamisessa ja laadun arvioinnissa. Prosessikuvausten avulla voidaan kerätä hiljaista tietoa ja asettaa toiminnan arvioinnissa käytettäviä mittareita. Vaikka prosessikuvauksia laaditaan erilaisilla tarkkuustasoilla eri tarpeita varten, on tärkeää kuvata prosessit yhdenmukaisella tavalla. Koska yhteistyötä tehdään usein yli organisaatio- ja toimialarajojen, on kuvaustavan ja kielen oltava

yhteistä organisaation kaikilla tasoilla. Yhteisillä prosessikuvauksen symboleilla mahdollistetaan olemassa olevien ja tavoiteltavien toimintamallien luotettavampi vertailu sekä konsernin sisällä että muiden organisaatioiden kanssa.

4 Keskeiset prosesseihin liittyvät käsitteet

Yleisessä käytössä on hyvin kirjava joukko prosessien ja niihin liittyvien käsitteiden määritelmiä. Niiden kirjavuuden ja standardoimattomuuden takia Päijät-Hämeen koulutus konsernissa on selkeästi määriteltäviä prosessikäsitteitä käytämme. Niitä määriteltäessä on otettu huomioon yleisimmin käytössä olevat käsitteet, jotta esim. benchmarking-toiminta muiden organisaatioiden kanssa olisi helpompaa.

Asiakas

Asiakas on prosessin tuotoksen vastaanottaja

Prosessi

Prosessi on sarja toisiinsa loogisesti liittyviä toistuvia toimintoja tai tapahtumia (toimintoketju), joihin varatuilla resursseilla päästään lisäarvoa tuottavasti toivottuun tulokseen

Avainprosessi

Organisaation menestymisen kannalta keskeinen strategian kriittisiin menestystekijöihin liittyvä ydin- tai tukiprosessi

Ydinprosessi

Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation toiminnalle, ja ne liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palveluun. Ydinprosessien avulla konserni ja tulosalueet tuottavat niitä palveluita, joita ulkopuoliset asiakkaat ja sidosryhmät ensisijaisesti odottavat, mm. opiskelijoille ammattitaito ja jatko-opintokelpoisuus ja yrityksille osaavaa työvoimaa

Tukiprosessi

Tukiprosessien avulla luodaan edellytykset ydinprosessien toteutumiselle, esim. konsernin yhteisten palvelujen prosessit. Tukiprosesseilla on yleensä vain sisäisiä asiakkaita. Tämän lisäksi konsernin tulosalueilla on omia tukiprosesseja, esim. opiskelijahuolto.

Osaprosessi

Osaprosessi on työvaiheista koostuva prosessin osa.

Aliprosessi

Prosessin vaihe, joka on kuvattu tarkemmin alemmalla tasolla

Prosessiaskel/-vaihe

Prosessiaskel/-vaihe tarkoittaa toiminnan etenemistä eli prosessin tai sen osan siirtymistä vaiheesta toiseen.

Prosessikartta eli ”Big Picture”

Graafinen esitys prosessien muodostamasta kokonaisuudesta, josta ilmenee myös prosessien keskinäinen yhteys.

Toimintamalli

Toimintamallitasolla kuvataan ydin- tai tukiprosessit toimintoina eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi.

Prosessikaavio

Kaavio, jossa prosessissa toimijat, yksittäiset prosessiaskalet prosessien tietovirrat ja -varastot sekä prosessien liittymäpinnat muihin prosesseihin on loogisesti yhdistetty sovittuja symboleja käyttäen. Prosessikaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia.

Prosessin omistaja

Ydin- ja tukiprosessin nimetty vastuullinen toimija, jonka tehtävänä on johtaa omistamansa prosessin kuvausta, käyttöönottoa ja vakiinnuttamisista sekä jatkokehitystä. Prosessin omistaja vastaa koko prosessin tuloksellisuudesta.

Kansilehti

Kuvataan prosessin perustiedot mm. prosessin tarkoitus/tavoite, omistaja, asiakkaat, jne.

Selityslehti (Käyttäjän määrittämät attribuutit)

Kuvataan prosessivaiheittain/ tehtäväkohtaisesti kriittiset tekijät, menetelmät, työohjeet, työkalut, ohjaus ja valvonta sekä tieto- ja materiaalivirrat.

