



ELINA VEISTONEN

IT-palvelun johtaminen

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
TUTKINTO-OHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Veistonen, Elina: IT-palvelun johtaminen
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Kesäkuu 2024
Sivumäärä: 73

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena oli palvelujohtaminen IT-alalla ja IT-palvelunhallinta. Työn toimeksiantajaorganisaationa oli suuri julkisomisteinen osakeyhtiö, joka tuottaa IT-alan kokonaispalvelua hyvinvointialueille. Työssä tutkittiin kohdeorganisaation palvelupäälliköiden työnkuvaa ja pyrittiin löytämään kehitysehdotuksia IT-palvelunhallinnan laadun parantamiseksi. Hyvinvointialueuudistuksen myötä kohdeorganisaation toimintaympäristö ja kilpailukyvyen edellytykset ovat olleet murroksessa. Tutkimustyötä tehdessä ja kehittämisehdotuksia pohdittaessa pyrittiin pitämään mielessä myös kasvavat kustannustehokkuuden vaatimukset.

Työn teoreettinen viitekehys koostui kolmesta osa-alueesta: palvelujohtaminen, IT-palvelunhallinta ja yleisesti IT-alalla hyödynnetyt IT-palvelunhallinnan viitekehykset. Erityisesti ITIL-viitekehyksen tarjoamia parhaita käytäntöjä verrattiin kohdeorganisaation toimintaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimuksen empiiristä aineistoa kerättiin aivoriihen, havainnoinnin, dokumenttianalyysin ja haastattelun keinoin. Tutkimuksessa oli myös konstruktivisen lähestymistavan piirteitä, ja prosessin myötä kohdeorganisaation käyttöön syntyi uusi konstruktio, jota kutsutaan palvelupäällikön työkalupakiksi. Konstruktio sisältää toimintaohjeita kohdeorganisaation palvelupäälliköiden päivittäisen palvelunhallintatyön tueksi.

Tutkimuksellinen kehittämistyö perustui tutkimuskysymyksiin, joihin pyrittiin löytämään vastaukset teorian tietoon ja empiirisestä aineistosta vedettyihin johtopäätöksiin pohjautuen. Lopputuloksena muodostui konkreettinen tuotos, palvelupäälliköiden työkalupakki, sekä kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle palvelupäälliköiden työnkuvan kehittämiseksi ja IT-palveluiden laadun ja toimitusvarmuuden parantamiseksi.

Avainsanat: Palvelujohtaminen, laatujohtaminen, prosessijohtaminen, prosessiajattelu, laadunhallinta, IT-palvelunhallinta

Abstract

Veistonen, Elina: Management of IT services

Master's thesis

Master of Business Administration, Management and Service Business

June 2024

Number of pages: 73

The topic of this research and development project was service management in the IT sector. The client organization was a large company which provides IT services for welfare areas. The study examined the role of service managers in the target organization and gave suggestions for developing the quality of IT service management. With the reform of the welfare regions in Finland, the operating environment and conditions for competitiveness of the target organization have been changing. When carrying out the research work and considering development proposals, the aim was also to bear in mind the growing demands for cost-effectiveness.

The theoretical framework of the thesis consisted of service management and IT service management frameworks commonly used in the IT sector. In particular, the best practices offered by the ITIL framework were compared with the activities of the target organization.

The study was carried out as a qualitative case study. Empirical data was collected through brainstorming, observing, document analysis and interviews. The study also had features of a constructivist approach, and the process resulted in a new construct, the Service Manager's Toolkit, which contains operational guidelines to support the daily work of the service managers in the target organization.

The study was based on research questions to which the aim was to find answers based on theoretical knowledge and conclusions drawn from empirical data. The result was a concrete product, a Service Manager's Toolkit, and proposals for the target organization on how to develop the role of service managers and improve the quality and reliability of IT services.

Keywords: Service management, quality management, process management, process thinking, quality management, IT service management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Toimintaympäristön kuvaus.....	8
2.1.1 Toimeksiantajaorganisaatio	9
2.1.2 Palvelupäälliköiden työnkuva.....	10
2.1.3 Keskeiset sidosryhmät.....	11
2.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	12
2.3 Työn rajaus.....	13
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	14
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	16
3.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa	17
3.2 Tiedonkeruumenetelmät.....	18
3.2.1 Aivoriihi	19
3.2.2 Havainnointi.....	20
3.2.3 Dokumenttianalyysi.....	21
3.2.4 Haastattelu	21
4 PALVELUJOHTAMINEN	23
4.1 Palvelujohtamisen menetelmiä.....	25
4.1.1 Prosessijattelu	26
4.1.2 Laatuajattelu	28
4.2 Palvelujohtamisen erityispiirteitä IT-alalla.....	31
4.3 Palveluiden tuotteistaminen.....	34
5 IT-PALVELUIDEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN	37
5.1 Palvelunhallinnan viitekehykset ja standardit	38
5.1.1 ITIL	39
5.1.2 COBIT.....	42
5.1.3 ISO/IEC 20000.....	43
5.1.4 SIAM.....	43
5.2 Palvelunhallinnan keskeiset osa-alueet palvelupäällikön työssä	46
5.3 Tekoäly palvelunhallinnan uutena trendinä	48
6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	49
6.1 Tiedonkeruun toteutus.....	50
6.2 Aineiston käsittely ja tietosuoja.....	53
6.3 Palvelupäällikön työkalupakin sisältö ja esittämistapa.....	53
7 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA.....	55

7.1 Tutkimustulokset ja pohdinta	56
7.1.1 Palvelun laadun varmistaminen ja kehittäminen	59
7.1.2 Asiakasnäkökulman ymmärtäminen	61
7.2 Opinnäytetyön luotettavuus	64
7.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat	65
8 YHTEENVETO.....	68
LÄHTEET	71
LIITE 1: AVOIMEN TEEMAHAASTattelun runko	76

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee palvelujohtamista ja palvelunhallintaa informaatioteknologian alalla eli IT-alalla. Kohdeorganisaationa toimii sosiaali- ja terveysalalle tieto- ja viestintäteknologian palveluita tuottava suuri julkisomisteinen yhtiö, jonka omistaja-asiakkaita ovat 16 hyvinvointialuetta Suomessa. IT-palvelunhallinta kattaa muun muassa palveluiden suunnittelun, toimittamisen, seurannan ja jatkuvan parantamisen. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös tunnettuja palvelunhallinnan viitekehyksiä, kuten ITIL-viitekehyksen roolia IT-palvelunhallinnassa ja kuinka se voi auttaa organisaatioita saavuttamaan tehokkaamman palvelunhallinnan. ITIL eli Information Technology Infrastructure Library on IT-palvelunhallinnan laajasti käytetty viitekehys, joka sisältää joukon ohjeita, periaatteita ja hyviä käytäntöjä IT-palvelujen koko elinkaarelle.

Nykymaailmassa sosiaali- ja terveyspalveluita ei voida tuottaa ilman IT-palveluita. Tietotekniikkaa ja digitaalisia palveluita hyödynnetään jatkuvasti enemmän, ja ne nivoutuvat tiiviisti yhteen kansalaisen tarvitsemien sote-palveluiden kanssa. Mitä paremmin sosiaali- ja terveysalan palvelut toimivat, sitä turvallisempaa meidän jokaisen on asioida asiakkaana tai potilaana julkisin verovaroin tuotetussa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Veronmaksajina etumme on myös se, että palvelut ovat vaikuttavia ja kustannustehokkaita.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä hyvinvointialueet ovat olleet olemassa reilun vuoden ajan, ja useimmilla hyvinvointialueilla on erittäin tiukka taloudellinen tilanne. Hyvinvointialueiden tulee saada taloutensa tasapainoon vuoden 2026 loppuun menneessä, ja se vaatii määrätietoisia kehittämistoimia. Talouden tasapainottamiseksi hyvinvointialueiden palveluverkkoja uudistetaan, ja uudistuksissa lasketaan paljon digitaalisten palveluiden varaan. (Yle, 2024.) Kohdeorganisaation palvelupäälliköiden työnkuvan tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, sillä palvelupäälliköillä on tärkeä rooli hyvinvointialueiden ja ulkoisten

ohjelmistotoimittajien rajapinnassa. Jos IT-palvelunhallintaa pystytään toteuttamaan laadukkaasti, myös palveluiden toimitusvarmuus ja kustannustehokkuus paranee.

Kohdeorganisaation palvelupäälliköt ovat näköalapaikalla vaikuttamassa sote-alan palveluiden murrokseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation palvelupäälliköiden työnkuvaa ja luoda kehittämisehdotuksia IT-palveluiden laadun parantamiseksi. Lisäksi opinnäytetyöprosessin ohessa jalkautetaan kohdeorganisaatioiden palvelupäälliköiden käyttöön konkreettinen päivittäisen työn apuväline, jota organisaatiossa kutsutaan nimellä palvelupäälliköiden työkalupakki. Teoreettisena pohjana opinnäytetyössä toimii palvelujohtaminen, IT-palvelun hallinta ja IT-palvelunhallinnan viitekehykset.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio ja toimeksiantaja on 2M-IT Oy, joka tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollon ICT-ratkaisuja ja niiden tukea hyvinvointialueille. Yli 100 000 sosiaali- ja terveysalan ammattilaista Suomessa käyttää 2M-IT:n tuottamia palveluita. Kohdeorganisaatio on määritellyt vuosien 2021–2025 strategisiksi painopistealueiksi muun muassa tuottaa kustannustehokkaita ja laadukkaita palveluita, sekä toimia palvelukokonaisuuksien vastuunkantajana. Strategiassaan kohdeorganisaatio lupaa tuottaa standardoituja ja vakioituja palveluita, tehostaa palveluntuotantoaan teknologisia mahdollisuuksia hyödyntäen ja kehittää palveluntuotantoaan jatkuvasti. (2M-IT, n.d. a.)

Jotta strategian mukaiset lupaukset voidaan täyttää, on oleellista varmistaa, että palvelunhallinnan keskeisissä rooleissa toimivilla henkilöillä on sopivaa osaamista ja tietämystä tehdä palveluiden laadun kannalta hyviä päätöksiä. Kohdeorganisaatiossa palvelupäälliköt vastaavat asiakasorganisaatioiden eli hyvinvointialueiden käytössä olevien tietojärjestelmien ja IT-infrastruktuurin

ylläpidon, tuen ja pienkehittämisen palvelunhallinnasta. Jos palvelunhallintaa pystytään toteuttamaan laadukkaasti, myös palveluiden toimitusvarmuus ja laatu paranee. Tämä ajatus oli taustalla, kun lähdettiin suunnittelemaan ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen koulutusohjelman lopputyönä tehtävää tutkimuksellista kehittämistyötä.

2.1 Toimintaympäristön kuvaus

Kohdeorganisaatiossa työskentelee tällä hetkellä useita kymmeniä palvelupäälliköitä, joiden työnkuvaa opinnäytetyössä tutkitaan ja pyritään kehittämään. Kohdeorganisaatiossa palvelupäällikön tehtävänä on asiakkaiden sopimusten mukaisten palveluiden tuottaminen ja seuranta sovittujen laatutavoitteiden ja asiakasodotusten mukaisesti (Kuntarekry, 2024). Kullakin kohdeorganisaation palvelupäälliköllä on vastuullaan yksi IT-palvelu tai useita IT-palveluita, joiden osalta palvelupäällikön vastuulla on varmistaa, että palvelu on sopimusten mukaista ja huolehtia muun muassa palveluraportoinnista, laskutuksesta ja usein myös sopimushallinnasta ja toimittajahallinnasta.

Opinnäytetyössä tutkitaan palvelupäällikön työnkuvaa ja verrataan kohdeorganisaation palvelupäälliköiden roolia maailmalla yleisessä käytössä oleviin palvelunhallinnan viitekehyksiin nähden. Opinnäytetyössä pyritään löytämään kehittämisehdotuksia organisaation palvelupäälliköiden työhön teorian tietoon pohjautuen. Kohdeorganisaatiossa palvelupäälliköillä on käytössään ohjekokoelmadokumentti, jota kutsutaan palvelupäällikön työkalupakiksi, mutta se on jäänyt pitkäksi aikaa päivittämättä ja on sen takia lähes käyttökelvoton. Opinnäytetyöprosessin aikana palvelupäällikön työkalupakki päivitetään ja julkaistaan uudelleen käyttöön.

Yksi tärkeimmistä ja tunnetuimmista IT-palvelunhallinnan viitekehysistä on ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), joka tarjoaa hyväksi todettuja käytäntöjä ja ohjeistuksia IT-palvelutuotannon hallintaan. Viitekehys on kokoelma IT-palvelujohtamisen ohjeita ja parhaita käytäntöjä, ja se sisältää ohjeet IT-palveluiden tunnistamiseen, suunnitteluun, toimittamiseen ja

tukemiseen. (Business Technology Forum, 2021, s. 142.) Kohdeorganisaatioissa ITIL:iä hyödynnetään ohjaavana viitekehyksenä, jonka mukaisesti organisaation prosesseja ja palvelutuotantoa hallinnoidaan ja kehitetään.

2.1.1 Toimeksiantajaorganisaatio

Opinnäytetyön toimeksiantaja on 2M-IT Oy, joka on hyvinvointialueiden sosiaali- ja terveydenhuollon tietoteknisiä palveluita tuottava julkisomisteinen yhtiö. 2M-IT tuottaa omistaja-asiakkailleen muun muassa perustietotekniikan palveluita kuten laitteiden toimittamista, Service Desk -palvelua, käyttövaltuushallintaa, palvelin- ja tietoliikennetekniikkaa ja kyberturvan palveluita. Lisäksi 2M-IT tuottaa muun muassa potilastietojärjestelmien, asiakastietojärjestelmien, erilaisten oheis- ja tukijärjestelmien sovellustukea ja ylläpito- ja päivityspalveluita sekä erilaisia tuotekehitys- ja sote-alan asiantuntijapalveluita. Lisäksi 2M-IT toimii asiakkaidensa hankintayksikkönä tehden julkisten hankintojen kilpailutuksia. Julkisomisteisena organisaationa 2M-IT:n tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, ja organisaatio on velvollinen noudattamaan lakia julkisista hankinnoista. (2M-IT Oy, n.d. b)

2M-IT Oy on asiantuntijaorganisaatio, jonka palveluksessa työskentelee yli 900 työntekijää (2M-IT Oy, n.d. b). Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan selaista organisaatiota, joka tuottaa ratkaisuja ongelmiin tai kysymyksiin. Asiantuntijaorganisaatioissa pyritään saamaan palvelu vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Asiakasorganisaatio ostaa asiantuntijaorganisaatiolta selaista tietoa tai osaamista, jota heiltä itseltään puuttuu, mutta tarvitsevat sitä oman liiketoimintansa tueksi. (Pesonen, 2007, s. 21–25.)

2M-IT Oy:n asiakkaita ovat vuoden 2023 alussa voimaan tulleen hyvinvointialueuudistuksen jälkeen hyvinvointialueet lähes koko Suomen alueella. Hyvinvointialueiden talous muodostaa merkittävän osan julkisesta taloudesta, ja 2M-IT:n rahoitus tulee omistaja-asiakkaiden eli hyvinvointialueiden kautta julkisista varoista. Hyvinvointialueiden rahoituksen taso tarkastetaan vuosittain ja rahoituksella kannustetaan hyvinvointialueita kehittämään ja uudistamaan

toimintaansa ja palveluitansa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2024.) 2M-IT:llä on tärkeä rooli hyvinvointialueiden ICT-palveluntuottajana vaikuttaa hyvinvointialueiden talouteen luomalla esimerkiksi uusia digitalisaation mahdollistamia ratkaisuja asiakkaiden käyttöön. Toisaalta riskinä voidaan nähdä, että heikon taloustilanteen vuoksi hyvinvointialueet eivät voi ostaa jatkossa yhtä paljon palveluita 2M-IT:ltä. (2M-IT Oy, n.d. b)

Kohdeorganisaatiolle on myönnetty jo vuonna 2018 IT-palvelunhallinnan ISO/IEC 20000-1:2011-sertifikaatti sekä laadunhallinnan ISO 9001:2015-sertifikaatti, jotka kattavat kaikki 2M-IT:n tuottamat palvelut, toimipisteet ja asiakkaat. Sertifioitu IT-palvelunhallinta ja laadunhallinta auttavat siirtymään reaktiivisesta häiriöiden ja ongelmien korjaamisesta kohti proaktiivisempaa tekemistä, tuottamaan aina parempaa ja laadukkaampaa palvelua asiakkaille. Saavutetuista sertifikaateista huolimatta organisaatiossa on aina mahdollista parantaa IT-palvelunhallintaa ja palveluiden laatua entisestään. (2M-IT Oy, 2018.)

