

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

Hankintojen johtaminen

2012

Janette Koskinen

OSTOPALVELUIDEN LAADUNARVIOINTIPROJEKTI

– Case: Vakuutusyhtiö X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma | Hankintojen johtaminen

Joulukuu 2012 | 59

Ohjaaja: Helena Rantanen

Janette Koskinen

OSTOPALVELUIDEN LAADUNARVIOINTIPROJEKTI – Case: Vakuutusyhtiö X

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida vakuuttamisen ulkoistettujen tuotannollisten töiden laatua, jotka vakuutusyhtiö X on ulkoistanut henkilöstörekrytointiyritykselle Y. Ulkoistettujen töiden laadunarvioinnilla ja tasaisin väliajoin suoritetuilla auditoinneilla pyritään ehkäisemään mahdollisia virheellisiä toimintatapoja ja pitämään palvelun laatu korkealla. Laadukkaalla auditoinnilla pystytään vaikuttamaan koko organisaation kehitykseen ja kannattavuuteen.

Laadunarviointiprojekti suoritettiin syksyn 2012 aikana, jolloin auditointiin yhteensä 180 toimeksiantoa, jotka henkilöstörekrytointiyritys Y:n kuusi käsittelijää oli tehnyt. Vakuuttamisen tuotannollisia töitä auditointiin vuoden 2012 alusta viiden kuukauden ajalta. Toimeksiannot kasautuvat usein vuodenvaihteeseen ja virhemarginaali kasvaa, joten oli ensisijaisen tärkeää saada tietää käsiteltyjen toimeksiantojen laatu myös ruuhka-aikana. Auditoinnin suoritti kaksi ammattitaitoista vakuutusyhtiö X:n työntekijää, jotka valitsivat käsitellyt työt sattumanvaraisesti asiakaspostijärjestelmästä auditointiohjeistuksen avulla. Auditoinnin jälkeen tulokset saatiin Digium-ohjelmasta taulukkomuodossa, jolloin tulokset oli helpompi analysoida.

Auditointituloksista selvisi, että henkilöstörekrytointiyritys Y:n käsittelijät tekevät erinomaista työtä. Toimeksiannot olivat käsitelty lähes virheettömästi eikä lisäselvityksille ollut tarvetta. Vahinkovakuutuksen toteumakyselyn auditoinnissa kävi kuitenkin ilmi, että ohjeistusta on parannettava ja mahdollista lisäkoulutusta annettava. Virhemarginaali oli pieni, mutta toistuva virheellinen toimintatapa kertoo, että ohjeistus on epäselvä. Sähköisten ajoneuvohakemuksien lähettäjiille on myös selvennettävä ohjeistusta, sillä toimeksiannot olivat monessa tapauksessa virheellisenä lähetetty. Auditoinnin perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että vakuutusyhtiö X:n asiakkaat osaavat käyttää sähköistä kansiota toivotulla tavalla.

ASIASANAT:

laadunhallintajärjestelmä, auditointi, laadunarviointi, laadun varmistus, ulkoistaminen, vakuutustoiminta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Logistics| Acquisitions Management

December 2012 | 59

Instructor: Helena Rantanen

Janette Koskinen

EVALUATION OF OUTSOURCING SERVICES – Case: Insurance Company X

The purpose of this thesis was to evaluate the quality of outsourcing services of insuring, which the insurance company X had outsourced to a recruitment company Y. By quality assessment and audits executed in certain periods, it is possible for the company to prevent potentially incorrect approaches and maintain the quality of service. By high quality auditing it is possible to have an influence on the development and profitability of the whole organization.

This quality assessment was carried out during fall 2012. 180 assignments done in the early 2012 by six employees of the recruitment company Y were studied. Assignments often pile up for the turn of the year and the number of mistakes increases, so it is important to observe the quality services also during rush hour. The audit was executed by two professional employees of the insurance company X and the assignments were chosen randomly. After that the results were presented in a chart with Digium-software, which made analyzing of the results much easier.

On the basis of this audit it is obvious that the employees of the recruitment company Y are doing a great job. All the assignments were dealt almost completely flawlessly and no further clarification was needed. Although according to some surveys, it turned out that additional training is necessary to be arranged. The margin of errors was small but the same incorrect procedure occurred over and over again indicating that the instructions are inadequate. Instruction also needs to be clarified to senders of electric vehicle application because in many cases the applications were incorrectly sent. On the basis of this audit it can be stated that the customers of the insurance company X know how to deal with the e-file in a preferred way.

KEYWORDS:

quality management system, audit, quality assesment, quality assurance, out sourcing, insuring

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 VAKUUTUSTOIMINTA	8
2.1 Vakuutusmarkkinoiden jakautuminen	10
3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ	13
3.1 Auditointi prosessina	15
3.2 Auditointi laadunhallinnan kehittämisessä	17
3.3 Laadunvarmistus	18
4 ULKOISTAMINEN STRATEGISENA VALINTANA	20
4.1 Vakuuttamisen ostopalvelut vakuutusyhtiössä X	23
4.2 Ulkoistetut tuotannolliset työtehtävät	25
4.2.1 Sähköiset ajoneuvohakemukset	25
4.2.2 Vahinkovakuutuksen toteumakysely	26
4.2.3 Keskeytysvakuutuksen uudistuskysely	27
4.3 Ostopalveluiden riskienhallinta	27
5 PROJEKTIN TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	30
5.1 Projektin toteutus	30
5.2 Projektin tulokset	32
5.2.1 Sähköiset ajoneuvohakemukset	32
5.2.2 Vahinkovakuutuksen toteumakysely	38
5.2.3 Keskeytysvakuutuksen uudistuskysely	42
5.3 Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden kokemukset	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	45
LÄHTEET	49

LIITTEET

Liite 1. Ohjeistus auditoiduille

- Liite 2. Elektronisten ajoneuvohakemusten auditointi
- Liite 3. Vahinkovakuutuksen toteumakysely
- Liite 4. Keskeytysvakuutuksen uudistuskysely
- Liite 5. Kysymyksiä henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöille
- Liite 6. Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden kommentit

KUVAT

Kuva 1. Vakuutuksen elinkaaren vaiheet.	10
Kuva 2. Kokonaisvaltainen laadunhallintajärjestelmä.	14
Kuva 3. Ulkoistamisen kaavio.	20
Kuva 4. Riskienhallinnan kuutiomatriisi.	29

KUVIOT

Kuvio 1. Vakuutusmaksutulon jakauma 2002–2011.	11
Kuvio 2. Vakuutusyhtiöiden kehitys vuosina 1980–2011.	12
Kuvio 3. Asiakkaan ottama vakuutus.	33
Kuvio 4. Asiakkaan hakema sopimustyyppi.	34
Kuvio 5. Onko 2. haltija oikein syötetty vakuutuksenhoitojärjestelmään?	35
Kuvio 6. Onko yhteyshenkilön tekemiä kommentteja noudatettu?	36
Kuvio 7. Vakuutushakemuksien puutteet (N=17).	37
Kuvio 8. Onko ennakoiden ja asiakkaan ilmoittamien toteutumien välillä suuri ero?	39
Kuvio 9. Onko toteutuneet luvut syötetty oikein?	40
Kuvio 10. Ovatko toteumat vuoden ajalta vai poikkeavan voimassaolon mukaan?	40
Kuvio 11. Onko vuoden tulos laskettu oikein kun kyseessä oli poikkeava ajanjakso?	41
Kuvio 12. Onko toimeksiannossa riittävät tiedot?	42
Kuvio 13. Ovatko arvioidut luvut syötetty oikein?	43

1 JOHDANTO

Asiakaspalvelu nousee nykyään yhä tärkeämmäksi osaksi yrityksen menestystä, sillä nimenomaan palvelun laatu vaikuttaa paljon siihen, kuinka asiakas koee yrityksen tarjonnan. Maksavalla asiakkaalla on paljon vaikutusvaltaa ja valinnanvaraa eri palveluyrityksien tarjonnassa. Asiakas ei niinkään tarvitse tiettyä palveluyritystä, mutta tietty palveluyritys tarvitsee maksavan asiakkaan. Nykyään asiakaspalvelu korostuu yhä enemmän, ja nimenomaan siksi palveluyritykset panostavat laadukkaaseen palveluun, jossa otetaan asiakkaan tarpeet huomioon. Kilpailu kovenee koko ajan palvelualalla asiakkaat rohkenevat vaatia yhä enemmän, joten palvelun on oltava yhä nopeampaa ja ammattitaitoisempaa.

Olen ollut töissä noin kaksi vuotta yrityksessä, joka toimii opinnäytetyöni toimeksiantajana. Olen suorittanut harjoitteluni ja ammattiharjoitteluni kyseissä vakuutusyhtiössä, joten koen työkokemukseni olevan eduksi opinnäytetyössäni. Toimeksiantaja ei halua julki nimeään, sen vuoksi tekstissä mainittuihin yrityksiin viitataan aakkosia vastaavilla koodeilla (esim. vakuutusyhtiö X).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja vakuutusyhtiö X on priorisoinut asiakkaidensa tarpeet ja toiveet, jolloin palvelu on noussut tärkeimmäksi osa-alueeksi. Parantaakseen tehokkuuttaan ja asiakaspalveluaan yritys on muun muassa ulkoistanut tietyt tuotannolliset työt henkilöstörekrytointiyritykselle Y. Näistä töistä kerron enemmän luvussa 3.

Vakuutusyhtiö X on ulkoistanut tuotannollisia työtehtäviä jo vuodesta 2004 lähtien. Tasasin väliajoin suoritetuilla auditoinneilla on seurattu kyseisten tuotannollisten töiden laatua. Perehdyn opinnäytetyössäni vakuuttamisen ulkoistettuihin työtehtäviin, itse työn laadun arviointiin ja siihen, mikä merkitys töiden auditoinnilla on X-vakuutusyhtiölle. Haastattelen henkilöitä, jotka tekevät yhteistyötä henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden kanssa, työntekijöiden tutoria ja vielä itse työntekijöitä saadakseni kokonaisvaltaisen käsityksen ulkoistetuista töistä ja niiden laadusta.

Ulkoistettuiden töiden laadun arvioinnilla pyritään pitämään palvelun laatu korkealla ja kehittämään mahdollisia epäkohtia. Opinnäytetyön päätavoitteena on kuitenkin arvioida henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden työnlaatua. Toisin sanoen opinnäytetyössä tutkitaan ostopalveluiden laatua ja raportoidaan tuloksista johtoryhmälle. Tuloksien perusteella johtoryhmä voi tehdä omat johtopäätökset ja mahdolliset toimenpiteet.

Opinnäytetyö jakaantuu kolmeen eri osa-alueeseen: teoriaosuuteen, auditointiosuuteen ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin. Teoriaosuudessa kerrotaan yleisesti vakuutuspalveluista ja vakuutustoiminnasta, jotta lukijalle muodostuu käsitys, mitä vakuuttamisella tarkoitetaan. Teoriaosuudessa käydään läpi myös auditointiprosessi, laadunhallintajärjestelmä ja kuinka laadunhallintajärjestelmä yrityksissä toteutetaan. Teoriaosuuden toisessa osiossa kerrotaan yleisellä tasolla töiden ulkoistamisesta hankintastrategiana ja vakuutusyhtiö X:n ulkoistetuista tuotannollisista töistä, joita opinnäytetyössä auditoidaan, sekä niiden laadunhallinnasta.

Auditointiosuus avaa lukijalle vaihe vaiheelta auditoinnin menetelmät, tarkoituksen ja tavoitteet. Auditointi suoritetaan Digium ohjelmalla. Digium luo tulokset taulukkomuotoon, jolloin niitä on helpompi analysoida. On ensiluokaisen tärkeää vakuutusyhtiö X:lle saada selville onko ostopalveluiden työnlaatu pysynyt moitteettomana sitten viime auditoinnin jälkeen. Viimeinen auditointi ulkoistetuille vakuuttamisen tuotannollisille töille tehtiin vuonna 2010, jolloin vakuutusyhtiö X:n asettama virhemarginaali alittui.

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa on johtopäätökset jossa käsitellään auditoinnin keskeisiä tuloksia ja mahdollisia jatkotoimenpiteitä, sekä pohditaan millaisena ostopalveluiden työnlaatu on ylipäätään säilynyt. Viimeisessä osiossa käsitellään myös opinnäytetyön tavoitteita ja sitä, onko tavoitteet saavutettu.

2 VAKUUTUSTOIMINTA

Vakuuttaminen on erittäin tärkeä osa ihmisten elämää ja yritysten liiketoimintaa. Vakuutus antaa turvaa jokapäiväiseen elämään ja suojaa ennalta odottamattomilta vahingoilta. Vakuutustoimintaa voisi kuvailla lyhyesti vakuutuksen ottajan ja vakuutuslaitoksen väliseksi suhteeksi, jossa riskin toteutuessa vakuutuksenantaja korvaa riskistä aiheutuneen vahingon vakuutuksenottajalle ja vastikkeeksi korvauksesta vakuutuksenottaja suorittaa vuotuisen vakuutusmaksun vakuutuksenantajalle (Rantala & Pentikäinen 2009, 61). Alhonsuo ym. (2012, 95) mukaan vakuutuksen idea perustuu siihen, että henkilöt ja yhteisöt jakavat vastuun yhteisesti niin, että riskin sattuessa se ei vaaranna kenenkään kantokykyä (Alhonsuo ym. 2012, 95).

Kaikilta vahingoilta suojautuminen ei ole mahdollista mutta vakuuttamisella voidaan kuitenkin jakaa riskien aiheuttamat taloudelliset seuraamukset (VTT 2009). Vakuuttamiseen liittyy aina tietty riski, joten voidaan päätellä, että sen yhtenä tunnusmerkkinä ja ominaisuutena on myös sattumanvaraisuus. Tulipalon sattuessa vakuutusta palon varalle ei enää pystytä myöntämään. Sattumanvaraisuus käsittää myös, että riskin toteutuminen ei saa johtua edunsaajan omasta aloitteesta. (Rantala & Pentikäinen 2009, 62.) Vakuutus voidaan kuitenkin määritellä tavaksi, jolla muunnetaan sattumanvarainen vahingonmeno jatkuvaksi ja tasaiseksi vuosikustannukseksi (Alhonsuo ym. 2012, 94).

Terveen vakuutustoiminnan perusta kuitenkin on, että vuotuiset vakuutusmaksut vastaavat riskien laajuutta (Rantala & Pentikäinen 2009, 63). Rikastumiskielto on yksi vahinkovakuutuksen periaatteista. Ajatuksena rikastumiskiellossa on, että vakuutus korvaa ainoastaan vahingosta aiheutuneen todellisen menetyksen. Rikastumiskielto estää vakuutuksenottajaa hyötymästä vahingon sattuessa. (Pellikka 2005, 21.) Näin ollen vakuutettavalle riskille kohdistuu paljon vaatimuksia, kuten vahingon laajuus pitää olla rahassa mitattavissa, kukaan ei pysty ennakoita arvaamaan mitä tai ketä vahinko kohtaa, vahinko ei saa johtua normaalista kulumisesta ja monen tulee olla samalle riskille alttiina (Berg 2000, 186). Kaikki riskit eivät ole vakuutuskelpoisia. Riskiltä vaaditaan tiettyjä edelly-

tyksiä, jotta se voidaan vakuuttaa. (Rantala & Pentikäinen 2009, 67.) Vakuutusyhtiön on pystyttävä ennakolta arvioimaan mahdollisen vahingon suuruutta, jotta se pystyisi arvioimaan myös riittävää riskinkantokykyä sekä jälleenvakuutusarvetta. Tästä johtuen vakuutusyhtiö ei yleensä kata sodan tai terrorismin aiheuttamia vahinkoja. (Juvonen ym. 2005, 36.)

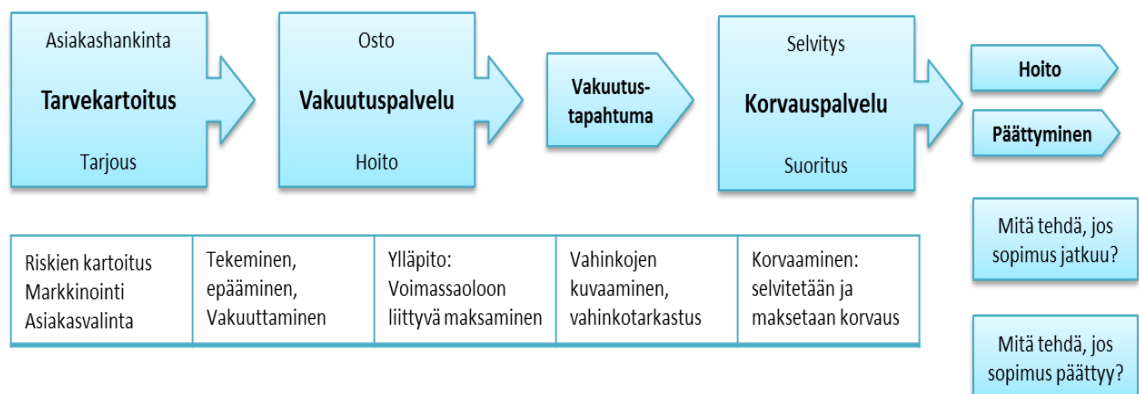
Osa vakuutusyhtiöiden tarjoamista vakuutuksista on yhteiskunnan pakolliseksi säättämiä, kuten tapaturma-, liikenne- ja eläkevakuutukset. Vapaaehtoiset säästöhenkivakuutukset ja yksilölliset eläkevakuutukset ovat kuitenkin kasvattaneet suosiotaan 1990-luvulta lähtien. (Tilastokeskus 2002.) Vakuutuksen tärkeys ja merkitys selviää niin yksityisille talouksille kuin yrityksillekin, kun kuvittelee millainen vahinkotilanne olisi ilman vakuutusta (Rantala & Pentikäinen 2009, 87). Asianomaisella saattaa olla riittävästi varoja, jolloin ongelmia ei kenties pääse syntymään, mutta varautuminen ei valitettavan usein kuitenkaan riitä. Yritys voi selvitä yhdestä vahingosta, mutta seuraava vahinko saattaa koitua yrityksen kohtaloksi aivan niin kuin yksityishenkilönkin perhe saattaisi menettää kaiken omaisuutensa vahingon korjaukseen. (Alhonsuo ym. 2012, 95.) Valitettavan usein riskien omalla vastuulla pitäminen on tiedostamatonta. Ikävistä tapahtumista muistuttava vakuutus jää usein muiden hyödykkeiden, kuten lomamatkan, varjoon, vaikka objektiivisesti arvosteltuna vakuutus saattaisikin päihittää tärkeysjärjestyksessä monet hyödykkeet (Rantala & Pentikäinen 2009, 88–89).

