



ISO 9001:2008 -LAATUJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN INFOCARE FINLAND OY:LLE

Opinnäytetyö (ylempi AMK-tutkinto)

Lauri Kantanen

**Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma
Ohjelmistotekniikan projektinhallinta**

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU TEKNIikka KUOPIO

Koulutusohjelma

Hyvinvointiteknologian koulutusohjelma

Tekijä

Lauri Kantanen

Työn nimi

ISO 9001:2008 -laatu järjestelmän rakentaminen InfoCare Finland Oy:lle.

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

14.4.2010

63

Työn valvoja

Yrityksen yhdyshenkilö

Lehtori Keijo Kuosmanen

Myyntijohtaja Ari Puustinen

Yritys

InfoCare Finland Oy Ab

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kuvata ISO 9001 - laatu järjestelmän toteuttamisprojektin etenemistä. Työssä on kuvattu laatu järjestelmän rakentamiseen liittyvät tehtävät, nykytilan kuvaus, prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen sekä kehityssuunnitelman tekeminen ja sisäinen auditointi.

Kehittämistehtävän toteutusvaiheessa sovellettiin projektinhallinnan taitoja laatu projektin johtamiseen ja sen dokumentointiin. Laatu järjestelmä rakennettiin standardin ISO 9001:2008 vaatimusten mukaisesti. Järjestelmä tullaan myös sertifioimaan.

Kehittämistehtävä toteutettiin InfoCare Finlandin Suomen organisaatiossa vuonna 2009–2010. Tehtävän aikana yrityksen ydinprosessit kuvattiin ja laatu järjestelmän käyttöönotto aloitettiin prosessien kouluttamisella ja menettelyohjeiden yhtenäistämällä.

Projekti tuottaa tarvittavat dokumentit laatu käsikirjan kokoamiselle ja sen käyttämiselle yrityksessä järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

Avainsanat

laatu, laadunhallinta, ISO 9001:2008 -standardi, laatu käsikirja, prosessi

Luottamuksellisuus

julkinen

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme

Second-Cycle Polytechnic Degree in Welfare Technology

Author

Lauri Kantanen

Title of Project

ISO 9001:2008 Quality System Implementation at InfoCare Finland Oy

Type of Project

Date

Pages

Final Project

14 April 2010

63

Academic Supervisor

Company Supervisor

Mr Keijo Kuosmanen, Lecturer

Mr Ari Puustinen, Director, Sales Finland

Company

InfoCare Finland Oy

Abstract

The aim of this thesis was to describe the progress of an implementation project of the ISO 9001 quality system. The main goals of a quality system project, such as an analysis of the present situation, process identification and descriptions, development plan and internal audit, were studied in this thesis.

Project management studies and skills were applied when leading the organization through the quality system project and its documentation. The quality system was built in accordance with ISO 9001:2008. The system will also be certified.

The project was carried out in 2009-2010. During the project, the company's core processes were identified and described. The trainings were started and work instructions were unified.

The project also produced the needed documents for the quality manual and its use for the company after the introduction of the quality system.

Keywords

Quality, quality assurance, ISO 9001:2008, quality hand book, process

Confidentiality

public

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 InfoCare Suomessa.....	7
1.2 Tausta	7
1.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaus	8
1.4 Tutkimuksen toteuttaminen.....	9
2 LAATU	10
2.1 Mitä laatu on?.....	10
2.2 ISO 9001:2008	12
2.3 ITIL	14
2.4 Prosessiajattelu	15
2.4.1 Ydinprosessit.....	17
2.4.2 Tukiprosessit.....	18
2.5 ISO-järjestelmän vaikutus yrityksen toimintaan.....	18
3 PROSESSIEN TUNNISTAMINEN	19
3.1 Toiminnan kartoitus	19
3.2 Nykytilan analysointi	20
3.2.1 Myynti ja asiakkuudenhallinta	20
3.2.3 Koordinointi	22
3.2.4 Taloushallinto.....	23
3.2.5 Raportointi.....	23
3.2.6 Henkilöstön tyytyväisyys.....	24
3.3 Laatujärjestelmän toimintamalli.....	25
4 PROSESSIEN KUVAAMINEN	26
4.1 Laatujärjestelmä	26
4.2 Laatu politiikka	27
4.3 Yritysjohdo.....	27
4.4 Myynti	28
4.4.1 Uusi asiakkuus	29
4.4.2 Transitio	29
4.4.3 Muutoksen hallinta	30

4.5 Tuotanto	30
4.5.1 Työn läpimeno	30
4.5.2 Uuden työntekijän perehdytys	32
4.6 Koordinointi	33
4.6.1 Break&fix	33
4.6.2 Lähituen seuranta	34
4.6.3 Varallaolo (24 x 7)	34
4.7 Raportointi.....	35
4.7.1 Laskutusraportointi	35
4.7.2 Uuden asiakkuuden luominen.....	35
4.8 Taloushallinto.....	36
4.8.1 Ostoreskontra	36
4.8.2 Myyntireskontra.....	36
4.9 Yhteenveto	37
5 PROSESSIEN HARMONISOINTI JA LAADUNVARMISTAMINEN	38
5.1 Laadunvarmistaminen	38
5.2 Prosessien harmonisointi.....	39
6 LAATUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	40
6.1 Henkilöstö	40
6.2 Henkilöstön kehittäminen	41
6.3 Koulutus	42
6.4 Laatukoulutus	43
6.5 Koulutuksen toteuttaminen	44
7 KEHITYSSUUNNITELMA	45
7.1 Kehityssuunnitelman rakenne	45
7.2 BSC	45
7.2.1 Tasapaino	46
7.2.2 Näkökulmat	46
7.2.3 Tasapainotetun tuloskortin käyttö InfoCare Finlandin laadunvalvontaan	48
7.2 Laatumittareiden mittarit	49
7.2.1 Myynti	49
7.2.2 Tuotanto.....	50
7.2.3 Koordinointi	50
7.2.4 Raportointi.....	50

7.2.5 Taloushallinto.....	50
8 LAATUKÄSIKIRJA	51
8.1 Yleistä laatukäsikirjasta	51
8.2 Laatukäsikirjan kokoaminen	52
8.3 Laatukäsikirjan käyttäminen	52
9 SISÄINEN AUDITOINTI.....	53
9.1 Auditointi eli katselmus	53
9.2. Auditoinnin suunnittelu.....	54
9.3 Auditointiin valmistautuminen.....	56
10 LAATUJÄRJESTELMÄN SERTIFIINTI	58
KOHTI LAATUJOHTAMISTA	60
LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

1.1 InfoCare Suomessa

InfoCare Finland (InfoCare Finland Oy ja InfoCare CS Oy) on osa norjalaista, yli 23 -vuotiasta, InfoCare AS -konsernia. Se on itsenäinen pohjoismainen IT-palveluntarjoaja, jonka ydinosamista ovat monilaiteympäristöjen huolto-, asennus- ja ylläpitotehtävät.

InfoCare Finlandilla on Vantaalla maanlaajuinen lähitukiorganisaatio ja nykyaikainen keskuskorjaamo, joka tarjoaa kaikki palveluita tukevat funktiot: logistiikan, asiakaspalvelun ja hallinnolliset palvelut. Palveluja tuotetaan noin 550 resurssin voimin yli 30 miehitetyltä toimipisteeltä.

InfoCare Finland suorittaa vuodessa noin 390 000 toimeksiantoa, joista yli 150 000 on IMAC- (ohjelmistojen asennukset, vaihdot, lisäykset ja muutokset) ja Break/Fix - pohjaista (laitteiston tai ohjelmistojen vikahuolto) lähitukipalvelua. Resurssit tarjoavat myös yli 110 000 tuntia projektiluontoista lähitukityötä nykyisille asiakkaille, tyypillisesti projektien hallintaa, laitteiston tai ohjelmistojen päivityspalveluja ja muita työasema-, palvelin- ja verkkopalveluihin liittyviä toimintoja.

Teknisten resurssien lisäksi InfoCare Finlandin palveluorganisaatio kattaa myös koko palvelun operatiivisen johdon sekä päivittäisen työohjauksen. (InfoCaren perehdytysopas 2010)

1.2 Tausta

InfoCaren Suomen toiminnot ovat konsernin historiaan nähden varsin uudet: keskuskorjaamon toiminta Suomessa käynnistyi vuonna 2000 ja lähitukitoiminnot aloittivat vuonna 2005 suuren ulkoistussopimuksen myötä.

InfoCare Groupin tärkeimpänä toiminta-ajatuksena on kumppanuusstrategian noudattaminen. Tätä strategiaa noudattamalla yritys sitoutuu tarjoamaan ja tuottamaan kokonaisvaltai-

sia palveluita ainoastaan kumppaniensa kautta loppuasiakasorganisaatiolle. Kumppaneilla tarkoitetaan IT -palvelutaloja, joiden strategiana on toimia suorassa suhteessa loppuasiak-
kaisuun, kuten IBM, Logica, Tieto ja HP. InfoCare ei siis tee suoria sopimuksia loppu-
asiakasorganisaatioiden kanssa, joten kumppanit voivat luottaa InfoCaren yhteistyöhön
ilman pelkoa kilpailuasetelmasta.

Kumppanuusstrategia on mahdollistanut InfoCaren Suomen toimintojen voimakkaan kas-
vun; vuodesta 2000 lähtien InfoCare on kasvanut 30 hengen keskuskorjaamosta 550 hen-
gen palvelutaloksi liikevaihdon kasvun ollessa yli 740 %. (InfoCaren perehdytysopas
2010)

Voimakas kasvu ja kumppanuusstrategian mukainen toiminta monitoimittajaympäristöissä
on luonut tarpeen prosessikehitykseen ja toimintamallien mukauttamiseen. IT-palveluiden
laadulliseen suorittamiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja pelkkä palvelutason
mukainen suorittaminen ei enää riitä - yritysten tulee voida osoittaa toimintansa laatu teol-
lisuusstandardein.

Edellä mainituin perustein sekä asiakkailtaan ja kumppaneiltaan saamansa palautteen mu-
kaisesti InfoCare Finlandin johtoryhmä on päättänyt toteuttaa ISO 9001 -sertifiointin toi-
minnalleen.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoite on raportoida ISO 9001-projektin etenemistä ja pohtia laatujär-
jestelmän rakentamisen vaikutuksia lähitukitoimintaan. ISO-projekti yrityksessä on käyn-
nistetty 2.10.2009. Tutkimus seuraa vaiheittain projektin etenemistä, laatujärjestelmän
valmistumista sekä tulevaa sertifiointia.

Projektiin käytettävän ajan vuoksi opinnäytetyö ei kuvaa laatujärjestelmän käyttöönoton
jälkeisiä vaikutuksia tai huomioita. Tarkoitus on kuvata laatujärjestelmän implementointia
ja tehdä huomioita siinä havaituista asioista.

Sertifiointi ja projektin luovutus on suunniteltu lokakuulle 2010. Tämän työn valmistumiseen mennessä yrityksen ydinprosessit on kuvattu ja harmonisoitu sekä varmistettu, että ne vastaavat ISO-standardin vaatimuksia. Sertifioinnin suorittaa ulkopuolinen auditoija, joka tekee yritykseen tarkastuskäynnin ja varmistaa, että kuvausten mukaiset prosessit ovat yrityksessä käytössä.

1.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, joka liittyy työelämän kehittämiseen. Toiminnallinen opinnäytetyö pyrkii käytännön toiminnan kehittämiseen, ohjeistamiseen, järjestämiseen tai järjeistämiseen (Vilkkä, Airaksinen, 2003, 9.). Toiminnallisella opinnäytetyöllä on aina tuote, tässä tapauksessa ISO-laatukäsikirja. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei esitetä erikseen teoria- ja sovellusosiota, vaan pyritään vertaamaan käytännön toimintaa ja eri teorioita projektin eri vaiheissa. Teoriasta haetaan tukea omille ratkaisuille, ja tutkimus kuvaakin näin ollen sitä, miten projektia viedään eteenpäin ja mihin teoreettisiin seikkoihin siinä tukeudutaan. (Vilkkä, Airaksinen, 2003, 9.)

2 LAATU

2.1 Mitä laatu on?

Laatu esiintyy nykyisessä yhteiskunnassamme käsitteenä lähes joka alalla. Hoitotyössä sovelletaan laatumenetelmiä, rakennusyrietykset tekevät työtään laatusertifikaatin asettamien vaatimusten mukaisesti. Sovelluksia on joka alalla. (Hokkanen, Strömberg 2006, 18.)

Laadun määritelmä on vaihdellut eri vuosikymmenien saatossa. Kunkin aikakauden laatuasiantuntija on laatinut oman määritelmänsä laadusta. Lillrankin (1998) teoksessa on esitetty eräitä laadun määritelmiä eri aikakausilta. Demingin näkemyksen mukaan vuonna 1940 asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet täytyy täyttää laadun avulla. Vastaavasti TQM vuonna 1950 määritteli laadun käsitteeksi asiakkaan odotusten täyttämisen. Kahdeksantoista vuotta myöhemmin Edwards taas vertasi laatua kykyyn tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Lillrank 1998.)

Juran esitti vuonna 1989, että laatu on sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen. Japani on perinteisesti ollut tärkeä maa laadun ja laatujärjestelmien kehityksessä. Akyama määritteli laadun vuonna 1991 seuraavasti – ”*se, mikä toteuttaa ostajan tarpeet*” (Lillrank 1998). Lillrank on lisännyt listaan vielä oman määritelmänsä, jonka mukaan laatu on vaihdannassa eli transaktiossa näkyvä ominaisuus, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin (Lillrank 1998).

Laatukäsitteen ymmärtääkseen on siis hyvä tietää laadun historia ja kehityskaari. Laatu on kulkenut osana liiketoimintaa niin kauan, kuin ihminen on tehnyt kauppaa. Vaihdatataloudessa tuotteen laatu määräsi sen, kuinka paljon oravannahkoja tuotteesta oltiin valmiita maksamaan. Tärkeä työn laadun varmistaminen oli myös oppipoika-mestari -järjestelmä jonka tavoitteena oli saada mestarin laadukkaalle työlle jatkajia. Mestari oli vastuussa tuotteiden laadusta ja oppipoikansa kehittymisestä valmistamaan yhtä laadukkaita tuotteita kuin mestari itse. (Lecklin 2006, 15 - 17.)

Kun massateollisuus alkoi kehittyä, suurimmaksi ongelmaksi muodostui heti alkuvaiheessa osaavan työvoiman puute. Koska moni työntekijä oli kouluttamaton, oli myös tuotteiden laatu usein huonoa. (Seeck 2008, 51 - 55.)

Massateollisuuden myötä syntyi myös Frederick Taylorin liikkeenjohto-oppi, jonka perusajatuksia oli seurata työntekoa tarkasti ja kehittää sen pohjalta parempia työtapoja kuin luottaa traditioon ja vanhoihin käytäntöihin. Näistä opeista perusteensa sai myös työnmitaus ja -kellotus, rationalisointityön perusta. Uusissa liikkeenjohto-opeissa käytetään nykyäänkin usein vertauskuvana klassista konepajan organisointia funktionaalsiin osiin (sorvaamo, jysintä, kokoonpano), jotka ovat syntyneet Taylorin oppien pohjalta. (Lecklin 2006, 15 - 17; Seeck 2008, 51 - 55.)

Taylorin opin myötä tehtaisiin perustettiin virheiden vähentämiseksi oma erillinen laadun-tarkkailuosasto. Tämän osaston toiminnan pohjalta on kehitetty nykyiset laadunhallinta- ja laadunvarmistusjärjestelmät, joissa virheiden vähentämisen lisäksi pyritään myös parantamaan tuotteen laatua. (Lecklin 2006, 15 - 17.)

Nykyisten laatujärjestelmien perustana pidetään Japanissa toisen maailmansodan jälkeen kehitettyä ensimmäistä laatujärjestelmää. Nimet Walter Deming ja Josph Juran esiintyvät usein laatujärjestelmän historiassa. He kehittivät laatujärjestelmiä yhdessä japanilaisten kanssa. Ensimmäisen laatujärjestelmien pääperiaate oli vähentää laatuvirheitä ja niistä koituneita kustannuksia ennaltaehkäisemällä virheitä. (Lecklin 2006, 15 - 17.)