Tietojen hallinta Input-tiedot (Syöte)

Prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia kutsutaan syötteeksi. Syötteellä ei tarkoiteta rahaa, laitteita eikä ihmisten osaamista. Syötteet kuvataan selityslehdessä (Input-tiedot, käyttäjän määrittämät attribuutit ProcessGuidessa)

Tuotos

Tuotos on prosessin tai tehtävän/työvaiheen lopputulos.

Uimarata

Uimarata on visuaalisessa prosessin kuvauksessa käytettävä tapa ilmaista eri rooleja. Kukin rooli kuvataan omana uimaratanaan, ja tällöin sille sijoitetut tehtävät/työvaiheet kuuluvat tämän roolin vastuulle.

5 Prosessien kehittämisen lähtökohdat

Prosessien kehittäminen liittyy Päijät-Hämeen koulutus konsernin toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Johdon tulee antaa selkeä toimeksianto ja tavoitteet prosessien kehittämiseksi sekä varata prosessien tunnistamiseen, kuvaamiseen ja arviointiin sekä muutosten täytäntöönpano- ja käyttöönotto vaiheeseen riittävät resurssit. Prosessikuvaus ei saa jäädä kertatyöksi, vaan sen tulee johtaa jatkuvaan arviointiin, kehittämiseen ja vaikutusten mittaamiseen.

Prosessien kehittämisellä tähdätään toiminnan tehostamiseen, toiminnan laadun ja palvelutason parantamiseen, ongelmatilanteiden hallintaan sekä kustannussäästöjen aikaansaamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa päällekkäisten työvaiheiden poistamista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä toiminnan tehostamiseksi ja nopeuttamiseksi. Tavoitteena on myös lisätä prosessien mitattavuutta, vähentää tarvetta moninkertaisille hyväksynnöille sekä parantaa prosessin luotettavuutta. Usein prosessien kehittäminen johtaa uudenlaiseen tapaan organisoida työ ja johtaa sitä.

Usein kehittäminen lähtee liikkeelle ongelmasta, johon etsitään ratkaisua. Laaja kehittämishanke voi käsittää esimerkiksi uusien menetelmien käyttöönottoa, mutta usein muutoksissa on kyse jonkin prosessin osa-alueen parantamisesta.

Prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä tulee hyödyntää organisaatiossa olevaa kokemustietoa. Prosessien luonne tulee tunnistaa, eikä yhdellä kertaa kannata muuttaa liian montaa asiaa. Muutoksilla tulee olla hyvät perusteet ja niiden käyttöönottoon on varattava riittävästi aikaa ja resursseja.

6 Prosessien perustyytit

Prosessit voidaan jakaa luonteeltaan karkeasti kolmeen perustyyppiin: byrokraattiset prosessit/yksinkertaiset prosessit ja toiminnot, viitteelliset/tilanteen mukaan ohjautuvat prosessit ja toiminnot sekä tilanteen mukaan ohjautuvat prosessit ja toiminnot.

Seuraavassa esitetään lyhyesti prosessien perustyyppien olennaiset piirteet.

Byrokraattiset prosessit

- hyvä toteuttaa toistuvasti samalla tavalla, esim. taloushallinnon ja opiskelijahallinnon prosessit
- byrokraattisten prosessien perusongelmia ovat epätasaisuudesta, huolimattomuudesta tai vaihtelevista toimintatavoista johtuvat virheet eli ei toimita sovittujen ohjeiden mukaisesti. Ongelmiin ratkaisuja tuo koulutus, ohjeistuksen täsmentäminen ja ohjeiden noudattamisen seuranta

Viitteelliset eli tilanteen mukaan ohjautuvat prosessit

- Muuttuvissa tilanteissa prosessi pystyy noudattamaan vain pääpiirteittäin yhteistä mallia, esim. yhteistyö- ja palveluprosessit. Näissä asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen aiheuttavat vaihtelua
- nämä prosessit kuvataan väljemmin ja luovutaan tarkasta ohjeistuksesta. Toimijoille annetaan enemmän vastuuta ja vain viitteellisiä ohjeita ja mittareita

Tilanteen mukaan ohjautuvat eli innovatiiviset prosessit

- kysymys on yksittäisten tilanteiden hallinnasta, esim. ideointi, tuotekehitys, tutkimus, oppiminen, kehittyminen jne.
- ne ovat vaikeasti tunnistettavissa suuresta tilannevaihtelusta johtuen
- Prosessikuvaukset on tehtävä hyvin väljiksi ja ohjeistuksessa voidaan antaa korkeintaan muistilistoja asiasisällön hallinnan helpottamiseksi. Tämä vaatii toimijoilta osaamista, kokemusta, ymmärrystä ja asennetta haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi.