2.1.2 Palvelupäälliköiden työnkuva

Kohdeorganisaation palvelupäälliköiden työnkuvaan kuuluu asiakkaiden sopimusten mukaisten palveluiden tuottaminen ja seuranta sovittujen laatutavoitteiden ja asiakasodotusten mukaisesti. Palvelupäälliköiden on seurattava, että palveluntuotanto vastaa sitä, mitä sopimuksissa on sovittu. Palvelupäällikkö raportoi palvelusta sekä asiakkaalle että oman organisaation sisäisesti. Useimmat organisaation palvelupäälliköt vastaavat myös oman palvelunsa laskutuksesta, talouden seurannasta sekä huolehtivat toimittajahallinnasta. (Kuntarekry, 2024.) Kohdeorganisaation tuottamat palvelut on jaoteltu palvelukatalogiin selkeiksi kokonaisuuksiksi, IT-palveluiksi. Kullakin kohdeorganisaation palvelupäälliköllä on vastuullaan yksi IT-palvelu tai useita IT-palveluita yhdelle tai useammalle organisaation asiakkaalle.

Palvelupäälliköitä työskentelee opinnäytetyön tekemisen hetkellä kolmessa kohdeorganisaation liiketoimintaosastossa; tietotekniikkapalveluissa,

sovelluspalveluissa ja ratkaisupalveluissa. Palvelupäälliköiden työnkuvassa on pientä vaihtelua eri osastojen välillä. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin käsitellään palvelupäällikkötyötä yleisesti koko organisaation tasolla, eikä oteta kantaa mahdollisiin liiketoimintaosastojen välisiin eroihin. Kohdeorganisaatiossa on pyrkimyksenä, että palvelupäälliköiden työnkuva yhtenäistyisi ja tavoitteena on, että tämä opinnäytetyö voisi osaltaan auttaa palvelupäälliköiden työnkuvan selkeyttämisessä ja yhtenäistämässä.

Päivittäisenä työnään palvelupäälliköt vastaavat jatkuvan palvelun palvelunhallinnasta. IT-alalla jatkuvilla palveluilla tarkoitetaan olemassa olevien tietojärjestelmien ja IT-infrastruktuurin ylläpitoa, tukea ja pienkehittämistä. Jatkuvien palveluiden vastapuolena voidaan nähdä kehityspalvelut, jotka tuottavat erilaisia hankkeita ja projekteja, kuten uusien järjestelmien käyttöönottoja ja muita laajempia kehityssponnistuksia. (Myllymäki, 2022, s. 85.) Jatkuvan palvelun IT-palvelunhallinnan tavoitteena on seuraavat seikat:

- Ydinliiketoiminnan häiriöttömyys
- Tyytyväiset asiakkaat
- Toiminnan tehokkuus

(Myllymäki, 2017, s. 119.)

2.1.3 Keskeiset sidosryhmät

Kohdeorganisaatiossa palvelupäällikön sisäisinä sidosryhminä ovat toiset palvelupäälliköt, tiimipäälliköt, yksiköiden päälliköt, palvelujohtajat ja oman vastualueen palveluiden tuotannosta ja ylläpidosta vastaavat ICT-arkkitehdit, järjestelmäasiantuntijat ja sovellusasiantuntijat. Palvelupäällikkö raportoi omasta palvelustaan sisäisesti organisaation johdolle. Palvelupäälliköt vetävät yleensä viikoittaisia palvelunseurantapalavereita, joissa he raportoivat ajankohtaisista asioista sekä palvelutasosta palveluntuotantoon osallistuville asiantuntijoille. Samoissa palavereissa sovellus- ja järjestelmäasiantuntijat

raportoivat palvelupäällikölle käynnissä olevien asiantuntijavetoisten toimeksiantojen ja muiden ajankohtaisten asioiden tilanteesta.

Ulkoiset sidosryhmät voivat olla asiakkaita tai toimittajia, eli ulkopuolisia organisaatioita, joilta kohdeorganisaatio hankkii tuotteita tai palveluita ja myy niitä eteenpäin asiakkaille. Asiakkaiden osalta yhteyshenkilöinä saattavat useimmiten olla asiakkaan tietohallinnon edustajat, mutta varsin usein myös sote-alan ammattilaiset tai muut hyvinvointialueiden työntekijät eri rooleissa. Toimittajaorganisaatioista yhteyshenkilöitä voivat olla vastaavat palvelupäällikköroolit, mutta myös erilaiset myyjät, myyntipäälliköt tai teknisten alojen asiantuntijat.

2.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palvelupäällikön työnkuvaa verraten sitä IT-alalla yleisessä käytössä oleviin palvelunhallinnan viitekehyksiin sekä teorian tietoon pohjaten. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on, että organisaation palvelupäälliköt saavat käyttöönsä konkreettisen ohjekokoelmadokumentin, jota kohdeorganisaatiossa kutsutaan palvelupäällikön työkalupakiksi. Dokumenttiin sisällytetään palvelupäällikön työssä olennaiset IT-palvelunhallinnan osa-alueet ja niihin liittyvät organisaation sisäiset ohjeet ja käytännöt.

Kohdeorganisaation palvelupäälliköiden työnkuvan tutkiminen ja kehittäminen on tärkeää, sillä palvelupäällikön rooli on tärkeässä osassa kohdeorganisaation, sen asiakkaiden sekä ulkoisten toimittajien rajapinnassa. Kun palvelunhallintaa toteutetaan laadukkaasti, myös palveluiden toimitusvarmuus ja laatu paranee. Kohdeorganisaation asiakkaat ovat hyvinvointialueita, ja heille tuotetuilla IT-palveluilla voi olla suoraan vaikutusta esimerkiksi potilasturvallisuuteen. Asiakkaiden toiminnan takia on tärkeää huolehtia toiminnan ja palveluiden laadukkuudesta.

Tutkimuskysymykset ohjaavat koko opinnäytetyön kirjoittamista. Ne ovat tutkimuksen pääongelmia, joihin pyritään löytämään vastausta tai ratkaisua. (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 182.) Tähän kehittämistyöhön on valikoitunut yksi

päätutkimuskysymys, sekä kolme apukysymystä, joiden avulla yritetään päästä lähemmäs päätutkimuskysymyksen ratkaisua.

Päätutkimuskysymys:

- Miten kohdeorganisaation palvelupäälliköiden palvelujohtamista voidaan kehittää niin, että kohdeorganisaation IT-palveluiden hallinta paranee?

Apukysymykset:

- Mitkä palvelujohtamisen menetelmät voisivat auttaa palvelupäällikkötyössä?
- Mitkä IT-palvelunhallinnan osa-alueet ovat palvelupäällikön työssä keskeisimpiä?
- Mitkä ovat IT-palvelunhallinnan keskeiset osa-alueet, joiden tulisi löytyä palvelupäällikön työkalupakista?

2.3 Työn rajaus

Opinnäytetyössä ei tutkita muiden kuin kohdeorganisaation palvelupäälliköiden työnkuvaa. Kohdeorganisaatiossa työskentelee paljon muitakin työntekijöitä, jotka osallistuvat IT-palveluiden tuottamiseen, kuten organisaatorakenteessa ylemmällä tasolla olevat päälliköt ja johtajat sekä erilaiset asiantuntijaroolit. Tässä opinnäytetyössä käsitellään IT-palveluiden johtamista ja hallintaa nimenomaan palvelupäälliköiden roolin ja työtehtävien kautta.

Opinnäytetyössä keskitytään IT-palvelunhallintaan palvelupäälliköiden keskeisimpänä vastuuna. Palvelupäälliköiden työnkuva on monipuolinen, ja siihen saattaa ajoittain liittyä muitakin tehtäviä kuin suoraan IT-palvelunhallintaan liittyviä tehtäviä. Kohdeorganisaatiossa palvelupäälliköt eivät toimi esihenkilöroolissa, eli heillä ei ole omia alaisia. On kuitenkin mahdollista, että palvelupäällikkö joissain tilanteissa osallistuu esimerkiksi henkilöstöhallinnollisiin

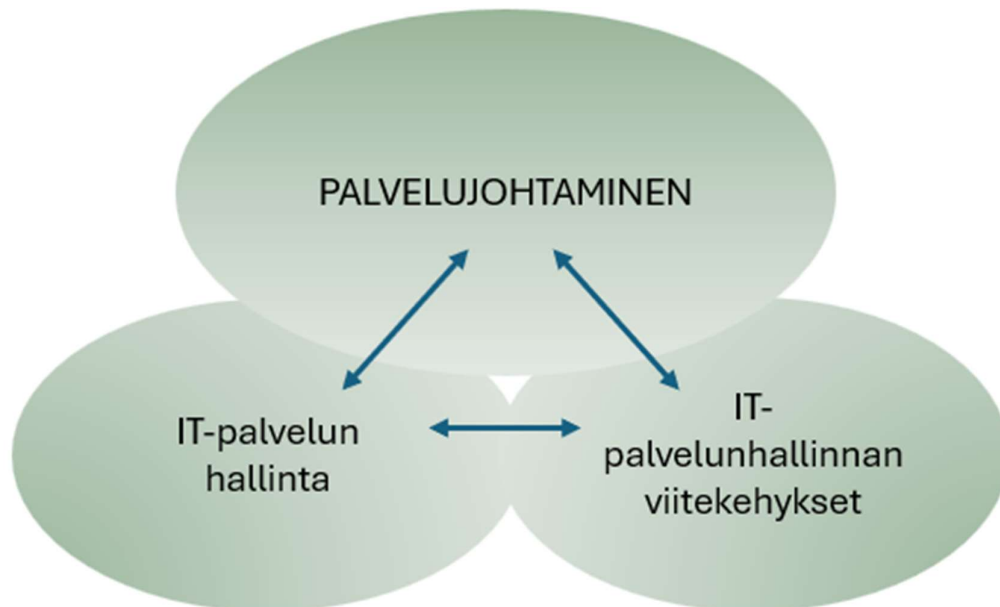
asioihin, jotka eivät suoraan kosketa IT-palvelunhallintaa. Tämänkaltaiset asiat on rajattu tästä opinnäytetyöstä pois.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään palveluliiketoimintaan B2B- ja B2G-markkinoilla (*business to business* ja *business to government*), eli kun myydään palveluita toisille yrityksille, organisaatioille tai julkiselle sektorille. B2C-markkinoita (*business to consumer*) eli yritykseltä kuluttajalle tapahtuvaa liiketoimintaa ei käsitellä tässä opinnäytetyössä.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Yleinen ohje on, että tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettävät termit tulee määritellä selvästi. Termi tulee määritellä, kun se esiintyy työssä ensimmäisen kerran. Määrittelyvaatimus koskee tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, joita voidaan kutsua myös avainsanoiksi tai peruskäsitteiksi. (Hirsjärvi ym., 2004, s. 142.)

Tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä toimii johtamisen ja erityisesti palvelujohtamisen peruskäsitteet. Koska työ liittyy IT-palvelunhallintaan, käsitellään IT-alan johtamisen ominaispiirteitä sekä palvelupäälliköiden työssä oleellisia IT-palvelunhallinnan osa-alueita. Kuviossa 1 esitetään opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ja niiden väliset suhteet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön keskeisimmät avainsanat ovat palvelujohtaminen ja IT-palvelun hallinta. Näihin aihealueisiin perustuvat opinnäytetyön kaksi teorialukua (luvut 4 ja 5). Palvelujohtaminen ja IT-palvelun hallinta nivoutuvat osittain toisiinsa. Palvelujohtamisen voidaan katsoa olevan laajempi käsite, käsittäen kaiken johtamisen palveluliiketoiminnassa. IT-palvelun hallinta käsittelee palveluiden hallintaa nimenomaan IT-alalla eli tietoteknologian alalla.

Kirjallisuudessa palvelu määritellään monin tavoin, mutta yhteinen tekijä useimmille määrittelyille on palveluiden perustuminen prosesseihin, sekä palveluiden tuottaminen asiakkaan hyväksi, pyrkien luomaan asiakkaalle arvoa asiakkaan oman liiketoiminnan tueksi (Lönnqvist ym., 2010, s. 38–39). Tämän opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa (luku 4) käsitellään palveluiden johtamista, palvelujohtamisen menetelmiä sekä johtamisen erityispiirteitä IT-alalla. Palvelujohtaminen perustuu asiakkaille muodostuvan arvon ymmärtämiseen, organisaation palveluntuottamisen kyvykkyyden ymmärtämiseen sekä organisaation ohjaamiseen niin, että tavoitteet saavutetaan (Grönroos, 2015, s. 270).

Opinnäytetyön toisessa teorialuvussa (luku 5) käsitellään IT-palveluiden hallintaa ja kehittämistä. IT-palveluiden hallinnalla tarkoitetaan

liiketoimintavaatimusten mukaista IT-palveluiden käyttöönottoa ja hallintaa laadukkaasti niin, että asiakkaat saavat IT-palvelusta arvoa omaan liiketoimintaansa. IT-palveluntuottajat toteuttavat IT-palveluiden hallintaa yhdistämällä palveluun informaatioteknologiaa, prosesseja ja ihmisten osaamista ja kyvykkyyksiä. (Marin, 2018.) IT-palveluiden hallintaan liittyvät oleellisesti erilaiset viitekehukset, jotka ovat palveluiden hallinnan ja kehittämisen tueksi luotuja työkaluja, joiden tarkoitus on parantaa toiminnan laatua, kustannustehokkuutta ja asiakastyytyvyyttä. IT-palvelunhallinnan viitekehukset sisältävät ohjenuoria ja periaatteita, jotka ovat alalla yleisesti hyväksi todettuja. Tunnetuin ja yleisimmin käytetty viitekehys on ITIL. (Kalland, 2023.) ITIL määrittelee palvelunhallinnan lyhyesti kokoelmana organisatorisia kyvykkyyksiä, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle palvelun muodossa (ItSMF Finland, 2011, s. 112).

Opinnäytetyön keskeisimpinä lähteinä käytetään palvelujohtamiseen sekä johtamisen menetelmiin liittyvää kirjallisuutta. Lisäksi lähteinä käytetään IT-palvelunhallinnan viitekehysten kuvauksia ja dokumentaatioita. Lähdemateriaalia voidaan etsiä työn etenemisen aikana tarpeen mukaan lisää.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kun opinnäytetyön kehittämiskohde on ensin tunnistettu ja tutkimuksen tavoitteet on määritelty, valitaan seuraavaksi tutkimukselliselle kehittämistyölle sopiva lähestymistapa, sekä suunnitellaan, mitä tutkimusmenetelmiä tullaan käyttämään. Vasta näiden vaiheiden jälkeen päästään etenemään varsinaiseen kehittämistyön toteuttamiseen. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tulee huolehtia, että työtä tehdään järjestelmällisesti, analyttisesti, kriittisesti ja eettisesti. (Ojasalo ym., 2015, s. 24.)

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinnan ja analyysin keinoja ja tekniikoita. Tutkimusmenetelmät tulisi valita sen perusteella, että niillä saataisiin ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkijan tulee siis

mieltä, että mitkä aineistot parhaiten tarjoavat tietoa käsillä olevasta tutkimusongelmasta, ja millä tekniikoilla tutkimuksen kannalta oleellinen tieto saadaan eroteltua laajasta aineistosta. Tutkimuksessa voidaan käyttää valmiita aineistoja, tai tutkija voi kerätä aineiston itse. Aineiston keräämisen yleisimpiä tapoja ovat kyselyt, haastattelut ja havainnointi. (Saukkonen, n.d.)

3.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä työssä keskitytään yhden organisaation tietyn osa-alueen tutkimiseen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tietyn organisaation tilanteesta sekä ratkaista tai tuottaa kehittämissuhteita organisaatiossa ilmeneeseen ongelmaan. Tapauksella voidaan tarkoittaa koko organisaatiosta, sen osaa, tuotetta, palvelua tai prosessia. Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada selville mieluummin suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. (Ojasalo ym., 2015, s. 37–38.) Tapaustutkimuksissa on tyypillistä käyttää useita tiedonhankintamenetelmiä. Tapaustutkimuksen tiedonlähteinä voivat toimia esimerkiksi dokumentit, arkistot ja haastattelut, joiden avulla tietystä tapauksesta pyritään saamaan kokonaisvaltainen kuvaus. (Kananen, 2012, s. 35–36.)

Tapaustutkimuksessa ei ole tarkoituksena ei ole selvittää ilmiön yleisyyttä, vaan siinä on oleellista keskittyä rajattuun kohteeseen ja saada siitä mahdollisimman paljon tietoa. (Ojasalo ym., 2015, s. 52.) Useimmiten tutkijalla on jo etukäteen tietoa tutkittavasta kohteesta. Ennalta tiedossa olevat asiat saattavat usein riittää alustavan tutkimuksen määrittelyn tekemiseksi. Tarkempaa tutkimuskohteen määrittelyä voidaan vielä tehdä kehittämistyön edetessä, ja joissakin tilanteissa työn aikana voi tulla vastaan asioita, jotka muuttavat tutkimuksen suuntaa. Tutkimuksen aikana tehtävä suunnitelman muutos on normaali tilanne tutkimusprosessissa. (Ojasalo ym., 2015, s. 54.)