Laatua käsiteltäessä on syytä huomioida, että laatuasiat koskettavat myös toimintaa. Tämän mukaan voidaan tehdä jako tuotelaatuun ja toiminnan laatuun. Tri Mikel J. Harry on kirjoittanut uusimman määritelmän laadulle. Siinä on yhdistetty molemmat käsitteet yhteen kuvaukseen laadusta. (Six Sigma 2010) ”*Laatu on tuotteen tai palvelun kyky täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuottaa valmistajalleen voittoa. Laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa.*” Tässä määritelmässä on yhdistetty sopivuus asiakastyytyväisyyden ja palvelun mittaamiseen sekä tuotu arvon kuvaus uutena asiana mukaan. (Six Sigma 2010)

Laatu voidaan käsittää myös asiakkaan tarpeiden täyttämisenä yritykselle tehokkaalla tavalla. Laatuun yhdistetään myös yleisesti termi jatkuva parantaminen. Toisaalta laadun ehkä yleisin määritelmä on virheettömyys. (Lecklin 2006, 18 - 19.)

Nämä laadun määritelmät ovat luoneet perustan ISO-järjestelmille. Prosesseja ja niiden tehokkuutta sekä asiakastyytyvyyden ja laatutason korrelointia tarkasteltaessa ISO 9001 on tehokkain järjestelmä. (SFS 2009)

2.2 ISO 9001:2008

ISO 9000 -standardit käsittelevät laadunvarmistusta sekä laatujohtamista, kokonaisuudessaan laadunhallintaa. Standardisarja sisältää useita eri osia jotka on mukautettu palvelemaan erilaisia aloja. Kansainvälinen Standardisoimisliitto on sitoutunut päivittämään ISO 9000 - sarjaa katselmusten ja parannusten avulla. Standardien päivittäminen takaa, että ISO 9000 - standardeihin investoiminen antaa myös tulevaisuudessa tehokkaita johtamisratkaisuja yritysten käyttöön. Kansainvälinen Standardisoimisliitto julkaisi ISO 9001 - standardista uuden version 15. marraskuuta 2008. Tämä uudistus keskittyi pääosin sisällön selkeyttämiseen. (SFS 2009)

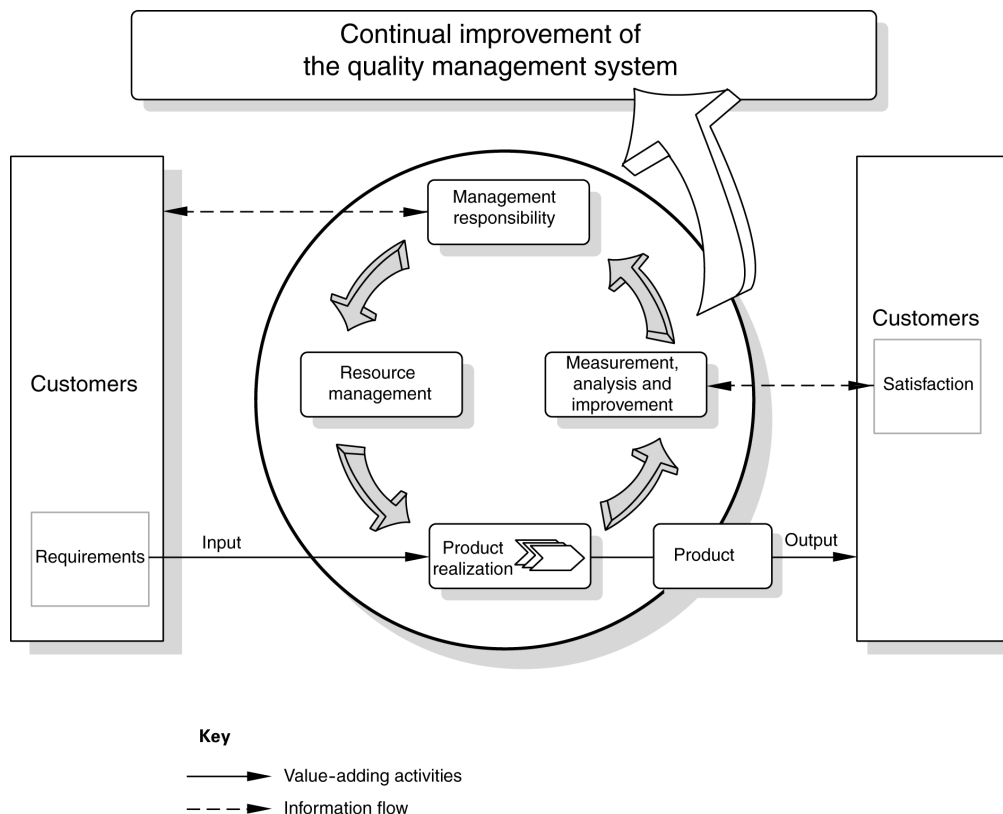
Huolimatta siitä, että useimmat uudet ideat johtamisessa ovat lyhytikäisiä ja hylätään yleensä seuraavan villityksen saapuessa, ISO - järjestelmän implementointi on osoittautunut kasvavaksi trendiksi yrityskulttuurissa (Dick ym. 2008, 687).

Vaikka ISO 9001 on kallis saavuttaa ja ylläpitää, yli 750 000 organisaatiota 161 maassa on tehnyt investoinnin (ISO 2008) ja saavuttanut erilaisia etuja: laatusertifikaatin, kustannussäästöjä, parantunutta asiakastyytyvyyttä ja kilpailukykyä (Dick ym. 2008, 688.).

ISO 9001:2008 käsittelee laatua prosessinäkökulmasta. Standardin mukaan organisaation täytyy määritellä toimintonsa toimiakseen tehokkaasti. Toiminto tai yhdistelmä toimintoja, jotka käyttävät resursseja ja joita ohjataan siten, että ne muuttavat syötteet tuloksiksi, voidaan käsittää prosessiksi. Järjestelmää, jossa prosesseja käsitellään niiden tunnistettavuuden, muokattavuuden ja johtavuuden kannalta siten, että saavutetaan haluttu lopputulos, voidaan kutsua prosessilähestymiseksi. (ISO 2008.)

Kuvasta 1 voidaan nähdä prosessien kiinnittyminen toisiinsa. Kuvasta käy ilmi että asiakkaat määrittelevät vaatimukset syötteiksi. Asiakastyytyvyyden tarkkailulla voidaan mitata organisaation onnistumista asiakkaan tavoitteiden täyttämässä. (ISO 2008)

PDCA (Plan-Do-Check-Act) - metodia voidaan hyödyntää kaikissa prosesseissa. Se voidaan kuvata lyhyesti seuraavilla termeillä. Suunnittele (Plan) määrittelee objektit ja prosessit, joita tarvitaan tuottamaan asiakkaan vaatimusten sekä yrityksen käytännön mukaiset tulokset. Tee (Do) implementoi prosessit. Tarkista (Check) seuraa ja mittaa prosesseja ja tuotetta käytäntöjen, tavoitteiden ja vaatimusten suhteen. Toimi (Act) pyrkii parantamaan prosessin suorituskykyä jatkuvasti. (ISO 2008.)



Kuva 1. Prosessipohjaisen laatujärjestelmän malli (ISO 2008).

ISO 9001 - järjestelmä koostuu neljästä elementistä. Johdon vastuu määrittelee ylimmän johdon sitoutumisen laatujärjestelmään ja sen kehittämiseen asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan tavoitteiden mukaiseksi. Resurssienhallinnalla pyritään laatujärjestelmän luomiseen ja hallintaan tarvittavien ihmisten, infrastruktuurin sekä työympäristön määrittämiseen. (ISO 2008.)

Prosessilla täytyy olla aina tuote. Tuotteen toteuttamisperiaatteessa asiakkaalle toimitetaan tuote, jonka hän haluaa, kiinnittäen huomiota myyntiin, prosesseihin, suunnitteluun ja kehittämiseen, ostotoimintaan sekä tuotannon ja huollon toimintoihin. (ISO 2008.)

Järjestelmän mittaus, analysointi ja kehittäminen tarkoittavat järjestelmän tehokkaan toimivuuden ja sitä myöten asiakastytyvyyden varmistamista mittaamalla (ISO 2008.).

2.3 ITIL

IT-palvelunhallinta kehittyi luonnollista tietä, kun palvelut jäivät kehittyvästä teknologiasta jälkeen. Ensimmäisinä vuosinaan IT miellettiin yleisesti ohjelmiston kehitykseksi. Järjestelmät olivat yksittäisiä eivätkä tukeneet toisiaan. Tarvittiin järjestelmä, joka mahdollisti ohjelmien toimittamiseen suuriin järjestelmiin tukien näin liiketoimintaa. (Office of Government Commerce 2007, 3.)

Palvelunhallinta alkoi kehittyä 1980-luvulla liiketoiminnan tarpeesta. Jotta tämä tarve pystyttiin täyttämään, tarvittiin parempaa keskittymistä IT-palvelunhallintaan ja sen kuvaamiseen toiminnan kannalta. (Office of Government Commerce 2007, 3.)

Samaan aikaan Iso-Britannian hallitus tuki projektia, jonka tarkoitus oli tuottaa ja koota alan kirjallisuutta ohjeeksi palvelunhallintaan. 1980-luvun lopusta 1990-luvun alkuun mennessä projekti oli tuottanut kirjasarjan kuvaamaan IT-palvelunhallintaa. Tämä kirjasto nimettiin ”*IT Infrastructure Library*”-nimellä – joka on myöhemmin tunnettu lyhenteellä ITIL. (Office of Government Commerce 2007, 3.)

Kirjasto käsitti alun perin yli 40 kirjaa, joten tiivistystä asian opiskelun helpottamiseksi täytyi tehdä. Tätä varten perustettiin vuonna 1991 IT Information Management Forum (ITIMF). Tämän ryhmän oli tarkoitus kerätä ITIL-käyttäjät yhteen vaihtamaan ideoita ja oppimaan toisiltaan. Järjestö muutti pian nimensä *IT Service Management Forumiksi* (itSMF). Nykypäivänä itSMF:llä on jäseniä eri puolilla maailmaa ja se jatkaa kasvuaan ITIL:n suosion kasvaessa. (Office of Government Commerce 2007, 3.)

ITIL:n version 2 koostaminen alkoi 1990-luvun puolivälissä ja kesti vuoteen 2004 asti. ITIL:n toinen versio oli paremmin kohdistettu, yhdeksän kirjan laajuinen tuote, joka viimein täytti aukon teknologian ja liiketoiminnan välillä. (Office of Government Commerce 2007, 3.)

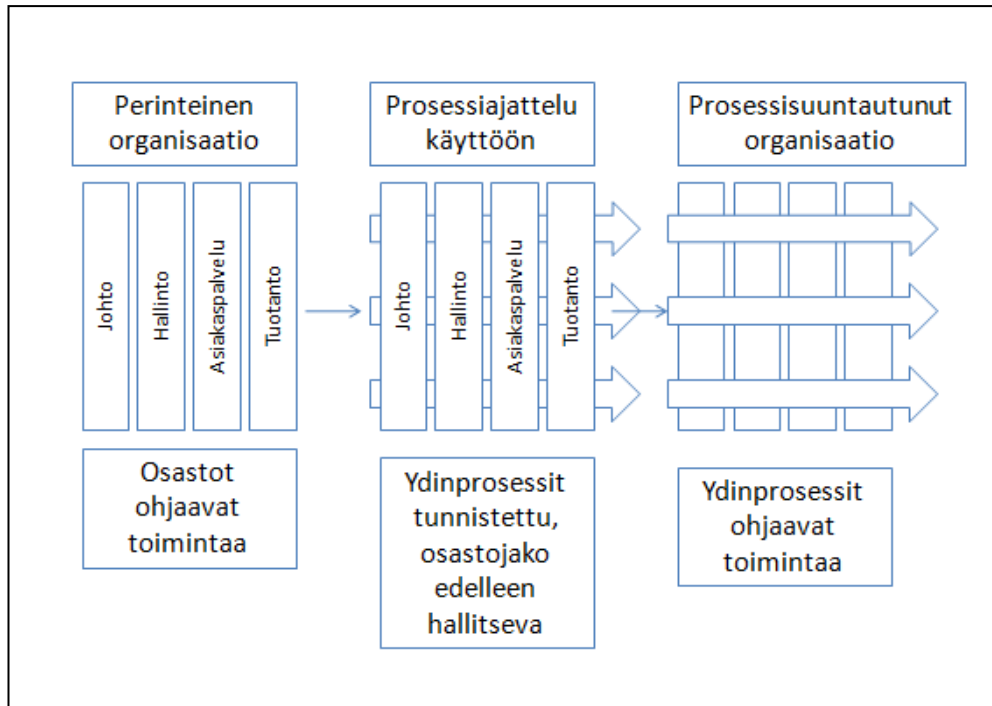
Vuonna 2004 käynnistettiin ITIL-järjestelmän seuraava päivitys. Tähän olivat syynä teknologian nopea kehitys ja IT-palveluntarjoajien kasvavat haasteet. Uudet arkkitehtuurit, virtualisointi ja ulkoistus, kasvoivat nopeasti tärkeiksi osa-alueiksi IT-palvelunhallinnassa. (Office of Government Commerce 2007, 3.)

Nykyisin ITIL on tunnistetuin ja käytetyin järjestelmä IT-palvelun kuvaamisessa. (Office of Government Commerce 2007, 3.)

2.4 Prosessiajattelu

Toimivan laatujärjestelmän luominen edellyttää prosessimaista toimintamallia eli prosessiajattelua. Jotta laatujärjestelmällä saavutettaisiin tuottavuutta ja asiakastytyväisyyden parantumista, täytyy selvittää, mihin organisaation osaan laatujärjestelmää käytetään. (Hannus 1993, 18.)

Yrityksen ydinprosessit ja –toiminta ovat luonnollisesti ne alueet, joihin kehitystä ja tuottavuuden parantamista on liiketoiminnankin kannalta järkevää keskittää. Ydintoiminta myös ohjaa organisaation toimintaa. Määrittelemällä organisaation ydinprosessit ja tärkeimmät niitä tukevat tukiprosessit saadaan kattava kuva toiminnoista, joita organisaatio toistaa ydintoiminnassaan. Toimiva laatujärjestelmä rakennetaan näiden prosessien ympärille. (Hannus 1993, 21 - 25.)



Kuva 2. Prosessiajatteluun siirtyminen (Hannus 1993).

Jotta organisaatiossa pystyttäisiin käsittelemään toimintaa prosessimaisesti, täytyy ajatella prosessien ohjaavan organisaation toimintaa. Kuva 2 esittää muutosta organisaatiossa, joka siirtyy perinteisestä yksikkömaisestä ajattelusta prosessien ohjaamaksi organisaatioksi. Taulukko 1 esittelee yleisimpiä organisaatiokeskeisen ja prosessikeskeisen ajattelutavan eroja.

Taulukko 1. Organisaatioajattelun ja prosessiajattelun erot (Hannus 1993).

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?
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun

2.4.1 Ydinprosessit

Laatujärjestelmän implementoinnin tärkeä vaihe on prosessien analysoiminen. Yrityksen tärkeimmät ydinprosessit täytyy määrittellä; tärkeimmiksi ydinprosesseiksi voidaan lukea prosessit, joilla asiakkaiden keskeiset tarpeet täytetään. Ydinprosessien toimivuus on varmistettava siten, että niiden suorituskyky on riittävä. Prosessien suorituskykyä on myös mitattava ja prosessin osia korjattava tarvittaessa, kun halutaan parantaa prosessin toimintaa. Kun tarkastellaan palveluprosessia, yleisimmin käytetty mittari on ajankäyttö sekä tavoiteläpimenoajat ja viivästymisen seuranta. (Hölttä ym. 1997, 98 - 99.)

Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Täysin selvää jakoa ei kuitenkaan ole olemassa, vaan yritys määrittelee prosessit omien tarpeidensa mukaan. Prosessien jako riippuu yleensä pitkälti yrityksen liiketoiminnasta. Tarkasteltiinpa sitten tuki- tai ydinprosessia, on tärkeää huomioida niiden merkitys kokonaislaadulle. Prosesseilla ja prosessiajattelulla on tärkeä osa kehittämisessä ja toiminnan parantamisessa ja laadukas lopputulos vaatii laadukkaan prosessin. (Smith ym. 2002, 47; Hölttä ym. 1997, 89 - 90.)