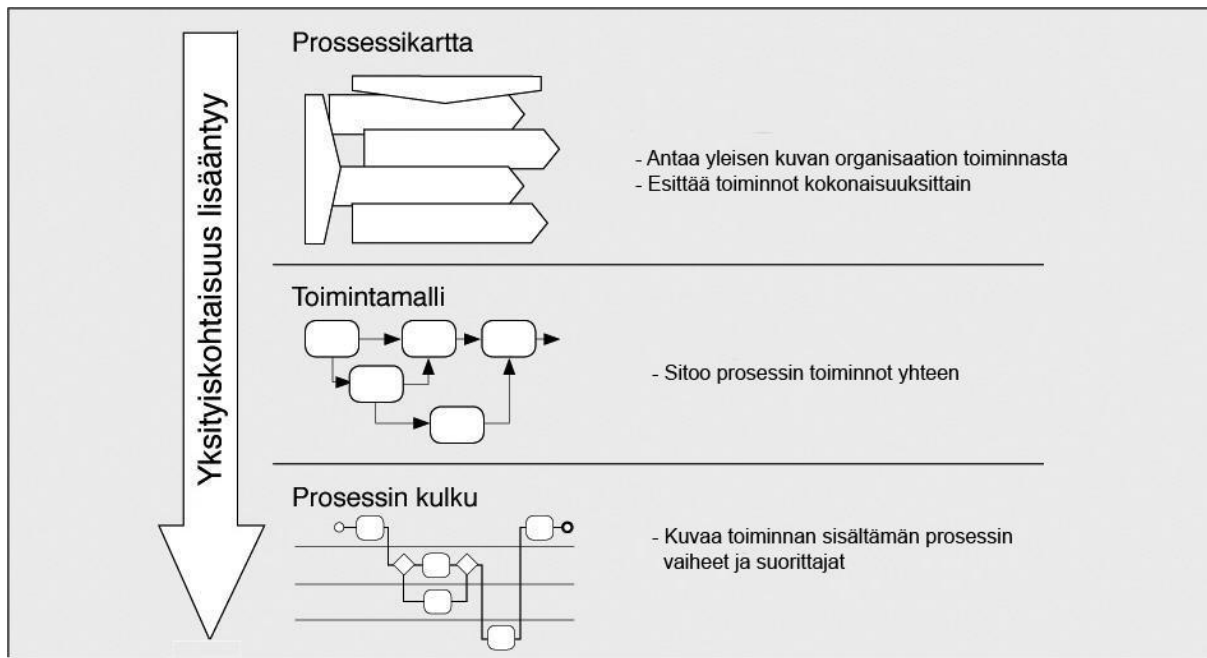
Prosessit ovat harvoin puhtaita perustyyppisiä. Usein niissä on vaiheita kaikista perustyypeistä. Koulutus-, opetus- ja oppimisprosessit ovat luonteeltaan innovatiivisia, henkilösidonnaisia, päällekkäisiä ja epälineaarisia. Ne sisältävät tilannesidonnaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja usein intuitio ratkaisee. Näiden prosessien kuvaaminen edellyttää, että määritellään ne yhteistyömenettelyt, joiden avulla voidaan kuvata toimivia prosesseja. Konsernin ja eri tulosalueiden ja -yksiköiden toimijat tulee saada yhteistyöhön ja sitä kautta varmistaa prosessien kuvaaminen, ylläpito ja kehittäminen. Yhteistyön syntyminen edellyttää toimijoiden jaettua tietoisuutta opetuksen ja koulutuksen toteuttamisesta. Prosessien kuvaamisessa ja kehittämisessä käytettävän kielen on oltava yhdenmukaista toimijoiden (opetushenkilöstö ja muu henkilöstö) työssään käyttämän kielen kanssa. Innovatiiviseen oppimisprosessiin kuuluu mm. arviointivaihe, joka puolestaan toteutetaan hyvin byrokraattisesti.

