

Prosessien hallintamalli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin
kuntayhtymälle

Lasse Kylén

Teknologianosaamisen johtamisen koulutusohjelman opinnäytetyö
Insinööri (Ylempi AMK)

KEMI 2013

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä:	Lasse Kylén
Opinnäytetyön nimi:	Prosessien hallintamalli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle
Sivuja (+liitteitä):	44 + 3
<p>Opinnäytetyö toteutettiin Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle ja sen aiheena oli prosessien hallintamallin luominen sairaanhoitopiiriin. Prosessien hallintamallissa kuvataan prosessityöntavoitteet sairaanhoitopiirissä, määritellään roolit ja vastuut, sovitaan prosessien kuvaamisen pelisäännöt ja prosessimallien elinkaaren hallinta.</p> <p>Työn toiminnallinen osuus oli prosessien hallintamallin tekeminen, joka toteutettiin moniammatillisessa työryhmässä, jonka yhtenä jäsenenä olin. Prosessien hallintamallin avulla Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän prosessien mallintaminen ja vastuut saadaan yhtenäistettyä ja näin ollen koko organisaation prosessien selkeys ja ymmärrettävyys paranee.</p> <p>Opinnäytetyön teoriatieto perustuu kirja- ja internet-lähteisiin sekä Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän asiakirjoihin. Teoriaosuudessa perehdytään prosesseihin liittyvään käsitteistöön, prosessien johtamiseen, kehittämiseen ja mallintamiseen.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi prosessien hallintamalli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle. Prosessien kuvaamiseen sairaanhoitopiiri on hankkinut QPR -ohjelmiston. Sairaanhoitopiiri on kouluttanut prosessivalmentajia tulosalueilleen ohjaamaan prosessien mallinnusta sairaanhoitopiirin prosessien hallintamallin mukaisesti ja kouluttanut heidät käyttämään QPR -ohjelmistoa. Sairaanhoitopiiri on myös sopinut, miten prosessiajattelua lähdetään jatkossa viemään käytäntöön.</p>	
Asiasanat: prosessit, prosessijohtaminen, hallintamalli.	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme:	Technology Competence Management
Author:	Lasse Kylén
Thesis title:	Process Management Model for Länsi-Pohja Central Hospital
Pages:	44 + 3 appendixes
<p>The purpose of this study was to develop a process management model for Länsi-Pohja central hospital. The process management model describes the objectives of the process work, defines the roles and responsibilities, defines the rules of the process description and management of the life-cycle of process models.</p> <p>The practical part of this study was to make model management of process, which was carried out in a multi-professional team. With the help of the process management at Länsi-Pohja central hospital, modeling and responsibilities are harmonized. In this way, the understanding and clarity of the whole organisation's process, will improve.</p> <p>The theoretic knowledge for this study was collected from books and Internet sources and from Länsi-Pohja central hospital documents. The theoretical part focuses on the concepts of processes, the management of processes , development and modeling.</p> <p>The result of this study was the process management model in Länsi-Pohja central hospital. Länsi-Pohja central hospital has acquired the QPR software to describe the process. The hospital has trained personnel to guide the modeling of processes in the hospital and trained process advisors to use the QPR software. The hospital has also agreed, on how the process thinking will take practice in the future.</p>	
Keywords: processes, process management, management model.	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoite	6
1.2 Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri	8
2 PROSESSIT	9
2.1 Määritelmä	9
2.2 Käsitteitä	10
2.3 Tarkoitus	11
2.4 Prosessiajattelu	12
2.5 Prosessijohtaminen.....	13
2.6 Kehittäminen	15
2.7 Mallintaminen	17
3 PROSESSIEN MALLINTAMINEN LPSHP:SSÄ.....	21
3.1 Prosessien hallintamalli.....	21
3.2 Prosessityön tavoitteet.....	21
3.3 Prosessityön roolit ja vastuut	22
3.4 Prosessiarkkitehtuuri ja rajapinnat	24
3.4.1 Prosessien tasot	25
3.4.2 Prosessikartan ja avainprosessien kuvaustapa	27
3.4.3 Toimintaprosessien kuvaustapa	28
3.4.4 Elementtien tarkentavat tiedot eli attribuutit.....	31
3.4.5 Prosessimallien väliset riippuvuudet.....	32
3.4.6 Mallipohja	32
3.4.7 Prosessikuvauksiin liitettävät dokumentit.....	32
4 PROSESSIMALLIEN ELINKAAREN HALLINTA	34
4.1 Prosessimallin tallentaminen.....	34
4.2 Versiohallinta	34
4.3 Prosessimallien hyväksyntä	35
4.4 Prosessien säännöllinen katselmointi	36
4.5 Prosessien kehitysideoiden kirjaaminen	36
4.6 Prosessikuvausten kommunikointi ja käyttöönotto.....	36

4.6.1 Linkittäminen intranettiin	36
4.6.2 Julkaistujen prosessikuvausten ulkoasu ja toiminnallisuus	36
4.6.3 Tiedottaminen	37
5 JATKOTOIMENPITEET	38
6 YHTEENVETO	40
7 LÄHTEET	42
8 LIITELUETTELO	44

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia prosessien hallintamalli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään. Prosessien hallintamalli työstettiin moniammatillisessa työryhmässä. Prosessityö on nähty sairaanhoitopiirissä tärkeäksi ja prosessityön yhdeksi tavoitteeksi on asetettu organisaation toimintatapojen selkiyttäminen ja yhtenäistäminen. Toimintatapojen selkeys ja toimintatapojen yhtenäistäminen on erittäin tärkeää sairaanhoitopiirin kokoisessa organisaatiossa, jossa on paljon päällekkäisiä, rinnakkaisia tai toisistaan irrallisia toimintoja.

Toiseksi tavoitteeksi prosessityölle sairaanhoitopiiri on asettanut yhteistyön parantamisen ja työnjaon selkiyttämisen, sekä organisaatioiden välillä että sisällä. Prosesseja kuvaamalla pyritään saamaan työhön järjestelmällisyyttä ja prosessien kuvaaminen auttaa hahmottamaan paremmin kokonaisuutta. Kokonaisuuksien parempi hahmottaminen parantaa mahdollisuuksia yhteistyöhön, työkokonaisuuksien kasvatamiseen ja monitaitoisuuteen. Kokonaisuuksien parempi hahmottaminen saattaa johtaa myös työkavereiden osaamisen parempaan arvostamiseen.

Kolmanneksi tavoitteeksi prosessityöhön sairaanhoitopiiri valitsi kustannustehokkuuden parantamisen. Kokonaisuuksien parempi hahmottaminen prosesseja kuvaamalla mahdollistaa eri työvaiheiden päällekkäisyyksien poistamisen tai rinnakkaisten työvaiheiden lisäämisen, joka taas mahdollistaa läpimenoaikojen nopeutumisen ja kustannustehokkuuden parantamisen.

Prosessityön tavoitteena sairaanhoitopiirillä oli myös palvelun laadun parantaminen. Palvelun laatua voidaan parantaa kun on tunnistettu asiakkaan tarpeet ja hahmotetaan paremmin kokonaisuuksia, jonka seurauksena resursseja voidaan käyttää tehokkaammin.

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena syntyvälle prosessien hallintamallille sairaanhoitopiiri asetti tavoitteeksi yhtenäistää sairaanhoitopiirin prosessien ja hoitoketjujen kuvaustapa, tuoda prosesseja esiin sekä organisaation sisäisestä että asiakkaan

näkökulmasta. Tavoitteena oli myös saada systemaattinen lähestymistapa prosessien elinkaaren hallinnalle ja tuoda esiin linkitykset prosessien, laadunhallinnan ja riskienhallinnan välille.

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle pyrittiin laatimaan prosessien hallintamalli, joka sisältää organisaation prosessikartan ja muut prosessinavigoinnit sekä prosessimallien hyväksymis- ja julkaisukäytäntöjen kuvauksen. Tavoitteena oli lisäksi että prosessien hallintamalli määritteli prosessien kuvaamiseen käytettävän kuvaustavan, pakolliset ja valinnaiset attribuutit sekä rajapintojen esittämisen. Prosessien hallintamallissa täytyisi olla kerrottu myös prosessin perusmääreiden määrittelytapa, esim. prosessin omistaja, mallintaja jne. Prosessien versiointi ja katselmointikäytännöt täytyisi olla kuvattu prosessien hallintamallissa, samoin kuin suunniteltu prosessien mallinnustyön eteneminen ja viestintä organisaatiossa.

Prosessien kuvaamiseen sairaanhoitopiiri on hankkinut QPR softwarelta ohjelmiston prosessien kuvaamiseen. Lisäksi sairaanhoitopiiri kouluttaa tulosalueilleen prosessivalmentajia, joiden tehtävänä on koordinoida kunkin avainprosessin mallintamiseen tarvittavan ryhmän kokoaminen. Prosessien mallinnustyötä tekevä ryhmä määrittelee kuvattavan prosessin. Prosessivalmentajat ohjaavat prosessiryhmien työtä ja valvovat avainprosessien mallinnusta sekä raportoivat prosessityön ohjausryhmälle työn etenemistä. Prosessivalmentajat ohjaavat yksittäisten prosessien mallinnusta ja käyttävät QPR ProcessDesigneria. Prosessivalmentajilla on lisäksi vahva rooli organisaation prosessitiedon lisäämisessä.

Kun prosessien hallintamalli on saatu työstettyä, prosessityön jatkuu sairaanhoitopiirissä, prosessitietoisuuden lisäämisellä eri tilaisuuksissa ja prosessivalmentajien välityksellä. Olemassa olevat prosessikuvaukset päivitetään prosessien hallintamallin määritysten mukaisiksi. Tulosalueita on tarkoitus aktivoida velvoittamalla heidät valitsemaan muutamia heidän toimintansa kannalta tärkeimpiä prosesseja ja mallintamaan ne ohjeistuksen mukaisesti.

1.2 Länsi-Pohjan sairaanhoitopiiri

Työn tilaaja on Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, jonka muodostavat Lounais-Lapin kuusi kuntaa: Tornio, Kemi, Keminmaa, Ylitornio, Simo ja Tervola. Länsi-Pohja on maan toiseksi pienin sairaanhoitopiiri ja sen yhteenlaskettu asukasmäärä on noin 65 000 asukasta. Alueen väestöstä n.90 % asuu noin puolen tunnin ajomatkan päässä keskussairaalasta Kemistä, jonne sairaanhoitopiirin yleissairauksien erikoissairaanhoidon palvelut on keskitetty.

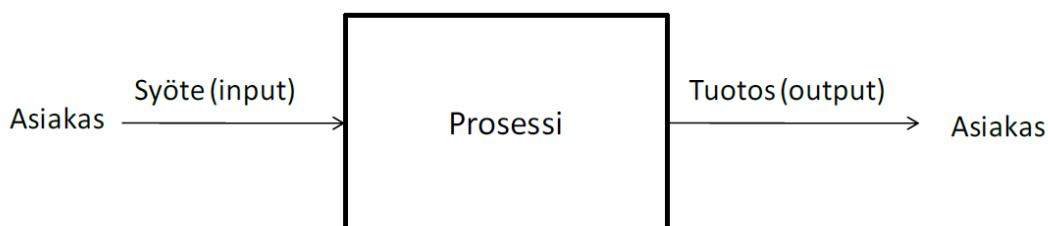
Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin omia hoitopäiviä vuonna 2011 oli 54664 ja vakituista henkilökuntaa noin 800 henkeä. Hoitjaksoja oli yhteensä vuonna 2011 11678 kappaletta ja keskimääräinen hoitoaika oli 4,7 vuorokautta. Leikkauksia tehtiin 5909, joista päiväkirurgisia oli 2735. (LPSHP 2011, 4)

2 PROSESSIT

2.1 Määritelmä

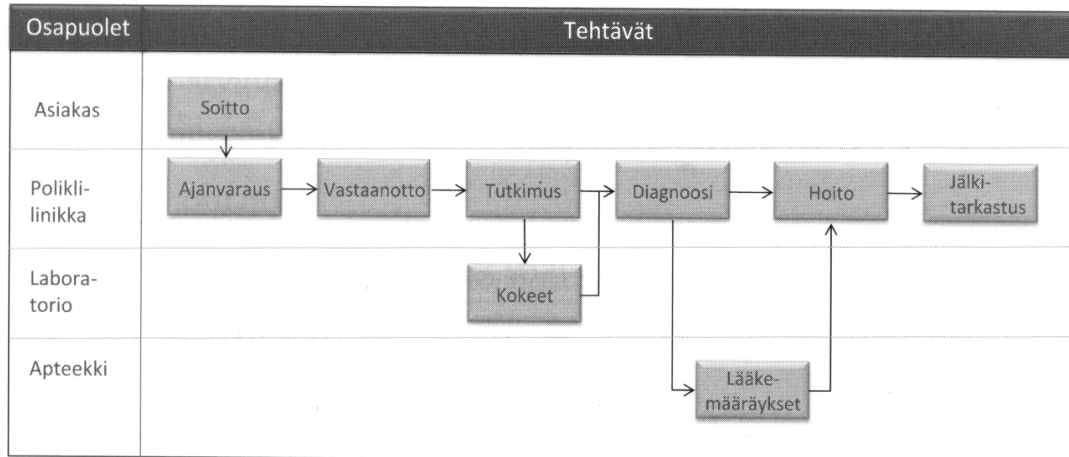
Prosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset. Prosessi on looginen kokonaisuus, jolla on alku ja loppu. Sitä voidaan kuvata sarjaksi tapahtumia, jotka pitävät sisällään tietyn määrän toimintoja, joiden avulla päästään toivottuun lopputulokseen.

ISO 9000 -standardi määrittelee prosessin sarjaksi toisiinsa liittyviä tai vuorovaikutteisia toimintoja, jotka muuttavat syötteet (input) tuotoksiksi (output). Kuvassa 1 on kuvattu prosessin yksinkertaistettu malli. (Laamanen 2007, 19; SFS-EN ISO 9000:2005)



Kuva 1 Yksinkertaistettu kuva prosessista. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 4)

Prosessi on sarja tapahtumia, jotka pyritään pitämään muuttumattomina ja samanlaisina. Toki prosesseja myös kehitetään ja parannetaan. Kuvassa 2 on periaatteellinen kuvaus poliklinikan potilasprosessista. Prosessi alkaa potilaan yhteydenotosta ja päättyy hänen jälkitarkastukseensa. Prosessin luonne käy hyvin ilmi kuvasta 2. Prosessi koostuu yksittäisistä tehtävistä, jotka muodostavat kokonaisuuden.



Kuva 2 Potilasprosessi ajanvarauspoliklinikalle (Lecklin & Laine 2009, 40)

Kaikki toiminta ja toimintaketjut pystytään kuvaamaan prosessina. Keskeisimpiä prosesseja ovat organisaatioiden kannalta ne, joilla on organisaation menestyksen kannalta kriittistä merkitystä. Erityisen tärkeää on organisaation kannalta tuntee asiakkaan prosessit, sillä asiakkaan saama hyöty muodostuu juuri asiakkaan prosessissa. Prosessit kulkevat parhaimmillaan asiakkaalta asiakkaalle, horisontaalisesti osastojen ja organisaatioiden välisten rajojen läpi. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on heidän toimintasuunnitelmaansa perustuvia prosesseja. (Laamanen & Tinnilä 2002, 61-62)

2.2 Käsitteitä

Prosessikartta on prosessikuvauksen ylin taso ja se esittää organisaation tärkeimmät prosessit (ydin- ja tukiprosessit) ja niiden yhteyden. Prosessikartan tehtävänä on auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. (JHS 152, 7; Laamanen 2007, 60; Karimaa 2002, 10)

Ydinprosessi on ulkoista asiakasta palveleva prosessi, jolla on välitön yhteys asiakkaaseen, ne lähtevät asiakkaan tarpeista ja loppuvat asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.

Organisaatio ei pysty toimimaan vain ydinprosessien varassa. Tukiprosesseja tarvitaan pitämään käytettävissä ydinprosessin vaatimia resursseja. Tukiprosesseja on

tyypillisesti johtamisen, viestinnän, talous-, henkilöstö-, tieto- ja kiinteistöhallintojen sekä materiaalihuollon prosessit. (Laamanen 2007, 56; Karimaa 2002, 10)

Avainprosessi kuvaa ydinprosesseihin kuuluvat kokonaisuudet ja niiden väliset riippuvuudet. Avainprosessien tavoitteena on kommunikoida ydinprosessin sisällä vastuista ja työnjaosta sekä selventää prosessin rajapintoja sekä vastuita.