Vakuutuslakia sisältää erittäin vähän vakuutusturvan sisältöön koskevia säännöksiä, jolloin sisältö jää vakuutusyhtiön osapuolten mietittäväksi. Suurin osa säännöksistä koskee vakuutusyhtiön ja vakuutuksen ottaneen asiakkaan välisiä kysymyksiä. Yleiset vakuutusehdot ovat käytössä, ja niitä sovelletaankin suureen osaan asiakkaista. Vakuutuskirjasta asiakkaalle ilmenee sopimuksen keskeinen sisältö. Vakuutuskirjassa on myös mainittuna mahdolliset yksilöidyt lisäehdot yleisten vakuutusehtojen lisäksi. (Pellikka 2005, 15.)

Varsinaisen vakuutustoiminnan lisäksi sijoitustoiminta on vakuutusyhtiöiden tärkeä toimintamuoto. Vakuutusyhtiöt saavat asiakkailtaan vuotuisen vakuutusmaksun ennen kuin mahdollisia korvauksia edes maksetaan, joten vakuutusyhtiöt ovat käytännössä jatkuvasti velkaa asiakkailleen. Tätä velkaa voidaan kut-

sua toisella nimellä vastuuelaksi. Vastuuelka muodostuu toisin sanottuna korvausvastuusta ja vakuutusmaksuvastuusta. (Alhonsuo ym. 2012, 96–97.)

Vakuutusyhtiön päävelvoite on maksaa mahdollinen korvaus vakuutusehtojen mukaisesti vakuutuksenottajalle vahingon sattuessa. Vakuutuksenottajan velvoite on sen sijaan maksaa vuotuinen vakuutusturvan hinta vakuutusyhtiölle. Kuvassa 1 havainnollistetaan vakuutuksen elinkaaren kulku prosessin muodossa. Vaiheet alkavat sillä, että asiakas tekee tarvekartoituksen ja näkee tarpeen jakaa osan riskistä vakuutusyhtiölle. Prosessi loppuu, kun asiakas päättää hänen ja vakuutusyhtiön välisen suhteen vakuutustarpeen lakkautumisen vuoksi. Asiakas saattaa päättää sopimuksensa myös toiseen vakuutusyhtiöön. (Pellikka 2005, 30.)



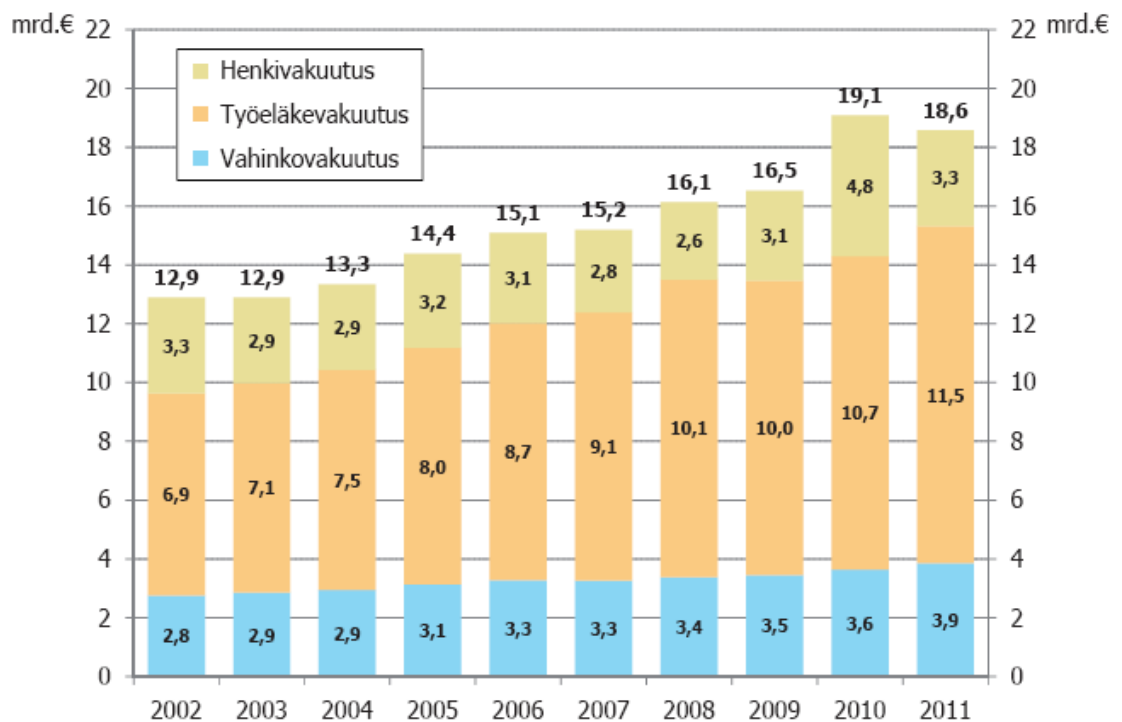
Kuva 1. Vakuutuksen elinkaaren vaiheet (Pellikka 2005, 30).

2.1 Vakuutusmarkkinoiden jakautuminen

Vakuutuksia tarjoavat yhtiöt jaotellaan niiden toimialojen mukaisesti henki-, vahinko- ja työeläkevakuutusyhtiöihin. Kyseisiä toimialoja on lain mukaan harjoitettava erillisissä yhtiöissä, mutta kuitenkin yhtiöt toimivat usein yhtiöryhmänä tai yhteistyössä keskenään. Vakuutusyhtiöt ovat yhtiömuodoltaan aina joko keskinäisiä taikka osakeyhtiöitä. Vakuutusyhdistykset, jotka harjoittavat paikallista vahinkovakuutustoimintaa voidaan myös lukea vakuutusyhtykseksi. Suo-

messä vakuutuksia tarjoavat myös ulkomaisten vakuutusyhtiöiden sivukonttorit. (Finanssialan keskusliitto 2011.)

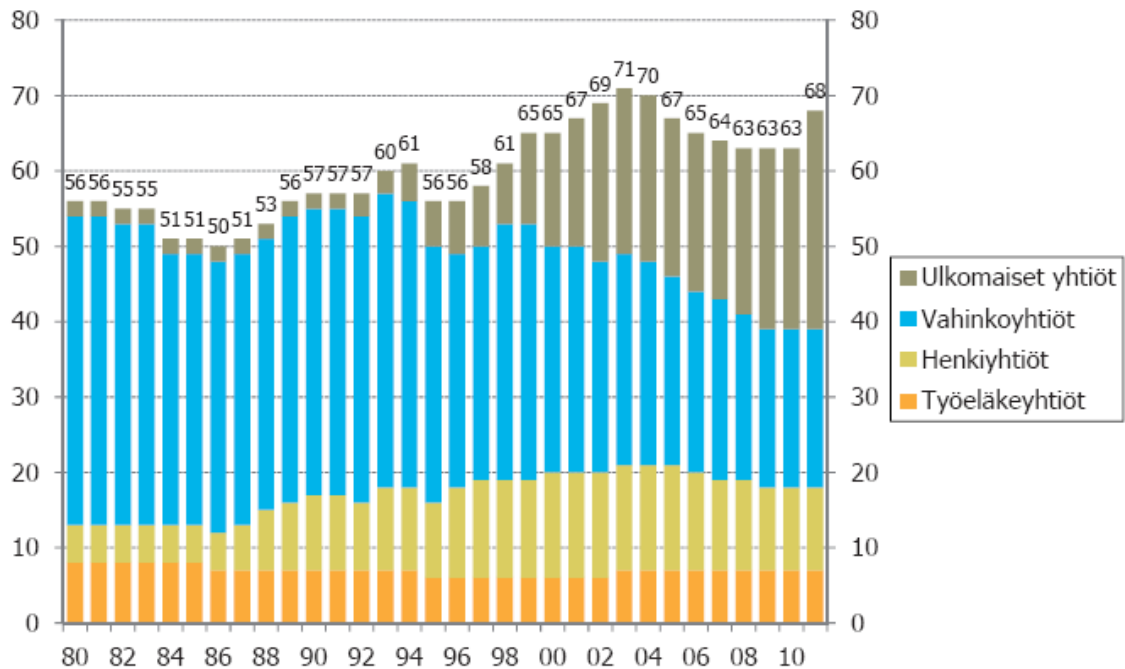
Lakisääteisten vakuutuksien merkittävä rooli on Suomen vakuutusmarkkinoiden erityispiirre (Finanssialan keskusliitto 2011). Vuonna 2011 69 % maksutuloista kerättiin lakisääteisistä vakuutuksista. Lakisääteisiin vakuutuksiin kuuluvat muun muassa tapaturmavakuutukset, työeläkevakuutukset ja liikennevakuutukset. Kuviosta 1 nähdään, kuinka vakuutusmaksutulot ovat jakautuneet muiden vakuutuksien osalta.



Kuvio 1. Vakuutusmaksutulon jakauma 2002–2011 (Finanssialan keskusliitto 2012).

Suomen vakuutusmarkkinoiden toinen erityispiirre on vahva keskittyneisyys. Lähes 86 % vakuutusyhtiöiden yhteenlasketuista maksutuloista tuli vuonna 2011 neljältä suurimmalta yhtiöryhmältä. Suomessa toimi vuoden 2011 lopussa 39 kotimaista vakuutusyhtiötä, joista työeläkevakuutusyhtiöitä oli 7, henkivakuutusyhtiöitä 11 ja vahinko- ja jälleenvakuutusyhtiöitä 21. Suomessa toimi tällöin myös 29 ulkomaisen vakuutusyhtiön edustajaa. Kuviossa 2 nähdään, kuinka

vakuutusyhtiöiden kehitys on kasvanut sitten vuoden 1980 jälkeen. (Finanssialan keskusliitto 2012.)



Kuvio 2. Vakuutusyhtiöiden kehitys vuosina 1980–2011 (Finanssialan keskusliitto 2012).

Kuten kuviosta kaksi voidaan päätellä, on Suomen vakuutusmarkkinat kehittyneet ja vakuutuksien käyttö yleistynyt. Tutkimuksen mukaan suomalaisista lähes puolet mieltävät vapaaehtoiset vakuutukset välttämättöminä. Yleisin vapaaehtoisista vakuutuksista on kotivakuutus, keskimäärin suomalaiset vakuuttavatkin paremmin omaisuutensa kuin itsensä. (Finanssialan keskusliitto 2011.)

1990-luvun alun pankkikriisin ja kehityksen seurauksena, on Suomen pankkisektorin rakenne muuttunut. Muutokset ovat olleet todella suuria ja vaikuttaneet näin myös vakuutussektorilla, on syntynyt ns. finanssitavarataloja. (Suomen pankki 2003.) Tänä päivänä vakuutusyhtiöt ovat laajentaneet liiketoimintaansa ja tarjoavat myös pankki- ja sijoituspalveluja. Samanaikaisesti pankit ovat laajentaneet omaa toimintaansa vahinkovakuutustoimintaan. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012.)

3 LAADUNHALLINTAJÄRJESTELMÄ

Laadunhallintajärjestelmää (engl. Quality Management System) kutsutaan useilla muillakin nimityksillä, kuten toiminnan ohjausjärjestelmä, johtamisjärjestelmä tai toimintajärjestelmä. Kaikilla edellä mainituilla nimityksillä kuitenkin tarkoitetaan täysin samaa asiaa eli järjestelmää, joka on apuna toiminnan ohjauksessa siten, että asiakas olisi viime kädessä aina tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen. (Pesonen 2007, 50.) Järjestelmän avulla pyritään yhdistämään kaikki voimavarat korkean laadun aikaansaamiseksi. Asiakaslähtöisyys, laadun kytkeminen strategiseen suunnitteluun, prosessiajattelu ja jatkuva kehittäminen ovat kaikki järjestelmän keskeisiä periaatteita. (Lillrank 1998, 12.)

Laadunhallintajärjestelmä on samanlainen kuin mikä tahansa muu johtamisen järjestelmä. Se tuottaa tietoa, jonka pohjalta asianomaiset ammattilaiset analysoivat ja tekevät johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä perusteella reagoidaan ja ryhdytään mahdollisiin toimenpiteisiin, jos niille nähdään tarvetta. Olennaista laadunhallintajärjestelmässä on toiminnan parantamisen ja kehittämisen lenkki, yritys voi puhua oikeaoppisesta laadunhallintajärjestelmästä, kun järjestelmässä on toiminnan parantamisen prosessi toimintaprosessin lisäksi. (Pesonen 2007, 50.) Laadunhallintajärjestelmää ohjataan erilaisten prosessien hallinnan kautta. Ensin kuitenkin yrityksen tulee päättää tuotteiden ja palvelun taso. Tämän jälkeen laatua voidaan arvioida ja mitata eli auditoida, jotta sitä pystyttäisiin kehittämään. Eri sidosryhmän tarpeet ja odotukset sekä toiminnan päämäärät ovat ensisijainen perusta laadunhallinnalle. (Juholin 2010, 48–50.) Prosessimainen toimintamalli on lähtökohtana oikeaoppiselle ja järjestelmälliselle laadunhallinnalle, sillä prosessit ovat perusta koko organisaation toiminnalle (Moisio & Tuominen 2006, 10). Kuvassa 2 havainnollistetaan kokonaisvaltaista laadunhallintaprosessia. Kuvasta pystyy päättämään, että toimintaprosessi ja parantaminen ovat oleelliset prosessit laadunhallintajärjestelmässä. Ensin kerätään tietoa toiminnasta, minkä jälkeen kerätty tieto analysoidaan ja analysoinnin perusteella tehdään johtopäätökset. Johtopäätöksistä siirrytään päätöksiin, minkä jälkeen ne mahdollisesti toteutetaan. (Pesonen 2007, 50–51.)



Kuva 2. Kokonaisvaltainen laadunhallintajärjestelmä (Pesonen 2007, 51).

Lecklinin (2006, 18) mukaan tänä päivänä lähtökohdat laatuajattelulle ovat nimenomaan asiakkaat. Asiakkaiden vaatimukset, odotukset ja tarpeet mittaavat hyvin pitkälti yrityksen laadun, sillä jos asiakas on tyytyväinen, se kertoo, että yrityksen toiminta on laadukasta. Markkinoiden ja erityisesti asiakkaiden ymmärtäminen mahdollistavat yrityksen kehittää toimintaansa niin, että se vastaa asiakkaan tarpeisiin. Näin saadaan toiminta saatettua sellaiselle tasolle, että asiakas on tyytyväinen. Toimintaa pystytään edelleen arvioimaan ja kehittämään sidosryhmien, kuten asiakkaan, palautteen perusteella. (Lecklin 2006, 18.)

Laadunhallintajärjestelmä on osa jokaista organisaatiota mutta valitettavan usein se on vain melko välinpitämätöntä. Asioiden tekemisestä sovitaan suullisesti, tehtäviä seurataan ja mahdollisesti tarvittaessa niihin myös puututaan. Toiminnan kehittämisestä ja parantamisesta ei kuitenkaan jää yritykselle minäänlaista jälkeä. Pahimmillaan virheet vain korjataan eikä niistä sen jälkeen keskustella, kunnes sama ongelma tulee vastaan seuraavan kerran. Tämän vuoksi organisaatio ei voi puhua omaavansa laadunhallintajärjestelmää, jos sillä ei ole prosessijohteista kuvausta laadunhallinnanjärjestelmästä. Yrityksen on myös pystyttävä toimivaan kuvauksen mukaisesti, tai muutoin laadunhallinta organisaatiossa on vain sattumanvaraista. (Pesonen 2007, 51–52.) Laadukas

laadunhallintajärjestelmä voidaan kiteyttää prosessiksi, joka on systemaattisena tukena koko organisaatiolle. Sillä halutaan muun muassa varmistaa palvelujen, tuotteiden ja prosessin korkea laatu ja tietysti hyvä asiakastyytyväisyys. Järjestelmällä saatetaan myös parantaa työn tuottavuutta ja antaa tukea henkilöstön koulutuksessa ja työnohjauksessa sekä luoda yhteinen käytäntö ja auttaa kehittämään uusia innovatiivisia ideoita ja ratkaisuja. (Lecklin 2006, 29–30.)

3.1 Auditointi prosessina

Auditointi-käsitettä käytetään yleensä myös yhtenä arvioinnin synonyymina. Se liitetään usein vahvasti laadunhallintajärjestelmiin joiden tarkoitus on tukea palvelujen, tuotteiden ja järjestelmien innovatiivista kehittämistä. (Juholin 2010, 18.) Erityisen tärkeää on, että yrityksen toiminta kohtaa asiakkaan ja yhteiskunnan tarpeet, ja auditoinneilla tämä pystytään varmistamaan. Auditoinnin avulla voidaan myös tehdä merkittäviä kustannussäästöjä ja näin ollen vähentää kustannusten riskiä. Auditointi toimii myös laadunkehittämistyössä johdolle erinomaisena apuvälineenä ja kanavana saada tietoa johtamisen toimivuudesta. (Lecklin 2006, 72; Von Bagh ym. 2000, 73.)

Lähtökohtana auditoinnille on vertailu johonkin tiettyyn malliin, toimintaohjeisiin tai kuvaukseen. Sillä tutkitaan, onko toiminta tavoitteiden ja vertailukriteereiden mukaista ja jos ei ole, niin mitä organisaatio voi tehdä kehittääkseen toimintaa. (Von Bagh ym. 2000, 73.) Auditoinnilla käytännössä selvitetään, miten yritys toimii, mitkä toiminnot ovat kunnossa ja mihin pitää vielä kiinnittää huomiota ja mihin toimintoihin pitää tehdä mahdollisia parannustoimenpiteitä (Lecklin 2006, 72).