Tyypillisesti tapaustutkimuksissa tiedonkeruu on vaativaa, ja se edellyttää tutkijalta kykyä esittää hyviä kysymyksiä ja tulkita vastauksia. Useissa

tapauksista kysymyksiä esitetään niin sanotusti ”lennosta”, eli tutkimuksen aikana ilman aiempaa suunnittelua. Tämä edellyttää, että tutkija tuntee tutkimusaiheensa jo ennalta hyvin. Lisäksi tutkijan tulee olla hyvä kuuntelija, joka osaa poimia vastauksista oleelliset asiat ja tulkita niitä oikein. Jotta tapaustutkimuksella on edellytykset onnistua, hyvä periaate on käyttää useita tietolähteitä. (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 78–79.)

Eri lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, ja niinpä tutkimuksellisissa kehittämistöissä voi olla piirteitä useammasta eri lähestymistavasta. Eri lähestymistavoista voidaan poimia ne piirteet, jotka parhaiten sopivat kyseessä olevaan kehittämistyöhön. Tässä opinnäytetyössä on myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivisen tutkimuksen keinoin pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, tämän opinnäytetyön kohdalla palvelupäälliköiden työkalupakki. Tutkimus on sidottava aikaisempaan teoriaan, jotta kyse on nimenomaan konstruktivisesta tutkimuksesta eikä konsultoinnista. (Ojasalo ym., 2015, s. 37–38.)

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimukselliselle kehittämistyölle on ominaista, että käytetään useita tiedonkeruumenetelmiä (Ojasalo ym., 2015, s. 136). Tiedonkeruu ei voi olla sattumanvaraista, vaan tietoa pitää kerätä tiettyjen tieteelliselle tutkimukselle yleisesti tunnustettujen menetelmien avulla. Käytettävät menetelmät valitaan tietoisesti, ja niiden valinta pitää pystyä perustelemaan juuri kyseisen tutkimuksen osalta sopiviksi. Perusteluiden tulee sopia tutkimuksen kontekstiin, eli juuri siihen tilanteeseen, kohderyhmään, aikaan ja paikkaan, jossa tutkimusta toteutetaan. (Vilka, 2015, s. 38–39.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmien valintaa ohjaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään (Hirsjärvi, 2004, s.173). Tässä opinnäytetyössä käytetään menetelminä aivoriihiä, havainnointia, dokumenttianalyysia ja haastatteluja. Seuraavissa alaluvuissa menetelmät selitetään ja perustellaan, miksi juuri kyseiset menetelmät on valittu tähän tutkimukseen.

Valittujen tiedonkeruumenetelmien avulla pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä löytämään mahdollisia uusia kehittämiskohteita kohdeorganisaation IT-palvelunhallinnassa.

3.2.1 Aivoriihi

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka avulla pystytään tuottamaan ideoita ryhmässä. Ryhmä pyrkii johdettuna ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua havaittuun ongelmaan. Tyypillisesti aivoriiehen osallistuvan ryhmän koko on noin 6–12 henkilöä. (Ojasalo ym., 2015, s. 160.) Tässä opinnäytetyössä käytetään aivoriiehtä yhtenä tiedonkeruun menetelmänä opinnäytetyön toteutuksen alkuvaiheessa. Aivoriiehen avulla on tarkoitus saada kerättyä iso määrä ideoita palvelupäällikön työkalupakin sisältöön liittyen.

Opinnäytetyön tekijä osallistuu aivoriiehen vetäjän roolissa. Aivoriiehen aluksi vetäjä kertoo aivoriiehen toimintatavan, tavoitteet ja pohjustaa keskustelun antamalla keskustelulle aiheen ja raamit. Tarpeen mukaan vetäjä ohjaa keskustelua lisäkysymyksin. Keskustelu pidetään kuitenkin vapaamuotoisena, ja syntyvät ideat ja huomiot kirjataan ylös esimerkiksi muistilapuille, jotka myöhemmin kirjoitetaan puhtaaksi muistioon. Aivoriihi on myös mahdollista tallentaa ja litteroida, jotta keskusteluun voidaan myöhemmin palata tarkasti. (Ojasalo ym., 2015, s. 161.)

Aivoriiehen on tarkoitus olla rento ja jopa huumorilla kevennetty, ja esitetyt ideat voivat olla hyvin lennokkaita. Ideoita ei ole tarkoitus arvostella tai arvioida heti, vaan kaikki esiin nostetut ideat kirjataan ylös ja niitä arvioidaan ja luokitellaan vasta myöhemmin varsinaisen aivoriiehen jälkeisessä valintavaiheessa. Kun uusia ideoita ei enää tunnut syntyvän, aivoriiehen vetäjä käynnistää arviointivaiheen, jolloin ryhmän jäsenet voivat esimerkiksi äänestää ryhmän mielestä parhaat ideat jatkoon. Aivoriiehen periaatteena on, että ideoiden suuri määrä tuottaa väistämättä myös hyviä ideoita. Kuitenkin iso osa ideoista yleensä karsitaan pois, ja vain parhaat ideat pääsevät jatkokehitykseen. (Innokylä, n.d.)

3.2.2 Havainnointi

Opinnäytetyön tekijä työskentelee itse kohdeorganisaation palvelupäällikkönä. Tällaisessa tilanteessa havainnointi voi olla hyvä keino tutkia ja kehittää tutkimuksen kohteena olevaa toimintaa sekä siihen liittyviä asioita ja ilmiöitä. Havainnointia voi käyttää tutkimusaineiston keräämiseen esimerkiksi tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossakin tilanteessa tai osallistuvan havainnoinnin keinoin, jolloin tutkija itse osallistuu tutkittavan kohdeorganisaation arkeen. (Vilka, 2015, s. 119–120.) Havainnot kannattaa kirjata ylös välittömästi. Mikäli havainnoinnissa hyödynnetään videointia tai äänittämistä, siihen pitää kysyä havainnoinnin kohteilta lupa. (Oppariapu, 2016.)

Havainnoinnissa mielenkiinto kohdistetaan ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Tutkijan tekemät havainnot pitää pystyä erottamaan siitä, mitä muut ihmiset kertovat omista havainnoistaan. (Jyväskylän yliopisto, 2015.) Yksi syy käyttää havainnointia voi olla esimerkiksi haastattelun tulosten todentaminen. Voidaan verrata, että tekevätkö ja toimivatko ihmiset todella niin, kuin he sanovat tekevänsä. (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 151.) Havainnot dokumentoidaan esimerkiksi muistiinpanoja tekemällä (Jyväskylän yliopisto, 2015).

Osallistuvan havainnoinnin ongelmaksi voi muodostua sen reaktiivisuus, jolla tarkoitetaan havainnoijan itsensä aiheuttamaa vaikutusta havainnoitavaan kohteeseen. Koska tämä tutkimus kuitenkin kohdistuu käytössä oleviin prosesseihin ja käytäntöihin, ei reaktiivisuus ole niin suuri ongelma kuin sellaisissa tutkimuksissa, jotka kohdistuvat ihmisiin. Osallistuvan havainnoinnin keinoin on mahdollista päästä syvälle tasolle tutkittavan kohteen haasteissa ja ongelmassa. (Kananen, 2009, s. 68–69.) Yhtenä ongelmana voidaan nähdä myös havainnoinnin sattumanvaraisuus. Kaikki erilaiset tapaukset eivät välttämättä tule ilmi juuri sillä aikavälillä, jolloin havainnointia suoritetaan. (Järvinen & Järvinen, 2011, s. 151.)

3.2.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on valittu yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä valmiiden aineistojen ja dokumenttien läpikäynti ja analysointi voidaan katsoa yhdeksi tiedonkeruun muodoksi, ja palvelupäällikön työkalupakkia koostaessa on oleellista kartoittaa valmiiksi olemassa olevat aineistot. Aiemmin organisaation palvelupäälliköiden tarpeisiin tuotetut dokumentit sisältävät monipuolista ja käyttökelpoista tietämystä kehittämisen aiheesta. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida aiemmin tuotettuja dokumentteja järjestelmällisesti. (Ojasalo ym., 2015, s. 136.)

Dokumenttianalyysin vahvuus on sen vahva yhteys tutkittavaan kohteeseen ja asiaan. Analysoitavia dokumenttityyppejä voivat olla esimerkiksi www-sivut, artikkelit, palaverimuistiot, ohjedokumentit, puheet ja puheiden litteroinnit ja muut erilaiset raportit ja tallenteet. Dokumenttianalyysi alkaa aineiston valmistelulla. Aineisto kerätään ja se luetaan yleensä moneen kertaan. Aineisto luokitellaan ja sen sisältöä analysoidaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä pohjalla olevaan teoriaan. Lopuksi aineistosta vedetään johtopäätöksiä ja tehdään tulkintoja. (Oppariapu, n.d.)

Dokumenttianalyysi on tiedonkeruun menetelmä, jota tyypillisesti käytetään muiden menetelmien tukena. Dokumenttianalyysin tuloksena pyritään muodostamaan kokonaisymmärrys siitä, mitkä ovat kohdeorganisaatiossa palvelunhallinnan keskeisiä elementtejä. Dokumenttianalyysissa tulee olla kriittinen ja pohtia, mitä tarkoitusta varten dokumentti on tuotettu ja kuka sen on tuottanut. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo ym., 2015, s. 136.)

3.2.4 Haastattelu

Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimuksellisissa kehittämistöissä. Se sopii monenlaisiin töihin, sillä haastattelulla on mahdollista kerätä nopeasti syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Tämän opinnäytetyön osalta haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina käyttäen

puolistrukturoitua teemahaastattelun muotoa. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija on valmistellut kysymykset ennakoon, mutta haastattelutilanne on keskustelunomainen ja haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä tai tilanteen mukaan jättää soveltumattomat kysymykset esittämättä. Lisäksi haastattelija voi myös esittää lisäkysymyksiä, joita ei olla valmisteltu ennakoon. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavia ei haluta ohjata liikaa. (Ojasalo ym., 2015, s. 42.)

Haastattelutilanne aloitetaan kevyellä aiheeseen johdantelevalla keskustelulla, jolloin haastateltavalle kerrotaan opinnäytetyön tarkoitus sekä haastattelun luottamuksellisuus. Ensimmäinen haastattelukysymys voi olla yleisluontoisempi lämmittelevä kysymys, jonka jälkeisissä seuraavissa kysymyksissä mennään syvemmälle varsinaiseen aiheeseen. Haastattelun ja keskustelun ero on se, että haastattelu tähtää päämäärätietoisesti informaation keräämiseen. (Oppariapu, 2016.)

Tämän opinnäytetyön tapauksessa haastattelut on päätetty toteuttaa tiedonkeruun viimeisessä vaiheessa. Haastateltaviksi valitaan organisaation eri yksiköistä palvelupäälliköitä, joilla katsotaan olevan soveltuvaa osaamista ja näkemystä haastattelun teemaan liittyen. Haastateltaviksi valitaan ensisijaisesti pitkään kohdeorganisaatiossa palvelupäällikkönä toimineita henkilöitä, joilla on mahdollisimman syvällistä työkokemuksen kautta kertynyttä tietoa haastattelun teemasta. Haastattelun etuna on sen joustavuus, sillä aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen ja tarpeen edellyttämällä tavalla (Hirsjärvi ym., 2004, s. 204). Haastattelujen lopullista määrää ei olla etukäteen suunniteltu, vaan haastatteluja tehdään niin monta, kuin tiedonkeruun kannalta on tarpeellista (Oppariapu, 2016).

4 PALVELUJOHTAMINEN

Jotta voidaan puhua palveluista ja niiden johtamisesta, tulee määritellä mitä palvelu tarkoittaa. Palvelu on monimutkainen ilmiö, ja sillä on useita merkityksiä kontekstin mukaan. Palvelua voi olla esimerkiksi henkilökohtainen palvelu, palvelutuote tai palvelutarjooma, eli yrityksen tarjoamien palveluiden kokonaisuus. Toisaalta voi olla myös asiakkaalle näkymättömiä palveluita, kuten laskutus tai valitusten käsittely, joita ei välttämättä aina edes mielletä palveluksi. Myös tuote voidaan tarjota palveluna, jolloin se on räätälöity juuri asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. (Grönroos, 2015, s. 76–77.)

Palvelulle ei kirjallisuudesta löydy yksiselitteistä määritelmää. Erilaisia palvelun määritelmiä yhdistää se, että palvelu on aineetonta ja se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti (Bordoloi ym., 2023, s. 4). Grönroosin mukaan yksi tapa määritellä palvelu on, että sen voi ostaa ja myydä, mutta sitä ei voi pudottaa varpailleen. Palvelua tarjotaan ratkaisuksi asiakkaan ongelmiin, ja se toimitetaan yleensä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos, 2015, s. 77.) Palvelujohtamisessa korostuu asiakkaan rooli sekä palveluiden prosessiluonne ja laadun merkitys (Lönqvist ym., 2010, s. 38).

Yritysten välisessä liiketoiminnassa palvelukokemus voidaan jakaa kolmeen olennaiseen osa-alueeseen:

- Arvon muodostuminen palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyössä
- Asiakkaan tunteminen niin, että asiakasorganisaatiolle osataan tarjota juuri oikeanlaista palvelua
- Palvelun kyky vastata muuttuviin tarpeisiin pysyen koko ajan laadukkaana

(Bordoloi ym., 2023, s. 10–11.)

Palvelun aineettoman luonteen takia palvelun hankkimista harkitseva asiakasorganisaatio ei pysty tarkastelemaan ja testaamaan palvelua etukäteen. Konkreettista tuotetta voi ensin tarkastella ja kokeilla, mutta palveluiden osalta hankintapäätös pitää tehdä palveluntarjoajan markkinoinnin sekä maineen perusteella. Joillakin palvelualoilla palveluiden tuottaminen onkin säänneltyä siksi, että palvelun taso pysyisi turvallisena. (Bordoloi ym., 2023, s. 15.) Palveluntuottaja voi myös hankkia palveluilleen sertifiointeja taatakseen, että palveluntuottajan toiminta ja prosessit ovat hyvien käytäntöjen mukaisia. Esimerkiksi ISO 9001 -sertifikaatti on laajasti tunnustettu laatujärjestelmän sertifikaatti, jonka tarkoitus on tukea organisaatiota toiminnan jatkuvassa kehittämisessä ja auttaa vastaamaan asiakkaiden laatuodotuksiin. Sertifiointi on kolmannen osapuolen myöntämä todiste siitä, että palveluntarjoajalla on tunnustettu laaduntuottokyky. (Kiwa, n.d.)

Monissa palvelun määritelmässä palvelu kuvataan aineettomien toimintojen sarjasta muodostuvaksi prosessiksi (Grönroos, 2015, s. 77). Prosessit ovat ennalta määriteltyjen tehtävien sarjoja. Ydinprosessit ovat organisaation liikeidean pääasialliseen tarkoitukseen liittyviä prosesseja. Ydinprosessien lisäksi on olemassa ohjaus- ja tukiprosesseja. Ohjausprosessit auttavat määrittelemään toiminnan suuntaviivoja ja kehittämistä. Tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien tehokkuuden. (Karlöf & Helin Lövingsson, 2009, s. 214–215.)

Myös johtaminen voidaan määritellä eri tavoin. Lyhyesti määriteltynä johtaminen on toimintaa, jonka tavoitteena on päästä haluttuun päämäärään. Tavoitteet saavutetaan johtamalla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 11.) Englannin kielen johtamista merkitsevä sana *management* on peräisin kahdesta latinankielisestä sanasta. *Manus* tarkoittaa kättä ja *agere* tarkoittaa toimimista. Italian kielen sukulaissana *maneggiare* tarkoittaa hevosten kouluttamista ja kasvattamista. Liike-elämässä johtamisen käsite voidaan jakaa kolmeen osaan:

- Johtaminen – ihmisten motivointi tekemään tulosta
- Ohjaus – toiminnan ja tehokkuuden valvonta
- Kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja strategian laadinta

(Karlöf & Helin Lövingsson, 2006, s. 65.)

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta palvelujohtamisella voidaan katsoa olevan kolme päätavoitetta:

- Liiketoiminnan jatkuvuus
- Parantunut käyttäjäkokemus
- Kustannustehokkuus

Liiketoiminnan jatkuvuus pyritään aina ensisijaisesti turvaamaan. Laajavaikutteiset häiriöt sekä käyttökätkot pyritään pitämään mahdollisimman vähäisinä, jotta voidaan minimoida niistä aiheutuvat kustannukset. Jatkuvalle parantamisella sekä käyttäjäpalautteen keräämisellä pyritään parantamaan käyttäjäkokemusta. Toiminnan tehostamisella ja palveluiden yhtenäistämällä sekä tarkoituksenmukaisilla sopimusehdoilla pyritään turvaamaan toiminnan kustannustehokkuus. (Business Technology Forum, 2021, s. 123.)

