

# Prosessin kuvaaminen



Hämeenlinna 14.12.2007

Kimmo Mäkelä

# Esityksen sisältö

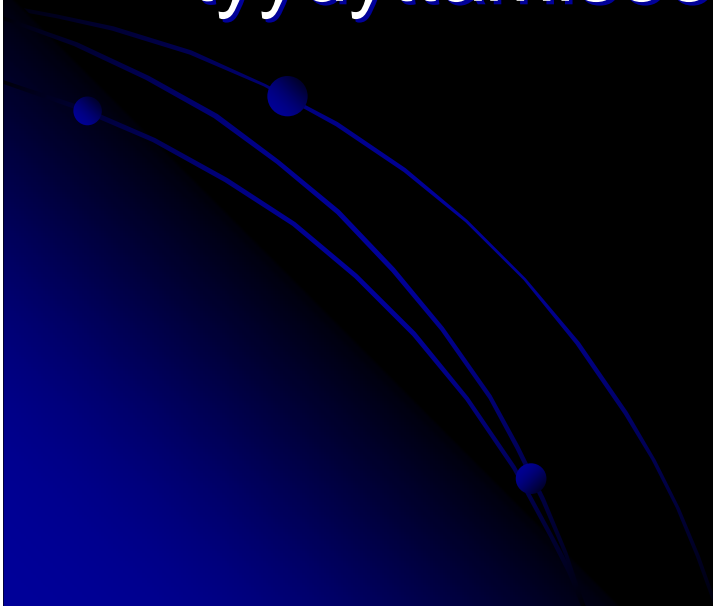
- Prosessiajattelun perusta
- Perehdytään prosessin tunnistamiseen
- Perehdytään prosessin kuvaamiseen
- Prosessiajattelun hyötyjä
- Prosessin kuvaamiseen työkaluja
- Muutama esimerkki käytännöstä
- Kokemuksia ja oppia käytännöstä

# Prosessi

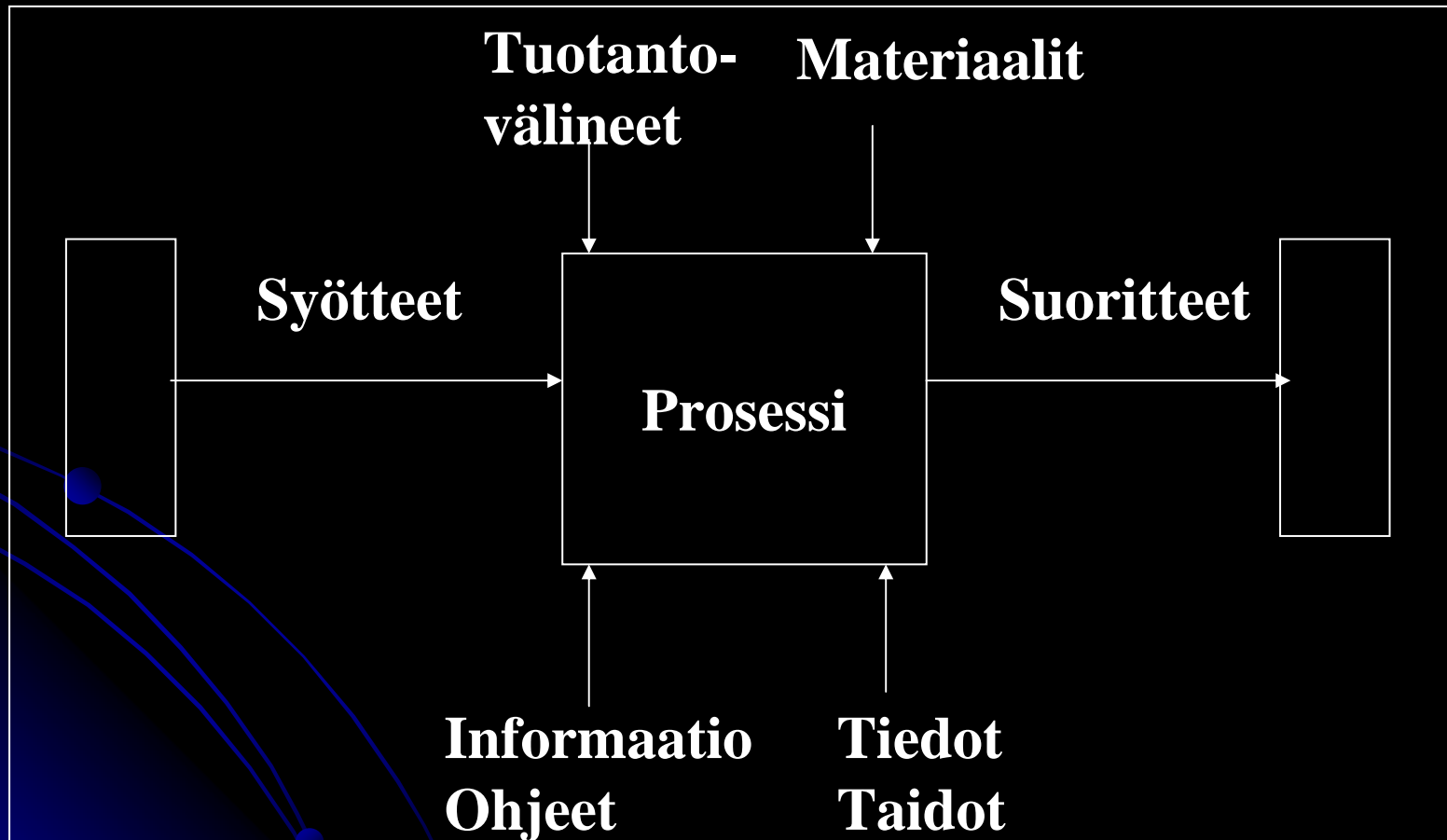
- Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka muuttavat syötteitä tuotoksiksi. (ISO)
- Vaiheista koostuva tapahtumasarja
- Työtehtävien järjestys, jolla on alku, loppu ja tavoitteet/päämäärät

# Prosessi 2

- Toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa tarpeista ja päättyy tarpeiden tyydyttämiseen



