

Teknisen asiantuntijayrityksen tukipalveluprosessin kartoitus



Kosonen, Monna & Salonen, Kalle

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Teknisen asiantuntijayrityksen tukipalveluprosessin kartoitus

Monna Kosonen ja Kalle Salonen
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Laurea University of Applied Sciences
Laurea Leppävaara

**Survey of the service process of a
technical specialist organization**

Monna Kosonen and Kalle Salonen
Business Information Systems
Thesis
December, 2010

Monna Kosonen ja Kalle Salonen

Teknisen asiantuntijayrityksen tukipalveluprosessin kartoitus

Vuosi 2010 Sivumäärä 53

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Yritys Oy:n palvelupisteen palveluprosessit. Palvelupisteessä käsitellään tällä hetkellä päivittäin 50-150 yhteydenottoa. Yhteydenotot tulevat joko puhelimitse, sähköpostilla tai tikettijärjestelmän kautta. Näin suuren yhteydenottomäärän hallitseminen vaatii tarkkaa prosessisuunnittelua ja kuvaamista, jotta yhteydenottojen käsittely saataisiin mahdollisimman tehokkaaksi.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen, SWOT-analyysin, erilaisten dokumenttien tarkastelulla ja omien havaintojen perusteella. Tutkimuksen teoriaosuus tukee näitä tutkimusmenetelmiä. Teoriaosuudessa keskityttiin prosessikäsitteisiin, prosessien kehittämiseen ja määrittelyyn sekä prosessien tarkempaan analysointiin. Teoriaosuudessa käydään läpi myös prosessien johtamisen periaatteet ja edellytykset.

Jotta voimme ymmärtää Yritys Oy:n palvelupisteen palveluprosesseja, kartoitimme Yritys Oy:n käyttöympäristön. Käyttöympäristöön kuuluvat asiakkaat, asiantuntijat, järjestelmän ylläpitäjät, myynnin edustajat ja palvelupisteen henkilöstö. Aikaisemmin yritys oli myyntiorganisaatio, joka tarjosi vähäistä tukea. Ajan saatossa tuen merkitys on kasvanut palveluiden muodossa ja laite ja ohjelmistokauppa on siirtynyt sivutuotteeksi.

Yritys Oy:n prosesseja ei ollut aikaisemmin kartoitettu. Liiketoiminnan kannalta on elintärkeää pysyä kilpailussa mukana. Se vaatii jatkuvia panostuksia prosessien kehittämiseen ja prosessien tehostamiseen. Prosessimuutokset ovat yrityksen sisällä nykyään pysyvä ilmiö. Prosessien muutoksen johtamisen perusteet on hyvä tietää, jotta muutokset onnistuisivat mahdollisimman kivuttomasti.

Yhteenvetona tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että palvelupisteen prosessien kartoittamisella on positiivinen vaikutus Yritys OY:lle. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja prosessien kartoitus onnistui. Saimme tärkeää tietoa työntekijöiden asenteista muuttuviin prosesseihin ja niiden johtamistapaan. Prosessien tunnistamisen avulla Yritys Oy voi myydä enemmän kohdistettuja palveluita ja lisäarvoa tuottavia palveluja. Samalla havaittiin ongelmakohtat, jotka tarvitsevat jatkossa lisää syventymistä. Näiden ongelmakohtien löytäminen on iso etu, kun halutaan tehostaa liiketoimintaa.

Asiasanat: prosessi, prosessijohtaminen, palvelupiste, asiantuntijuus, kartoitus, asiantuntijapalvelu

Monna Kosonen and Kalle Salonen

Survey of the service process of a technical specialist organization

| Year | 2010 | Pages | 53 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The purpose of this research was to survey the service processes for Business Ltds Service Desk. 50-150 contacts from customers are processed in Service Desk daily. The contacts are made by phone, email or ticket system. Moderations for such a voluminous number of contacts require specific process planning and description so that the handling of contacts is highly efficient.

The survey was conducted with a questionnaire, a SWOT analysis, a document analysis and the writers' own observations. The theory section of this research supports the methods used. The theory section focused on process notions, process development and definition, and also process analysis. The theory section covers the principles of leadership of processes and their requirements.

Business Ltd.'s user platform was analysed so that it was possible to understand the Service Desks processes more efficiently. The user platform includes customers, specialists, system administrators, sales representatives and Service Desk personnel. Before Business Ltd was a sales organization with less technical support. Over time technical support has grown and computer and software sales have become a byproduct.

The processes of Business Ltd have never been surveyed. For business operations it is vital to stay in the competition. That requires continuous efforts to develop processes and make them more efficient. Changes in the processes within the company are a permanent phenomenon. To lead the change in the processes without problems is the reason to learn about the basics of process leadership.

The summary of this research concludes that the mapping of the Service Desk processes has proven to have a positive effect on Business Ltd. The objectives of this research were accomplished and mapping of the processes was successful. Valuable information was found about the attitudes of the personnel towards processes that were changing and the way they were managed. By identifying the processes, Business Ltd can market more specialised services and add value to them. At the same time it was discoverable that troubleshooting is a significant benefit when a business aims at boosting its business operations.

Key words: process, process management, service desk, specialist, survey, specialist service

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 8 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus..... | 8 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta | 9 |
| 1.2.1 | Kvalitatiivinen tutkimus | 9 |
| 1.2.2 | Kyselylomake | 9 |
| 1.2.3 | SWOT-analyysi | 10 |
| 1.3 | IT-alan eettisyys | 10 |
| 1.4 | Määritelmät termit ja lyhenteet | 11 |
| 2 | Prosessit toiminnan perustana | 14 |
| 2.1 | Prosessikäsitteitä | 14 |
| 2.1.1 | Ydinprosessit | 15 |
| 2.1.2 | Tukiprosessit | 15 |
| 2.1.3 | Hukkatoiminnot | 15 |
| 2.2 | Prosessien kehittäminen..... | 16 |
| 2.2.1 | Kehittämisen osa-alueet..... | 17 |
| 2.3 | Prosessien määrittely | 18 |
| 2.4 | Prosessien kuvaaminen | 18 |
| 2.4.1 | Prosessikartta | 20 |
| 2.4.2 | Toimintamalli | 20 |
| 2.4.3 | Prosessin kulku..... | 22 |
| 2.4.4 | Työnkulku..... | 25 |
| 2.5 | Prosessien analysointi..... | 27 |
| 2.5.1 | Ongelmien kuvaaminen..... | 27 |
| 3 | Prosessijohtaminen | 28 |
| 3.1 | Prosessijohtamisen periaatteet | 28 |
| 3.2 | Muutoksen johtaminen prosessinäkökulmasta..... | 29 |
| 3.3 | Prosessin omistajuus ja asiantuntijat..... | 30 |
| 3.4 | Muutoshallinta..... | 30 |
| 4 | Käyttöympäristön yleiskuvaus..... | 32 |
| 4.1 | Käyttöympäristö | 32 |
| 4.2 | Käyttäjät | 33 |
| 4.2.1 | Asiakkaat..... | 34 |
| 4.2.2 | Asiantuntijat | 34 |
| 4.2.3 | Järjestelmän ylläpitäjät..... | 34 |
| 4.2.4 | Muut | 35 |
| 4.2.5 | Myynnin edustajat | 36 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.2.6 | Palvelupiste | 36 |
| 4.3 | Tietosisältö | 36 |
| 4.4 | Käyttöoikeudet | 38 |
| 5 | Tikettijärjestelmän vaatimusmäärittely | 38 |
| 5.1 | Toiminnalliset vaatimukset | 39 |
| 5.2 | Laadulliset vaatimukset | 40 |
| 5.3 | Kapasiteettivaatimukset | 40 |
| 6 | Tikettijärjestelmän muut ominaisuudet | 40 |
| 7 | Riski- ja SWOT-analyysit | 41 |
| 7.1 | Riskianalyysi | 41 |
| 7.2 | SWOT-analyysi | 42 |
| 8 | Johtopäätökset ja yhteenveto | 43 |
| 8.1 | Prosessien tulevaisuus | 44 |
| 8.2 | Kyselylomake | 44 |
| 9 | Tulevaisuuden suunnitelmat | 46 |
| | Lähteet | 47 |
| | Kuvat | 49 |
| | Taulukot | 50 |
| | Liitteet | 51 |

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli Yritys Oy:n palvelupisteen prosessien kartoitus, kehittäminen ja järjeistämisen. Sen alatavoitteena oli kuvata ja mallintaa palvelupisteen toiminta ja kartoittaa nykyisten vaatimusten mukaiset tarpeet.

Yritys Oy on keskisuuri IT-alan yritys pääkaupunkiseudulla. Asiakkaat ovat pääosin pääkaupunkiseudulta. Palvelupiste on otettu liiketoimintaa mukaan noin puoli vuotta sitten, ja sen toiminta vaatii suunnittelua, jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty liiketoiminnan kannalta. Kilpailutilanne alalla ja samankaltaisten yritysten kesken on tiukkaa ja sen takia emme paljasta yrityksen nimeä.

Työskentelemme Yritys Oy:n palvelupisteessä. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat merkityksellisiä toimeksiantajalle. Palvelupisteen toiminta Yritys Oy:ssä on vielä alussa, ja tulemme jatkossakin hyötymään tästä tutkimuksesta ja prosessien kehittämisestä.

Opinnäytetyö on toimintakeskeinen. Lähestymistapa on kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä korostuu työelämää kehittävä toiminta. Kehittämishankkeen suunnittelussa on korostunut yhteistyössä toimeksiantajan kanssa tapahtuva pohdinta siitä, mitä työltä odotetaan ja mitä nämä odotukset merkitsevät prosessien toiminnalle.

Lähtökohta kohdeyrityksen tukipalvelujen parantamiselle on tavoite saada toimintaa tehokkaammaksi, tiedot helpommin saataville, palveluprosessia nopeutetuksi ja kirjattujen töiden raportointia tehostetuksi. Nykytilanteessa kohdeyrityksellä Yritys Oy:llä on olemassa järjestelmä, johon kirjataan asiakkailta tulevat palvelupyynnöt. Järjestelmän avulla palvelupyynnöille määrätään asiantuntijat, jotka järjestelmän toiminnallisuuksien avulla raportoivat työn edistymisestä.

Tärkeänä osana tätä opinnäytetyötä oli tutustua tarkemmin prosessien kehittämiseen, kuvaamiseen ja johtamiseen ja tarkastella ja kehittää tekijöiden ammatillista osaamista. Tarkoitus on, että työ palvelee Yritys Oy:n kasvua kohti tehokkaampaa liiketoimintaa.

Opinnäytetyön aiheen rajauksen ulkopuolelle jäävät esille tulevat tulevaisuuden hankkeet sekä prosessien käyttöönoton seuranta ja laadun valvonta. Opinnäytetyöstä myös rajataan ulkopuolelle se, missä aikataulussa nämä tulevaisuudessa tapahtuvat hankkeet toteutetaan.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta

1.2.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 152) kertoo kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi todellisen elämän kuvaamisen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ja ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat:

- Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Suositaan ihmistä tiedonkeruun lähteenä ja kerääjänä.
- Käytetään induktiivista analyysiä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohdana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.
- Vaalitaan laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa. Näitä metodeja, joita tässä työssä on käytetty, on kyselylomake, SWOT-analyysi ja erilaisten dokumenttien analysointi.
- Kohde on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
- Tutkimussuunnitelma elää ja muotoutuu tutkimuksen edetessä.
- Tapaus on ainutlaatuinen ja sitä tulkitaan sen mukaisesti.

(Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007,155.)

1.2.2 Kyselylomake

Yritys Oy:n työntekijöille lähetettiin kyselylomake sähköpostilla. Sähköpostissa pyydettiin ottamaan kantaa prosessien toimintaan. Tätä kautta voidaan ennakoida prosessimuutosta ja hyödyntää koko yrityksen työntekijöiden näkemykset. Tutkimuksen tulokset analysoitiin ja näistä tehtiin kehitysehdotukset toimenpiteitä varten.

Kyselylomakkeen laatimiseen on syytä varata aikaa, mikäli halutaan saada hyvät vastausmäärät ja mahdollisimman tarkkaan kohdistettua tietoa. Kyselytutkimuksella on myös omat heikkoutensa. Ovatko vastaajat vastanneet todenmukaisesti ja ovatko kysymykset olleet

onnistuneita? Kysymysten liiallinen määrä voi vähentää vastaajien kiinnostusta täyttää lomake. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190.) Vastausaikaa annetaan yleisimmin viikko. Palautusprosenttiin vaikuttavat lomakkeen ulkoasu, kohderyhmä ja kysymysten määrä. (Heikkilä 2004, 66.)

1.2.3 SWOT-analyysi

SWOT-kyselyt tehtiin analysoimalla kyselylomakkeen vastauksia. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon sellaista tietoa, jota voitaisiin käyttää hyödyksi muutosprosessin heikkojen kohtien parantamiseksi.

SWOT-analyysissä käytettiin hyödyksi myynnin, tuen ja hallinnon työntekijöiden kanssa käymiä keskusteluja. Näistä keskusteluista keräsimme omat muistiinpanot, joiden perusteella teimme SWOT-analyysin. Näiden keskustelujen muistiinpanoja ei julkaista tässä työssä, koska materiaali on salaista.

1.3 IT-alan eettisyys

Tietotekniikan liiton julkaisemat eettiset ohjeet kertovat jäsennetysti alan ammattilaisille suunnatun eettisen ohjenuoran. Yritys Oy:n henkilöstöön kuuluvana tietojenkäsittelyn ammattilaisena henkilöstön tulee tietää erityisesti tietosuojaan liittyvät normit ja säädökset. Heidän tulee ottaa vastuu tekemistään valinnoista ja olla avoin asiakkaille vahingollisen tapahtuman seurauksista. Asiakkaan suuntaan tulee olla rehellinen tehdystä työstä ja laskutuksesta sekä tehdä työtä laillisilla sovelluksilla. Tehdyt työt tulee olla mietitty ja toteutettu asiakkaan toiveiden ja turvallisuuden mukaisesti, vaikka se merkitsisi asetetuista aikatauluista poikkeamiseen. (Etiikan ohjeet v3 2002.)

Eettisyyden sääntöjen noudattaminen tulee tulla esille myös roskapostiongelman ja hakkeroinnin yhteydessä. Käytettyjen koneiden hävittämisen tulee tapahtua kierrättäen ja luontoa säästän. Sähköä säästävien energiansäästöohjelmien käyttöönotto tulee ottaa huomioon ja suosia luontoa mahdollisimman vähän rasittavien kierrätysmenetelmien toteutumista. Muiden ihmisten yksityisyyden suojaa, tekijänoikeuksia sekä henkistä omaisuutta tulee suojella ja väärinkäyttö estää mahdollisimman tehokkaasti. Tietojenkäsittelyn ammattilaisen tulee jatkuvasti kehittää asiantuntijuuttaan sekä noudattaa ammattikuntaa koskevia sopimuksia ja asetuksia. Muista huolehtiminen vaatii myös itsestä huolehtimista. (Etiikan ohjeet v3 2002.)

Yrityksen tarkoitus on tuottaa sijoittajilleen varallisuutta, työntekijöilleen palkkaa, yhteiskunnalle verotuloja ja asiakkaille laadukkaita palveluja. Juhani Pekkola ja Kimmo Pekkola (2005, 39-40) artikkelissaan Liiketoiminnan etiikka kirjoittavat siitä, kuinka teollinen liiketoiminta on Suomen itsenäisyyden ajan ollut periaatteiltaan vakaata ja pyrkinyt pysyvyyteen. Perheyrietykset ovat sijoittaneet voitot toiminnan kehittämiseen ja suunnitelmat ovat tukeneet pitkän aikavälin kehitystä. Liiketoimintoyritysten toiminta on ollut yhteiskuntaa ylläpitävien eettisten sääntöjen mukaista ja päätöksiä on tehty tukemaan yhteiskuntarakennetta ja tavallista ihmistä esimerkiksi elinikäisen työpaikan suhteen. Talouden avautuminen ja kansainvälistyminen ovat tuoneet mukanaan lyhyen aikavälin voittojen tavoittelun, tulosyksiköittämissä ja kannattavuuden parantamiseen.