Auditointi tehdään organisaatiossa suunnitelluin aikavälein tietyllä auditointiohjelmalla, joka ottaa huomioon oleelliset seikat, kuten aikaisempien auditointien tulokset ja tietysti koko prosessin tärkeyden (Moisio & Tuominen 2008, 45). Organisaation sisäisen auditoinnin tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa, jolloin auditointi tapahtuukin yleensä laatufunktion toimesta (Lecklin 2006, 72). Organisaatio itse asettaa tavoitteet ja määrittelee auditoinnille töiden toivotun

laadun, auditointikriteerit, laajuuden ja menettelytavat. Sisäisen auditoinnin suorittaa riippumaton, tähän kyseiseen työtehtävään määrätty ammattilainen, joka on kuitenkin organisaation omaa henkilökuntaa. Auditointiin valitaan henkilöt niin, että objektiivisuus ja tasapuolisuus toteutuvat. Auditoidijat eivät saa auditoida omia töitään. (Moisio & Tuominen 2008, 45–46.) Sisäisen auditoinnin tekijällä on erinomainen tilaisuus päästä tutustumaan ja selvittämään oman organisaation eri työtehtäviä ja niiden vahvuuksia, heikkouksia ja mahdollisuuksia. Auditointi antaa mahdollisuuden tutustua kollegoidensa toiminta-alueeseen ja syyn selvittää, mitkä ovat heidän roolinsa koko prosessissa. Auditoidijalle selviää, mitä ammattitaitoa kollegoilta vaaditaan ja mitä vaatimuksia heihin kohdistuu. Auditoinnilla selviää myös työntekijöiden nykyosaaminen verrattuna prosessin edellyttämiin vaatimuksiin. Sisäinen auditointi antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen auditoidijalle organisaation toiminnasta ja toimintaympäristöstä ja näin ollen luo erinomaisen pohjan ja valmiuden toimia myös esimiehen työssä. (Moisio 2012.)

Auditointi on objektiivisten tulosten laskemista, jonka tarkoituksena on varmistaa, että organisaation toiminta tapahtuu suunnitellulla ja päätetyllä tavalla ja että se myös toteuttaa organisaation vaatimukset (Pesonen 2007, 190). Auditointi korjaa organisaation johtamis- ja raportointijärjestelmästä, työtehtävien menetelmistä ja koulutustarpeista väärinkäsitykset, koska auditointi esittää tosiasiat oletuksien sijaan ja analysoi puolueettomia todisteita. Se antaa mahdollisuuden tehostaa organisaation sisäistä kommunikaatiota, sekä antaa myös mahdollisuuden jokaisen henkilöstön jäsenen ehdottaa parannustoimenpiteitä. Näin ollen voidaan kuvitella, että auditointi toimii myös tehokkaana koulutusmenetelmänä niin auditoidijalle kuin auditoiduillekin. (Von Bagh ym. 2000, 74.)

Suosittelavaa olisi, että kaikki laadunhallintaan kuuluvat toiminnot auditoidaan ainakin kerran vuodessa tavanomaisesti loppuvuodesta tehdään aina uusi arviointisuunnitelma seuraavaa vuotta katsoen. Suunnitelman ei tarvitse olla monimutkainen mutta sen täytyy olla järjestelmällinen. Suunnitelman luo yleensä laadupäällikkö, jonka jälkeen johto hyväksyy sen. (Pesonen 2007, 191–192.) Auditointi voi olla myös ulkopuolisen suorittama, jolloin se eroaa sisäisestä auditoinnista niin auditoidijien kuin auditoinnin luonteen ja tarkoituksen osalta. Ulko-

puolisen suorittama auditointi on yleensä virallisempi ja silloin organisaatio tavoittelee jotain tiettyä, kuten laatusertifikaattia. (Lecklin 2006, 72–73.)

Auditoinnin tultua päätökseen auditointiryhmän jäsenten on kokoonnettava ja tehtävä yhteenveto loppupäätelmistä. Ulkopuolisen tekemän auditoinnin jälkeen on ehdottoman tärkeää pitää organisaatiolle lopetuskokous, jossa loppupäätelmät käydään läpi. Tämä on suotavaa myös sisäisen auditoinnin jälkeen. Kokouksessa auditointiryhmä esittää johdolle, miten eri osastot toteuttavat heille määrätyt työtehtävät ja täyttävät asetetut vaatimukset tulokset kertovat myös organisaation henkilöstön pätevydestä ja muun muassa resurssien käytöstä ja sopivuudesta. Kun yhteisymmärrys tarvittavista toimenpiteistä on sovittu vastuhenkilöiden kanssa, niin kokous päättyy ja auditoija viimeistelee raportoinnin. Itse auditointi ei ole ohi ennen kuin auditointiryhmä on saanut varmuuden mahdollisten korjaustoimenpiteiden tehokkaasta suorittamisesta. Lopuksi auditointiryhmä kirjaa tulokset raporttiin, jotta ne voidaan ottaa tulevaisuudessa käyttöön mahdollisen kehitystyön pohjaksi. (Von Bagh ym. 2000, 90–92.)

3.2 Auditointi laadunhallinnan kehittämässä

Organisaation laatutoiminnot, suunnittelu ja niiden toteuttaminen tavoitteiden mukaisesti ja saavuttamiseksi on auditoinnin ja erityisesti laatuauditoinnin pääperiaate. Auditoinnin ensisijainen tehtävä on varmistaa, että organisaation asettamat päämäärät toteutuvat tehokkaasti. Auditoinnilla pyritään myös toteuttamaan tehokkaasti laadunhallinnan eri osa-alueiden ja toimintojen päämäärät. (Laamanen 1993, 13.) Auditointi, joka on hyvin suoritettu, edistää ja parantaa laadunkehittämistyötä ja tehostaa koko organisaation toimintaa. On ensisijaisen tärkeää yritykselle ylläpitää auditointeja, sillä ilman valvontaa toiminnan laadulla on taipumus laskea, henkilöstö oikaisee työtehtävissä ja näin yritys joutuu lähtöpisteeseen virheellisten rutiinien kanssa. (Lecklin 2006, 73.) Auditoinnin avulla organisaatio pystyy ylläpitämään ja kehittämään laadunhallintajärjestelmää, etsimään toiminnan heikkouksia ja vahvuuksia vertailemalla auditoinnin tuloksia todellisiin toimintatapoihin (Moisio & Tuominen 2006, 78–83). Auditoinnin eri

vaiheet kehoitetaan toteuttamaan tehokkaina osioina. Sillä osiot loppujen lopuksi kiteyttävät koko organisaation strategian ja tavan toimia. (Juholin 2010, 28.)

Auditointien avulla organisaatio pystyy havaitsemaan laadunhallintajärjestelmän sudenkuopat ja määrittelemään parannuskohteet, jolloin organisaatio pystyy poistamaan poikkeamien syyt. Organisaatio pystyy estämään poikkeamien toistuvuuden tulevaisuudessa niin, että se suhteuttaa poikkeamien vaikutukset ja toimenpiteet oikein. (Moisio & Tuominen 2008, 50–51.) Tavoitteena auditoinnille mielletään organisaation päämäärien edistämistä ja toteutumista, ja oikein tehtynä ja hyödynnettynä niin se onkin. Auditointi on erittäin tehokas tapa saada parannettua organisaation suorituskykyä. (Laamanen 1993, 12.) Yksinkertaisuudessaan laadunhallinnan koko ajatus toteutuu, kun organisaatio toimii suunnitellusti ja parantaa jatkuvasti toimintaa (Pesonen 2007, 173).

3.3 Laadunvarmistus

Organisaation tekemien lupauksien ja velvoitteiden toteuttaminen asiakkaille on laadunvarmistuksen keskeinen tarkoitus. Jokaisella järjestelmällä on vastuu ja tehtävä varmistaa, että laadukas ja oikeaoppinen työtapo toteutuu. Järjestelmien ja osastojen työtehtävien auditointi on avaintekniikka, jolla voidaan varmistaa velvoitteiden täyttyminen ja asiakkaille lupauksien pitäminen. (Von Bagh ym. 2000, 73.) Laadusta on muokkautunut aikojen saatossa yläkäsite kuvaamaan kaikkea organisaatioiden ja järjestelmien toimintaa. Laatu-käsite on laajentunut kattamaan kaikkea tuotteen toimintaa aina asiakassuhteiden kehittämiseen asti, jolloin sitä ei pystytä enää selittämään yksioikoisesti. Näin laadunvarmistusprosessistakin on muokkautunut erittäin monivaiheinen ja laaja prosessi. (Huuskonen ym. 1997, 27–28.)

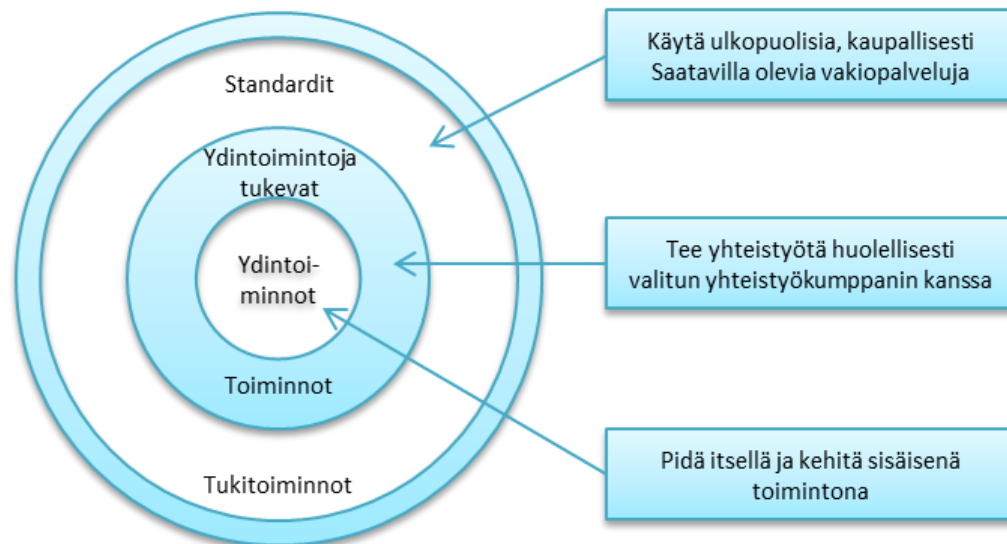
Laatu pysyy organisaatioiden menestystekijänä, jolloin laadunvarmistus on ensisijaisen tärkeää. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (engl. Total Quality Management, TQM) sisältyy tänä päivänä niin johtamiseen, organisaation kehittämiseen kuin strategiseen suunnitteluunkin. (Lecklin 2006, 17.) Keskeisiä ominaisuuksia on prosessien laadulle hyvä reagoitokyky, mahdollisuus pystyä jous-

tamaan ja valmiutta reagoida eri prosessien ulkoisiin ja sisäisiin tarpeisiin ja näiden muuttumiseen (Huuskonen ym. 1997, 69). Asiakkaiden tarpeet ovat ensisijainen lähtökohta laatutoiminnalle, koska lopullisen laadun arvioija on kuitenkin aina asiakas. Näin ollen organisaation on ensin pystyttävä selvittämään, kuka oikein on organisaation asiakas. Yleisesti mielletään, että asiakas on tuotteen lopullinen ostaja tai tilaaja, mutta isoissa organisaatioissa asiakastoiminnot on jaettu eri osastoille, esimerkiksi oma esimies voidaan nähdä asiakkaan roolissa. Hänellä on vaatimuksia ja odotuksia tuotteelta sekä organisaation toiminnalta. Näin voidaan ajatella, että koko yritystä pidetään asiakkaana, jolloin kaikkien eri osastojen henkilöstöä ja heidän näkemyksiään on kuultava, jotta laadunvarmistus toteutuisi. Jatkon kannalta tärkeintä on kuitenkin loppukäyttäjän tyytyväisyys. (Lecklin 2006, 79–81.)

4 ULKOISTAMINEN STRATEGISENA VALINTANA

Ulkoistamisella tarkoitetaan palvelun siirtämistä organisaation ulkopuolelle, toisen yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistaminen voidaan siis määritellä palveluiden hankinnaksi yrityksen ulkopuolelta sen sijaan, että yritys tekisi työn itse. Tiivis yhteistyö osapuolien kesken liittyy tärkeänä osana ulkoistamiseen. Jos yhteistyö unohtuu osapuolien väliltä kokonaan, se vaikuttaa suoraan kustannuksiin ja tietysti myös palvelun tasoon. (Ritvanen & Koivisto 2006, 144.)

Ydinidea ulkoistamisen taustalla on, että yritys saa vahvistettua tehokkuutta ja ammattitaitoa keskittymällä muutamaa ydinosaa alueeseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 169). Toimintoja, jotka kuuluvat yrityksen ydinosaa alueeseen, ei normaalisti ulkoisteta. Sen sijaan ydintä tukevat toiminnot, jotka eivät kuitenkaan ole sen vähäpätöisempiä, voidaan ulkoistaa organisaation ulkopuolisen tahon tehtäväksi (kuva 3). (Kiiha 2002, 4; Kiiskinen ym. 2002, 21.)



Kuva 3. Ulkoistamisen kaavio (Kiiskinen ym. 2002, 24).

Ulkoistamispäätöksellä pitää olla ostavalle yritykselle strategista merkitystä, muutoin ei voida puhua ulkoistamisesta. Yksittäisten hankintojen kohdalla siitä myöskään ei voida puhua, koska ulkoistaminen tulee olla yrityksen kannalta

erittäin merkittävä päätös. (Ritvanen & Koivisto 2006, 144.) Kiihan (2002, 4–5) mukaan päätökseen ulkoistaa esimerkiksi palveluita vaikuttaa usein välittömästi aiheutuvat kustannussäästöt. Ostavan yrityksen oma organisaatio kevenee ja kustannukset alenevat, ja ostava yritys pystyy paremmin keskittymään sen organisaation ydinosaamiseen. (Kiiha 2002, 4–5.) Ulkoistaminen voi tuottaa ostavalle yritykselle kuitenkin taloudellisten etujen lisäksi paljon muutakin. Se luo yrityksiä välillä kumppanuusajatteluun perustuvan yhteistyön, jolloin luottamus nousee yhä tärkeämmäksi sopimuskumppania kohtaan. Ulkoistaminen usein sisältää hyvin luottamuksellisten tietojen vaihtoa, jolloin oletetaan, että sopimuksen tekeminen johtaa pitkän aikavälin suhteeseen. (Kiiha 2002, 5; Ritvanen & Koivisto 2006, 144.)

Palvelualan yritykset ovat suurten mahdollisuuksien ja haasteiden ympäröimänä, sillä kansainvälisyys tarjoaa palvelualoille yhä monipuolisempia jakelukanavia ja palveluntarpeita. Erilaisten jakelukanavien monipuolinen käyttäminen asiakkaiden palveluun perustuukin juuri siihen, mikä on yrityksen palvelukyky. Yritysten on tehtävä strategisia valintoja erilaisten jakelukanavien välillä. (Koskinen ym. 1995, 263.) Nykypäivänä ulkoistaminen on luonnollinen osa yhteiskunnan kehitystä. Yhä kansainvälistyvässä maailmassa on saatavilla runsaasti erilaisia palveluja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 171.)

Ulkoistamisessa ja alihankinnassa on paljon samoja piirteitä ja siksi ne mielletäänkin yleensä samaksi toiminnaksi. Ulkoistamisessa kuitenkin on lähtökohtaisesti win–win-ajattelu, joka tarkoittaa, että molemmat sopimuskumppanit saavat liiketoimintasuhteesta selkeitä hyötyjä. Ulkoistamiseen liittyy myös paljon erilaisia riskejä, jolloin tavoiteltavien hyötyjen saavuttaminen on melkoinen haaste, joka vaatii ammattitaitoa, resursseja, pitkäjänteistä sitoutumista ja lisäarvon tavoittelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 174; Ritvanen & Koivisto 2006, 145.)

Keskeinen strateginen syy ulkoistamiselle on kustannusetujen tavoittelemineen. Yritykset raportoivat ulkoistamisen seurauksena usein merkittävistä kustannussäästöistä, jotka ovat tulleet hyvin suunnitellun strategisen ulkoistamisen ja kilpailuttamisen ansiosta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 175.) Toisaalta ul-

koistamista voidaan katsoa myös kouluttamisen näkökulmasta, koska ulkoistaminen voidaan kokea myös keinona kasvattaa oman yrityksen ammattitaitoa. Töiden teettäminen henkilöillä joilla on ajanmukaiset työkalut ja työtavat voivat kasvattaa myös oman organisaation osaamista. (Kiiskinen ym. 2002, 85.)

Yhä kiristyvämät asiakasvaatimukset vaikuttavat ulkoistamiseen ja eritoten laadun varmistamiseen. Tästä johtuen paineita kohdistuu yritysten kykyyn joustaa ja reagoida asiakkaiden nopeasti muuttuviin tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 85.) Joustavuutta yrityksiin saadaankin lisättyä keventämällä sen organisatorakennetta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 179).

Tänä päivänä asiakkaista on tullut hyvin vaativia, ja koska palveluala on erittäin herkkä ja altis muutoksille, niin yritysten on myös oltava valmiina vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin ja markkinoiden muutoksiin jäämättä kuitenkaan kilpailijoidensa varjoon. Joustavuus nouseekin tällöin yhdeksi yrityksen tärkeimmäksi ominaisuudeksi nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 179). Viime kädessä ulkoistaminen toimii strategiana, joka tuo yritykselle lisäarvoa parantuneella asiakastyytyvyydellä, kohonneella omistaja-arvolla ja kunnioitettavammalla palvelulla (Kiiskinen ym. 2002, 86–87).

Yrityksen päätöksen taustalla ulkoistaa palveluita saattaa olla jokin muukin syy kuin kustannusten pienentäminen tai joustavuuden lisääminen. Joka tapauksessa ulkoistamis päätös aiheuttaa yritykselle suuria muutoksia. Ulkoistaminen luo uusia ja erilaisia haasteita yritykselle. Ulkoistetun palvelun johtaminen vaatii täysin erilaisen johtamismallin ja raportointijärjestelmän. Siksi varmaan onnistunutta ulkoistamishanketta verrataankin usein onnelliseen avioliittoon: molempien osapuolten on oltava valmiita panostamaan tiiviiseen yhteistyöhön, oltava avoimia ja etenkin rehellisiä, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 180–183.)