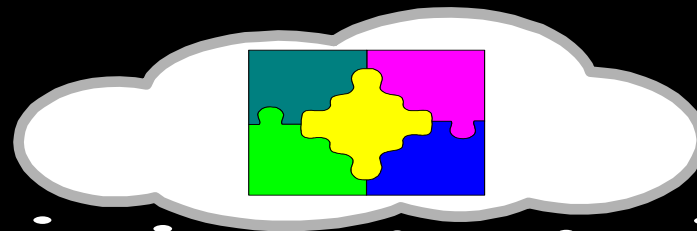
# Prosessin perusasiat



# Perusidea prosessiajattelussa

- Perustuu asiakkaan tarpeisiin
- Mietitään miten tarpeet tyydytetään
- Suunnitellaan (toimenpiteet ja resurssit) joilla tuotetaan palvelu
- Selvitetään mitä tarvitaan (tietoa, materiaalia yms.)
- Arvioidaan ja kehitetään toimintaa

# Prosessiorganisaatio



**ORGANISAATIOKESKEINEN  
AJATTELUTAPA**

**PROSESSIKESKEINEN  
AJATTELUTAPA**

Ongelma ihmisten asenteissa

Ongelma (työ)prosesseissa

Arvioidaan työntekijöitä

Arvioidaan prosessin sujuvuutta

Löytyy parempia työntekijöitä

Prosessia voi parantaa

Teen omat työni

Hoidetaan työt yhdessä

Osaan oman työni

Ymmärrän osuuteni prosessissa

Korostetaan yksilösuoritusta

Koko tiimillä vastuu työstä

Valvotaan työntekijöitä

Kehitetään osaamista

Kuka teki virheen?

Mikä teki virheen mahdolliseksi?

Korjataan virheitä

Poistetaan virhelähteet

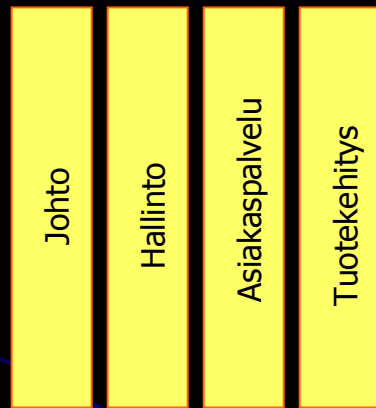
Asiantuntijat määräävät laadun

Asiakas määrää laadun



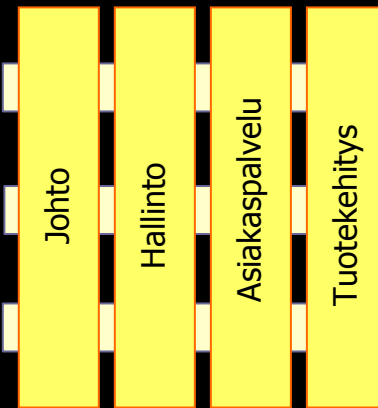
# Organisaation kehittyminen

Perinteinen  
organisaatio



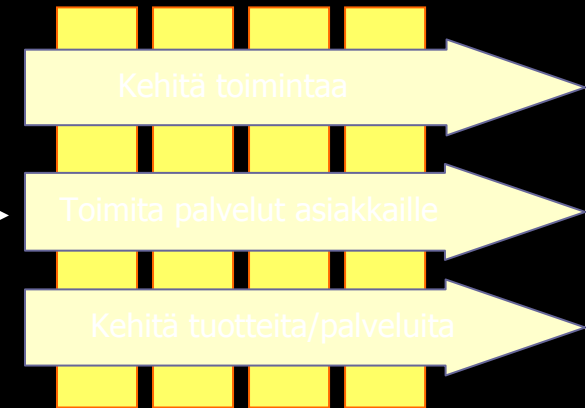
Osastot  
ohjaavat  
toimintaa

Prosessiajattelu  
käyttöön




Ydinprosessit  
tunnistettu,  
**osastojako  
edelleen  
hallitseva**

Prosessisuuntautunut  
organisaatio



Ydinprosessit  
ohjaavat  
toimintaa

# Prosessiajattelun tavoitteita

- Tehokkaampi organisaatio
    - joustavuus
    - kustannustehokkuus
    - asiakastyytyväisyys
    - henkilöstötyytyväisyys
    - läpimenoajat
- 

# Hyödyt johdolle ja henkilöstölle

- Toiminta selkeytyy = johtaminen selkeytyy
- Strategia näkyväksi
- Voimavarat käytössä tehokkaasti ja taloudellisesti
- Ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen helpottuu
- Kehittämissuunnittelu helpottuu (prioriteetti järjestys jne.)

# Hyödyt johdolle ja henkilöstölle 2

työssä viihtyminen lisääntyy

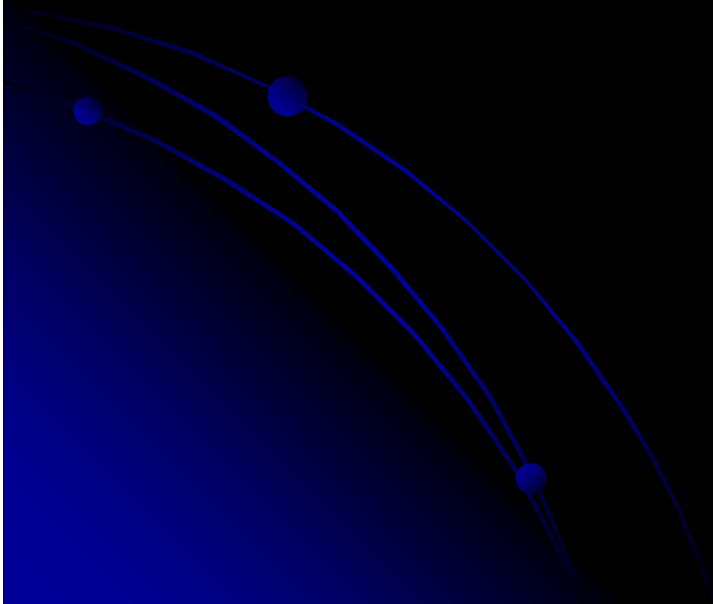
työntekijöiden vaihtuvuus vähenee

poissaolot ja tapaturmat vähenee

- Perehdyttäminen tehostuu
- Hiljainen tieto siirtyy
- Osaaminen oikeissa paikoissa
- Ymmärrys kokonaisuudesta lisääntyy

# Hyödyt asiakkaalle

- KAIKKI EDELLÄ MAINITUT
- Asiakaslähtöisyys toiminnan perustana
- Asiakas voi ymmärtää toiminnan kokonaisuuden helpommin