Yritys voi tuoda esille eettistä toimintaansa arvojensa kautta. Arvot eivät kuitenkaan tuo esille toimintaohjeita vaan yrityksen prosesseissa ne tulisi erikseen ottaa huomioon ja sisällyttää yrityksen jokapäiväiseen toimintaan niin, että asiakas voi tuotetta tai palvelua ostaessaan olla tietoinen myös eettisestä ostopäätöksestä. Tulevaisuudessa etiikka kuvaa entistä enemmän yritysten taloudellista ja teollista toimintamallia.

Yrityksen tulisi pystyä heijastamaan ympäristönsä eettisiä arvoja ja odotuksia. Yhteiskunta sääntelee liiketoimintaan liittyvää kuluttajan suojaa ja ilmankin sitä yritysten tulisi pystyä toimimaan samankaltaisten eettisten periaatteiden mukaisesti ja vaikkakaan eettisiä periaatteita ei ole kirjattu, analysoitu tai päivitetty prosessikaavioihin tai työnkuvauksiin.

1.4 Määritelmät termit ja lyhenteet

Asiakas

Asiakas on yksi tai useampi prosessin tuotteen ja / tai palvelun vastaanottaja (tässä tapauksessa B2B, business to business). Asiakkaat käyttävät tuotteita ja palveluita omassa liiketoiminnassaan. (Nevanlinna & Relander 2006, 13-15.)

Arviointi

Arvioinnissa tarkastellaan tarkoituksenmukaisuutta ja kykyä täyttää asetettuja vaatimuksia, tässä tapauksessa prosesseja (Ihme 2009).

BPR Business Process Redesign

Liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua. Liiketoimintoketjujen uudelleenajattelua ja organisointia. (Martola & Santala 1997, 9-10.)

Kohdeyritys

Asiantuntija- ja tukipalveluita tarjoava Yritys Oy, jonka päätoiminta sijoittuu pääkaupunkiseudulle. Lisäksi toimintaa on Tampereella. Yritys työllistää 24 henkilöä, joista 2 on palvelupisteessä ja 13 tukipalveluissa. Loput työntekijät ovat myynnissä ja hallinnossa.

Liiketoiminta

Liiketoiminta tarkoittaa ammattimaista kaupallista toimintaa, jonka tarkoituksena on joko luoda pääomaa ja voittoa, tai vain ylläpitää omaa toimintaa (Laamanen 2002, 43).

Liiketoimintamalli

Liiketoimintamalli kertoo organisaation tavan toimia markkinoilla ja perustelee yrityksen arvon perustan (Laamanen 2002, 39).

Läpimenoaika

Läpimenoaika käytetään tiettyjen toimintojen toteuttamiseen. Prosessin läpimenoaika kattaa ajan alusta loppuun asti. (Laamanen 2002, 45.)

Organisaatio

Organisaatio tarkoittaa yleisesti jonkin yrityksen, hallinnon, järjestön tai valtion rakennetta. Organisaatiossa tietty ryhmä ihmisiä toimivat yhdessä. Rajapinta muodostuu sen perusteella, kuka ryhmään tai organisaatioon kuuluu. Organisaatio voi olla pysyvä tai väliaikainen. (Laamanen 2002, 56.)

Palveluprosessi

Palveluprosesseissa asiakas osallistuu merkittäväällä tavalla prosessin toteuttamiseen (Laamanen 2002, 46).

Palvelupyyntö eli tiketti:

Palvelupyyntö eli tiketti on työnohjausjärjestelmään syötetty asiantuntijapalvelun tilaus.

Projekti

Projektin vaiheita ovat mm. perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Projekti on määritelty toimintojen joukko. Tavoitteena on tehdä projekti kertaluonteisena annetussa ajassa. (Artto, Martinsuo, & Kujala 2006.)

Prosessi

Prosessi sisältää joukon toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja. Toimintoihin tarvitaan resursseja, joiden avulla data tai syötteet muutetaan tiedoksi tai tuotteiksi. (Laamanen 2002, 12.)

Prosessin kuvaus

Prosessin ymmärtämisen avuksi prosessit kuvataan. Näissä kuvauksissa esitetään kriittiset toiminnot ja prosessin muut määrittelyt. Prosessin kuvaustapoja on mm. Prosessikartta. (Hannus 1994, 284.)

Prosessikartta

Kartta sisältää yrityksen toiminnalliset yksiköt, päätoiminnot, toimittajat ja asiakkaat. Graafinen kuvaus sisältää kartan yrityksen avainprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. (Laamanen 2002, 65.)

Prosessin omistaja

Prosessin omistaja on prosessista vastuussa oleva henkilö (Laamanen 2002, 66).

Suorituskyky

Suorituskyky on kyky saada aikaan haluttuja tuloksia. Teknisesti prosessin suorituskyvyn mittana käytetään usein prosessille asetettujen vaatimusten ja prosessin tulosten suhdetta. (Laamanen 2002, 57.)

Syöte

Syöte on tietoja tai materiaalia, joka syötetään prosessiin (Laamanen 2002, 57).

SWOT-analyysi

Strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Tavoite

Tavoite tarkoittaa tulevaisuudessa tiettyä ajankohtana todettavissa olevaa haluttua tilaa, toimintatapaa tai suorituskykyä (Laamanen 2002, 54).

Tehokkuus

Tehokkuus on tunnusluku, jota voidaan mitata tuotteiden, vaikutusten ja käytettyjen resurssien suhteena (Laamanen 2002, 47).

Tietoverkko

Tietoverkko sisältää toisiinsa kytkettyjä tietokoneita ja verkkolaitteita. Internet on yksi iso verkko. Pienempiä verkkoja on esim. yritysten sisäverkko intranet, jonne ei ole pääsyä muilla kuin yrityksen työntekijöillä. Extranet on vain tietyille käyttäjryhmälle tarkoitettu kumppaniverkko, jossa voidaan jakaa tietoa yhteistyöyritysten välillä. (Laamanen 2002, 48.)

Toimitusprosessi

Toimitus koostuu tuotteiden ja palveluiden tilauksen tekemisestä tuotteiden ja palvelujen vastaanottamiseen (Laamanen 2002, 57).

Tuote ja palvelu

Ulkopuoliset asiakkaat tilaavat tuotteita ja palveluita organisaation toimitettavaksi. Asiakkaan ongelmat ja tarpeet ratkeavat tuotteiden ja palveluiden avulla. (Laamanen 2002, 67.)

Työkalu

Työkalujen avulla voidaan suorittaa tehtäviä tai osia tehtävästä. Sen on tarkoitus helpottaa ja auttaa tehtävien suorittamisessa.

2 Prosessit toiminnan perustana

Prosesseiksi voidaan kutsua lähestulkoon mitä tahansa toimintaa, jossa on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, jotka muuttavat syötteitä tuotoksiksi. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen (Hannus 1994, 104). Toimintaketju, eli prosessi, muodostuu, kun siihen osallistuvat resurssit suorittavat prosessiin kuuluvia tehtäviä saadakseen aikaiseksi suuremman kokonaisuuden. Prosessit ovat usein riippumattomia organisaatorakenteista ja niiden suorituskykyä tulee arvioida sisäisen ja ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. (Kvist, Arhonia, Järvelin & Räikkönen 1995, 9-12.) Useat eri johtamisen mallit perustuvat prosessien analysoimiseen ja sitä kautta niiden kehittämiseen ja parantamiseen. Prosessien läpimenon tehokkuus ja nopeuden parannus ei koske enää vain yhtä organisaatioyksikköä vaan useita eri osa-alueita organisaation sisällä. (Laamanen & Tinnilä 2002, 6-9.)

2.1 Prosessikäsitteitä

Jotta prosesseja voidaan kehittää mahdollisimman tehokkaasti, tulee yrityksen sopia käytettävistä käsitteistä prosesseja kuvatessa (Laamanen & Tinnilä 2002, 6). Osa käsitteistä, joita käytetään opinnäytetyössä, tulee Yritys Oy:n sisällä käytettävästä kielestä, joka on vuosien varrella muodostunut työntekijöiden keskinäisen kommunikaation keskeisimmäksi osa-alueeksi. Tätä sanastoa on turha mennä muuttamaan, jotta prosessien kuvaus on mahdollisimman yksinkertaista, sillä käytössä oleva sanasto on yrityksen sisäinen sanakirja.

2.1.1 Ydinprosessit

Ydintoiminto luo asiakkaalle arvoa ja on välttämätön asiakkaan tuotteen tai palvelun kannalta. Tuotettu palvelu on sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille ja se lisää liiketoiminnan todellista arvoa. (Moisio 2006; Plowman 1997, 80.) Ydinprosessi ilmaisee organisaation tavoitteet ja keinot miten se niihin pyrkii. Edellytykset ydinprosessin toiminnalle luo tukiprosessi. (JUHTA 2008.)

2.1.2 Tukiprosessit

Tukitoiminto on välttämätön organisaation itsensä kannalta ja mahdollistaa näin ydintoimintojen tekemisen (Moisio 2006; Plowman 1997, 80). Sisäiset asiakkaat muodostavat usein ydintoiminnot kuten esimerkiksi henkilöstöhallinto ja hallinnolliset toiminnot (JUHTA 2008).

2.1.3 Hukkatoiminnot

Hukkatoiminto syö organisaation resursseja sekä viivästyttää prosessin läpivientä. Ne aiheutuvat silloin, kun jossain organisaation prosessin vaiheessa tapahtuu virhe. Virheitä voivat olla esimerkiksi tietojen metsästys usealta eri taholta, työnkuvauksen puutteellisuus, riittämätön dokumentaatio, huono viestintä ja asiakkaiden tarpeiden vääränlainen kartoitus. (Plowman 1997, 83.) Useat päällekkäiset ja monimutkaiset prosessit, huono tiedotus ja tiedon katkokset, sekä epätäydellinen informaatio siitä mitä tehdään aiheuttavat usein hukkatoimintoja. Mallien, valmiiden prosessien ja normien puute sekä väärä tieto myöskin viivästyttävät prosessin läpivientä. (Moisio 2006.)

Hukkatoimintojen toistuessa ne voivat muokkautua toimintatavoiksi organisaatioon ja siirtyä henkilöltä toiselle ”koska näin hommat on aina tehty”. Hukkatoimintoja voi myös syntyä silloin kun eri rooleissa olevat osa-alueet yrittävät korostaa oman alueen tehokkuutta. Esimerkiksi myynti voi yrittää parantaa kauden tulostaan myymällä kohdeyritykselle uusinta uutta olevan laitteen, joka on epäsoveltuva muiden vanhempien laitteiden kanssa, jolloin tuki joutuu etsimään kiertoreittejä ja paikkausmenetelmiä syntyneiden ongelmien selvittelyyn. Usein näillä ns. tulipalojen sammuttelulle saadaan aikaiseksi vain päällä olevien projektien keskeytymisen, lyhytkestoisten ratkaisujen käyttöönoton sekä monimutkaisuuden kasvun ja sekavuuden lisääntymisen.

2.2 Prosessien kehittäminen

Paineet prosessien kehittämiseen Yritys Oy:ssä ovat syntyneet IT-alan murroksen myötä. Muutospaineita ovat tuoneet asiakastarpeiden muutokset sekä toimintaympäristön paineina laiteratkaisujen monimutkaistuminen ja vaaditun osaamistason kasvaminen. On huomattu, että yrityksen tulo ei enää perustu vain raudan myymiseen, vaan raha tulee taloon tuki- ja ylläpitopalveluista. Yrityksen keskeisimmät prosessit ovat siirtyneet myynnillisestä palveluihin ja aineettoman asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen. Markkinat ovat siirtyneet myyväältä yritykseltä palvelua vastaanottavalle yritykselle. Yritys on hakenut uutta asemaa markkinoilla ja kehittäminen on tällä hetkellä erittäin voimakasta. Lisäksi yritys on hiljalleen muokkaantunut yrittäjähenkisestä kasvavasta liiketoiminnasta, jolloin kaikki pystyvät hoitamaan lähes kaikkia tehtäviä, monimutkaisemmaksi eri funktioihin, rooleihin ja osaamisalueisiin jakautuneeksi organisaatioksi.

Prosesseja kehittämällä voidaan antaa asiakkaille enemmän sitä, mikä kohtaa juuri heidän tarpeensa. Lisäksi yritykseen on otettu käyttöön uusi tietojärjestelmä, joka tehostaa tukipalvelujen toimintaa entisestään ja nopeuttaa tukipyyntöjen läpimenoaikaa. Turhat toiminnot prosessien läpiviennissä syövät tukihenkilöiden resursseja ja vievät aikaa. Asiakas maksaa tukihenkilöiden ajasta, mikä myöskin tarkoittaa, että vähemmän tulee tehdyksi pidemmällä ajalla ja virheiden tekemisen mahdollisuus kasvaa. Kun asiakkaan vaatimukset ylittyvät tarkoittaa se sitä, että Yritys Oy on kilpailukyinen muihin verrattuna ja asiakkaat palaavat tai pysyvät.

Kilpailu ei ole alalla vielä kovaa, mutta sitä kuitenkin esiintyy ja se pitää ottaa vakavasti. Asiakkaat voivat etsiä muita vaihtoehtoja, jos palvelu on huonoa, tulos heikkoa tai kokevat ettei tehty työ se vastaa sitä, mitä on tilattu. Prosessin kehittämällä pyritään vähentämään työmäärää, lyhentämään läpimenoaikaa, parantamaan tuottavuutta. Lisäksi prosessi tulee paremmin hallintaan, nostaa toimitusvarmuutta, vähentää virheitä, lisää tyytyväisyyttä sekä parantaa yrityksen kannattavuutta ja tulosta.

J. Moisio (2006) arvioi prosessin kehittämismallin sisältävän useita eri kohtia, joista ensimmäisenä varmistetaan johdon sitoutuminen. Toiseksi keskitytään aiheisiin laatu, toimitukset ja kustannukset niiden pariin määritellyn prosessitiimin kanssa. Olemassa oleva tilanne tullaan kuvaamaan prosessikuvauksen avulla ja selvitetään syyt, miten prosessi kulkee eteenpäin. Prosessien läpiviennille asetetaan tavoitteet ja niiden perusteella voidaan tehdä parannussuunnitelmia. Suunnitelmien käyttöönoton jälkeen niitä voidaan tarkastella ja korjata sekä vakioida ja yhtenäistää. Moisio vielä mainitsee, että tulokset voidaan esittää ja juhlia niitä, mikä samalla toisi yritykseen yhteishenkeä ja loisi tekemisen meininkiä.

Huolellisella prosessien kuvaamisella, niiden analysoinnilla ja roolien selkeyttämisellä voidaan eliminoida osa hukkatoiminnoista pois. Asiakkaille lähetettävillä kyselyillä palvelun laadusta voidaan tarkastella kuinka prosessi esiintyy ulospäin vastaanottajille tai käyttäjille. Ulkoisilla auditoinneilla sekä asiakaspalautteilla voidaan testata prosessien toimivuutta käytännössä niin kuin ne näyttäytyvät ulospäin. Sisäisillä auditoinneilla, kehityskeskusteluilla ja itsearvioinneilla voidaan havainnoida prosessien toimivuus ja kehittyminen yrityksen sisällä.

Erityisesti IT-alan uudistusvauhti on luonut massiiviset paineet muutoksille alan yrityksille. Hintojen tippuminen, liiketoiminnan siirtyminen myymisestä palvelun tuottamiseen sekä asiakkaiden kasvava tarve moniosajien palveluille ovat luoneet kentän, jossa ketterästi prosessejaan uudelleensuunnittelevat yritykset pärjäävät paremmin kuin vanhan kaavan mukaan toimivat. Prosessien uudelleensuunnittelulla voidaan aikaansaada niin merkittäviä parannuksia tehokkuudessa ja asiakastyytyväisyydessä, että usein yrityksillä ei yksinkertaisesti ole varaa olla uudelleensuunnittelematta toimintaansa (Kvist, Arhoma, Järvelin & Rääkkönen 1995, 15).