Palvelujohtaminen perustuu asiakkaille muodostuvan arvon ymmärtämiseen, organisaation palveluntuottamisen kyvykkyyden ymmärtämiseen sekä organisaation ohjaamiseen niin, että eri osapuolten tavoitteet saavutetaan. Käytännössä johtajan tulee ymmärtää, millaista laatua ja arvoa asiakkaat etsivät, miten asiakkaille tuotetaan heidän haluamansa, sekä miten organisaation käytettävissä olevia resursseja hallitaan. (Grönroos, 2015, s. 270.) Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi palvelujohtamisen erityispiirteitä ja joitakin menetelmiä sekä palvelujohtamisen erityispiirteitä erityisesti IT-alalla.

4.1 Palvelujohtamisen menetelmiä

Asiakslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys ovat palvelujohtamisessa nykyään jo niin suuria trendejä, että jotkut palvelujohtamisen asiantuntijat ovat alkaneet puhua asiakaskokemusjohtamisesta. Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvo muodostuu vasta asiakkaan sitä hyödyntäessä, esimerkiksi ohjelmistoalalla vasta sitten, kun asiakas saa hyötyä ohjelmiston käyttämisestä

omassa toiminnassaan. Asiakas on näin ollen arvon luoja, eikä passiivinen myyntitoiminnan vastaanottaja. Tämä on palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja tuotekeskeisen logiikan suurin ero. (Kallio, 2023, s. 90–91.)

Asiakslähtöisyys määritellään yleisesti organisaatioiden kyvyksi ennakoida asiakkaiden tarpeita ja reagoida niihin luomalla tarpeeseen sopivia arvoa tuottavia palveluita (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 21). Asiakasarvo voidaan määritellä asiakkaan kokemien uhrausten ja hyötyjen suhteen. Jotta asiakas kokee saavansa arvoa, asiakkaan tulee kokea palvelun hyöty itselleen niin suureksi, että se ylittää vaivan ja kustannukset, jotka asiakas menettää palvelua hankkiessaan. (Känsälä, 2023, s. 98.) Asiakaskokemuksen kehittäminen on hyvä tapa varmistaa, että organisaation tarjoamat palvelut luovat asiakkaalle juuri sellaista arvoa, jota he tarvitsevat (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 27).

Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B2B) asiakaskokemus on mutkikkaampi ilmiö kuin B2C-liiketoiminnassa eli yritysten ja kuluttajien välillä. B2B-liiketoiminnassa korostuu asiakaspolun helppous ja vaivattomuus. Iso osa liiketoiminnasta on uusintaostoja, jolloin on olennaista, että asiakasyrityksen yhteyshenkilöillä on selkeä asiakaspolku, yhteydenottoihin reagoidaan viipymättä, yhteiset projektit hoituvat sujuvasti ja ostoprosessista on poistettu kaikki turha kitka. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 86–87.)

Perinteisen teollisuuden johtamismalleihin verrattuna palvelujohtamisessa keskitytään enemmän asiakkaalle koituvaan hyötyyn kuin yrityksen sisäisiin seurauksiin. Lisäksi palvelujohtamisessa huomio keskittyy erityisesti prosesseihin. Johtamisfilosofiana palvelujohtamista voidaan kuvata prosessien johtamisena. (Grönroos, 2015, s. 271.)

4.1.1 Prosessiajattelu

Palveluiden tärkeä piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut koostuvat prosesseista, jotka koostuvat toiminnoista, ja niissä käytetään monenlaisia

resursseja, kuten ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Palveluille on ominaista, että ne tuotetaan usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Grönroos, 2015, s. 79.) Tuominen määrittelee lyhyesti, että prosessi on ”tapa tehdä asioita” (Tuominen, 2021, s. 9). ITIL:in mukainen määritelmä prosessille on, että se on dokumentoitu, toistettava lähestymistapa useiden tehtävien ja aktiviteettien suorittamiseen (Iivonen, 2021).

Prosessijohtamisen taustalla on ajatus, että organisaation on luotava arvoa asiakkaalleen, ja arvo luodaan prosesseissa eli toimintojen ketjuissa. Jos organisaatio pystyy luomaan riittävästi arvoa asiakkailleen suhteutettuna syntyviin kustannuksiin, organisaation on mahdollista menestyä taloudellisesti. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 10.) Prosessien avulla organisaation on mahdollista toimia tehokkaasti – koska prosessit ovat tarkasti määriteltyjen toimintojen ketjuja, niitä on mahdollista tutkia ja analysoida ja prosessia kehittämällä päästä aina entistä tehokkaampaan toimintatapaan. Voidaankin sanoa, että organisaation strategiassa määritellään mitä halutaan tehdä, ja prosesseissa määritellään, miten asiat tehdään oikein. (Myllymäki, 2022, s. 43).

Prosessien johtaminen edellyttää, että johtaja ymmärtää mitä organisaatiossa kokonaisuutena tapahtuu. Isoissa organisaatioissa johtajan on pakko tuntea vähintään suuret linjat, ja ehkä tietyt asiat yksityiskohtaisestikin. Mitä pienempi organisaatio, sitä syvällisemmin johtajan tulee yleensä ymmärtää organisaation asioita. Suurissa organisaatioissa korostuu kokonaisuuksien hallinta. Organisaation alasta ja koosta riippumatta johtajan tulee tuntea organisaationsa toiminta-alue, jotta hän kykenee ymmärtämään prosessit ja osallistumaan organisaation prosessien määrittelyyn. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 123–124.) Ylimmän johdon lisäksi kokonaisuuksien hallinnan osaamisvaatimuksen voidaan katsoa koskevan myös keskijohtoa ja päällikköporrasta. Jokaisen johtajan ja päällikön tulee hahmottaa oman yksikkönsä tai vastualueensa toiminta osana organisaation laajempaa kokonaisuutta. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 128.)

Kun organisaatiossa aletaan pohtia palveluiden kuvaamista prosesseiksi, kannattaa ensin miettiä, mitä asioita prosessien kuvaamisella halutaan ratkaista,

ja miten prosessikuvakset saadaan mukaan organisaation jatkuvaan parantamiseen. Prosessikuvauksia on turha tehdä, mikäli ne jäävät kertaluontoisiksi kuvauksiksi eikä niitä aidosti hyödynnetä. Prosessien kuvaamiseen kannattaa osallistaa heti aluksi riittävästi prosesseissa toimivia henkilöitä ja tehdä niistä helposti päivitettäviä. (Saarinen, 2021.) Palveluprosessien kuvaaminen aloitetaan kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet tarkalla tasolla. Kuvaamisella pyritään selvittämään palvelun tuottamiseen osallistuvat tahot, tarvittavat resurssit, palvelun tuottamiseen tarvittava aika sekä kustannusvaikutukset. (Jaakkola ym., 2009, s. 15.)

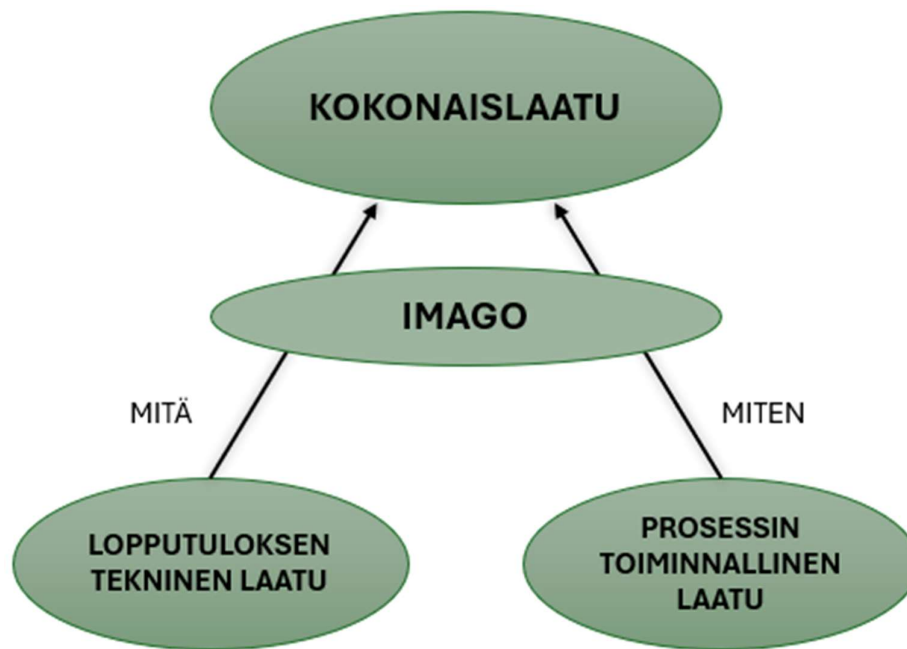
Kun organisaation prosessit on ensin kuvattu, niitä pystytään järjestelmällisesti kehittämään. Prosessien kehittämistä voidaan tehdä eri tavoilla, esimerkiksi standardoimalla, jolloin tavoitteena on toimintatapojen vakiointi ja hajonnan vähentäminen. Prosesseille voidaan tehdä myös jatkuvaa kehittämistä, eli parantaa toimintatapoja vähän kerrallaan. Tarvittaessa voidaan tehdä myös radikaalia kehittämistä, eli toimintatapojen muuttamista merkittävästi, tavoitteena saada kerralla huomattava muutos tehokkuuteen. Prosessien kehittämisellä pyritään yleensä parempaan asiakastyytyvyyteen, tuottavuuteen ja tuotantovarmuuteen. (Tuominen, 2021, s. 13.)

4.1.2 Laatuajattelu

Prosessiajatteluun liittyy läheisesti myös laatujohtaminen, jatkuva parantaminen ja riskienhallinta. Prosessiajattelun mukaan laatu syntyy prosesseissa. Jokaisella prosessilla on asiakas, ja maksajana sekä käyttäjänä asiakas on aina kiinnostunut laadusta. Laatu tarkoittaa sitä, että toimittaja toimittaa lupaa mansa palvelun sovittuna aikana, ja palvelu soveltuu käyttötarkoitukseensa. Laadunhallinta on viime vuosikymmeninä kehittynyt johtamisfilosofiaksi, jossa korostetaan asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja tuotteiden tai palvelun jatkuvaa parantamista. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 25–26.) Laatujohtamisen lähtökohtana on oppivan organisaation idea, jossa johtajien tulisi pystyä innostamaan organisaatiota kehittämistyöhön (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 130).

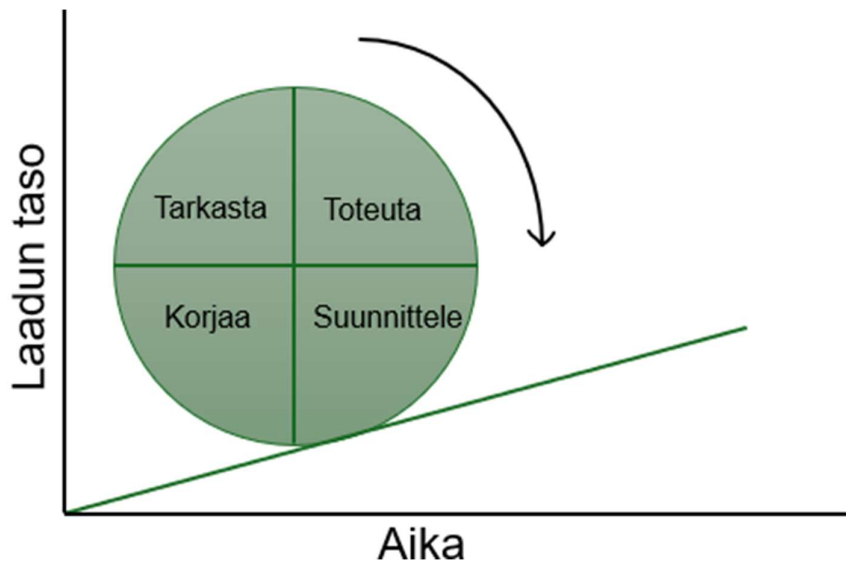
Laadun parantamiseksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, esimerkiksi kevyt toimintatapa eli Lean ja ISO 9000 -standardit. Kaikissa laadunhallinnan menetelmissä prosessit ovat keskeisessä asemassa. (Laamanen & Tinnilä, 2009, s. 26.) Laadunhallinnan menetelmät lähtevät liikkeelle siitä oletuksesta, että organisaation keskeiset toiminnot on dokumentoitu tarkasti. Laadunhallinnan tehtävänä on tuottaa tietoa siitä, missä suhteessa organisaation todelliset toiminnot eroavat optimaalisesta toimintatavasta. Laatujärjestelmä siis tuottaa ideaalikuvauksen siitä, miten organisaation pitäisi toimia, ja laatuauditointi todentaa mahdolliset puutteet toiminnassa. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 130.)

Laatuajattelussa on tärkeää muistaa, että olennaista on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee. IT-alan yrityksissä on vaarana, että laatu ajatellaan liian teknologiakeskeisesti. Todellisuudessa asiakkaat usein kokevat laadun paljon laajemmin kuin puhtaasti palvelun teknisen toimivuuden kannalta. Mitattava laatu tulisikin määritellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen kokevat. Asiakkaiden kokema laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen; *tekninen* eli *lopputuloslottuvuus*, ja *toiminnallinen* eli *prosessiulottuvuus*. Jälkimmäinen tarkoittaa sitä, asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, miten tekninen laatu tai lopputulos toimitetaan hänelle. Molempiin palvelun ulottuvuuksiin vaikuttaa lisäksi palveluntuottajaorganisaation imago. Jos asiakkaalla on positiivinen käsitys palveluntuottajasta, pienet laatupoikkeamat annetaan helpommin anteeksi. Jos poikkeamia alkaa kertyä usein, imago kärsii, ja tällöin pienetkin virheet alkavat vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Palveluntuottajan imagoa voidaan pitää eräänlaisena laadun kokemisen suodattimena (kuvio 2). (Grönroos, 2015, s. 100–102.)



Kuvio 2. Palvelun laadun ulottuvuudet. (Mukaillen Grönroos, 2015, s. 103.)

Laatujohtamisessa yksi paljon käytetty työkalu on William Edwards Demingin kehittämä laadun kehittämismenetelmä, jota kutsutaan Demingin laatuympyräksi tai PDCA-sykliksi (kuvio 3). PDCA on lyhenne sanoista Plan, Do, Check ja Act. Demingin laatuympyrän perimmäinen ajatus on, että laadun tuotteen tai palvelun laadun tarkastaminen jälkikäteen on liian myöhäistä, sen sijaan pitäisi keskittyä ennakoivasti koko prosessiin. Ensin suunnitellaan (*plan*) ja dokumentoidaan, mitä parannetaan. Sitten toteutetaan (*do*) suunnitellut parannukset ja tarkastetaan (*check*) ja arvioidaan tulokset ja vaikutukset. Lopuksi tehdään tarvittavat korjaukset (*act*) ja opitaan kokemuksesta. Jos laatu parantui, prosessin muutokset vakioidaan ja otetaan organisaatiossa käyttöön. Demingin laatuympyrää on tarkoitus hyödyntää toistuvasti parantaen tuotteen tai palvelun laatua aina yksi sykli kerrallaan. Yhdellä parannussyklillä ei tavoitella lopullista täydellistä tulosta, vaan keskitytään parantamaan yhtä asiaa kerrallaan. (Bordoloi ym., 2023, s.179.)



Kuvio 3. Demingin laatuympyrä eli PDCA-sykli (mukaillen Bordoloi ym., 2023, s.179.)

Jotta laatujohtamisella ja laatuajattelulla saadaan tuloksia, pitää sen kattaa koko organisaatio alkaen ylimmästä johdosta ja ulottua kaikkiin organisaation toimintoihin. Palvelun laatu on jokaisen työntekijän vastuulla. (Sydänmaalakka, 2015, s. 158–159.) Palvelun laatu määrittelee lopulta organisaation kypsyyden. Hyvää laatua tuottava kypsä organisaatio pystyy jatkuvasti parantamaan toimintaansa, ja organisaatiolla on syvälinen ymmärrys siitä, mitä laadukas palveluiden tuottaminen omalla toimialallaan vaatii ja tarkoittaa. Kypsä palveluorganisaatio pystyy tuottamaan palveluitaan pitkäaikaisesti, tarjoten asiakkailleen luotettavaa ja kestäväää arvontuottoa. (Wegner, 2022, luku Supplier Maturity).

4.2 Palvelujohtamisen erityispiirteitä IT-alalla

Erytyisesti IT-alalla on tyypillistä, että palveluorganisaatiot eivät yleensä pelkäästään myy jotain tiettyä palvelua tai esimerkiksi ohjelmistoa, ja jätää sitten asiakasta käyttämään sitä parhaaksi katsomallaan tavalla. Palveluorganisaatiot saattavat ottaa vastuun koko asiakkaan prosessista tai päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla. Tällainen organisaatio on omaksunut palvelulogiikan. Palvelulogiikka voidaan määritellä myös niin, että edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaan arvon luomista heidän päivittäisissä

toiminnoissaan ja prosesseissaan. Prosessit ovat vuorovaikutteisia, ja palveluorganisaatiot ja heidän asiakkaansa tuottavat arvoa yhdessä. (Grönroos, 2015, s. 82–83.)