# Siirtyminen prosessiajatteluun

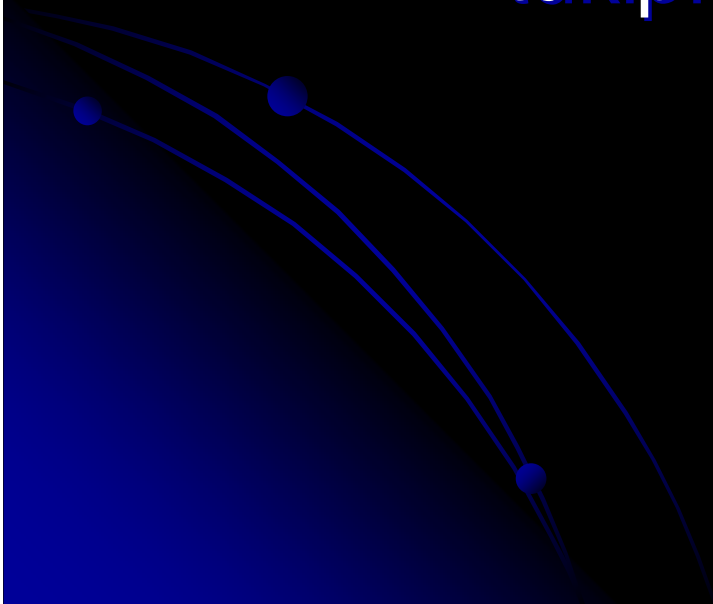
Toimintaketjujen (prosessien) johtamiseen  
siirtyminen



**Organisaation prosessit ovat piilossa rakenteissa joka tapauksessa!**

# Prosessien tunnistaminen 1

- Organisaation toiminta jakautuu:
  - ydinprosesseihin (3-5 kpl)
  - tukiprosesseihin



# Prosessien tunnistaminen 2

## Ydinprosessit

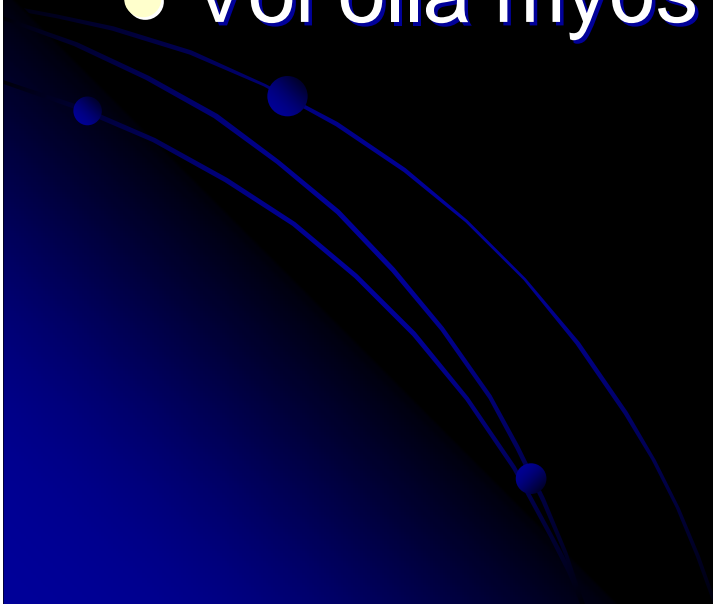
- Tehtäviä joiden tekemiseksi organisaatio on olemassa
- Yleensä näkyvät asiakkaalle
- Nimettävä ja hyväkyttävä koko organisaatiossa



# Prosessien tunnistaminen 3

## Tukiprosessit

- Usein osana ydinprosessia
- Voi olla myös itsenäisiä



# Prosessien tunnistaminen 4

- Suositeltavaa tehdä tiimityönä
- Ryhmässä jäsenet joit prosessi koskettaa koska kyseessä on toiminnan kuvaus
- Voidaan tehdä seinälapputekniikalla tai fläpittämällä

= Kuvataan mitä järkeviä kokonaisuuksia yhteisponnistuksin teemme hoitaessamme perustehtäväämme

# Prosessien tunnistaminen 5

## Tunnistamisessa auttavia kysymyksiä

- Missä toiminnoissa toteutamme ydintoimintojamme?
- Miksi olemme olemassa?
- Mikä on suunnitelmamme?

# Prosessien tunnistaminen <sup>6</sup>

## Tunnistamisessa auttavia kysymyksiä

- Keitä ovat asiakkaamme?
- Keitä ovat sidosryhmämme?  
sidosryhmämme?
- Mitä he meiltä odottavat?
- Mitkä ovat tuotteemme ja palvelumme?
- Millaisia sisäisiä palveluja tarvitsemme?
- Mitä resursseja tarvitsemme?

# Prosessien tunnistaminen 7

Miten vastaamme asiakkaan ääneen?

Tärkeitä kysymyksiä

Miksi olemme olemassa?

Mistä meille maksetaan?

Mihin olemme pyrkimässä?