Organisaatiota ohjaavat toiminnat ovat samat, mitkä ohjaavat prosessien kehittämistä. Kehittämisen tavoitteita saattaa olla useita (toiminnan tehostus, laadun ja palvelun parantaminen, kustannussäästöt), mutta erityisesti aineetonta osaamista sisältävä prosessi pyritään saamaan mitattavaan muotoon ja luotettavaksi. Kehittäminen voi olla jatkuvista pienistä muutoksista laajoihin kehittämishankkeisiin tähtäävä, mutta usein muutoksissa on kyse jonkin prosessin osa-alueen parantaminen. (JUHTA 2008.)

2.2.1 Kehittämisen osa-alueet

Prosessien kehittämisellä Yritys Oy pyrkii vaikuttamaan kolmeen isompaan osa-alueeseen ja liiketoimintaprosessiin. Yhtenä osa-alueena on henkilöstö, jonka tehtäviä ja rooleja selkeytetään sekä työnsisältö kuvataan. Henkilöstön osaamisalueet, koulutustarpeet ja vaikuttamishalukkuus kartoitetaan urakehityksen ohella. Vastuut ja päätösvaltuudet saatetaan koko yrityksen henkilöstön tietoon, jotta tiedotus yrityksen sisällä nopeutuisi.

Toisena osa-alueena on johtamiskäytäntö ja organisaatiokulttuuri. Yrityksen arvot saatetaan henkilöstön sekä asiakkaiden tietoon sekä käydään läpi toiminnan eettisyys. Yritys asettaa toiminnalleen tavoitteita ja sopii miten tavoitteiden saavuttamista seurataan ja mitataan. Henkilöstölle tarjotaan motivaattoreina kannuksia ja palkintoja hyvin ja ansiokkaasti tehdystä työstä.

Kolmantena osa-alueena ja syynä prosessien kehittämiselle on tietojen ja järjestelmien hallinta. Yritys Oy pyrkii keräämään tarvittavat tiedot, ryhmittelemään ja analysoimaan ne

sekä jakamaan ne tehokkaasti ja luotettavasti eteenpäin. Tietojärjestelmien tulee toimia toiminnan tukena ja Yritys Oy:n sekä useimpien heidän asiakkaidensa infrastruktuuri nojaa järjestelmien toimivuuteen. Tietoturvallisuus työn eettisyyden ohella kuuluu prosesseihin ja niiden ohella kehitettäviin alueisiin, joiden sitouttaminen ja vakiinnuttaminen asiakaspalveluprosessiin takaavat parempaa laatua ja näin ollen yritykseen sitoutuneempia asiakkaita.

2.3 Prosessien määrittely

Prosessikartassa on kuvattu ydin- ja tukiprosessit, organisaatorakenne ja toimintaympäristö. Eri prosessien välisiä yhteyksiä ja riippuvuuksia ei kuvata. Prosessikartta kuvaa kokonaisuuden, esittelee organisaation toimintaa, auttaa päätöksenteossa ja toimii myös ulkoisen viestinnän välineenä. Prosessikarttoja voidaan kuvata usealla eri tavalla. Kartan avulla voidaan tunnistaa prosessin luonne jotta yhdellä kertaa ei muutettaisi liian montaa asiaa. Muutoksilla täytyy olla hyvät perusteet ja niiden läpiviemiseen tulee varata resursseja sekä tarpeeksi aikaa. (JUHTA 2008.)

Prosesseja kuvataan Moision ja Ritolan mukaan ylhäältä alas aloittaen suunnasta mihin tavoitellaan. Vision jälkeen luodaan prosessikartta, joka muodostaa prosessien kokonaisuuden. Kaavio vuorovaikutussuhteista kuvaa mitä vuorovaikutussuhteita eri prosesseilla on muiden prosessien ja sidosryhmien kanssa. Prosessikuvauksilla esitetään mikä käynnistää prosessin, keitä ovat prosessin asiakkaat, miten vastuut on määritetty ja mitä asiat ovat kriittisiä prosessin kannalta. Kuvauksessa laaditaan tarve resursseille ja muodostetaan reunaehdot miten prosessia ohjataan. Prosessin tuotto ja mittaustavat kartoitetaan ja suunnitellaan valvontajärjestelmä sekä sen tuottaman tiedon tallennuspaikka. Lopuksi prosessia kehitetään. (Moision & Ritola 2005.)

Prosesseja kuvataan Moision ja Ritolan (2005) mukaan siksi, että näin tehdessä sovitaan toimintatavoista ja annetaan selkeät ohjeet yhteiseen tavoitteeseen sekä selkeytetään tekijän roolia tämän tavoitteen saavuttamisessa. Kuvauksesta nähdään asioiden väliset riippuvuudet ja eri tekijöiden välinen yhteistyö. Kuvauksen ollessa ymmärrettävä ja looginen, käytössä olevien termien ja käsitteiden ollessa yhtenäisiä ja yhteisesti sovittuja sekä esittämistavan ollessa selkeä, voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos esitetyn informaation perille viemisessä.

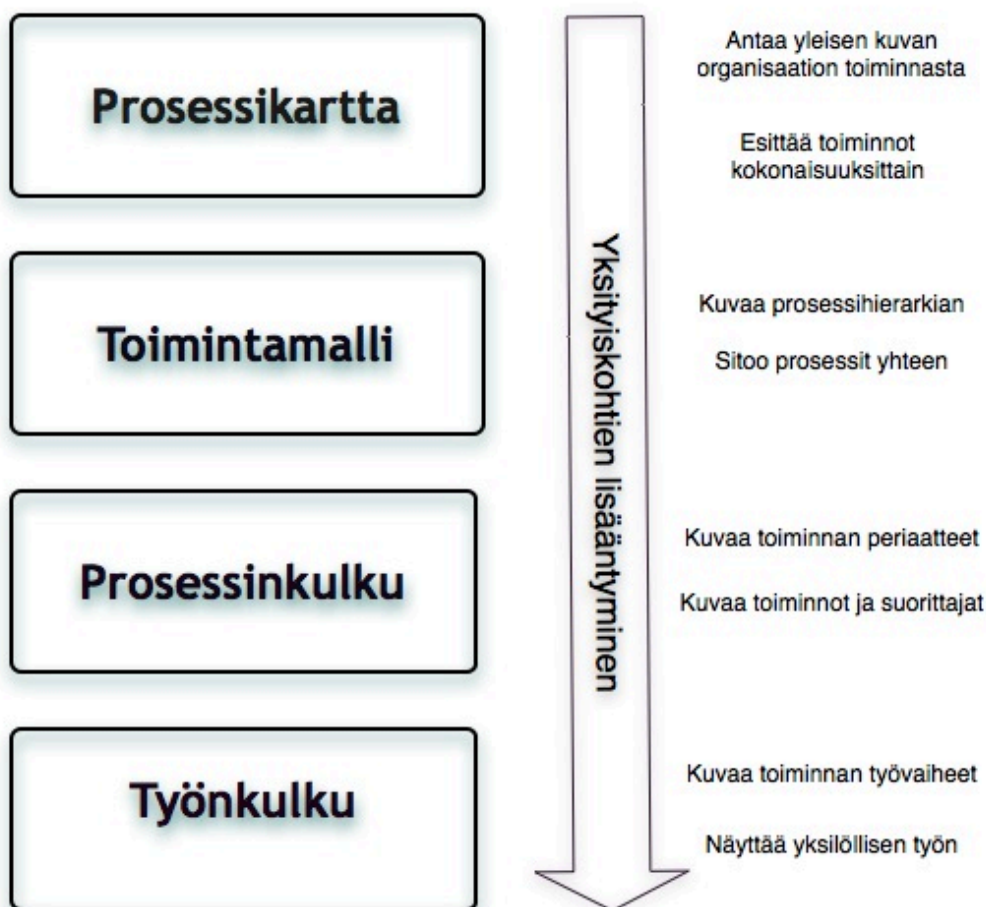
2.4 Prosessien kuvaaminen

Prosessien kuvaamisessa voidaan käyttää useita eri tekniikoita riippuen siitä mitä käyttötarkoitusta varten kuvausta tehdään. Esimerkiksi asiakkaille ulospäin näkyviin

kaavioihin on turha laittaa yrityksen sisällä tapahtuvista prosessin osista yksityiskohtaista kuvausta. Tarpeellisen ja olennaisen informaation tulee olla selkeästi esillä. Prosesseja voidaan kuvata eri muodoissa rautalankamallilla, taulukkoina, kaavioilla, väreillä, kuvilla jne. Tyyli on vapaa, kunhan tarvittava tieto tulee selkeästi esille ja on kuvattu käytössä olevat perussymbolit. Prosessien yksityiskohtaisuus vaihtelee sen mukaan, mitä tasoa kuvataan. Tasojen väliset erot saattavat olla hyvin pieniä ja tasojen kuvaukset saattavat myös mennä päällekkäin johtuen organisaation koosta, kuvausten käyttötarkoituksesta tai prosessin monipuolisuudesta. (JUHTA 2008.)

JUHTAN (2008) mukaan yksityiskohtaisuus lisääntyy sitä mukaa mitä alemmas kuvaustasolla siirrytään. Yleisesti kuvallisessa ja sanallisessa muodossa esitetty informaatio täydentävät toisiaan ja tekevät asiasta helpommin ymmärrettävän. Prosesseja ei aina tarvitse kuvata neljällä tasolla, ne voi myös kuvata vain yhdellä tasolla.

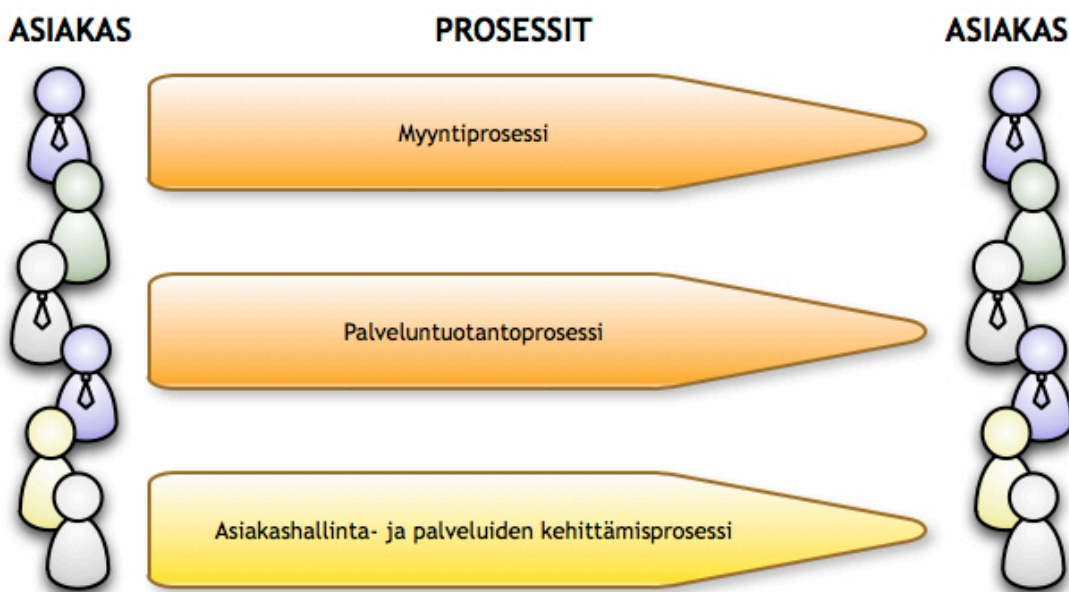
Prosessien kuvaustasot



Kuva 1: Prosessien kuvaustasot (mukaillen JUHTA 2008)

2.4.1 Prosessikartta

Prosessikuvaksen ylin taso, jossa kuvataan organisaation toiminta, on prosessikartta. Siinä esitetään pelkistetysti organisaation toiminnot kokonaisuuksittain. Kuvassa 2 on esitetty Yritys Oy:n ydin ja tukiprosessit. Ydinprosesseina toimivat myynti- ja palveluntuotantoprosessit, asiakashallinta- ja palveluiden kehittämisprosessi on näitä tukeva prosessi.



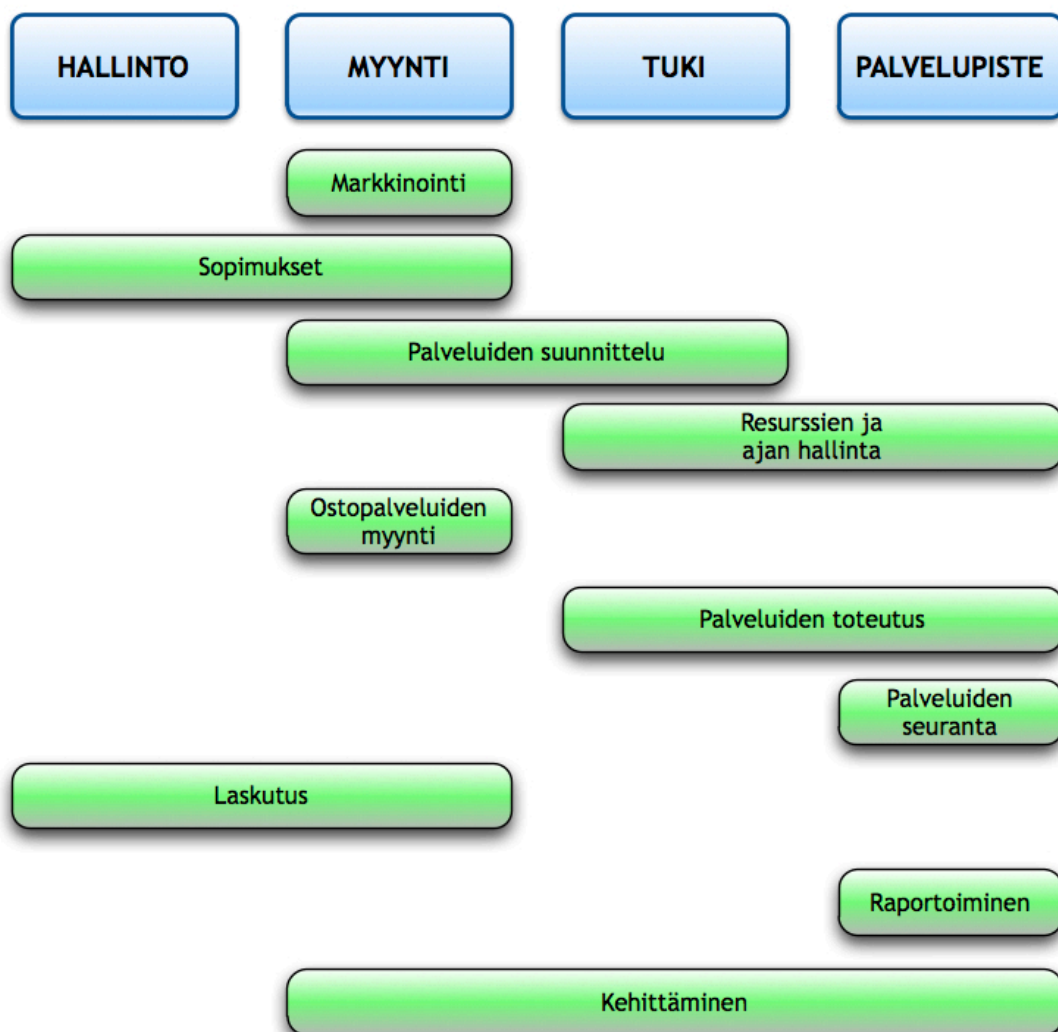
Kuva 2: Palveluorganisaation prosessikartta

Asiantuntijapalveluissa palveluntuotantoprosessi ei noudata tarkkaa ennalta määrättyä järjestystä muuta kuin karkealla tasolla. Prosessi pitää sisällään yleisen käsityksen niistä keskeisistä tekijöistä ja tehtävistä, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen. (Laamanen 2002, 47.)