7 Prosessihierarkia (kuvaamistasot)

Prosessien kuvaajien tulee olla koko ajan selvillä siitä, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja mihin ylemmän tason prosessiin se liittyy. Jokainen kuvattava prosessi on osa suurempaa kokonaisuutta. Aluksi onkin hyvä tunnistaa ja listata kaikki kuvattavaksi aiotut prosessit ja sitten vasta ryhtyä töihin. Minkä tason prosessikuvauksia sitten tarvitsemme? Konsernin ja sen tulosalueiden toiminnan ja periaatteiden yleisesittelyssä riittää prosessikartta, jossa esitetään organisaation ydinprosessit. Prosessien virtaviivaistamiseksi ja tehostamiseksi, mittariston kehittämiseksi tai vertailujen ja benchmarking-toiminnan mahdollistamiseksi ydinprosessit ja tukiprosessit osa-prosesseineen on kuvattava.

Kuvaamistasojen määrittelyssä on käytetty hyväksi soveltuvin osin JHS:n suositusta. (<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html>). Suosituksessa esitetyn neljän tason sijasta konsernissa käytetään tässä alkuvaiheessa vain kolmea tasoa. Tasojen väliset erot voivat olla joissain tapauksissa pieniä. Eri tasojen kuvaukset voivat mennä päällekkäin organisaatioiden koon, tehtävien monipuolisuuden ja kuvausten käyttötarkoituksen vuoksi.

Prosessien kolme kuvaustasoa on esitetty kuvassa 1. Kuvaukset tarkentuvat ja yksityiskohtaisuus lisääntyy, mitä alemmas kuvaustasoilla siirrytään.



Kuva 1: Prosessien kuvaustasot (Lähde: JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Mukailtu PHKK:n tarpeisiin.)

7.1 Taso 1: Prosessikartta

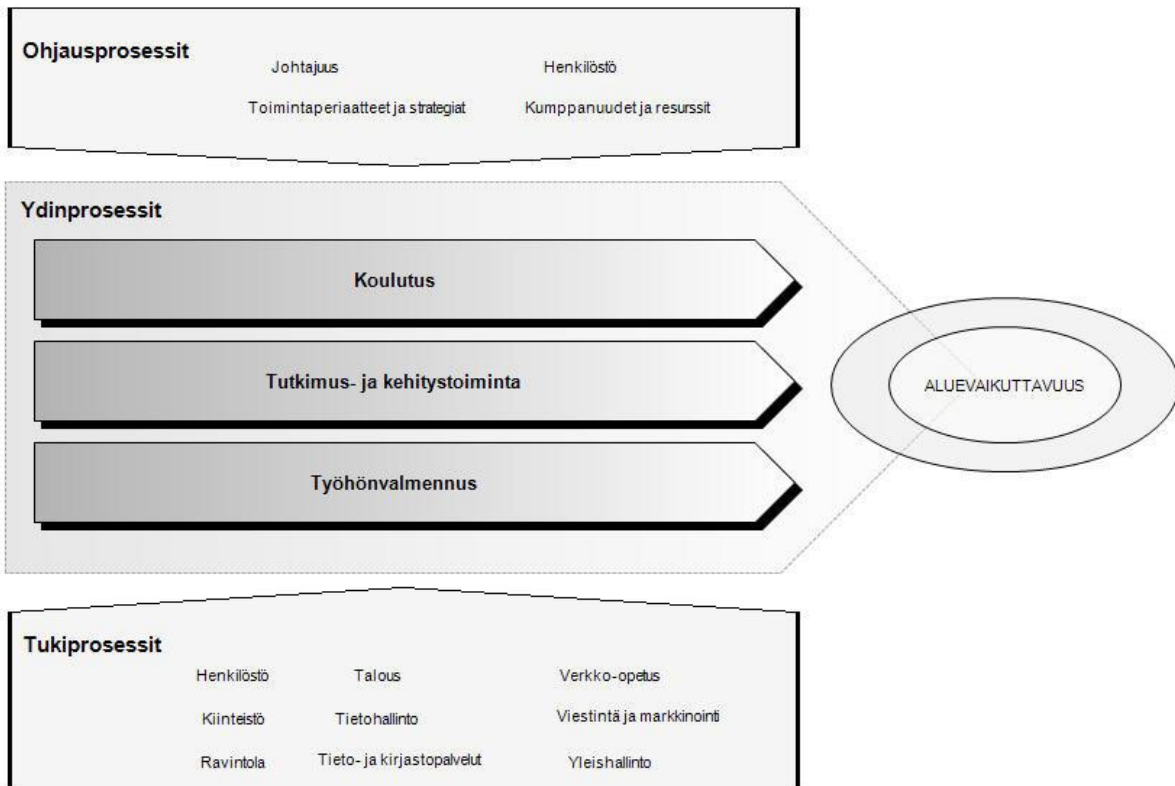
Prosessikartta on prosessikuvausten ylin taso, jossa esitetään kokonaiskuva organisaation toiminnasta. Siinä esitetään tärkeimmät prosessit (ydin-, pää- ja tukiprosessit), pelkistetty organisaatio ja toimintaympäristö. Prosessien välisiä liittyviä ja riippuvuuksia ei prosessikartassa kuvata.