Toimintaprosessit kuvaavat prosessin erivaiheita. Niiden tehtävänä on selventää rooleja ja vastuita sekä tukea henkilöstöä heidän jokapäiväisessä työssään.

Prosessien hallintamallin tehtävä on yhtenäistää prosessien mallintamista. Hallintamalli määrittelee prosessityön tavoitteet, vastuut ja roolit, prosessiarkkitehtuurin ja rajapinnat sekä prosessin elinkaaren hallinnan ja prosessikuvausten kommunikoinnin ja käyttöönoton.

Prosessimalli on vuokaavio, jossa kuvataan prosessin toimijat, askeleet, tietovarastot ja liittymäpinnat muihin prosesseihin loogisesti yhdistettynä. Prosessimalli tehdään aina ennalta sovitulla tavalla ja symboleilla.

Prosessinomistaja on vastuullinen toimija jonka tehtävä on varmistaa koko prosessin osalta sen tulos ja suorituskyky. Prosessinomistajan vastuisiin kuuluu prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen ja prosessiin liittyvien resurssien hankinta. (Lecklin 2006, 130-131)

Prosessitiimin tai prosessiryhmän tehtävä on kuvata tai suunnitella prosessi ja tukea prosessin omistajaa hänen työssään. Tiimi suorittaa prosessin kehittämisen työvaiheet, määrittelevät ja dokumentoivat prosessille asetettavat vaatimukset, kehittävät uusia ratkaisuja, järjestävät prosessin mittauksen ja palautteen keräämisen ja toteuttavat prosessin parantamistoimenpiteet. (Laamanen 2007, 85; Lecklin 2006, 132)

2.3 Tarkoitus

Toivonen, Ramstedt-Sen & Anttiroiko tarkastelevat raportissaan prosessien tarkoitusta julkisella sektorilla. He perustelevat prosessien tarkoitusta organisaatioiden tehtävällä tuottaa mahdollisimman paljon julkista arvoa, mikä tarkoittaa kansalaisille

tuotettua kokonaisuhyötyä julkisista palveluista. Julkisen sektorin tavoitteena on siis tuottaa julkisilla varoilla (input) mahdollisimman tehokkaasti eli mahdollisimman pienillä resursseilla mahdollisimman laadukkaita palveluita (output). Jotta voidaan tuottaa laadukkaita palveluita, tarkoittaa se että tuotteiden täytyy olla tarkoituksenmukaisia ja vastata mahdollisimman hyvin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeita. (Toivonen ym. 2011, 9)

Ydinprosessit ovat organisaation keino tavoitteidensa saavuttamiseen ja sellaisten palveluiden tarjoamiseen, jotka ovat tarkoituksenmukaisia. Palveluiden tuottaminen tapahtuu käytännössä prosesseissa, joten vastaavasti prosessien kehittäminen tähtää palveluiden tarkoituksenmukaisuuden parantamiseen suhteessa käytössä oleviin resursseihin. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan myös tuotteita, jotka riittävät asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseen, joten prosesseja parantamalla pyritään myös turhan laadun karsimiseen ja resurssipanosten vähentämiseen. (Karimaa 2001, 11-12)

2.4 Prosessiajattelu

Prosessiajattelun ideana on yksinkertaisesti lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja miettiä sitten millaisilla tuotteilla tai palveluilla (output) tuo tarve voidaan tyydyttää. Prosessi suunnitellaan sellaiseksi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään syötteet (input), joita tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne saadaan. (Laamanen 2007, 21)

Prosessiajattelu perustuu toiminnan tarkasteluun asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien kautta, eikä organisaatorakenteista tms. lähtien. Prosessiajattelu tähdentää kokonaisuuden hallintaa ja asiakaslähtöisyyttä. (Hannus 2004, 102.)

Ihmiset ymmärtävät kohtalaisen hyvin omassa yksikössä tehtävän työn, mutta heillä harvoin on selkeää käsitystä muissa yksiköissä tehtävästä työstä. Ihmiset ovat kuin kopissa, jonne tuodaan yhdestä ovesta heidän työtänsä varten tietoja ja materiaalia, jonka he sitten jalostavat jollakin tavalla. Kun oma osuus on saatu valmiiksi, luovutetaan aikaansaannos toisesta ovesta seuraavaan vaiheeseen ilman sen tarkempaa käsitystä siitä mitä seuraavaksi tehdään. (Laamanen 2007, 23)

Prosessiajattelussa koko organisaation toiminta tulee nähdä prosesseina. Prosessit tuovat työhön järjestelmällisyyttä ja niiden tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat hahmottamaan kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittymisen. Prosessien kuvaaminen mahdollistaa myös työn itseohjautuvuuden, joka on vaarallista, jos ei ymmärretä kokonaisuutta, eikä käytössä ole kaikkia tarvittavia tietoja organisaation toiminnasta. Prosessien kuvaaminen johtaa usein myös työkokonaisuuksien kasvatamiseen, monitaitoisuuteen ja työkavereiden osaamisen arvostamiseen. (Laamanen 2007, 23)

Prosessi ajatteluun siirtyminen vaatii aina ponnisteluja, jopa pienimuotoista vallankumousta. Ajatusmallin muuttamista joudutaan perustelemaan eikä muutosvastarintaa voi yleensä välttää. Tämän takia muutos vaatii aina hyvää suunnittelua. Muutoksen läpiviemiseksi onnistumisen kokemuksia, niin pieniä kuin suuriakin, tulisi levittää organisaatiossa ja johdolla tulee olla ymmärrys siitä missä milloinkin mennään, jotta muutos meni mahdollisimman hyvin läpi. (Virtanen ja Wennberg 2005 26,93-95)

2.5 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisen tavoitteena on palvelujen laadun parantaminen. Organisaation toiminnan laatua ja tehokkuutta voidaan parantaa hyvällä suunnittelulla ja prosessien kehittämistä johtamalla.

Prosessijohtaminen tarkoittaa ydinprosessien kautta tapahtuvaa suorituskyvyn parantamista sekä prosesseitaan organisoitumista ja valittujen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessijohtamisen perustana on tavoitteellisuus, asiakaslähtöisyys, kokonaisvaltaisuus ja suunniteltu toimintatapa. (Hannus 2003, 4)

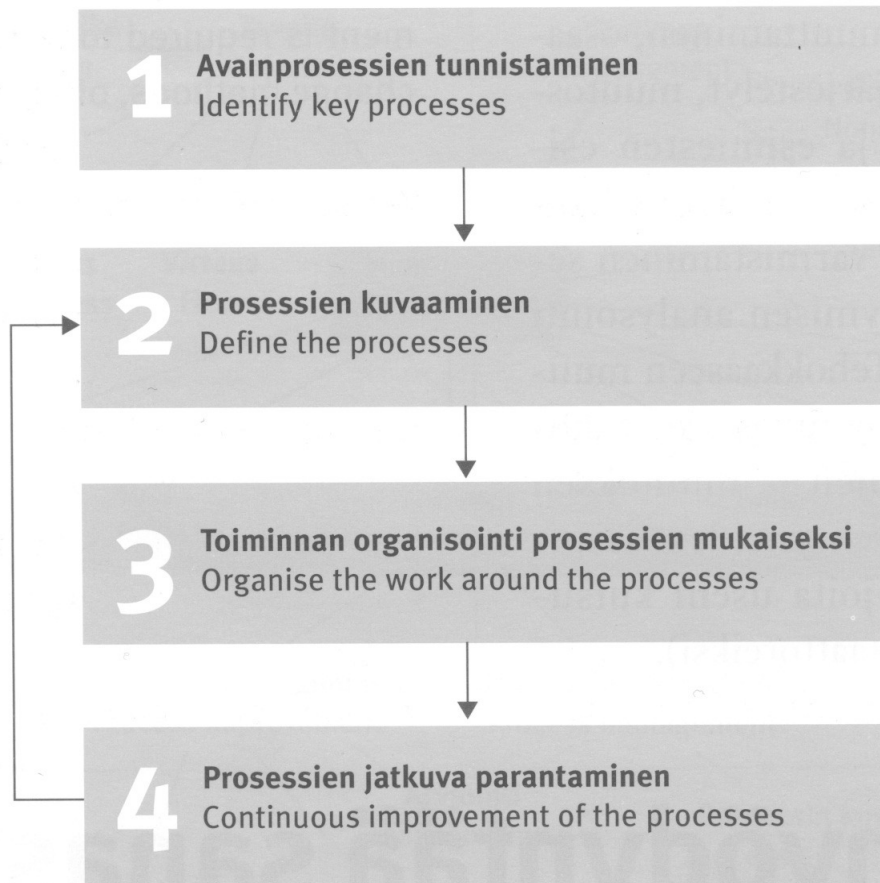
Suuressa osassa yrityksiä ja julkishallinnon organisaatioissa on edelleen organisoiduttu funktionaalisesti. Tämä tarkoittaa että toiminnat on jaoteltu vastuualueisiin. Prosessiorganisaatioissa on organisoiduttu prosesseittain. Prosessiorganisaatioissa organisoidutaan prosesseittain. Tällöin prosessien toiminnoista vastaavat prosessin resurssit tai sen tulosyksikön resurssit, joissa prosessiin liittyviä tehtäviä hoidetaan. Prosessin toimivuus on koko prosessin henkilöstön vastuulla esimerkiksi poliklinik-

ka potilaan yhteydenotosta hänen jälkitarkastukseensa. Prosessien johtamisessa on kiinnostuttu erityisesti asetetuista tavoitteista, tehtävien annosta, tuloksien tarkastelusta ja tarpeiden ilmetessä korjaavien toimenpiteiden tekemisestä. (Hannus 2003, 4; Kiiskinen ym. 2002, 29–30)

Perinteisessä funktionaalisessa organisaatiossa ja tulosjohtamisessa on usein vaarana, että ajaututaan organisaation sisäisten yksiköiden väliseen kaupantekoon ja ristiiriitoihin. Vaikka tärkeintä olisi huomioida asiakkaan näkökulma, se unohdetaan liian helposti ja lisäksi henkilöstö ja johtajat kiistelevät vastuualueistaan. Prosessijohtamisen tarkoituksena on tarkastella toimintoja kokonaisuutena ja pyrkiä eroon funktionaalisen johtamisen ja organisoinnin kahleista. Tämä tuottaa aitoa lisäarvoa asiakkaalle. Prosessin omistajien tunnistaminen perinteisessä organisaatiossa ei ole helppoa. Prosessijohtamisessa prosessinomistajat määrittävät linjavastuullisesti, jolloin he vastaavat koko prosessista ja sen toimivuudesta. (Hannus 2003, 18, 40.)

Prosessien johtamisen täytyy alkaa organisaation ylemmästä johdosta, jonka keskeisenä tehtävänä on tunnistaa oikeat asiat, asettaa selkeät päämäärät ja päättää tarvittavien resurssien käytöstä. Prosessin omistaja vastaa puolestaan oikeiden toimintamallien luomisesta, joilla kehitetään järjestelmää tavoitteisiin pääsemiseksi.

Linjajohtajan on hankittava ja kehitettävä ydinosaamista. Prosesseissa toimivan henkilöstön tehtävänä on itseohjautuvasti tehdä omaa työtään. Ihmisten tulisi samalla kehittää omaa työtään osana organisaation kokonaisuutta. Asiantuntijoina ovat prosessien kehittämisen ammattilaiset, joita voi tulla organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Nämä erityisosaajat luovat menetelmiä ja neuvovat operatiivisia toimijoita niiden hyödyntämisessä. Kuvassa 3 on esitetty tyypillinen muutosmalli kohti prosessijohtamista. (Moisio 2009, 52.)



Kuva 3 Tyypillinen muutosmalli kohti prosessijohtamista (Laamanen & Tinnilä 2002, 33)

2.6 Kehittäminen

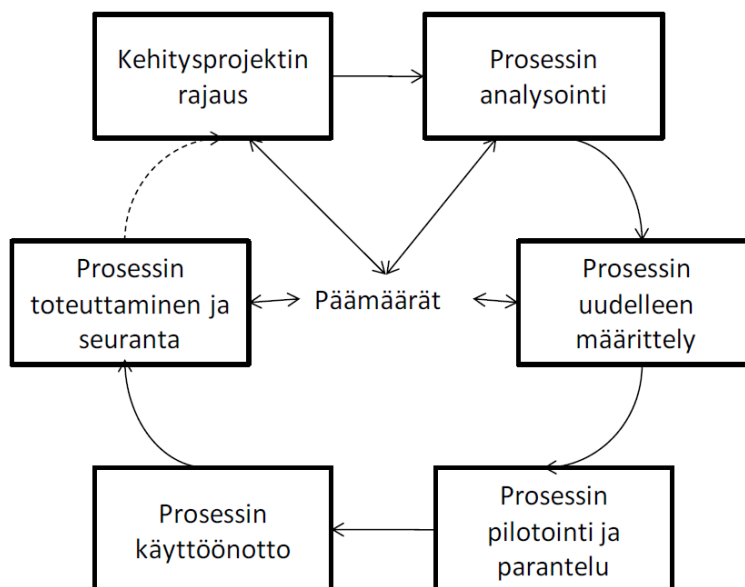
Prosessien kehittäminen on osa organisaation suunnittelua ja yleistä kehitystä. Perusta tälle suunnittelulle on organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Organisaation johdon täytyy määritellä tavoitteet prosessien kehittämiseksi ja varata siihen tarvittavat resurssit. (JHS 152, 3)

Prosessien kehittämisellä voi olla useita tavoitteita, mutta yleensä tavoitteena on toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmalanteiden hallinta ja kustannussäästöjen saavuttaminen. Käytännössä tämä saattaa tarkoittaa asioiden uudenlaista keskittämistä, työvaiheiden päällekkäisyyksien poistamista tai rinnakkaisten työvaiheiden lisäämistä, jotta läpimenoaika nopeutuisi.

Usein halutaan parantaa prosessin käytettävyyttä ja luotettavuutta sekä lisätä prosessin mitattavuutta. (JHS 152, 3)

Prosessienkehittämisellä on aina yhteys organisaation suunnitteluun ja sen yleiseen kehittymiseen. Prosessien pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Mikäli muutoksia tapahtuu näissä, muutoksia tapahtuu myös prosessitasolla (JHS 152, 3)

Prosessien kehittäminen aloitetaan usein kun toimintatavoissa havaitaan kehitystarpeita. Prosessien kehittäminen alkaa yleensä tavoitteiden asettamisella. Tilannetta voidaan tarkastella organisaation strategisilla päätöksillä, joilla toimintaa halutaan tehostaa tai ajanmukaistaa nykyisyyttä ja tulevaisuutta vastaavaksi. Kun tavoitteet on asetettu, täytyy prosessin omistajan tunnistaa prosessit ja valita kehitettävä kohde. Prosessin mallintamisella tarkoitetaan prosessin käymistä läpi toiminto toiminnolta. Perusprosessikaavio prosessista on tiedossa jo tässä vaiheessa. Tämän jälkeen hankitaan prosessi- ja mittaritietoja, joiden perusteella toimintoja kehitellään ja parannelaan. Analysoinnin ja uuden ideoinnin jälkeen prosessin uusi toimintamalli kuvataan ja toteutetaan. Prosessien kehittämisen vaiheet loppuvat kehittämisprosessien ja välineiden arviointiin sekä toimintaprosessien tilan arviointiin. Kuvassa 4 on kuvattu prosessin kehittämisen yleiset vaiheet.



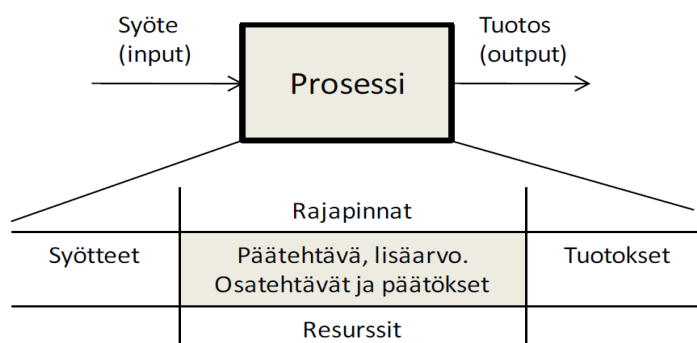
Kuva 4. Prosessien kehittämisen yleiset vaiheet (Martinsuo & Blomqvist 2010, 6).