2.4.2 Toimintamalli

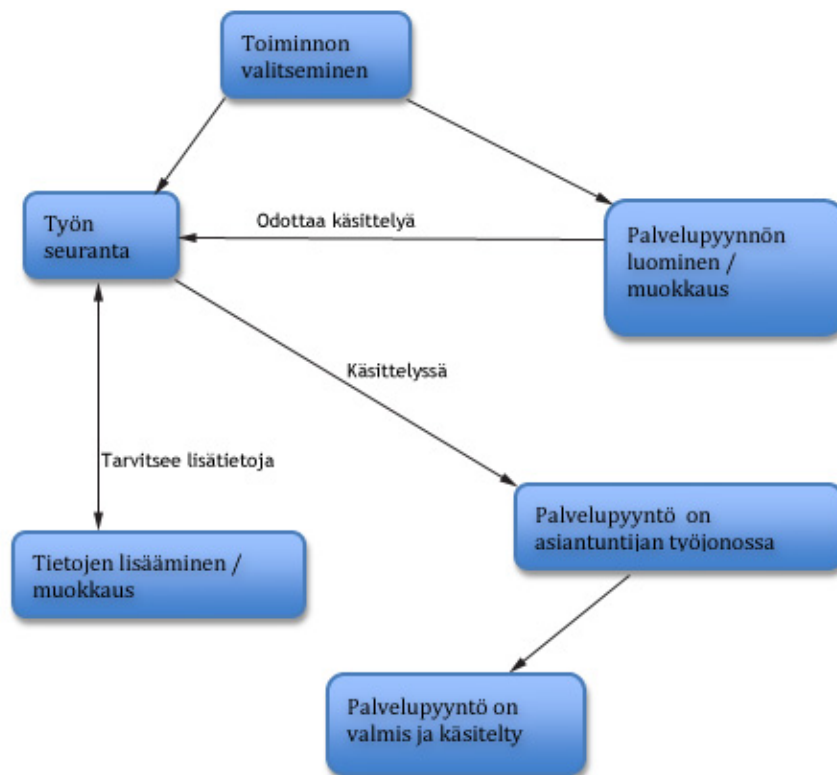
Prosessikarttaa seuraavalla tasolla kuvataan organisaation toimintaa tarkemmin. Toimintamallitasolla kuvataan prosessien jakautuminen osaprosesseiksi ja määritellään prosessien omistajat, arvot ja mittarit. Malli, jossa kuvataan riippuvuudet ja vuorovaikutus antaa johdolle kokonaiskuvan toiminnasta ja sitoo prosessit yhteen. Prosessin kulku ja siihen vaikuttavat tekijät kuvataan toimintamallikaaviolla sekä niitä täydentävillä tekstidokumenteilla. (JUHTA 2008.)

TOIMINTAMALLI



Kuva 3: Yritys Oy:n toimintamalli

Yritys Oy:n käytössä oleva tikettijärjestelmästä on olemassa karkean tason toimintamalli. Siinä kuvataan kuinka asiantuntija voi valita työn seurannan, palvelupyynnön tarkastelun tai uuden palvelupyynnön luomisen. Toimintamalli kuvaa prosessin kulun ja siihen liittyvät osaprosessit. Prosessin työnohjauksellinen kulku on selkeä ja antaa lukijalleen ymmärryksen toiminnan tilasta erilaisissa tilanteissa. Toimintamallissa on selkeä päätyminen siihen, että palvelupyyntö on käsitelty valmiiksi.



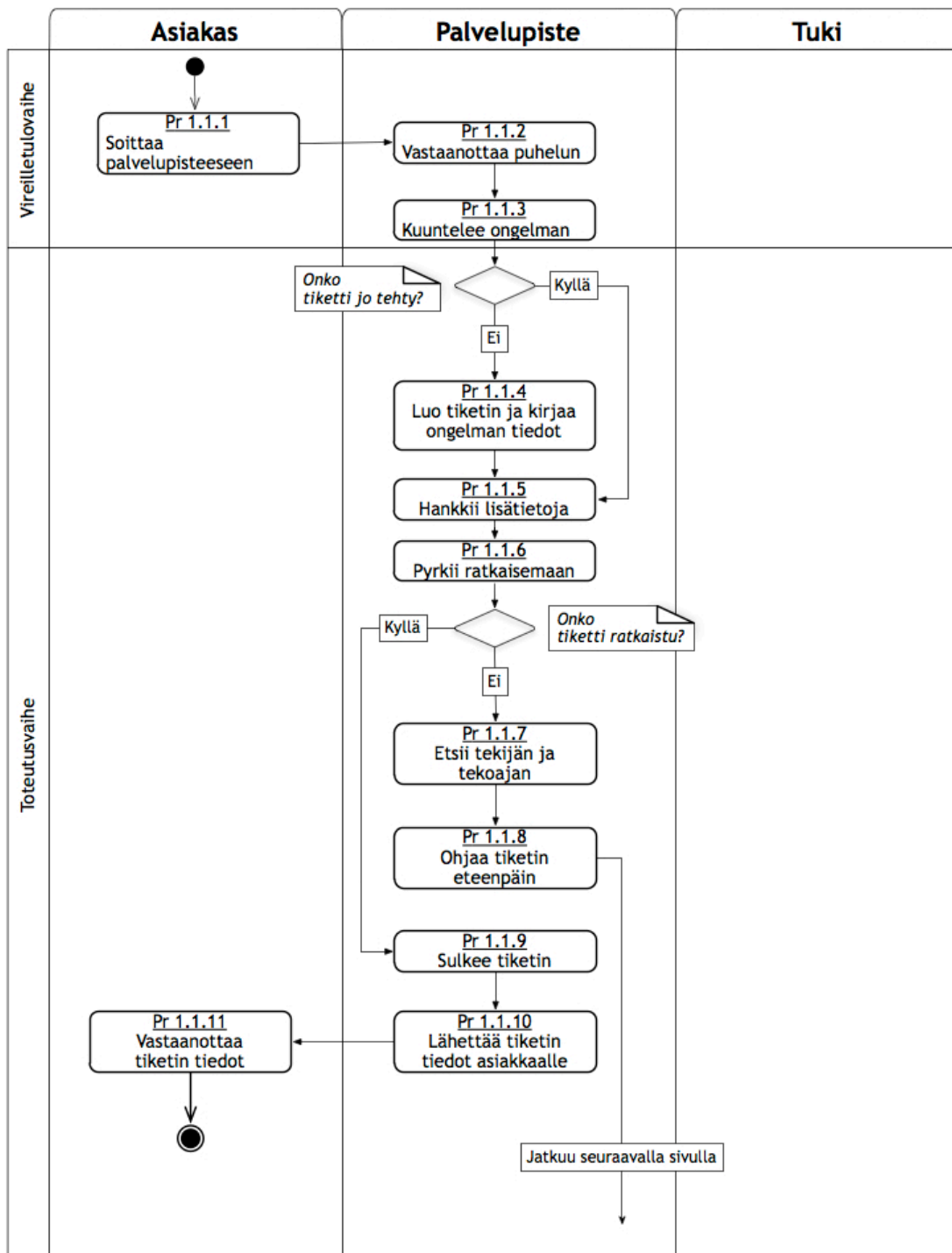
Kuva 4: Toimintamalli tikettijärjestelmässä

2.4.3 Prosessin kulku

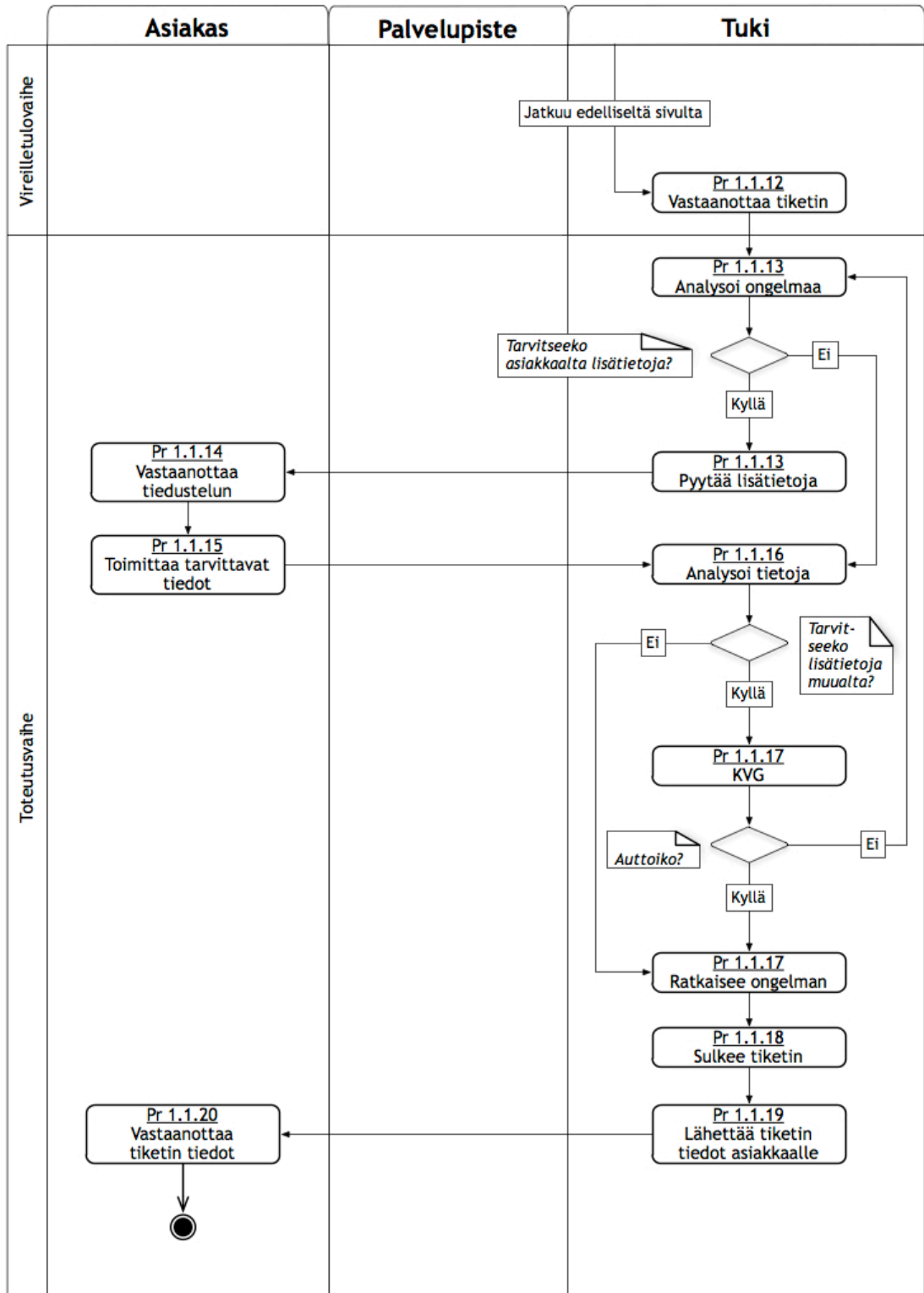
Toiminta kuvataan tarkemmin prosessin kulku - tasolla kuin toimintatasolla. Toiminnan työvaiheet, toiminnot ja toimijat kuvataan yksityiskohtaisesti ja esiin tulevat ongelmat saadaan selkeämmin nähtäville. Tarkkuustasosta riippuen tarkistellaan prosessin ja osaprosessin jakautumista toiminnoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi ja toimenpiteiksi. Niiden tiedot ja tarkoitus kuvataan tarkasti ja ne numeroidaan hierarkkisesti tai muutoin tunnistettavalla tavalla. (JUHTA 2008.)

Prosessikaavion tarkoituksena on kuvata organisaation eri ryhmittymien tärkeimpiä toimintoja verrattuna toisiinsa. Kriittisimmät toiminnot esitetään prosessikuvauksessa, jotta prosessit ovat helpommin ymmärrettäviä. Kuvaus sisältää kaikki elementit, jotka vaikuttavat prosessin läpikäyntiin. Graafisesti prosessi voidaan esittää prosessikaaviossa, jossa esitetään prosessin toiminnot, tekijöiden roolit ja prosessin kulku. Prosesseja voidaan kuvata erilaisilla kaavioilla eri tarkoituksia varten. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63-64.)

Asiantuntijapalveluiden kuvaaminen prosesseissa ei puredu prosessin ominaisuuksiin kovin syväälle. Tämä siksi, että prosessi ennemminkin kuvaa yleistä käsitettä niistä tekijöistä ja tehtävistä, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 47.)



Kuva 5: Prosessikaavio, osa 1



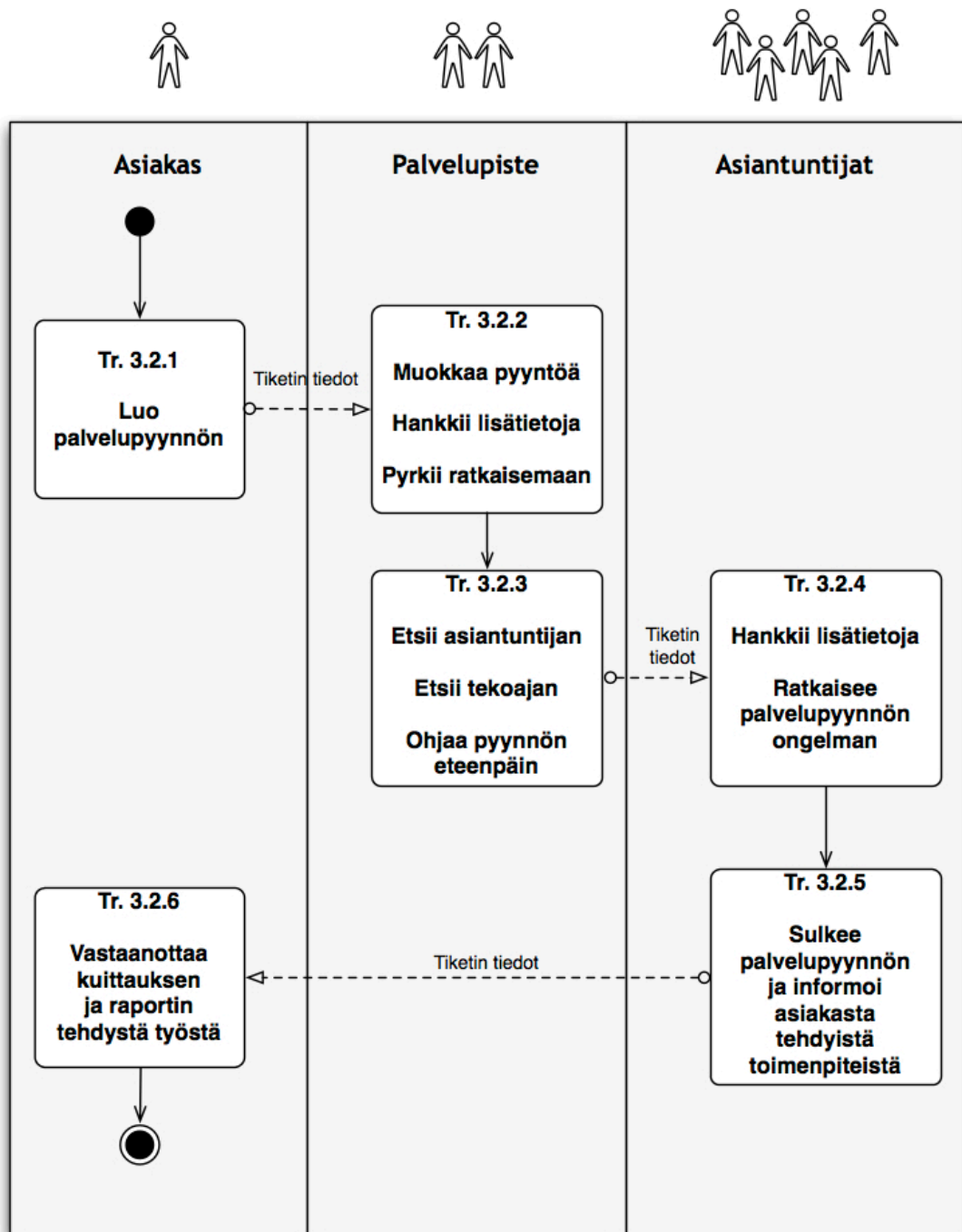
Kuva 6: Prosessikaavio, osa 2

Kuvissa Prosessikaavio osa 1 ja 2 kuvataan, miten asiakkaan palvelupyyntö etenee palvelupisteen kautta asiantuntijoille ja tieto tapahtumista takaisin asiakkaalle. Prosessikulkukaaviossa on uimaratoina kuvattu asiakas, palvelupiste ja tuki, sekä heidän suorittamat toiminnot ja tehtävät.