IT-palveluissa on verrattain yleistä, että organisaatio on valinnut käyttöönsä jonkin tietyn johtamismallin. Johtamismallilla tarkoitetaan sopimusta siitä, miten jotakin asiaa, esimerkiksi IT-palveluntuotantoa, johdetaan. Mallissa määritellään toimijat, roolit, päätöksentekofoorumit ja päätöksentekoprosessit. Johtamismallin käyttöönoton tavoitteena on, että päätöksenteko parantuu, tehtyjä päätöksiä noudatetaan paremmin ja kehityshankkeita on helpompi läpiviedä. Myös aiemmin mainittu IT-palvelunhallinnan laajasti tunnettu viitekehys ITIL sisältää parhaita käytäntöjä johtamiseen, mutta nimenomaisesti johtamisen osalta tunnetuimpia johtamis- ja hallintomalleja ovat COBIT (Control Objects for Information and Related Technology) ja ISO/IEC 20000. (Myllymäki, 2017, s. 145–146.)

Eriyisesti Pohjoismaissa IT-alalla sekä isojen organisaatioiden IT-yksiköissä hyödynnetään myös Business Technology Forum Oy:n tuottamaa avointa johtamisen viitekehystä, jota kutsutaan bisnesteknologiamalliksi tai lyhyemmin BT-standardiksi. Business Technology Forum Oy on ei-kaupallinen yhtiö, joka koordinoi Pohjoismaisten yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden kehitystyötä. BT-standardin kohderyhmänä ovat esimerkiksi liiketoiminta- ja teknologiajohtajat ja asiantuntijat, tavoitteena mahdollistaa digitaalisten innovaatioiden hyödyntäminen tehokkaasti ja lisätä alan toimijoiden yhteistä ymmärrystä ja luoda käyttöön yhteinen kieli ja käsitteet. Monet niistä pohjautuvat tunnetuimpien viitekehysten kuten ITIL:in käsitteisiin ja toimintamalleihin. (Business Technology Forum, 2021, s. 1–2.)

BT-standardi pyrkii luomaan kattavan kuvan teknologiajohtamisen toimintaympäristöstä. Yhtensä johtamisalueena BT-standardi tunnistaa palveluiden johtamisen, ja määrittelee palvelut-johtamisalueen vastuiksi julkaista testatut ja käyttövalmiit kehitystuotokset loppukäyttäjille, varmistaa palveluiden tuotantovalmiuden yhdessä toimittajaekosysteemin kanssa, ja huolehtia, että käyttäjätuella on osaaminen ja kapasiteetti tukea ja ylläpitää palveluita. BT-standardi

painottaa digitalisaation laajentumista ja maailmanlaajuisten megatrendien vaikutusta palveluihin. (Business Technology Forum, 2021, s. 123.)

Ohjelmistotuotannossa on jo vuosituhaten alusta lähtien puhuttu ketteristä menetelmistä (*agile*). Ketterät menetelmät kehitettiin aluksi tekemään ohjelmoinnista nopeampaa. Ketterien menetelmien ydinajatus on, että tärkeintä on toimiva ohjelmisto ja tyytyväinen asiakas. Vähemmän arvoa annetaan esimerkiksi dokumentaatiolle. (Haikala & Mikkonen, 2011, s. 43–44). Ketteryys on levinnyt sittemmin myös IT-alan palvelujohtamiseen. Puhutaan Agile ITSM:stä eli ketterästä IT-palvelunhallinnasta. Sen pohjana on myös lean-ajattelu, joka juontaa juurensa Japaniin Toyotan autotehtaalle. IT-palvelujohtamiseen on tullut mukaan leanin ja ketterien menetelmien piirteitä, pyrkimyksenä saada palvelutuotannosta tehokkaampaa, hävikittömämpää ja vastaamaan nopeammin asiakkaan palvelutarpeeseen. (Carlson, 2017.) Johtamismenetelmänä leanjohtaminen tähtää siihen, että tuotantoprosesseista saataisiin mahdollisimman tehokkaita, ja asiakastyytyväisyys ja laatu saataisiin hyväksi mahdollisimman pienillä kustannuksilla ja prosesseihin kuluvilla ajoilla (Viitala & Jylhä, 2019, s. 183).

Agile ITSM:n eli ketterän IT-palvelunhallinnan ajatuksena on tehdä muutoksia ja parannuksia perinteiseen tapaan verrattuna pienemmissä paloissa, hyödyntäen iteratiivisia menetelmiä, jotka myös ovat tuttuja alkujaan ohjelmistotuotannosta. Monissa tapauksissa asiakasorganisaatiot ovat olleet tuskastuneita siihen, että erilaiset IT-projektit kestävät todella pitkään. Tähän on pyritty vastaamaan lyhentämällä tuotekehityssykliä, tuoden julkaisukelpoisen päivityksen asiakkaan saataville sovittuina sykleinä, esimerkiksi aina neljä kertaa vuodessa. Syklin lyhentämisen etuna on, että asiakas saa toivomiaan parannuksia tai uusia ominaisuuksia käyttöönsä useammin, mutta haittapuolena voidaan nähdä testauksen määrän lisääntyminen ja riski siihen, että kokonaisarkkitehtuuri heikkenee ja dokumentaatio ei pysy perässä. (Haikala & Mikkonen, 2011, s. 42). Nykyään IT-palveluorganisaatioissa sovitetaan yhteen perinteisiä IT-palvelunhallinnan menetelmiä, kuten ITIL:iä, joustavampiin ja nopeammin muutoksia hallinnoiviin iteratiivisiin ja ketteriin menetelmiin. (Ferris, 2017).



Kuvio 4. Iteratiivinen kehittäminen. (Mukaillen Business Technology Forum, 2021, s. 103.)

Jatkuva parantaminen tuo IT-palveluihin nopeutta ja ketteryyttä. Menetelmässä ei pyritä suunnittelemaan ennakkoon täydellistä vaatimuslistaa, vaan kerralla suunnitellaan ja toteutetaan jokin pieni osa tai kokonaisuus, joka testataan ja viedään käyttöön nopealla aikataululla. Näin saadaan arvontuottoa jo varhain. Ratkaisusta kerätään palautetta ja sen jälkeen suunnitellaan ja toteutetaan uusi iteraatio. Tätä toistetaan useita kertoja peräjälkeen (kuvio 4). Jatkuvan parantamisen menetelmän heikkona puolena on se, ettei se aina huomioi isompaa viitekehystä. Jatkuva kehittäminen vaatii johdolta sitoutumista ja halua kehittää ja saavuttaa parempia tuloksia. Sen onnistuminen vaatii, että kaikille osa-alueille on nimetty omistaja, ja tuloksia tulee tarkastella säännöllisesti osana laajempaa kokonaisuutta. (Business Technology Forum, 2021, s. 102–103, 140.) Kun palveluiden tuottamisesta ja muutosten viemisestä tuotantoon tulee entistä nopeampaa, tulee myös tukiprosessien, kuten sopimusprosessin, pysyä vauhdissa mukana (Business Technology Forum, 2021, s. 75).

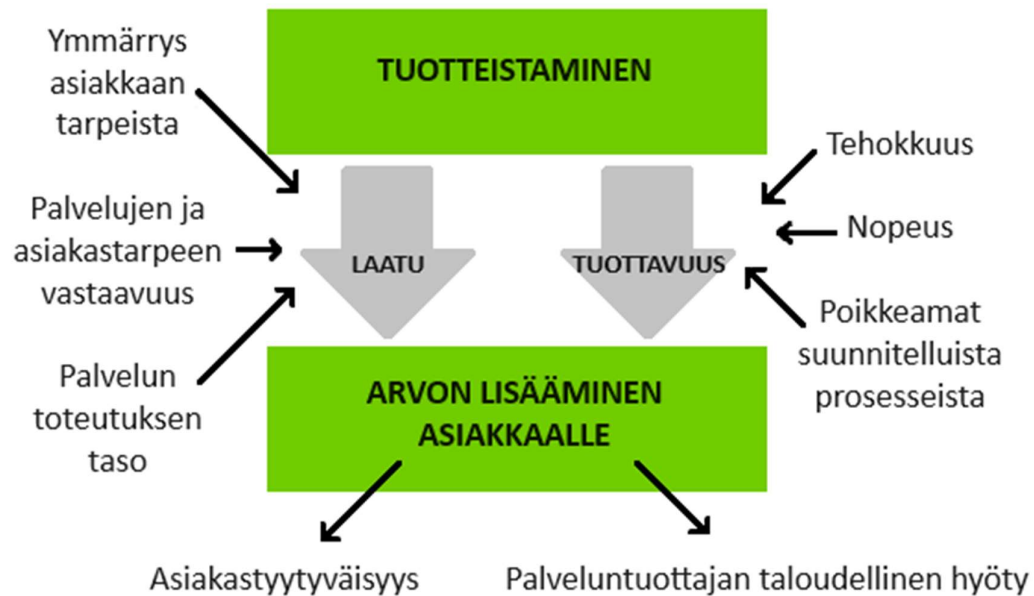
4.3 Palveluiden tuotteistaminen

Myllymäen mukaan palveluiden hallinta lähtee liikkeelle palveluluettelosta (*Service Catalog*, palvelukatalogi). Jokainen palvelu tulee kuvailla ja määrittellä, jotta pelkästä nimestä ei tarvitse arvuutella sen sisältöä. Tätä voidaan kutsua myös palveluiden tuotteistamiseksi. (Myllymäki, 2017, s. 119.) Tuotteistaminen voidaan määrittellä esimerkiksi siten, että organisaation asiantuntemus tai osaaminen jalostetaan myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistaminen vaatii aina kattavaa dokumentointia.

Palveluiden suunnitteluvaihe, hinnoittelu, sopimusmallit ja kaikki muu materiaali pitää olla tallennettuna niin kattavasti, että joku muukin kuin palvelun alkuperäinen kehittäjä pystyisi materiaalin perusteella alkamaan palvelun tuottajaksi. (Parantainen, 2007, s. 11–12.)

Tuotteistamisen hyötynä on yhteisen ymmärryksen saavuttaminen sekä parempi osaamisen ja tiedon jakaminen. Erityisesti asiantuntijapalveluissa saattaa ilman tuotteistamista olla ongelmana se, että palvelu on epätasalaatuista ja riippuu kulloisenkin palvelua tuottavan asiantuntijan omasta tiedon tasosta. Tuotteistamalla palvelu saavutetaan varmemmin tasalaatuinen ja toistettava tulos. Tavoitteena on löytää sopiva tasapaino palvelun vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille. Tuotteistamisella ei siis kuitenkaan pyritä standardisoimaan palvelua aivan identtiseksi kaikille asiakkaille, sillä palvelun luonteeseen kuuluu aina tietty räätälöitävyys. (Tuominen ym., 2015, s. 5–6.) Palveluiden yhtenäistämällä saadaan myös tehostettua organisaation toimintaa, ja näin saadaan turvattua toiminnan kustannustehokkuutta. (Business Technology Forum, 2021, s. 123.)

Palveluiden tuotteistamisessa on pohjimmiltaan myös kyse asiakkaan kokeaman arvon lisäämisestä. Jotta asiakas saa enemmän arvoa, tulee palvelun olla riittävän laadukasta ja tuottavaa. Jotta tästä voidaan varmistua, palvelun koettua laatua ja asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata. Kuviossa 5 on kuvattuna palvelun tuotteistamisen tavoitteet (alimpana kuviossa), ja tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun ja tuottavuuteen (kuvion molemmilla sivuilla). Nämä tekijät ovat niitä, joita palvelusta kannattaisi yleensä myös mitata. (Jaakkola ym., 2009, s. 33–34.)



Kuvio 5. Asiakasarvon lisääminen tuotteistamisella. (Mukaillen Jaakkola ym., 2009, s. 33.)

IT-palvelun tuotteistamiseen kuuluu myös palvelutasojen (*SLA, Service Level Agreement*) määrittelemineen, ja IT-palveluiden tapauksessa SLA:n toteutumineen on lähes poikkeuksetta yksi palvelun oleellisin mittari. Joissakin tapauksissa on järkevää, että samasta palvelusta on saatavilla eri tasoja, palveluluokkia, ja sitä kautta eri hinta, esimerkiksi kun joku asiakas haluaa ostaa palvelun 24/7-tuella ja toiselle riittää virka-aikana saatava tuki. (Myllymäki, 2017, s. 120.) Palveluntuottaja ja asiakas sopivat palvelutasoista sopimuksissa, joissa usein sovitaan myös sanktioista, mikäli sovittuun palvelutasoon ei yllätä. Palvelutasosopimus eli SLA-sopimus on usein laajemman palvelusopimuksen tai hankintasopimuksen liitteenä. (ItSMF Finland, 2011, s. 110.)

Palvelun tuotteistamista kannattaa harkita erityisesti silloin, kun palvelulle on toistuvaa asiakastarvetta. Tuotteistamista voi toteuttaa myös modulaarisesti, niin että vakioiduista osista koostetaan asiakkaalle räätälöity kokonaisuus. (Tuominen ym., 2015, s. 8.) Palvelusta voi olla olemassa vakioitu perusmalli, jota asiakas voi halutessaan täydentää liitännäispalveluilla (Jaakkola ym., 2009, s. 19). Kun palvelu on päätetty tuotteistaa, sille tulee olla nimettyä palvelun omistaja, joka vastaa palvelun kehittämisestä ja raportoinnista. Monissa

organisaatioissa palvelun omistajuus ja palvelupäällikön rooli ovat samalla henkilöllä. (Myllymäki, 2017, s. 121.)

5 IT-PALVELUIDEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN

Palvelunhallinnalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu palveluiden johtamisesta ja palveluiden julkaisuun ja toimittamiseen liittyvistä prosesseista (Business Technology Forum, 2021, s. 125). IT-alan palveluorganisaatioissa ei ole tarkoituksenmukaista lähteä luomaan omaa palvelunhallinnan mallia puhtaalta pöydältä, vaan on järkevää valita organisaation hyödynnettäväksi joku tai joitakin viitekehyksiä, jotka tarjoavat valmiita malleja ja standardeja hyväksi havaituista käytännöistä. Viitekehyksiä voi soveltaa organisaatiokohtaisesti, mutta usein ne ovat hyvin yleistettävissä monenlaisten IT-palveluiden ja prosessien hallintaan.

IT-alan palvelunhallinnasta puhuttaessa käytetään usein lyhennettä ITSM, (*Information Technology Service Management*). ITSM:llä tarkoitetaan aina nimenomaan IT:n tuottamista palveluna sekä palvelunhallintaa niin, että tavoitteena on saada asiakasorganisaation liiketoiminnalle lisääntynyttä arvoa. ITSM:n oleellisimpina hyötyinä voidaan katsoa olevan seuraavat seikat:

- Vähemmän häiriöitä, ja nopeampi toipuminen häiriöistä
- Liiketoiminnan parempi tuottavuus
- Parantunut käyttäjäkokemus

(Mann, 2023.)

ITIL-mallin määritelmän mukaan IT-palvelu perustuu informaatioteknologian käyttöön ja tukee asiakkaan liiketoimintaprosesseja. IT-palvelu on yhdistelmä ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa. (OGC, 2007, s. 301.) Palvelunhallinnan onnistuminen perustuu loppujen lopuksi ihmisiin – tarvitaan ihmisiä, joilla on

taitoja, kyvykkyyksiä, kokemusta ja tietämystä tehdä palveluiden kannalta keskeisiä päätöksiä (Marin, 2018).

5.1 Palvelunhallinnan viitekehykset ja standardit

IT-alalla käytettävät viitekehykset ja standardit tarjoavat alan toimijoille yhteisen sanaston ja mallit, joiden puitteissa toimia. Viralliset standardit ovat yleensä kansainvälisen standardointijärjestön ISO:n tai jonkin sen kansallisen jäsenjärjestön vahvistamia. IT-alalla monet standardit on laadittu yhteistyössä kansainvälisen sähköalan standardointiorganisaatio IEC:n kanssa, jolloin standardin nimenä on esimerkiksi ISO/IEC 20000. Standardien ja viitekehysten tarkoituksena on lisätä IT-alan organisaatioiden kilpailukykyä parantamalla niiden kykyä tuottaa laadukkaita palveluita. (Marin, 2018.)