2.7 Mallintaminen

Prosessien mallintamisen tai kuvaamisen tarkoituksena on toiminnan päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen. Prosessien mallintamisen tarkoitus on noudattaa organisaation strategiaa aivan kuten prosessien kehittämisenkin. Prosessien mallintaminen voi sisältää kokonaisuuksien hahmottamista ja sen kuvaamista prosessikartaksi tai yksittäisen prosessin arvoa lisäävän toiminnan kuvausta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8; Toivonen ym. 2011, 25)

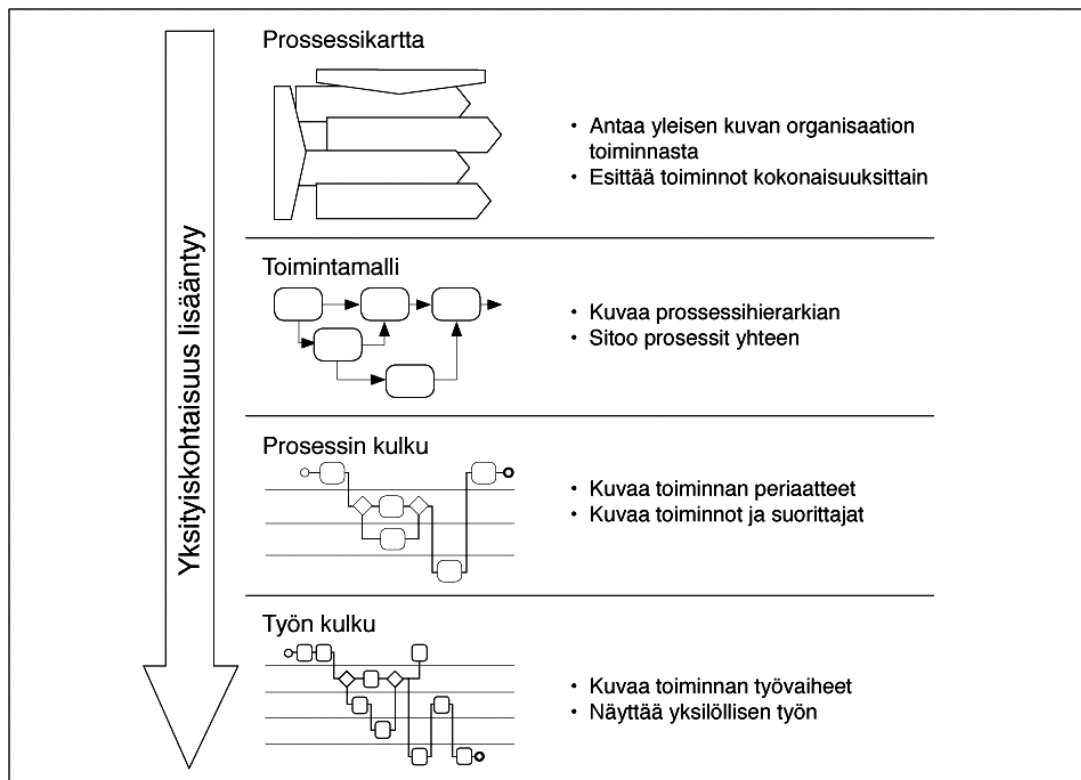
Prosessien mallintamisessa oleellista on niiden tunnistaminen. Siinä kannattaa lähteä liikkeelle organisaation keskeisimpien tavoitteiden, asiakkaiden, toimijoiden ja suoritteiden määrittelemisestä. Prosessien mallintamisella tarkoitetaan organisaatiolle lisäarvoa tuottavien sekä niihin liittyvien tieto- ja materiaalivirtojen tunnistamista, dokumentointia ja havainnollistamista. Prosessien mallintaminen soveltuu parhaiten toimintojen kehittämiseen, jotka toistuvat aina samanlaisina. Mallintamista voidaan soveltaa myös kertaluontoisten projektien hallintaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 8,9)

Prosessien tunnistamiseen liittyy niiden rajaaminen. Mallinnettava prosessi voidaan rajata hahmottamalla selkeiden alku ja loppukohtien lisäksi tunnistamalla prosessiin liittyvät rajapinnat, sen lisäarvo ja osatehtävät sekä resurssit ainakin yleisellä tasolla. Kuvassa 5 on kuvattu ydinprosessin rajaamisen karkea kuvaus. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 9 – 10)



Kuva 5 Ydinprosessin rajaaminen ja karkea kuvaus (Martinsuo & Blomqvist 2010, 10)

JHS on julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan järjestelmä, jonka mukaiset suositukset koskevat valtion- ja kunnallishallinnon tietohallintoa. JHS 152 suosittelee prosessien jakamista neljään kuvaustasoon, prosessikartta, toimintamalli (prosessitaso), prosessinkulku (toimintotaso) ja työnkuvaus. Prosesseja kuvatessa on tärkeä hahmottaa, minkä tason kuvausta ollaan laatimassa ja erityisesti mitä käyttötarkoitusta varten kuvausta tehdään. Kuvauksen tulee ilmetä prosessin kannalta oleellinen ja tarpeellinen informaatio. Tasojen välinen ero voi joissakin tapauksissa olla pieni ja eri tasojen kuvaukset voivat mennä päällekkäinkin organisaation koon, tehtävien monipuolisuuden ja kuvausten käyttötarkoituksen vuoksi. Prosessin neljä kuvaustasoa on esitetty kuvassa 6. Aina ei ole kuitenkaan tarkoituksen mukaista käyttää kuvauksessa kaikkia neljää tasoa, jolloin tasoja voidaan yhdistää tai kuvata prosessi vain yhdessä tasossa. (JHS 152, 6)

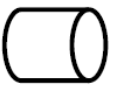


Kuva 6 Prosessien kuvaustasot (JHS 152, 7)

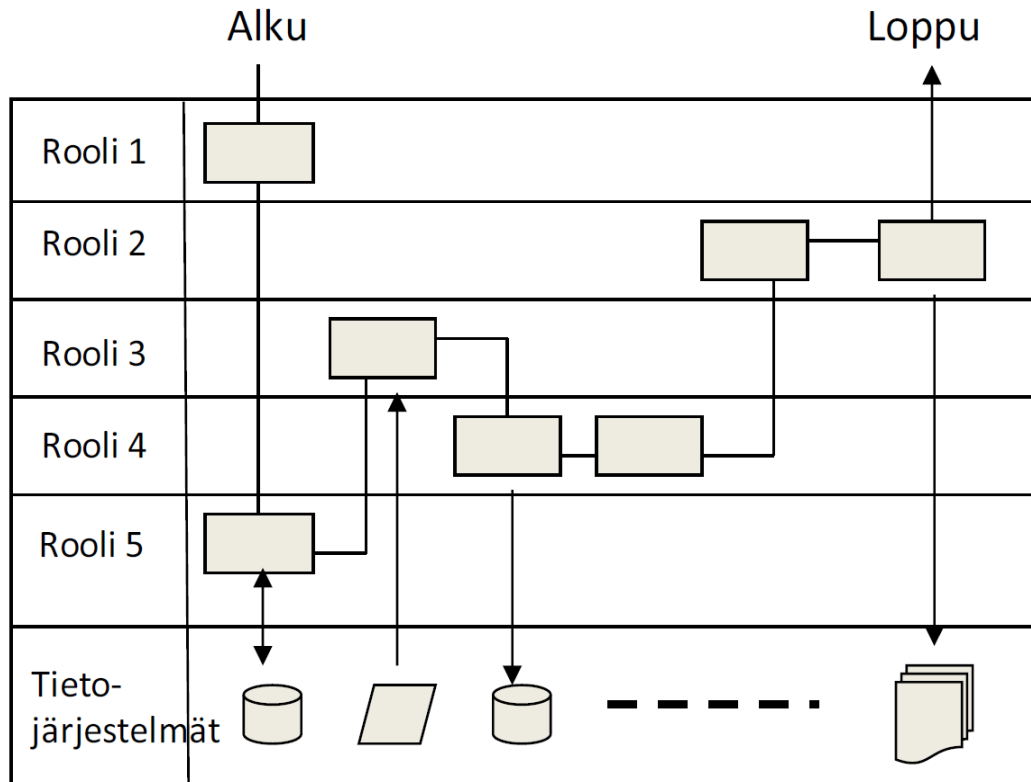
Prosessin yksityiskohtainen kuvaus tehdään organisaatioin kriittisimmistä prosesseista, jossa tehtävälle kohdennetaan sen tarvitsemat resurssit. Yksityiskohtaisessa prosessikuvaamisessa eritellään ohjeistettavissa ja mitattavissa olevat tehtävät ja tehtävien keskinäiset riippuvuudet, jossa on mukana myös tieto- ja materiaalivirrat sekä

roolit ja vastuut tehtävien suorittamiseksi. Lisäksi voidaan kuvata myös välineet ja tieto, joita tehtävässä tarvitaan. (Martinsuo & Blomqvist 2010,10)

Yksityiskohtaisen prosessikuvauksen tekeminen vaatii käytettävän kuvaustavan valintaa. Mitään vakiintunutta standardia ei kuvaamisen tekemiseen ole. Tässä esitetään ns. uimaratakaavio, muita kuvaamistapoja ovat esimerkiksi vuokaavio, tehtävämatriisi ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistus. Organisaatiolla saattaa olla myös omia kuvaamistapoja jotka voivat olla variaatioita, joitakin vakiintuneimmista tavoista. Kuvassa 7 on esitetty prosessikuvauksen keskeisimmät merkintätavat ja kuvassa 8 on esimerkki uimaratakaaviona esitetystä prosessin kuvauksesta. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11-12)

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

Kuva 7 Prosessikuvausten keskeiset merkintätavat (Martinsuo & Blomqvist 2010, 11)



Kuva 8 Esimerkki ”uimaratakaaviona” esitetystä prosessista tai prosessin osasta
(Martinsuo & Blomqvist 2010, 12)

3 PROSESSIEN MALLINTAMINEN LPSHP:SSÄ

3.1 Prosessien hallintamalli

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus oli laatia prosessien hallintamalli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään. Prosessien hallintamallissa kuvataan prosessityön tavoitteet sairaanhoitopiirissä, määritellään roolit ja vastuut, sovitaan prosessien kuvaamisen pelisäännöt ja prosessimallien elinkaaren hallinta. Sairaanhoitopiirin on hankkinut QPR softwarelta ohjelmiston prosessien kuvaamiseen. Hallintamalli työstettiin moniammatillisessa työryhmässä, jossa oli mukana myös konsultti QPR softwarelta.

Lopputuloksena syntyi LPSHP prosessien hallintamalli (LIITE 1) niminen dokumentti, jossa on kuvattu Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin (LPSHP) prosessien hallintamalli. Dokumentti on tarkoitettu prosessiarkkitehtuurin ja QPR ProcessDesignerin ylläpitäjille sekä prosessi valmentajille ja mallintajille.

Prosessien hallintamallia työstettiin ja hallintamallin toimivuutta kokeiltiin mallintamalla sairaanhoitopiirin rekrytointiprosessi, joka on nähtävillä liitteessä 2.

3.2 Prosessityön tavoitteet

Kappaleessa 2.7 on prosessien mallintamisen teoriaosuus, jossa kerrotaan mm. prosessien mallintamisen tarkoituksesta organisaation toiminnan ja päämäärien saavuttamisessa. Prosessityön tavoitteeksi Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymässä tunnistettiin seuraavat asiat:

- organisaation toimintatapojen selkiyttäminen
- yhteistyön parantaminen sekä työnjaon selkiyttäminen (sekä organisaatioiden välillä että sisällä)
- kustannustehokkuuden parantaminen
- palvelun laadun parantaminen.

Prosessien hallintamallin tavoitteita puolestaan asetettiin seuraavasti:

- yhtenäinen kuvaustapa prosesseille ja hoitoketjuille
- prosessien tuominen esiin sekä organisaation sisäisestä että asiakkaan näkökulmasta.
- systemaattinen lähestymistapa prosessien elinkaaren hallinnalle
- linkityksien esiin tuominen prosessien, laadunhallinnan ja riskien hallinnan välillä.

Asetetut tavoitteet niin prosessityölle kuin prosessien mallintamiselle asetettiin Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän visiota ja toiminta-ajatusta mukaillen.

Prosessityöllä ja prosessien mallintamisella autetaan osaltaan sairaanhoitopiiriä pääsemään tavoitetilaansa (vision), tehostamalla toimintaa, parantamalla palvelun laatua, lisäämällä osaamista, parantamalla yhteistyötä organisaation sisällä ja organisaatioiden välillä sekä tuomalla esiin myös asiakkaan näkökulmaa.

Toiminta-ajatus Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirillä on tuottaa ja järjestää terveyttä ja hyvinvointia edistäviä palveluita yhteistyössä muiden alueen toimijoiden kanssa sekä valmistautua toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Prosessityön yhdeksi tavoitteeksi tunnistettiin yhteistyön parantaminen ja työnjaon selkiyttäminen. Kappaleessa 2.6 on prosessien kehittämistä todettu, että sillä pyritään toiminnan tehostamisen lisäksi ajanmukaistamaan nykyistä toimintaa tai kehittämään sitä tulevaisuutta vastaavaksi.

3.3 Prosessityön roolit ja vastuut

Prosessin käsitteitä kappaleessa 2.2 on teoria-aineistosta kerättyä tietoa prosessiin liittyvistä käsitteistä ja siihen liittyvistä rooleista ja heidän vastuistaan. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän prosessin hallintamalli työstettiin omaan organisaatioon sopivaksi, joten rooleille joissakin tapauksissa on annettu omaan organisaatioon paremmin sopivia nimityksiä ja rooleja on määritelty hieman enemmän organisaation rakenteesta ja toimintatavasta johtuen.

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän prosessien hallintamallissa roolit ja vastuut on annettu nimetyille henkilöille. Opinnäytetyön liitteessä 1 on Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän prosessien hallintamalli, josta käy tarkemmin ilmi prosessityön roolit ja vastuut.

Sairaanhoitopiirin prosessityön ohjausryhmä muodostui moniammatilliseksi seitsemän hengen ryhmäksi, jonka tehtävä on linjata prosessien hallintamallin perusperiaatteet, prosessikartta ja prosessityön etenemistä. Kun prosessien hallintamalli on työstetty, jatkaa prosessityön ohjausryhmä työtään tarkoituksenaan varmistaa, että prosessityö on linjassa muun kehitystyön kanssa.

Prosessikoordinaattorin tehtävänä on koordinoita prosessityön etenemistä tulosalueilla ja hän toimii prosessivalmentajien yhdyshenkilönä. Prosessien hallintamallin käyttöönottoprojektin aikana kyseinen henkilö toimii projektipäällikkönä. Jatkossa prosessikoordinaattorina toimii laatupäällikkö.

QPR ProcessDesigner –pääkäyttäjällä on vastuullaan pohjamallin ylläpito, eli esimerkiksi organisaatioyksiköiden/roolien lisääminen, graafisten ja web-asetusten muokkaus, käyttöoikeuksien koordinointi, mallintajien tukeminen, prosessien tekninen katselmointi ennen julkaisua ja julkaisu ympäristöön siirtäminen.

Prosessin omistaja on vastuussa prosessikokonaisuuden suorituskyvystä, kehitystoimenpiteiden priorisoinnista, mallinnetun prosessin kommunikoinnista ja koulutuksesta eteenpäin. Jos prosessiin tehdään muutoksia, niin omistaja on vastuussa uudistetun prosessin käyttöönotosta eli jalkautuksesta. Prosessin omistaja on mukana oman prosessin mallintamisessa ja hyväksyy sisällön ennen julkaisua.