2.4.4 Työnkulku

Alimmalla tasolla oleva työnkulku on taso, jolla kuvataan tapahtuvat toiminnot toimintatasoa tarkemmin. Työnkulkukaaviossa kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuuden tietotyyppeinä, jolloin voidaan nähdä missä muodossa tieto eri toimintojen välillä liikkuu. Toimintojen vuorovaikutus, työn ohjauksellinen kulku kuvataan numeroimalla toiminnot, toimenpiteet, tehtävät ja osatehtävät hierarkkisesti. Eri liittymät asiakkaan toimintoihin ja sidosryhmiin sekä taustajärjestelmiin tulee kuvata. Samoin kuvataan toiminnon, tehtävän, osatehtävän ja toimenpiteiden omistajat, vastuut sekä tehtävien suorittajien roolit. (JUHTA 2008.)

Työnkulkutasoa käytetään silloin kun halutaan kehittää prosessia, muodostaa prosessin mukaiset työohjeet tai pyritään kehittämään prosessi sähköiseksi palveluksi. Tasolla esitetään tarkasti tehtävien väliset yhteydet, tehtävistä tulevan ja lähtevän tiedon tyyppi sekä tehtävien syötteet ja tuotokset.



Kuva 7: Työnkulkukaavio

Prosessin työnkulkukaaviossa on kuvattu vaihe vaiheelta, miten asiakkaan lähettämä palvelupyyntö etenee palvelupisteen kautta asiantuntijalle ja minkälaisia toimenpiteitä kuhunkin vaiheeseen liittyy. Tavoitteena on saada palvelupyynnössä esitetty ongelma ratkaistua. Usein kuitenkin prosessi ei ole näin suora, sillä erilaisia ongelmia ja hidasteita

syntyy jatkuvasti. Ongelmia on päällisin puolin kuvattu SWOT-analyysissä ja tulevana hankkeen tulee olemaan erityisesti asiantuntijapalveluiden ongelmien analysointi.

2.5 Prosessien analysointi

Prosessien tunnistamisen avulla voidaan nähdä tapahtumat yksittäisistä tehtävistä muodostuneiksi isommiksi pitkäkestoisiksi kokonaisuuksiksi. Ensimmäisenä tulisi kuvata prosessi, joka on liikevaihdon ja kustannusten kannalta olennaisin. Yleinen sääntö on että 80 % on vakioprosesseja ja 20 % ovat erikoisia (Moisio & Ritola 2005). Usein nämä erikoiset ovat myös niitä vaativimpia, jotka myös vaativat erikoisosaamista ja näin ollen sitovat organisaation tärkeimmät resurssit.

2.5.1 Ongelmien kuvaaminen

Ongelmien määrittelyssä voidaan käyttää seuraavanlaista menetelmää (Moisio 2010):

*Määritä

Määritä suuntaus, arvioi menetykset, aseta projektille tavoite. Määrittele ongelma huolellisesti.

*Mittaa

Arvioi mittausjärjestelmän luotettavuus, tunnista ja priorisoi vaikuttavat muuttujat. Kartoita nykyinen suorituskyky ja -vaje.

*Analysoi

Analysoi mitkä muuttujat vaikuttavat ongelmaan, selvitä niiden syyt ja seuraukset.

*Paranna

Laadi toimenpiteet ja suunnitelmat, jolla eliminoidaan ongelmaan vaikuttavat muuttujat. Keksi, suunnittele, toteuta ja testaa ratkaisut.

*Seuraa

Valvo parannuksen toteutusta, vakiinnuta tehty ratkaisu ja prosessi sekä korjaa ongelmat, jos niitä syntyy.

Ongelmia kuvatessa ei ole tarkoitus etsiä syyllisiä, joita voidaan syyttää huonoista työtavoista, vaan tarkoitus on saada heidät näkemään miten heidän tekemänsä vaikuttavat yrityksen muuhun toimintaan. Uusien näkökulmien avaaminen työntekijöille saa heidät ajattelemaan oman työpanoksensa vaikuttavuussuhteita muihin prosessin osiin.

3 Prosessijohtaminen

3.1 Prosessijohtamisen periaatteet

Prosessijohtamisella tarkoitetaan menettelyjä, joilla tunnistetaan ja kehitetään organisaation menestykselle tärkeitä toimintojen ketjuja, prosesseja. Prosessijohtaminen kohdistuu ensisijaisesti toimintaan. Perusajatuksena on, että organisaation suorituskky syntyy prosesseissa ja että toimintaa tulee muuttaa, jos halutaan parempi suorituskky. (Laamanen 2002, 12-13.)

Prosessijohtamiselle ominaista on, että ohjaus ja organisointi tapahtuvat ensisijaisesti prosessien pohjalta. Ehtona prosessijohtamiselle on ydinprosessien ja niiden suorituskmittarien tunnistaminen. Olennaista prosessijohtamisessa on horisontaalinen, asiakkaan tarpeista lähtevä toiminnan ohjaus. Ydinprosesseille määritellään prosessinomistajat, jotka ovat osa prosessikarttaa.

Perinteinen organisaatiokaavio (funktionaalinen organisaatio) kuvaa organisaation hierarkkisen järjestyksen, josta selviää vain raportointisuhteet ja työnjaon mukaisen erikoistumisen henkilöstön tasolla. Puutteelliseksi perinteisessä organisaatiokaaviossa jäävät tuotteet, työvirta, asiakkaat ja toimittajat. (Hannus 2003, 31-40.)

Prosessijohtamisen tehokkaan käytön tekivät mahdolliseksi informaatio- ja tietoliikenneverkostojen käyttöönotto. Informaatio- ja tietoliikenneverkostojen tuomien työkalujen avulla pyrittiin yksinkertaistamaan tuotantovirtoja, parantamaan tiedon jakoa, lyhentämään kiertoaikoja ja alentamaan näin prosessien kustannuksia.

Prosessijohtamisen avulla yrityksen ydinsaaminen, aineeton osaaminen, pyritään muuntamaan arvoksi asiakkaalle. Aikaisemmin korostettiin asiantuntijoiden yksilöllisiä taitoja, nykyään menestyvä prosessijohtaminen perustuu organisaation menettelyjen, työohjauksen ja tiimien kehittämiseen.

Prosessijohtamisessa tulee ottaa huomioon työyhteisön suoritusten, osaamisen ja tiedon johtaminen, ja jakaa tietotaito prosessien vaatimusten mukaan. Johtajan päävastuu organisaatio tasolla on yksiköiden välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtaminen. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda toimiva työyhteisö. Johtajan tai johdon tehtävänä ja vastuulla on koko organisaation ohjaaminen kohti tavoitteita. (Mutro 1992, 71 - 80.)

3.2 Muutoksen johtaminen prosessinäkökulmasta

Muutokset liiketoiminnassa ja organisaatiossa on nykyään pysyvä ilmiö. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja työntekijöiden ja organisaatioiden on vaikea sopeutua niihin. Muutoksen johtamisessa korostuvat taito käynnistää ja hallita koko muutosprosessia.

Muutosprosessin johtamisen kahdeksan askelta (Kotter 2002, 3-6) ovat:

- Osoita muutoksen tärkeys. Analysoi tilanne ja vaikuttavat tekijät. Pyri saamaan yhteisymmärrys muutostarpeista
- Perusta ohjausryhmä. Ohjausryhmän tulee koostua luotettavista ja vaikutusvaltaisista ryhmästä tai henkilöstä.
- Luo visio ja strategia. Vision puoleensavetävä mielikuva ohjaa toimintaa. Strategia on suunnitelma vision saavuttamiseksi. Tavoitteena on yhteinen ymmärrys mihin muutos johtaa.
- Muutoksen ja vision kommunikointi. Kommunikoiki paljon ja käytä kaikkia mahdollisia kanavia hyväksi. Tavoitteena on samansisältöisen muutosta vahvistavan viestin levittäminen.
- Motivoi ja tue ihmisiä toimimaan. Aikataulut, mittarit, roolit ja rakenteet tulee olla selkeät. Esimiesten kannustava, kuunteleva ja jatkuva palaute on tärkeää, jotta työyhteisö saadaan seisomaan muutoksen taakse.
- Varmista tulokset ja välitulokset. Muutosprosessin johtajan tulee huomata ”voitot”. Tavoitteena on saada luottamus muutoksen onnistumiseen.
- Vahvista saavutetut hyödyt ja painota muutosprosessin jatkumista - ei saa antaa periksi. Vahvista muuttuneet tavat toimia. Kiinnitä huomiota onnistumisiin epäonnistumisien sijaan. Näin pyritään vahvistamaan ja kartoittamaan uusia mahdollisuuksia.
- Ankkuroi uudet tavat työyhteisön kulttuuriin. Osoita uuden tavan toimia ja parempien tulosten syy-seuraus-suhdetta. Jatka johtamisen ja ihmisten kehittämistä. Pyri jatkuvaan kehittymiseen.

Muutoksen johtamisen tavoitteet eivät sinänsä eroa johtamisen yleisistä tavoitteista joita ovat prosessien läpimenoaikojen optimointi, kulujen vähentäminen, asiakkaiden tyytyväisyys, oman henkilöstön tyytyväisyys ja sisäisen tehokkuuden parantaminen.

Prosessien muutosten aikana esille tulevat ongelmat on käännettävä positiivisiksi ongelmiksi. Ongelmat tulee hyödyntää prosessien kehittämisen näkökulmasta. Esteiden ja vaikeuksien ylittäminen johtaa entistä parempiin tuloksiin. Johtajan tulee motivoida työntekijöitä ja perustella muutokset ja jokaisen yksilön tarpeellisuus.

3.3 Prosessin omistajuus ja asiantuntijat

Prosesseille nimetään prosessin omistaja. Prosessin omistaja vastaa hänelle nimetyn prosessin suorituskyvystä, tuloksesta ja kehittämisestä koko prosessin osalta. Prosessin omistaja perehtyy prosessikuvauksiin ja tunnistavat oman roolinsa, seuraa, analysoi ja kertoo esimiehelle poikkeamista ja kehitysideoista.

Esimiehet, asiakkaat sekä prosesseissa työskentelevät antavat palautetta ja kehitysehdotuksia prosessin omistajalle, jonka perustehtäviin kuuluu kehitysideoiden, palautteen ja poikkeamien kerääminen, näiden analysointi ja toiminnan kehittäminen strategian mukaisesti, resurssien saatavuuden varmistaminen, prosessissa työskentelevien ihmisten valmentaminen sekä tavoitesuorituskyvyn ylläpito (Laamanen 2002, 254).

Laajimmillaan prosessin omistaja voi olla vastuussa kaikesta prosessin toiminnasta ja asiakkaiden vaatimusten täyttämisestä, jolloin häneen saatetaan viitata käsitteellä prosessin johtaja. Omistaja toimii prosessin kehitystiimin vetäjänä kehittäen toimintaa organisaation tavoitteiden mukaiseksi. Prosessin kehitystiimi on vastuussa prosessin kehittämistyöstä ja tukee siinä prosessin omistajaa.

Prosessin omistajan roolin määrittelyn yhteydessä on tärkeää määritellä myös yksikön johtajien ja esimiesten roolit suhteessa prosessin omistajaan. (Laamanen 2002, 66). Prosessin omistaja voi toimia myös esimiehenä, mutta Laamanen (2002, 124) suosittelee näiden roolien pitämistä erillään, jottei vaarana olisi palata takaisin funktiojohtamismalliin.

3.4 Muutoshallinta

Mitä isompi muutos organisaatiossa on, sitä isompi vastarinta siitä todennäköisesti syntyy. Prosessien optimoinnin johdosta tullaan organisaatiossa tekemään muutoksia nykyisiin prosesseihin mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin, jos tilannetta ei hoideta sen vaatimalla tavalla.

Muutospaineita ovat mm. asiakaskunnassa tapahtuneet muutokset, lainsäädännön muutokset, uudet innovaatiot, kansainvälistyminen, liiketoiminnan tehostaminen ja ympäristön muutokset. (Moisio 2005, 99 - 104.)

Muutosten vastustussyitä voi olla tottumus vanhoihin toimintatapoihin, resurssien puute-epäilyt, uusien toimintatapojen arvioidut riskit, omien etuuskien menettämisen pelko,

lisääntyvän työn pelko, tiedon puute, pelko tuntemattomasta, muutostarpeen ymmärtämättömyys, oman roolin puutteellinen ymmärtäminen ja mielikuvaesteet.

Eri organisaatiotasot vastustavat muutosta eri syistä, ja Martolan ja Santalan (1997, 184) mukaan eniten vastustusta löytyy keskijohdosta. Muutosvastarintaa voidaan lievittää parhaiten henkilöstön osallistumisen, tiedottamisen ja kouluttamisen kautta. Käyttäjille voidaan asettaa tavoitteita muutoksen haltuunottoon ja tavoitteiden saavuttamista kannattaa seurata. Henkilöstön palkitseminen ei toimi erittäin hyvänä kannustimena eikä lievennä muutosvastarintaa. (Martola & Santala 1997, 183.) Muutokseen sopimatonta asennetta on pidetty kaikista ongelmallisimpana toteutettaessa uusien prosessien käyttöönottoa. Asenteiden prosessijohtamista kohtaan täytyy ensin muuttua myönteisimmiksi, jotta muutosvastarintaa ei esiinny muutosta pitkittäväällä ja jopa lamauttavalla tasolla. (Martola & Santala 1997, 187.)



Kuva 8: Muutosvastarinta

Muutoshallinnan onnistuminen edellyttää tarkkaa lähtötilanteen analysointia. Analysoinnissa tulee ottaa huomioon muutoksen luonne ja läpiviennin kiireellisyys, ryhmittymien, mielipidejohtajien ja vaikuttajien tunnistaminen sekä muutoksen läpivientistrategia ja toimenpidesuunnitelma. Muutoksen varmistaminen vaatii muutosvaiheiden seuraamista ja tulosten analysointia prosessin aikana. (Entersol Oy, 9.)