Ydinprosessi voidaan jakaa johtamis- ja liiketoimintaprosesseihin. Johtamisprosesseja ovat kaikki johdon työtehtäviin kuuluvat toiminnot. Liiketoimintaprosesseiksi käsitetään kaikki tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi tarvittavat tehtävät ja toiminnot. Ydinprosessi voi myös kuvata toimintaa yli organisaatorajojen, eli se ei ole organisaatorippuvainen. Ydinprosessin tarkoitus on tuottaa yrityksen asiakkaille lisäarvoa parantuneena tehokkuutena ja laadukkaampana palveluna tai tuotteena. Hyvin kartoitetut ja kuvatut ydinprosessit ovat kilpailuetu ja tärkeä tekijä kilpailussa saman alan yritysten kesken. (Lumijärvi ym. 1999, 74; Hölttä ym. 1997, 89 - 90)

2.4.2 Tukiprosessit

Tukiprosessi on nimensä mukaisesti ydinprosessia tukeva prosessi. Tukiprosessi on usein yrityksen sisäinen prosessi. Kun ydinprosessissa kuvataan toimintaa ja sen antamaa arvoa asiakkaille, tukiprosessin tehtävä vastaavasti on kuvata yrityksen sisäistä toimintaa. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä käytetyt raportointi, laskutus ja CT eli koordinointi kuuluvat tukiprosesseihin. (Moisio ym. 2001, 27; Kiiskinen ym. 2002, 28 - 29; Hölttä ym. 1997, 89 - 90)

2.5 ISO-järjestelmän vaikutus yrityksen toimintaan

ISO-järjestelmän on todettu parantavan yrityksen suorituskykyä. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu että laatu järjestelmä ei itsessään välttämättä tuo parannusta yrityksen toimivuuteen tai kustannussäästöjä. Yritykset, jotka toimivat tehokkaasti ilman laatu järjestelmää, ottavat yleensä laatu järjestelmän luonnolliseksi kehitykseksen. (Dick ym. 2009, 700 - 705.)

Laatu järjestelmässä on kuitenkin kyse liiketoiminnan johtamisesta ja ISO 9001 -järjestelmässä myös prosessien toimivuuden varmistamisesta. Näin ollen prosesseja tehostamalla voidaan saavuttaa kustannustehokkuutta ja parantaa asiakastytyväisyyttä. Laatu järjestelmän rakentamisessa yrityksen sitoutuminen projektiin on yleensä suorassa suhteessa järjestelmästä saavutettujen etujen kanssa. Tutkimuksissa on havaittu, että toteuttamalla laatu järjestelmä minimivaatimuksilla ja mahdollisimman pienillä muutoksilla hyödyt järjestelmästä jäävät pieniksi. (Poksinska ym. 2004, 490.)

Sisäinen motivaation, koulutettujen työntekijöiden, pätevän laatu päällikön, innostuneen johdon sekä kehitysorientoituneiden auditoijien on havaittu olevan avaintekijöitä laatu järjestelmän ja siitä saavutettavan hyödyn kannalta. (Poksinska ym. 2004, 490).

Jotta laatu järjestelmän käyttöönotolla saavutettaisiin haluttu kustannustehokkuus, täytyy edellä mainittuihin tekijöihin kiinnittää huomiota. Päätös laatu järjestelmän implementoinnista täytyy olla organisaation strateginen päätös ja johdon täytyy sitoutua järjestelmän

rakentamiseen ja siitä seuraaviin muutoksiin. Prosessiajatteluun siirtymällä voidaan yrityksen toimintoja tehostaa ja saavuttaa kustannustehokkuutta. (Dick ym. 2009, 688.)

3 PROSESSIEN TUNNISTAMINEN

3.1 Toiminnan kartoitus

Koska InfoCaren organisaatio kattaa myös operatiivisen johdon, työnohjauksen, taloushallinnon ja raportoinnin, toimintaa kartoitetaan usean yksikön näkökulmasta. Tuotanto ja asiakkuudenhallinta sekä myynti ovat yrityksen ydinprosesseja, mutta myös tukitoiminnoilla, kuten raportoinnilla ja taloushallinnolla, on tärkeä osuus yrityksen toiminnassa. Yhtenäisyyden ja niin sanotun läpinäkyvyyden myötä on päätetty luoda standardin mukaiset toimintaprosessit ja hankkia sertifiointi myös yrityksen tukiyksiköille.

Paras substanssiosaaminen kunkin yksikön toimintaan on niiden edustajilla. Tämän vuoksi laaturyhmä on koottu valitsemalla yksi edustaja kustakin yksiköstä. Mukana olevat yksiköt ovat hallinto, myynti ja asiakkuudenhallinta, tuotanto, raportointi, koordinointi sekä taloushallinto. Tässä opinnäytetyössä jatkossa esille tulevat asiat pohjautuvat edellä mainitun laatutyöryhmän palavereihin ja niissä tuotettuihin materiaaleihin.

Projektin ensimmäisessä vaiheessa ryhmää pyydettiin kirjaamaan päivittäisiä toimintoja. Tällä kartoituksella saatiin tieto nykytilasta ja pystyttiin jo havaitsemaan puutteita prosesseissa ja niiden välisessä kausaalisuudessa sekä tiedonkulussa.

3.2 Nykytilan analysointi

3.2.1 Myynti ja asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta on tärkeä osa myynnin toimintaa ja linkki myynnin ja tuotannon välillä. Yksikön yksi tehtävä on suorittaa sopimuksesta palveluksi -prosessi eli siirtää myyty palvelu tuotantoon. Myynti kuvasi päivittäisiksi toiminnoikseen muun muuassa laskutuksen datan tarkistuksen ja keräämisen, asiakkaan laskutustietojen tarkistuksen sekä asiakas-kohtaiset ohjeet. Myynnin tehtäviin kuuluvat myös tarjouspyynnöt, asiakkaalta tulevat muutospyynnöt sekä muu hinnoittelu.

Asiakkuudenhallinnan katsottiin käsittävän yleisluontoisten sopimusten vuoksi myös asiakkuudessa tapahtuvien ongelmien sekä epäselvyyksien selvittämistä. Asiakkuudelle täytyy myös tuottaa raportteja, hinnoitella lisäpalveluita, määritellä ja ohjeistaa.

Myynnin ja asiakkuudenhallinnan rajanveto kuuluu nykytilanteen mukaan asiakkuudenhallintapäällikön tehtäviin. Täytyy siis selvittää, mitä myyntitilanteessa on sovittu mutta ei ole kirjattu sopimukseen. Kun sopimus on saatu kuntoon asiakkuutta varten, täytyy siitä tiedottaa tuotantoa ja järjestää tarvittavat resurssit ja koulutukset palvelun toteuttamiseen. Myös asiakkaalta tuleva palaute välittyy usein myynnin ja asiakkuudenhallinnan kautta tuotannolle.

Laaturyhmän kesken määriteltiin asiakkuudenhallinnalle yksi kokonaisprosessi, asiakkuudesta vastaaminen asiakkaalle ja sisäisille sidosryhmille. Käytännössä prosesseja kuitenkin täytyy määritellä enemmän, jotta myynnin ja asiakkuudenhallinnan osa-alueet olisivat helpommin käsiteltävissä.

Asiakkuudenhallinnan toiminnassa havaittiin puutteita. Myynnilliset prosessit ja niiden kuvaukset on tälle yksikölle laadittu jo aiemmin. Ongelmana on järjestymätön toiminta; tekijöiden työtavat ovat hyvin erilaisia. Prosessikuvaukset täytyy tarkastaa ja lisätä toimintaohje sekä sitouttaa tekijät ohjeiden noudattamiseen.

3.2.2 Tuotanto

Tuotannon toiminnot ovat InfoCaren ydinprosesseja. Yksikkö kuvasi toimintaansa myös linjaesimiesten toimien mukaisesti. Perehdytys ja ohjeistus havaittiin heikosti toimiviksi prosesseiksi nykytilassa. Tuotantoyksikön havaittiin sisältävän prosesseja esimiestasolle, sekä varsinaisen toiminnan tasolle.

Laaturyhmä totesi, että toiminnan prosesseja kannattaa ryhtyä kartoittamaan ITIL-mallin avulla. Nykyinen toiminnan listaus (ohjeistus, työkalut, raportointi) sisällytetään perehdytystä kuvaavaan prosessiin.

Toimintaa on hyvä kuvata niin varsinaiseen tuotantoon kuin perehdytykseen liittyen. Tuotannossa tarvittavia dokumentteja ovat näin ollen sopimuslyhennelmät ja raportointiohjeet niin InfoCaren omaan, kuin asiakkaan järjestelmiin.

Tärkeää on, että ohjeiden ja ohjeistuksien täytyy olla saatavana oikeassa paikassa sekä oikeaan aikaan. Tätä pyritään laatujärjestelmän myötä parantamaan varmistamalla jo käytössä olevan versionhallinnan toteutuminen sekä ohjeiden kokoaminen samaan paikkaan.

Perehdytyksen ja tuotannon työntekijöiden kannalta tärkeä asia ovat niin lakien kuin asiakkaiden omien vaatimusten määrittämät sertifioinnit ja valtuutukset. Nämä suoritetaan yleensä perehdytyksen yhteydessä mutta myös myöhemmässä vaiheessa asiakkuuksien, laitteiden ja järjestelmien muuttuessa.

Tuotannon päivittäiseen toimintaan kuuluu toiminnan mittaaminen jo nykytilassaan. Työpyynnön läpimenoaika sekä tuottavuus ovat yleiset käytössä olevat mittarit. Laatujärjestelmään liittyvää mittaamista tehdään jo nykyisin tuotantoyksikössä.

Jotta tuotannon prosessit voivat toimia tehokkaasti, tarvitaan myös aliprosesseja. Näiksi tunnistettiin nykytilan kuvauksessa varaosahallinta sekä esiasennuskeskuksen prosessi.

Tuotannon ydinprosessi on kuitenkin niin sanottu tikettiprosessi eli toimeksiannon läpimeno. Prosessi on laaja, koska siinä kuvataan erilaiset toimeksiantotyypit sekä aliprosessit. Käytännössä tämä prosessi kuitenkin tulee kuvaamaan tuotannon ydintoimintaa tehokkaasti.

Nykytilaa kuvattaessa huomattiin myös asiakaspalvelutaitojen vaikuttavan merkittävästi asiakastyytyväisyyteen tuotannon toiminnassa.

3.2.3 Koordinointi

Koordinoinnilla on kolme erilaista työpyyntötyyppiä. Yksikkö tunnisti omat prosessinsa näiden mukaisesti sekä mietti tukiprosessina osuuttaan yrityksen ydinprosesseihin. Todettiin, että prosessien kuvauksessa ja harmonisoinnissa täytyy kiinnittää huomiota myös prosessien kausaalisuuteen ja tiedonkulkuun niiden välillä.

Koordinoinnin ydinprosessit ovat Break & Fix, lähituen seuranta sekä varallaoloprosessi (24 x 7-prosessi). Käytännössä yksikkö oli määritellyt jo näiden prosessien ydintoimintoja. Taulukossa 2 on kuvattu näitä toimintoja.

Taulukko 2. Koordinointiyksikön prosessien ydintoiminnot

Break & Fix	Lähituen seuranta	Varallaolo - 24 x 7
<ul style="list-style-type: none"> • Tuki • Työpyynnön avaaminen • Työpyynnön sulkeminen • Työpyyntöjen jakaminen • Työpyynnön seuranta • Työpyyntöjen raportointi 	<ul style="list-style-type: none"> • Raportointityökalujen seuraaminen • Avoimista keikoista tiedottaminen • Tiedonvälitys • Yhteyskumppaninen ja teknikoiden tukeminen • Keikkojen kirjausten tarkistaminen/korjaaminen • Raporttien tarkistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työpyynnön avaaminen • Työpyynnön sulkeminen • Työpyynnön jakaminen

Sidosryhmikseen ja rajapinnoikseen yksikkö tunnisti päämiehet, asiakaspalvelukeskuksen, tuotannon henkilökunnan sekä raportointitiimin.

Koordinointiyksikön rooli prosessiorganisaation toiminnassa tulee olemaan tärkeä. Tämän vuoksi yksikön eri prosessit tulee kartoittaa tarkasti ja kuvata vastuut prosessin eri osaluille. Prosessikuvaus jaetaan eri lohkoihin, joilla kullakin on oma vastuuryhmänsä.

Vastuita määriteltäessä pyritään välttämään vastuun asettamista yksittäiselle henkilölle. Näin prosessissa ei ole kriittisiä pisteitä yksittäisen työntekijän poissaolon vuoksi.

3.2.4 Taloushallinto

Taloushallinto on yrityksen tukiprosesseja mutta kytkeytyy samalla kaikkiin ydinprosesseihin. Yksikkö pystyi tunnistamaan omat prosessinsa melko helposti ja nopeasti. Tällä hetkellä taloushallinnossa ei ole selkeitä prosessikuvauksia eri toiminnoille ja ohjeistus on sekavaa, sitä ei ole tai se siirtyy hiljaisella tiedolla.

Ydinprosesseiksi yksikkö määritteli ostoreskontran sekä myyntireskontran ja myyntilaskutuksen myyntivarauksineen. Käytännössä myyntireskontraan täytyy liittää myös normaali perintämenettely.

Muita nykytilan toimintoja taloushallinnossa olivat viranomaisraportointi, kuun vaihteen toimet, palkan maksu, varaston muutokset, maksuliikenteen hoitaminen, konserniraportointi sekä alihankinta ja poistot.

3.2.5 Raportointi

Raportointi kuvasi toimintaansa sanalla improvisointi. Toiminnan monipuolisuuden takia improvisointia joudutaan käyttämään prosessikuvausten ja tarkkojen toiminta-ohjeiden puuttuessa. Omat haasteensa aiheuttavat myös uudet asiakkuudet sekä yksikön muu toiminta.

Raportoinnin ydinprosessi ja -tehtävä on laskutusraportointi. Yksikön tulee tuottaa kuukausittain useille asiakkuuksille raportit tehdystä työstä. Koska prosessia ei ollut aiemmin kuvattu paperille, nostettiin se yksikön ensimmäiseksi tehtäväksi laatuprojektin prosessikuvauksissa.

Laskutusraportoinnin lisäksi raportointi tuottaa myös sisäistä raportointia sekä perustaa uuden asiakkuuden InfoCaren tietojärjestelmään. Sisäinen raportointi sisältää muun muassa alihankkijatuntien sekä virhelistojen ajamista.

Yksikkö siis alustavasta kuvauksestaan huolimatta tunnisti prosessinsa. Käytännössä nykytilan kuvauksen ja tunnistettujen prosessien pohjalta yksikkö voi toteuttaa prosessikuvaukset ja laatia toimintaohjeistuksen. Näin improvisaatiota ei kenties enää jatkossa tarvita.

Nykytilaa kuvattaessa yksikkö totesi että menettelyohjeita ei ole olemassa tai ne ovat työntekijöiden kesken hiljaisena siirtyvää tietoa. Suurimpien toimintojen menettelyohjeet laaditaan prosessikuvausten tekemisen yhteydessä. Nämä ohjeet tallennetaan erilliseen ohjejärjestelmään, InfoCare Wikiin, kuten muutkin laatujärjestelmään liittyvät menettely- ja työohjeet.

3.2.6 Henkilöstön tyytyväisyys

Henkilöstön tyytyväisyyttä mitattiin marraskuussa 2009 suoritetulla kyselyllä. Kyselyn tulosten perusteella pystyttiin havaitsemaan selkeästi laatujärjestelmän tarve yrityksen sisäisessä toiminnassa.

Jotta yritys pystyisi toimimaan tehokkaasti, täytyvät sisäiset prosessit, vastuut ja tiedonkulku määritellä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Kehittämiskohteeksi henkilöstö nosti kyselyssä yrityksen sisäisen viestinnän. Aiemmin on jo laadittu uusi palaverijärjestelmä, jonka pitäisi varmistaa tiedonkulkua yrityksen sisällä. Tämä järjestelmä kirjataan myös yrityksen laatukäsikirjaan.

Toinen esille noussut kehittämiskohde on työprosessit ja niihin liittyvät ohjeistukset. Kun laaditaan yritykselle laatujärjestelmää, on tärkeää että ohjeistukseen liittyvät kohdat kuvataan auki ja linkitetään toimivasti toimintaohjeisiin.

3.3 Laatu järjestelmän toimintamalli

Laatujärjestelmä on johdon työkalu jolla organisaatiota ohjataan. Laatujärjestelmä on siis koordinoitu rakenne, jonka avulla johdon tavoitteet (asiakastyytyväisyyden varmistaminen, parantaminen) viedään koko organisaation läpi systemaattisesti saavuttaen lopulta haluttu lopputulos. Laatujärjestelmän on siis oltava tavoitteellinen. (Lecklin 2006, 29.)