Virallisten standardien lisäksi on olemassa erilaisia viitekehyksiä ja yleisesti tunnustettuja parhaiden käytäntöjen kokoelmia, joista tunnetuimpana esimerkkinä ITIL, mutta sen lisäksi myös monia muita, kuten COBIT, VeriSM, DevOps, FitSM ja niin edelleen. Näiden lisäksi on myös olemassa SIAM, *Service integration and management*, joka on monitoimittajaverkoston hallintaan keskittyvä palveluiden johtamistapa. SIAM eroaa muista viitekehyksistä nimenomaisesti keskittymällä palveluiden integraatioon monimutkaisessa usean toimijan ympäristössä. (Wakaru, 2023.)

Monet IT-alan organisaatiot hyödyntävät samanaikaisesti useampia palvelunhallinnan viitekehyksiä. Ne eivät sulje toisiaan pois, vaan usein toimivat toisiinsa tukien hyödyntäen hieman eri näkökulmia. Sama organisaatio saattaa esimerkiksi hyödyntää ITIL:iä palveluntuotannon prosessien tukena, Prince2:ta projektien hallinnassa, DevOpsia kehitystyön tukena ja COBIT:ia ylempään johdon toiminnan tukena ja valvonnassa, sekä vielä hakea toiminnalleen virallista ISO/IEC 20000 -sertifikaattia.

5.1.1 ITIL

ITIL eli Information Technology Infrastructure Library on maailmanlaajuisesti tunnustettu ja IT-alalla yleisessä käytössä oleva prosessikirjasto, joka sisältää parhaita käytäntöjä (best practices) IT-palveluiden suunnitteluun, toimittamiseen, hallintaan ja johtamiseen. ITIL:in kehitys alkoi Englannin valtionhallinnon hankkeena 1980-luvulla, ja nykyään uusin kehitysversio ITIL-viitekehyksestä on ITIL 4, joka julkaistiin vuonna 2019. ITIL 4 rakentuu pääperiaatteiltaan aiempien ITIL-versioiden päälle, mutta oleellisena erona on digitalisaation, ketterien toimintatapojen sekä automatisoinnin huomioiminen. (Efecte, n.d.)

ITIL:in mukaan palvelunhallinta voidaan jakaa seuraaviin neljään osa-alueeseen, joiden ymmärtäminen ja toteuttaminen takaavat asiakkaalle arvoa muodostavan palvelun toteutumisen:

1. Organisaatio ja ihmiset
2. Informaatio ja teknologia
3. Toimittajat ja kumppanit
4. Arvovirrat ja prosessit

Kaikkien näiden neljän osa-alueen täytyy toteutua ja toimia yhdessä, jotta asiakkaat voivat saada arvoa palvelusta. Mikäli yhdessäkin osa-alueessa on ongelmia, sillä on negatiivista vaikutusta palvelusta saatavaan arvoon, vaikka kaikki muut osa-alueet olisivat kunnossa. (Kaiser, 2021, luku 4, kohta The Four Dimensions.) Kuviossa 6 on kuvattuna nämä neljä osa-aluetta sekä ulkoiset tekijät, jotka niihin vaikuttavat. Ulkoiset tekijät vaikuttavat kaikkiin palvelunhallinnan osa-alueisiin, eivät pelkästään niihin, joiden kohdalla ne kuviossa ovat kuvattuna.



Kuvio 6. Palvelun osa-alueet. (Mukaiillen Axelos, 2019.)

Ensimmäisenä kohtana on organisaatio ja ihmiset, sillä ihmiset tuottavat palveluita ja ihmiset ovat organisaatioiden ohjaamia. Palvelunhallinnassa täytyy ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat ihmisten toimintaan. Organisaation osalta tulee ymmärtää organisaation rakennetta, sen kulttuuria, ihmisten rooleja ja vastuita organisaatiossa sekä johtajuutta. (Kaiser, 2021, luku 4, kohta Organizations and People.)

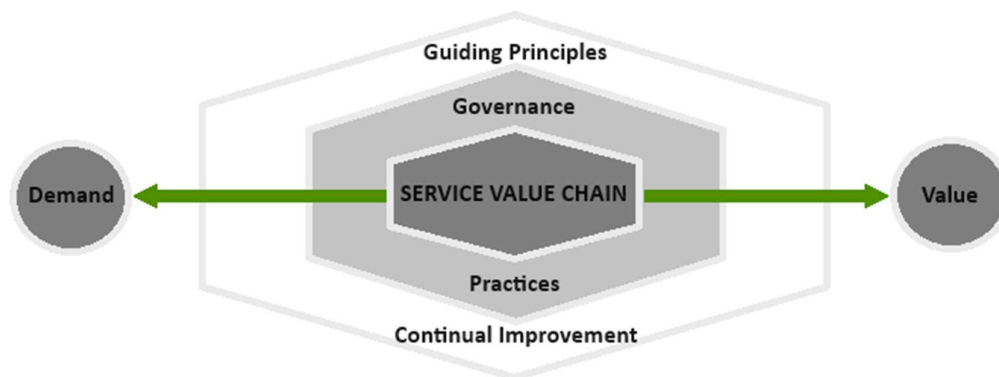
Kohdassa 2 viitataan informaatioon ja teknologiaan, joita hyödynnetään palvelun tuottamisessa. Informaatiolla tarkoitetaan kaikkea sitä osaamista ja tietämystä, jota organisaatiossa on palvelun tuottamiseksi. Teknologialla tarkoitetaan muun muassa ohjelmistoja, palvelimia, robotiikkaa, tekoälyä ja kaikkea muutakin teknologiaa, jota palvelun tuottamiseksi tarvitaan. Teknologia tässä yhteydessä jakautuu kahteen osaan: varsinaisen palvelun hyödyntämä teknologia, jota asiakkaat hyödyntävät arvoa saadakseen, sekä palvelunhallinnan apuna käytettävä teknologia, joka mahdollistaa varsinaisen palvelun tuottamisen. (Kaiser, 2021, luku 4, kohta Information and Technology.)

Siinä missä kohdat 1 ja 2 ovat palveluntuottajaorganisaation sisäisiä asioita, kohdassa kolme, toimittajat ja kumppanit, katsotaan ulkopuolisiin

riippuvuustekijöihin. Harva IT-organisaatio tuottaa palveluita kokonaan yksin, vaan useimmiten kumppaneina on muita organisaatioita, joilta voidaan hankkia esimerkiksi ohjelmistoja, tietoliikenne- tai palvelinpalveluita tai asiantuntijoita. Palvelunhallinnassa esimerkiksi sopimustenhallinnan ja toimittajahallinnan käytännöt antavat keinoja ulkopuolisten organisaatioiden kanssa työskentelyyn ja kokonaisuuden pitämiseen hallittuna. (Kaiser, 2021, luku 4, kohta Partners and Suppliers.)

Neljännessä kohdassa, arvovirrat ja prosessit, yhdistetään kolme aiempaa osa-aluetta ennalta määrättyin askelmerkein prosesseiksi, jotka lopulta luovat asiakkaalle heidän tarvitsemansa palvelun (Kaiser, 2021, luku 4, kohta Value Streams and Processes). ITIL määrittelee prosessit siten, että ne ovat dokumentoituja, toistettavia lähestymistapoja useiden tehtävien ja aktiviteettien suorittamiseen (Iivonen, 2021).

ITIL v4 kuvaa palveluiden arvon muodostumisen seuraavanlaisena kuviona:



Kuvio 7. Palvelun arvon muodostuminen ITIL v4 mukaan. (Mukaiillen Axelos, 2019.)

ITIL v4:n mukaisesti palvelun arvo käyttäjälle muodostuu arvoketjussa, johon vaikuttavat ja tuovat lisäarvoa seuraavat tekijät:

- Ohjaavat periaatteet (guiding principles)
- Johtaminen/hallintotapa (governance)
- Palvelun arvoketju (service value chain)

- Palvelunhallinnan käytännöt (practices)
- Jatkuva parantaminen (continual improvement)

Uusimmassa versiossa ohjaavia periaatteita on yhteensä 7, jotka keskittyvät muun muassa palautteen keräämiseen, läpinäkyvyyden ylläpitämiseen, kokonaisuuksien ajatteluun ja automatisointiin. Johtamisella tai hallintotavalla tarkoitetaan organisaation johdolta tulevaa ohjausta ja arviointia. Palvelunhallinnan käytännöt puolestaan ovat juuri niitä parhaita käytäntöjä, joista ITIL on ollut pitkään tunnettu. ITIL:in neljännessä versiossa niitä on kuvattu 34 kappaletta. (Danby, 2023.)

5.1.2 COBIT

COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) on IT-palvelujohtamisen avoin viitekehys, joka tarjoaa kokoelman IT-prosesseja erityisesti liiketoimintajohtajien ja IT-toimittajien tarpeita ajatellen. COBIT perustuu viiteen ohjaavaan periaatteeseen, joiden avulla yrityksen johto voi seurata, kontrolloida ja mitata eri osa-alueiden toimintaa ja tehokkuutta yrityksessä. Alun perin COBIT kehitettiin vuonna 1996, koska oli tarvetta viitekehykselle, joka vetää yhteen koko organisaation toiminnan, ei pelkästään IT-asioita. Tuohon aikaan esimerkiksi ITIL keskittyi vielä puhtaasti IT:hen, vaikka sittemmin myös ITIL:in kattavuus on laajentunut IT-asioita laajemmalle. (Manjaly, 2022.)

COBIT on erityisesti tarkoitettu organisaation IT:n hallintotavan ja johtamisen valvontaan. COBIT sisältää muun muassa valvontatavoitteet, johdon ohjeet ja kypsyysmallit. Erityisesti kypsyysmallit ovat sellaiset, joita muissa viitekehyksissä ei ole. Niiden tavoitteena on auttaa arvioimaan organisaation kypsyyttä ja kyvykkyyttä prosesseittain, ja auttaa puuttumaan mahdollisiin aukkoihin. (Lilvonen, 2021.) Lisäksi COBIT:issa painotetaan liiketaloudellista näkökulmaa ja koko organisaation laajasti kattavaa näkökulmaa, tehden siitä käyttökelpoisimman viitekehysten nimenomaisesti organisaatioiden ylimmälle johdolle. (Manjaly, 2022.)

5.1.3 ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 on ensimmäinen IT-alan palveluiden johtamiseen keskittynyt kansainvälinen standardi. Sitä alettiin kehittää vuonna 2005 tukemaan alan prosesseja, joilla voidaan tuottaa palveluita huomioiden sekä liiketoiminnan että asiakkaan tarpeet. ISO/IEC 20000 -standardin tavoitteena on edistää kustannustehokkaiden ja laadukkaiden ICT-palveluiden tuottamista yhtenäisten ja tehokkaiden prosessien avulla. ISO/IEC 20000 määrittelee vaatimukset IT-palveluiden laadukkaalle tuottamiselle kriteeristöjen kautta, jotka koskevat muun muassa palvelun suunnittelua, palveluhallintaa, palvelutuotantoa sekä asiakas- ja toimittajahallintaa. Lisäksi ISO/IEC 20000 määrittelee palvelutuotannon prosessit pitkälti samalla tavalla kuin ITIL, painottuen kuitenkin enemmän asiakas- ja toimittajahallinnan prosesseihin. (Business Technology Forum, 2021, s. 143.)

Toisin kuin esimerkiksi ITIL tai COBIT, jotka ovat viitekehyksiä, ISO/IEC 20000 on virallinen standardi. Kaikki mainitut ovat kuitenkin yhteensopivia ja niitä on mahdollista hyödyntää organisaatiossa samanaikaisesti. ISO/IEC 20000 mahdollistaa koko organisaation sertifiointin, kun taas ITIL:ssä mahdolliset sertifikaatit ovat henkilökohtaisia. ISO/IEC 20000:ssa prosessit ja vaatimukset ovat lähes samanlaisia kuin ITIL:ssä, mutta joitakin eroja on prosessien laajuudessa ja ryhmittelyssä. ISO/IEC 20000 ei suoranaisesti edellytä, että ITIL olisi käytössä, mutta käytännössä sertifikaatin saaminen olisi erittäin hankalaa ilman ITIL:iä. ISO/IEC 20000 -sertifikaatin saaminen todistaa, että organisaatiossa on ITIL otettu järkevästi käyttöön. Ilman sertifikaattia kuka tahansa voi väittää ottaneensa ITIL:in käyttöön, mutta todellisuus voi olla toinen. (Marin, 2018.) ISO/IEC 20000 -sertifikaatin saaminen edellyttää, että organisaatiossa on käytössä palvelunhallinnan järjestelmä, joka mahdollistaa standardin vaatimusten seuraamisen. (EXIN, 2020, s. 111).

5.1.4 SIAM

SIAM on lyhenne sanoista Service Integration and Management. SIAM on viitekehys ja johtamistapa, jonka tarkoituksena on yhdistää sisäisten ja ulkoisten

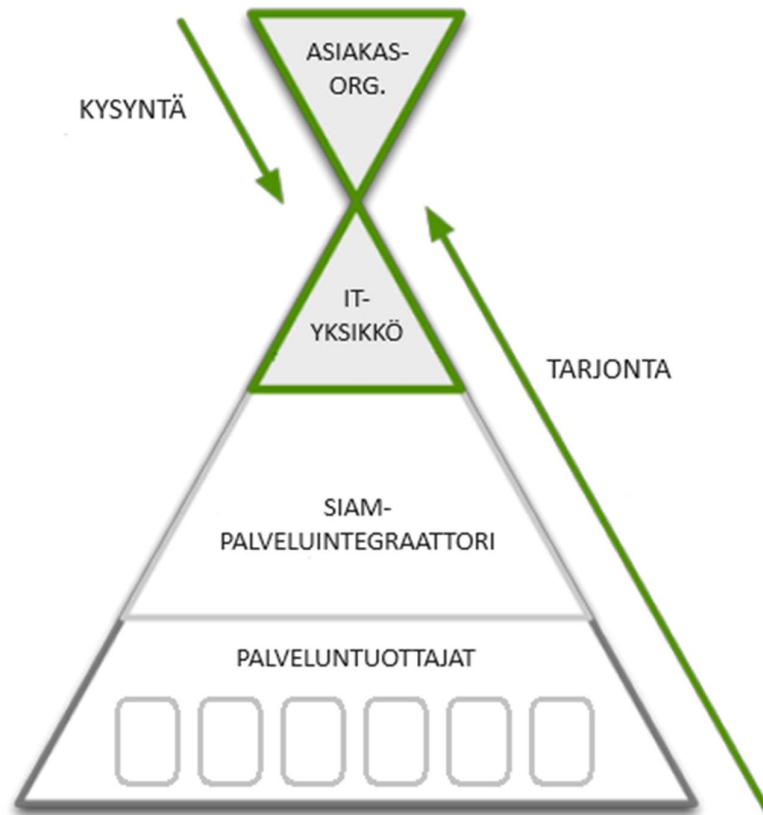
palveluntuottajien palvelut toisiinsa yhtenäisiksi palveluketjuiksi monimutkaisessa monitoimittajaympäristössä. (Clifford & Williams, 2016, s. 10.) Monitoimittajaympäristön ja ulkoisten resurssien käyttämisen etuna on saada organisaation käyttöön omia resursseja enemmän tietoa ja osaamista. Monitoimittajaympäristön on oltava puitteiltaan sellainen, että sekä sisäisiä että ulkoisia resursseja pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Tiivistä yhteistyötä tekevien organisaatioiden järjestelmien ja kulttuurien pitää olla yhteensopivia, ja monitoimittajaympäristöä hallinnoivassa organisaatiossa pitää olla käytössä johtamisjärjestelmä, jossa sisäisiä ja ulkoisia resursseja tarkastellaan sovitulla säännöillä. Onnistuessaan monitoimittajaympäristön hyötynä voidaan saada parantunut kannattavuus, parempaa arvonluontikykyä ja kilpailuetua. (Tanskanen, 2021, s. 26.)

Monitoimittajaympäristön hallintaan kehitetylle SIAM-mallille on tullut kysyntää, kun eri alojen organisaatiot ovat alkaneet hankkia enenevässä määrin IT-palveluita useilta eri palveluntuottajilta. Monien toimittajien ympäristössä tarvitaan osasto, joka voi olla organisaation sisäinen tai ulkoistettu, joka toimii SIAM-yksikkönä eli palveluintegraattorina, pitäen huolta siitä, että kaikkien eri toimijoiden tuottamat palvelut toimivat yhdessä ja loppukäyttäjän IT-kokemus toimii sujuvasti, huolimatta siitä, että taustalla on monta eri organisaatiota tuottamassa palveluita. (Clifford & Williams, 2016, s. 10–11.)

SIAM-mallissa IT-hallinto on jaettu kolmelle tasolle:

- strateginen (rahoitus, suuret päätökset)
- taktinen (keskisuuret päätökset ja muutosten hyväksynät)
- operatiivinen (pienet päätökset ja muutosten hallinnointi)

(EXIN, 2020, s. 12.)



Kuvio 8. SIAM-malli. (Mukaillen Clifford & Williams, 2016, s. 11.)