Yritys pystyy mukauttamaan toimintaansa entistä tehokkaammaksi onnistuneella strategisella ulkoistamisella. Tällöin yritykset keskittävät voimansa vain muutamiaan osaamisalueeseen, joita asiakkaat todella arvostavat. Ollakseen kilpailijoitaan parempia yritysten on jatkuvasti kehitettävä uusia innovaatiota. Yritysten

on suoriuduttava paremmin ja tuotettava asiakkailleen enemmän lisäarvoa kuin kilpailijat. Selvitäkseen kilpailun vaihteluista ja paineista yritykset tietoisesti lisäävät joustavuuttaan kyetäkseen tarttumaan uusiin tilaisuuksiin. Lisäksi yritykset, jotka ovat strategisesti päättäneet ulkoistaa palveluitaan, koetaan pystyvän tehostamaan voimavarojensa tuottavuutta, koska yritykset hyödyntävät muiden investointeja ja osaamista. (Ritvanen & Koivisto 2006, 147–148.)

4.1 Vakuuttamisen ostopalvelut vakuutusyhtiössä X

Asiakaspalvelun merkityksen korostuessa vakuutusyhtiö X päätti ulkoistaa osan tuotannollisista töistä. Vakuutusyhtiö X on ulkoistanut kyseisiä tuotannollisia töitä jo vuodesta 2004 lähtien samalle henkilöstörekrytointiyritykselle Y. Ostopalveluiden töitä ollaan vuodesta 2004 lähtien auditoitu tasaisin väliajoin. Auditointien perusteella vakuutusyhtiö X on huomannut työn laadun olevan kiitettävää. Näin ollen vakuutusyhtiö X ei ole nähnyt tarvetta kilpailuttaa ostopalveluita muille henkilöstörekrytointiyrityksille.

Alun perin tuotannollisia töitä alettiin ulkoistamaan, koska vakuutusyhtiö X tarvitsi hetkellisesti työntekijöitä siirtämään asiakastietoja vanhasta kannasta uuteen kantaan, toisin sanottuna konversoimaan. Uuteen kantaan siirrettäviä töitä oli niin paljon, että se olisi vaikeuttanut huomattavasti vakuutusyhtiö X:n työntekijöiden työtä ja siten myös vaikuttanut heidän työpanokseensa ja tulokseensa. Asiakaskantojen konversion johdosta ulkoistettu työ oli niin sanotusti ylimääräistä työtä, joka ei vaikuttanut vakuutusyhtiö X:n tulokseen, ja näin ollen työ haluttiin ulkoistaa kustannussyistä. Työ itsessään ei ollut haasteellista eikä aikaisempaa työkokemusta vakuutusosalta vaadittu. Tämän johdosta Vakuutusyhtiö X päätyi ratkaisuun kilpailuttaa ostopalvelut, jotta hetkellinen työrupeama saataisiin hoidettua. (S. Levänen, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2012.)

Henkilöstörekrytointiyritykseltä Y palkattiin kymmenen henkilöä, jotka tekivät ensisijaisena työnään kannan siirtoa. Kannan siirron lisäksi vakuutusyhtiö X kokeili pilottina ulkoistaa myös sähköisten ajoneuvohakemusten syöttämisen samalle henkilöstörekrytointiyritykselle. Yhteistyö sujui moitteetta ja työnlaatu oli

kiitettävää. Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät osoittautuivat hyvin ammatitaitoisiksi ja tunnollisiksi työntekijöiksi. Saatettuaan konversion loppuun vuonna 2009 henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöillä oli edelleen sähköiset ajoneuvohakemukset työnään. Pilotti onnistui aikoinaan ja näin ollen töiden ulkoistamista jatkettiin. Yhteistyö oli sujunut erinomaisesti. Myös auditointien perusteella saattoi päätellä työn laadun olevan kiitettävää, joten yhteistyön jatkumo kyseisen henkilöstörekrytointiyrityksen Y kanssa oli selvää. (S. Levänen, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2012.)

Tuotannollisten töiden ulkoistaminen käytännössä helpotti vakuutusyhtiö X työntekijöiden työtä, mutta ennen kaikkea pääsyy töiden ulkoistamisessa oli kustannuskysymys ja nopeammat käsittelyajat sähköisille toimeksiannoille. Ulkoistamisen johdosta ulkoistettujen töiden työjonot eivät enää ruuhkautuneet, ja vakuutushakemukset saatiin käsiteltäviksi entistä nopeammin, jolloin lupaukset asiakkaille nopeasta palvelusta lunastettiin. (S. Levänen, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2012.)

Sähköisten ajoneuvohakemusten lisäksi vakuutusyhtiölle X tulee päivittäin sähköisessä muodossa muiden töiden lisäksi vielä kahdenlaista tuotannollista työtä: keskeytysvakuutuksen uudistuskyselyitä ja vahinkovakuutuksen toteumakyselyitä. Kyseiset työt vaativat erityistä keskittymistä ja täysivaltaista paneutumista ilman ulkoisia häiriötekijöitä. Tällaista työrauhaa ei vakuutusyhtiö X:n tuotannollisten töiden työntekijöillä ole, sillä heidän työpäivät koostuvat monesta eri toimeksiannosta. Työpyyntöjä tulee usean eri kanavan kautta, jolloin työn keskeytyminen olisi erittäin todennäköistä. Muun muassa tästä syystä vakuutusyhtiö X päätyi ratkaisuun ulkoistaa myös keskeytysvakuutuksen uudistuskyselyt ja vahinkovakuutuksen toteumakyselyt samalle henkilöstörekrytointiyritykselle Y. Henkilöstörekrytointiyrityksen työntekijöillä ei ole vakuutusyhtiössä X henkilökohtaista työsähköpostia eikä työpuhelinnumeroa, jolloin ei ole mahdollista, että työn joutuisi keskeyttämään ainakaan toisen kanavan kautta tulleen työpyynnön vuoksi. Työntekijät saavat näin keskittyä työhönsä täysivaltaisesti. (S. Levänen, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2012.)

Viimeisen viiden vuoden ajan henkilöstörekrytointiyrityksellä on ollut kuusi henkilöä, jotka tekevät pääsääntöisesti tuotannollisia töitä vakuutusyhtiö X:lle. Tilanne on ideaali vakuutusyhtiö X:n kannalta, koska viimeisen viiden vuoden ajan ei ole tarvinnut kouluttaa uusia työntekijöitä tekemään tuotannollisia töitä. Vakuutusyhtiö X:n on tarvinnut vain ylläpitää nykyisten työntekijöiden ammattitaitoa. Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden niin sanottu tutor on työntekijöiden tavoitettavissa päivittäin niin puhelimitse kuin sähköpostillakin, joten ongelman kohdatessa työntekijät voivat ottaa yhteyttä häneen ja näin saavat tukea ja opastusta työhönsä. Tutor käy myös paikanpäällä katsomassa henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöitä muutamia kertoja vuodessa. Näin hän voi antaa henkilökohtaista opastusta työntekijöille, tarkistaa työn laadun paikanpäällä, kuulla itse työntekijöitä ja luoda niin sanottua sopimussuhdetta työntekijöiden kanssa. (S. Levänen, henkilökohtainen tiedonanto 29.8.2012.)

4.2 Ulkoistetut tuotannolliset työtehtävät

4.2.1 Sähköiset ajoneuvohakemukset

Sähköiset ajoneuvohakemukset on ulkoistettu henkilöstörekrytointiyritys Y:lle jo vuodesta 2004, kun yhteistyö kyseisen yrityksen kanssa alkoi. Sähköiset ajoneuvohakemukset tulevat nimensä mukaisesti sähköisesti kantaan, tarkalleen ottaen Into- nimiseen asiakaspostijärjestelmään. Into- työjonosta hakemukset saadaan helposti käsittelemään yksi kerrallaan.

Sähköiset ajoneuvohakemukset ovat toisin sanottuna vakuutushakemuksia, jotka tulevat vakuutusyhtiö X:lle käsittelemään suoraan autoliikkeestä tai katsastuskonttorin kautta. Automyyjä tai katsastuskonttori syöttää asiakkaan pyynnöstä vakuutushakemuksen sähköisesti ja siten hakemus tulee vakuutusyhtiö X:n kantaan käsiteltäväksi. Vakuutuksen ottaminen on näin asiakkaalle vaivattomampaa ja helpompaa. Kun vakuutus on voimassa, niin asiakkaalle lähtee tästä lasku, vakuutuskirja ja vakuutusehdot.

Sähköinen ajoneuvohakemus on vakuutushakemus, joko vapaaehtoiselle ajoneuvovakuutukselle tai liikennevakuutukselle. Yleensä hakemus sisältää kuitenkin molemmat.

4.2.2 Vahinkovakuutuksen toteumakysely

Vahinkovakuutuksen toteumakysely toimii maksuperusteena toiminnanvastuuvakuutukselle. Vastuuvakuutuksen tarkoitus on korvata vakuutuksenottajan toiminnassaan toiselle osapuolelle aiheuttamat esine- ja henkilövahingot, josta vakuutuksenottaja on korvausvelvollinen voimassa olevan oikeuden mukaan. Vakuutusmaksu määräytyy maksetusta palkoista, joita vakuutuksenottaja on suorittanut vakuutetusta toiminnastaan. (K. Muhos, henkilökohtainen tiedonanto 10.10.2012.)

Vahinkovakuutuksen toteumakyselyllä asiakkaalta kysytään edellisen kauden toteutuneita summia, jonka jälkeen toteutuneet summat kirjataan asiakkaan tietoihin vakuutuksenhoitojärjestelmään. Järjestelmä laskee lähetetäänkö asiakkaalle mahdollisesti lisälasku vai vakuutusmaksunpalautusta, tämä riippuu täysin asiakkaan ilmoittamien ja toteutuneiden summien erosta. Asiakas on myös saattanut arvioida summan oikein, jolloin lisälaskua tai vakuutusmaksun palautusta ei tarvitse lähettää.

Vahinkovakuutuksen toteumakyselyn toimeksiannot tulevat asiakkaalta suoraan. Asiakas kirjautuu verkossa vakuutusyhtiö X:n sähköiseen yrityskansioon, josta hän pääsee täyttämään toteumakysely lomaketta. Asiakas pystyy yrityskansion kautta hoitamaan myös kaikki muut vakuutusasiansa, kuten lähettämään vahinkoilmoituksen tai tilaamaan vakuutustodistuksen. Täytettyään vahinkovakuutuksen toteumakyselyn lomake siirtyy automaattisesti Intoon aktiiviseksi toimeksiannoksi, josta se saadaan helposti otettua käsittelyyn.

4.2.3 Keskeytysvakuutuksen uudistuskysely

Keskeytysvakuutus on tarkoitettu yrityksille suojaamaan mahdollisilta vahingoilta kuten tulipalolta, jonka vuoksi yrityksen toiminta keskeytyy hetkellisesti. Keskeytysturva mahdollistaa yrityksen paluun markkinoille vahingon jälkeen yhtä vahvana kuin se oli ennen vahinkoakin. Keskeytysvakuutuskate on asiakkaan vakuutuskohteena. Toisin sanottuna vähentämällä liikevaihdosta luonteeltaan muuttuvat materiaali- ja palvelukulut saadaan keskeytysvakuutuskate, se sisältää siis kaikki yrityksen henkilöstökulut. (K. Muhos, henkilökohtainen tiedonanto 10.10.2012.)

Keskeytysvakuutuskate toimii vakuutuksen perustana, jolloin sen tulee vastata täysin todellista tilannetta, jotta yli- ja alivakuuttamiselta vältyttäisiin. Tästä johtuen vakuutusyhtiö X lähettää vuosittain aina vakuutuskauden uudistuessa keskeytysvakuutuksen uudistuskyselyn, jolloin asiakas pystyy ilmoittamaan oikean tasoisen vakuutuskatteen tulevalle vakuutuskaudelle. (K. Muhos, henkilökohtainen tiedonanto 10.10.2012.)

Keskeytysvakuutuksen uudistuskysely tulee asiakkaalta suoraan samalla tavalla kuin vahinkovakuutuksen toteumakyselykin. Keskeytysvakuutuksen uudistuskyselyn asiakas täyttää hänen yrityksensä verkossa toimivassa yrityskansiossa, josta lomake siirtyy suoraan toimeksiantona Into- asiakaspostijärjestelmään.

4.3 Ostopalveluiden riskienhallinta

Palveluiden ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle on yritykselle useasti riskialtista. Joten ennen kuin ulkoistamisratkaisuun päädytään, yrityksen on tehtävä erittäin yksityiskohtainen analyysi ulkoistamisen toiminnasta, riskianalysista ja sopimuskumppanin välisestä yhteistyöstä. On erityisen tärkeää myös, että henkilöillä, jotka tekevät ulkoistamispäätöksiä on täysi pätevyys ja osaaminen tehdä niitä. (K. Muhos, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2012.)

Vakuutusyhtiö X on tehnyt yksityiskohtaisen manuaalin, jossa kerrotaan mitkä ovat ulkoistamisen menettelytavat ja miten kuuluu toimia jo ennen kuin ulkoistamista pohditaan. Riskianalyysi koskien ulkoistamista on yksi erityisen tärkeä asia, mikä pitää tehdä jo ennen sopimuksen syntymistä. Riskianalyysin täytyy sisältää tarkat toiminnot liittyen riskien rajoittamiseen ulkoistamisen järjestelyissä. Riskianalyysi on myös dokumentoitava ja säilytettävä ulkoistamissopimuksen kanssa niin, että se on tarvittaessa helposti löydettävissä. (K. Muhos, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2012.)

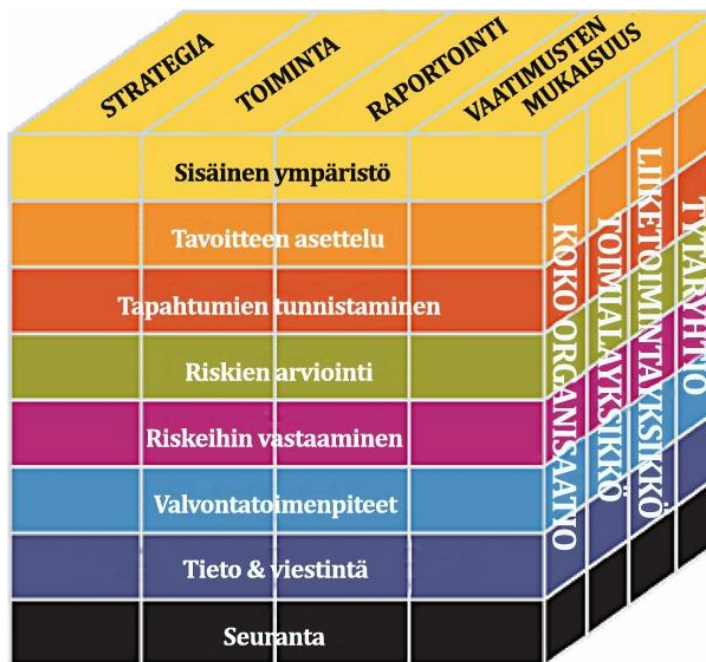
Potentiaalisia riskialueita voisi olla:

- luottamuksellisuus informaatiossa
- tappioriski
- päivittäinen toimintojen kontrollointi
- pätevyyden säilyttäminen
- palvelun tarjoajan taloudellinen vakaus
- vaikeus vaikuttaa ja parantaa palvelun tarjoajan laadullisia ongelmia
- vaikeus lisätä tehokkuutta ja hallintaa palvelun tarjoajan toiminnassa puutteellisten tietojen vuoksi.

(K. Muhos, henkilökohtainen tiedonanto 8.10.2012.)

Vakuutusyhtiö X soveltaa omaan toimintaansa Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) julkaisemaa erittäin monipuolista ja kattavaa riskienhallinta kuutiomatriisia, kuva 4. Organisaatio laatii strategiset tavoitteet, jotka ovat lajiteltu neljään eri luokkaan: strategiset, toimintamalliset, raportointia koskevat ja vaatimustenmukaisuutta koskevat. Nämä neljä luokkaa ovat erilliset mutta toimivat usein kuitenkin päällekkäin. Luokittelu soveltuu organisaation asettamiin erilaisiin haasteisiin ja tarpeisiin. Organisaatio voi näin keskittyä paremmin tavoiteluokittelun avulla riskienhallintansa eri osaluokkiin. Riskienhallinta osa-alueet osoittavat sen mitä tavoitteiden toteuttami-

seksi tarvitaan ja näin ovat kiinteänä osana koko organisaation johtamisprosessia ja vaikuttavat siihen, kuinka organisaatiota johdetaan. Riskienhallinta on monisuuntainen prosessi, joka koostuu kahdeksasta eri osa-alueesta ja kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Osa-alueet ovat: sisäinen ympäristö, tapahtumien tunnistaminen, riskien arviointi, riskeihin vastaaminen, valvontatoimenpiteet, tieto & viestintä ja seuranta. Osa-alueet näkyvät matriisissa kuvattuna vaakariveillä. (COSO 2004.)



Kuva 4. Riskienhallinnan kuutiomatriisi (COSO 2004).

Organisaation strategiset tavoitteet ja riskienhallinta osa-alueet toimivat yhdessä ja vaikuttavat toisiinsa. Matriisissa on vielä kuvattuna kolmantena ulottuvuutena organisaation yksiköt. Matriisi kuvastaa kokonaisvaltaisesti organisaation valmiutta keskittyä riskienhallintaan ja kykyä tulkita riskienhallintaa yksiköiden, osa-alueiden tai yksittäisten tavoiteluokkien pohjalta. (COSO 2004.)

5 PROJEKTIN TAVOITTEET, TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

5.1 Projektin toteutus

Tämän projektin tarkoitus oli auditoida kolmea eri toimeksiantoa, jotka vakuutusyhtiö X on ulkoistanut henkilöstörekrytointiyritys Y:lle. Henkilöstörekrytointiyritys Y on tehnyt kyseisiä toimeksiantoja jo vuodesta 2004 ja näitä töitä on siitä lähtien auditoitu tasasin väliajoin. Auditoinnilla haluttiin selvittää sekä varmistaa työtehtävien laatu. Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät ovat tehneet tasaisen hyvää laatua läpi vuosien ja käsitelleet työtehtävät erittäin nopeasti. Auditointien avulla voidaan taata, että työn laatu pysyy korkealla.

Projekti toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Keskeisintä määrällisessä tutkimuksessa on muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon, sekä aineiston saattaminen numeeriseen eli tilastollisesti käsiteltävään muotoon (Hirsjärvi ym. 2009, 140).