Laatukäsikirjaan kootaan yleiset laatujärjestelmää käsittelevät dokumentit. Työohjeet ja muut asiakaskohtaiset dokumentit kerätään erilliseen ohjejärjestelmään, InfoCare Wikiin. Laatukäsikirjassa mainitaan työohjeiden löytyvän tästä erillisestä järjestelmästä. Näin vältetään prosessikuvausten muokkaamiselta kun jokin asia yksittäisen asiakkuuden prosessin suhteen muuttuu.

Laatukäsikirjan formaatti on oltava helposti saatavassa muodossa jotta eri tahot voivat lukea dokumentteja. Tämän vuoksi InfoCaren laatujärjestelmä tallennetaan yrityksen intranettiin erillisen osion alle. Tämä osio on linkitetty intranetin etusivulle. Formaatti on HTML ja prosessikuvaukset esitetään PDF-tiedostomuodossa.

Koska ITIL ohjaa myös InfoCaren toimintaa, laatujärjestelmän implementointi tulee etenkin tuotannon osalta perustumaan vahvasti ITIL- ja ISO 9001 – järjestelmiin. Toimintaprosessien kuvaukset laaditaan ITIL-järjestelmää apuna käyttäen. Koska toimintaprosessit aiotaan pitää mahdollisimman yleisellä tasolla, tulee toimintaohjeisiin panostaa. ITIL-järjestelmän kuvaamia vastuutuksia ja käytäntöjä voidaan käyttää laatukäsikirjan osioiden tuotannon palveluprosesseja ja niiden toimintaohjeita kuvattaessa.

4 PROSESSIEN KUVAAMINEN

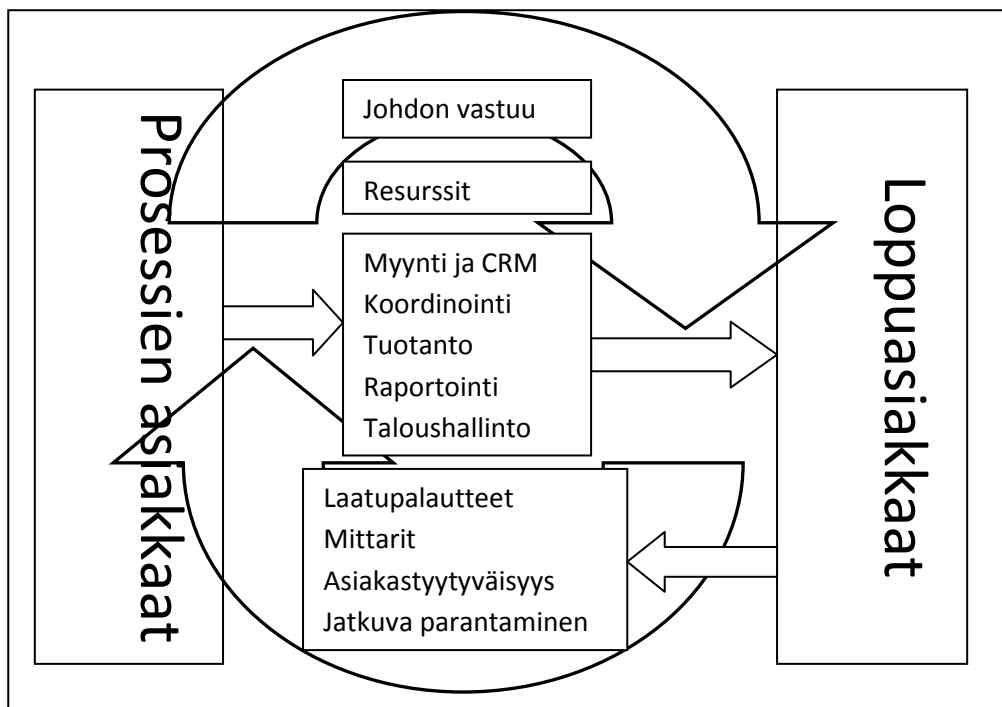
4.1 Laatujärjestelmä

InfoCare Finland – ja jatkossa myös muut konsernin yksiköt eri Pohjoismaissa tulevat käyttämään tässä projektissa laadittavaa ISO 9001:2008 -laatujärjestelmää.

Laatujärjestelmän tarkoituksena on täsmentää ne periaatteet, joita noudatetaan tuotteiden ja palveluiden laatuun kohdistuvissa toimenpiteissä. Laatujärjestelmän tarkoituksena on varmistaa tuotettavien palveluiden laatu ja vastata asiakkaan odotuksia. (ISO 2008)

Jotta laatujärjestelmän vaatimusten mukainen laatutaso voitaisiin saavuttaa, täytyy koko yrityksen henkilöstön tuntee ja noudattaa laatukäsikirjan ohjeita. (ISO 2008)

Laatujärjestelmän toiminta yrityksen sisäisessä toiminnassa ja sen suhde asiakkaisiin on jatkuva (kuva 3).



Kuva 3. Laatujärjestelmän prosessimalli.

4.2 Laatupolitiikka

Johdon tehtävänä projektissa oli laatia laatupolitiikka järjestelmälle. Laatupolitiikka määrittelee yritysjohton sitoutumisen laatutoimintaan. Poliitikassa määritellään mm. johdon osallistuminen laaduntarkkailuun, kehitysehdotusten käsittely sekä muutoksenhallinta. Laatupolitiikassa määritellään myös laaturyhmä, joka toimii jatkossa laatujärjestelmän ylläpitäjänä ja kehittäjänä yrityksessä. (Lecklin 2006, 60.).

Laatupolitiikan lisäksi johtoryhmä kuvasi kaksi prosessia: laatupalautteen käsittelyn sekä kehitysehdotuksen käsittelyn. Näiden prosessien kulku on syytä kuvata laatujärjestelmässä, jotta järjestelmän jatkuva kehitys olisi mahdollista. Jokaista laatujärjestelmään määriteltyä prosessia täytyy mitata, ja mittaustulosten tarkoituksena on kehittää prosessin toimivuutta.

Laatupalautteet käsitellään johtoryhmässä. Mikäli palautteen katsotaan tarvitsevan lisää toimia, johtoryhmä kutsuu kokoon sidosryhmät ja esittelijän. Tällä laajennetulla ryhmällä päätetään mahdollisista toimista, joita laatupalaute aiheuttaa. Tarvittaessa kirjataan muutokset myös kehityssuunnitelmaan.

Kehitysehdotusprosessi on hyvin samankaltainen kuin laatupalautteen prosessi. Tässä laatupalautteen sijasta ohjaavana dokumenttina toimii työntekijän tai ryhmän tekemä kehitysehdotus eli aloite.

4.3 Yritysjohto

Jotta yritykselle pystyttäisiin luomaan toimiva laatujärjestelmä, täytyy yrityksen sitoutua laatuun ja prosessiajatteluun. IT-alan yritykset ovat usein hyvin organisaatiomuotoisia yrityksiä, ja näin ollen muutos organisaatioajattelusta prosessiajatteluun voi olla hyvin suuri. Tällöin yritysjohton osallistuminen laatuprojektiin ja sen ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Lecklin 2006, 60; SFS 2009, 22.)

InfoCarella yritysjohton osallistuminen projektiin toteutettiin valitsemalla projektiryhmään johtoryhmän jäsen, myyntijohtaja. Näin pystytään viemään tietoa laatuprojektista johtoryhmään ja tässä tapauksessa paitsi toimitusjohtajalle, myös pohjoismaiselle yritysjohdolle.

Laatujärjestelmän valmistuttua johdolla on tärkeä rooli laatujärjestelmän toiminnassa. Johdon katselmukset ja auditointi ovat laatutoimintaa, jota myös ISO 9001-standardi edellyttää. (Lecklin 2006, 60; SFS 2009, 22.)

Katselmus tarkoittaa toiminnan seuraamista ja varmistamista sekä havainnointia siitä, kykeneekö henkilöstö toimimaan ohjeiden, säännösten ja määriteltyjen laatuvaatimusten mukaisesti. Johdon katselmoinnit ovat tärkeä apuväline toiminnan valvonnassa ja tarkastamisessa. Ilman näitä toimenpiteitä toiminnan on todettu heikkenevän. Kun henkilöstö huomaa, ettei laatua valvota, huolimattomuus toiminnassa lisääntyy. Johdon tulee myös osallistua katselmusten lisäksi sertifioijien tekemiin koko organisaatiota koskeviin auditointeihin. Kun yritykselle haetaan tai ylläpidetään sertifikaattia, auditoinnin suorittaa puolueeton taho. (Lecklin 2006, 72; SFS 2009, 22.)

Auditointia käsitellään tässä työssä erikseen luvussa 9.

4.4 Myynti

Myynti tarkensi prosessinsa transitiioon eli palvelunsiirtoon, muutoksenhallintaan sekä uuden asiakkuuden perustamiseen. Myyntiosastolla haasteeksi perustasolle ulottuvien prosessien luomisessa havaittiin toiminnan asiakaslähtöisyys. Prosesseja kuvattaessa pyrittiinkin saamaan aikaan oman toiminnan kuvaus ja linkitys muihin yksiköihin ja niiden käyttämiin prosesseihin.

Tarkasteltaessa transitioprosessia huomattiin nopeasti tehtävien vastuutuksen tarpeellisuus prosessin kuvauksessa. ITIL määrittelee tarkkaan prosessien vastuut ja erilaiset roolit prosessiin osallistuville resursseille. Jotta myynnin prosesseista saataisiin yhtenäinen kokonaisuus, täytyy ITIL pitää mukana prosessin kuvaamisessa ja toiminnan suunnittelussa alusta lähtien.

Asiakkuudenhallinnan prosessit kytkeytyvät toisiinsa. Tiedonkulun tarpeen lisäksi prosessit nivoutuvat toisiinsa siten että yhdestä prosessista siirrytään tarvittaessa toiseen, kuten uuden asiakkuuden prosessista transitioprosessiin.

4.4.1 Uusi asiakkuus

Uusi asiakkuus on yksi asiakkuudenhallinnan keskeisimpiä prosesseja. Tällä prosessilla kuvataan toiminta aina tarjouspyynnöstä sopimuksen kirjoittamiseen ja sitä kautta palvelun transitiioon sekä ohjeistukseen. Prosessin alkuvaiheessa vastuullinen resurssi on myyntipäällikkö, joka laatii tarjoukset ja tallentaa dokumentit.

Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, siirrytään seuraavaan vaiheeseen eli asiakastietojen perustamiseen. Tässä vastuuhenkilöinä toimivat toimitusjohtaja, myyntijohtaja ja tuotantojohtaja. Palvelun transitiolle määrätään tässä vaiheessa projektipäällikkö, joka vie tiedot asiakkuudesta aluepäälliköille ja tiiminvetäjille. Kun tietojärjestelmiin on luotu puitteet uudelle asiakkuudelle, siirrytään varsinaiseen transitioprosessiin.

4.4.2 Transitio

Transitio eli palvelun siirtäminen on hyvin suoraviivainen prosessi. Tähän kuitenkin sisältyy monia vaiheita ja siksi transitio on syytä kuvata erillisenä prosessina, joka sisältyy uuden asiakkuuden prosessiin.

Transitioprosessi on samalla yrityksen sisäinen projekti. Transitioille määrätään projektipäällikkö ja projektiryhmä. Transitioilla on myös projektisuunnitelma. Tämän jälkeen prosessissa edetään projektisuunnitelman mukaisesti ja vastuuhenkilöinä toimivat projektipäällikkö sekä projektiryhmän jäsenet.

Projektin tavoitteena on toteuttaa palvelunsiirto sujuvasti, laatia ohjeistukset raportoinnille sekä laskutukselle ja varmistaa tuotannon toimivuus kentällä. Projekti luovutetaan, kun nämä tavoitteet on saavutettu, ja siirrytään palvelun ylläpitovaiheeseen. Ylläpitovaihe sisältää toiminnan mittaamista ja kehittämistä.

4.4.3 Muutoksen hallinta

Muutoksen hallintaprosessi asiakkuudenhallinnan näkökulmasta on transition tapaan suoraviivainen. Muutospyyntö analysoidaan ja siitä tehdään ehdotus asiakkaalle. Mikäli asiakas hyväksyy ehdotuksen, siirrytään eteenpäin ohjeistuksien päivitykseen.

Mikäli muutos on sitä luokkaa, että varsinaista tuotantoa täytyy suunnitella uudestaan, käynnistetään tarvittaessa uusi transitioprojekti ja siirrytään transitioprosessiin.

4.5 Tuotanto

Tuotannon prosessit tarkentuivat kuvausvaiheen alussa kahteen pääprosessiin: työn läpimenoon ja perehdytysprosessiin. Työn läpimenoon on kuvattu kaikki yrityksen suorittamat tehtävätyypit: työaseman asennus (WS install), lähituki (IMAC) ja laitteisto- sekä ohjelmistovikojen korjaus (break&fix).

4.5.1 Työn läpimeno

Koska yrityksen toimintaa haluttiin kuvata mahdollisimman yleisellä tasolla ja sisäisesti, kuvattiin yrityksen perustoiminta eli työpyynnön läpimeno, yhteen prosessiin. Käytännössä kaikki toimeksiannot alkavat samalla tavalla, asiakkaan ongelmasta tai palveluntarpeesta. Asiakas tekee toimeksiannon InfoCarelle, ja näin syntynyt työpyyntö siirretään käsittelyyn.

Työpyynnön tyyppi voi olla InfoCaren palvelukonseptissa jokin seuraavista: 1) uuden laitteen asennus ja toimitus, 2) IMAC eli ohjelmiston asennus, vaihto, lisäys tai muutos 3) break & fix eli laitteen tai ohjelmiston vian tai ongelman korjaaminen tai 4) laitehuolto eli vikaantuneiden laitteiden korjaus. Eri työpyyntötyypeillä on aliprosesseja. Uuden laitteen asennus ja toimitus vaatii joissain tapauksissa laitteen esiasennuksen InfoCaren toimesta. Tällöin toimeksianto vaatii EAK-aliprosessin eli laitteen esiasennuskeskuksessa käynnin.

Break & fix- sekä laitehuoltotoimeksiantoihin kuuluu olennaisena osana varaosan toimitaminen ja siihen liittyvä aliprosessi. Prosessin läpimenon kuvaamiseksi yksinkertaisinta on jakaa prosessi osiin ja käsitellä sitä toimeksiannon tyyppin mukaan.

4.5.1.1 Uuden laitteiston asennus

Uuden laitteiston asennustoimeksiannossa prosessi käynnistyy laitteen toimituspyynnöllä. Tarvittaessa uusi laite asennetaan esiasennuskeskuksessa ja toimitetaan tämän jälkeen asiakkaalle. Kun laite on saapunut perille, asentaja ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja sopii laitteelle asennusajan.

Laite asennetaan sovittuna aikana ja samalla suoritetaan mahdolliset lisäasennukset. Tämän jälkeen asentaja sulkee työpyynnön työjärjestelmästä ja raportoi työn raportointijärjestelmään.

4.5.1.2 IMAC

IMAC-työpyyntö (Install, move, add, change) on yksinkertaisempi ja liittyy yleensä johonkin tiettyyn muutokseen tai lisäykseen laitteistossa. Tällöin asentaja sopii loppuasiakkaan kanssa ajan, jolloin pyydetty työ suoritetaan. Työ raportoidaan tämän jälkeen asiakkaan työjärjestelmään ja InfoCaren raportointijärjestelmään.

4.5.1.3 Break&fix

Break&fix liittyy jonkin laitteen tai ohjelmiston vikaantumiseen tai epänormaaliin toimintaan, jonka korjaamiseen tarvitaan vika-analyysia. Tällöin lähituki ottaa selville loppuasiakkaalta vian esiintymistavan ja hankkii ennen paikalle menoa tarvittavat tiedot työn suorittamiseen.

Mikäli lähituki ei pysty yrityksestä huolimatta korjaamaan ongelmaa, siirtyy ratkaiseminen ylemmän tason tukeen tai valtuutettuun laitehuoltoon. Tällöin toimeksianto on lähitukiprosessin osalta käsitelty.

Jos työ voidaan suorittaa omalla analyysillä ja toimenpiteillä loppuun, suljetaan työpyyntö normaalisti asiakkaan työjärjestelmästä ja raportoidaan InfoCaren raportointijärjestelmään.