Prosessin omistajan tehtävät, vastuut ja valtuudet:

- määrittää prosessin tavoitteet yksikön strategian mukaisesti
- vastaa prosessin suunnittelusta ja organisoi prosessin resurssit tavoitteiden mukaisesti
- vastaa toiminnan kehittämistä ja tuloksellisuudesta sovittujen tavoitteiden mukaisesti
- varmistaa, että kaikki prosessin jäsenet ovat tietoisia prosessin kokonaisuudesta ja omasta roolistaan siinä

- varmistaa, että toimintaympäristön muutokset huomioidaan prosessissa
- vastaa prosessin yhteistyöstä, viestinnästä ja tiedonkulusta prosessin sisällä ja rajapintaprosessien välillä
- vastaa prosessin mittaamisesta, arvioinnista ja parantamisesta
- vastaa prosessikuvausten ajan tasalla pitämisestä
- varmistaa prosessien kehittämiseen ja kuvaamiseen tarvittavat resurssit.

Prosessivalmentajia nimettiin tulosalueille yhteensä kymmenen henkilöä, niin että jokaiselle sairaanhoitopiirin kuudelle tulosalueelle nimettiin vähintään yksi prosessivalmentaja. Prosessivalmentajat ovat käytettävissä myös tulosaluerajat ylittäen. Opinnäytetyön tekijä toimii tukipalveluiden tulosalueen prosessivalmentajana. Prosessivalmentajat koulutti tehtäväänsä QPR softwarin konsultti. Prosessivalmentajien tehtävänä on koordinoita kunkin avainprosessin mallintamiseen tarvittavan ryhmän kokoaminen, joka määrittelee kuvattavan prosessin, sekä ohjata prosessiryhmien työtä. Prosessivalmentajat valvovat avainprosessien mallinnusta sekä raportoivat prosessityön ohjausryhmälle työn etenemistä. Prosessivalmentajat muistuttavat prosessien omistajia prosessien päivitystarpeesta. Prosessivalmentajat ohjaavat yksittäisten prosessien mallinnusta ja käyttävät QPR ProcessDesigneria.

Prosessien mallintaja ohjaa yksittäisten prosessien mallinnusta ja käyttää QPR ProcessDesigneria. Mallintajan ei tarvitse välttämättä olla prosessin sisällön asiantuntija, vaan olennaista on mallinnustavan ja – välineen osaaminen.

Prosessiryhmä kootaan avainprosesseittain ja sen tehtävänä on määritellä mallinnettava prosessi.

3.4 Prosessiarkkitehtuuri ja rajapinnat

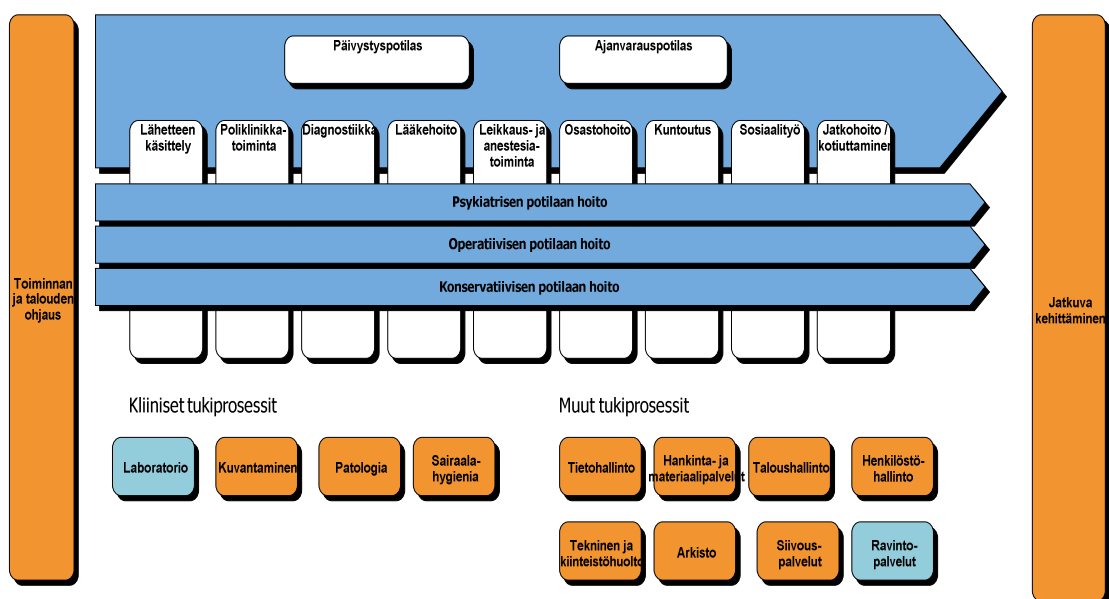
Kappaleessa 2.7 kerrotaan prosessien mallintamisesta. Siellä puhutaan prosessien kuvaustasoista, joita JHS 152 suosittelee jakamaan neljään eri tasoon. Sairaanhoitopiirissä prosessien tasot jaetaan tämän suosituksen mukaan (kappale 3.3.1). Prosessin kuvaustapa on määritelty sairaanhoitopiirissä sille itselleen sopivaksi, joten se eroaa hieman kappaleessa 2.7 esitetystä. Periaatteeltaan ne ovat kuitenkin hyvin sa-

manlaiset. Sairaanhoidopiiriin valitut kuvaustavat on esitetty kappaleessa 3.3.2.. Kuvaustavaksi sairaanhoidopiiri valitsi ”uimaratakaavion”, joka on esitelty teoriaosuiden kappaleessa 2.7.

3.4.1 Prosessien tasot

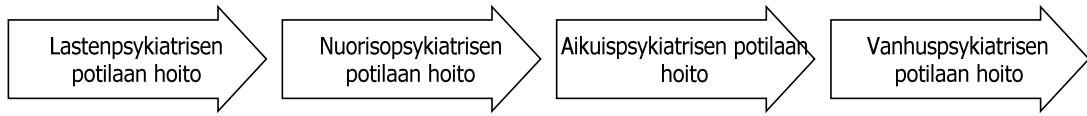
LPSHP:n prosessit päätettiin kuvata neljällä eri tasolla: Ensimmäinen taso, prosessikartta kuvaa ydin- ja tukipalveluprosessit ja tukee organisaation johtamista. Toinen taso kuvaa palveluiden tuottamisen logiikan ja mistä osasta ydin- ja tukiprosessit muodostuvat. Kolmannella tasolla on kuvattu prosessi kulku pääpiirteittäin, joka on pilkottu neljännellä tasolla tarkemmaksi kuvaukseksi prosessin työvaiheista. Prosessikuvausten tasot noudattavat JHS152-suositusta.

Seuraavissa kuvissa 9 – 12 on esitetty esimerkkejä LPSHP:n prosessien kuvaustasoista ja niihin liittyvät komponentit. Kuvassa 9 on sairaanhoidopiirin prosessikartta, joka on prosessikuvauksen ylin taso. Kuvassa 10 on prosessikuvauksen toimintamallitaso eli toinen taso, siinä on esitetty luonnos psykiatrisen potilaan hoito – toimintamallista. Kuvassa 11 on kolmas taso prosessikuvauksesta, siinä on luonnos aikuispsykiatrisen potilaan hoito –avainprosessin kulusta. Kuvassa 12 on prosessikuvauksen alin eli neljäs taso, se kuvaa luonnoksen avohoidon työnkulusta Tornion psykiatrian poliklinikalla.

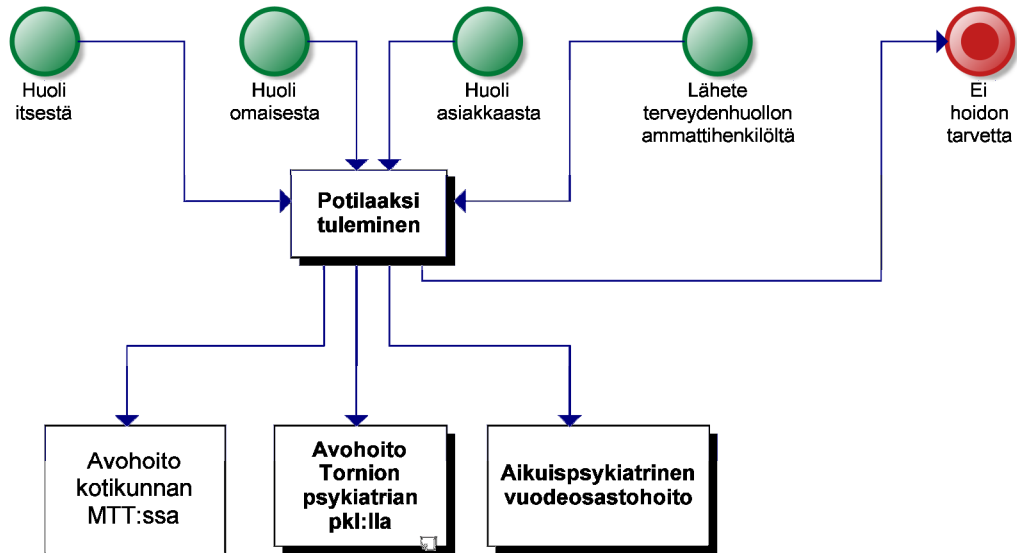


Kuva 9. Länsi-Pohjan sairaanhoidopiirin kuntayhtymän prosessikartta

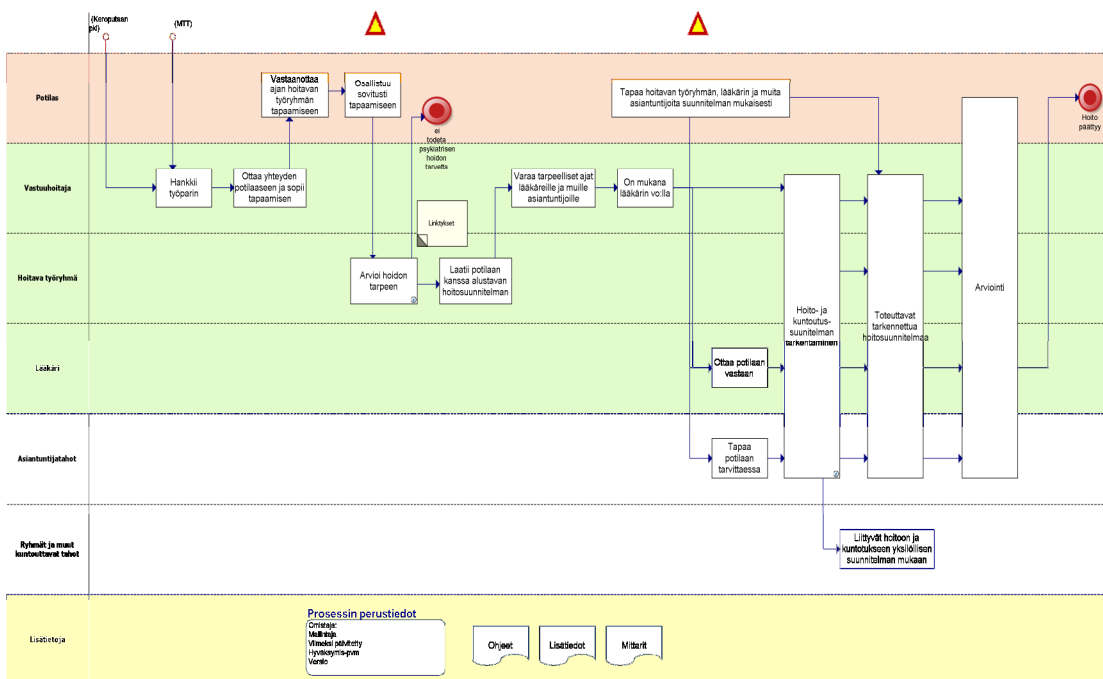
Psykiatrisen potilaan hoito



Kuva 10. Psykiatrisen potilaan hoito –toimintamalli (luonnos)



Kuva 11. Aikuispsykiatrisen potilaan hoito –avainprosessin kulku (luonnos)



Kuva 12. Avohoito Tornion psykiatrian poliklinikalla -työnkulku (luonnos)

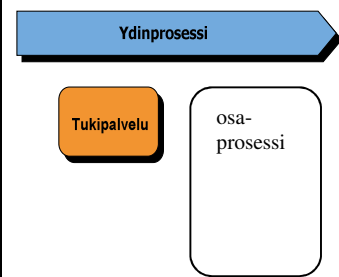

3.4.2 Prosessikartan ja avainprosessien kuvaustapa

Sairaanhoitopiirissä prosessikartan ja avainprosessien kuvaamisessa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Prosessikartta on kaksitasoinen – ylimmällä tasolla näkyvät ydinprosessit ja tukipalveluprosessit. Näiden alta löytyvät prosessikokonaisuudet jaettuna avainprosesseiksi.

Prosessikartta ja avainprosessit kuvataan taulukossa 1 esitettyjä symboleita käyttäen.

Taulukko 1: Prosessikartan ja avainprosessien kuvaamisen symbolit






Symbolin nimi	Kuva	Käyttötapa
Ydinprosessi tai Tukipalvelu		<p>Symbolia käytetään kuvaamaan prosessikartan ylätasoon ydinprosesseja ja tukipalveluita</p> <p>Toiminnallisesti Ydinprosessit, osaprosessit ja tukipalvelut ovat aliprosessi-tyyppisiä elementtejä, joka mahdollistaa seuraavan tason tarkemman kuvaamisen. Graafisesti ylimmällä tasolla näkyy seuraavan tason sisältö prosessiaskeleen sisällä.</p> <p>Ydinprosesseihin kirjataan prosessin omistaja.</p>
Avainprosessit		<p>Avainprosessi –symbolilla kuvataan prosessikartasta seuraava taso.</p> <p>Toiminnallisesti Avainprosessit ovat Ulkoinen malli -tyyppisiä elementtejä, joka mahdollistaa toimintamallien linkittämisen prosessikarttaan.</p> <p>Avainprosesseihin ja Tukipalvelun avainprosesseihin kirjataan prosessin omistaja.</p>

3.4.3 Toimintaprosessien kuvaustapa









Toimintaprosessit kuvataan sairaanhoitopiirissä vuokaavioina ja siinä noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Jokaiseen prosessiin liitetään ”Prosessin tiedot” -elementti, johon täydennetään siihen liittyvät lisätiedot. ”Prosessin tiedot” -symboli piirretään ”Lisätiedot”-uimaradalle, joka sijoitetaan kuvauksen alaosaan.
- Prosessista tulee aina löytyä alku- ja loppupiste, sekä tarvittaessa rajapintoja muihin prosesseihin.
- Prosessikuvaus pyritään mahdollistamaan yhdelle kuvaruudulle
- 80/20-sääntö
 - Poikkeustapauksia ei kannata mallintaa graafisesti. Poikkeustapausten käsittely voidaan esim. kirjata prosessin sanalliseen kuvauskenttään.
 - 80 % kehittämistyöstä pitää ensisijaisesti kohdistaa siihen toimintaan, joka on organisaatiolle tyypillisintä.
- Prosessien nykytilaa ja tavoitetilaa *EI SAA* yhdistää keskenään
 - Prosessien luettavuus kärsii, jos mikään kuvaus ei kuvaa nykyistä tai suunniteltua toimintaa kunnolla
- Kaikkiin prosessin toimintoihin tulee kirjoittaa sanallinen kuvaus, jossa kerrotaan lyhyesti toiminnon tarkempi kuvaus
- Prosessi mallinnetaan hyödyntäen taulukossa 2 ja taulukossa 3 esitettyjä symboleita