Ydinprosessi ilmaisee organisaation tai sen osan perustehtävät. Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydinprosessien toiminnalle. Prosessikarttaa kuvattaessa on huomioitava:

- organisaatorakenne
- ydinprosessit
- ohjaavat prosessit
- tukiprosessit
- lisäarvon saavat asiakkaat

Prosessikartta hahmottaa kokonaiskuvan, esittelee organisaation toimintaa, toimii ulkoisen viestinnän apuvälineenä ja on päätöksenteon apuväline. Prosessikartan kuvaamiseen on erilaisia tapoja. Kuvassa 2 on esitetty Päijät-Hämeen koulutus konsernin prosessikartta.

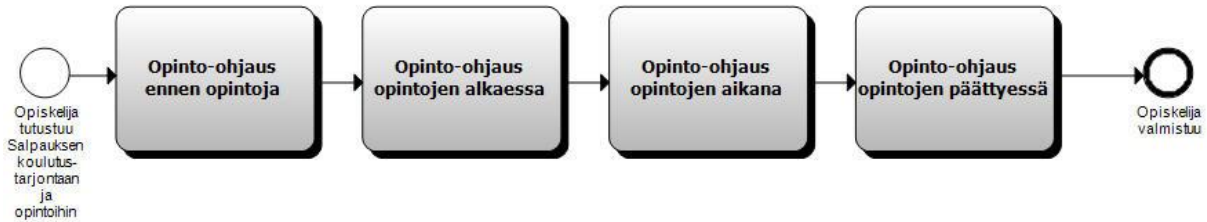
PHKK:N PROSESSIT



Kuva 2: PHKK:n prosessikartta

7.2 Taso 2: Toimintamalli

Toimintamallitasolla kuvataan ydin- tai tukiprosessit toimintoina eli prosessien jakautuminen osaprosesseiksi. Toimintamallikuvaus muodostuu toimintamallikaaviosta sekä tarpeen mukaan täydentävistä tekstidokumenteista (kuva 3).



Kuva 3. Esimerkki toimintamallikaaviosta (ammatillisen peruskoulutuksen opinto-ohjaus Salpauksessa)

7.3 Taso 3: Prosessikaavio (Prosessin kulku)

Prosessikaaviotasolla kuvataan toiminta tarkemmin kuin toimintamallitasolla. Tällä tasolla kuvataan toiminnan vaiheet/tehtävät ja niistä vastaavat toimijat sekä tiedon hallinta. Tämä taso tuo yleensä esille toiminnan nykyiset ongelmat.