4.5.1.4 Laitahuolto

Laitahuolto keskittyy ongelman korjaamiseen laitteessa ilman analyysia. Käytännössä toimeksianto voi tulla siten, että tilaaja on analysoinut vian analyysi, tai InfoCare tekee analyysin. Kun analyysi on tehty ja vaihdettava osa määritelty, lähituki ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja sopii käyntiajan. Tämän jälkeen käynnistyy varaosatoimituksen aliprosessi. Kun viallinen osa on vaihdettu, täytyy lähituen vielä palauttaa osa laitetoimittajalle. Tämän jälkeen lähituki voi sulkea työpyynnön ja raportoida työn.

Laitahuoltoon liittyy olennaisena osana valmiita mittareita mm. vasteajan ja viallisen osan palautuksen suhteen. Usein rautahuollon työpyynnöissä on NBD-vasteaika, eli korjauksen on tapahduttava seuraavana arkipäivänä.

Varaosan palautusaika vaihtelee, mutta pääsääntöisesti osa tulisi palauttaa samana päivänä kuin työ on tehty tai viimeistään seuraavana päivänä.

4.5.2 Uuden työntekijän perehdytys

Lähituessa yksi tärkeimpiä prosesseja on uuden työntekijän perehdytys. Tämän vuoksi perehdytys päätettiin kuvata omana prosessina. Prosessi käynnistyy kun tarve uudelle työntekijälle syntyy. Tällöin käynnistyy aliprosessi, rekrytointi. Tämä pitää sisällään työpaikkailmoituksen, haastattelun ja työsopimuksen tekemisen.

Rekrytointiprosessista siirrytään takaisin perehdytysprosessiin, joka tapahtuu työn aloittamisen jälkeen. Uusi työntekijä tutustuu ensin yrityksen henkilöstöesittelyyn ja perustietoihin yrityksestä. Varsinainen työhön perehdytys tulee yleensä jonkin asiakasyrityksen kautta, johon työntekijä kiinnitetään. Tällöin hän tutustuu uusiin kollegoihinsa ja käy läpi loppuasiakkaan perehdytyksen kuten vaitiolovelvollisuudet, työnkulun asiakasyrityksessä sekä huoltosopimuksen sisällön.

InfoCaren sisäinen perehdytys sisältää opastuksen työ- ja raportointijärjestelmän käyttöön sekä työntekijän tavoitteiden määrittämisen. Käytännössä sisäinen perehdytys ja asiakasyrityksen perehdytys pyörivät päällekkäin ja näin työntekijä saa kokonaiskuvan kumpanuustoimintamallista ja asiakasyrityksen sekä InfoCaren toiminnasta.

Työntekijälle määritetään tavoitteet henkilökohtaisen kehittymisen ja työn suhteen. Samalla kartoitetaan työntekijän osaamistaso yrityksen tietokantaa, osaamispassia varten. Osaamispassiin työntekijä merkitsee osaamisensa eri tekniikoiden ja järjestelmien suhteen. Osaamispassi toimii niin tuotannon esimiesten kuin myynnin tukena uusia sopimuksia tarjottaessa ja määriteltäessä sekä asiakkuuksia perustettaessa tai muutoshallinnassa.

4.6 Koordinointi

Koordinoinnin tunnisti prosessinsa jo projektin alussa. Prosesseiksi tarkentuivat organisatiokaaviossa esitetyt break&fix, lähituen seuranta ja 24/7-varallaolo.

4.6.1 Break&fix

Break&fix eli laitteiston tai ohjelmiston vian korjausprosessi on koordinoinnin näkökulmasta suoraviivainen. Työpyyntö voi tulla koordinointiin joko valmiiksi avattuna, puhelimitse tai sähköpostitse.

Tämän jälkeen koordinointi käy läpi työpyynnön ja aloittaa teknikon etsimisen. Kun työpyynnölle on löytynyt tekijä, koordinointi lähettää toimeksiannon tiedot teknikolle. Kun työpyyntö on suoritettu, teknikko päättää työn ja raportoi tiedot työjärjestelmään sekä sulkee työn.

4.6.2 Lähituen seuranta

Koordinoinnin ydintoimintoja on lähituen seuranta ja raportointi InfoCaren loppuasiakkaille. Tällä varmistetaan toimeksiantojen oikea-aikainen suorittaminen ja tarvittaessa pidempikestoisten töiden etenemisen seuranta.

Prosessi koostuu pääosin koordinointiyksikön suorittamasta monitoroinnista ja tarvittaessa raportoinnista asiakkaalle. Tarvittaessa lähetetään myös tietoa tai pyyntöjä työpyyntöä suorittavalle teknikolle sekä tehdään viikoittaisia raportteja avoimista töistä asiakkaalle.

4.6.3 Varallaolo (24 x 7)

Varallaoloprosessissa pääpaino on prosessin läpimenon ja läpimenoajan varmistamisessa. Yleensä varallaolo liittyy jonkin laitteen huoltoon vikaantumistapauksissa. Yhteistä näillä sopimuksilla on yleensä jonkinlainen vasteaika, joka saattaa olla hyvinkin lyhyt.

Lyhyiden vasteaikojen vuoksi varallaoloprosessin sujuvuuteen ja poikkeamakohtiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Käytännössä prosessi käynnistyy kun koordointi saa toimeksiannon työhön. Työ avataan järjestelmään, minkä jälkeen aletaan etsiä työpyynnölle tekijää hälytyslistan mukaisesti.

Kun tekijä on löydetty, välitetään hänelle työpyynnön tiedot. Tekijä joko päättää työpyynnön itse tai ilmoittaa tiedot koordinoinnille, joka päättää työn.

Prosessi itsessään on suoraviivainen, mutta sisältää paljon mahdollisia poikkeamakohtia esimerkiksi työpyynnön sijainnissa ja vasteajassa. Nämä poikkeamat ja heijastukset täytyy ottaa huomioon prosessin auki kirjoittamisen vaiheessa sekä kausaalisuuden määrittämisessä muihin prosesseihin.

4.7 Raportointi

Raportointi on tiedontuoton kannalta tärkeä yksikkö, joten sen kuvattaviksi prosesseiksi valittiin laskutusraportointi ja uuden asiakkuuden luominen.

4.7.1 Laskutusraportointi

Laskutusraportointi kuuluu yrityksen ydinprosesseihin siitä huolimatta, että raportointi on luokiteltavissa yrityksen tukiyksiköksi. Laskutusraportointiprosessin tarkoituksena on tuottaa yrityksen asiakkaille tiedot tehdystä työstä ja laskutuksesta kuukausittain. Prosessi on itsessään yksinkertainen. Tiedot laskutuksesta saadaan InfoCaren Sesam-tietojärjestelmästä. Raportti tarkastetaan ja korjataan tarvittaessa toimeksiantojen laskutus-koodit, kuvaus tai muu puuttuva tai väärä tieto.

Raportti lähetetään asiakkaalle, joka tarpeen mukaan hyväksyy sen. Tämän jälkeen laskutusraportoinnin prosessi päättyy ja prosessin tuottama tieto eli taloushallinnon myyntireskontraprosessiin siirtyvä laskutusraportti valmistuu.

4.7.2 Uuden asiakkuuden luominen

Kun InfoCare saa uuden asiakkuuden, raportointiyksikköä tarvitaan uuden asiakkuuden määrittämisessä yrityksen tietojärjestelmään. Käytännössä prosessi jakautuu uuden tiedon saamiseen ja asiakkuuden perustamiseen tietojärjestelmään näiden tietojen pohjalta.

Tämän jälkeen tarkastellaan, tarvitaanko raportoinnille uusia laskutuskoodeja asiakkuutta varten. Mikäli uudet koodit tarvitaan, pyydetään ne yrityksen IT-osastolta, SupportCenteriltä. Kun koodit on luotu, raportointi suunnittelee yhteistyössä myynnin kanssa laskutusraportoinnin ja jakaa tämän jälkeen ohjeet raportoinnista muille yksiköille.

4.8 Taloushallinto

Taloushallinnon prosessit päätettiin supistaa kahteen, osto- ja myyntireskontraan. Näin saatiin peruskuvaus yksikön toiminnasta ja sen vaatimista syötteistä muilta yksiköiltä. Myöhemmin toteutettava prosessien kausaalisuuden kartoitus helpottuu, kun prosesseja on vähemmän.

4.8.1 Ostoreskontra

Ostoreskontran prosessi etenee tavaran- tai palveluntoimittajan laskutuksen mukaisesti. Mikäli laskua ei saada kyseisen kuun loppuun mennessä, siirretään summa kuluvarauksiin, joita seurataan.

Jos lasku on saatu, tarkastetaan, onko toimittaja luotu yrityksen tietokantaan. Mikäli toimittajaa ei löydy järjestelmästä, täytyy tiedot luoda uutta maksusuoritusta varten. Jos tiedot löytyvät, lasku menee tarkistuksen ja seurantaan syöttämisen jälkeen maksuun ehtojen mukaan.

4.8.2 Myyntireskontra

Myyntireskontraprosessin käynnistää on asiakkaalle tehty työ. Laskutukseen pyydetään lupaa kokoomalaskutuksessa, tai laskutetaan suoraan, kun kyse on yksittäisistä laskuista.

Suora laskutus on suoraviivainen prosessi. Laskun tiedot siirretään laskutusta hoitavalle kolmannelle osapuolelle. Tämän jälkeen lasku kirjataan saataviksi ja tulostetaan sekä lähetetään lasku. Mikäli laskusta ei saada suoritusta eräpäivään mennessä, käynnistetään normaali perimisprosessi.

Kokoomalaskutuksessa tarvitaan useimmiten asiakkaan laskutuslupa. Lupaa varten asiakkaalle täytyy yleensä toimittaa laskutusraportti, jonka tuottaa ja toimittaa InfoCaren raportointiyksikkö. Asiakas tarkastaa laskutusraportin ja pyytää siihen tarvittaessa korjauksia. Laskutuslupa annetaan, kun raportti on käyty läpi ja mahdolliset virheet korjattu.

Koska InfoCare seuraa tulostaan kuukausittain, laskutuksen oikea-aikaisuus ja laskutuslupan saaminen aiheuttaa ajoittain haasteita. Tätä varten on luotu osto- ja myyntivaraukset, jotka on kuvattu prosesseihin. Myyntireskontran prosessissa myyntivaraus tehdään, mikäli työ on suoritettu mutta laskutuslupaa ei saada kuun loppuun mennessä. Varausta jatketaan, kunnes laskutuslupa on saatu. Tämän jälkeen siirrytään normaaliin laskutusprosessiin.

4.9 Yhteenveto

Prosessien kuvaukset toteutettiin vuoden aikana. Kuvausten tekemisessä täytyi ottaa huomioon ITIL:n mukainen vastuutus tehtäviin. Nykyisessä järjestelmässä vastuut henkilöityvät liikaa ja jotkin tahot tekevät omaan tehtävänkuvaansa nähden epärelevantteja tehtäviä. Pelisäännöt on havaittu häilyviksi ja välillä vastuuhenkilöä ei tahdo löytyä. Tällöin yksilöiden merkitys työssä korostuu ja vaarana on töiden henkilöityminen, niin että poissaolot tai henkilöstön vaihtuvuus voivat hankaloittaa toimintaa.

Projektinhallinnallisesta näkökulmasta tämä vaihe oli odottamista ja statuksen kartoittamista. Projektiin käytetty aika osoittautui haasteeksi ryhmässä. Koska etukäteen ei oltu määriteltä projektin käytettävää aikaa, prosessikuvausten tekemiseen ei tahtonut löytyä tilaa kalenterissa.

Kyseessä on uuden luominen tai vähintäänkin nykyisen tilan tarkka kuvaus. Tämä vaatii ymmärrettävästi aikaa perehtyä omaan toimintaan rauhassa. IT-alan nykyinen, osin kärsimätönkin työtahti aiheutti usean ryhmänjäsenen kohdalla sen että laatuprojektiin keskittymään piti asettaa ”poissa toimistolta”-tila päälle.

Projektinhallinnan kannalta tämä projekti osoitti että laaturyhmän työajan käyttö kyseiseen projektiin on määriteltävä jo projektin alussa. Kun työajasta on määrätty selkeä osa laatuasioiden miettimiselle, eivät muiden työasioiden aikataulut estä projektin etenemistä.

Käytännössä työajan käyttöä kuitenkin hankaloittaa resurssien vähyys, mikä on yleistä nykyisissä yksityisen sektorin yrityksissä toiminnan tehostamisen tai tässä tapauksessa nopean kasvun ja työtapojen vakiintumattomuuden takia.

5 PROSESSIEN HARMONISOINTI JA LAADUNVARMISTAMINEN

5.1 Laadunvarmistaminen

Prosessien harmonisoinnilla tarkoitetaan toiminnan laadun varmistamista. ISO 9001 -standardissa on neljä elementtiä. Nämä elementit sisältävät laatuvaatimukset yrityksen toiminnalle.

Jotta voitaisiin varmistua prosessien laatutason täyttymisestä, täytyy ISO-standardista valita neljästä elementistä kyseiseen prosessiin parhaiten sopiva. Tämän elementin vaatimukset tulisi pystyä täyttämään prosessissa.

Käytännössä toiminnan kuvaamisessa täytyy tuoda esille ne kriteerit, jotka standardissa mainitaan, ja osoittaa, että ne tulevat täytettyä. Otetaan standardista esimerkkinä resurssin-hallintaelementistä otettu vaatimus.

Organisaation tulee järjestää koulutusta tai muita toimia tarvittavan kompetenssin saavuttamiseksi.(ISO 9001:2008, kohta 6.2.2.)

Jotta kyseinen vaatimus tulisi täytettyä, tulee esimerkiksi tuotannon prosessikuvauksissa mainita tarvittavan kompetenssin saavuttaminen asiakkaan vaatimusten mukaisesti. Asiantuntijoiden kompetenssi vahvistetaan yleensä erilaisilla sertifioinneilla. Näin ollen prosessin kuvauksissa täytyy olla maininta koulutussuunnitelmasta asiakkuuksiin, joita asiantuntija tekee.

Sertifikaateista pidetään kirjaa yrityksen omassa järjestelmässä, osaamispassissa. Tänne asiantuntija merkitsee suorittamansa sertifikaatit ja niiden voimassaolon. Prosessikuvauksessa mainitaan, että tarvittava kompetenssi asiakkuuden hoitamiseen varmistetaan sertifioinneilla. Mainittava on myös, että kirjaa sertifioinneista pidetään osaamispassissa.

Näin on saatu varmistettua yksi laatuvaatimus tuotannon prosesseille. Kun kaikki kohdat on käyty läpi, voidaan varmistua prosessin laatutasosta ja tarvittaessa tehdä korjauksia prosessin kuvaukseen, vastuutukseen, toimintaohjeisiin ja muihin tarvittaviin kohtiin.

5.2 Prosessien harmonisointi

Prosessien harmonisoinnilla tarkoitetaan prosessien yhtenäistämistä. Prosessit tulee siis kuvata samalla formaatilla, jotta laatukäsikirjasta tulisi yhdenmukainen. Koska kyseessä on yrityksen toiminnankuvaus, on tärkeää, että toimintatavat ovat yhtenäiset ja tiedonkulku eri yksiköitten välillä on saumatonta.

Laatujärjestelmän myötä InfoCaren toimintatavat tulevat yhtenäistymään; esimerkkinä työohjeistukset ja tehtävien vastuutus. Projektin aikana on aloitettu useita aliprojekteja korjaamaan toiminnassa olleita puutteita, jotka ovat ilmenneet toiminnan kuvaamisen myötä. Voidaan siis katsoa, että harmonisointi on ollut toimivaa projektin edetessä.

Ulkopuolinen auditoija vaatii sertifikaattia varten, että prosessien vuokaavio- ja tekstikuvaukset ovat yhteneväiset. Laaturyhmän täytyy siis muokata materiaali yhtenäiseksi ennen laatukäsikirjaan viemistä.

6 LAATUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

6.1 Henkilöstö

Tämän laatujärjestelmän käyttöönoton tärkeimpiä vaiheita on henkilöstön koulutus laatuun ja laatutyöhön. IT-palvelualalla, joka on hajanaista ja sisältää paljon etäjohtamista, on tärkeää, että henkilöstöjohtamiseen liittyvät ratkaisut ja päätökset ovat yrityksen laatu- ja laatupolitiikan mukaisia. Alan muutosherkkyyden vuoksi kouluttaminen on tärkeää, jotta työn laatua saadaan pidetyksi yllä. Koulutuksella varmistetaan henkilöstön oppiminen ja uusien asioiden sekä menettelytapojen omaksuminen.