Taulukko 2 Prosessien mallintamisessa käytettäviä symboleita

Symbolin nimi	Kuva	Käyttötapa
Prosessin alku		Prosessin alku -symbolilla kuvataan pistettä josta prosessi alkaa.
Siirtyminen toiseen prosessiin		Siirtyminen toiseen prosessiin kuvaa rajapintaa kahden eri toimintaprosessin välillä. Toiminnallisesti symboli on Ulkoinen malli-elementti, mikä mahdollistaa siirtymisen prosessista toiseen. Ulkoinen malli mahdollistaa yksittäisen mallin linkittämisen useampaan prosessiin.
Prosessin loppu		Prosessin loppu -symbolilla kuvataan pistettä johon prosessi päättyy. Prosessilla saattaa olla useampia symbolilla kuvattuja päättymispisteitä.
Toiminto ja Toiminto kuvauksella	<div data-bbox="563 913 766 1037" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Toiminto</div> <div data-bbox="563 1075 766 1198" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;">Toiminto kuvauksella</div>	<p>Toiminnoilla kuvataan prosessissa tapahtuvia tehtäviä</p> <p>Toiminnon tyyppiä valitaan toiminto kuvauksella, mikäli toiminto sisältää kuvaustekstiä tai linkitettyjä dokumentteja.</p> <p>Sekä Toiminto että Toiminto kuvauksella ovat graafiselta ulkoasultaan samanlaiset, mutta Toimintoa kuvauksella voidaan klikata web-julkaisussa, jolloin päästään lukemaan kuvaustekstit tai avaamaan liitedokumentit</p>
Gateway (OR) ja Gateway (AND)	 	<p>Gateway-symbolia käytetään useiden virtojen erottamiseen tai yhdistämiseen. Kaksi tyypillistä Gateway-elementtiä ovat AND ja OR Gateway.</p> <p>Neljä yleistä käyttötappaa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prosessi jakaantuu kahteen tai useampaan haaraan ja voi edetä yhtä tai useampaa pitkin → Käytetään OR-gatewaytä 2. Prosessi jakaantuu kahteen tai useampaan haaraan ja etenee kaikkia haaroja pitkin → Gatewaytä ei tarvitse käyttää ollenkaan 3. Useita prosessin virtoja yhdistyy ja toiminnon pitää odottaa kaikkia virtoja kunnes se voidaan suorittaa → käytetään AND Gatewaytä 4. Useampia virtoja yhdistyy, mutta mikä tahansa virta käynnistää toiminnon → Gatewaytä ei käytetä ollenkaan <p>Huom! Gatewayt eivät ole toimintoja, ja niitä ei tulisi käyttää kuvaamaan mitä prosessissa tapahtuu, vaan päätöksentekokriteerejä. Kun Gateway-symboleita käytetään, on tärkeää kuvata virrat informatiivisesti.</p>

Taulukko 3 Prosessien mallintamisessa käytettäviä symboleita

Symbolin nimi	Kuva	Käyttötapa
Aliprosessi		Aliprosessilla voidaan kuvata tarkemmin tiettyä prosessikohtaa. Toiminnallisesti aliprosessit mahdollistavat seuraavan tason kuvaamisen tarkemmin. Alataso voi pitää sisällään useita uusia alatasoja.
Virta		Virta osoittaa prosessin toimintojen väliset suhteet ja suoritustajärjestyksen.
Yhteistoiminta virta		Symbolia käytetään prosessikuvauksissa korostamaan toimintojen välistä vuorovaikutteista toimintaa.
Toimija		Rooleilla ja organisaatioyksiköillä (prosessikuvausten uimaradat) kuvataan prosessin toimijat.
Riski	 Riski	Riski-symbolilla kuvataan prosessiin liittyvät riskit. Riskeihin voidaan liittää lisätietoa "Aiheuttaja", "Vaikutukset", "Todennäköisyys", "Vaikutus", "Hallinta"
Linkitetty dokumentti		Mikäli johonkin prosessikuvauksen symboliin halutaan linkittää ulkoinen dokumentti näkyy dokumentti kyseisen symbolin oikeassa alanurkassa olevalla "i" symbolilla. Linkitetyn tiedon lisääminen ei muuta symbolin perustoiminnallisuutta.
Prosessin perustiedot	Prosessin perustiedot Omistaja: Mallintaja Viimeksi päivitetty Hyväksymis-pvm Versio	Prosessin perustiedot- symboliin kirjataan prosessin tunnistetiedot sekä prosessin perustiedot. Prosessin perustiedot tulee piirtää prosessikuvauksen alareunaan.
Dokumentti		Dokumentti-symboliin liitetään prosessiin liittyviä dokumentteja. Dokumentteja voivat olla prosessiin liittyvät ohjeet, muut lisätiedot sekä prosessin mittarit
Muistiinpano		Muistiinpanot ovat prosessien kehitystyön aikaiseen käyttöön. Muistiinpanoihin voidaan kirjata esimerkiksi selvittettäviä asioita tai prosessinkehitys ideoita.
Teksti	Otsikko	Prosessikuvauksiin voidaan liittää vapaamuotoista tekstiä. Esimerkiksi prosessin otsikko laitetaan näkyviin prosessikuvauksen yläpuolelle.

3.4.4 Elementtien tarkentavat tiedot eli attribuutit

Jokaisen prosessin osalta käydään läpi prosessikohtaiset määrytykset ja vastataan niihin ennen varsinaisen mallinnuksen aloitusta. Prosessikohtaiset määrytykset kirjataan ”Prosessin perustiedot” -symboliin, joka liitetään jokaiseen prosessikaavioon.

Prosessin perustiedot

Omistaja:
Mallintaja
Viimeksi päivitetty
Hyväksymis-pvm
Versio

Prosessin perustietoja ovat:

- Prosessin omistaja: ”Nimetty henkilö, joka vastaa prosessin kehittämisestä”
- Mallintaja: ”Kuka on mallintanut prosessin?”
- Viimeksi muokattu: ”milloin prosessikuvausta on päivitetty viimeksi?”
- Hyväksymis-pvm: ”milloin prosessi on hyväksytty?”
- Versio: ”Prosessin versionumero”
- Mallinnuksen tavoite: ”miksi tämä prosessi mallinnetaan juuri nyt?”
- Prosessin tavoite: ”miksi tämä prosessi on olemassa?”
- Prosessin alku, prosessin loppu: ”Mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu?”
- Prosessin asiakkaat: ”Kuka/ ketkä ovat prosessin asiakkaat? Sisäiset ja ulkoiset:”
- Asiakkaan odotukset: ”Mitä asiakkaat odottavat prosessilta?”
- Rajapinnat muihin prosesseihin: ”Mitkä ovat nivelpinnat muihin prosesseihin ja näiden odotukset tälle prosessille?”
- Mittarit: ”Mitä ja miten prosessin suorituskykyä mitataan?”
- Riskit: ”Mitkä ovat prosessin riskit?”

QPR ProcessDesignerissa on mahdollista luoda uusia kenttiä elementtien tarkentavia tietoja eli attribuutteja varten. Tällä voidaan tuoda lisää syvyyttä ja informatiivisuutta prosessimalleihin. Pohjamalliin on määritetty ”toiminto kuvauksella”– sekä ”aliprosessi” –tyyppiset elementtityypit, joihin kirjataan kuvausteksti.

3.4.5 Prosessimallien väliset riippuvuudet

Prosessikuvauksissa tulee esille rajapinnat muihin prosesseihin. Kun prosessista siirytään toiseen prosessiin, voidaan tämä liittymäpinta kuvata. Siirtyminen toiseen prosessiin tapahtuu rajapinta-elementin avulla, joka on esitelty taulukossa 2.

Prosessien toisiinsa linkittäminen kannattaa suunnitella jo suunnitteluvaiheessa: mitkä prosessit mallinnetaan ja miten ja mistä ne liittyvät toisiinsa, linkitetäänkö kaikki yhtymäkohdat vai vain tärkeimmät? Myös prosessin tarkka rajaaminen on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa prosessin loppuminen ja toisen alkaminen.

3.4.6 Mallipohja

Kaikki mallinnettavat prosessit käyttävät LPSHP:n mallipohjaa. Kun aloitetaan uuden prosessin mallintaminen, niin se tehdään mallipohjaan perustuen. Mallipohja on tallennettu sairaalan sisäiselle verkkolevyille.

LPSHP:n mallipohjaan on määritetty valmiiksi käytetyt symbolit, niihin kirjattavat täsmäntävät tiedot sekä yleisimmin käytetyt roolit ja organisaatioyksiköt. Mallipohjaan on myös määritetty valmiiksi prosessien julkaisuasetukset.

3.4.7 Prosessikuvauksiin liitettävät dokumentit

Prosessikuvauksiin tulisi pyrkiä liittämään mahdollisimman kattavasti dokumentaatiota, jotta prosessikuvauksista koettu hyöty olisi mahdollisimman hyvä.

Koska dokumentit täytyisi saada julkaistua myös organisaatorajojen yli, täytyy ne upottaa prosessikuvauksiin. Dokumenttien master-version hallintaa varten tulee kuitenkin määritellä yhtenäinen tallennuspaikka ja tapa hallita muutoksia, jotta voidaan varmistaa ajan tasalla olevat dokumentit prosessikuvauksissa.

Tallennuspaikka on määritelty Länsi-Pohjan keskussairaalan sisäiselle verkkolevyille ja dokumentteja linkitetään suoraan prosessin eri toimintoihin. Lisäksi kaikki prosessien ohjeet liitetään kootusti prosessimalliin käyttämällä ”Dokumentti” symbolia, jonka nimeksi annetaan ”Prosessin dokumentit”. Symboli piirretään ”Lisätiedot” uimaradalle, joka sijoitetaan alimmaksi. ”Dokumentit” symboli on esitelty taulukossa 3.

Kaikki dokumentit nimetään siten, että dokumentin alkuun kirjataan dokumentin tyyppi. Tyyppejä voivat olla:

- Potilasohje
- Hoito-ohje
- Lomake
- Toimintaohje

Lisäksi voidaan liittää muita dokumentteja (esim. käypähoitosuositukset) ”Dokumentti” symboliin, jolle annetaan nimeksi ”Lisätiedot”.

Prosessien auditointien yhteydessä tulisi tarkistaa dokumenttien olemassaolo ja ajantasaisuus, sekä linkkien toimivuus.

4 PROSESSIMALLIEN ELINKAAREN HALLINTA

4.1 Prosessimallin tallentaminen

Prosessimallit tallennetaan Länsi-Pohjan keskussairaalan verkkolevyille. Prosessimallien tallentamisessa noudatetaan aina prosessien hallintamallissa sovittuja versionhallinnan käytäntöjä. Vanhat versiot prosessista tallennetaan prosessien hallintamallissa määriteltyyn paikkaan verkkolevyille.

4.2 Versiohallinta

Prosessimalleilla voi olla kolme eri tilaa: ”Hyväksytty versio”, ”Kehitysversio” ja ”Arkistoitu versio”. Eri versiot nimetään taulukossa 4 esitettyjen käytäntöjen mukaisesti.

Taulukko 4 Prosessimallin eri versionumeroiden ja tilojen käyttötavat

Prosessimallin nimi	Tila	Kuvaus
Prosessin_nimi	Nykytila	Prosessit on hyväksytty ja julkaistu
Prosessin_nimi_kehitys_päiväys	Kehitysversio	Hyväksytystä prosessista seuraava versio. Samasta kehitysversiosta voi myös olla useita eri versioita, jotka erotetaan toisistaan päiväyksellä. Hyväksymisen jälkeen kehitysversiot poistetaan.
Arkisto\Prosessin_nimi_päiväys	Arkistoitu versio	Kun uusi kehitysversio prosessista hyväksytään, tallennetaan edellinen hyväksytty versio uudella nimellä, jonka loppuun lisätään arkistointipäiväys. Arkistoidut versiot tallennetaan Arkisto-kansioon,

Pienet korjaukset prosessin toiminnassa eivät välttämättä aiheuta syytä tehdä uusia prosessiversioita. On suositeltavaa että ainoastaan varsinainen prosessin kehitystyö aiheuttaa muutoksia prosessin versiointiin.

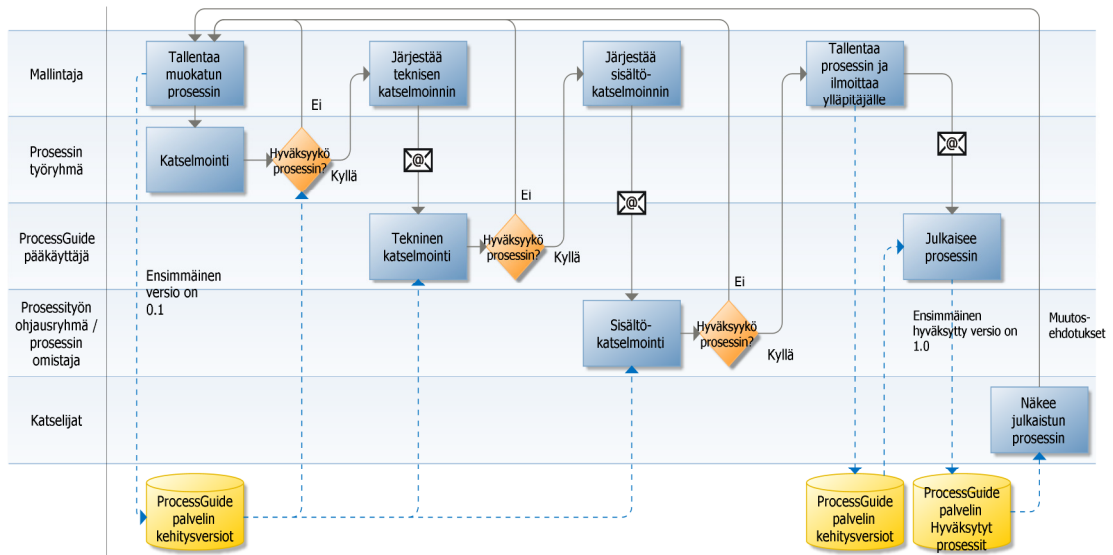
4.3 Prosessimallien hyväksyntä

Hallintamallin aikana sovittiin seuraava käytäntö prosessien hyväksymiselle ja versionhallinnalle:

Prosessin mallintaja välittää valmiin prosessin työryhmälle hyväksyttäväksi. Kun työryhmä on hyväksynyt prosessin, lähettää mallintaja tiedon pääkäyttäjälle teknistä hyväksymistä varten. Pääkäyttäjällä tarkistaa että prosessi on mallinnettu LPSHP:n mallinnustavan mukaisesti. Tämän jälkeen mallintaja lähettää prosessin omistajalle tiedon hyväksyttävästä prosessista. Sisältöhyväksynnän jälkeen mallintaja ajaa prosessista web-julkaisun ja välittää tiedon pääkäyttäjälle intraan linkittämistä varten. Mallintaja muuttaa prosessimallin versiotiedot:

- Edellisen hyväksytyyn prosessimallin nimen loppuun lisätään arkistointipäiväys (esim. Rintasyöpöpotilaan hoito_28.3.2012)
- Julkaistavan prosessin lopusta poistetaan ”kehitys_päiväys” -teksti
- Kehitysversiot poistetaan kansioista

Kun prosessi on julkaistu, se on nähtävissä LPSHP:n intranetissä. Kuvassa 13 on mallinnettu versionhallintaprosessi:



Kuva 13. Uusien prosessien katselmointi (LPSHP 2012, 13)

4.4 Prosessien säännöllinen katselmointi

Tällä hetkellä laaduntunnustuksen piiriin kuuluvat prosessit auditoidaan ulkoisesti vähintään joka kolmas vuosi. Sisäiset auditoinnit kohdistetaan valittujen painopiste-alueiden mukaisesti joka toinen vuosi. Prosessin omistajan tulisi kuitenkin katselmoida hyväksytyt prosessikuvaukset vuosittain, vaikka välitöntä muutostarvetta prosessille ei ole.

4.5 Prosessien kehitysideoiden kirjaaminen

Vuosittaisten arviointien yhteydessä tunnistetut kehityskohteet kirjataan prosessien perustietolomakkeeseen, josta ne ovat nähtävillä julkaistun prosessikuvauksen yhteydessä. Laatupoikkeamat käsitellään erikseen sovitulla tavalla. Poikkeamat tulisi pystyä kohdentamaan prosesseille.

4.6 Prosessikuvausten kommunikointi ja käyttöönotto

4.6.1 Linkittäminen intranettiin

Prosessikuvaukset julkaistaan sairaanhoitopiirin intranetissä olevan Prosessit ja hoidot -sivun kautta. Prosessimallit linkitetään etusivulle staattisina web-sivuina. Pääkäyttäjä julkaisee prosessikuvaukset.

4.6.2 Julkaistujen prosessikuvausten ulkoasu ja toiminnallisuus

Web-sivujen julkaisulle määritettiin sairaanhoitopiirin prosessien hallintamallissa seuraavia asetuksia:

- Graafinen ulkoasu linjassa LPSHP:n graafisen ohjeistuksen kanssa, logot näkyvissä
- Tietoelementtien ikonit ovat oletusarvoisesti suuret.

4.6.3 Tiedottaminen

Prosessikuvauksista tiedotetaan esimerkiksi työpaikkakokouksissa ja tiimipalaverissa. Tällöin myös työntekijöillä on mahdollista päästä helposti kommentoimaan prosessikuvausten sisältöä. Prosessivalmentajilla on vahva rooli prosessitietoisuuden lisäämisessä.