4 Käyttöympäristön yleiskuvaus

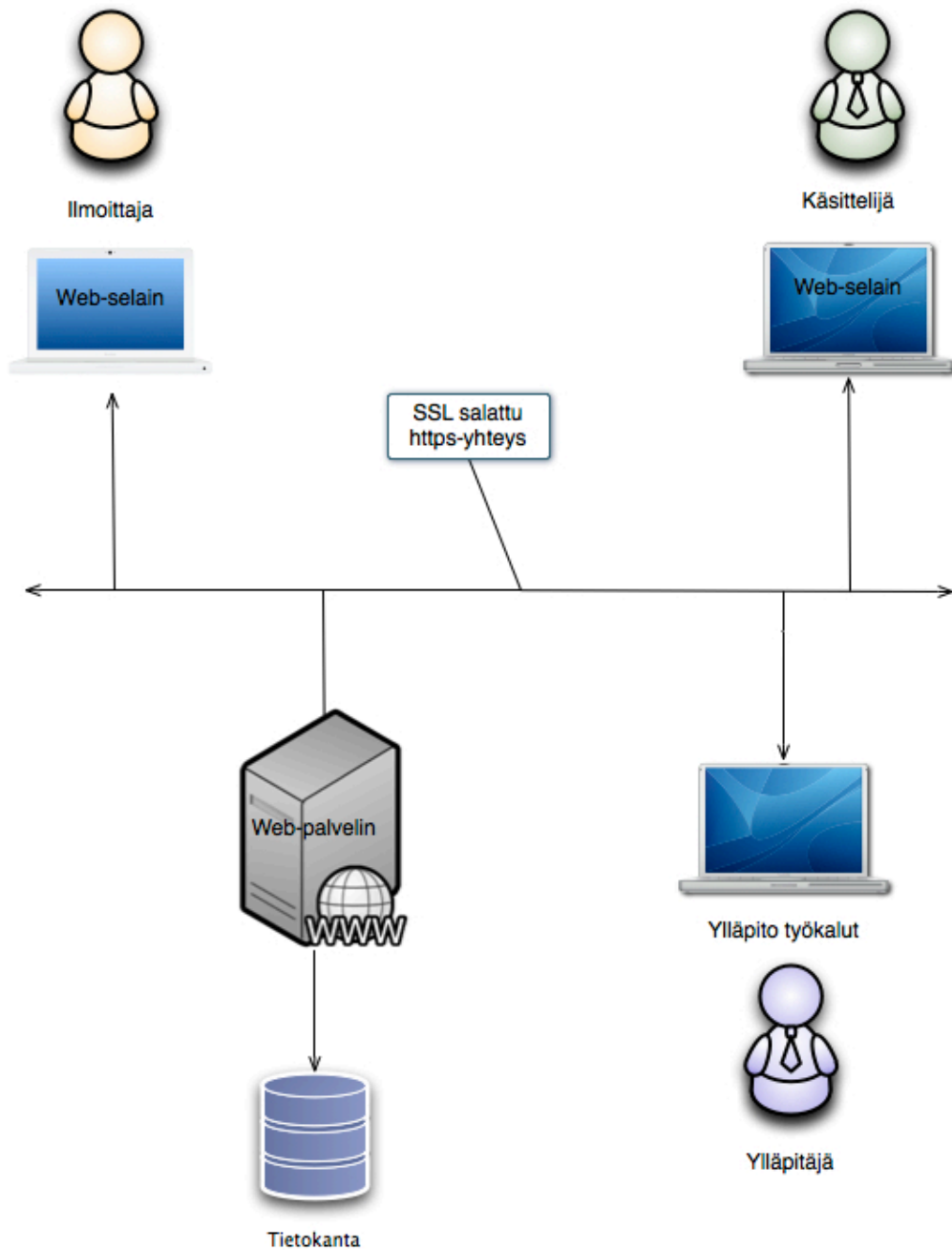
Yritys Oy on alansa ainoita monialustalaiterympäristöpalvelua tarjoava yritys. Yritys tarjoaa sekä MAC että PC puolen käyttötukea ja ylläpitoa sekä kehittämistä ja suunnittelua. Myös sekaympäristö on mahdollista toteuttaa.

Tukipalveluille tehty palvelupyyntö sisältää aineetonta asiantuntijapalvelua ja palvelupyynnön toteuttaminen saattaa kestää ajallisesti useita kuukausia.

Asiantuntijapalveluita myydään asiakkaille ajallisessa muodossa, joten palvelupyynnön tehdystä työstä laskutettavat aloitus- ja lopetusajat ovat eri kuin järjestelmään kirjatun palvelupyynnön käsittelyajat.

4.1 Käyttöympäristö

Työnohjausjärjestelmä tulee toimimaan toimintaympäristön sisäisessä ja ulkoisessa verkossa web-selaimen kautta. Selaimen avulla käyttöliittymää voidaan käyttää oman tietoverkon ulkopuolelta suojatulla yhteydellä ja selain on yhteydessä web-palvelimeen. Järjestelmään kirjaututaan sisälle henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja salasanalla. Järjestelmä tukee useita eri selaimia sekä valitsee käyttökielen käyttöjärjestelmään asetetun kielen perusteella.



Kuva 9: Käyttöympäristö

4.2 Käyttäjät

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun perustana toimii relevantti ja oikea tieto järjestelmän käyttäjistä (Savioja 2003, 36). Käyttäjiltä saadaan tieto heidän tehtävistään ja erilaisista käyttötilanteista toimintaprosessissa. Toimintaprosessiin osallistuvia peruskäyttäjiä ovat: asiakas, Palvelupiste ja asiantuntija. Prosessia tukeva käyttäjä on järjestelmän ylläpitäjä.

Järjestelmällä on useita samanaikaisia käyttäjiä, jotka toimivat eri käyttäjärooleissa. Roolien kuvaus ja tehtävien tarkennus määritellään seuraavaksi.

4.2.1 Asiakkaat

Asiakkaat ovat useita eri henkilöitä, jotka edustavat yrityksiä, joilla on tukisopimus Yritys Oy:n kanssa. Asiakkaiden käyttöliittymä järjestelmässä on yksinkertainen sisältäen huomattavasti vähemmän toiminnallisuuksia kuin mitä muilla järjestelmän käyttäjillä. Asiakas voi olla järjestelmään yhteydessä sähköpostitse tai kirjautumalla selainpohjaiseen käyttöliittymään henkilökohtaisilla tunnuksillaan.

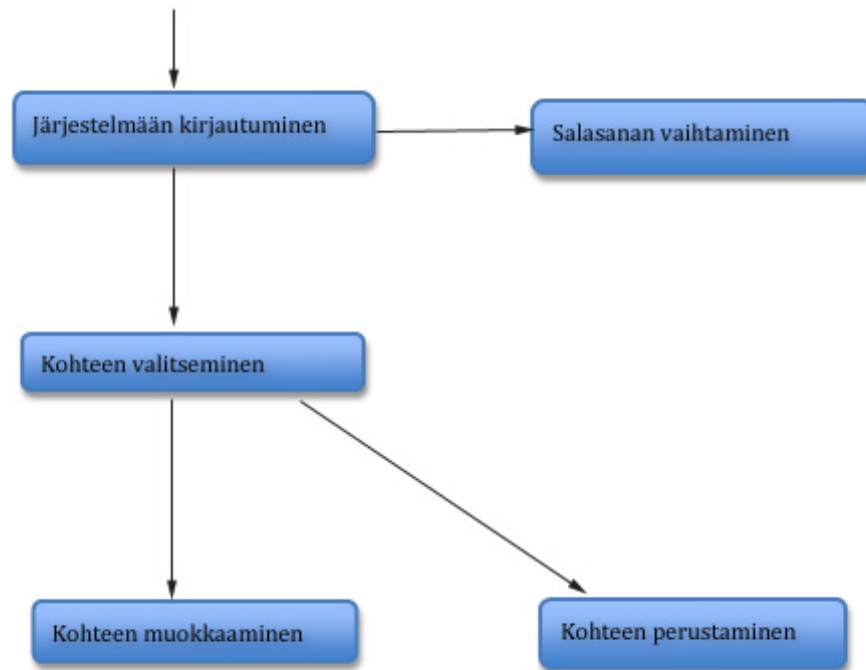
Asiakkaat voivat ottaa roolikseen itsenäisen edustuksen tai yrityksen edustuksen. Näiden erotuksena on järjestelmään syötettyjen tikettien näkyvyys sisäänkirjautuneelle asiakkaalle. Itsenäisellä edustajalla näkyy ainoastaan hänen luomat tikettinsä ja yrityksen edustaja näkee kaikkien sen yrityksen asiakkaiden luomat tiketit, niiden kommentoinnit sekä statuksen. Yrityksen edustajan rooli on monimuotoisempi kuin itsenäisen asiakkaan.

4.2.2 Asiantuntijat

Asiantuntijat ovat useita eri henkilöitä, joiden tehtäviin kuuluu asiakkaiden luona käynti sekä vaativien laitteisto- ja järjestelmätöiden hoitaminen. Asiantuntijat kuuluvat yrityksen tukihenkilöiden osastoon. Asiantuntija tarkistaa työnohjausjärjestelmän kautta tulleet työtehtävät ja niiden kiireellisyysasteen, sekä sopii tarvittavat ajankohdat töiden hoitamiseksi etäyhteydellä asiakkaaseen. Useimmiten asiantuntija selvittää tikettiin määritellyn ongelman käydessään paikan päällä asiakkaan luona, joko viikoittaisella tukikäynnillä, tai erikseen sovittuna aikana.

4.2.3 Järjestelmän ylläpitäjät

Järjestelmän ylläpitäjällä tarkoitetaan useita eri henkilöitä, jotka vastaavat käyttäjien eli palvelupisteen tai asiantuntijan rooleista ja käyttöoikeuksista järjestelmässä, sekä työnohjausjärjestelmän teknisestä ylläpidosta. Järjestelmän ylläpitäjä myös hoitaa lisenssiä vastaavien tukihenkilöiden rekisteröimisen järjestelmään sekä heidän oikeuksien tarkistamisen ja luomisen. Järjestelmän ylläpitäjän tehtävä on yhdistää tarvittavat tietokannat tikettijärjestelmän kanssa, jotta mahdollisimman tarpeellinen ja hyödyllinen informaation saadaan liitettyä järjestelmään ja näin optimoitua sen hyödyllisyys. Myös henkilö palvelupisteessä voi toimia järjestelmän ylläpitäjänä, jos henkilöllä on tarvittava osaamistaso.



Kuva 10: Järjestelmän ylläpitäjän sivut

Kuva esittää ylläpitäjän käyttöliittymät. Ylläpitäjä aloittaa järjestelmän käytön kirjautumalla järjestelmään. Kirjautumisen jälkeen ylläpitäjä voi vaihtaa salasanoja, luoda uusia kohteita ja muokata olemassa olevia kohteita. Kohteet voivat olla seuraavanlaisia:

- Tikettejä
- Tukihenkilöitä
- Tukihenkilöiden rooleja
- Asiakkuuksia
- Tiketin muita asetuksia

4.2.4 Muut

Järjestelmään varataan mahdollisuus luoda uusia käyttäjiä erilaisiin rooleihin järjestelmän laajentuessa tulevaisuudessa.

4.2.5 Myynnin edustajat

Järjestelmään voidaan myös luoda tunnuksia myynnin edustajille. Myynti ottaa hankintatiketit hoitaakseen ja pystyy sitä kautta olemaan asiakkaaseen yhteydessä tikettijärjestelmän puitteissa. Myynnin edustajan rooli ei ole auttaa asiakasta teknisissä ongelmissa, vaan olla asiakkaaseen yhteydessä myyntiorganisaation edustaja.

4.2.6 Palvelupiste

Palvelupiste on yksi tai useampia henkilöitä ja työnohjausjärjestelmän pääkäyttäjä, johon asiakkaat ovat ensimmäisenä yhteydessä puhelimitse, sähköpostitse tai tikettijärjestelmän kautta. Palvelupisteen tehtävinä ovat palvelupyynnöiden vastaanotto, lisätietojen hankinta, asiakastietojen luominen ja ylläpito, työn ohjaaminen eteenpäin oikeille asiantuntijoille sekä tapahtumien raportointi takaisin asiakkaille. Palvelupiste määrittelee palvelupyynnöiden prioriteetin/kiireellisuuden ja vastaa palvelupyynnöiden siirtymisestä oikealle asiantuntijolle sen jälkeen, kun palvelupyyntö on luotu. Palvelupiste myös määrittelee tukitapahtuman ajankohdan, jos sellaista ei ole asiakkaalle jo vakioitu myyntitapahtuman yhteydessä.

Useimmissa käyttötapauksissa palvelupyynnön kulku on palvelupisteestä asiantuntijalle. Lisäksi palvelupisteen tehtäviin kuuluu myös etäyhteydellä hoidettavien vähäisen prioriteettiasteen omaavien töiden hoitaminen, mikä tarkoittaa järjestelmän käytössä asiantuntijan roolin ottamista.

4.3 Tietosisältö

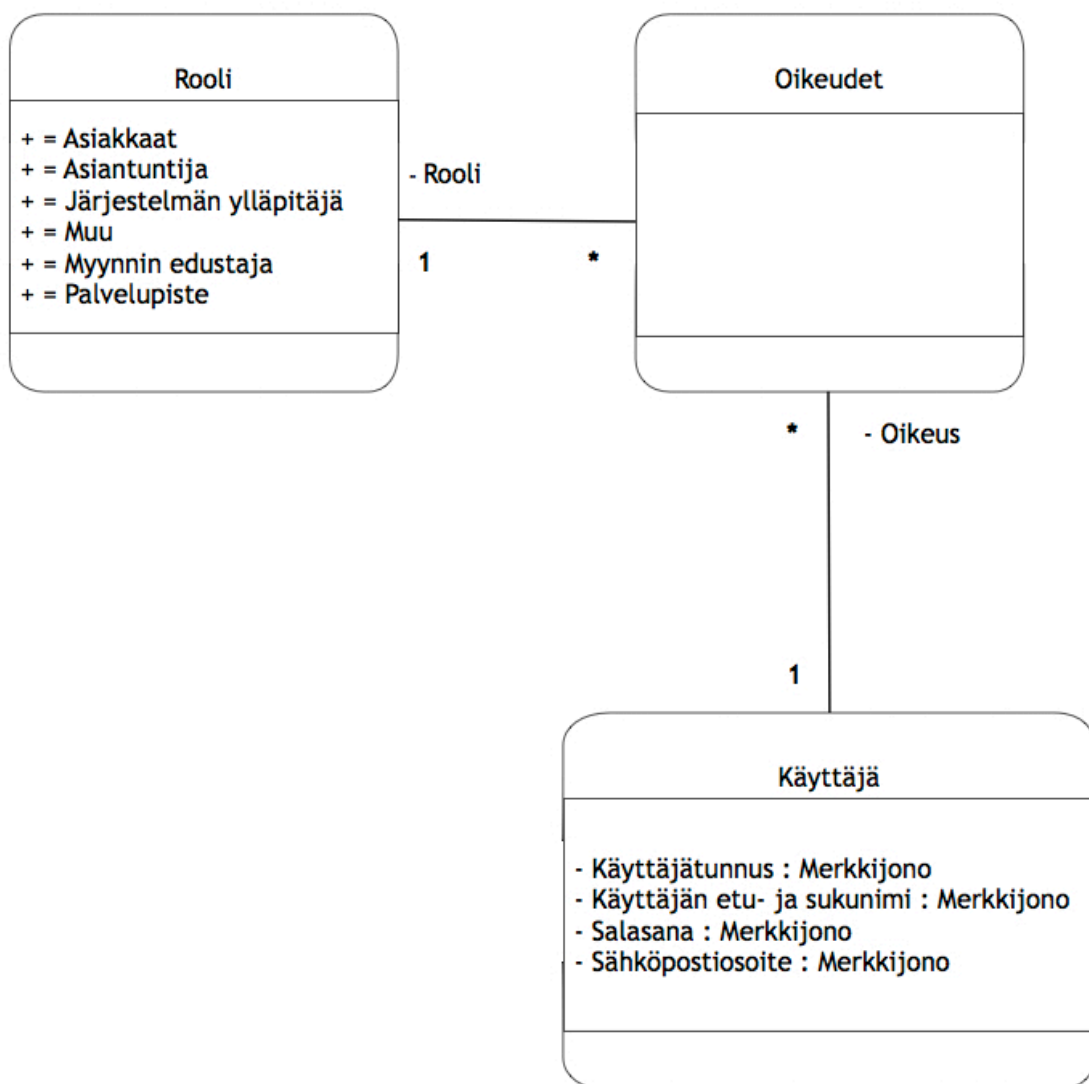
Käyttäjät käsitteen avulla kuvataan toimintaorganisaation henkilöstöä, joiden on kirjauduttava järjestelmään saadakseen käyttöönsä roolin tarjoamat lisätoiminnallisuudet ja jotka voivat toimia palvelupyynnön käsittelijöinä. Listaa hallinnoi sovelluksen ylläpitäjä ja siihen tulee voida tarvittaessa tehdä muutoksia. Esiasetuksissa tulee olla seuraavat vaihtoehdot:

| |
|--------------------------------|
| Asiakas |
| Asiantuntija |
| Järjestelmän ylläpitäjä |
| Muu (voidaan lisätä myöhemmin) |
| Myynnin edustaja |
| Palvelupiste |

Taulukko 1: Tikettijärjestelmän esiasetukset

| Merkintä | Selitys |
|----------|---|
| [1] | Pakollinen tietosisältö on aina olemassa, merkintä voidaan jättää esittämättä |
| [*] | Tietosisältö voi toistua 0-N kertaa |

Taulukko 2: UML:n yleisimmät käsitteet sekä esitysnotaatiot



Kuva 11: Käyttäjät

4.4 Käyttöoikeudet

Palvelupisteellä ja asiantuntijalla on oikeus luoda ja muokata palvelupyynnöt kirjautumalla järjestelmään. Lisäksi he voivat seurata palvelupyynnön käsittelyn tilaa sekä halutessaan vastata palvelupyynnön käsittelijän lisätietopyyntöihin. Käyttöoikeuksia voidaan rajoittaa esimerkiksi tietyn yrityksen salassa pidettävän tiedon suhteen antamalla lukuoikeus vain tietyille asiantuntijoille ja sekin käyttäjätunnus/salasana yhdistelmän taakse. Muuten jokainen palvelupyyntö on samalla tasolla muiden palvelupyynnöiden kanssa. Tulevaisuudessa voidaan harkita palvelupyynnöiden luokittelua eri organisaation paikkakuntiin tai määrittelyä eri organisaatiosoihin. Järjestelmän ylläpitäjällä on oikeudet koko järjestelmän hallinointiin kaikilla tasoilla.