Organisaation sisäisestä oppimisesta käytetään usein määritelmää organisaation oppimiskyky. Oppimiskyky auttaa sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. Jotta organisaatio pystyisi paremmin kohtaamaan tulevaisuuden haasteet sekä ongelmat, on tärkeää, että menneisyydestä pystytään oppimaan. (Turjanmaa 2005, 77 - 78.)

Laatutoiminnan perusedellytyksiä on hyvin koulutettu ja motivoitu henkilöstö, joka etenkin palvelualalla on todellinen voimavara ja kilpailuetu. Tämän vuoksi suurin virhe, jonka yritys voi tehdä tavoitellessaan laatua, on henkilöstön pitäminen kustannustekijänä. Muutokset on helpompi viedä organisaatiossa läpi, kun suunnitelmat tehdään henkilöstön kanssa yhteistyössä. Henkilöstön tulee ymmärtää laatu- ja laatujärjestelmän merkitys ja tarvittava laatutaso sekä motivoitua niin, että tämä laatutaso on mahdollista saavuttaa. (Lecklin 2006, 213 - 214.)

6.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen kulmakivenä voidaan pitää henkilöstö- ja organisaatiostrategioiden olemassaoloa ja kehittämistä. Toimiva viestintä on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Henkilöstöstrategialla pyritään hyvinvoinnin, osaamisen ja kyvykkyyden kehittämiseen. Organisaatiostrategian tarkoituksena on kehittää johtamiskulttuuria ja vahvistaa organisaation rakennetta ja kehittää yrityskulttuuria. InfoCaren konserni teki loppuvuonna 2009 SWOT-analyysin yrityksen tilasta. Heikkouksiin kirjattiin heikko yrityskulttuuri. Laatujärjestelmälle ja sen tuomille ratkaisuille ja mahdollisuuksille on tarvetta koko konsernissa. (Hölttä ym. 1997, 61 - 64.)

Toimiva yrityksen sisäinen viestintä mahdollistaa sen, että tieto on konkreettista ja jokaisen henkilöstön jäsenen ymmärrettävissä sekä säilyy muuttumattomana kulkiessaan organisaation eri tasojen läpi. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan myös, että yrityksen henkilöstö pysyy ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista muutoksista sekä yrityksen tavoitteista. (Hölttä ym. 1997, 61 - 64.)

Henkilöstön kehittämistä edesauttavat muun muassa työkuorman tasaaminen, työilmapiirin parantaminen, tiimihengen kohottaminen ja kehityskeskusteluiden säännöllinen pitäminen (Hölttä ym. 1997, 61 - 64).

Oppiminen edellyttää motivaatiota. Kun työntekijän halutaan oppivan uusia asioita, täytyy ylikuormittamista pyrkiä välttämään. Yrityksen tulisi järjestää työntekijälle mahdollisuus opintovapaisiin. Henkilöstön ajankäyttöä ja työnjakoa suunniteltaessa on otettava huomioon myös opiskelut. Usein todetaan, että yhden henkilön kouluttaminen ei kannata. Yksilön oppiminen ei toki takaa yhteisön oppimista, mutta yhteisö voi oppia ainoastaan yksilöiden kautta. (Hölttä ym. 1997, 63 - 64.)

Henkilöstön kehittäminen edellyttää yrityksen johdolta moraalialia sekä toimia, jotka eivät aina ole taloudellisesti kaikkein kannattavimpia. Esimerkiksi koulutusbudjetin kasvattaminen ei lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna tuo yhtä paljon voittoa kuin markkinointibudjetin kasvattaminen. Pitkällä aikavälillä koulutukseen panostaminen kuitenkin maksaa itsensä varmasti takaisin ja tulee myös näkymään yrityksen laadunhallinnassa. Jos vakinaiset työ-

suhteet nähdään ainoastaan kustannuseränä, on todettu, että yrityksen laadullinen tulos on yleisesti ottaen heikompaa. Yritykset, joissa asia on tiedostettu, ovat pääsääntöisesti asettaneet rajan sille, paljonko tilapäistä työvoimaa on suhteessa vakinaiseen. Tilapäinen työvoima pyritään vakinaistamaan heti, kun se on mahdollista. Näin työntekijöiden työmoraali nousee, ja tällä on positiivinen vaikutus niin työn lopputulokseen kuin laatuun. (Hölttä ym. 1997, 80 - 81.)

Työilmapiirin on oltava sekä motivoiva että kannustava. Työilmapiirillä on suora vaikutus työn laatuun. Yrityksen johdolla on vastuu työilmapiirin luomisesta ja kehittämisestä. Myönteinen suhtautuminen koulutukseen sekä henkilöstön palkitseminen hyvistä suorituksista ovat eräitä johdon työkaluja hyvän työilmapiirin luomiseen. Työntekijöiden ehdottamat muutokset tai parannusehdotukset voivat olla pieniä ja yrityksen johdon kannalta mitättömiä, mutta silti erittäin tärkeitä työntekijöille. Ilmapiirin positiivinen muutos voidaan saada pienillä parannuksilla, jotka voivat vaikuttaa työilmapiirin parantumiseen huomattavasti. (Hölttä ym. 1997, 63 - 64.)

6.3 Koulutus

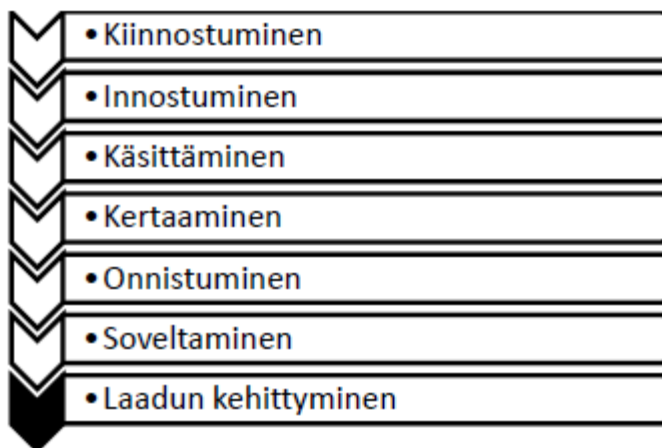
Yrityksen tarpeet ja tilanne määräävät usein järjestettävät koulutukset. Käytännönläheinen koulutus tukee yrityksen toimintaa; koulutuksen on myös oltava monipuolista. Pelkkä sisäinen koulutus ei aina ole riittävää, vaan täytyy hyödyntää myös yrityksen ulkopuolisten, kolmansien osapuolien, järjestämiä kursseja ja luentoja. Ulkopuolisten tahojen järjestämällä kursseilla henkilöstön on mahdollista tavata muita samasta asiasta kiinnostuneita tai sen kanssa työskenteleviä henkilöitä ja vaihtaa mielipiteitä ja ajatuksia heidän kanssaan. Tämä tehostaa koulutuksen vaikutusta ja antaa ideoita sekä mahdollisuuden motivoida henkilöstöä toimimaan koulutuksen edellyttämällä tavalla. (Lecklin 2006, 225.)

Koulutuksen tulee aina olla tavoitteellista ja sen tehokkuus on pystyttävä jälkeenpäin mitaamaan. Mittareita tälle ovat esimerkiksi suorituskyvyn parantuminen, parantunut laatu, toteutetut aloitteet ja kehitysideoita. Usein mitataan kuitenkin epäolennaisia asioita kuten kurssipäivien määrää tai koulutuskustannuksia. Tämä ei välttämättä ole relevanttia, jos koulutus on onnistunut ja tuloksia saavutettu. Henkilöstöä tulisi kouluttaa tarpeen mukaan.

Kouluttaminen ei toisaalta kannata, jos siitä ei saada välitöntä hyötyä. Varastoon kouluttaminen aiheuttaa yritykselle pelkästään ylimääräisiä kustannuksia. (Lecklin 2006, 225.)

On myös muistettava, että henkilöstölle olisi hyvä antaa mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja jatko-opiskeluun. Useilla yrityksillä on erilaisia tukiohjelmia, joilla kannustetaan henkilöstön opiskelua omalla ajalla. Nämä yritykset tekevät usein yhteistyötä erilaisten yliopistojen sekä ammatillisten koulutuskeskusten kanssa. (Lecklin 2006, 225.)

Koulutusprosessi on monivaiheinen (kuva 4). Aluksi koulutettava täytyy saada kiinnostumaan koulutettavasta asiasta sekä motivoitumaan uuden oppimiseen tai vanhan kertaamiseen. Kun koulutettu asia on sisäistetty, täytyy sitä kerrata ja saada sen avulla onnistumisia. Tämän jälkeen opittua asiaa voidaan soveltaa käytännön työelämässä. Kun koulutettava on käynyt tämän koulutusprosessin läpi, hän on kehittänyt itseään ja samalla myös parantanut yrityksen työn laatua. (Hölttä ym. 1997, 61.)



Kuva 4. Koulutuksen vaiheet ja laadun kehittyminen (Hölttä ym. 1997, 61.).

6.4 Laatu koulutus

Laatukoulutus on yleistä kaikissa teollisuusmaissa. Suomessa mahdollisuus laatukoulutukseen on esimerkiksi laatu keskuksen järjestämällä kursseilla, joita järjestetään useita vuoden aikana. Laatukoulutuksen perusajatus on, että kaikki koulutukseen osallistuvat saisivat tietoonsa laadun perusasiat. Erityisen tärkeää on, että johtotehtävissä toimivat henkilöt saavat tarpeeksi laatukoulutusta. Johto kun loppujen lopuksi vastaa tiedon jalkauttamisesta

henkilöstölle sekä yrityksen toiminnan kehittämisestä. Yrityksen johdon laatukoulutuksessa korostetaan oman tehtävän laatu vastuuta ja opitaan välttämään turhia laatukustannuksia sekä virheitä ja poikkeamia laadussa. (Lecklin 2006, 226-227.)

6.5 Koulutuksen toteuttaminen

Tässä laatu järjestelmä projektissa koulutukset toteutetaan läpi organisaation. Tällä varmistetaan että jokainen työntekijä on tietoinen laatu järjestelmästä ja oman työn vaikutuksesta siihen. Laatukäsikirja kootaan kaikkien työntekijöiden nähtäväksi intranettiin ja laatu palautteita pyritään käsittelemään tiimipalaverissa.

Varsinainen laatu koulutus järjestetään ensin kootusti esimiehille, jotka vastaavasti kouluttavat omat työntekijänsä. Tarvittaessa järjestetään laatu koulutuksia myös aluetoimistoissa laatu päällikön ja laatu ryhmän toimesta. Käytännössä suurimmissa yksiköissä koulutus on tällä tavalla tehokkaampaa ja laatu järjestelmän käyttöönotto nopeampaa.

7 KEHITYSSUUNNITELMA

7.1 Kehityssuunnitelman rakenne

Kehityssuunnitelman laatimista ei ehditty tämän opinnäytetyön tekemisen aikana aloittaa joten rakennetta kuvataan tässä pääpiirteittäin.

Suunnitelma pohjautuu prosessien jatkuvaan parantamiseen. Parantamista varten prosesseja täytyy mitata. Mittausta varten prosesseille on määriteltävä mittarit. Mittaustulosten avulla pystytään arvioimaan prosessien ongelmakohtia ja parantamaan prosessin toimintaa.

Mittaustuloksia on pystyttävä tulkitsemaan ja niiden tuloksia käyttämään toiminnan kehittämiseen. Tätä varten on valittava käytettäväksi jokin laatuun liittyvä järjestelmä. Alustavasti on pohdittu tasapainotetun tuloskortin käyttämistä laadun kehitysjärjestelmänä.

7.2 BSC

Balanced score card, BSC, tasapainotettu tuloskortti - menetelmällä on monta nimeä ja mitään vakiintunutta suomenkielistä nimitystä ei ole käytössä. BSC on Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 Harvard Business Review-lehdessä esittelemä järjestelmä. BSC:n mukaan organisaatiota tutkitaan neljästä näkökulmasta. Toiminnan lyhytaikainen ohjaus yhdistetään pitkäaikaiseen toimintaan, visioon ja strategiaan. BSC on kronologinen ja sillä on kolme tasoa; menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Pyrkimyksenä on tehdä asioita tänään huomisen hyväksi ja saada siitä rahallista tulosta tulevaisuudessa. (Olve, Roy & Wetter 2001, 15 - 16.)

Tuloskortin rakentaminen alkaa toiminta-ajatuksen ja vision määrittämisestä. Tuloskortin päämäärät ja tavoitteet asetetaan johtoryhmätasolla, josta ne jalkautetaan eri yksiköihin ja tarvittaessa henkilöstön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. (Opetushallitus 2010)

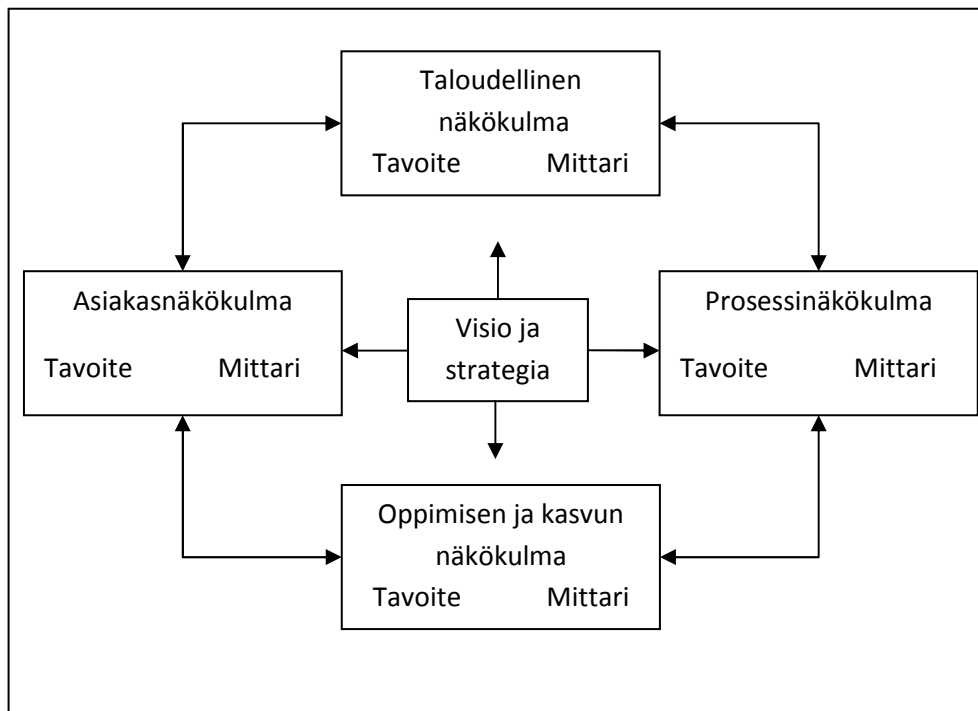
7.2.1 Tasapaino

Nimensä mukaisesti tuloskortin mittariston täytyy olla tasapainossa. Aluksi määritellään rahallisten ja ei-rahallisten mittareiden suhde, yleisesti käytetään 20/80 % -suhdetta rahallisille ja ei-rahallisille mittareille. Tarkoituksena on ohjata yritysjohtoa rakentamaan strategiaa siten ettei pohjauduta liikaa taloudellisiin mittareihin. (Opetushallitus 2010)

Tulosmittareiden ja ennakoitavien mittareiden täytyisi olla tasapainossa. Tämä voi olla haastavaa koska ennakoivia mittareita on huomattavasti hankalampaa löytää kuin tulosmittareita. Hyvässä mittarissa myös lyhyen ja pitkän ajan tavoitteet on tasapainotettu. Tuloskortissa tulee tasapainottaa myös sisäiset ja ulkoiset mittarit. Huomiota tulee kiinnittää myös mittauksen helppouteen ja asettaa tasapaino helposti ja vaikeasti mitattavien asioiden välille. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 31 - 32.)

7.2.2 Näkökulmat

BSC koostui aluksi neljästä näkökulmasta jotka tarkastelivat taloutta, asiakasta, sisäisiä prosesseja ja oppimista sekä kasvua. Kuvassa 5 on esitetty näiden näkökulmien suhde. Organisaatiot ovat usein soveltaneet järjestelmää ottamalla useampia näkökulmia mukaan. Esimerkiksi Suomessa ja Ruotsissa tuloskorttiin lisätään usein henkilöstönäkökulma. Myös ympäristö- ja toimittajanäkökulmaa käytetään. Kaiken kaikkiaan yrityksiä ja organisaatioita on niin paljon että alkuperäiset neljä näkökulmaa eivät riitä. Niinpä onkin hyväksyttävää lisätä omalle organisaatiolle sopivia näkökulmia. (Malmi ym. 2006, 24.)