Ydinprosessi 1

alkaa



päätyy

Ydinprosessi 2

alkaa



päätyy

Ydinprosessi 3

alkaa



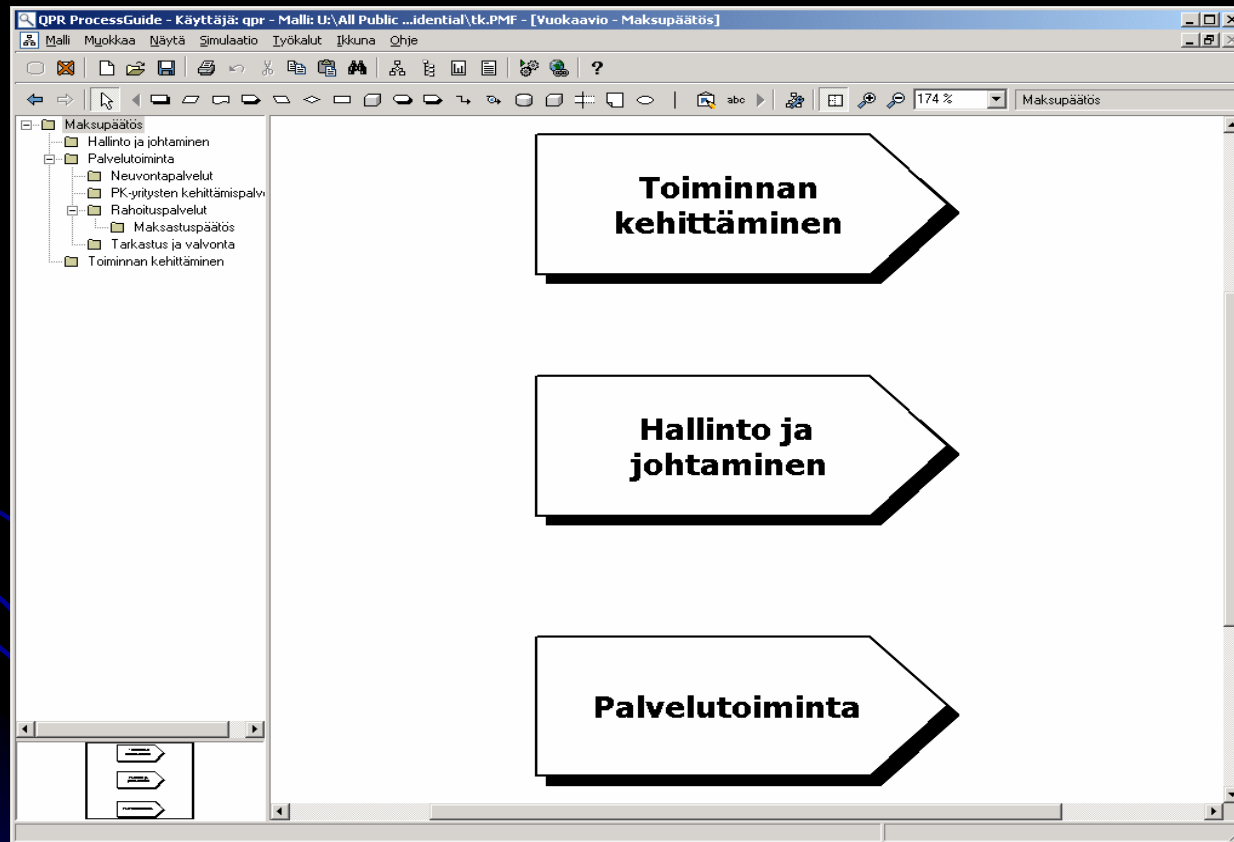
päätyy

Prosessien  
nimeämisessä auttaa  
kysymys:

Mikä on prosessin tarkoitus?

# Prosessien tunnistaminen 8

## ydinprosessit



# Prosessien kuvaaminen <sup>1</sup>

- Ydinprosessien purkamista pienemmiksi osakokonaisuuksiksi
- Graafinen tapa paras
- Kuvattava
  - Mitä tehdään
  - Kuka tekee/missä tehdään
  - Mitä tarvitaan, mitä syntyy tuloksena (tieto- ja materiaalivirrat)

# Prosessien kuvaaminen 2

- Yleensä kuvataan nykyistä toimintaa (heikko toiminta poikkeuksena)
- Kuvauksen ja dokumentoinnin tarkkuus (ja termit) sovittava

- **Voidaan sopia tavoitteen mukaan**

- Esim. tekniikan alalla / tietotekniikassa tarkempaa kuin ihmisten kanssa

Yksityiskohdissa sanallinen kuvaus !



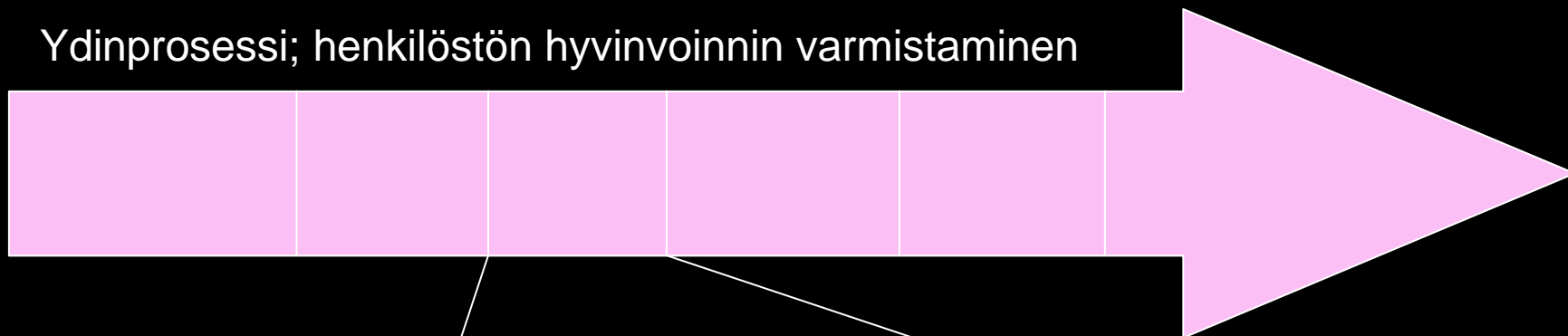
# Prosessien kuvaaminen <sup>3</sup>

## Hyvä prosessikuvaus

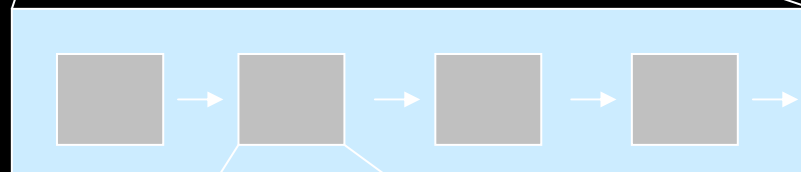
- Sisältää olennaiset tiedot prosessin kannalta ja kuvaa toimintaa !
- Sisältää kriittiset kohdat
- Auttaa ymmärtämään kokonaisuutta
- Hahmottaa asioiden välisiä riippuvuuksia
- Edistää yhteistyötä
- Antaa mahdollisuuden toimia joustavasti

# Prosessihierarkia

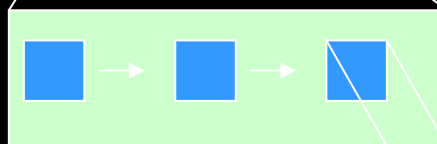
Ydinprosessi; henkilöstön hyvinvoinnin varmistaminen