Projekti toteutettiin syksyn 2012 aikana. Projekti oli alun perin ammattiharjoitteluni aihe mutta loppujen lopuksi siitä tuli myös aihe opinnäytetyölleni. Auditointiin valittiin kaksi vakuutusyhtiö X:n työntekijää, jotka ammattitaitonsa puolesta olivat sopivat henkilöt suorittamaan auditoinnin. Pääsin myös itse sivusta seuraamaan auditointia saadakseni kokonaisvaltaisen kuvan auditointiprosessista. Auditointi suoritettiin tekemieni kysymysten pohjalta (liitteet 2,3,4). Kysymykset oli mietittävä tarkalleen joka työtehtävän kohdalta. Kysymyksien avulla johdateltiin auditointia pohtimaan, miten työtehtävä oli onnistuttu tekemään. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä kyselykaavake on tavallisin käytetty aineiston keräämistapa (Vilkka 2005, 73). Auditointikysymykset muodostuivat pääosin monivalintakysymyksistä, jotta tulokset olisi helpompi muuttaa analysoitavaan muotoon. Osa kysymyksistä oli kuitenkin avoimia, niillä pyrittiin saamaan tarkennusta tiettyihin monivalintakysymyksiin. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan myös esiin näkökulmia, joita ei ole osattu ajatella etukäteen (Hirsjärvi ym. 2009, 199).

Jokaisen työtehtävän auditointikyselylomakkeen lopussa auditoijalla oli myös mahdollisuus kirjoittaa vapaa kommentti jos työtehtävässä oli tullut esille näkökulma, jota ei ollut auditointikysymyksissä huomioitu.

Ennen auditoinnin aloittamista auditoijille tehtiin selkeä ohje (liite 1), jossa kävi ilmi: mitä auditoinnilta haluttiin, mitkä olivat auditoitavat työtehtävät, ajankohta, otoskoko ja kenen töitä tarkalleen ottaen auditoitiin. Jotta työn laadusta sai kokonaisvaltaisen kuvan, niin otoskoon oli oltava laaja. Esimieheni päätöksestä auditointiin valittiin satunnaisesti yhteensä 180 työtehtävää, jotka henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät olivat tehneet vuoden 2012 alussa. Voidaan sanoa, että aina vuodenvaihteessa vakuutusyhtiö X:n työjonot ruuhkautuvat, jolloin työtahti kiihtyy ja virhemarginaali nousee. Vuodenvaihteessa on jokaisen työntekijän kiinnitettävä erityistä huomiota ja tarkkaavaisuutta työtehtävien tekemiseen. Varmistaakseen, että työnlaatu on moitteetonta myös ruuhka aikana, valittiin auditointiajankohdaksi vuoden vaihteen jälkeinen aika 1.1.2012–31.5.2012.

Kaikkien kuuden henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden töitä auditoitiin. Työtehtävät valittiin satunnaisesti käsitellyistä työtehtävistä, Into- työjonosta. Auditoitavat työtehtävät valittiin niin, että jokaista henkilöä kohden auditoitiin kaksi työtä per kuukausi ja per toimeksianto. Koska toimeksiantoja oli kolme, niin yhteensä yhden henkilön töitä auditoitiin 30 kappaletta viiden kuukauden ajalta. Kokonaisuutena kaikkea auditoitiin kuudelta työntekijältä 180 työtehtävää. 180 työtehtävää on jo riittävä otoskoko saada luotettavaa aineistoa siitä, kuinka henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät ovat suorittaneet annetut tehtävät. Auditoinnin ensisijainen tarkoitus oli selvittää ulkoistettujen työtehtävien laatu mutta auditoinnilla kuitenkin kartoitettiin hieman myös sitä, onko asiakkaat osanneet lähettää toteumakyselyn ja keskeytysvakuutuksen uudistuskyselyn oikealla lomakkeella sähköisestä kansioista. Vakuutusyhtiö X pyrkii kehittämään koko ajan asiakaspalveluaan, joten on ensisijaisen tärkeää tietää, onko sähköinen kansio selkeä asiakkaan näkökulmasta ja löytääkö hän oikean kanavan olla yhteydessä. Elektronisten ajoneuvohakemuksien kohdalla myös kartoitettiin hieman sitä, onko hakemuksen laatija, toisin sanottuna katsastuskonttori tai automyyjä osannut täyttää kaikki hakemuksessa vaadittavat kriteerit,

vai onko hakemus tullut vakuutusyhtiö X:lle puutteellisena aiheuttaen lisätyötä käsittelijöille.

5.2 Projektin tulokset

Auditointiin valittiin satunnaisesti 180 käsiteltävää työtä, jokaiselta käsittelijältä yhteensä 30 työtä. Näin suurella otoskoolla saadaan jo luotettavaa tietoa käsittelijöiden työnlaadusta ja hakemusten oikeellisuudesta. Tulokset purettiin Digium ohjelmaa hyödyntäen. Jokaisen auditoidun työn jälkeen auditoija lähetti vastauksen Digium ohjelmaan, josta vastaukset saatiin myöhemmin tulostettua. Auditointitulokset purettiin pääosin numeeriseen muotoon, jolloin saadaan taulukoita havainnollistamaan tuloksia. Taulukoiden tueksi analysoitiin vielä muutama avoin kysymys ja auditoijan henkilökohtainen kommentti. Avoimet kohdat antoivat auditoijalle mahdollisuuden vastata omin sanoin jos hakemuksessa oli jotain muuta huomioitavaa mitä monivalintakysymyksillä ei ollut huomioitu.

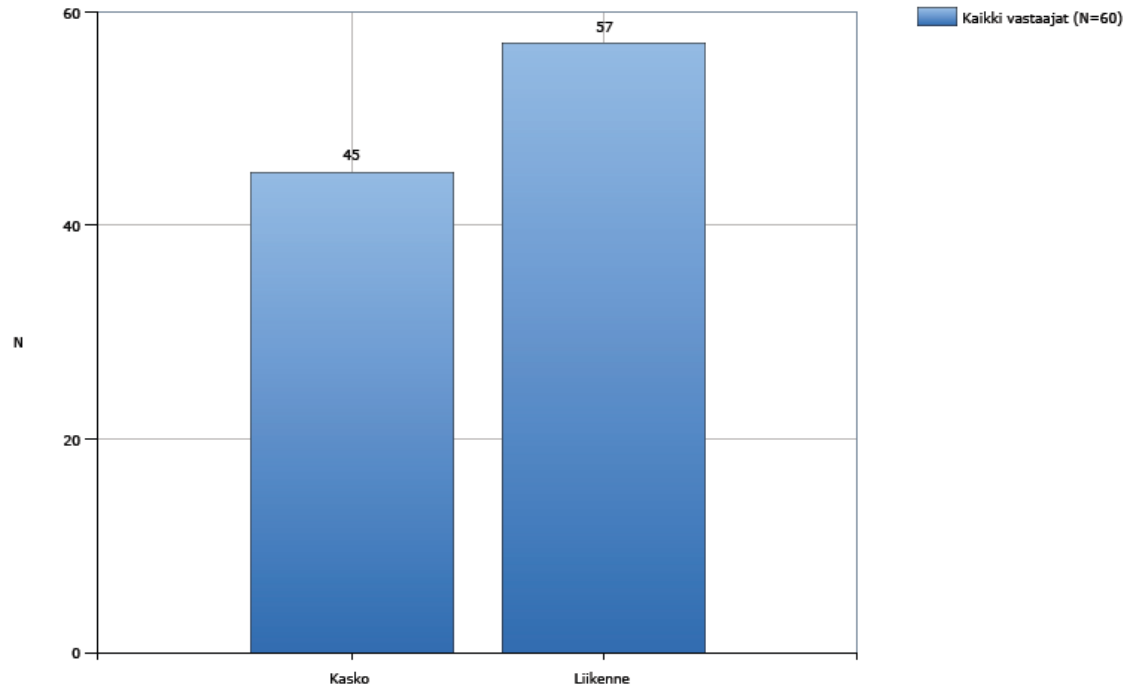
Auditoijat käyttivät Into- työjonon lisäksi asiakashallintajärjestelmää (Asha) työvälineenä, josta näkee erikseen hakemalla jokaisen asiakkaan tarkat tiedot, vakuutukset ja yhteydet. Ashaan pystyy tarvittaessa kirjoittamaan kommentin, joka on tarkoitettu vain vakuutusyhtiö X:n sisäiseen tiedottamiseen ja saattaa vaikuttaa muun muassa asiakkaan vakuutus käsittelyyn.

5.2.1 Sähköiset ajoneuvohakemukset

Ensin haluttiin selvittää ajoneuvohakemusten taustat, mitä hakemus koskee ja minkälainen sopimustyyppi on kyseessä. Nämä tiedot antavat hieman osviittaa vakuutusyhtiö X:lle siitä, minkälaisen ajoneuvovakuutuksen asiakas haluaa vakuutusyhtiöltä ottaa ja minkä kokoluokan asiakkaasta on kyse.

Auditointilomakkeen ensimmäinen kysymys kuuluukin: mikä vakuutus on kyseessä (kuvio 3)? Selvisi, että suurimmassa osassa tapauksista asiakas on hällunnut molemmat, sekä vapaaehtoisen kaskovakuutuksen, että ajoneuvolle pakollisen liikennevakuutuksen. Voi olla myös mahdollista, että auton omistajana

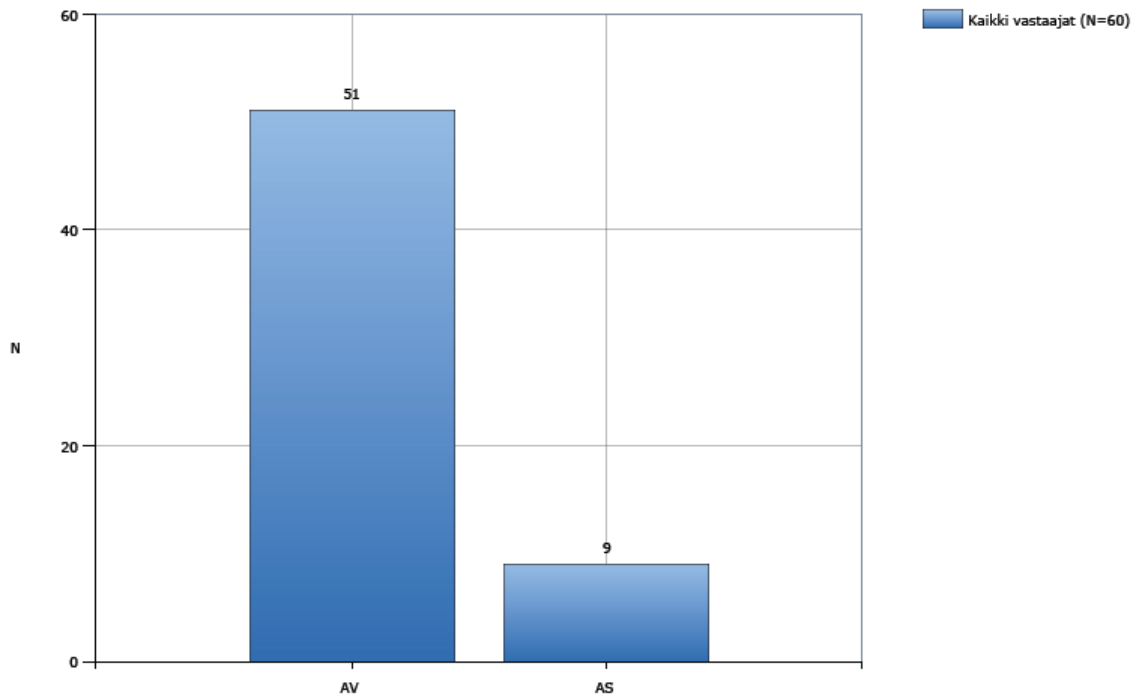
on pankki tai rahoitusyhtiö, jolloin myös kaskovakuutus on pakollinen otettavaksi.



Kuvio 3. Asiakkaan ottama vakuutus.

Vain 12 henkilöä ovat ottaneet pelkästään liikennevakuutuksen. Pelkän liikennevakuutuksen ottamiseen on voinut vaikuttaa asiakkaan ostaman auton ikä. Monet asiakkaat näkevät turhana ottaa enää vanhalle autolle vapaaehtoista kaskovakuutusta. Tällöin asiakkaat kantavat riskin, että jos autolle käy jotain niin vahingon joutuu itse korvaamaan.

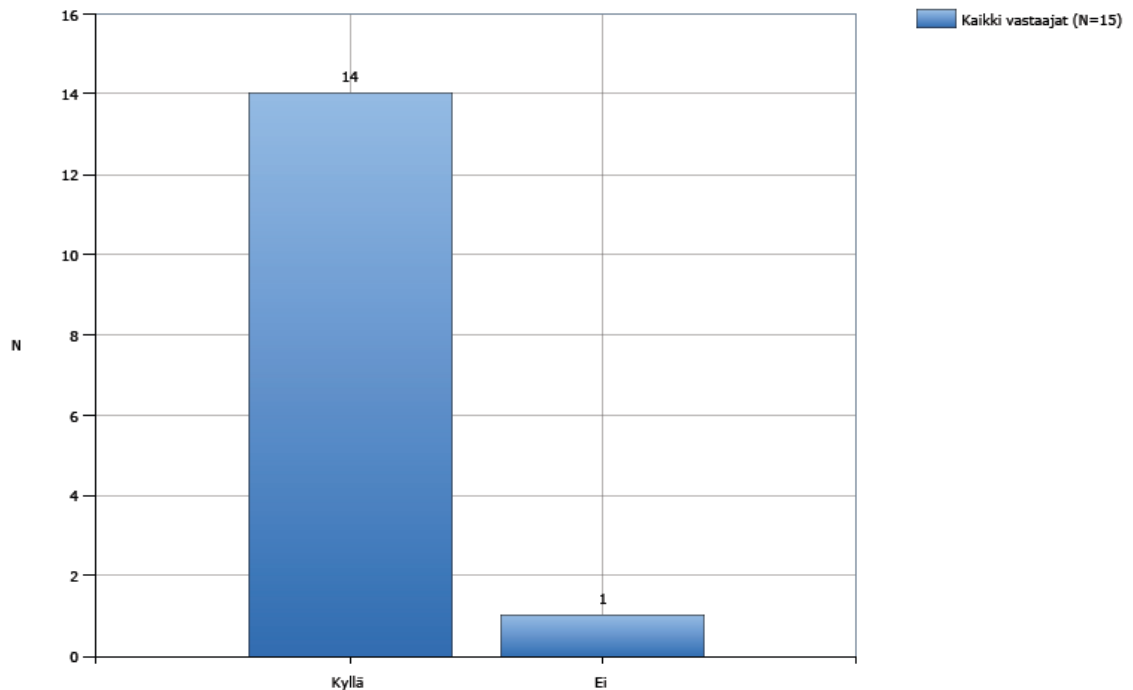
Hakemuksen sopimustyyppillä pyrittiin selvittämään, minkä kokoluokan asiakkaasta on kyse, sillä ryhmäajoneuvovakuutus (AS) myönnetään vain suurille asiakkaille, kuten kunnille ja kaupungeille ja ajoneuvovakuutus (AV) taas muille yrityksille. Kuvio 4 selvittää, että 15 % hakemuksista, eli noin kuudes osa oli suurten asiakkaiden hakemuksia. Se on tärkeä tieto, sillä suuret asiakkaat oletettavasti ovat myös suuri tulonlähde vakuutusyhtiölle X.



Kuvio 4. Asiakkaan hakema sopimustyyppi.

Seuraavaksi avataan auditointituloksia sen osalta, miten henkilöstörekrytointiyri-
tys Y:n työntekijät ovat syöttäneet vakuutukset taikka uudet kohdeturvut vakuu-
tustenhoitojärjestelmään.

Kun uusi ajoneuvo tulee vakuutusyhtiö X:lle, niin se niin sanotusti pohjataan
vakuutusyhtiö X:n asiakastietoihin. Pohjaus tarkoittaa, että ajoneuvon tiedot
otetaan suoraan liikenteen turvallisuus virastolta. Tiedot tulevat automaattisesti
pyydettyäessä, mutta ajoneuvon mahdollinen 2. haltija pitää vakuutusyhtiö X:n
kuitenkin syöttää manuaalisesti. Ajoneuvolla on aina omistaja, joka omistaa
ajoneuvon ja haltija, joka käyttää ajoneuvoa mutta sillä voi myös olla 2. haltija.
Jos haltijana olisi esimerkiksi yritys A, niin sen 2. haltijana voisi olla yrityksen
toimitusjohtaja. Auditoinnilla kävi ilmi, että vain noin 25 %:lla oli hakemuksessa
2. haltija. Määrä ei sinänsä ole merkittävä mutta se, onko 2. haltija syötetty oi-
kein vakuutuksenhoitojärjestelmään (kuvio 5) merkitsee vakuutusyhtiö X:lle.