Kuva 5. Tasapainotetun tuloskortin näkökulmat.

Taloudellisen näkökulman tarkoituksena on mitata yrityksen strategian taloudellista onnistumista ja määrittää tavoitteet joihin strategialla ja sen mittareilla pyritään. Käytetyt mittarit määräytyvät yrityksen tilanteen mukaan. Voimakkaassa kasvuvaiheessa oleva yritys käyttää myynnin kasvua kuvaavia mittareita, huipun saavuttaneet taas kannattavuuden mittareita. Taloudelliseen näkökulmaan on usein myös syytä ottaa mukaan riskienhallinta ja mittaus. (Malmi ym. 2003, 24 - 25.)

Asiakasnäkökulma jaetaan kahteen ryhmään: perus- ja asiakasmittareihin. Perusmittarit ovat perinteisiä mittareita kuten asiakastyytyväisyys, uusien asiakkaiden lukumäärä ja markkinaosuus. Asiakasmittarit taas auttavat yritystä laadunvalvonnassa. Näiden mittareiden avulla saavutetaan tuotteen hinta ja laatu sekä asiakastyytyväisyys. Asiakasmittarit on syytä määrittää yrityksen strategian mukaisesti, jotta niistä saadaan paras hyöty. (Malmi ym. 2003, 25 - 26.)

Prosessinäkökulmalla pyritään löytämään mittarit yrityksen palveluketjulle. Näin voidaan mitata prosessien kustannuksia, aikoja ja laatua sekä rajata toimimattomia prosesseja pois palveluketjusta. (Olve, Roy & Wetter 1998, 60 - 61.)

Oppimisen ja kasvun näkökulma määrittelee organisaation tulevaisuuden. Näkökulman tarkoituksena on luoda yritykselle suunnitelma asiakkaiden asettamiin vaatimukseen vastaamiseen tulevaisuudessa. Käytännössä tämä on hankalaa ja järkevintä on kuvata vain yrityksen ydintoimintoja. Mittaaminen on pitkäjänteistä ja tuloksia ei ole saatavissa heti. Kuitenkin mittaus on tärkeää jotta yritys pystyisi määrittelemään, mihin sen kannattaa jatkossa panostaa. (Malmi ym. 2006, 28 - 29.)

7.2.3 Tasapainotetun tuloskortin käyttö InfoCare Finlandin laadunvalvontaan

Taloudellisia mittareita pidetään yleisesti markkinataloudessa ratkaisevimpina, mutta pysyäkseen ennakoimaan tulevaa, yrityksen täytyy määritellä myös muita mittareita. Pelkkien taloudellisten mittareiden käyttö ei anna oikeaa tietoa päätöksenteosta ja mittarit kertovat usein vain menneestä ajasta. Yritys on kuitenkin yleensä myös kiinnostunut tulevaisuudestaan. Pelkkiä taloudellisia mittareita käyttämällä etenkin työntekijät eivät pysty näkemään oman toimintansa vaikutusta mittareihin. Näin myös yrityksen strategian hahmottaminen vaikeutuu. Tulokortti on eri näkökulmiensa ansiosta hyvä väline yrityksen päätöksentekoon. (Opetushallitus 2010)

Jotta tulokortti tukisi yrityksen päätöksentekoa, se ei saa ohittaa yrityksen strategiaa. Toisin sanoen strategia tulee sisäistää ennen eri näkökulmien miettimistä. Tämän jälkeen oikea täyttämisyjärjestys on taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä viimeisenä oppimisen ja kasvun näkökulma. Tärkeää on myös tulokortin tavoitteiden purkaminen ja jalkauttaminen kentälle. Tulokortin tulisikin olla koko yrityksen työkalu jolla saadaan konkreettisia mittaustuloksia toiminnasta. (Opetushallitus 2010)

Koska tulokortti keskittyy uuden strategian luomiseen ja tulevaisuuden miettimiseen, se soveltuu hyvin InfoCaren käyttöön. Tulokortin avulla voidaan mitata laatujärjestelmän ja sen prosessien toimintaa sekä sitoa laatu toimintaa yrityksen strategiaan. Tulokortti tehdään laatujärjestelmäprojektin yhteydessä ja sitä käytetään jatkossa paitsi laadun, myös yrityksen toiminnan mittaamiseen ja kehittämiseen.

7.2 Laatujärjestelmän mittarit

Jotta laatujärjestelmän kehitystä voitaisiin mitata, täytyy prosesseille laatia mittarit. Näin saadaan tietoa prosessin poikkeamista ja kriittisten pisteiden toimivuudesta.

Mittareiden määrittely ja toteutus on tärkeää myös sertifiointin kannalta. Auditoinnin on kiinnostunut siitä, miten prosessin toimivuutta mitataan. Sertifikaatin hakijan täytyy myös pystyä osoittamaan, että mittauksia on käytetty toiminnan parantamiseen.

Mittareiden laatiminen ei tässäkään projektissa vaadi välttämättä mitään uuden luomista, vaan jo olemassa olevia mittareita voidaan käyttää hyväksi. Hyvällä mittarilla on erilaisia ominaisuuksia. Mittauksen tulee olla mahdollisimman automaattista ja mittareita täytyy olla mahdollisimman vähän.

Mittarin tulosten käyttäminen toiminnan parantamiseen täytyy olla hyvin suunniteltu ja tiedossa, mittarin väärinkäyttäminen tulee olla estetty. Mittauksessa täytyy aina huomioida, että tarkoituksena on mitata prosessia ja ryhmää, ei yksittäistä tekijää. Mittarin tuloksia analysoitaessa trendit ja käyrät ovat tärkeämpiä kuin absoluuttiset numerot. Mittarin tulee myös olla ymmärrettävä; täytyy olla selvillä, mikä aiheuttaa muutoksen mittarin arvoissa. Tulokset täytyy myös pystyä konvertoimaan rahaksi. (Heikkilä 2003)

7.2.1 Myynti

Myynnin mittarointi toimii parhaiten asiakastyytyväisyyttä ja saavutettuja sopimuksia ja niiden määrää tarkastelemalla. Itse yksikkö on tässä paras substanssiosaaja ja tulee määrittämään mittarit myynnin prosesseille. Ne eivät kuitenkaan tämän raportin teon aikana valmistuneet, joten kuvausta mittareista ei tähän raporttiin ole sisällytetty.

7.2.2 Tuotanto

Tuotannolla on ollut käytössään erilaisia mittareita aiemminkin. Näitä ovat esimerkiksi tuottavuus ja MTTR (mean time to repair). Näitä mittareita voidaan käyttää jatkossakin ydinprosessien mittaamiseen. MTTR-luvut dokumentoidaan nykyisellään kuukausittain ja niistä voidaan piirtää käyrä osoittamaan keskimääräistä työpyynnön läpimenoaikaa. Optimitavoite mittarille on tällä hetkellä tasan 1.

7.2.3 Koordinointi

Koordinointiyksikkö käyttää pitkälti tuotannon kanssa samoja mittareita toimintansa tehokkuuden mittaamiseen. SLA ja MTTR sopivat mittareiksi myös koordinoinnin prosesseille ja toimeksiannon läpimenoille. Koordinointi ei ollut saanut helmikuun 2010 loppuun mennessä mittareitaan valmiiksi, joten niiden kuvausta ei sisällytetä tähän opinnäytetyöhön.

7.2.4 Raportointi

Raportoinnin mittareita ovat kuun vaihteessa tapahtuvien raporttiajojen toimivuuden ja oikea-aikaisuuden mittaaminen. Käytännössä yksikön prosessit toimivat tehokkaimmin juuri kuun- ja vuodenvaihteessa. Tällöin mittausdataa saadaan mm. raporttiajon läpimenoa mittaamalla. Varsinaisia mittareita ei ollut saatu valmiiksi tämän raportin kirjoittamisen hetkellä, joten niitä ei kuvata tässä opinnäytetyössä.

7.2.5 Taloushallinto

Taloushallinto mittaa muiden tukiyksiköiden lailla prosessiensa toimivuutta. Käytännössä mittaukseen soveltuvaa dataa tulee tällä hetkellä esimerkiksi myyntivarauksista ja niiden tarkasta määrittämisestä. Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää että varaukset ovat oikean kokoisia ja niitä on mahdollisimman vähän. Näin ollen taloushallinnon kannattaa keskittyä mitattaviin suureisiin ja poikkeamakohtiensa mittaamisen määrittelyyn. Myös läpi-

menoaika on taloushallinnon prosesseille ominainen mittari. Helmikuussa 2010 mittarointi oli vielä kesken, joten sitä ei ole kuvattu tähän opinnäytetyöhön.

8 LAATUKÄSIKIRJA

8.1 Yleistä laatukäsikirjasta

Laatukäsikirja on laadunhallinnan dokumentti. Laatukäsikirja käsittää laatujärjestelmän soveltamisalan, menettelyohjeet sekä prosessien välisten vuorovaikutusten kuvaukset. Tämän lisäksi laatukäsikirjaan liitetään kehityssuunnitelma sekä mittarointi eli laadun parantaminen. Laatukäsikirjan pohjana käytetään aina yrityksen omia tarpeita. Laatukäsikirja avulla voidaan organisaation toiminta ymmärtää kokonaisuutena. Laatukäsikirja on myös oleellinen dokumentti perehdyttämisen ja oikeaoppisen työn suorittamisen apuvälineenä. (Lecklin 2006, 31.)

Laatukäsikirjan rakennetta ohjaavat aina yrityksen omat tarpeet. Näitä tarpeita palveleva laatukäsikirjan sisältö sekä rakenne ovat laatujärjestelmän kannalta kriittisiä. Myös ISO 9001-standardin vaatimukset on otettava huomioon laatukäsikirjassa. Laatukäsikirja sisältää edellä mainittujen lisäksi myös tavoitteet, toiminnan yleiskuvauksen, tärkeimmät määritelmät ja lyhenteet sekä päivitys- ja hyväksymisohjeet. (Lecklin 2006, 31.)

Koska käsikirjaa ei ole tarkoitus päivittää usein, täytyy muuttuvat tekijät kuvata viittauksina käsikirjassa. Sähköinen muoto on myös käsikirjan päivittämisen perusedellytys. (Lecklin 2006, 31.)

Laatukäsikirja on tärkeä osa laatujärjestelmää ja sen dokumentointia, joka on ISO 9001-standardin vaatimuksia. Standardi ei kuitenkaan ohjaa dokumentointia kovin tarkasti, joten sen laajuus määräytyy organisaation koon, toimialan ja -tavan, prosessien sekä niiden vuorovaikutussuhteiden mukaan. Henkilöstön on myös tärkeä osa dokumentoinnissa; informaation ja resurssien täytyy olla saatavilla oikeassa kohdassa prosessia. (Lecklin 2006, 32.)

8.2 Laatukäsikirjan kokoaminen

InfoCare Finlandin laatukäsikirja tullaan kokoamaan yrityksen intranettiin. Kirjaan sisällytetään tarvittavat termit ja kuvaukset, laatupolitiikka, laatukäsikirjan yleiskuvaus sekä prosessit toimintaohjeiittauksineen ja kehityssuunnitelma mittarointineen.

Koska laatukäsikirjan on oltava helposti saatavissa ja jokaisen luettavissa, linkki käsikirjaan on lisätty intranetin etusivulle. Tämän linkin alle lisätään kevään 2010 aikana kaikki edellä mainitut laatujärjestelmään kuuluvat osiot.

8.3 Laatukäsikirjan käyttäminen

Kun laatukäsikirja on koottu ja viety sähköisenä intranettiin, voidaan sitä käyttää yrityksen laadunvarmistamiseen ja laatusertifiointiin. Yritys on laatupolitiikassaan määrittänyt laaturyhmän, jolla on vastuu laatujärjestelmän pitämisestä ajan tasalla.

Laatupäälliköllä on tärkeä rooli laatukäsikirjan päivittämisessä ja dokumenttien pitämisessä ajan tasalla. Laaturyhmään kuuluvat kunkin yksikön prosessien omistajat, käytännössä tässä projektissa työskennelleet ja prosessit kuvanneet henkilöt.

9 SISÄINEN AUDITOINTI

9.1 Auditointi eli katselmus

Katselmuksessa (auditointi) arvioidaan kriittisesti voimavarojen käyttöä suhteessa aikaan-saatuihin tuloksiin. Tämä tarkastelu täytyy toteuttaa ennakkoluulottomasti (Karlöf 1995, 103). Sisäinen auditointi kuuluu yrityksen laatu politiikkaan ja tehdään johdon toimeksian-nosta, jotta voitaisiin varmistua siitä, että toiminta on laatu järjestelmän ohjeiden mukaista. Auditoinnin tarkoituksena on vertailla toimintaa johonkin luotuun malliin, kuvaukseen tai toiminta-ohjeisiin. Laatu järjestelmää ja sen kuvauksia verrataan kriteereihin tai tavoittei-siin. Näitä voivat olla esimerkiksi laatu kriteerit tai alakohtaiset kriteerit tai tavoitteet, joita yritysjohdo on asettanut. (von Bagh ym. 2000, 38 - 39.)

Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on löytää mahdolliset poikkeamat toiminnassa ja var-mistaa että toiminta on luotujen ohjeistuksien ja prosessien mukaista. Tämä on tärkeää, jotta voidaan varmistaa toiminnan tapahtuvan päätetyllä ja suunnitellulla tavalla sekä siten että se täyttää organisaation omat vaatimukset, ISO:n vaatimukset. Tämän lisäksi on var-mistettava, että yleiset lakien ja asetusten vaatimukset sekä mahdolliset toimialan kansalli-set ja kansainväliset säännöt tulevat täytettyä. (Pesonen 2007, 190 - 191.)

Auditointi on toimintaa tarkastelevaa, johtamista kehittävää ja sen toimivuutta mittaavaa toimintaa. Auditoinnin avulla pyritään myös vähentämään turhien kustannusten määrää ja riskiä. Auditoinnin tulee olla puolueetonta, rakentavaa ja liiketoimintaan suuntautunutta. Sen tulee olla myös tulevaan tekemiseen ja sen kehittämiseen tähtävää ja yrityksen tieto-taitoa mittaavaa. Koska auditoinnilla pyritään hankkimaan objektiivisia todisteita ja tosi-asioita, sillä pystytään korjaamaan väärinkäsityksiä yrityksen johtamis- ja raportointijärjes-telmistä, työmenetelmistä ja koulutustarpeista. (von Bagh ym. 2000, 73 - 74.)

Auditoinnin kannalta oleellinen asia on saavutetut tulokset. Niiden avulla pystytään arvi-oimaan yrityksen toimintakykyä sekä kehittymistä ja sen suunnittelua. Tuloksien avulla pystytään myös arvioimaan prosessin ja laatu järjestelmän tehokkuutta ja toimivuutta. (von Bagh ym. 2000, 74.)

Auditoinnilla pyritään aina hankkimaan tosiasiallista tietoa, objektiivisia näyttöjä, ei subjektiivisia käsityksiä. Auditointia voisikin verrata kansanomaisesti tilintarkastukseen. Tilintarkastaja varmistaa, että yrityksen taloudellinen tila tulee kuvattua tilien perusteella oikein. Sisäinen auditoija vastaavasti varmistaa että, kuva laatujärjestelmän tehokkuudesta tulee esitettyä oikein ja totuudenmukaisesti. (von Bagh ym. 2000, 74.)