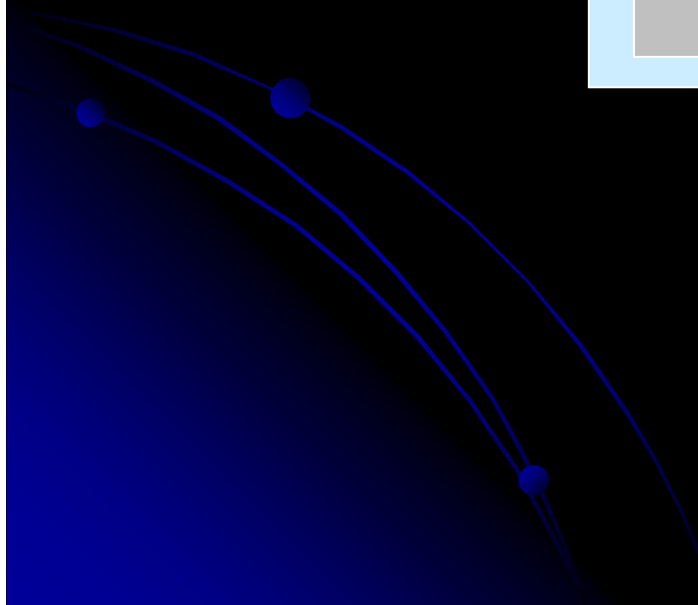
Pääprosessi; kehittämishankkeiden toteuttaminen



Osaprosessi; rahoituksen hakeminen



Yksittäinen työtehtävä;  
hakemuksen kirjoittaminen



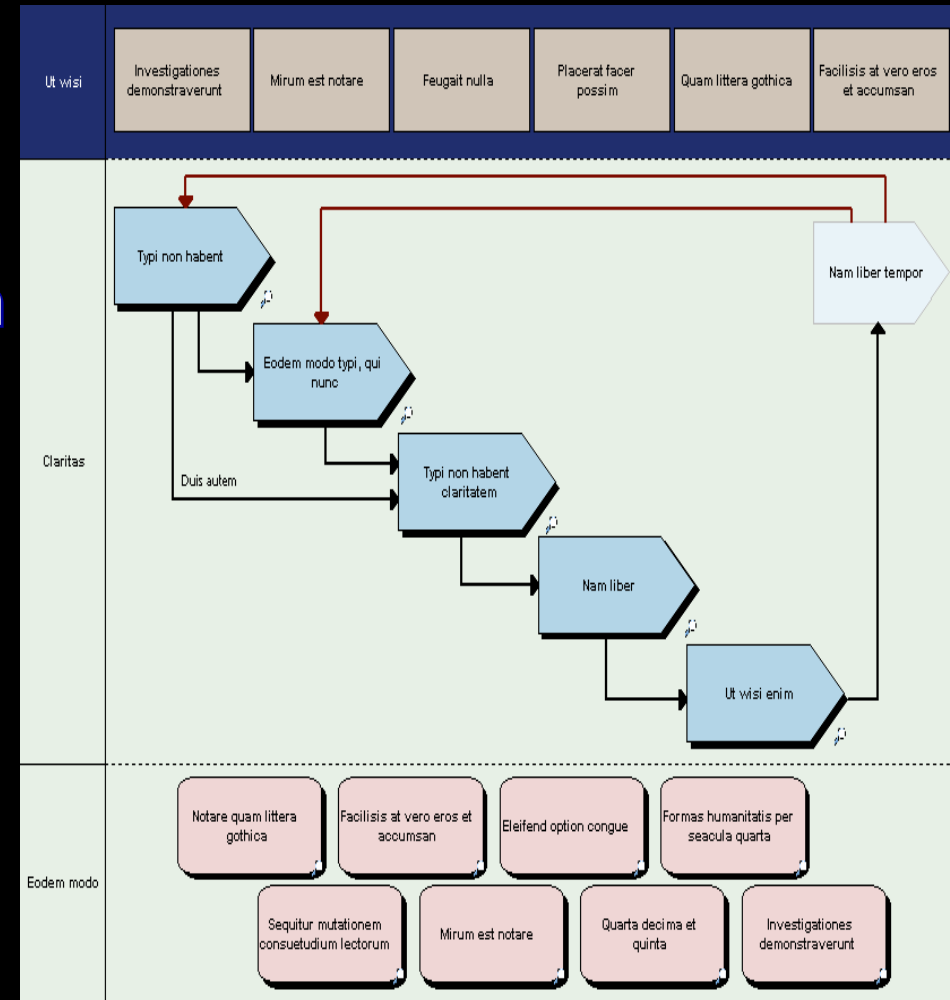
# Prosessien kuvaaminen 5

## Prosessikartta

- Asiakkaan prosessien liittymäpinnat

- Ydinprosessit

- tukiprosessit



# Prosessien kuvaaminen <sup>6</sup>

## Prosessin kuvaamisen tekniikoita

- Prosessin räjäytystekniikka
- Vuokaavio
- Toimintokaavio
- Kalanruotokaavio
- Seinätekniikka