Kuvioon 8 on kuvattu SIAM-mallia hyödyntävä organisaatio (ylimpänä kuviossa), jolla on tarve hankkia oman liiketoimintansa tueksi erilaisia IT-palveluita. Liiketoiminnoista ollaan yhteydessä oman organisaation IT-yksikköön, joka toimii strategisena IT-palveluiden hankkijana. IT-yksikön taustalla toimii taktisen tason SIAM-palveluintegraattori, joka voi olla joko saman organisaation alainen yksikkö tai se voi olla ulkoinen organisaatio, jolta asiakasorganisaatio ostaa palveluintegraattorin palvelut. Palveluintegraattori huolehtii yhteydenpidosta operatiivisen tason palveluntuottajiin ja hallinnoi palveluntuotannon kokonaisuutta. Ajatuksena on, että asiakasorganisaation loppukäyttäjän ei tarvitse tietää SIAM-mallista tai useista eri palveluntuottajista mitään, vaan hänen näkökulmastaan käytössä on vain saumattomasti toimivat IT-palvelut, joita hän käyttää oman työnsä tukena, sekä yksi kontaktipiste, johon hän on yhteydessä kaikissa IT-asioihin liittyvissä ongelmatilanteissa. (Clifford & Williams, 2016, s. 11–13.)

SIAM-mallin avulla pyritään saavuttamaan muun muassa seuraavia hyötyjä:

- Asiakasorganisaation kokema parempi laatu
- Parempien resurssien ja kyvykkyyksien hankkiminen
- Joustavuus ja skaalautuvuus
- Alhaisemmat kustannukset

(Oppia, 2024.)

5.2 Palvelunhallinnan keskeiset osa-alueet palvelupäällikön työssä

ITIL ei suoraan tunne palvelupäällikkö-termiä tai sen englanninkielistä vastinetta *Service Manager*, mutta voidaan katsoa, että ITIL:in mukainen rooli palvelun omistaja (*Service Owner*) vastaa monissa tapauksissa palvelupäällikön roolia. ITIL:in mukaan palvelun omistaja on tulostavastuullinen (*accountable*) tietyn IT-palvelun toimittamisesta. ITIL:issä palvelun omistajuus nähdään elintärkeänä palvelunhallinnalle. Palvelun omistaja toimii pääasiallisena sidosryhmänä kaikille palvelun taustalla oleville prosesseille, jotka mahdollistavat palvelun tuottamisen tai tukevat sitä omalta osaltaan. ITIL:in määritelmän mukaan palvelun omistajalla on seuraavat vastuut:

- varmistaa, että palvelu vastaa sovittuja asiakasvaatimuksia
- työskentelee liiketoimintasuhteiden hallinnan (*business relationship management*) kanssa asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten ymmärtämiseksi ja toteuttamiseksi
- varmistaa, että kommunikaatio asiakkaan kanssa palvelusta on oikeanlaista ja johdonmukaista
- avustaa uusien ja muuttuvien palveluiden liiketoimintavaikutusten arvioinnissa
- tunnistaa mahdollisuuksia palveluiden parantamiseksi
- pitää yhteyttä tarvittavien prosessinomistajien kanssa
- analysoi raportteja palvelua koskien, ja helpottaa palvelun tehokasta valvontaa ja tuottamista

- tuottaa raportteja esimerkiksi palvelun saatavuudesta ja suorituskyvystä
- edustaa palvelua koko organisaatiossa

(Marin, 2018.)

Toimittajahallinta kuuluu monissa tapauksissa palvelupäällikön rooliin. Palvelupäälliköt huolehtivat, että toimittajien kanssa järjestetään säännöllisiä operatiivisia tapaamisia, joissa tarkastellaan palveluiden suoritus- tasoa, kustannuksia ja muita asioita, joiden seurannasta on sovittu. Lisäksi tapaamisissa keskustellaan usein tulevista kehityssuunnitelmista ja -tarpeista. (Business Technology Forum, 2021, s. 84.) Operatiivisen tason palavereista on tärkeää pitää muistiota, ja sellaiset ongelmat, joita ei operatiivisella tasolla voi ratkaista, siirretään molemmissa organisaatioissa sovittujen prosessien mukaan seuraavalle, taktiselle tasolle. Taktisen tason palavereja järjestetään harvemmin kuin operatiivisen tason palavereja. Mikäli ongelmaa ei voida ratkaista edes taktisella tasolla, se voidaan siirtää kaikkein korkeimmalle eli strategiselle tasolle. (Myllymäki, 2017, s. 45–46.)

Palvelupäällikkö on vastuussa oman palvelunsa seurannasta, mittaamisesta ja raportoimisesta. Yritysten sisäisiä prosesseja sopimustoiminnan hallitsemiseksi voidaan kutsua *contract managementiksi*. Vapaasti suomennettuna tätä voidaan kutsua sopimushallinnaksi. Sopimushallinnan piiriin voidaan katsoa kuuluvan valtaosa sopimustekniikkaan liittyvistä kysymyksistä, muun muassa hankintatoimi, riskienhallinta, riippuvuuksien tunnistaminen ja hallinta, sopimusten seuranta sekä sopimuskumppanien kanssa kommunikointi ja yhteistyö. (Hemmo, 2005, s. 306–307.)

Sopimushallinnan osalta palvelupäällikön vastuulla on erityisesti sopimusten seuranta niiden voimassaolon aikana. Kun palveluista sovitaan, tulisi sopimuksen oheen liittää riittävän tarkka palvelukuvaus yhdistettynä hintaliitteeseen ja palvelutasosopimukseen (*Service Level Agreement*). SLA-sopimuksessa sovitaan palvelutasomittarit, palvelutasojen minimi- ja tavoitetasot sekä mahdolliset sanktiot. (Takki & Halonen, 2017, s. 379–380.) Palvelun kuvaaminen

sopimuksessa juuri sopivalla tarkkuudella on sekä asiakkaan että palveluntuottajan etu. Mikäli palvelu kuvataan erittäin tiukasti, asiakkaan riskinä on päätyä maksamaan erikseen erilaisista palveluun jälkikäteen tilatuista muutostöistä, joiden asiakas ehkä aluksi oletti sisältyvän palveluun. Toisaalta jos palvelu on kuvattu kovin löyhästi, palveluntuottajalle riskinä saattaa olla, että joutuu lopulta tuottamaan laajempaa palvelua kuin oli tarkoituksena, ja näin ollen katteet jäävät pieniksi tai palvelu on jopa tappiollista. (Takki & Halonen, 2017, s. 374–375.)

Sopimuskumppanien keskinäinen vuorovaikutus on keskeinen asia sopimushallinnassa positiivisten tulosten saavuttamiseksi. Tähän sisältyy sujuva tiedonkulku, keskinäinen luottamus ja hyvien henkilösuhteiden ylläpitäminen. On myös tärkeää varmistaa, että molemmat sopimusosapuolet ymmärtävät sopimukselle asetetut tavoitteet samalla tavalla. (Hemmo, 2005, s. 307.) Sopimusten seuranta niiden voimassaoloaikana on yksi palvelunhallinnan osa-alueista, joka kuuluu monissa organisaatioissa palvelupäälliköiden työnkuvaan. Huolellinen sopimushallinta edellyttää seurantaa sen suhteen, että sopimusta noudatetaan sananmukaisesti sovitulla tavalla. (Hemmo, 2005, s. 313.) SLA-sopimuksessa kuvatut tavoitteet ovat palvelun sitovia laatuvaatimuksia. Jos ne alitetaan, tämä on palveluntuottajan osalta sopimusrikkomus. (Takki & Halonen, 2017, s. 384.)

5.3 Tekoäly palvelunhallinnan uutena trendinä

Tekoäly on tämän opinnäytetyön tekemisen aikaan valtava megatrendi maailmanlaajuisesti, ja sillä on omat vaikutuksensa myös IT-palveluiden johtamiseen ja palvelunhallintaan. Tekoälyllä tarkoitetaan ohjelmistoja, jotka muistuttavat ihmisen ajattelua oppimiskykyineen ja päätöksentekokykyineen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 183). DigiFinland Oy on tehnyt Sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiannosta selvitystyön tekoälyn hyödyntämisestä hyvinvointialueilla. Raportissa tekoälyllä tarkoitetaan monenlaisia tekoälyn sovelluksia, kuten koneoppimisen hyödyntämistä, generatiivista tekoälyä ja automaatiota. Tekoäly kehittyä edelleen huimaa vauhtia, mutta raportin mukaan se tarjoaa jo nyt

useita hyödyntämisen tapoja. Tekoälyyn liittyvää osaamista tulee kuitenkin kehittää, ja sen hyödyntäminen vaatii aktiivisuutta useilta eri toimijoilta, kuten palveluntuottajilta ja teknologiatoimittajilta. (DigiFinland, 2024, s. 30, 32.)

DigiFinlandin raportin mukaan potentiaalisia tekoälyn käyttötapauksia sote- sektorilla tunnistettiin yli 50, niistä iso osa koskien alan johtamista sekä erilaisia tukitoimintoja. IT-palvelunhallinnassakin mahdollisia hyödynnettäviä käyttötapauksia voisivat olla esimerkiksi tiedonhaku ja tiivistelmät, raporttien ja viestien luonnostelu, käännökset eri kielille, palvelukuvausten ja ohjeiden laadinta sekä sopimusluonnosten laatiminen ja tarkastaminen. Johtamisen osalta raportti käsittelee sote-alan johtamista, mutta myös muiden alojen johtamiseen voidaan yleistää esimerkiksi seuraavia käyttötapauksia: resurssien ja kustannusten ennustaminen, prosessien seuranta, palautteiden analysointi, raporttien ja viestinnän luonnostelu, päätösvaikutusten esiarviointi ja keskusteleva tekoäly johdon sparraajana. (DigiFinland, 2024, s. 15.)

Mikäli tekoälyä päätetään käyttää palvelunhallinnan tai johtamisen tukena, tulee arvioida myös mahdolliset sen aiheuttamat riskit, erityisesti tietoturvaan, tietosuojaan ja lainsäädäntöön liittyvät riskit. Huomioitavaa on esimerkiksi se, ettei rikota EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen eli GDPR:n asettamia vaatimuksia tietojen leviämisen osalta. Monet tekoälysovellukset toimivat pilvipalveluna, ja tässä tulee huomioida minne asiakastiedot päätyvät, mikäli niitä käsitellään tekoälyn tai koneoppimisen avulla. (Thurman, 2024.)

6 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön voidaan katsoa olevan laadullista tutkimusta. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä omassa kontekstissaan. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistettävyyteen (Kananen, 2012, s. 174), vaan usein laadullinen tutkimus perustuu pieneen otokseen tarkasti

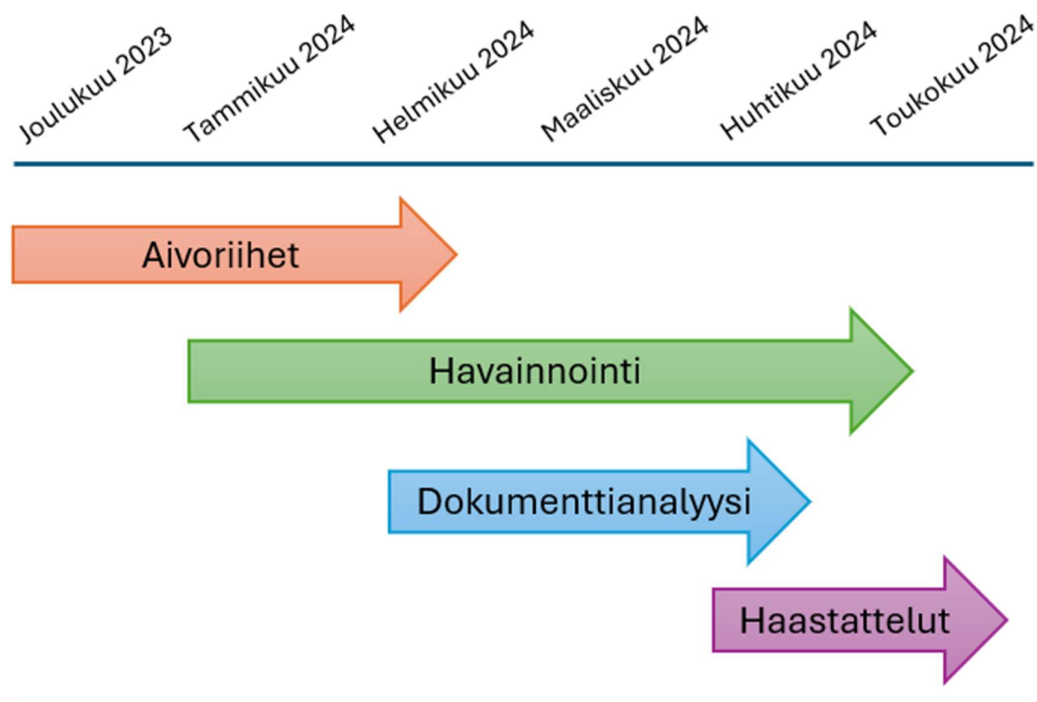
rajatussa ympäristössä. Laadullisen tutkimuksen vastaparina on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus, jossa kuvataan ja tulkitaan tutkittavaa kohdetta numeroiden ja tilastojen avulla. (Jyväskylän yliopisto, 2021.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei koskaan ole yhtä ainoaa ja lopullista oikeaa tulosta, vaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on näyttää tutkittavan kohteen toiminnasta jotain, joka ei ole havaittavissa välittömällä havainnoinnilla. Laadullisessa tutkimuksessa muodostetaan tutkittavasta kohteesta tulkintoja ja johtopäätöksiä. (Vilkkä, 2015, s. 98.) Laadullista tutkimusta toteutetaan tyyppillisesti useammalla erilaisella menetelmällä, joissa korostuu tutkittavan kohteen taustaan, esiintymisympäristöön, tarkoitukseen, merkitykseen ja ilmaisuun liittyvät näkökohdat (Jyväskylän yliopisto, 2021). Tässä opinnäytetyössä käytettiin menetelminä aivoriihiä, havainnointia, dokumenttianalyysejä ja haastatteluja.

6.1 Tiedonkeruun toteutus

Tiedonkeruun osalta tutkimus eteni hyvin pitkälti alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Aikataulu kuitenkin muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta jonkin verran, eikä aivan kaikkia alun perin haastateltavaksi ajateltuja henkilöitä ehditty haastattelemaan muuttuneen aikataulun takia. Haastatteluiden tarkoitus oli kerätä tietystä aiheesta syvällistä tietoa jo aiemmin muilla tutkimusmenetelmillä kerätyn tiedon varmistamiseksi, joten muutamakin haastattelu voidaan määrällisesti katsoa riittäväksi sen ollessa lähinnä tiedonkeruun tutkimuoto yhdistettynä muihin tiedonkeruun menetelmiin.

Tiedonkeruu aloitettiin hyvin nopeasti sen jälkeen, kun opinnäytetyön aihevalinta oli täsmentynyt ja tutkimusmenetelmät oli valittu. Tiedonkeruumenetelmiksi päätettiin valita yhteensä neljä eri tiedonkeruun tapaa. Menetelmät valikoituivat jo varhaisessa vaiheessa, ja lopulta jokainen niitä myös toteutettiin. Kuviossa 9 on kuvattu opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmien sijoittuminen aikajanelle.



Kuvio 9. Tiedonkeruumenetelmät aikajanalla.

Tiedonkeruu aloitettiin järjestämällä aivoriihiä, ensimmäinen joulukuussa 2023 ja seuraavat kaksi alkuvuonna 2024. Aivoriihiin osallistui neljästä kuuteen palvelupäällikköä sekä opinnäytetyön tekijä vetäjän roolissa. Aivoriihien aikana kirjattiin ylös raakamuistiinpanot, jotka kirjoitettiin puhtaaksi heti aivoriihen jälkeen. Aivoriihet pidettiin vapaamuotoisina, eikä keskusteltavia aiheita ollut rajattu tarkasti. Aivoriihissä olikin tarkoituksena kerätä nopeasti suuri määrä ideoita palvelupäällikön työkalupakin aiheista ja sisällöstä. Ideoiden laatua ja käytettävyyttä arvioitiin vasta ideoinnin jälkeen.

Tiedonkeruuta tehtiin myös havainnoimalla, sillä opinnäytetyön tekijä toimii kohdeorganisaatiossa palvelupäällikkönä ja tekee läheistä yhteistyötä muiden organisaatioiden palvelupäälliköiden kanssa. Tästä syystä havainnointi oli luonteva valinta yhdeksi tiedonkeruun menetelmäksi, ja sitä toteutettiin lähes koko opinnäytetyöprosessin ajan. Havainnointia ei toteutettu erillisenä toimenpiteenä, vaan sitä tehtiin päivittäisen työn ohessa, kirjaten havainnointipäiväkirjaan huomioita aina kun niitä tuli työnteon yhteydessä vastaan.