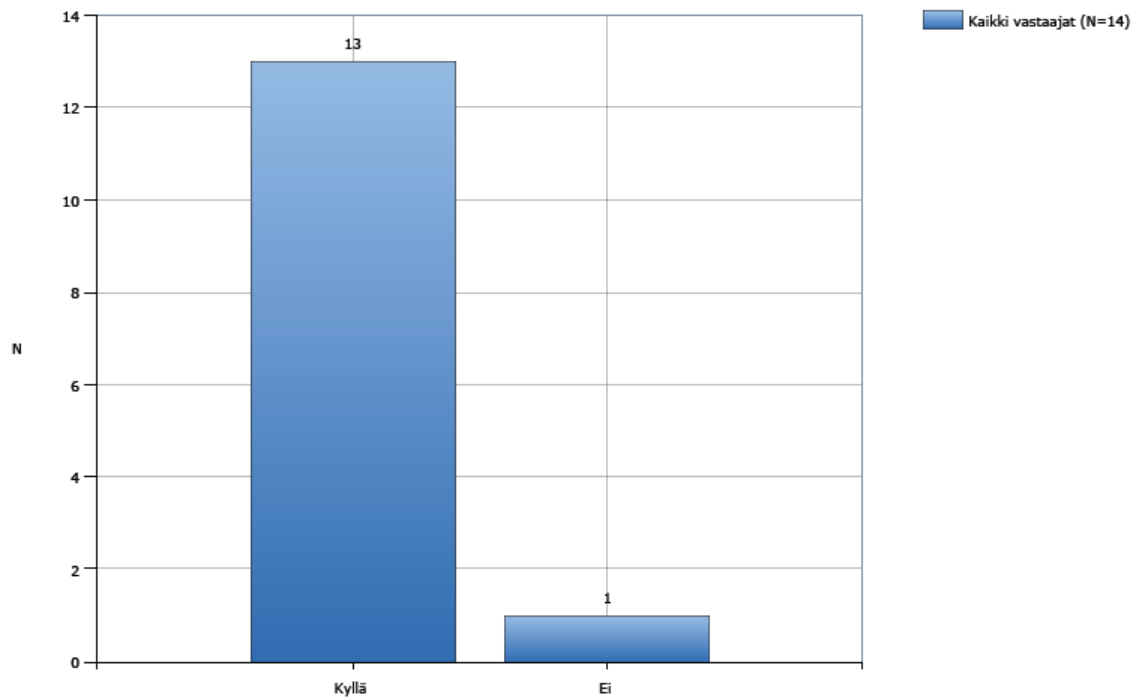
Kuvio 5. Onko 2. haltija oikein syötetty vakuutuksenhoitojärjestelmään?

Kuviosta selviää, että käsittelijät ovat syöttäneet 2. haltijan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta täysin oikein. Uutta ajoneuvoa syötettäessä kantaan pitää myös huomioida, että vanhasta myydystä ajoneuvosta täytyy siirtää mahdolliset bonukset uudelle ajoneuvolle. Jos edellisen auton vakuutus on ollut voimassa yli 180 päivää ilman vahinkoja ja asiakas myy ajoneuvonsa, niin silloin ajoneuvon bonukset nousevat. Bonukset nousevat vakuutuksen uudistuessa 2,5 %, jolloin tämä bonus nousu pitää huomioida, kun uutta ajoneuvoa syötetään. Mahdolliset bonusnousut vakuutushakemuksissa oli huomioitu 100 % oikein.

Asiakas voi halutessaan ottaa ajoneuvolleen lisäturvia, jotka ovat hakemuksessa erikseen mainittu. Yhteyshenkilö on myös voinut kirjoittaa lisäturvapyynnön kommentilla Ashaan, josta ne on huomioitava. Asiakkaiden haluamat lisäturvat ovat niin ikään myös syötetty 100 % oikein.

Elektronisen ajoneuvohakemuksen laatija saattaa täyttää hakemuksen niin sanotusti vasten ohjeistuksia, jolloin vaatimuksia ei voida aina täyttää vaikka hakemuksessa niin pyydetäisiinkin. Auditoinnissa on useaan auditointilomakkeen muita kommentteja kohtaan kirjoittanut: ”*Hakemuksessa kaskon omavastuu 200*

euroa, mutta sopimuksen kaikissa muissa ajoneuvoissa on omavastuu 400 euroa, laitettu 400 euroa ohjeistuksen mukaan.” Käsittelijän täytyy katsoa hakemukset tapauskohtaisesti, tulkita ja peilata päätöksiä annettuun ohjeistukseen. Myös yhteyshenkilö on saattanut kirjoittaa Ashaan kommentin, joka on voinut vaikuttaa vakuutuksen käsittelyyn (kuvio 6).

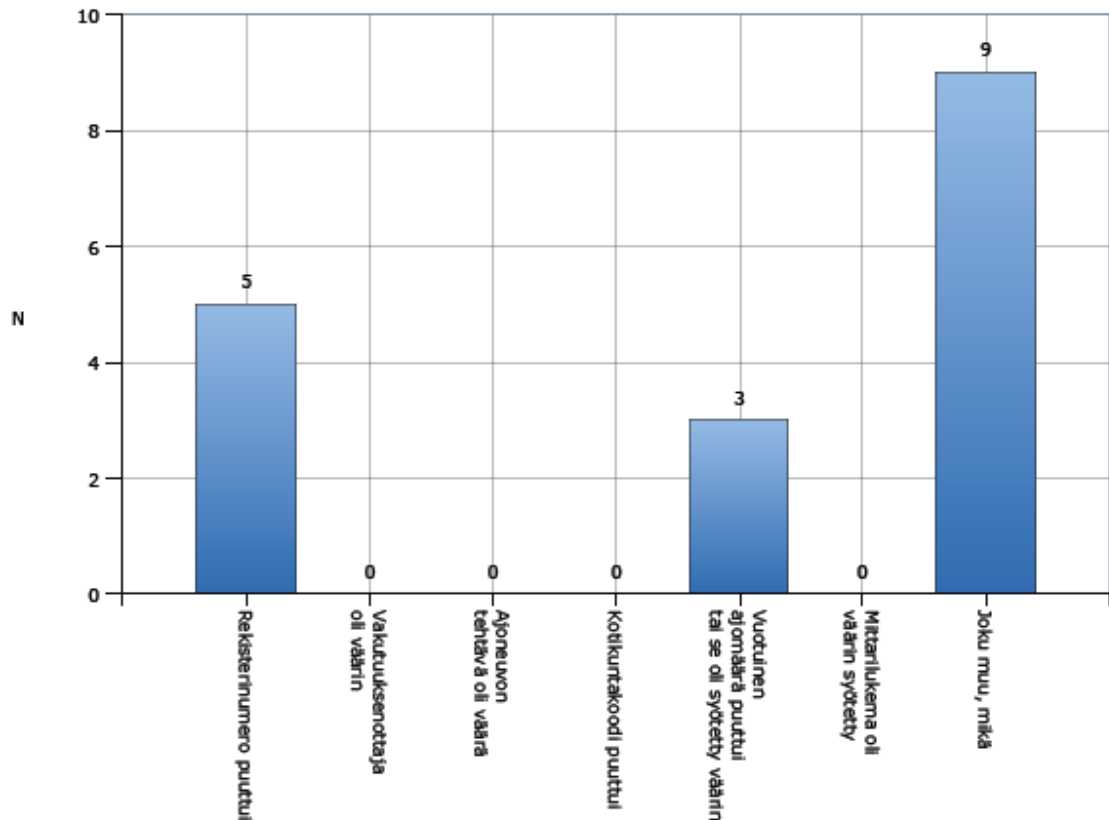


Kuvio 6. Onko yhteyshenkilön tekemiä kommentteja noudatettu?

Kuviosta 6 voidaan päätellä, että käsittelijä on noudattanut yhteyshenkilön laatimia kommentteja yhtä kommenttia lukuun ottamatta. Koska hakemukset ovat melko tulkinnanvaraisia, on vaikea sanoa, onko tässä tapauksessa vakuutuksen syöttäjä tehnyt virheen vai, onko hän tulkinnut hakemuksen niin, että kommenttia ei tarvitse huomioida. Vaikka yhteyshenkilön kommentti menee aina hakemuksen edelle, on tässä tapauksessa kuitenkin vakuutuksen syöttäjä toiminut pääasiassa oikein.

Lopuksi auditoinnilla haluttiin selvittää, kuinka elektronisen ajoneuvohakemuksen käsittelijä on onnistunut hakemuksen täyttämässä ja mitä puutteita hakemuksessa mahdollisesti ilmeni. Tämä on erityisen tärkeä tieto, sillä puutteellinen hakemus aiheuttaa käsittelijöille lisää työtä. Lisäselvitys hakemuksen lähettäjäl-

le tarkoittaa sitä, että hakemuksen käsittelyaika venyy jolloin myös asiakaspalvelu huononee. Kartoittamalla hakemuksien puutteet vakuutusyhtiö X pystyy informoimaan ja opastamaan hakemuksien laatijoita oikeanlaisesta hakemuksen täyttämisestä. Näin saadaan vähennettyä henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden työtaakka ja tehostettua asiakaspalvelua. Hakemuksista oli noin 78 % syötetty oikein. Kuvio 7 selventää, mitä puutteita hakemuksissa kuitenkin ilmeni.



Kuvio 7. Vakuutushakemuksien puutteet (N=17).

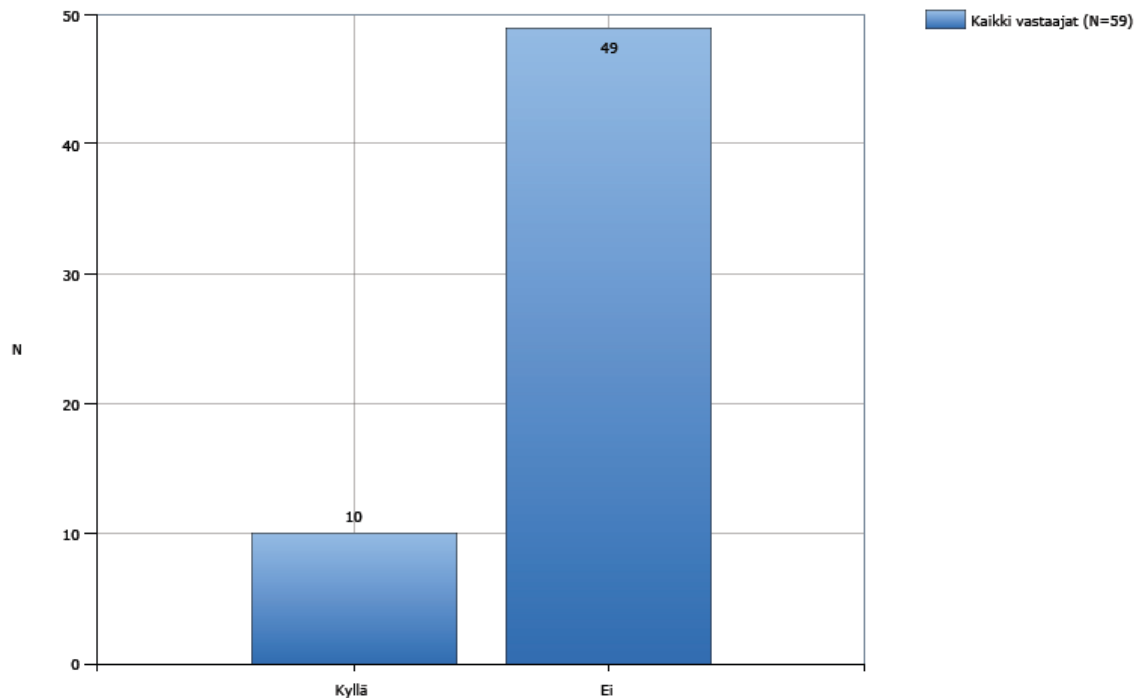
Kuviosta näkee, että viidessä tapauksista hakemuksen laatija, eli katsastuskonttori tai automyyjä on unohtanut ilmoittaa rekisterinumeron. Rekisterinumero on kuitenkin hyvin oleellinen, kun tehdään ajoneuvolle vakuutushakemusta. Suurimassa osassa tapauksista auditoija on kuitenkin vastannut tähän kysymykseen ”jokin muu”. Auditoija on avoimeen vastauskenttään tarkentanut hakemuksen puutteita seuraavasti: ”omistaja on väärin”, ”2. haltija puuttui”, ”vakuutuksen alkamispäivä puuttui”, ”haltijan nimi väärin”. Kolmessa tapauksessa hakemuksista

ajoneuvon mittarilukema puuttui kokonaan. Hakemuksen puutteista voidaan päätellä, että virheet ovat hakemuksen laatijan huolimattomuudesta johtuvia. Välttyäkseen turhilta lisäselvityksiltä hakemuksien laatijoiden pitäisi enemmän kiinnittää huomiota ja tarkkaavaisuutta hakemuksen täyttämiseen.

5.2.2 Vahinkovakuutuksen toteumakysely

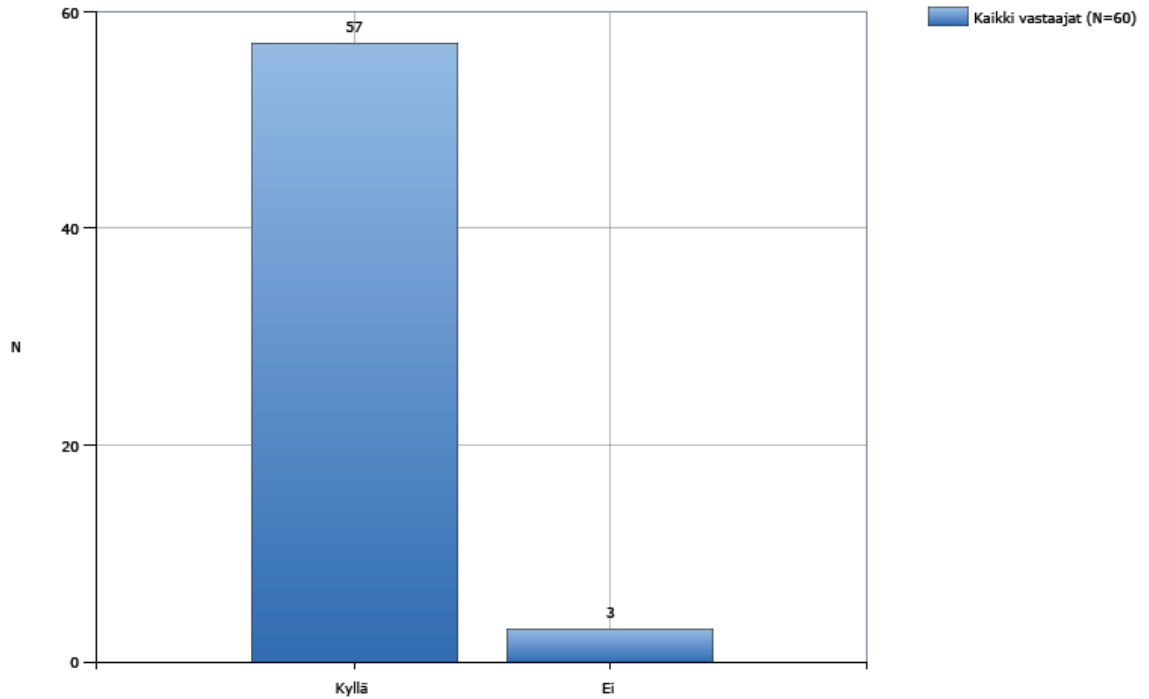
Aluksi haluttiin selvittää, ovatko asiakkaat löytäneet oikean kanavan olla yhteydessä koskien vahinkovakuutuksen toteumakyselyn lähettämistä sähköisesti. Auditointituloksien perusteella voidaan päätellä, että vakuutusyhtiö X:n sähköinen kansio on asiakkaiden näkökulmasta selkeä, sillä jokainen auditoitu työ on tullut Into-työjonoon täysin oikealla lomakkeella. Käsittelijän ei myöskään ole tarvinnut kysyä yhdessäkään tapauksessa lisätietoja asiakkaalta, jolloin voidaan päätellä, että toteumakyselylomake on selkeä ja asiakas osaa sen täyttää ongelmitta.

Seuraavilla kysymyksillä haluttiin selvittää, ovatko asiakkaan ilmoittamat toteumat eronneet asiakkaan aiemmin ilmoittamista ennakoista ja onko käsittelijä syöttänyt toteutuneet luvut oikein vakuutuksenhoitojärjestelmään. Kun asiakkaan ilmoittamien ennakoiden ja toteutuneiden ero on suuri (alle tai yli asiakkaan ennakoista), niin käsittelijän on yleensä hyvä varmistaa tämä vielä asiakkaalta. Kuviossa 8 ilmenee, että noin 17 %:ssa hakemuksista ero oli huomattava.



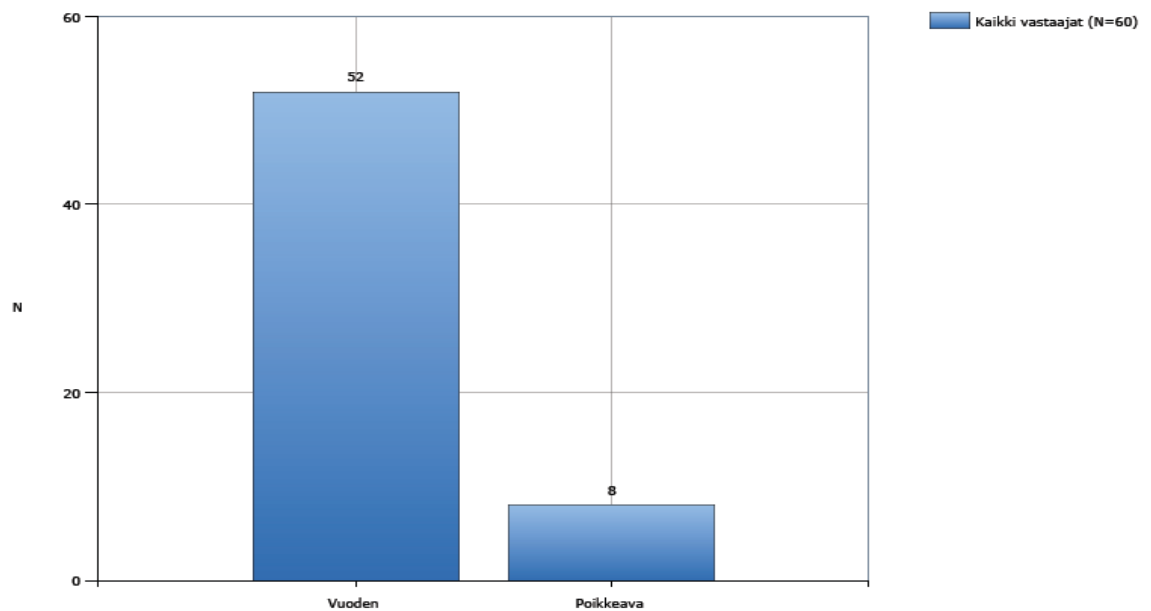
Kuvio 8. Onko ennakoiden ja asiakkaan ilmoittamien toteutumien välillä suuri ero?