# Prosessin räjäytystekniikka

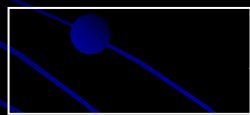
Prosessin purkaminen  
osaprosesseiksi

Tehtävät

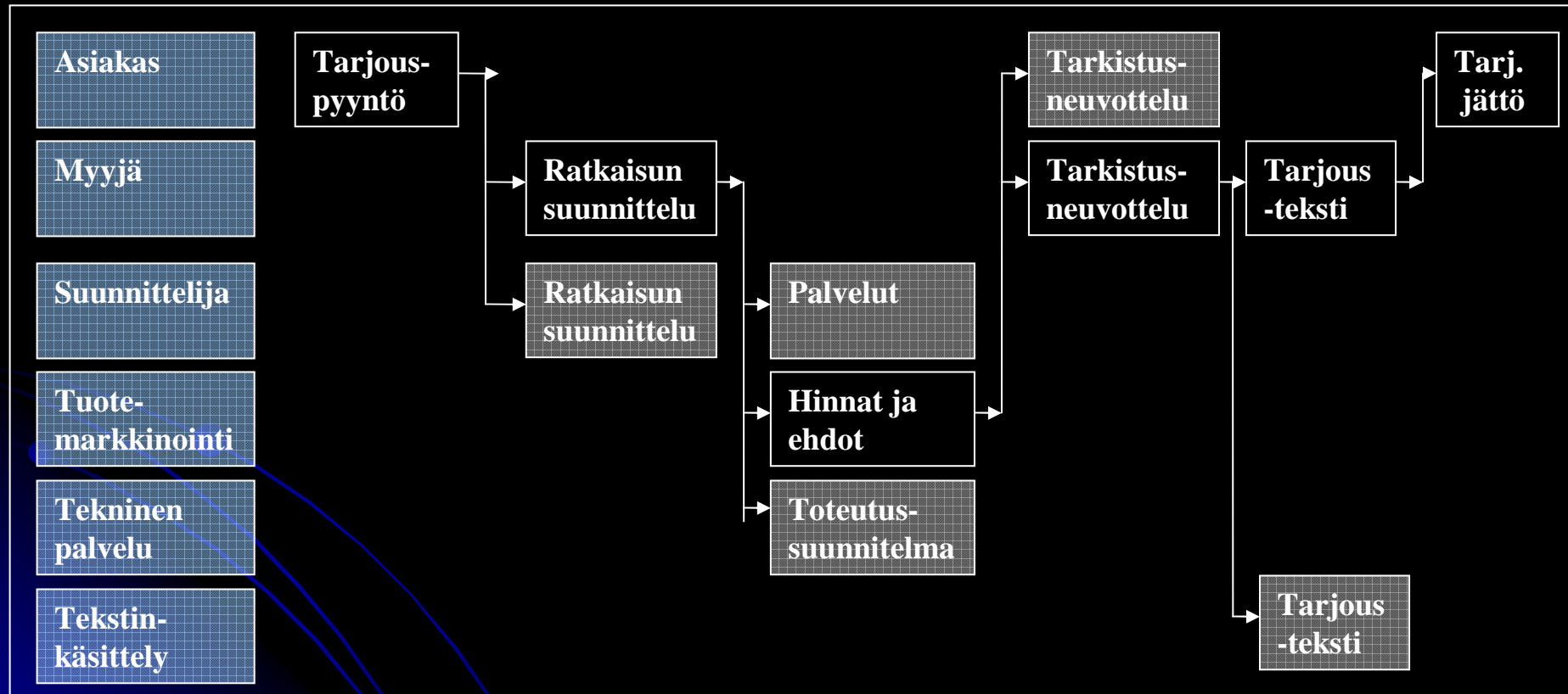
Ydinprosessit

Pääprosessit

Osaprosessit



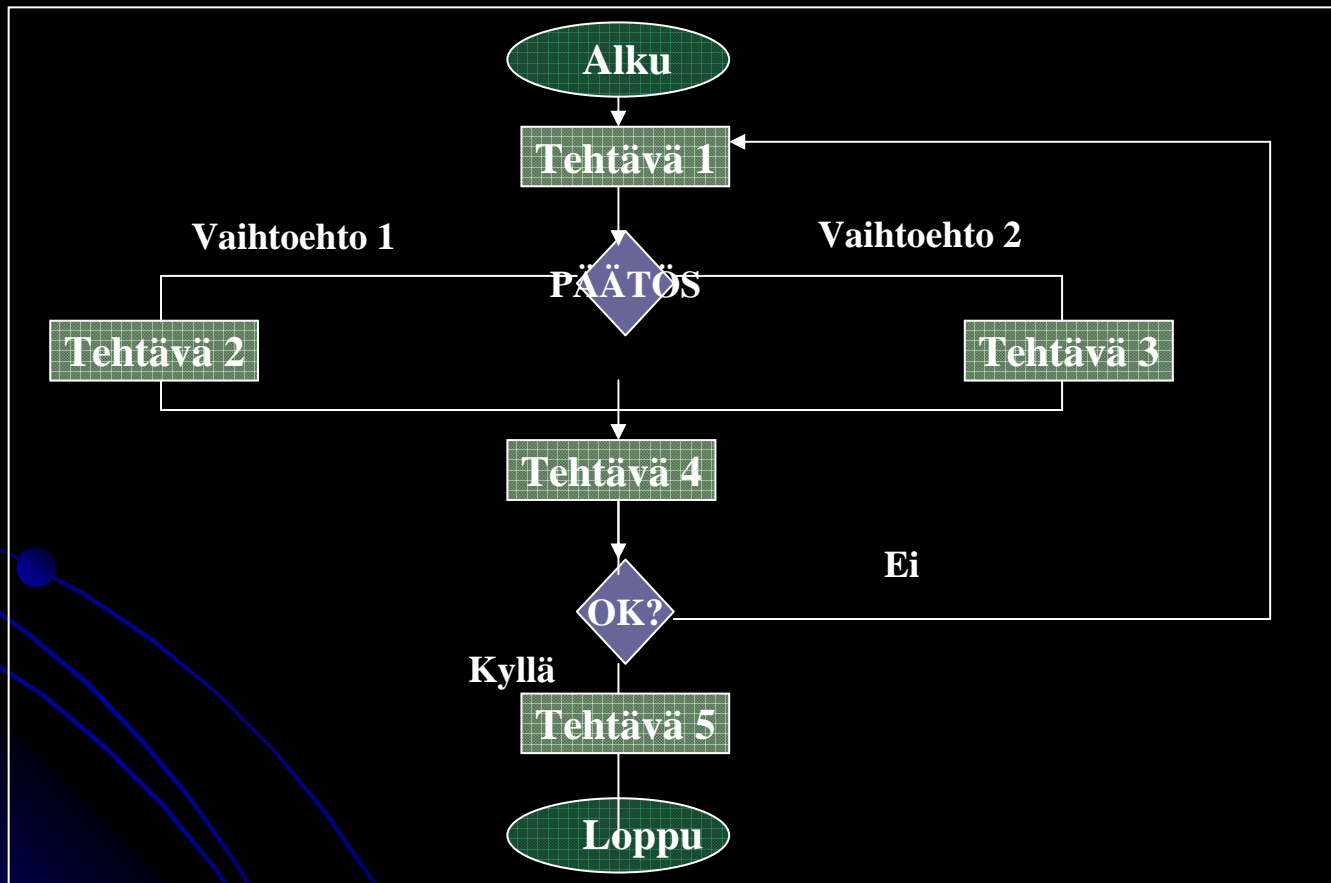
# Toimintokaavio: Tarjousprosessi



# Toimintokaavion edut ja puutteet

- Tuo hyvin esille nykyisen toimintatavan heikkoudet:
  - työn jakautuminen liian monelle henkilölle
- Sopii hyvin prosessien kehittämiseen
  - syyt liian pitkiin läpimenoaikoihin
  - epäselvyydet vastuiden määrittelyissä
- Huonot puolet
  - kuvaamisen työläys varsinkin ensimmäistä prosessia kuvattaessa
  - prosessin ohjeistaminen vaatii edelleen lisämäärittelyiden tekemistä tehtävittäin (esim. työohjeet ja prosessin mittarit)