5 JATKOTOIMENPITEET

Prosessien hallintamallin työstö projektin aikana prosessityön organisointia ja roolitusta on selkeytetty, mutta vielä on mietittävä ajankäyttö (prosessin omistajan varmistettava) ja mahdollista kertakorvausta valmentajille. Prosessiorganisaation esittely on sovittu laatuseminaariin syksyllä 2012.

LPSHP:n prosessikartta on määritelty, jotta prosessikokonaisuudet ja prosessien väliset rajapinnat selkiytyvät. Prosessikartta vaatii vielä hyväksyttämisen organisaation johdolla. Prosessikartan julkaiseminen on laatuseminaarissa 15.11.2012.

Jatkossa sairaanhoitopiirissä harkitaan palvelinympäristön hankkimista. Palvelinympäristö mahdollistaisi tehokkaamman ja systemaattisemman mallintamisen:

- Prosessimalleja voidaan linkittää helpommin keskenään, kun halutaan kuvata liittymäpintoja eri prosessien välillä.
- Palvelinympäristössä kaikki prosessimallit tallentuvat keskitetysti tietokantaan, jolloin prosessikuvausten hallinta on huomattavasti helpompaa.
- Pohjamallin avulla hallitaan käytettäviä elementtejä, kuten prosessiaskeltyyppejä sekä käytettäviä rooleja ja organisaatiotasoja. Kun pohjamalli on käytössä, niin mahdollisen päivityksen tekeminen kaikkiin malleihin tarvitsee tehdä vain yhteen malliin eli pohjamalliin. Pohjamallista päivitys siirtyy automaattisesti myös kaikkiin lapsimalleihin.
- Palvelinympäristössä voidaan prosessikuvaukset julkaista ns. Prosessiportaalissa, joka helpottaa kuvausten kommunikointia ja pienentää työmäärää prosessikuvausten julkaisussa
- Palvelinympäristössä voidaan määrittää eritasoisia käyttöoikeuksia prosesseihin. Käyttöoikeuksia määrittämällä voidaan valita ketkä pääsevät näkemään tai muokkaamaan valittuja prosessimalleja.

Prosessimittarit päätetään niiden mallintamisen yhteydessä. Tulosalueet määrittelevät prosessimittarit niiden strategioidensa mukaisesti.

Prosessityö jatkuu sairaanhoitopiirissä jo olemassa olevien prosessikuvausten päivittämisellä prosessien hallintamallin mukaisiksi. Tulosalueille tehdään kysely, jossa he valitsevat 3-5 heille tärkeintä prosessia, joista tulosalueen prosessien mallintaminen aloitetaan. Kyselylomake, jolla tulosalueiden tärkeimpiä prosesseja kysellään, on esitetty liitteessä 3. Kriteereinä valintaan on volyymit, kustannukset, kriittisyys ja muutostarpeet. Prosessikartan prosessien mallintaminen aloitetaan. Prosessivalmentajien palavereista on sovittu ja niitä koordinoi laatupäällikkö, joka toimii prosessikoordinaattorina.

6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä laadittiin prosessien hallintamalli Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymään. Työ toteutettiin moniammatillisessa työryhmässä. Prosessityö selkeyttää sairaanhoitopiirin toimintatapoja ja yhtenäistää niitä. Toimintatapojen selkeys ja toimintatapojen yhtenäisyys on erittäin tärkeää sairaanhoitopiirin kokoisessa organisaatiossa, jossa on paljon päällekkäisiä, rinnakkaisia tai toisistaan irrallisia toimintoja.

Prosessityö parantaa yhteistyötä ja selkiyttää työnjakoa, sekä organisaatioiden välillä että sisällä. Prosesseja kuvaamalla saadaan työhön järjestelmällisyyttä ja ne auttavat hahmottamaan paremmin kokonaisuutta. Kokonaisuuksien parempi hahmottaminen parantaa mahdollisuuksia yhteistyöhön, työkokonaisuuksien kasvattamiseen ja monitaitoisuuteen. Kokonaisuuksien parempi hahmottaminen saattaa johtaa myös työka-vereiden osaamisen parempaan arvostamiseen.

Prosessityöllä saadaan myös kustannustehokkuutta parannettua. Kun kokonaisuudet on paremmin hahmoteltu, prosesseja kuvaamalla, pystytään eri työvaiheiden päällekkäisyyksiä poistamaan tai rinnakkaisia työvaiheita lisäämään, jotta läpimenoaika nopeutuisi ja kustannustehokkuutta saataisiin parannettua.

Prosessityöllä sairaanhoitopiiri pyrkii myös palvelun laadun parantamiseen. Palvelun laatua voidaan parantaa kun on tunnistettu asiakkaan tarpeet ja hahmotetaan paremmin kokonaisuuksia, jonka seurauksena resursseja voidaan käyttää tehokkaammin.

Prosessien hallintamallin tuotettiin sairaanhoitopiirille, jotta se voi yhtenäistää prosessien ja hoitoketjujen kuvaustavan, tuoda prosesseja esiin sekä organisaation sisäisestä että asiakkaan näkökulmasta. Prosessien hallintamalli mahdollistaa myös systemaattisen lähestymistavan prosessien elinkaaren hallinnalle ja tuo esiin linkitykset prosessien, laadunhallinnan ja riskienhallinnan välille.

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymälle saatiin laadittua prosessien hallintamalli, joka sisältää organisaation prosessikartan ja muut prosessinavigoinnit, prosessimallien hyväksymis- ja julkaisukäytäntöjen kuvauksen. Prosessien hallintamalli

määrittelee lisäksi prosessien kuvaamiseen käytettävän kuvaustavan, pakolliset ja valinnaiset attribuutit sekä rajapintojen esittämisen. Prosessien hallintamallissa on kerrottu myös prosessin perusmääreiden määrittelytapa, esim. prosessin omistaja, mallintaja jne. Prosessien versiointi ja katselmointikäytännöt on kuvattu prosessien hallintamallissa, samoin kuin suunnitelma prosessien mallinnustyön etenemisestä ja viestinnästä organisaatiossa.

Prosessien kuvaamiseen sairaanhoitopiiriin on hankkinut QPR softwarelta ohjelmiston prosessien kuvaamiseen. Lisäksi sairaanhoitopiiri on kouluttanut tulosalueilleen prosessivalmentajia, joiden tehtävänä on koordinoida kunkin avainprosessin mallintamiseen tarvittavan ryhmän kokoaminen. Prosessien mallinnustyötä tekevä ryhmä määrittelee kuvattavan prosessin. Prosessivalmentajat ohjaavat prosessiryhmien työtä ja valvovat avainprosessien mallinnusta sekä raportoivat prosessityön ohjausryhmälle työn etenemistä. Prosessivalmentajat ohjaavat yksittäisten prosessien mallinnusta ja käyttävät QPR ProcessDesigneria. Prosessivalmentajilla on lisäksi vahva rooli organisaation prosessitiedon lisäämisessä..

Prosessityö jatkuu sairaanhoitopiirissä prosessitietoisuuden lisäämisellä eri tilaisuuksissa ja prosessivalmentajien välityksellä. Jo olemassa olevat prosessikuvaukset päivitetään prosessien hallintamallin määritysten mukaisiksi. Tulosalueita aktivoidaan velvoittamalla heidät miettimään muutama heidän toimintansa kannalta tärkein prosessi ja kuvaamalla ne. Prosessivalmentajat kokoontuvat jatkossakin yhdessä keskustelemaan oman tulosalueidensa ja koko organisaation prosessien mallintamisen tilasta.

7 LÄHTEET

Hannus, J. 2003 Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. Painos. Jyväskylä: HM&V Research.

Hannus, J. 2004 Strategisen menestyksen avaimet – Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.

JHS 152. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta (JUHTA). 2002. Prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. [Http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152](http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152). Hakupäivä 19.9.2012

Karimaa, E. 2001. Osaaminen on malleissa. Kunnan järjestelmien ja prosessien mallit. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Karimaa, E (toim.), 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset. Yleinen rakenne, esitysmuoto ja käsitteet. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.

Laamanen, K & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. 3. painos. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7. Painos. Helsinki: Laatu keskus

Lecklin, O & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.

LPSHP 2011. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän toimintakertomus 2011. <http://www.lpshp.fi/media/files/toimintakertomus2011.pdf>. Hakupäivä: 18.10.2012

LPSHP 2012. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän prosessienhallintamalli – luonnos. Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän verkkolevy. Hakupäivä: 22.11.2012

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto, teknistaloudellinen tiedekunta.

Moisio, J. 2009. Prosessijohtamisen kehittyminen ja prosessien mittaaminen ja parantaminen.pdf [verkkójulkaisu].Qualitas Fennica Oy. Saatavana: <http://www.qualitasfennica.fi/artikkelit/Prosessit>. Hakupäivä 19.9.2012

Toivonen, M., Ramstedt-Sen, T. & Anttiroiko, A-V. 2011. Prosessien kehittäminen kuntien teknisellä sektorilla. Tampere: Tampereen yliopisto.

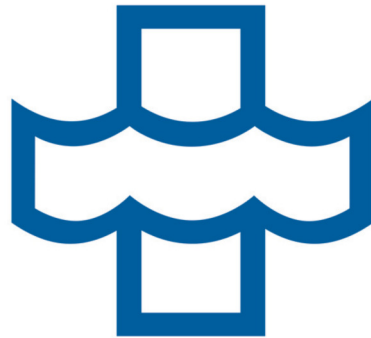
Virtanen, P. & Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

8 LIITELUETTELO

Liite 1 Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän prosessien hallintamalli

Liite 2 Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän rekrytointiprosessi

Liite 3 Kysely tulosalueille tärkeimmistä prosesseista



Prosessien hallintamalli

Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä

19.2.2013

Sisällys

1 Johdanto.....	3
2 Prosessityön tavoitteet	3
3 Prosessityön roolit ja vastuut.....	3
4 Prosessiarkkitehtuuri ja rajapinnat.....	5
4.1 Prosessien tasot	5
4.2 Prosessikartan ja avainprosessien kuvaustapa	7
4.3 Toimintaprosessien kuvaustapa	7
4.4 Elementtien tarkentavat tiedot eli attribuutit	10
4.5 Prosessimallien väliset riippuvuudet	10
4.6 Mallipohja.....	11
4.7 Prosessikuvauksiin liitettävät dokumentit.....	11
5 Prosessimallin tallentaminen	12
6 Prosessimallien elinkaaren hallinta	12
6.1 Versionhallinta	12
6.2 Prosessimallien hyväksyntä.....	12
6.3 Prosessien säännölliset katselmoinnit	13
6.4 Prosessien kehitysideoiden kirjaaminen	13
7 Prosessikuvausten kommunikointi ja käyttöönotto	13
7.1 Linkittäminen intranettiin	13
7.2 Julkaistujen prosessikuvausten ulkoasu ja toiminnallisuus.....	13
7.3 Tiedottaminen	13
8 Jatkoehdotukset	14
PROSESSIN PERUSTIEDOT – LOMAKE (ESIMERKKI)	15

1. JOHDANTO

Tässä dokumentissa käydään läpi Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirin (LPSHP) prosessien hallintamalli. Dokumentti on tarkoitettu prosessiarkkitehtuurin ja QPR ProcessDesignerin ylläpitäjille.

2. PROSESSITYÖN TAVOITTEET

LPSHP:n prosessityön tavoitteiksi tunnistettiin seuraavat kohdat:

- Organisaation toimintatapojen selkiyttäminen ja yhtenäistäminen
- Yhteistyön parantaminen sekä työnjaon selkiyttäminen (sekä organisaatioiden välillä että sisällä)
- Kustannustehokkuuden parantaminen
- Palvelun laadun parantaminen

Prosessien hallintamallin tavoitteet

- Yhtenäinen kuvaustapa prosesseille ja hoitoketjuille
- Tuoda prosesseja esiin sekä organisaation sisäisestä että asiakkaan näkökulmasta
- Systemaattinen lähestymistapa prosessien elinkaaren hallinnalle
- Tuoda esiin linkitykset prosessien, laadunhallinnan ja riskien hallinnan välillä

3. PROSESSITYÖN ROOLIT JA VASTUUT

Prosessityön ohjausryhmä:

Ohjausryhmä linjaa prosessien prosessityön etenemisen ja päivittää prosessien hallintamallin. Ryhmä varmistaa, että prosessityö on linjassa muun kehittämistyön kanssa.

Ohjausryhmän jäsenet:

Prosessivalmentajat: Anna Hepola, Katja Oinas, Jenni Vanhala, Maritta Rissanen, Lasse Kylén, Tuula Pelimanni, Riitta Rautalin,

Leena Väänänen (QPR mallintaja), Päivi Väre (asiantuntijajäsen)

Prosessikoordinaattorina toimii laatupäällikkö, joka koordinoi prosessityön etenemistä organisaatiossa ja toimii prosessivalmentajien yhdyshenkilönä.

Prosessien mallintamiseen käytettävän QPR-ProcessDesigner ohjelmiston käyttöoikeuksia on hankittu sairaanhoitopiirin omaksi ja JulkICT:n kautta. Käyttöoikeuksia hallinnoi Lasse Kylén ja hän on myös JulkICT:n yhteyshenkilö.

QPR ProcessDesigner –pääkäyttäjä (Tuula Pelimanni):

Pohjamallin ylläpito, eli esim. organisaatioyksiköiden/roolien lisääminen, graafisten ja web-asetusten muokkaus, käyttäjäoikeuksien koordinointi, mallintajien tukeminen, prosessien tekninen katselmointi ennen julkaisua ja julkaisu ympäristöön siirtäminen.

Prosessien omistajat:

Prosessin omistaja on vastuussa prosessikokonaisuuden suorituskyvystä, kehitystoimenpiteiden priorisoinnista, mallinnetun prosessin kommunikoinnista ja koulutuksesta eteenpäin. Jos prosessiin tehdään muutoksia, niin omistaja on vastuussa uudistetun prosessin käyttöönotosta eli jalkautuksesta. Prosessin omistaja on mukana oman prosessin mallintamisessa ja hyväksyy sisällön ennen julkaisua.

Prosessin omistajan tehtävät, vastuut ja valtuudet

- määrittää prosessin tavoitteet yksikön strategian mukaisesti
- vastaa prosessin suunnittelusta ja organisoii prosessin resurssit tavoitteiden mukaisesti
- vastaa toiminnan kehittämisestä ja tuloksellisuudesta sovittujen tavoitteiden mukaisesti
- varmistaa, että kaikki prosessin jäsenet ovat tietoisia prosessin kokonaisuudesta ja omasta roolistaan siinä
- varmistaa, että toimintaympäristön muutokset huomioidaan prosessissa
- vastaa prosessin yhteistyöstä, viestinnästä ja tiedonkulusta prosessin sisällä ja rajapintaprosessien välillä
- vastaa prosessin mittaamisesta, arvioinnista ja parantamisesta
- vastaa prosessien ja prosessikuvausten ajan tasalla pitämisestä
- varmistaa prosessien kehittämiseen ja kuvaamiseen tarvittavat resurssit

Prosessivalmentajat:

Hallinto: Maritta Rissanen, Tuula Pelimanni, Riitta Rautalin

Operatiivinen tulosalue: Anna Hepola, Maria Melander

Konservatiivinen tulosalue: Katja Oinas

Psykiatrinen tulosalue: Petri Kotiranta

Sairaanhoitollisten palveluiden tulosalue: Jenni Vanhala

Tukipalveluiden tulosalue: Lasse Kylén

Prosessivalmentajat on nimetty tulosalueittain, mutta he ovat käytettävissä myös tulosaluerajat ylittäen. Prosessivalmentajien tehtävänä on koordinoita kunkin prosessin mallintamiseen ja mallinnusten päivittämiseen tarvittavan ryhmän kokoaminen, joka määrittelee kuvattavan prosessin, sekä ohjata prosessiryhmien työtä, valvoa prosessien mallinnusta sekä raportoida prosessityön ohjausryhmälle työn etenemistä. Prosessivalmentajat muistuttavat prosessien omistajia prosessien päivittämistarpeesta. Prosessivalmentajat ohjaavat yksittäisten prosessien mallinnusta ja käyttävät QPR ProcessDesigneria.

Prosessien mallintajat:

Leena Väänänen

Ohjaavat yksittäisten prosessien mallinnusta ja käyttävät QPR ProcessDesigneria. Mallintajan ei tarvitse olla prosessin sisällön asiantuntija, vaan olennaista on mallinnustavan ja – välineen osaaminen.