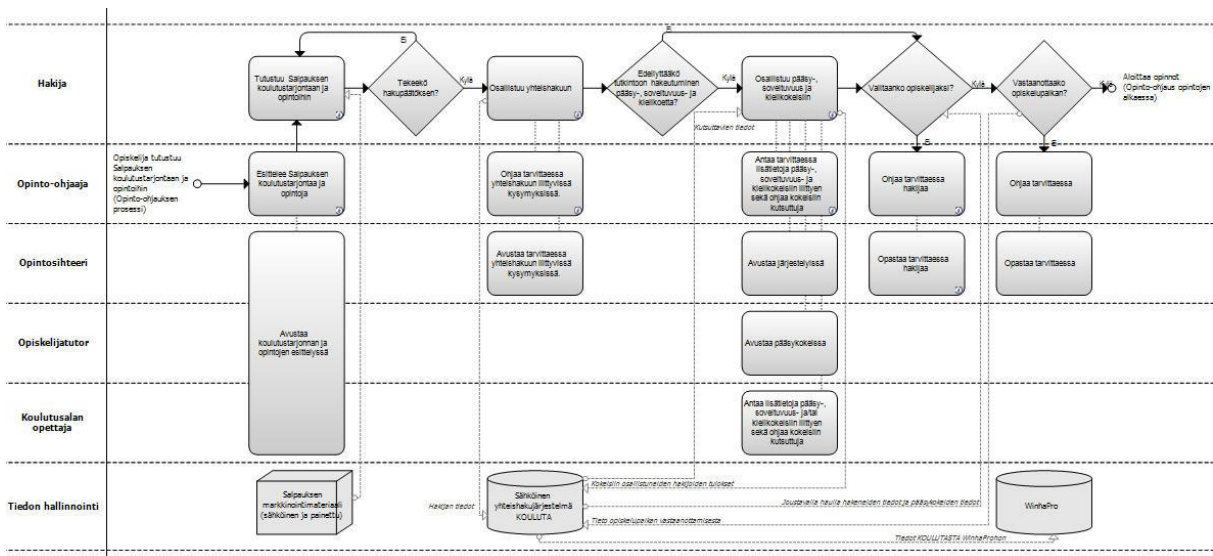
Hyvä prosessikuvaus (Laamanen):

- sisältää prosessin kannalta kriittiset vaiheet/ asiat, vastuut ja valtuudet
- esittää vaiheiden/asioiden välisiä yhteyksiä
- esittää kriittiset liittymät muihin prosesseihin
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamisessa
- edistää prosessissa ja siihen liittyvissä prosesseissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuuden toimia joustavasti vaatimusten mukaan

Edellisten lisäksi kuvauksen teknisiä vaatimuksia ovat:

- lyhyt
- ymmärrettävä, looginen, ei ristiriitoja
- mahdollisimman yksinkertainen mutta ei rajoittava
- sovitun rungon ja prosessikaavion mukainen
- tunnistetiedot (tekijä, päivämäärä, hyväksyntä)
- termit, käsitteet ja symbolit yhtenäisiä ja sovitun mukaisia

Prosessin ja sen vaiheiden kuvaamisessa tulee huomioida valitun prosessin jakautuminen osaprosesseiksi, toiminnoiksi ja tarvittaessa tehtäviksi.



Kuva 4. Esimerkki prosessikaaviosta

Kuvassa 4 olevan esimerkkikuvauksen mukaisesti voidaan kuvata osaprosessi, toiminto tai tehtävä toimijoittain (vastuullinen tai suorittava toimija). Kaaviossa on uimaratoina kuvattu asiakas (nimettävä) ja asiakkaan tehtävät sekä prosessin toimijat ja heidän tehtävänsä. Lisäksi kuvataan liittymät prosesseihin ja palveluihin (kuvataan tarkemmin linkitetyissä prosesseissa) sekä tietojärjestelmät, jotka liittyvät prosessin toteutukseen.

Prosessikaavioon liittyy selityslehti, jossa on tarkempaa tietoa ko. prosessivaiheesta.

Prosessikaaviot dokumentoidaan yhtenäisin menetelmin. Prosessikaavioiden yhtenäinen ulkoasu helpottaa niiden hallintaa ja käyttöä sekä vähentää kustannuksia. Yhtenäisen käytännön saavuttamiseksi on tärkeää, että kaikki noudattavat Päijät-Hämeen koulutus konsernin dokumentointiohjeita (ks. erillinen Prosessien mallinnusohje).

Kuvaustarkkuuden valinta riippuu prosessin luonteesta. Jotkut prosessit kuvataan yleisluonteisesti ja toiset melko tarkasti. Liian tarkka kuvaus on työlästä ja kokonaisuus hämärtyy. Myös joustavuus kärsii. On erotettava prosessikaavio ja työohje. Toimintalogiikka on kuitenkin aina selvitettävä. Liian yleisluontoisessa kuvaamisessa kehittämismahdollisuuksien havaitseminen vaikeutuu.

Prosessin omistaja päättää, millä tasolla prosessi kuvataan ottaen huomioon prosessin luonteen ja käyttötarkoituksen. Mikäli mallinnusta käytetään esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämiseen tai prosessin itsearviointiin, on kuvaustarkkuus yksityiskohtaisempi kuin johdon tarpeisiin kuvattavassa prosessissa.