5 Tikettijärjestelmän vaatimusmäärittely

Vaatimusten määrittelyllä tuetaan prosessikuvausta. Vaatimusten määrittelyssä tuodaan esille työnohjausjärjestelmään halutut ja merkitykselliset ominaisuudet, sillä sen avulla pyritään yhteiseen ymmärrykseen molempia osapuolia koskevissa asiassa. Vaatimusmäärittelyn tulee vastata muun muassa seuraaviin kysymyksiin (Mäkinen 2009, 4):

- Mitä käyttäjät haluavat saada aikaan?
- Mitä järjestelmän pitää tehdä?
- Mitä toimintoja tarvitaan?

Vaatimusanalyysissä tulisi myös tarkentaa toissijaiset toiminnalliset vaatimukset esimerkiksi jatkokehittelyä varten.

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun lähtökohta on vaatimuksien mallinnus käyttäjän näkökulmasta. Työnohjausjärjestelmää kuvataan käyttäjäkeskeisten vaatimusten perusteella ja vaatimusten selkeys on erittäin tärkeässä asemassa. Epäselvä kuvaus voi aiheuttaa vääränlaisen toiminnon käyttöönoton, sekä vaikeuttaa ja hidastaa työnohjausjärjestelmän käyttöä. Kuvauksen ymmärrettävyys takaa sen, että molemmat osapuolet keskustelevat samasta aiheesta. Sanallisessa muodossa olevaa kuvausta voidaan tukea prosessikartalla, toimintamallin graafisella kuvauksella sekä työnkulkukaavioilla. Kuvauksia laatiessa on otettava huomioon niiden muunneltavuus myöhemmässä vaiheessa sekä niiden sovellettavuus reaali maailmaan. Muunneltavuudella varmistetaan se, että tarvittavat muutokset järjestelmään pystytään toteuttamaan jo varhaisessa suunnitteluvaiheessa, jolloin se on kustannustehokasta ja aiheuttaa mahdollisimman vähän muutostöitä itse järjestelmään.

Käyttäjien ja työnohjausjärjestelmän kehittäjien välinen kommunikaatio on informatiivisen vaatimusmäärittelyn pohja, jonka toimivuus on yhtä tehokasta kuin selkeästi ja yksinkertaisesti kuvattu prosessikartta. Eri taustoista tulevien osapuolien tavoitteet ovat samat: ymmärtää mitä halutaan sekä saada aikaan riittävän toimiva ja hyvä järjestelmä. Järjestelmän vaatimusmäärittelyä helpottaa hieman se, että asiantuntijoiden roolissa olevat käyttäjät ovat IT-alan konkareita ja kohtaavat vastaavanlaisia järjestelmiä päivittäin työssään. He ymmärtävät helpommin mitä halutaan ja miten se saadaan toimivaksi, sekä miten asia esitellään kehittäjille niin, että se on ymmärrettävissä. Asiantuntijat ovat kokeneet usein sen, kuinka erinomainen käyttöjärjestelmä osoittautuukin kömpelöksi ja epäluotettavaksi poikkeustilanteissa. Tätä tilannetta pyritään välttämään huolellisella vaatimusmäärittelyllä, testauksella sekä selkeällä ja hyvin analysoidulla prosessikuvauksella.

Asiakkaalle näkyvän käyttöliittymän tulee olla selkeä ja yksinkertainen, mutta silti informatiivinen, jotta asiakas ymmärtää häntä koskevan palveluprosessin osuuden. Tiketit tulee näkyä selkeästi sekä niiden tilaa pitää pystyä seuraamaan. Tikettien kommentointi on tärkeässä roolissa välitettäessä tietoa asiakkaan ja tekijän välillä.

Järjestelmän ketteryys ja selkeys auttavat noviisiakin käyttäjää selviytymään järjestelmän hankalista käyttötilanteista ilman apua. Prosessikuvauksen tulee kattaa selkeästi tilanteet, joissa perustoiminnot eivät ole tarpeeksi riittäviä. Rutiinitehtävistä poikkeaminen voi johtaa tilanteeseen, jossa käyttäjä tekee virheitä silloin, kun oikeanlainen tapahtuman raportointi ei ole tarpeeksi selkeästi toteutettu tai järjestelmän tuki on käyttäjälle riittämätöntä.

Asiakaspalautteita ja käyttökokemuksia tullaan keräämään hankkeen tulevaisissa vaiheissa, jolloin analysoidaan materiaalia, jota kerätään käyttäjiltä kyselyillä.

5.1 Toiminnalliset vaatimukset

Toiminnalliset vaatimukset kuvaavat millaisia toimintoja järjestelmältä halutaan ja mitä vaatimuksia sen olisi täytettävä. Jotta tietojärjestelmä olisi toiminnalliselta laadultaan hyvä, tulisi sen toimittaa vähintään kaikki tarpeelliset toiminnot eikä mitään turhaa näitä toimintoja haittaavaa. Toiminnallisiin vaatimuksiin kuuluvat erilaiset käyttötapaukset kuten syöttäminen ja tulostus. (Harju 2004, 40.) Toiminnallisiin ominaisuuksiin voidaan laskea muun muassa järjestelmän tietoturvallisuus sekä mahdollisuus integroida järjestelmä myös muunlaisia tarpeita vastaavaksi ja käyttöympäristöön sopivaksi, jos se vain on tulevaisuudessa tarpeellista.

Työnohjausjärjestelmään tulee pystyä tallentamaan asiakastietoa, palvelupyynnöitä sekä käsittelemään olemassa olevat palvelupyynnöt tietyin kriteerein. Asiantuntijoiden täytyy

pystyä luottamaan työnohjausjärjestelmään sekä käyttämään sitä osana työtään. Asiakkaiden täytyy pystyä luottamaan, että järjestelmä on heidän palveluita tukeva sekä edistävä. Liiketoiminnan on tarkoitus kehittyä, nopeutua ja parantua järjestelmän käyttöönoton jälkeen, minkä tulisi näkyä myös tehdyssä tuloksessa. Eri käyttäjäryhmien tulisi saada järjestelmän kautta työtään tehokkaammaksi ja selkeämmäksi.

5.2 Laadulliset vaatimukset

Laadulliset eli ei-toiminnalliset tavoitteet on jaoteltu viiden tärkeimmän ominaisuuden mukaan; tietojärjestelmän on oltava käytettävä, luotettava, tuotannollisesti tehokas, siirrettävissä oleva ja ylläpidettävä. Käytettävyydellä tarkoitetaan sitä, että työnohjausjärjestelmän käyttö on sekä työntekijän, työnantajan että asiakkaan kannalta järkevää ja toimivaa. Luotettavuus merkitsee sitä, että järjestelmällä täytyy olla vikasietoisuutta ja toipumisvalmiutta, sekä sen täytyy toimia normaalissa käyttöympäristössä virheettömästi. Tuotannollinen tehokkuus takaa, että järjestelmä hoitaa sille määrätty tehtävät nopeusvaatimusten mukaisesti. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että järjestelmän täytyy olla riippumaton käyttöjärjestelmästä tai ympäristöstä, asennuksen täytyy olla helppoa ja päivitysten ajaminen vaivatonta. Ylläpidettävyydellä halutaan, että järjestelmää on helppo ylläpitää, sen toimintoja muokata ja sen rakenne selkeä joustavan käyttöönoton ohella. (Harju 2004, 40-41.)

5.3 Kapasiteettivaatimukset

Työnohjausjärjestelmää voidaan pitää kevyenä verrattuna organisaation muihin järjestelmiin. Kapasiteetti kuitenkin tulee kasvamaan ajan myötä tallennetun tiedon ja asiakasmäärien kasvaessa, sekä järjestelmän laajennuksen yhteydessä.

6 Tikettijärjestelmän muut ominaisuudet

Järjestelmän asiakkaalle näkyviin toiminnallisuuksiin liitetty vähäinen automaatio pakottaa käyttäjän toimimaan ennalta määritellyn toimintosarjan mukaan. Tämä lisää toimintosarjan oppimista, mutta vähentää syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Tilanne voi johtaa siihen, että virhetilan tai puutteellisen toimeksiannon syntyessä käyttäjä ei osaa toimia poikkeuksen vaatimalla tavalla ja korjata tilannetta. Tämä voi lisätä puhelimella tapahtuvien yhteyksien ottoa palvelupisteeseen, mikä taasen syö resursseja turhaan. Järjestelmän ollessa muunneltavissa ja asiakkaalle näkyvän informaation säädeltävissä, voidaan harjoitella erilaisten lomakkeiden ja säädinten näkyvyyttä käyttäjälle päin ja optimoida järjestelmä vastaamaan käyttäjien osaamistasoa.

Samoin pystytään säätelemään tukihenkilöille näkyvän tiedon määrää sekä muokattavuutta ja näin tehden opettaa heitä tehokkaampaa järjestelmän käyttöön ottamalla uusia ominaisuuksia pikku hiljaa käyttöön lisäten samalla vähitellen järjestelmään rakennettua monimutkaisuutta.

Tulevaisuuden kehittämissuunnitelmaan lisätään mahdollisuus tuoda järjestelmään asiakkuudenhallintajärjestelmän ominaisuuksia. Käytännössä se tarkoittaa potentiaalista asiakasta, prospektia, johon ollaan yhteydessä tulevaisuudessa. Asiakkaan kanssa on saatettu sopia jokin aika, jolloin ollaan yhteydessä, tai on jo sovittu tapaaminen yhdessä asiantuntijan kanssa. Tässä vaiheessa asiakkaalle ei ole tuotettu palvelua tai tilattu työtä, jonka voisi järjestelmään tuoda, vaan ainoastaan kirjataan ylös, että heihin on oltu yhteydessä. Käytössä voisi olla aikaleima, jolloin tiettyihin asiakkaisiin palataan uudelleen jonkin ajan kuluttua ja tarjotaan uudelleen mahdollisuutta yhteistyöhön. Tämä toiminne tukisi paremmin myynnin organisaatiota ja kasvattaisi järjestelmän tukiprosesseista myös asiakkuudenhallintaprosessiin liittyväksi.

7 Riski- ja SWOT-analyysit

7.1 Riskianalyysi

Epävarmuus ja riskit kuuluvat jokapäiväiseen elämään. Osa riskeistä on meidän vaikutusvallan ulkopuolella. Epävarmuus on tietämättömyyttä ja epätietoisuutta tulevista tapahtumista. Seuraukset voivat olla kielteisiä tai myönteisiä. Ihmiset ja yritykset pyrkivät muun muassa etukäteissuunnittelulla parantamaan turvallisuutta ja tulevaisuutensa ennustettavuutta.

Riskillä tarkoitetaan toisiinsa yhdistettyinä mahdollisen vahingon vakavuutta ja todennäköisyyttä. Todennäköisyyden mukanaolo riskin käsitteessä tarkoittaa mm. sitä, että jos tiedossa olevat vakavatkaan uhat eivät aiheuta merkittävää riskiä, tilanteen voi sanoa olevan turvallinen. (Kuusela 2005, 13-17.)

Tietotekniikasta on tullut merkittävä yhteiskunnan, julkisten palvelujen, yritystoiminnan ja yksityisen ihmisten päivittäisten toimintojen väline. Tietotekniikkaa upotetaan nykyään monenlaisiin tuotteisiin kuten kameroihin, autoihin, matkapuhelimiin ja kodinkoneisiin. Sitä tärkeämpää on, että tekniikkaa toimii. Nämä edellyttää että tietotekniikan riskien tunnistaminen on tehty huolella. (Koskinen 2002.)

Luotaessa laajoja integroitua tietojärjestelmiä rakennetaan monimutkaisia monista eri osista koostuvia kokonaisuuksia. Tällöin riskienhallinta ei koostu enää yksittäisistä paloista, vaan riskienhallinta on monen eri tahon vastuulla. Esimerkkinä hyvin toteutetusta mittavasta järjestelmästä on internet, joka koostuu valtavasta määrästä erilaisista laitteista ja käyttäjistä. Digitaalisen tiedon sijaintia ja paikkaa ei ole helppo seurata, eikä niiden käsittelyä helppo valvoa. Riskit kasvavat ja niiden hallinta edellyttää selkeitä rajapintoja omien ja ulkoisten palvelujen välillä.

Tietotekniikanalan yrityksessä tulee ottaa huomioon monia teknisiä riskejä henkilöstöhallinnan riskeistä puhumattakaan. Tietoliikenteessä tulee ottaa huomioon mm. käyttäjät ja käyttöoikeudet, salasana, lokitiedostot, kulunvalvonta, työasemat, palvelimet, tietoliikenneverkko, tallenninlaitteet, etäyhteydet, varmistukset sähkökatkojen varalle ja varmuuskopiot.

Henkilöriskeillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstöön kohdistuvia riskejä. Riskit voi olla yrityksen sisäisiä tai ulkoisia. Henkilöriskejä ovat muun muassa terveys ja hyvinvointi, työympäristö, työyhteisön toiminta, yrittäjyyden riskit, osaaminen, työsuhderiskit, vahingonteot ja liikenne. (Kuusela, 242-267).

7.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa, sekä oppimisen tai riskien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa. SWOT lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats. Näillä tarkoitetaan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. (Aaltonen & Kovalainen 2001, 1-3.)

SWOT-analyysiä käytetään, kun halutaan tarkastella yrityksen nykytilaa ennen muutosta. SWOT-analyysi tehtiin analysoimalla kyselylomakkeen vastauksia ja keskustelemalla Yritys Oy:n hallinnon-, myynnin- ja IT-tuen työntekijöiden kanssa. Näistä keskusteluista teimme muistiinpanoja, joista kokosimme mielestämme tärkeimmät kohdat SWOT-analyysiin.

SWOT-analyysi rakennettiin riskianalyysin teoriaosuuden mukaan. Tärkeää SWOT-analyysiä tehdessä oli keskittyä siihen, miten tulokset olisivat mahdollisimman todellisia ja paikkansapitäviä Yritys Oy:n ympäristöön liittyen. Myöhemmin tehtäviä SWOT-analyysseja voi verrata aikaisempiin, ja näin saamme lisää tietoa siitä, mitä muutoksia yrityksessä on tapahtunut.