Käsittelijän ei kuitenkaan ole tarvinnut kysyä asiakkaalta lisätietoja. Asiakas on itse ilmoittanut toteumakyselyn lisätietokentässä huomattavan eron syyn esimerkiksi seuraavasti: *”Palkkakustannukset jäivät viime vuonna selvästi arvioitua alemmaksi koska ulkopuolisen työntekijän työsuhde päättyi jo kesällä eivätkä yrittäjät nostaneet palkkaa yrityksestä läheskään niin paljon kuin etukäteen arvioitiin”*. Kuitenkin käsittelijä joutuu välillä tilanteeseen, jossa hän joutuu päättämään, mitä asiakas tarkoittaa ja tekemään omien tulkintojen pohjalta päätöksiä. Asiakas on ilmoittanut lisätietokentässä: *”Yrityksen toiminta tappiollista - 4567, 89 euroa”* näin ollen käsittelijä on syöttänyt toteumat kantaan asiakkaan aikaisemmin ilmoittamilla ennakoilla. Käsittelijöille on tullut kuitenkin muutama huolimattomuusvirhe toteutuneiden lukujen syöttämisessä, sillä noin 5 % eli kolmessa tapauksessa luvut ovat syötetty väärin (kuvio 9).



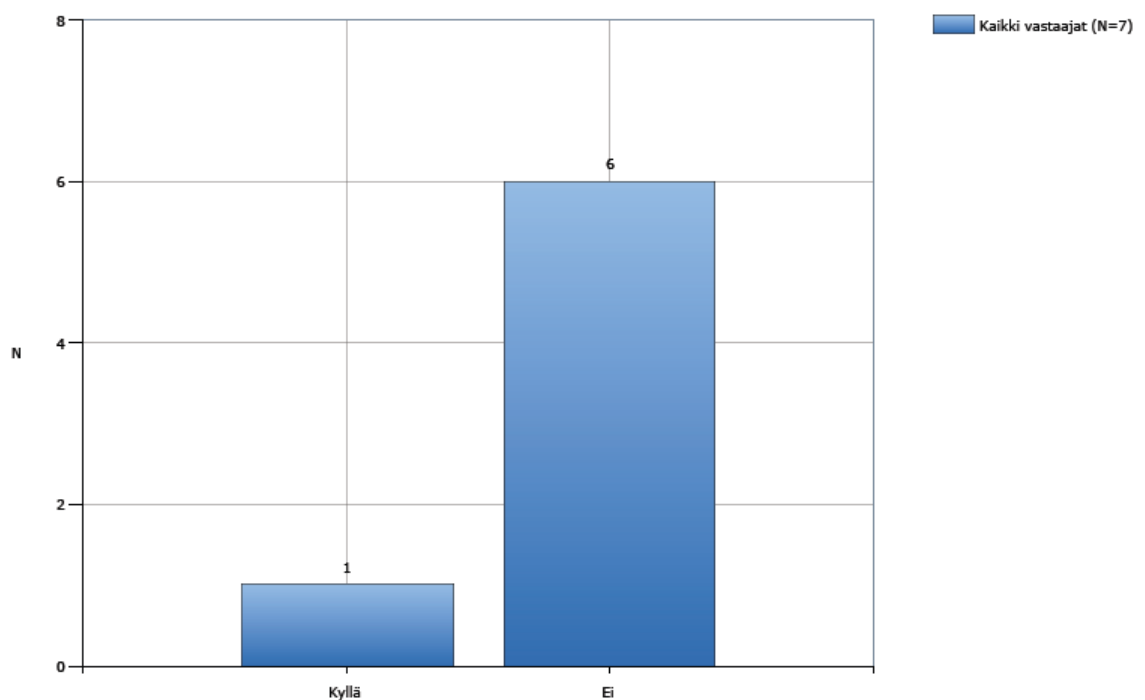
Kuvio 9. Onko toteutuneet luvut syötetty oikein?

Asiakkaat saattavat ilmoittaa toteutuneet luvut joko poikkeavan ajan mukaan, jolloin vakuutuskausi on ollut alle vuoden tai koko vuoden mukaan (kuvio 10).



Kuvio 10. Ovatko toteumat vuoden ajalta vai poikkeavan voimassaolon mukaan?

Kun asiakas ilmoittaa poikkeavan ajan mukaan, niin käsittelijän on kiinnitettävä erityisen tarkkaa huomiota, koska tulos täytyy jakaa vuoden mittaiselle ajanjaksolle, jotta oikeankokoinen vakuutusmaksu syntyisi. Käsittelijän täytyy toisin sanottuna itse laskea asiakkaan puolesta tulos koko vuodelle. Kuviossa 11 selvisi, että vain yhdessä tapauksessa tulos oli laskettu asiakkaan puolesta oikein. Virheellisesti syötettyihin tuloksiin auditoija on kommentoinut muun muassa seuraavasti: *”Poikkeava vakuutusaika oli 11 kuukautta, lukua ei ole muunnettu vuositasolle vaan laitettu suoraan asiakkaan ilmoittama tulos.”*



Kuvio 11. Onko vuoden tulos laskettu oikein kun kyseessä oli poikkeava ajanjakso?

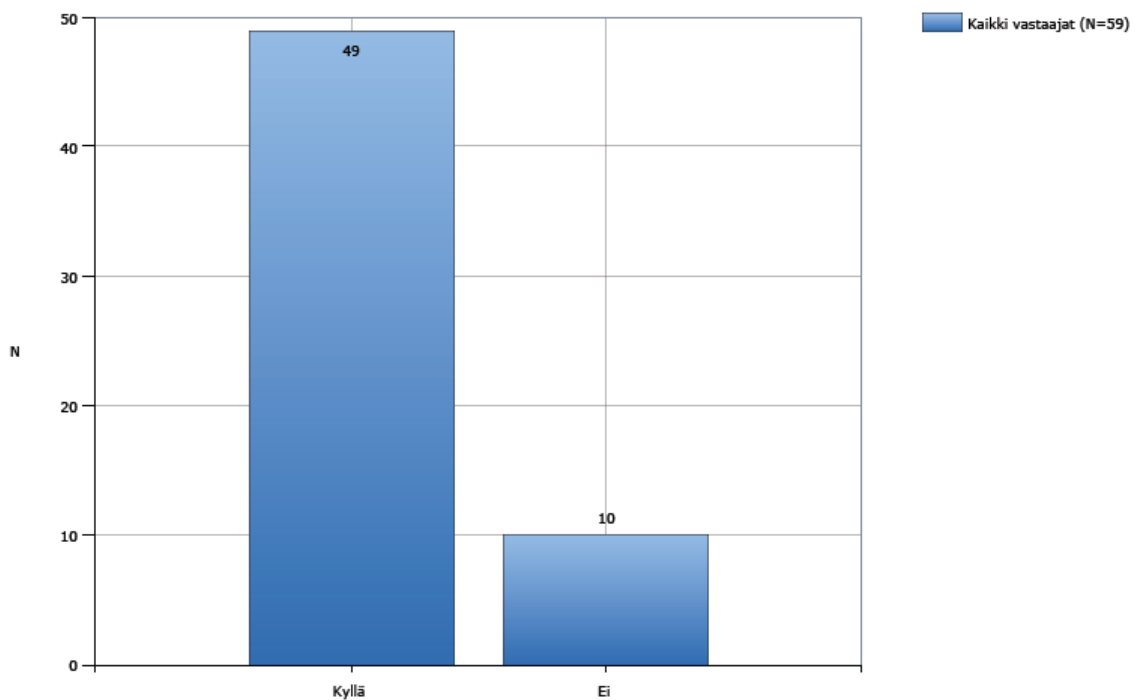
Vain kuudessa tapauksessa tulos oli laskettu väärin, mutta ero oikein laskettujen kanssa on niin merkittävä, että vakuutusyhtiö X:n on selvästi parannettava ohjeistusta ja käsittelijöiden on kiinnitettävä enemmän huomiota työskentelyyn.

Ashassa ei ollut kommentteja koskien toteumakyselyä, jolloin toimenpiteitä kommenttien toteuttamiseksi ei käsittelijöiden tarvinnut tehdä.

5.2.3 Keskeytysvakuutuksen uudistuskysely

Keskeytysvakuutuksen uudistuskyselyn auditoinnissa haluttiin myös selvittää, miten asiakkaat kokevat sähköisen kansion käytön ja löytävätkö he oikean kanavan olla yhteydessä. Auditointituloksien perusteella voidaan päätellä, että asiakkaat löytävät helposti oikean tavan olla yhteydessä, sillä jokainen toimeksianto on tullut oikealla lomakkeella. Tämä on tärkeä tieto vakuutusyhtiö X:lle, jotta mahdollisia toimenpiteitä asiakaspalvelun parantamiseksi osattaisiin tehdä.

Kun auditoinnilla selvitettiin, ilmenivätkö kyselystä riittävät tiedot (kuvio 12), noin 17 % toimeksiannoista oli puutteellisia.

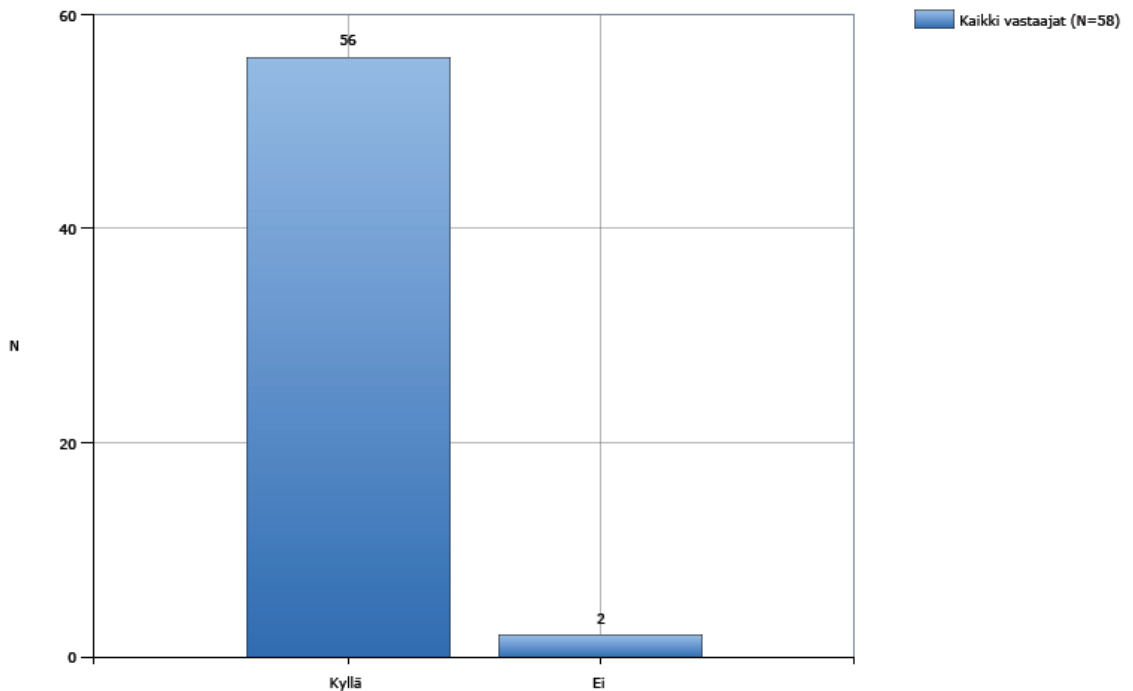


Kuvio 12. Onko toimeksiannossa riittävät tiedot?

Auditoija on kommentoinut puutteellisia toimeksiantoja seuraavasti: ”*Hakemuksesta puuttuu kokonaan arvio budjetoidusta määrästä, lomakkeella vain asiakkaan täyttäjän tiedot, paikka ja päivämäärä.*” Asiakas on myös saattanut lähettää puutteellisen kyselyn kirjoittamalla vain kommentin: ”*kate ennallaan.*” Lisäselvityksiä toimeksiannot eivät kuitenkaan ole aiheuttaneet kaikissa tapauksissa

käsittelijä on itse päätellyt tapauskohtaisesti, miten budjetoidun määrän syöttävät.

Tärkeää oli myös selvittää, ovatko käsittelijät osanneet syöttää asiakkaiden ilmoittamat keskeytysvakuutuksen arviot oikein (kuvio 13).



Kuvio 13. Ovatko arvioidut luvut syötetty oikein?

Voidaan päätellä, että lähes kaikki toteumat ovat syötetty täysin oikein, vain kahden toimeksiannon luvut ovat virheellisesti syötetty. Auditoija on kommentoinut virheellisesti syötettyä toteumakyselyä: *”Luvut ovat eri kannassa kuin toteumakyselyssä, tosin vakuutus sopimus on päätetty vakuutuskauden alkuun.”* Voidaankin sanoa, että tässä tapauksessa virhe ei johtunut käsittelijän epähuomiosta, vaan hän on suhteuttanut luvut asiakkaan vakuutuskauteen.

Auditoinnilla selvisi, että vain kahdessa tapauksessa asiakas on kirjoittanut uudistuskyselyn lisätietokenttään vapaan kommentin kuten: *”Ei muutosta viime vakuutuskauden budjetoituun määrään”*. Asiakkaan kirjoittama lisätieto lähes aina vaikuttaa kyselyn käsittelyyn, kuten tässäkin tapauksessa. Käsittelijät ovat

hienosti ottaneet asiakkaan lisätiedot huomioon, sillä auditoinnin mukaan kaikkien toteumakyselyjen lisätiedot oli syötetty kantaan täysin oikein.

5.3 Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöiden kokemukset

Mielestäni on erityisen tärkeää tietää työhyvinvoinnin kannalta, kuinka henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät kokevat vakuutusyhtiö X:n toimeksiannot ja minkälaisena he kokevat sopimussuhteen. Siksi päätinkin lähestyä heitä lyhyellä kyselyllä (liite 5).

Kartoittaakseen epäkohdat vakuutusyhtiö X pystyisi parantamaan yhteistyön sujuvuutta ja näin vakuutusyhtiö X saisi toivottua pysyvyyttä työntekijöihin. Vaikka henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät ovat olleet aikaisemmin tyytyväisiä vakuutusyhtiö X:n toimintatapaan, niin on kuitenkin mahdollista, että jotain parannusehdotuksia on noussut esille. Kuuntelemalla henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöitä ja toteuttamalla mahdolliset parannusehdotukset pystytään tehostamaan työntekoa ja motivoimaan työntekijöitä.

Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät kokosivat ystävällisesti heidän kaikista vastauksistaan yhden yhteisen vastauslomakkeen tiivistäen kaikkien vastaukset ja mielipiteet (liite 6). Vastauslomakkeesta voidaan päätellä työntekijöiden olevan kaiken kaikkiaan tyytyväisiä heidän tämänhetkiseen työtilanteeseen ja vakuutusyhtiö X:n toimintatapoihin. Miinuksena työntekijät ovat kertoneet kuitenkin ohjeistuksen olevan hieman hankala aina ymmärtää. Myös ohjeistuksen muuttaminen vaikeuttaa tietysti käsittelijöiden työtä, koska uuden ohjeistuksen sisäistämiseen menee aikaa. Henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijät työskentelevät luonnollisesti omassa toimitilassaan, jolloin vakuutusyhtiö X:n kanssakäyminen kasvotusten työntekijöiden kanssa rajoittuu vain muutamiin käynteihin vuodessa. Paikanpäällä käyminen ja ohjeistaminen ovat kuitenkin saaneet positiivista palautetta, joten kenties käyntejä voisi lisätä. Tällöin saataisiin myös mahdolliset epäselvyydet helpommin avattua ja selvitettyä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Auditointi on yksi erittäin tärkeä osa organisaatioiden laadunhallintajärjestelmää. Auditoinnin tarkoitus on pyrkiä kehittämään työtehtävien laatua ja ehkäistä virheellistä toimintatapaa. Oleellista auditoinnissa on, että sen suorittavat henkilöt omaavat riittävän ammattitaidon ja että auditointi pystytään suorittamaan puolueettomasti, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Laadukkaalla ja oikein suoritettulla auditoinnilla pystytään vaikuttamaan koko organisaation kehitykseen ja kannattavuuteen.

Laadukasta auditointia pidetään osana toimivaa organisaatiota. Ennen kuin auditointi suoritetaan, täytyy organisaation kuitenkin tehdä suunnitelma kokonaisvaltaisesta laadunhallintajärjestelmästä. Kun organisaatiossa on hyvin suunniteltu laadunhallintajärjestelmä, niin on auditoinnin käyttöönotto ja suorittaminenkin helpompaa. Pää tavoite on, että auditointi auttaa organisaation riskienhallinnassa ja tehostaa käsittelijöiden työtä.

Asiakaspalvelun noustessa yhä tärkeämmäksi osaksi palveluyrityksien menestystä on auditoinnin tärkeys noussut samassa mittakaavassa. Samalla kun auditointi kehittää organisaatiota ja sen kannattavuutta, niin sillä kehitetään myös organisaation asiakaspalvelua. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on priorisoitunut asiakaspalvelun organisaation tärkeimmäksi osa-alueeksi, jolloin auditointi on erittäin tärkeä osa kokonaisuutta. Hyväksi koettu asiakaspalvelu luo lisäarvoa organisaatiolle, jolloin saadaan jatkossakin asiakas käyttämään palveluita ja näin kehitettyä asiakassuhdetta. Jotta vakuutusyhtiö X:n asiakastyytyväisyys olisi hyvä erittäin kilpailualltiilla markkinoilla, niin asiakaspalvelun on toimittava moitteettomasti, sillä asiakaslähtöinen yritys tulee tulevaisuudessa olemaan hyvin vahvoilla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tiettyjen tuotannollisten töiden laatua auditoinnin avulla. Tuotannolliset työt on ulkoistettu henkilöstörekrytointiyritykselle Y pääosin kustannusten vähentämiseksi ja toimeksiantojen käsittelyaikojen nopeuttamiseksi, jolloin myös asiakaspalvelun laatu paranee. Tuotannollisten töi-

den ulkoistamisen varjopuolena kuitenkin on riskin kasvaminen, säilyykö korkea laatu työtehtävien suorittamisessa ja sitä kautta myös asiakaspalvelussa. Tavoitteena olikin selvittää ja kartoittaa mahdolliset henkilöstörekrytointiyritys Y:n käsittelijöiden virheelliset toimintatavat työtehtävissä ja pyrkiä kehittämään niitä. Auditoinnilla pyrittiin myös selvittämään, miten asiakkaat kokevat vakuutusyhtiö X:n sähköisen kansion käytön, sillä sen selvittäminen on oleellinen osa asiakaspalvelun kehittämistä. Opinnäytetyön yhtenä osana oli myös selvittää, miten henkilöstörekrytointiyritys Y:n käsittelijät kokevat toimeksiannot ja sopimussuhteen kokonaisuudessaan vakuutusyhtiö X:n kanssa. Sopimussuhde henkilöstörekrytointiyritys Y:n kanssa on mielestäni erittäin tärkeä osa työn sujuvuuden ja toimeksiantojen laadun kannalta ja siksi on tärkeää kuulla myös käsittelijöiden näkemyksiä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin laadunhallintajärjestelmää kokonaisuutena ja kuinka tärkeä osa se on organisaatiota. Kuten teoriaosuudessaakin on sanottu, auditointi on tärkeä prosessi laadunhallintajärjestelmässä, jotta toimintaa pystyttäisiin kehittämään. Koska opinnäytetyö perustuu ulkoistettuihin tuotannollisiin työtehtäviin, on teoriaosuudessa käsitelty myös ulkoistamista organisaation strategisena toimintatapana.