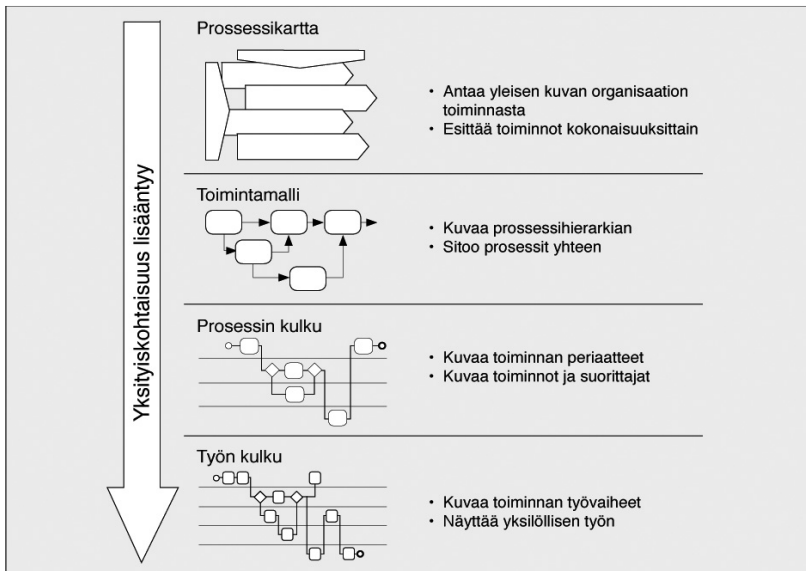
Prosessiryhmät

Avainprosessieittain koottu ryhmä, joka määrittelee mallinnettavan prosessin.

4. PROSESSIARKKITEHTUURI JA RAJAPINNAT

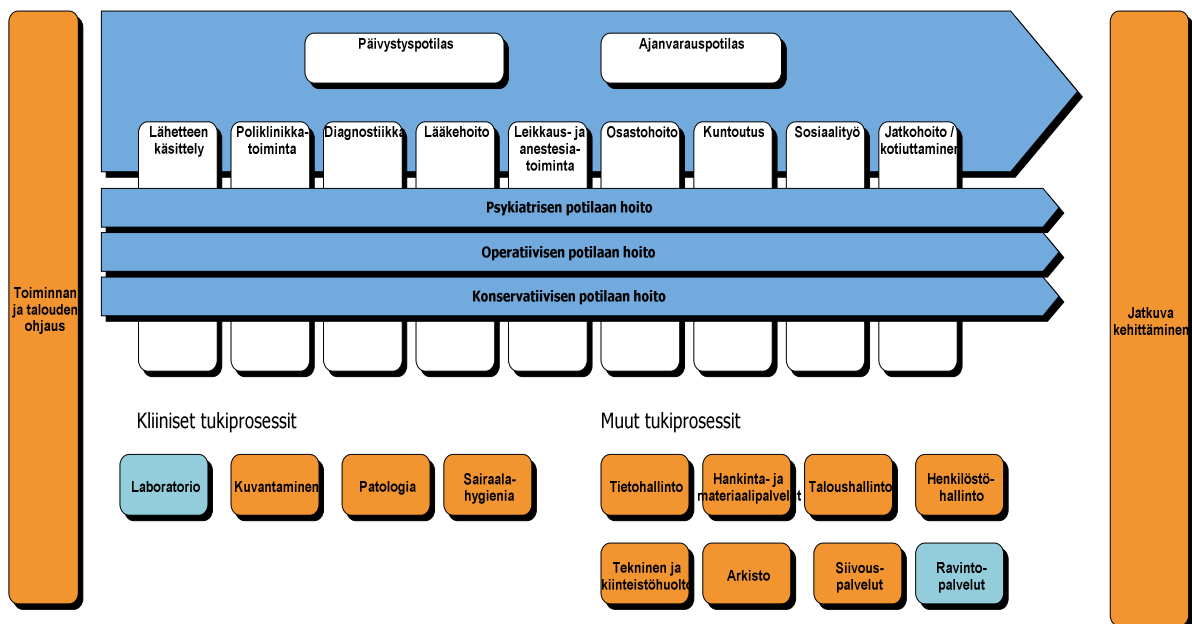
4.1 Prosessien tasot

LPSHP:n prosessit kuvataan neljällä eri tasolla. Prosessikuvausten tasot noudattavat JHS152-suositusta. JHS152-suositus on ladattavissa osoitteesta <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>.



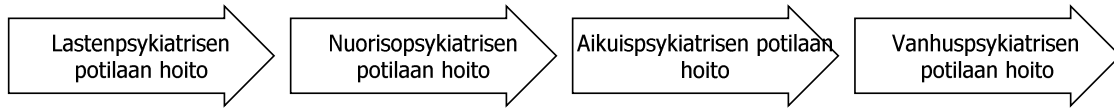
Alla olevassa taulukossa on kuvattu LPSHP:n prosessien kuvaustasot sekä niihin liittyvät komponentit.

Taso 1: Prosessikartta

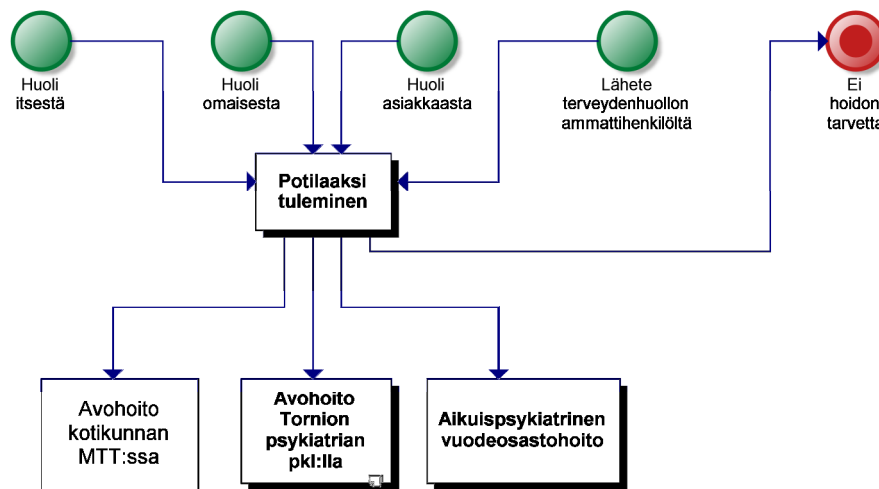


Taso 2: Psykiatrisen potilaan hoito –toimintamalli

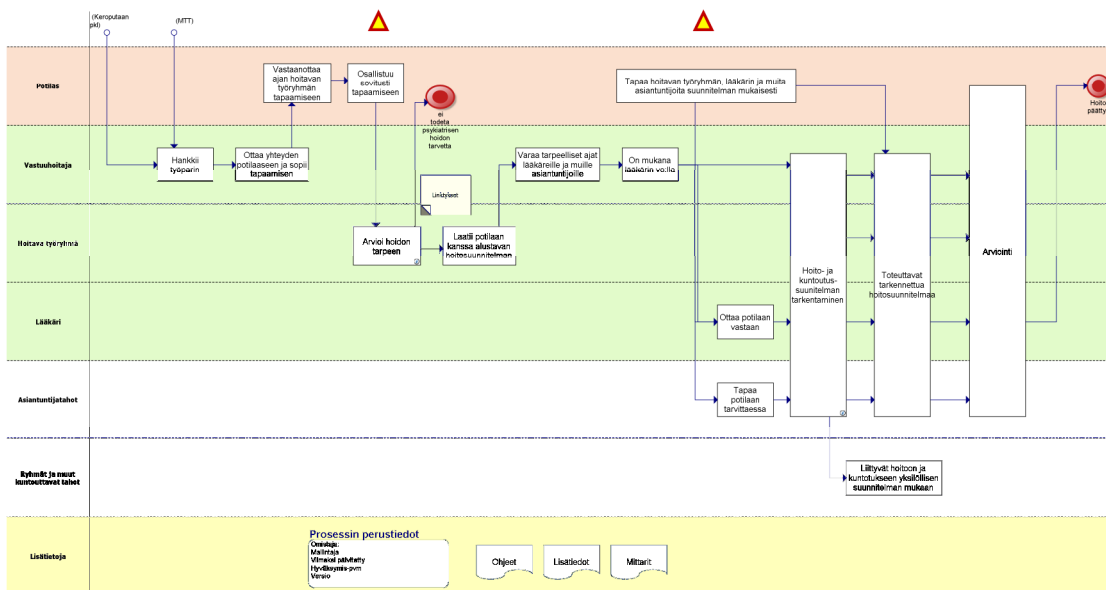
Psykiatrisen potilaan hoito



Taso 3. Aikuispsykiatrisen potilaan hoito –avainprosessin kulku (luonnos)

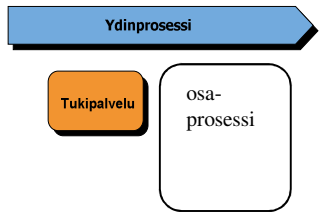
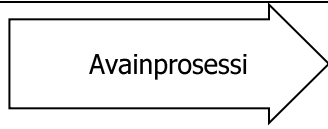


Taso 4: Avohoito Tornion psykiatrian pkl:lla -työnkulku (luonnos)



4.2 Prosessikartan ja avainprosessien kuvaustapa

Prosessikartta ja prosessit kuvataan seuraavia periaatteita ja symboleja käyttäen






Symbolin nimi	Kuva	Käyttötapa
Ydinprosessi, Osaprosessi ja tukiprosessi		<p>Symbolia käytetään kuvaamaan prosessikartan ydin-, osa- ja tukiprosesseja eli 1. taso.</p> <p>Toiminnallisesti ydinprosessit, osaprosessit ja tukiprosessit ovat aliprosessi-tyyppisiä elementtejä, jotka mahdollistavat seuraavan tason tarkemman kuvaamisen.</p> <p>Ydinprosesseihin kirjataan prosessin omistaja.</p>
Avainprosessi		<p>Avainprosessi – symbolilla kuvataan prosessikartan 2. taso.</p> <p>Toiminnallisesti Avainprosessit ovat "Ulkoinen malli" -tyyppisiä elementtejä, joka mahdollistaa toimintamallien linkittämisen prosessikarttaan.</p> <p>Avainprosesseihin kirjataan prosessin omistaja.</p>


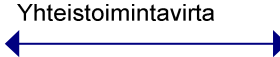
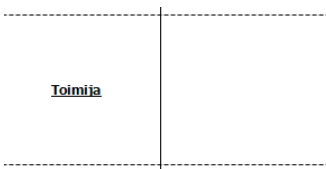


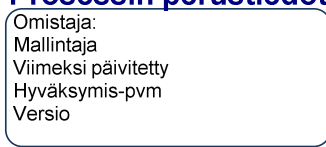


4.3 Toimintaprosessien kuvaustapa

Toimintaprosessit kuvataan vuokaavioina seuraavia periaatteita noudattaen:

- Jokaiseen prosessiin liitetään "Prosessin tiedot" -elementti, johon täydennetään siihen liittyvät lisätiedot. "Prosessin tiedot" symboli piirretään "Lisätiedot"- "uimaradalle", joka sijoitetaan kuvauksen alimmaksi.
- Prosessista tulee aina löytyä alku- ja loppupiste, sekä tarvittaessa rajapintoja muihin prosesseihin.
- Prosessikuvaus pyritään mahduttamaan yhdelle kuvaruudulle
- 80/20-sääntö
 - Poikkeustapauksia ei kannata mallintaa graafisesti. Poikkeustapausten käsittely voidaan esim. kirjata prosessin sanalliseen kuvauskenttään.
 - 80 % kehittämistyöstä pitää ensisijaisesti kohdistaa siihen toimintaan, joka on organisaatiolle tyypillisintä.
- Prosessien nykytilaa ja tavoitetilaa *EI SAA* yhdistää keskenään
 - Prosessien luettavuus kärsii, jos mikään kuvaus ei kuvaa nykyistä tai suunniteltua toimintaa kunnolla
- Kaikkiin prosessin toimintoihini tulee kirjoittaa sanallinen kuvaus, jossa kerrotaan lyhyesti toiminnon tarkempi kuvaus
- Prosessi mallinnetaan hyödyntäen seuraavia symboleita

Symbolin nimi	Kuva	Käyttötapa
---------------	------	------------

Prosessin alku		Prosessin alku -symbolilla kuvataan pistettä josta prosessi alkaa.
Siirtyminen toiseen prosessiin		Siirtyminen toiseen prosessiin kuvaa rajapintaa kahden eri toimintaprosessin välillä. Toiminnallisesti symboli on Ulkoinen malli-elementti, mikä mahdollistaa siirtymisen prosessista toiseen. Ulkoinen malli mahdollistaa yksittäisen mallin linkittämisen useampaan prosessiin.
Prosessin loppu		Prosessin loppu -symbolilla kuvataan pistettä, johon prosessi päättyy. Prosessilla saattaa olla useampia symbolilla kuvattuja päättymispisteitä.
Toiminto ja Toiminto kuvauksella	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Toiminto</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Toiminto kuvauksella</div>	<p>Toiminnoilla kuvataan prosessissa tapahtuvia tehtäviä</p> <p>Toiminnon tyyppiä valitaan toiminto kuvauksella, mikäli toiminto sisältää kuvaustekstiä tai linkitettyjä dokumentteja.</p> <p>Sekä Toiminto että Toiminto kuvauksella ovat graafiselta ulkoasultaan samanlaiset, mutta Toimintoa kuvauksella voidaan klikata web-julkaisussa, jolloin päästään lukemaan kuvaustekstit tai avaamaan liitedokumentit</p>
Gateway (OR) ja Gateway (AND)	 	<p>Gateway-symbolia käytetään useiden virtojen erottamiseen tai yhdistämiseen. Kaksi tyypillistä Gateway-elementtiä ovat AND ja OR Gateway.</p> <p>Neljä yleistä käyttötapaa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prosessi jakaantuu kahteen tai useampaan haaraan ja voi edetä yhtä tai useampaa pitkin → Käytetään OR-gatewaytä 2. Prosessi jakaantuu kahteen tai useampaan haaraan ja etenee kaikkia haaroja pitkin → Gatewaytä ei tarvitse käyttää ollenkaan 3. Useita prosessin virtoja yhdistyy ja toiminnon pitää odottaa kaikkia virtoja kunnes se voidaan suorittaa → käytetään AND Gatewaytä 4. Useampia virtoja yhdistyy, mutta mikä tahansa virta käynnistää toiminnon → Gatewaytä ei käytetä ollenkaan <p>Huom! Gatewayt eivät ole toimintoja, ja niitä ei tulisi käyttää kuvaamaan mitä prosessissa tapahtuu, vaan päätöksentekokriteerejä. Kun Gateway-symboleita käytetään, on tärkeää kuvata virrat informatiivisesti.</p>
Aliprosessi	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; width: fit-content;">Aliprosessi</div>	Aliprosessilla voidaan kuvata tarkemmin tiettyä prosessikohtaa.

		Toiminnallisesti aliprosessit mahdollistavat seuraavan tason kuvaamisen tarkemmin. Alataso voi pitää sisällään useita uusia alatasoja.
Virta		Virta osoittaa prosessin toimintojen väliset suhteet ja suoritusjärjestyksen.
Yhteistoiminta virta		Symbolia käytetään prosessikuvauksissa korostamaan toimintojen välistä vuorovaikutteista toimintaa.
Toimija		Rooleilla ja organisaatioyksiköillä (prosessikuvusten uimaradat) kuvataan prosessin toimijat.
Riski		Riski-symbolilla kuvataan prosessiin liittyvät riskit. Riskeihin voidaan liittää lisätietoa "Aiheuttaja", "Vaikutukset", "Todennäköisyys", "Vaikutus", "Hallinta"
Linkitetty dokumentti		Mikäli johonkin prosessikuvauksen symboliin halutaan linkittää ulkoinen dokumentti näkyy dokumentti kyseisen symbolin oikeassa alanurkassa olevalla "i" symbolilla. Linkitetyn tiedon lisääminen ei muuta symbolin perustoiminnallisuutta.
Prosessin perustiedot	Prosessin perustiedot 	Prosessin perustiedot- symboliin kirjataan prosessin tunnistetiedot sekä prosessin perustiedot. Prosessin perustiedot tulee piirtää prosessikuvauksen alareunaan.
Dokumentti		Dokumentti-symboliin liitetään prosessiin liittyviä dokumentteja. Dokumentteja voivat olla prosessiin liittyvät ohjeet, muut lisätiedot sekä prosessin mittarit
Muistiinpano		Muistiinpanot ovat prosessien kehitystyön aikaiseen käyttöön. Muistiinpanoihin voidaan kirjata esimerkiksi selvitettäviä asioita tai prosessinkehitys ideoita.
Teksti	Otsikko	Prosessikuvauksiin voidaan liittää vapaamuotoista tekstiä. Esimerkiksi prosessin otsikko laitetaan näkyviin prosessikuvauksen yläpuolelle.