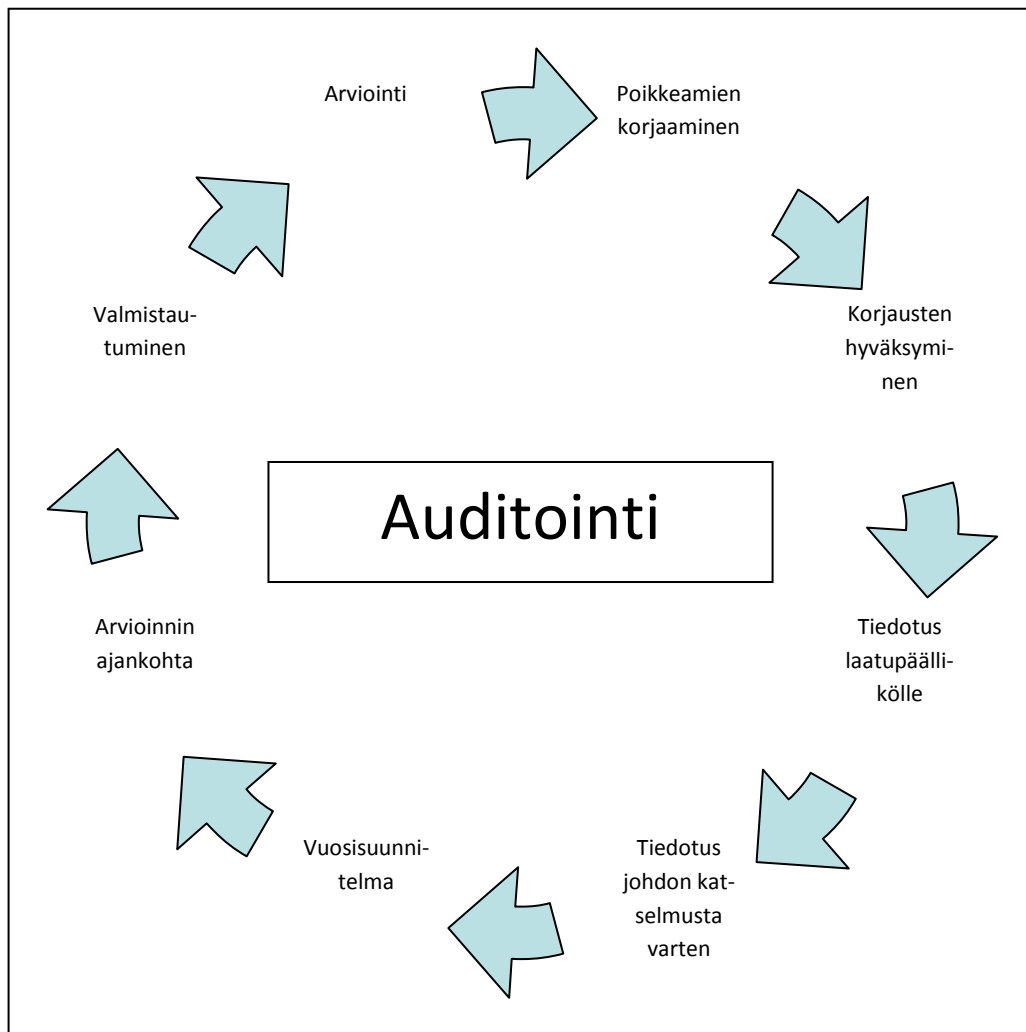
ISO 9001 -järjestelmässä toiminta kuvataan prosesseiksi. Prosessi käynnistyy jonkin tahon toimeksiannosta ja näin ollen sillä on aina asiakas. Toimeksianto siirtyy yleensä osastolta toiselle ja samalla prosessista toiseen ylittäen näin organisatorisia rajoja. Auditoinnin lähtökohta on tarkastella prosessien toimintaa asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakkaan arviointi toiminnasta ja tuloksista on tarkoituksenmukaista ja merkityksellistä. (von Bagh ym. 2000, 75.)

Auditointi on diagnostinen toimenpide. Se pyrkii löytämään suunnitelluista tuloksista poikkeavia tuloksia aiheuttavat syyt ja tuomaan esille yrityksen prosessien ja laatujärjestelmän heikkoudet ja vahvuudet. Tällä saadaan aikaan parannuksia prosesseissa ja laatujärjestelmissä. Auditoinnilla voidaan myös toteuttaa vertailua kilpailijoihin (Benchmarking). (von Bagh ym. 2000, 75.)

Sisäisen auditoinnin tarkoituksena on varmistaa laatujärjestelmän ja prosessien toimivuus, toisin sanoen täyttää standardin ja samalla sertifiointin vaatimukset. Menetelmällä voidaan myös nähdä asiakastyytyvyyden tulokset ja jatkuvan kehityksen merkitys. Mittaamalla todetaan saavutetut tulokset ja kehityssuunnitelman toimivuus. (von Bagh ym. 2000, 76.)

9.2. Auditoinnin suunnittelu

Auditointi tulee suunnitella ja aikatauluttaa etukäteen sekä suorittaa järjestelmällisesti. Kaikki laadunhallintajärjestelmään kuuluvat prosessit on arvioitava vähintään kerran vuodessa. Yrityksen tulee tehdä järjestelmälle vuotuinen arviointisuunnitelma. Arviointi etenee kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6. Auditoinnin vaiheet.

Auditoinnin aikataulun suunnittelu ja tiedottaminen on tärkeää, jotta auditointi ei aiheuttaisi yrityksessä yllätyksiä. Tarkoitus on kuvata jokapäiväistä toimintaa, joten auditointi on sopeutettava tähän.

Jotta auditointi voitaisiin suorittaa suunnitellusti ja järjestelmällisesti, täytyy sille suunnitella toimintaohjeistus. Sen tulee täyttää standardin vaatimukset, jotka on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Toimintaohjeistuksen standardivaatimukset.

Standardin vaatimukset
<ul style="list-style-type: none"> - Auditoidijien nimeäminen ja koulutusvaatimukset - Vastuu ja valtuudet - Auditoinnin suunnitelma ja aikataulu - Auditointiryhmän muodostaminen (tarvittaessa mukana myös substanssiosaajia) - Ohjelma - Valmistelu - Tulosten raportointi - Onnistumisen ja tehokkuuden arviointi

Auditointiohjelmaa laadittaessa otetaan huomioon materiaali, johon toimintaa verrataan. Tähän materiaaliin kuuluvat standardit, käsikirjat, menettely- ja työohjeet sekä laatu-, turvallisuus- ja ympäristötiedotteet. (von Bagh ym. 2000, 76.)

9.3 Auditointiin valmistautuminen

Hyvin suoritettu valmistelu on onnistuneen auditoinnin kulmakivi. Jotta auditointi voitaisiin viedä tehokkaasti läpi, auditoidijan tulee pystyä käyttämään auditoinnille varattu aika mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen. (von Bagh ym. 2000, 81.)

Onnistunut auditointi vaatii riittävää resursointia. Toimenpidettä varten on varattava riittävästi aikaa ja auditoidijia. Myös hyvä aikataulu ja suunnitelma varmistavat auditoinnin onnistumisen. Viestintä on tärkeässä osassa, henkilöstön tulee olla tietoisia suoritettavasta auditoinnista. (von Bagh ym. 2000, 79.)

Sisäisessä auditoinnissa käytetään pääsääntöisesti organisaation omaa henkilöstöä. Joskus voi tosin olla tarkoituksenmukaista käyttää ulkopuolisia arvioijia, asiakkaita, toimittajia tai muihin sidosryhmiin kuuluvia. Ulkopuolinen auditoidija näkee yrityksen toiminnan eri lailla

kuin oma henkilöstö. Näin voidaan saada uutta tietoa ja ideoita kehitystä varten. (Pesonen 2007, 190.)

Auditointiryhmän täytyy perehtyä laatujärjestelmän dokumentteihin ja hallita järjestelmä ja sen toiminta. Auditointiryhmään kannattaa valita ennakkoluulottomia, itseänsä kehittäviä henkilöitä. On myös tärkeää että auditointiryhmä pystyy osoittamaan auditoitavalle tuntevansa laatujärjestelmän sisällön. Näin pystytään vakuuttamaan henkilöstö siitä että toiminnalle laatujärjestelmässä asetetut vaatimukset tulee täyttää. (von Bagh ym. 2000, 81.)

Jotta auditointi pystyttäisiin suorittamaan järjestelmällisesti, tarvitaan tarkistuslista, josta ilmenee kukin auditoitava kohde ja laatujärjestelmän osat. Tarkistuslista on auditointiryhmän opas ja se laaditaan auditointia valmistellessa. (von Bagh ym. 2000, 80.)

InfoCare toteuttaa sisäisen auditoinnin laatujärjestelmälle toukokuussa. Tätä varten laaditaan suunnitelma ja tarkistuslista auditoinnille. Ulkopuoliselta auditointiryhmältä pyydetään tätä varten pohjaa tarkistuslistasta, sisäinen auditointi on tarkoitus toteuttaa samoin kuin ulkopuolinen auditointi. Näin osa mahdollisista poikkeamista voidaan korjata jo ennen sertifiointia.

10 LAATUJÄRJESTELMÄN SERTIFIOINTI

Projektin alussa otettiin tavoitteeksi, että InfoCaren laatujärjestelmä sertifioidaan. Sertifikaatin avulla yritys voi osoittaa asiakkailleen tarjoamansa palvelun laadun.

Koska laatujärjestelmä ei valmistunut tämän opinnäytetyön laatimisen aikana, varsinaista sertifiointikuvausta ei ole sisällytetty työhön. Kuitenkin laaturyhmän palavereissa käsiteltiin tulevaa sertifiointia ja kysyttiin ulkopuoliselta auditoijalta neuvoja siihen. Tämän opinnäytetyön kuvaus sertifiointin suorittamisesta on tehty näiden ohjeiden pohjalta.

Kun sertifioitavana on yritys, jolla on useita toimipisteitä eri puolilla maata, auditointi suoritetaan useassa toimipisteessä järjestelmän toimivuuden varmistamiseksi. Auditoitavia toimistojen määrä on yleensä neliöjuuri yrityksen kaikista toimipisteistä. Kun InfoCarella on kuusi miehitettyä toimistoa, on auditoitavien toimistojen määrä näin ollen lukuarvon kuusi neliöjuuri eli 2,45. Auditoinnissa siis vierailaan yrityksen pääpaikan lisäksi kahdessa aluetoimistossa.

Ulkopuolisen auditoijan tekemä arviointi etenee samalla tavoin kuin sisäinen auditointi. Auditoija käy ensin läpi yrityksen laatuksikirjan ja muun laatujärjestelmään liittyvän materiaalin. Tässä auditoinnissa käytetään ISO 9001 -standardia, joten laatuksikirjasta on prosessikuvausten lisäksi löydyttävä vastuutus ja resursointi prosesseille. Käytännössä tämä toteutetaan InfoCaren laatujärjestelmässä jakamalla prosessit yksikön eri ryhmien vastuulle. Näin vältetään prosessien henkilöitymiseltä.

Dokumentointi on ISO 9001 -standardin tärkeimpiä osioita. Auditoinnissa tarkastetaan dokumentoinnin paikkansapitävyys. Käytännössä esimerkiksi kaikki myynnin tekemät tarjoukset tulee tallentaa johonkin paikkaan, josta ne voidaan myöhemmin tarkastaa. Sama vaatimus koskee myös palaverimuistioita ja muita yrityksen sisäisiä dokumentteja.

Laatujärjestelmän kehittäminen ja toiminnan tehokkuuden mittaaminen on sertifiointiauditoinnissa tarkastettava asia. Laatujärjestelmän ja prosessien mittaukset tarkastetaan ja yrityksen tulee pystyä näyttämään toteen, että mittauksista ja siihen perustuvaa kehitystyötä on tehty.

Ulkopuolinen auditoija antaa lopuksi arvioinnin tulokset ja listan korjattavista asioista. Mikäli laatusertifikaattiin tarvittavat asiat on toteutettu ja ne ovat käytössä, voidaan sertifikaatti myöntää.

Laatujärjestelmän sertifiointi on listattu InfoCaren organisaatiotavoitteisiin konsernitasolla. Projektissa rakennetut prosessit otetaan sertifiointin jälkeen käyttöön myös muissa Pohjoismaissa. Projektilla on siis tärkeä paikka yrityskulttuurissa ja tämän opinnäytetyön kuvaamishetkellä projekti eteni aikataulunsa mukaisesti.

KOHTI LAATUJOHTAMISTA

Kehittyvänä yrityksenä InfoCaren päätös rakentaa käyttöönsä laatujärjestelmä on ollut ehdottomasti oikea. Matkan varrella on jo monesti todettu, miten projekti paljastaa puutteita toiminnassa. Useimmiten kysymys ei ole niinkään jonkin toiminnon puuttumisesta vaan linjausten puutteesta. Tämä on nuorelle yritykselle ominaista; InfoCare on toiminut Suomessa verrattaen vähän aikaa.

Laaturyhmä kasvoi projektin myötä ja tiedonkulkuun ja organisaation yhteisiin puutteisiin otettiin kantaa. Toisaalta myös hyvät ja toimivat asiat osattiin nostaa esille. Prosessien kuvaaminen oli ajoittain haastavaa, ja työ jatkuu vielä opinnäytetyön kirjoittamisen jälkeen. Seuraavaksi ryhmällä on vuorossa prosessien mittauksen miettiminen sekä laatujärjestelmän kokoaminen.

Yritysjohdolla on tulevaan laatujohtamiseen jo valmistautunut laatu politiikalla ja nimeämällä laajennetun johtoryhmän laatuasioiden käsittelyyn. Laatu järjestelmä ja sen tuomat asiat ovat olleet tervetulleita uudistuksia, jotka ovat näkyneet myös työntekijöille.

Opinnäytetyön kannalta harmillinen asia on tiukka aikataulu. Projektin ajoittuminen 10/2009 - 10/2010 ei valitettavasti mahdollistanut projektin kaikkien vaiheiden kuvaamista. Työhön on kuitenkin sisällytetty kaikki laatu teoria ja InfoCaren laatu järjestelmän rakentamisessa käytetyt menetelmät. Opinnäytetyön tavoitteet on siis tältä osin saavutettu.

Lukuisat tutkimukset osoittavat, että laatu järjestelmillä on ollut merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan tarkasteltaessa kustannustehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä sekä yrityksen henkilöstön tyytyväisyyttä. Laatu järjestelmällä tulee näin ollen olemaan paikkansa myös InfoCaren organisaatiossa.

LÄHTEET

Dick, Gavin P.M.; Heras, Iñaki; Casadesús, Martí. (2008). Shedding light on causation between ISO 9001 and improved business performance. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 28 No.7, 2008, pp 667-708

Hannus, J. (1993). *Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkilä, H. 2003. Ohjelmistokehityksen laatu. Viitattu 19.2.2010. [online] www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2003/quality/JOT_Quality.pdf

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita. 10. painos*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. (2006) *Laatuun johtaminen*. Jyväskylä, Sho Business Development Oy, Jyväskylä.

Hölttä, T & Savonen, M-L. (1997). *Muutosvoimana laatujohtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.

ISO 9001 (2008). ISO 9001:2008. Suomen Standardoimisliitto. Helsinki.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lillrank, P. (1998). *Laatuajattelu*. Otava.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari J. (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. (2003). *Balanced Scorecard rakenna ja sovelle tehokkaasti. 3. painos*. Talentum, Helsinki.

Malmi, T. Peltola, J. & Toivanen, J. (2006). *Balanced Scorecard rakenna ja sovelle tehokkaasti. 5. painos*. Talentum, Helsinki.

Moisio, J. & Ritola, O. (2001). *ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet – vinkkejä pohdiskelijoille*. Gummerus Kirjapaino Oy, Helsinki.

Office of Government Commerce. (2007). *ITIL3 Official Introduction. 2007*. Office of Government Commerce, USA

Olve, N., Roy, J & Wetter, M. (2001). *Balanced Scorecard yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Suomentaja Tillman, M. 3. painos*. WSOY, Porvoo.

Pesonen, H. (2007). *Laatua! asiantuntijaorganisaation laatuopas*. WS Bookwell Oy, Helsinki.

Poksinska, Bozena; Eklund, Jörgen A.E.; Dahlgaard, Jens Jörn. (2004). *ISO 9001:2000 in small organisations – Lost opportunities, benefits and influencing factors*. Internal Journal of Quality & Reliability Management Vol. 23 No. 5, 2006, pp 490-512

SFS. (2009). ISO 9000 standardisarja. Viitattu 3.11.2009 [online], <http://www.sfs.fi/iso9000/>

Seeck, Hannele. (2008). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudemus Helsinki University Press, Helsinki.

Six Sigma. (2006). Mitä laatu tarkoittaa ja kuinka on saavuttu tämän päivän laatuun? Viitattu 3.11.2009 [online], <http://www.sixsigma.fi/?sivu=Artikkelit&id=86>

Smith, H. & Fingar, P. (2002). *Business process management – the third wave*. Meghan-Kiffer Press, USA.

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Kustannusosa-kyhtiö Tammi, Jyväskylä.

von Bagh, A., Günther, C. & Salmenkari, R. (2000). *2000-luvun logistiikan johtaminen*. Suomen Logistiikkayhdistys ry, Helsinki..

Opetushallitus (2010). Yleistä BSC-mallista. [online], Viitattu 19.2.2010
http://www.oph.fi/koulutuksen_jarjestaminen/laadunhallinta/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scoreboard/yleista