Kuvaukseen liittyvät dokumentit on muokattu Qualitas Fennica Oy:n dokumentaatiomallin pohjalta. Mallia on sovellettu menestyksellisesti monissa organisaatioissa. Esittämistapa on niukka ja tehokas mahdollistaen sen, että laajatkin prosessit saadaan esitettyä kolmella paperilla. Dokumentit ovat :

1. kansilehti (perustietolomake), jossa kerrotaan prosessin perustiedot
2. prosessikaavio
3. prosessikaaviota täydentävä tekstisivu eli selityslehti

Prosessin kuvaus kannattaa aloittaa laatimalla prosessin perustiedot (kansilehti). Tämä helpottaa päättämistä, millä tasolla prosessit kuvataan. Prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut tulee selvittää ennen mallinnusta. Perustiedot-lomakkeen täyttää prosessinmallinnusryhmä omistajan

johdolla. Prosessin omistaja on vastuussa prosessikuvauksen ylläpidosta ja päivittämisestä. Prosessien kuvaaminen on vastuutettava selkeästi, jotta prosessikuvaukset pysyvät ajan tasalla.

Prosessien nimeämiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Kun prosessia nimetään, kannattaa kysyä aina ensiksi, mikä on prosessin tarkoitus.

Kun kuvaustaso on päätetty, valitaan kuvaustavat ja -välineet. Peruseriaate on, että kuvaukset muuttuvat sitä muodollisemmiksi, mitä tarkemmalla tasolla prosessi kuvataan. Tämä koskee erityisesti prosessikaaviota.

Liitteenä olevassa mallinnusohjeessa annetaan tarkempia ohjeita prosessikaavioiden tekemiseen.

8 Prosessityön roolit ja vastuut

Prosessityössä on hyvä olla selkeät roolit ja vastuujao.

Ohessa Päijät-Hämeen koulutus konsernille määritellyt roolit ja vastuut jatkuvaan prosessityöhön.

Prosessityön rooli	Roolin henkilö (t)	Roolin vastuu
Prosessien kehitysvastaava / Prosessiarkkitehti	Janne Salminen	Kehittää ja ylläpitää organisaation prosessiarkkitehtuuria ja rajapintoja. Valvoo prosessiarkkitehtuurin oikeaoppista käyttöä.
Prosessityön ohjausryhmä	PHKK:n laaturyhmä	Katselmoi prosessit ennen julkaisua ja varmistaa, että prosessityö on linjassa muun kehittämistyön kanssa.
Prosessityön johtoryhmä	PHKK:n johtoryhmä	
Prosessin omistaja		Vastuussa prosessikokonaisuuden suorituskyvystä, kehitystoimenpiteiden priorisoinnista, mallinnetun prosessin kommunikoinnista ja koulutuksesta eteenpäin. Jos prosessiin tehdään muutoksia, niin omistaja on vastuussa uudistetun prosessin käyttöönotosta. Hyväksyy sisällön ennen julkaisua.
QPR ProcessGuide pääkäyttäjä	Sari Laaksonen (varalla Olavi Mäkinen)	<ul style="list-style-type: none"> – Pohjamallin ylläpito – Roolien ja tietojärjestelmien lisääminen – Elementtityyppien lisääminen ja poistaminen – Attribuuttien muokkaaminen – Graafisten asetusten muokkaus – Web-asetusten muokkaus – Käyttäjäoikeuksien koor-

		dinointi – Mallintajien tukeminen – Mallinnustapaan tarvittavien muutosten toteutus - Prosessien lopullinen katselmointi ennen julkaisua ja julkaisu ympäristöön siirtäminen – versionhallinta – Toimii QPR yhteyshenkilönä
QPR ProcessGuide tulosalueiden pääkäyttäjät	LAMK: Marjo-Riitta Järvinen (Johanna Vaurasalo) Salpaus: Sari Mikkola (varahenkilöä ei määritely) Tuoterengas: Ensio Sipilä (Katja Aalto)	-Mallintajien tukeminen organisaation sisällä, tarvittaessa on yhteydessä QPR:n asiakastukeen – Prosessien lopullinen katselmointi ennen julkaisua ja julkaisu ympäristöön siirtäminen – versionhallinta
QPR ProcessGuide mallintajat	LAMK: Osittain tiedossa Salpaus: Eri henkilöitä toimialoilta Tuoterengas: Ensio Sipilä ja Katja Aalto	– Tekee prosessien mallinnusta prosessikohtaisten työryhmien kanssa – Ei ole tarpeen olla prosessin sisällön asiantuntija – Pitää huolta PHKK:n prosessien kuvaustavan noudattamisesta – Ensisijainen