4.4 Elementtien tarkentavat tiedot eli attribuutit

Jokaisen prosessin osalta tulee käydä läpi prosessikohtaiset määritykset ja vastata niihin ennen varsinaisen mallinnuksen aloitusta. Prosessikohtaiset määritykset kirjataan "Prosessin perustiedot" - symboliin, joka liitetään jokaiseen prosessikaavioon.

Prosessin perustiedot

Omistaja:
Mallintaja
Viimeksi päivitetty
Hyväksymis-pvm
Versio

Prosessin perustietoja ovat:

- Prosessin omistaja; "Nimetty henkilö, joka vastaa prosessin kehittämisestä"
- Mallintaja; "Kuka on mallintanut prosessin?"
- Viimeksi muokattu; "milloin prosessikuvausta on päivitetty viimeksi?"
- Hyväksymis-pvm; "milloin prosessi on hyväksytty?"
- Versio; "Prosessin versionumero"
- Mallinnuksen tavoite; "miksi tämä prosessi mallinnetaan juuri nyt?"
- Prosessin tavoite, "miksi tämä prosessi on olemassa?"
- Prosessin alku, prosessin loppu; "Mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu?"
- Prosessin asiakkaat; "Kuka/ ketkä ovat prosessin asiakkaat? Sisäiset ja ulkoiset:"
- Asiakkaan odotukset "Mitä asiakkaat odottavat prosessilta?"
- Rajapinnat muihin prosesseihin; "Mitkä ovat nivelpinnat muihin prosesseihin ja näiden odotukset tälle prosessille?"
- Mittarit "Mitä ja miten prosessin suorituskykyä mitataan?"
- Riskit "Mitkä ovat prosessin riskit?"

Prosessin perustiedot symboliin on mahdollista luoda uusia kenttiä elementtien tarkentavia tietoja eli attribuutteja varten. Tällä voidaan tuoda lisää syvyyttä ja informatiivisuutta prosessimalleihin.

4.5 Prosessimallien väliset riippuvuudet

Prosessikuvauksissa tulee näkyä rajapinnat muihin prosesseihin. Kun prosessista siirrytään toiseen prosessiin, voidaan tämä liittymäpinta kuvata Siirtyminen toiseen prosessiin (rajapinta-elementti) avulla.

HUOM! Prosessien toisiinsa linkittäminen kannattaa suunnitella jo suunnitteluvaiheessa: mitkä prosessit mallinnetaan ja miten ja mistä ne liittyvät toisiinsa, linkitetäänkö kaikki yhtymäkohdat vai vain tärkeimmät? Myös prosessin tarkka rajaaminen on tärkeää, jotta voidaan tunnistaa prosessin loppuminen ja toisen alkaminen.



4.6 Mallipohja

Kaikki mallinnettavat prosessit käyttävät LPSHP:n mallipohjaa. Kun aloitetaan uuden prosessin mallintaminen, niin se tehdään mallipohjaan perustuen. Mallipohja on tallennettu verkkolevyille:

J:\PROSESSIT\QPR\LPSHP mallipohja\LPSHP_mallipohja.qprdat

LPSHP:n mallipohjaan on määritetty valmiiksi käytetyt symbolit, niihin kirjattavat täsmentävät tiedot sekä yleisimmin käytetyt roolit ja organisaatioyksiköt. Mallipohjaan on myös määritetty valmiiksi prosessein julkaisuasetukset.

4.7 Prosessikuvauksiin liitettävät dokumentit

Prosessikuvauksiin tulisi pyrkiä liittämään mahdollisimman kattavasti dokumentaatiota jotta prosessikuvauksista koettu hyöty olisi mahdollisimman hyvä.

Koska dokumentit täytyy saada julkaistua organisaatorajojen yli, täytyy ne upottaa prosessikuvauksiin. Dokumenttien julkaistavien (master) versioiden hallintaa varten on määritelty yhtenäinen tallennuspaikka ja tapa hallita muutoksia, jolla varmistetaan ajan tasalla olevat dokumentit prosessikuvauksissa.

J:\Prosessit*[Prosessin nimi]*\Dokumentit

Dokumentteja linkitetään suoraan prosessin eri toimintoihin. Lisäksi kaikki prosessien ohjeet liitetään kootusti prosessimalliin käyttämällä "Dokumentti" symbolia, jonka nimeksi annetaan "Prosessin dokumentti". Symboli piirretään "Lisätiedot" uimaradalle, joka sijoitetaan alimmaksi.



Kaikki dokumentit nimetään siten, että dokumentin alkuun kirjataan dokumentin tyyppi. Tyyppejä voivat olla:

- POTILASOHJE
- HOITO-OHJE
- LOMAKE
- TOIMINTAOHJE

Lisäksi voidaan liittää muita dokumentteja (esim. käypähoitosuositukset) "Dokumentti" symboliin, jolle annetaan nimeksi "Lisätiedot"

Lisätiedot

Prosessien auditointien yhteydessä tulisi tarkistaa dokumenttien olemassaolo ja ajantasaisuus, sekä linkkien toimivuus.

5. PROSESSIMALLIN TALLENTAMINEN

Prosessimallit tallennetaan verkkolevyille.

J:\Prosessit\[Prosessin nimi]\

Prosessimallien tallentamisessa noudatetaan aina sovittuja versionhallinnan käytäntöjä.

Vanhat versiot prosessista tallennetaan

J:\Prosessit\[Prosessin nimi]\Arkisto

6. PROSESSIMALLIEN ELINKAAREN HALLINTA

6.1 Versionhallinta

Prosessimalleilla voi olla kolme eri tilaa: "Hyväksytty versio", "Kehitysversio" ja "Arkistoitu versio". Eri versiot nimetään seuraavien käytäntöjen mukaisesti.

Prosessimallin nimi	Tila	Kuvaus
Prosessin_nimi	Nykytila	Prosessit on hyväksytty ja julkaistu
Prosessin_nimi_kehitys_päiväys	Kehitysversio	Hyväksymätön versio. Samasta kehitysversiosta voi myös olla useita eri versioita, jotka erotetaan toisistaan päiväyksellä. Hyväksymisen jälkeen kehitysversiot poistetaan.
Arkisto\Prosessin_nimi_päiväys	Arkistoitu versio	Kun uusi kehitysversio prosessista hyväksytään, tallennetaan edellinen hyväksytty versio uudella nimellä, jonka loppuun lisätään arkistointipäiväys. Arkistoidut versiot tallennetaan Arkistokansioon,

Mallin eri versionumeroiden ja tilojen käyttötavat

HUOM! Pienet korjaukset prosessin toiminnassa eivät välttämättä aiheuta syytä tehdä uusia prosessiversioita. On suositeltavaa että ainoastaan varsinainen prosessin kehitystyö aiheuttaa muutoksia prosessin versiointiin.

6.2 Prosessimallien hyväksyntä

Hallintamallin aikana sovittiin seuraava käytäntö prosessien hyväksymiselle ja versionhallinnalle:

Prosessin mallintaja välittää valmiin prosessin työryhmälle tarkistettavaksi. Kun työryhmä on Tarkistanut prosessikuvauksen, mallintaja lähettää sen pääkäyttäjälle teknistä hyväksymistä varten, joka tarkistaa, että prosessi on mallinnettu LPSHP:n mallinnustavan mukaisesti. Tämän jälkeen mallintaja lähettää prosessikuvauksen prosessin omistajalle hyväksyttäväksi. Hyväksynnän jälkeen mallintaja tekee prosessista web-julkaisun ja välittää tiedon pääkäyttäjälle intraan linkittämistä varten. Mallintaja muuttaa prosessimallin versiotiedot:

- Edellisen hyväksytyin prosessimallin nimen loppuun lisätään arkiistointipäiväys (esim. Rintasyöpötilaan hoito_28.3.2012)
- Julkaistavan prosessin lopusta poistetaan "kehitys_päiväys" -teksti
- Kehitysversiot poistetaan kansioista

Kun prosessi on julkaistu, se on nähtävissä LPSHP:n intranetissä.

6.3 Prosessien säännölliset katselmoinnit

Laaduntunnustuksen piiriin kuuluvat prosessit auditoidaan ulkoisesti vähintään joka kolmas vuosi. Sisäiset auditoinnit kohdistetaan valittujen painopistealueiden mukaisesti joka toinen vuosi. Prosessin omistajan tulee lisäksi katselmoida hyväksytyt prosessikuvaukset vuosittain, vaikka välitöntä muutostarvetta prosessille ei ole tiedossa.

6.4 Prosessien kehitysideoiden kirjaaminen

Vuosittaisten arviointien yhteydessä tunnistetut kehityskohteet kirjataan prosessien perustietolomakkeeseen, josta ne ovat nähtävillä julkaistun prosessikuvauksen yhteydessä. Laatupoikkeamat käsitellään erikseen sovitulla tavalla. Poikkeamat tulisi pystyä kohdentamaan prosesseille.

7. PROSESSIKUVAUSTEN KOMMUNIKOINTI JA KÄYTTÖNOTTO

7.1 Linkittäminen intranettiin

Prosessikuvaukset julkaistaan intranetissä olevan Prosessit ja hoitoketjut -sivun kautta. Prosessimallit linkitetään etusivulle staattisina web-sivuina. Pääkäyttäjät julkaisee prosessikuvaukset.

7.2 Julkaistujen prosessikuvausten ulkoasu ja toiminnallisuus

Julkaistuille web-sivuille määritettiin seuraavia asetuksia:

- Graafinen ulkoasu linjassa LPSHP:n graafisen ohjeistuksen kanssa, logot näkyvissä
- Tietoelementtien ikonit ovat oletusarvoisesti suuret.

7.3 Tiedottaminen

Prosessikuvauksista tiedotetaan esimerkiksi työpaikkakokouksissa ja tiimipalaverissa. Tällöin myös työntekijöillä on mahdollista päästä helposti kommentoimaan prosessikuvausten sisältöä. Prosessi- valmentajilla on vahva rooli prosessitietoisuuden lisäämisessä.

8. JATKOEHDOTUKSET

Jatkossa tulee harkita palvelinympäristön hankkimista. Palvelinympäristö mahdollistaa tehokkaamman ja systemaattisemman mallintamisen:

- Prosessimalleja voidaan linkittää helpommin keskenään, kun halutaan kuvata liittymäpintoja eri prosessien välillä.
- Palvelinympäristössä kaikki prosessimallit tallentuvat keskitetyksi tietokantaan, jolloin prosessikuvausten hallinta on huomattavasti helpompaa.
- Pohjamallin avulla hallitaan käytettäviä elementtejä, kuten prosessiaskeltyyppejä sekä käytettäviä rooleja ja organisaatiotasoja. Kun pohjamalli on käytössä, niin mahdollisen päivityksen tekeminen kaikkiin malleihin tarvitsee tehdä vain yhteen malliin eli pohjamalliin. Pohjamallista päivitys siirtyy automaattisesti myös kaikkiin lapsimalleihin.
- Palvelinympäristössä voidaan prosessikuvaukset julkaista ns. Prosessiportaalissa, joka helpottaa kuvausten kommunikointia ja pienentää työmäärää prosessikuvausten julkaisussa
- Palvelinympäristössä voidaan määrittää eritasoisia käyttöoikeuksia prosesseihin. Käyttöoikeuksia määrittämällä voidaan valita ketkä pääsevät näkemään tai muokkaamaan valittuja prosessimalleja.

Prosessimittarit tulee määrittää strategian mukaisesti.

Prosessityön jatko:

Olemassa olevien prosessikuvausten päivittäminen.

Prosessikartan 1. tason prosessien mallintaminen.

Uusien mallinnuskohteiden valinta, kysely tulosalueille. Valitaan 3-5 tärkeintä prosessia aluksi. Kriteerit: Volyymit / Kustannukset / kriittisyys / muutostarpeet.

Prosessivalmentajien palaverieita koordinoi prosessikoordinaattorina toimiva laatupäällikkö.

Prosessien hallintamallin ja siihen tehtävät versiopäivitykset hyväksyy laatupäällikkö.

PROSESSIN PERUSTIEDOT – LOMAKE (ESIMERKKI)

PROSESSIN NIMI	Vakinaisen henkilöstön rekrytointiprosessi
Prosessikokonaisuus	Hallinto
Omistaja	Sairaanhoidopiirin johtaja / Henkilöstöpäällikkö
Vastuhenkilö	
Työryhmä	X.X, N.N...
Mallintajat	N.N.
Versionro ja päivämäärä	0.1
Prosessin tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytoida osaajia LPSHP:lle
Mallinnuksen tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Yhtenäistää rekrytointiprosessin käytännöt..
Lähtötilanne (syöte)	<ul style="list-style-type: none"> • Resurssivaje
Lopputilanne (tulos)	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilön palkkaaminen
Asiakkaat ja sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> • Sairaanhoidopiirin yksiköt
Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset	<ul style="list-style-type: none"> • Tehtäväkuvaan sopivan työntekijän löytäminen • Muotoseikat täyttävä prosessi
Menestystekijät	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin mukaan toimiminen • "Valitsijat osaavat työnsä" • Valintakriteerien määrittelemine
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöresurssit
Mittarit / laatukriteerit	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin kesto • Onnistumisprosentti • Läpimenneiden valitusten määrä
Riskit	<ul style="list-style-type: none"> • Vääränlaisen henkilön valitseminen • Virheen tekeminen muotoseikoissa • Ei saada hakijoita
Rajapinnat muihin prosesseihin	<ul style="list-style-type: none"> • Perekäytösprosessi • Henkilöstöhallinnon muut prosessit (esim. työsuhteasiat)
Arviointitapa ja palautteen hankintatapa	<ul style="list-style-type: none"> • Itsearviointit ja auditointit
Prosessin kehittäminen	

PROSESSITYÖ SAIRAANHOITOPUIRISSÄ

Sairaanhoitopiirissä on prosesseja mallinnettu jo aikaisemminkin, mutta nyt prosessien mallintamista on lähdetty toteuttamaan järjestelmällisemmin ja tulosalueille on koulutettu prosessivalmentajia, joiden avulla prosessityötä viedään eteenpäin.

Prosessien mallintamista tulosalueilla jatketaan sen tärkeimmistä prosesseista. Tähän liittyen: **Määritelkää tulosalueenne 3-5 tärkeintä prosessia.**

Kriteereinä: Volyymit, Kustannukset, Kriittisyys, Muutostarpeet.

1.

2.

3.

4.

5.

Prosessien tunnistamisessa auttavia kysymyksiä:

- Missä prosesseissa toteutamme tulosalueemme ydintoimintoja?
- Miksi me olemme olemassa, mitä tehtävää täyttämässä?
- Mihin olemme menossa, millainen on pitkän tähtäimen suunnitelmamme?
- Keitä ovat keskeiset asiakkaamme ja sidosryhmämme ja mitä ovat heidän odotuksensa meitä kohtaan?
- Mitä ovat tuotteemme ja palvelumme ja miten saamme ne aikaan?

Prosessivalmentajat tulosalueittain:

- Hallinto: Maritta Rissanen, Tuula Pelimanni, Riitta Rautalin
- Operatiivinen tulosalue: Anna Hepola, Maria Melander
- Konservatiivinen tulosalue: Katja Oinas
- Psykiatrinen tulosalue: Petri Kotiranta
- Sairaanhoidollisten palveluiden tulosalue: Jenni Vanhala, Jaana Ikonen-Toivanen
- Tukipalveluiden tulosalue: Lasse Kylén

Palauta tämä kyselylomake lautupäällikölle. 15.1.2013 mennessä.