SWOT-analyysin avulla pystyimme tunnistamaan ja luokittelemaan ongelmakohdat. Näitä ongelma kohtia olivat mm. palvelupisteen tietoliikenteen yhteyksien katkeaminen tai työntekijöiden välinen informaation kulku, jos palvelupiste ei saa samaa tietoa. Yksityiskohtiin emme kuitenkaan paneudu tässä työssä tietoturva- ja salassapitosyistä. Alla olevasta taulukosta näkee SWOT-analyysin tuloksen.

| | | |
|---|--|---|
| P O S I T I V I N E N | Strengths | Opportunities |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Monta tapaa olla yhteydessä</u> ● <u>Nopea reagoimisaika yhteydenottoon</u> ● <u>Etähallinta</u> ● <u>Tehokkaat laitteet ja työkalut</u> ● <u>Vahva monialustalaitteympäristöpalveluasi antuntijuus</u> | <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Kontrolloida työmäärää</u> ● <u>Valvoa tikettien määrää</u> ● <u>Kasvattaa ja kouluttaa uusia asiantuntijoita</u> ● <u>Yrityksen tietopankki</u> ● <u>Kasvattaa tikettien käsittelytehokkuutta</u> |
| N E G A T I V I N E N | Weaknesses | Threats |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● <u>"Kasvottomuus" asiakkaille</u> ● <u>Vaikea korvata</u> ● <u>Tietomäärä</u> ● <u>Tiedon jatkuva ylläpito</u> ● <u>Tiedon jakautuminen eri henkilöiden välillä</u> ● <u>Dokumentaation puute</u> | <ul style="list-style-type: none"> ● <u>Tietoliikenneyhteyksien toimimattomuus</u> ● <u>Tietojärjestelmien kaatuminen</u> ● <u>Henkilöstön poissaolot</u> ● <u>Informaation kulku eri sidosryhmien välillä</u> |

Kuva 12: Yritys Oy:n SWOT-analyysi

8 Johtopäätökset ja yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää, järjeistää ja kuvata Yritys Oy:n palvelupisteen prosesseja. Työn aikana onnistuimme kuvaamaan prosesseja eri näkökulmista. Näiden avulla voimme parantaa sisäistä suorituskyykyä ja ulkoista kilpailukykyä. Sisäisen suorituskyyvyn

kehityksen voi huomata prosessien järjeistämisen myötä. Palvelupiste toimii tällä hetkellä huomattavasti tehokkaammin kuin ennen opinnäytetyön kirjoittamisen aloitusta. Resurssit ja talous on saatu kuvattua ja niiden sijoittelu, ymmärtäminen ja resursointi ovat tehostuneet. Prosessit ovat saaneet rakenteet. Kaikesta näistä hyötyvät henkilöstö, ja osaaminen organisaatiossa tehostuu.

Ulkoisen kilpailukyvyyn kannalta opinnäytetyö on selkeennyttänyt palvelupisteen perustehtävän toteutumista. Sen avulla voimme määritellä palvelupisteelle enemmän ja tarkemmin lisäarvoa tuottavia palveluja. Ulkoisessa kilpailukyvyssä se merkitsee asiakkaiden näkökulmasta vaikuttavuutta, ammattitaitoa ja osaamista, joka tukee kilpailukyvyyn ylläpitämistä ja markkina-aseman vahvistumista.

8.1 Prosessien tulevaisuus

Prosessiosaamisen tasoa tulee nostaa kouluttamalla työntekijät uuteen järjestelmään ennen sen varsinaista käyttöönottoa. Se tulisi tehdä käytännönläheisesti. Kaikille tulee antaa sama tarkka ohjeistus, jotta toimintatavat pysyvät yhtenäisenä.

Prosessit tulee kytkeä strategiaan ja johdon tehtävänä on näyttää uusien prosessien suunta ja tavoitteiden määrittely. Johdon tulee nimetä prosessi- ja osaprosessien omistajia.

Prosessien sekavuus johtuu osittain siitä, että tunnistamista ei ole tehty. Lisäksi työn käynnistämisen kannalta oleellista on valtuuksien antaminen eri tehtävien ja työvaiheiden suorittamiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa tehtäväkäsiantoja ja resursointia projektiin. Tulevaisuudessa, kun ollaan prosessien kehittämisessä, johto osallistuu kehittämistarpeiden tunnistamiseen samalla tavalla kuin muukin henkilöstö. Tunnistamisvaiheessa johdon tuki on myös motivoivaa ja sitoutuminen työhön on helpompaa, kun suuntaviivat ovat selkeät.

8.2 Kyselylomake

Kyselyyn vastasi 80 % kyselylomakkeen saajista. Lomakkeen avulla saimme kerättyä tärkeää tietoa yrityksen työntekijöiden ajatuksista prosesseihin liittyen. Kyselylomakkeen vastaukset ovat salassa pidettävää materiaalia, mutta käymme pääpiirteittäin ne läpi.

Kysely lähetettiin kaikille Yritys Oy:n palkkalistoilla oleville työasemasta tai tehtävästä riippumatta. Vastausprosentti oli 82 %, minkä ajattelimme olevan erittäin positiivinen tulos ajatellen erityisesti tukihenkilöiden työtehtäviä muualla kuin Yritys Oy:n toimistolla, jolloin yrityksen sisäiset asiat eivät niinkään kosketa työntekijää, jos hän ei vietä aikaa konttorilla muiden työntekijöiden seurassa. Tavoittemme saada haastatteluun eri asemissa olevia henkilöitä onnistui vaikka aikataulu oli tiukka. Johdon esimerkki kyselyn täyttämässä oli

oleellinen vaikka saimmekin osan kyselylomakkeista vain osittain täytettynä takaisin alemman tason henkilöstöltä.

Yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi ymmärsimme kyselylomakkeen vastauksista päätellen, että Yritys Oy:n henkilöstölle on tärkeää yhteisen ajan löytyminen. Työtehtävien tapahtuessa useilla eri asiakkailta, on ollut vaikeaa saada henkilöstöä samaan paikkaan samaan aikaan tapaamisen tapahtuessa toimistoajan ulkopuolella. Kyselyn jälkeen on otettu käyttöön kuukausipalaverit iltaisin sekä useampia tietyn toiminta-alueen kattavia työmaapalavereja keskellä päivää. Erilaisia projektipalavereja on ollut kaiken aikaa, mutta nyt on otettu käyttöön palaverit joissa käydään läpi henkilöstön mieltä askarruttavia asioita. Erityistä läpikäytävien asioiden listaa ei ole, vaan palaverit ovat hyvin vapaamuotoisia.

Yhtenä suurimpana muutostavastarinnan aiheuttajana on ollut tikettijärjestelmän käyttöönotto. Se ilmeni selvästi kyselyn vastauksista, sillä useat tukihenkilöt kritisoivat järjestelmää voimakkaasti. Tukihenkilölle painotettiin maksavien asiakkaiden halua saada reaaliaikaista tietoa tehdyistä töistä, töihin käytetystä ajasta, tulevista töistä sekä niiden tekijöistä. Töiden seurattavuus on ollut heikkoa ennen tikettijärjestelmän käyttöönottoa. Asiakkaan puolelta on tullut kiittelyitä tikettijärjestelmästä sekä palvelupisteestä, mutta joidenkin tukihenkilöiden muutostavastarinta ei ole kuukausienkaan positiivisten käyttökokemusten jälkeen laimentunut. Erityisesti kommentointi tikettiin siitä, miten kyseinen ongelma on ratkaistu, on ollut hankalaa, ja kyselyn perusteella tukihenkilöistä tuntuu, että ratkaisun kirjauksen jälkeen kuka tahansa asiakkaan edustaja voi tehdä saman työn heidän sijaan. Ongelma ratkaistiin antamalla oikeus piilottaa ratkaisu tai kommentoida vain työ tehdyksi ilman sen suurempaa tarkennusta, miten se on tehty.

Ilman kyselyä useat eri mikroskooppiset ongelmat olisivat jääneet huomaamatta ja muutostavastarinta olisi voinut olla lamauttavalla tasolla. Ongelmien läpikäynti yhdessä, niiden ratkaisu sekä myös asiakkaan ja hallinnon näkemysten esille tuominen on avannut keskustelua ja ohjastanut palveluhenkilökunnan toimimaan tehokkaammalla työtavalla.

Lisäksi palveluprosessiin on tullut mukaan palvelupiste ja kaikki tukipuhelut on ohjattu kulkemaan sen kautta. Asiakkaille tämä on ollut positiivista, sillä he voivat tavoittaa heti ihmisen, joka ottaa työn vastaan. Aikaisemmin tukihenkilö ei ole voinut vastata yhden firman puheluihin työajan ulkopuolella tai ollessaan toisen firman asiakaskäynnillä. Lisäksi tukipyynnöt voidaan lähettää tikettijärjestelmään sähköpostitse mihin kellon aikaan tahansa.

9 Tulevaisuuden suunnitelmat

Useat eri hankkeet ovat nousseet esiin tämän opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Henkilöstön osaamiskartoitus on yksi niistä, jotka tullaan toteuttamaan erillisenä projektina. Henkilöstömäärän kasvaessa ja uusien ihmisten tullessa taloon ja erityisesti palvelupisteeseen, on tärkeätä, että talon tapoja tuntemattomilla uusilla työntekijöillä on tieto asiantuntijoiden osaamisalueista. Tiedon täytyy pysyä ajan tasalla, jotta voidaan suunnitella erilaisia projekteja asiakkaiden kanssa ja löytää tarvittavan vaatimustason omaavat henkilöt näihin projekteihin.

Yritys Oy suunnittelee myös kehittävänsä projektinsa ja prosessimuutoksensa tulevaisuudessa siten, että muutosprosessit siirtyvät sujuvasti seuraavaan vaiheeseensa. Huomiota tuleekin erityisesti kiinnittää prosessien haltuunottoon, viimeistelyyn ja projektien loppuunsaattamiseen. Organisaatio on jatkuvassa muutoksessa ja tämä on nykypäivänä erityisesti IT-alalla lähes tulkoon pysyvä ilmiö.

Tulevaisuuden suunnitelmana Yritys Oy:llä on kasvattaa markkinaosuutta ja liikevaihtoa. Sen myötä myös palvelupiste tulee kasvattamaan vastuualueitaan ja henkilöstöään. Lisäresursointi on tarpeen. Koko organisaatio tulee kasvamaan ja sitä varten on valmistauduttava hyvin, jotta resursointi toimii tehokkaasti ja koko organisaatio yhteisten toimintamallien mukaan. Suunnitelmissa on toteuttaa samankaltainen kysely vuoden 2011 aikana Yritys Oy:n asiakkaille koskien palvelupisteen käyttöönottoa sekä palvelun laadun tasoa.

Lähteet

Aaltonen, M. & Kovalainen, A. 2001. Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.

Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Etiikan ohjeet v3. 2002. Tietotekniikan liitto. Viitattu 24.10.2010.
http://www.ttlry.fi/yhteiso/osaamisyhteisot/etiikan_tyoryhma/etiikan_ohjeet_v3/

Entersol Oy. Muutoksen johtaminen organisaatiossa. Viitattu 22.10.2010.
<http://www.entersol.fi/artikkelit/Muutoksen%20johtaminen.pdf>

Haikala, I. & Märijärvi, J. 2004. Ohjelmistotuotanto. Helsinki: Talentum.

Hallikas, J., Karvonen, I., Lehtinen, E., Ojala, M., Pulkkinen, U., Tuominen, M., Uusi-Rauva, E. & Virolainen, V. 2002. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Hannus, J. 1994 Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Harju, A. 2004. Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Helsinki: Helsingin Ammattikorkeakoulu Stadia.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ihme, I. 2009 Arviointi työvälineenä. Juva: WS Bookwell.

JUHTA, JHS 152 Prosessien kuvaaminen. 2008. Viitattu 22.10.2010. http://www.jhs-suositukset.fi/c/document_library/get_file?folderId=31753&name=DLFE-513.pdf

Karjalainen, J., Blomqvist, M. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Vantaa: Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Tampere: Kauppakaari.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Espoo: Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus, VTT.

Koskinen, J. 2002. Tietoturvallisuuden perusteet. Viitattu 8.11.2010
<http://www.cs.tut.fi/kurssit/8306000/ha.html>

Kotter, J. 2002. The Heart Of Change. Yhdysvallat: John P. Kotter and Deloitte Consulting LLC

Kuusela, H & Ollikainen, R. 2005 Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002 Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Tampere: Tammerpaino Oy.

- Lehtinen, J. R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit - BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Moisio, J. 2006. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 19.10.2010. http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Omistaja_miksi_et_tee_mitään_prosesseillesi..pdf
- Moisio, J. 2010. Qualitas Fennica Oy. Viitattu 19.10.2010. http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Prosessien_ ja_prosessijohtamisen_ kehittäminen.pdf
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Qualitas Fennica. Viitattu 22.10.2010. http://www.qualitas-fennica.fi/sites/default/files/Prosessien_kuvaaminen..pdf
- Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien kehittäminen ja muutoksen ohjaus. Qualitas Fennica Oy.
- Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mutro, K. 1992. Prosessin johtaminen. Saarijärven Offset Oy.
- Mäkinen, P. 2009. Laadukas vaatimustenhallinta. SoftQA Oy.
- Nevanlinna, T. & Relander, J. 2006 Työn sanat. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Pekkola, J. & Pekkola, K. 2005. Liiketoiminnan etiikka. Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2005.
- Plowman, B. 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Roberts, L. 1996. Prosessireengineering. Prosessien systemaattinen uudelleenrakentaminen. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Savioja, P. 2003. Käyttäjäkeskeiset menetelmät monimutkaisten järjestelmien kuvaamisessa. Espoo: VTT.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Kuvat

| | |
|--|----|
| Kuva 1: Prosessien kuvaustasot (mukailten JUHTA 2008)..... | 19 |
| Kuva 2: Palveluorganisaation prosessikartta..... | 20 |
| Kuva 3: Yritys Oy:n toimintamalli | 21 |
| Kuva 4: Toimintamalli tikettijärjestelmässä | 22 |
| Kuva 5: Prosessikaavio, osa 1 | 23 |
| Kuva 6: Prosessikaavio, osa 2 | 24 |
| Kuva 7: Työnkulkukaavio | 26 |
| Kuva 8: Muutosvastarinta | 31 |
| Kuva 9: Käyttöympäristö..... | 33 |
| Kuva 10: Järjestelmän ylläpitäjän sivut..... | 35 |
| Kuva 11: Käyttäjät..... | 37 |
| Kuva 12: Yritys Oy:n SWOT-analyysi | 43 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Tikettijärjestelmän esiasetukset | 36 |
| Taulukko 2: UML:n yleisimmät käsitteet sekä esitysnotaatiot | 37 |

Liitteet

Liite1 Sisäinen tyytyväisyyskysely

SISÄINEN TYYTYVÄISYYSKYSELY

PALVELUPISTE

1. MITEN ARVIOISIT PALVELUPISTEEN TOIMINTAA?

2. MITÄ PARANNETTAVAA PALVELUPISTEEN TOIMINNASSA ON?

3. MITÄ PARANNETTAVAA ON LÄHITUESSA?

4. MILLÄ KEINOILLA OTAT YHTEYTTÄ ONGELMATILANTEESSA?

TIETOTEKNIikka

5. ARVIOI TIETOTEKNIIKAN TOIMIVUUTTA?

6. MISSÄ MIELESTÄSI ON PARANNETTAVAA?

PALVELUN KOKONAISUUS

7. ARVIOI PALVELUN LAATUA KOKONAISUUDESSAAN.

8. MITÄ PARANNETTAVAA PALVELUISSA ON?

**9. ARVIOI MITEN PROSESSIEN MUUTOS ON MIELESTÄSI VAIKUTTANUT
LIIKETOIMINNAN LAATUUN?**

10. KERRO VAPAASTI MITEN HALUAISIT ITSE KEHITTÄÄ PROSESSEJA.

KITIOS AJASTANNE JA VASTAUKSESTANNE!