9 Prosessien kuvausryhmät, kuvaustyön suunnittelu ja aikataulun laadinta

Kuvaustyötä tekevän ryhmän kokoonpanoon tulee kiinnittää huomiota. Ryhmän tulee tuntea kuvattava kokonaisuus riittävän hyvin. Ryhmä kootaan ko. työtä tekevästä henkilöstä. Ryhmään kannattaa hakea myös henkilöitä, jotka ovat valmiita asettamaan kyseenalaiseksi nykyiset tavat toimia, ja jotka ovat valmiit viemään tarvittavat muutokset läpi käytännössä. Ryhmä tarvitsee aina vetäjän, joka voi toimia myös dokumentoijana. Asiakas olisi hyvä olla mukana. Kuvaustyötä tekevän ryhmän ihannekoko on 4 - 7 henkilöä. Kaikissa prosesseissa ei kuitenkaan tarvita montaa osallistujaa, joku voi joskus tehdä kuvauksen vaikka yksin. Käytettävät resurssit harkitaan aina prosessin luonteen mukaisesti. Tärkeää on, että **prosessit testataan laajemmalla joukolla** ja prosessikuvausten mukaisen toiminnan käyttöönottoon panostetaan. Prosessien mallinnustyötä on kuvattu tarkemmin prosessien mallinnusohjeessa (ks. liite 1).

Prosessikuvausten teko on kallista työtä tekotavasta riippumatta. Prosessikuvausten laatu on varmistettava, ettei kuvaus jää epärealistiseksi. Tehdyt prosessikuvat on aina testattava ja tarkistettava. Kuvaukset pysyvät pelkkänä paperina, kunnes niiden mukaan toimivat ihmiset omalla työllään toiminnallistavat ne.

Jos kuvausryhmä ei tunne prosessiaan ja toimintaympäristöään riittävän hyvin, kuvaukset tehdään olettamusten pohjalta ajatellen ”näin me varmaan toimimme”. Kaikki olettamukset on kirjattava ylös ja tarkistettava.

Prosessin omistaja vastaa prosessin kuvaamisesta, käyttöönotosta ja vakiinnuttamisesta sekä parantamisesta.

Jos prosessi on niin laaja, että sen kuvaaminen ei yhtenä prosessikaaviona ole mielekästä, prosessi pilkotaan loogisesti osaprosesseiksi. Tarvittaessa osaprosessit vastuutetaan erikseen (osaprosessin vastuuhenkilö). Nämä osaprosessit muodostavat yhdessä kyseessä olevan prosessin toimintamallin.

Jos prosessi ylittää organisaatorajat ja prosessin eri vaiheilla on omat vastuuhenkilöt, täytyy varmistaa, että jollakin henkilöllä on kokonaisvastuu prosessista. Tämä edellyttää, että valta- ja vastuukysymykset on määritelty, dokumentoitu ja viestitty prosessin toimijoille.

10 Lopuksi

Prosessit ovat aina olemassa, kuvaammepa niitä tai emme. Ne ovat ohjauksessamme tai sitten eivät. Prosesseja ei voida hallita ilman kuvaamista. Kuvaamisen ja dokumentoinnin avulla on mahdollista arvioida ja kehittää sekä hyödyntää vertailuja parhaisiin käytäntöihin.

Lähteet:

J. Hannus: Prosessijohtaminen

JHS 152 Prosessien kuvaaminen Versio: 6.6.2008 (Voimassaoloaika: 31.12.2011)

Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiri: ProDoc –projekti, Projektien kuvaamisen perusteet

K. Laamanen: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona

QL Laatutoiminta: Prosessien kuvaaminen julkishallinnollisissa organisaatioissa

Qualitas-Fennican artikkelikokoelma netissä <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/index.html>

Liitteet:

1. Prosessien mallinnusohje Päijät-Hämeen koulutus konserni

Tätä opasta ylläpitää Päijät-Hämeen koulutus konsernin laaturyhmä

JHS: n suositusta ylläpitää Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA, puh. (09) 160 01, sähköposti jhs-sihteeeri@jhs-suositukset.fi.

Valtiovaraministeriö / JUHTA , PL 28 , 00023 Valtioneuvosto <http://www.jhs-suositukset.fi>