Opinnäytetyön käytännön osuus tehtiin auditoimalla tuotannollisia työtehtäviä, jotka ovat ulkoistettu henkilöstörekrytointiyritys Y:n tehtäväksi. Auditointi suoritettiin kaiken kaikkiaan 180 toimeksiannolle, jotka kuusi henkilöstörekrytointiyritys Y:n käsittelijää olivat tehneet alkuvuodesta 2012.

Sähköisten ajoneuvohakemusten auditointituloksista voidaan päätellä, että asiakkaat ovat aktiivisia ja haluavat turvata ajoneuvonsa sekä lakisääteisellä liikennevakuutuksella, että vapaaehtoisella kaskovakuutuksellakin. Myös teorian mukaan vapaaehtoisten vakuutuksien suosio on viime vuosina kasvanut ja vakuutuksen tärkeys kuluttajille on noussut yhä tärkeämmäksi. Kuitenkin keskeytysvakuutuksen uudistuskyselyn auditoinnissa selvisi, että noin 17 % asiakkaita lähetti virheellisen toimeksiantolomakkeen käsittelyyn. Tarkoittaen, että asiakkaat eivät ole arvioineet ollenkaan keskeytysvakuutuskatetta, jolloin voidaan peilata tuloksia suoraan teoriaan jossa selviää, että asiakkaat valitettavan usein

kuitenkin kantavat tiedostamatta riskin omalla vastuullaan kun epähuomiossa tai vain tahattomuuttaan eivät selvitä vakuutustarvettaan.

Tuloksista selvisi, että vakuutusyhtiö X:n asiakkaat osaavat käyttää sähköistä kansiota toivotulla tavalla. Voidaan siis päätellä, että asiakkaat kokevat sähköisen kansion helpoksi, jolloin asiakastytyväisyyskin on tältä osin hyvä. Myös teoriassa kerrotaan, että asiakaslähtöisyys on laadunhallintajärjestelmän keskeinen periaate. Koko järjestelmä toimii apuna siihen, että asiakas olisi viime kädessä aina tyytyväinen, sillä tänä päivänä asiakkaiden tyytyväisyys mittaa hyvin pitkälti organisaation laadun.

Kun katsotaan auditointituloksia kokonaisuudessa siltä osin, miten käsittelijät olivat syöttäneet sähköiset hakemukset vakuutuksenhoitojärjestelmään selviää, että käsittelijät olivat syöttäneet lähes kaikki hakemukset täysin oikein. Kuitenkin vahinkovakuutuksen toteumakyselyn auditoinnissa selvisi, että käsittelijät olivat syöttäneet tuloksen kuudessa tapauksessa väärin. Ilmeisesti tässä on parannettavaa ja ohjeistus käytävä uudelleen läpi käsittelijöiden kanssa. Auditoinnilla nimenomaan pyritään selvittämään, mitkä toiminnot ovat kunnossa ja mihin pitää vielä kiinnittää huomiota. Vakuutusyhtiö X on asettanut virhemarginaalin, jota henkilöstörekrytointiyritys Y:n on noudatettava. Virhemarginaali on erittäin pieni, joka tarkoittaa, että virheisiin ei juurikaan ole varaa. Teoriassa tulee myös esille kuinka organisaation itse täytyy asettaa tavoitteet ja määritellä työlle toivottu laatu.

Auditointitulosten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstörekrytointiyritys Y:n käsittelijöiden työnlaatu on moitteetonta. Muutamia inhimillisiä virheitä oli epähuomiossa tullut mutta muutoin voidaan sanoa, että työn jälki oli kokonaisuudessaan kiitettävää. Auditointituloksista voidaan siis päätellä, että vakuutusyhtiö X:n asettama virhemarginaali alittui myös ruuhka aikana.

Opinnäytetyössä tulee ilmi, että on erityisen tärkeää kuunnella ja antaa mahdollisuus jokaisen henkilöstön jäsenen ehdottaa parannustoimenpiteitä. Siksi opinnäytetyössä haastateltiin kyselylomakkeen muodossa henkilöstörekrytointiyritys Y:n käsittelijöitä, jotta myös heidän näkemyksensä ja mielipiteensä tulisi esille.

Näin kommunikaatio paranee osapuolien välillä ja molemmin puoleinen kunnioitus säilyy.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö onnistui mielestäni melko hyvin. Työ saavutti sille asetetut tavoitteet ja selvitti henkilöstörekrytointiyritys Y:n käsittelijöiden mahdolliset puutteet työtehtävissä. Auditointi sujui moitteetta ja toimeksiantaja on tyytyväinen tuloksiin. Onnistuneen auditoinnin johdosta toimeksiantaja pysyy tuloksien perusteella miettimään mahdollisia toimenpiteitä henkilöstörekrytointiyritykselle Y.

Opinnäytetyöprosessi sujui kokonaisuudessaan melko vaivattomasti. Teoriaosuutta kirjoittaessani tuli yllätyksenä, kuinka vaikea oli löytää aihetta koskevaa materiaalia. Ongelmana oli myös löytää sellaista materiaalia, jota voisin opinnäytetyön johtopäätös osiossa käyttää hyväksi. Loppujen lopuksi onnistuin tässä kuitenkin mielestäni ihan hyvin. Kun sain teoriaosuuden kirjoitettua, siirryin auditointitulosten analysoimiseen. Analysoiminen tuntui jo paljon luontevammalta, kuin itse teorian kirjoittaminen. Työtehtävät ovat minulle aikaisemmin jo tuttuja, joten tuntui helpolta päästä niiden sisälle ja ymmärtää auditoijaa. Haastetta kuitenkin toivat auditoitavien töiden avaaminen niin, että myös lukija ymmärtäisi.

Vaikka auditoitavat työtehtävät olivat jo ennestään tuttuja minulle, niin koin kuitenkin oppivani opinnäytetyön myötä uusia asioita, niin työtehtävistä kuin kommunikaation tärkeydestäkin.

LÄHTEET

- Alhonsuo, S.; Nilsén, A.; Nousiainen, S.; Pellikka, T. & Sundberg S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: FINVA.
- Berg, K-E. 2000. Yrityksen riskienhallinta. Muuttumaton lisäpainos 2. uud. painokseen. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus oy.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2004. Enterprise Risk Management (Kokonaisvaltainen ajatusmalli organisaation riskienhallintaa). Tiivistelmä. Viitattu 12.10.2012 http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_finnish.pdf.
- Finanssialan Keskusliitto 2011. Vakuutuksella hallitaan riskejä. Viitattu 1.11.2012 http://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/vakuutusyhtiöt/Sivut/default.aspx.
- Finanssialan Keskusliitto 2012. Vakuutusyhtiöt Suomessa 2011. Viitattu 1.11.2012 http://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Vakuutusyhtiöt_Suomessa_2011.pdf.
- Hirsijärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Tammi.
- Huuskonen, J.; Ijäs, N. & Lehtoranta, O. 1997. Julkisten palvelujen laadunarviointi. Arviointi kehikko ja näkökulma. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3., Uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor Oy.
- Juvonen, M.; Korhonen, H.; Ojala, V-M.; Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Kauppakaari Lakimiesliiton kustannus.
- Kiiskinen, S.; Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.
- Koskinen, A.; Lankinen, M.; Sakki, J.; Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. P. J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2., painos. Porvoo: WSOY.
- Laamanen, K. 1993. Auditointiprosessin ja laatujärjestelmän kehittäminen alihankintayhteistyössä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Leckilinen, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otava.
- Moisio, J. 2012. Laatumatkalla. Impulsseja sisäisen auditoinnin vaikuttavuuden parantamiseen. Viitattu 30.9.2012 <http://laatumatkalla.fi/>.
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2006. Laadunhallintaa asiantuntijayrittäjälle: ISO 9001. Itsearviointin työkirja: 26 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: mikä erottaa menestyjän keskinkertaisesta? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

- Moisio, J. & Tuominen, K. 2008. Toimintajärjestelmän standardivaatimukset. Laatu, terveys, turvallisuus ja ympäristö: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001:2007. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Pellikka, T. 2005. Omaisuuden vakuuttaminen. 2., uudistettu painos. Pieksämäki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2009. Vakuutusoppi. 11., uudistettu painos. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka pk- yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Suomen Pankki 2003. Finnish financial markets 2002. Viitattu 1.11.2012 http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/yleistajuiset_selvitykset/Pages/a_105.aspx?hl=vakuutusmarkkinat.
- Tilastokeskus 2002. Vakuutustoiminta kansantaloudessa. Viitattu 7.9.2012 http://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_11_02_vakuutus_kt.html.
- Työ- ja elinkeinotoimisto 2012. Pankki- ja vakuutusala. Viitattu 1.11.2012 www.mol.fi/avo/alat/26.htm.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Von Bagh, A.; Günther, C. & Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Helsinki: WS Bookwell.
- VTT 2009. Vakuuttaminen. Viitattu 6.9.2012 <http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-hallintakeinoja/vakuuttaminen/index.html>.

Ohjeistus auditoiduille

- Auditoidut työt löytyvät Into- asiakaspostijärjestelmästä, jonosta "Elektr. ajoneuvovak.-hakem., Yritysas."
- Työt tullaan auditoimaan ajalta 1.1–31.5.2012
- Auditoitavat työt ovat:
 - Elektroninen ajoneuvohakemus
 - Keskeytysvakuutuksen uudistuskysely
 - Vahinkovakuutuksen toteumakysely
- Kuuden ohessa lueteltujen henkilöiden työt tullaan auditoidaan:
 - XXXX
 - XXXX
 - XXXX
 - XXXX
 - XXXX
 - XXXX
- Kutakin työtä tulee auditoida 2 kpl/ henkilö / kk, jolloin auditoituja töitä tulee kaiken kaikkiaan yhteensä 60 kpl/ työtehtävä.
- Työtehtäviä haettaessa laittakaa hakutekijäksi:
 - Henkilön nimi
 - Työvaiheesta "käsitellyt" työt
 - Päivämäärä kenttään aina kuukausi kerrallaan esim. 1.1.2012–31.1.2012
- Auditointilomakkeiden linkit löytyvät ohesta:
 - [Toteumakysely](#)
 - [Keskeytys](#)
 - [Elektroniset hakemukset](#)
- Työt tulee olla auditoituna 12.8.2012 mennessä.

Elektronisten ajoneuvohakemusten auditointi

Mikä vakuutus on kyseessä?

Kasko

Liikenne

Mikä sopimustyyppi?

AV

AS

Sopimusnumero

Vakuutuksen alkamispäivä

Onko sopimuksessa 2. haltija?

Kyllä

Ei

Onko 2. haltija syötetty vakuutukseen?

Kyllä

Ei

Onko hakemus ok?

Kyllä

Ei

Jos hakemus ei ollut ok, niin mitä puutteita siinä oli?

Rekisterinumero puuttui

Vakuutuksenottaja oli väärin

Ajoneuvon tehtävä oli väärä

Kotikuntakoodi puuttui

Vuotuinen ajomäärä puuttui tai se oli syötetty väärin

Mittarilukema oli väärin syötetty

Joku muu, mikä

Onko mahdollinen bonusnousu huomioitu?

Kyllä

Ei

Onko bonusketjutus tehty?

Kyllä

Ei

Onko omistaja pohjattu?

Kyllä

Ei

Onko haltija syötetty oikein?

Kyllä

Ei

Oliko lisäturvat syötetty hakemuksen ja mahdollisen kommentin mukaisesti?

Kyllä

Ei

Onko Ashassa tai sopimuksessa kommentteja?

Kyllä

Ei

Onko Ashan ja sopimuksen kommentteja noudatettu?

Kyllä

Ei

Onko hakemuksessa täytetty lisätieto?

Kyllä

Ei

Vaikuttiko lisätieto vakuutuskäsittelyyn?

Kyllä

Ei

Muita kommentteja:

Vahinkovakuutuksen toteumakyselyn auditointi

Onko toimeksianto laitettu Intoon oikealla lomakkeella?

Kyllä

Ei

Ilmenikö toimeksiannosta riittävät tiedot?

Kyllä

Ei

Onko ennakoiden ja asiakkaan ilmoittamien toteumien välillä huomattava ero (alle puolet asiakkaan ennakoista)

Kyllä

Ei

Onko käsittelijä joutunut pyytämään lisätietoja puutteellisen lomakkeen vuoksi?

Kyllä

Ei

Onko toteutuneet luvut syötetty oikein?

Kyllä

Ei

Onko toteumakyselyssä täytetty lisätietokenttä?

Kyllä

Ei

Vaikuttiko hakemuksen lisätieto käsittelyyn?

Kyllä

Ei

Onko lisätieto tehty ohjeistuksen mukaisesti?

Kyllä

Ei

Onko toteumat ilmoitettu vuoden ajalta vai poikkeavan voimassaolon mukaan?

Vuoden

Poikkeava

Jos kyseessä oli poikkeava aika, niin oliko vuoden tulos laskettu oikein?

Kyllä

Ei

Onko toteumakyselyyn liittyvää kommenttia Ashassa?

Kyllä

Ei

Onko toteumakyselyyn liittyvä mahdollinen Ashan kommentti otettu huomioon?

Kyllä

Ei

Muita kommentteja?

Keskeytyksen uudistuskyselyn auditointi syksy 2012

Onko toimeksianto laitettu Intoon oikealla lomakkeella?

Kyllä

Ei

Onko arvioidut luvut syötetty oikein?

Kyllä

Ei

Ilmenikö toimeksiannosta riittävät tiedot?

Kyllä

Ei

Onko käsittelijä joutunut pyytämään lisätietoja puutteellisen lomakkeen vuoksi?

Kyllä

Ei

Onko uudistuskyselyssä täytetty lisätietokenttä?

Kyllä

Ei

Vaikuttiko hakemuksen lisätieto käsittelyyn?

Kyllä

Ei

Onko lisätieto tehty ohjeistuksen mukaisesti?

Kyllä

Ei

Muita kommentteja?

Kysymyksiä henkilöstörekrytointiyritys Y:n työntekijöille

1. Onko teidän mielestä järkevää, että vakuutusyhtiö X:n töitä on ulkoistettu?
2. Koetteko, että olette saaneet tarpeeksi perehdytystä työhönne?
3. Minkälaisena koette työnne, vaikeana ja haasteellisena vai miellyttävänä ja helppona?
4. Pitäisikö työntekijöitä olla enemmän tai vähemmän vai koetteko työmäärän olevan riittävä työpöytätyöhön nähden?
5. Jakautuvatko työtehtävät teille tasapuolisesti?
6. Haluaisitteko laajentaa osaamisaluettaanne ja alkaa tehdä myös muita työpöytätyöjä?
8. Minkälaisena koette vakuutusyhtiö X:n toimeksiantajana?
9. Vapaa sana kommenteille

Kiitos oikein paljon ajastanne, vastauksenne ovat minulle arvokkaita.

Henkilöstökrytointiyritys Y:n työntekijöiden kommentit

1. Meille se sopii, koska kiitos siitä on meillä mielenkiintoinen työ ja varma toimeksiantaja

2. Kyllä ollaan.

Me ollaan saatu hyvä koulutus ja myös riittävästi ohjeita ja aina on mahdollisuus kysyä suoraan yhteyshenkilöltä jos on tarvetta.

Tämä kaikki antaa meille varmuuden tässä työssä.

3. Oikea olisi ehkä sanoa, että tämä työ on miellyttävän haasteellinen.

Töitä on erilaisia. Osa niistä on aika helppoja, toiset taas vaati miettimistä ja neuvottelua.

Paljon on erilaisia sääntöjä mitkä täytyy vaan muistaa, että kaikki menisi oikein.

Toisinaan kyllä tuntuu että ne säännöt muuttuu aika usein ja välillä on niitä vaikea ymmärtää kun emme ole täysin tietoisia teidän vakuutus- ja lakiasioista. Mutta onneksi on mahdollisuus kysyä.

4. Työntekijöiden määrä on tällä hetkellä ihan riittävä, koska kesällä kun on vähemmän töitä, silloin on loma aikoja ja myös vähemmän työntekijöitä.

Alkaen syksystä tulee enemmän autovakuutuksia ja vuoden alusta myös tasauslaskentoja niin silloin on kyllä hyvä kun kaikki 6 on töissä, se on taas selaista hyvin kiireellistä aikaa.

5. Jaetaan työt tasan.

6. Mahdollisuuksia ja halukkuutta olisi, mutta se riippuu uuden työn vaikeusasteesta ja määrästä.

Todennäköisesti se ei olisi kuitenkin mahdollista ympäri vuoden, koska vuoden alkupuolella on tasauslaskentojen aika ja näiden käsitteleminen vie aikaa. Kesällä taas on lomien aika...

Ehkä jos jotain uutta olisi tarjolla keväällä ja syksyllä.

8. Tuntuu olevan ihan reilu. Ollaan tyytyväisiä. Mehän emme ole "oikeita" vakuutusyhtiö X:n työntekijöitä koska meidän suora työnantaja on henkilöstörekrytointiyritys Y, niin sen takia emme osaa tähän kysymykseen antaa ehkä oikeata vastausta.

Jos kyse on työmäärästä yms., niin täytyy sanoa, että mitään ylimääräistä vakuutusyhtiö X meiltä ei vaadi.

9. Tähän on vaikea sanoa mitään muuta kun jo edellä mainittu.

Kiitokset vaan että meillä on mahdollisuus työskennellä vakuutusyhtiö X:lle.