# Vuokaavio

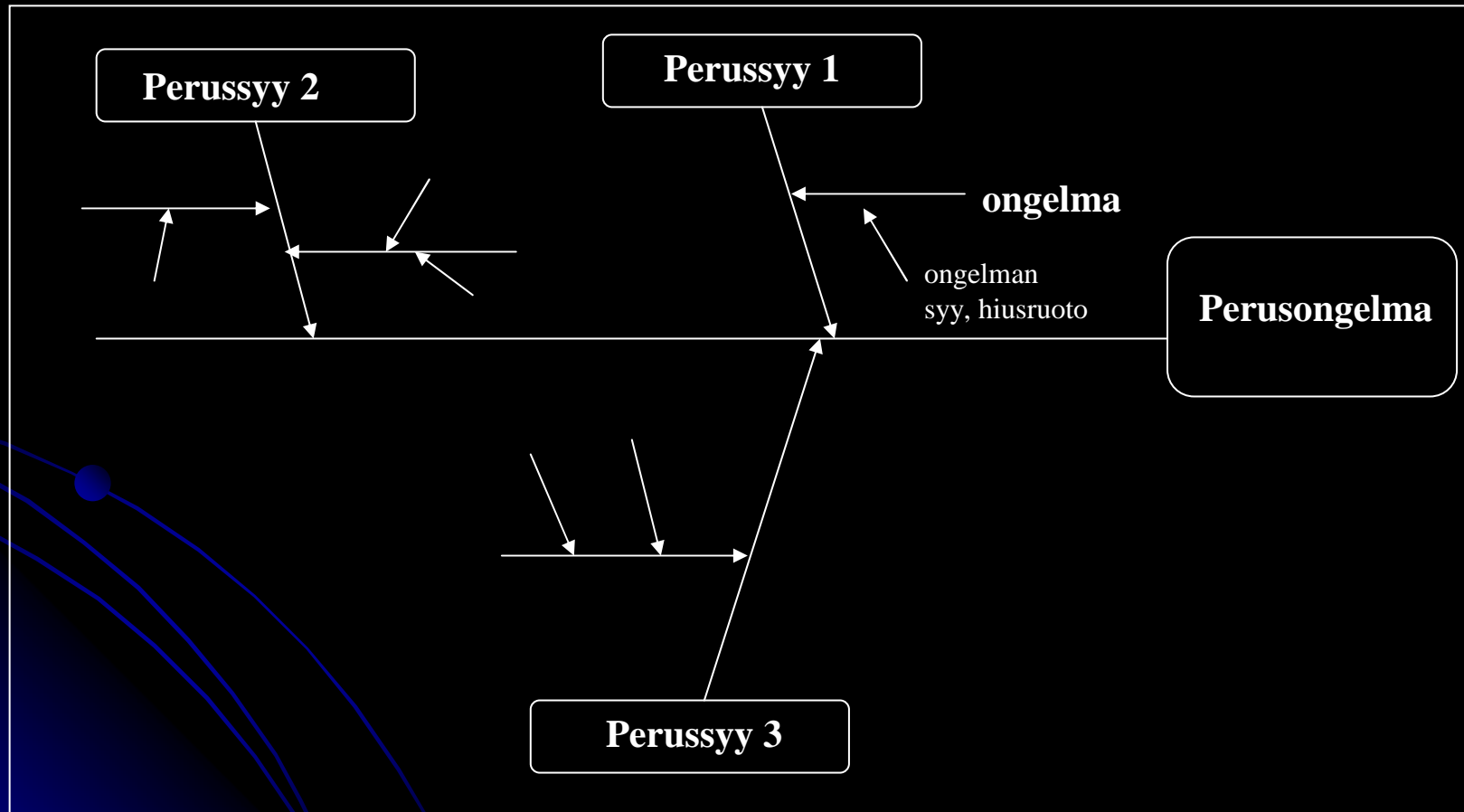




# Vuokaavion edut ja puutteet

- Sopii yksityiskohtaisiin työohjekuvauksiin
- Prosesin erityyppisiä työvaiheita havainnollistetaan symbolien avulla
- Voidaan tarkasti kuvata prosessin vaihtoehtoisia kulkuja ja haarautumia
- Ei havainnollista työvaiheiden kohdistumista prosessiin osallistuville resursseille
- Kuvaaminen voi olla teknisesti vaikeaa

# Syy- ja seurausanalyysi



# Syy- seurausanalyysin edut ja puutteet

- Kalanruotokaaviota kannattaa käyttää kun halutaan nopeasti saada yleiskuva prosessista
- Sopii hyvin aivoriihityyppiseen ryhmätyöskentelyyn
- Ei ohjaa prosessin kehittämiseen siinä määrin kuin toimintokaavio
- Ei havainnollista turhaa työtä, läpimenoajan pituutta eikä epäselvyyksiä vastuun määrittelyissä

# Prosessien mallintamisohjelmia

- VISIO 5, kaavioiden mallintamisohjelma
- COSMO-0, IDEF0 standardiin perustuva ohjelma
- Business Design Facility, IDEF0-pohjainen
- ABC Flowcharter 7, kaavion mallintamisohjelma
- TemPRO, mallintamisohjelma
- PROMODEL, mallintamisohjelma
- SmartDraw, piirto-ohjelma
- PowerPoint
- QPR ProsesGuide

# Kuvaamisen työkalun vaatimuksia (Hannus 1993, 51)

- Helppokäyttöisyys
- Tieto- ja materiaalivirrat
- Hierarkkinen kuvaus
- Prosessilähtöisyys ja suoritusmittarit
- Mallintaminen
- Päätösolmut ja haaraumat
- Ylläpidettävyys
- Kytkeä tietojärjestelmien rakentamiseen

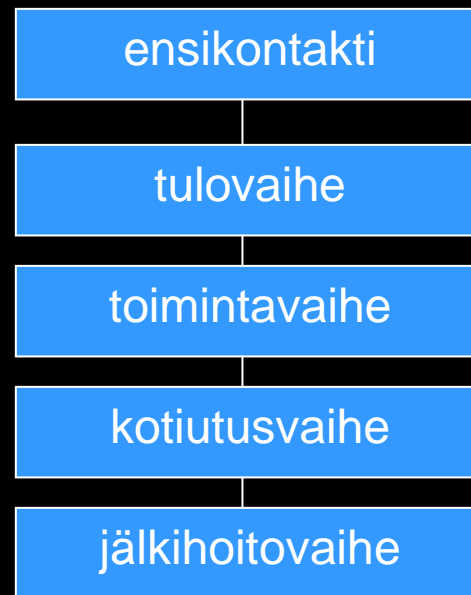
# Seinätekniikka lyhyesti

- Seinätekniikassa tehdään seinille havainnollisia ja selkeitä kuvia, joita käytetään esim. prosessien kuvaamisessa
- Kuvauksen muuttaminen käy kätevästi liuskoja irrottamalla ja kiinnittämällä uusiin paikkoihin
- Seinätekniikan osuus päättyy, kun ryhmä on yhdessä ymmärtänyt ja hyväksynyt työn tulokset
- Tarvikkeet: tyhjä seinä, aluspaperia, eri kokoisia ja värisiä paperi- ja pahviarkkeja, erikokoisia huopakyniä, sinitarraa, maalarinteippiä, sakset

# Seinätekniikan edut

- **Havainnollisuus**
  - kokonaiskuvan hahmottaminen, yhteinen näkemys, värien käyttö
- **Osallistuvuus**
  - koko ryhmä voi yhtä aikaa osallistua kuvaamiseen
- **Muokattavuus**
  - kuvausta on helppo muokata
- **Avoimuus**
  - seinäkuva on kaikille sama, ei salattua tietoa

# Vaasan päihdekuntoutusyhteisö



Asiakaslähtöinen päihdekuntoutustyö prosessiajatteluna



# Ensikontakti

- Sovitaan tapaaminen
- Tapaaminen
- Haastattelu
- Annetaan tietoa yhteisöstä
- Harkinta
- Yhteydenotto
- Asiakas joko tulee tai ei tule asiakkaaksi

# Vaasan Päihdekuntoutusyhteisöstä kokemuksia

- Auttoi jäsentämään työtä erittäin hyvin
- Auttoi ymmärtämään kokonaisuutena
- Hyvä väline koulutuksessa
- Tehostaa perehdytystä huomattavasti
- Laadun vaihtelu väheni
- Työkalu toiminnan esittelyyn
- Haastaa työntekijät mukaan kehittämään
- Haasteena prosessien kehittäminen jatkossa
- Hyvä alku laajemmalle kehityshankeelle

# Sairaanhoidopiiriltä opittua

- Käytännön tuloksia saatiin yllättävän nopeasti
- Työn määrä moninkertainen arvioituun nähden
- Prosessien vastuukysymykset ja rajapinnat vaativat jatkuvaa täydentämistä
- Todellisena **haasteena** prosessikuvausten mukaisen toiminnan käytännön **organisointi ja soveltaminen** sekä **toiminnan jatkuva parantaminen**

# Yhteistä epäonnistuneille caseille

- Prosessikehityksen **eriyttäminen ydintoiminnasta**
- **Johdon tuen ja sitoutumisen puute**
- **Unohdetaan, että strategia toteutuu prosesseissa**
- **Aloitus ilman kunnon tavoitteita ja toteutussuunnitelmaa**
- Prosessikuvausten **ulkonäköön** keskittyminen
- **Työn lopettaminen prosessikuvausten valmistumiseen**
  - Silloin työ vasta alkaa!!!

# Yhteistä onnistuneille caseille

- Systemaattinen lähestymistapa
- Strategiat kytetään prosesseihin tunnuslukujen avulla
- Riittävän pitkä aikajänne
- Sitoutuminen
  - Sovitaan tietty hyödyntämistapa ja pidetään siitä kiinni
- Johdon tuki ja esimerkki

# Lopuksi / yhteenveto

- Prosessien kuvaus ei ole itsessään tavoite vaan se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää
- Käytä kuvaamisessa tarkoituksenmukaisia työkaluja
- Hyödynnä prosessimalleja ja standardeja prosessin parantamistyössä
- Muista että prosessin parantaminen on jatkuvaa toimintaa

# Lähteitä

- Ilmari Saastamoinen 2007, Joensuun yliopisto
- Minna Käkelä 2005, Oulun yliopisto
- Veikko Partanen 2006, Vaasan kaupunki
- Ahonen, J., Forsell, M., Taskinen, S-K. (2002) A Modest but Practical Software Process Modeling Technique for Software Process Improvement. *Software Process Improvement and Practice*, 7(1), 33-44.
- Acuna, S., Ferre, X. (2000) *Software Process Modelling*. (1.3.2002).
- Bill Curtis , Marc I. Kellner , Jim Over (1992) . Software Process Modelling. *Communications of the ACM* September, Volume 35 Issue 9, 75-90.
- Gibson, R. (1998) Software Process Modeling: Theory, Result and Commentary. *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society, Los Alamitos, CA, USA, 399-408.
- Gruhn, V. (2000) Software Process Landscaping. *Software Process Improvement and Practice*, 5(2-3), 111-120.
- Hannus, J. (1993) *Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kan, S. (1995) *Metrics and Models in Software Quality Engineering*. Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- Kellner, R., Hansen, G. (1988) *Software Process Modeling*. Technical Report CMU/SEI-88-TR-9, Software Engineering Institute, Pittsburgh.
- Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K., Räikkönen, J. (1995) *Asiakasprosessit: Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?* Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Laamanen, K. (2001) *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona*. Laatukeskus, Otavan kirjapaino, Keuruu
- Lecklin, O. (2002) *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Gummerrus kirjapaino, Jyväskylä
- Saaren-Seppälä, K. (1987) *Seinätekniikka seinäkuvien käyttö suunnittelussa ja ryhmätyössä*.
- Saaren-Seppälä, K. (1983) *Seinätekniikka systeemin suunnittelun opas*.
- Qualitas-Fennica (2002) *www-sinu*. <http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/#prosessit>