Järjestelmällinen dokumenttianalyysi toteutettiin kevätkauden 2024 aikana, vaikka jo pitkin vuotta 2023 kartoitettiin alustavasti dokumentteja kehittämistyön aiheen valitsemisen ja täsmentämisen tueksi. Varsinaisen dokumenttianalyysin aluksi kaikki olennaiset dokumentit etsittiin ja tallennettiin yhteen tiedostosijaintiin, jonka jälkeen niitä käytiin järjestelmällisesti läpi useana eri kertana. Dokumenttien läpikäynnin aikana kirjattiin ylös dokumenteista hyödylliset ja käyttökelpoiset osat, ja merkittiin myös, mitkä ovat jo vanhentuneita tai muuten hyödyntämiskelvottomia dokumentteja tai niiden osia.

Haastattelut järjestettiin huhtikuun ja toukokuun 2024 aikana. Haastattelut toteutettiin tarkoituksellisesti viimeisenä tiedonkeruumenetelmänä, jotta tutkijalla olisi itsellään siinä vaiheessa jo kertynyt tutkittavasta aiheesta paljon tietoa sekä teorian että aiemmin toteutettujen tiedonkeruumenetelmien pohjalta. Haastatteluiden haluttiin olevan täydentävä ja aiemmin kerättyä tietoa varmistava tiedonkeruumuoto. Yksi haastattelu toteutettiin kasvotusten kohdeorganisaation toimistotiloissa, mutta muuten haastattelut toteutettiin etäyhteydellä videoneuvotteluna Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Ennalta suunnitellut haastattelukysymykset pidettiin tarkoituksellisesti vähäisinä, mutta haastatteluiden aikana esitettiin myös lisäkysymyksiä tilanteen mukaan.

Jotta kerättyä aineistoa voidaan tulkita ja siitä voidaan vetää luotettavia johtopäätöksiä, tutkimuksen kulku ja kerätty aineisto tulee dokumentoida huolellisesti (Saukkonen, n.d.). Tämän opinnäytetyön tapauksessa kerättyä aineistoa ei julkaista, sillä aineisto sisältää kohdeorganisaation sisäistä tietoa. Tutkimuksen luonteen takia tutkimustuloksia ei pyritä yleistämään, vaan tutkimuksen kohteena on ainutlaatuinen, tarkasti rajattu kohdeorganisaation osa-alue. Aineistosta nostetaan opinnäytetyöraportissa esiin joitakin kiinnostavia nostoja sekä aineiston analysoinnista vedettyjä johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön tekijän omasta mielestä tiedonkeruu onnistui aikatauluun nähden hyvin, eikä prosessin venyttäminen ajallisesti olisi todennäköisesti enää tuonut merkittävästi uutta tietoa. Tiedonkeruu kohdistui rajattuun aiheeseen, ja kerätyn tiedon voidaan katsoa olleen aihepiirin ja ajan puitteissa riittävän kattavaa ja luotettavaa, jotta sen perusteella saatiin tehtyä johtopäätöksiä ja

luotua kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön konkreettisen tuotoksen hyödynnettävyys ja onnistuminen voidaan arvioida kohdeorganisaatiossa erikseen.

6.2 Aineiston käsittely ja tietosuoja

Aineiston keräämisessä ja käsittelyssä noudatetaan Satakunnan ammattikorkeakoulun laatimaa ohjeistusta. Tietosuojan ylläpitämiseksi tiedonkeruun yhteydessä syntyvät muistiot, litteroinnit, yhteystiedot ja muut dokumentit tullaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen hävittämään asianmukaisesti. Paperimuodossa olevat muistivihot ja muut paperit viedään lukittuun tietosuoja-astiaan hävitettäväksi ja sähköiset tiedostot poistetaan käytetyiltä laitteilta pysyvästi. Opinnäytetyön tekemiseen käytettävät tietokoneet ja muut laitteet pidetään lukittuina tai sammutettuina, ja ne ovat vahvalla salauksella suojattuja. Lisäksi työn tekemisen aikana noudatetaan toimeksiantajaorganisaation tietoturva- ja tietosuojaohteita.

Opinnäytetyön tekemisessä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kirjallinen raportti tallennetaan Theseukseen, josta se on avoimesti saatavissa. Ennen Theseukseen tallentamista toimeksiantajaorganisaation nimeämä henkilö lukee opinnäytetyöraportin, ja tarkastaa, että kaikki organisaatiota koskeva tieto voidaan julkaista. Raporttiin ei kirjoiteta toimeksiantajaorganisaation salassa pidettävää tietoa, eikä esimerkiksi aivoriiehen tai haastatteluihin osallistuvien henkilöiden nimiä julkaista opinnäytetyöraportissa. Opinnäytetyöprosessin aikana päivitetty palvelupäällikön työkalupakki jää kohdeorganisaation sisäiseen käyttöön.

6.3 Palvelupäällikön työkalupakin sisältö ja esittämistapa

Opinnäytetyöprosessin aikana käytiin järjestelmällisesti läpi kohdeorganisaatiossa palvelupäälliköiden työn tueksi laadittu ohjekokoelmadokumentti, palvelupäällikön työkalupakki. Dokumentti päivitettiin ja täydennettiin opinnäytetyöprosessin aikana ja sen uudistettu versio julkaistiin uudelleen

kohdeorganisaation palvelupäälliköiden käyttöön. Palvelupäällikön työkalupakin aiempi versio oli toteutettu Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla, ja uusittu versio päätettiin myös toteuttaa Wordilla sen helppouden vuoksi. Jatkokokehityksenä organisaatiossa voidaan pohtia, olisiko jokin muu ohjelmisto tai tiedostoformaatti parempi palvelupäällikön työkalupakin esittämiseen.

Palvelupäällikön työkalupakin on tarkoitus olla helposti ylläpidettävä pohja, jota kuka tahansa organisaation palvelupäälliköistä pystyisi tarvittaessa päivittämään ja täydentämään. Palvelupäällikön työkalupakki on jaettu aihepiirien mukaan lukuihin, jotka koskevat palvelupäällikön työssä keskeisiä osa-alueita. Palvelupäällikön työkalupakin sisältöä arvioitiin ja suunniteltiin tiedonkeruumenetelmistä saadun aineiston perusteella ja teorian tiedon pohjalta, verraten sisältöä laajasti käytössä olevien palvelunhallinnan viitekehysten ohjenuoriin ja parhaisiin käytäntöihin. Opinnäytetyön teoriaosaa kirjoittaessa ja lähdemateriaalia läpikäydessä pidettiin koko ajan mielessä kohdeorganisaation palvelupäällikön näkökulma. Teoriatiedosta pyrittiin tunnistamaan nimenomaan ne osat, jotka oleellisesti liittyvät palvelupäällikön työhön ja jotka olisi syytä sisällyttää palvelupäällikön työkalupakkiin kohdeorganisaation spesifien ohjeiden lomaan.

Palvelupäällikön työkalupakin teoreettisena pohjana toimii ITIL, joka on IT-alalla yleisesti tunnettu IT-palvelunhallinnan viitekehys. ITIL tarjoaa kokoelman hyväksi todettuja käytäntöjä ja ohjeistuksia IT-palvelutuotannon hallintaan sekä IT-palveluiden tunnistamiseen, suunnitteluun, toimittamiseen ja tukemiseen. (Business Technology Forum, 2021, s. 142.) Noudattamalla yleisesti hyväksi havaittuja käytäntöjä ja ohjeita organisaation omien spesifien ohjeiden taustalla, pystytään varmemmin tuottamaan asiakkaille laadukasta palvelua.

Dokumenttiin jäi edelleen tiettyjä osia, joita täytyy vielä päivittää ja täydentää. Tämä johtui muun muassa organisaatiossa juuri käynnissä olevista tiettyjen tietojärjestelmien vaihdoksista. Aikataulusyistä ei ollut mahdollista saada uusista järjestelmistä täysin valmiita ohjeita mukaan palvelupäällikön työkalupakkiin tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Dokumenttiin merkittiin kuitenkin selkeästi, mitkä kohdat ovat vielä toistaiseksi kesken, ja niiden päivittämiseen

on sovittu vastuuhenkilöt ja aikataulu. Tämä tiedotettiin kaikille kohdeorganisaation palvelupäälliköille dokumentin uusitun version julkaisun yhteydessä. Jatkuvan työn kehittämisen näkökulmasta olisi toivottavaa, että kohdeorganisaatiossa sovittaisiin yhteiset käytännöt ja vastuuhenkilöt palvelupäällikön työkalupakin ylläpitoon myös jatkoa ajatellen. Käytänteiden ja vastuuhenkilöiden sopiminen auttaisi siihen, ettei työkalupakki pääsisi jatkossa vanhentumaan uudelleen, kun ajan myötä väistämättä tulee taas uusia ohjeita tai järjestelmävaihtoksia.

7 KEHITTÄMISTYÖN TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA

Idea tutkimuksellisen kehittämistyön aiheesta sai alkunsa opinnäytetyön tekijän ja silloisen esihenkilön välisessä keskustelussa vuoden 2023 keväällä. Kohdeorganisaatiossa oli tarvetta kehittää palvelupäälliköiden työtä ja tarve palvelupäällikön työkalupakin päivittämiselle ja täydentämiselle oli jo pitkään ollut esillä, mutta aikaa sen tekemiseksi ei ollut löytynyt. Aiempi versio palvelupäällikön työkalupakista oli jäänyt keskeneräiseksi ja siinä oli niin paljon puutteita ja vanhentunutta tietoa, ettei se ollut enää järkevästi palvelupäälliköiden hyödynnettävissä. Opinnäytetyöprosessin aikana työkalupakin aiempi versio käytiin järjestelmällisesti läpi ja siitä poimittiin talteen käyttökelpoinen materiaali, sekä kaikki havaitut puutteet kirjattiin ylös.

Aihevalinnan ja tutkimusongelman pohjalta valittiin tutkimukselliseen kehittämistyöhön soveltuva lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät sekä päätettiin, mikä on työn teoreettinen viitekehys. Tietoa kerättiin eri metodein ja useista lähteistä luotettavuuden lisäämiseksi. Opinnäytetyön aihe osoittautui lopulta laajaksi, ja teorian tiedon osalta olisi ollut mahdollista sukeltaa eri osa-alueisiin paljon syvemmällekin. Aiheen rajaamista täytyi tehdä työn tekemisen aikana, jotta aihekokonaisuus ja työn laajuus pysyisi hallittavissa sekä työn valmistuminen toteutuisi suunnitellussa aikataulussa. Aiheen rajaaminen olisi

voinut olla alusta lähtien selkeälinjaisempi, jolloin valittua aihetta olisi voitu tarkastella teoreettisella tasolla syvällisemmin.

7.1 Tutkimustulokset ja pohdinta

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa oli myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan hyödynnettiin useampia eri tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla saatiin perusteellinen kuvaus tutkittavasta kohteesta. Teoriatiedon ja tiedonkeruumenetelmien kautta saadun tiedon pohjalta kehitettiin tutkimuksen kohdeorganisaatiolle kehittämisehdotuksia. Kehittämisehdotuksissa huomioitiin erityisesti ne asiat, jotka nousivat toistuvasti esiin eri tiedonkeruumuotojen pohjalta. Kehittämisehdotuksia muotoillessa huomioitiin IT-alalla yleisesti tunnetut palvelunhallinnan viitekehetykset, ja varmistettiin että kehittämisehdotusten taustalla on IT-alalla hyväksi havaittuja alan parhaita käytäntöjä.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tiedonkeruuta tehtiin aivoriihien ja osallistuvan havainnoinnin keinoin. Jo hyvin varhaisessa vaiheessa alkoi nousta esiin, että kohdeorganisaation palvelupäälliköiden rooli on avainasemassa monen eri asian onnistumisen osalta. Palvelupäällikön tulee tuntea organisaation prosessit hyvin, sillä palvelupäällikön rooliin kuuluu monessa prosessissa mukana toimiminen sekä prosessien toteutumisen ja onnistumisen seuranta. Kyseiset asiat nousivat esiin myös dokumenttianalyysissä. Dokumenttianalyysissä kohdeorganisaation prosessikuvauksia käytiin järjestelmällisesti läpi, ja nousi konkreettisesti esille, että isossa osassa prosesseista palvelupäälliköllä on ratkaiseva rooli prosessin onnistumisessa. Tutkimusaineistoa läpikäydessä nousi esiin, että palvelupäälliköiden osaaminen prosessien osalta sekä palvelunhallinnan johtamisjärjestelmän osalta olisi turvattava. Palvelupäällikön roolissa toimivien henkilöiden tulee tuntea ne prosessit ja ohjenuorat syvällisesti, joita heidän odotetaan työssään noudattavan ja joiden toteutumista he itse oman vastuualueensa osalta seuraavat ja raportoivat.

Laajoissa IT-ympäristössä palveluiden väliset suhteet voivat olla monimutkaisia. IT-palvelut voivat toimia sekä omina yksittäisinä toimintoinaan että osana laajempia IT-palveluiden kokonaisuuksia, tuottaen oman osansa palveluketjuihin. Jokin palvelu yksittäisenä ei välttämättä ole kriittinen, mutta osana laajempaa palveluketjua siitäkin voi tulla kriittinen. Palvelupäällikön roolissa korostuu kokonaisuuksien ymmärtäminen. Jokaisen päällikön tulee hahmottaa oman vastuualueensa toiminta osana organisaation laajempaa kokonaisuutta (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 128).

Yhtenä tutkimuksen apukysymyksistä oli, että mitkä palvelujohtamisen menetelmät voisivat auttaa palvelupäällikkötyössä. Johtaminen voidaan perinteisesti jakaa asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*). Todellisessa maailmassa näitä johtamisen muotoja ei voida erottaa toisistaan, sillä ihmiset saavat asioita tapahtumaan, ja jotta ihmisiä voidaan johtaa, täytyy mielessä olla toiminnan tavoite ja sisältö. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 19.) Palvelupäällikön ammatti on pohjimmiltaan johtamisammatti. Hyvä palvelupäällikkö tarvitsee johtamistaitoja niin henkilöstön hallinnan kuin prosessien valvonnan näkökulmista (Marin, 2018).

Palvelupäällikön rooliin kohdeorganisaatiossa pätee Grönroosin esiin nostamat johtajan vaatimukset: Johtajan tulee ymmärtää, millaista arvoa asiakkaat tarvitsevat, miten asiakkaille tuotetaan heidän haluamansa, sekä miten organisaation käytettävissä olevia resursseja hallitaan (Grönroos, 2015, s. 270). Teoreettisen lähdemateriaalin pohjalta tunnistettiin, että laadun ja arvon luomisen käsitteet korostuvat erityisesti palvelujohtamisessa. Palvelun laadun jatkuva parantaminen on elintärkeää yrityksen kilpailukyvyille ja kehitykselle.

Palvelupäällikkötyössä pitää kyetä yhdistämään sekä ihmisten johtaminen että asioiden johtaminen. Palvelupäällikkötyöhön sisältyy paljon toiminnan suunnittelua ja toiminnan valvontaa. Palvelupäällikkönä tulee muun muassa varmistaa palveluntuotannon resurssien riittävyys, ohjeistaa ja valvoa prosessien noudattamista ja määritellä kehittämistoimenpiteitä. Ihmisten johtajuuden keskeisiä elementtejä palvelupäällikön työssä ovat muun muassa kommunikaatio ja ihmisten toimintaan vaikuttaminen. Palvelujohtaminen on paljon myös

osaamisen ja kyvykkyyksien johtamista. Palveluntuotantoon osallistuvien henkilöiden työskentelyä ohjataan ja mahdollistetaan heidän onnistumisensa. Ihmisten johtamisessa tulee aina muistaa myös palautteen antaminen, sekä tarvittaessa palkitseminen ja tuen antaminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 19.)

Tutkimuksen muut apukysymykset olivat, että mitkä IT-palvelunhallinnan osa-alueet ovat palvelupäällikön työssä keskeisimpiä, sekä mitkä ovat IT-palvelunhallinnan keskeiset osa-alueet, joiden tulisi löytyä palvelupäällikön työkalupakista. Näihin tutkimuskysymyksiin vastaukset löytyivät tutkimukseen valittujen tiedonkeruumenetelmien avulla sekä teoreettisesta pohja-aineistosta erityisesti IT-palvelunhallinnan yleisesti tunnetuista viitekehyksistä. Erityisesti ITIL-viitekehysten osa-alueista pystyttiin nostamaan palvelupäällikön työkalupakin osa-alueiksi sopivia otsikoita, joiden alle koottiin kohdeorganisaation omat aihepiiriin liittyvät ohjeet. Empiirisen aineiston pohjalta tunnistettiin, että erityistä huomiointia palvelupäällikön työkalupakissa vaativat sopimushallintaan liittyvät osa-alueet. Erityisesti haastatteluissa nousi esiin se, että sopimusten valmisteluun, seurantaan ja irtisanomiseen liittyvät toimet nostavat usein palvelupäälliköille kysymyksiä, joihin toivotaan löytyvän selkeät ohjeet palvelupäällikön työkalupakin kautta.

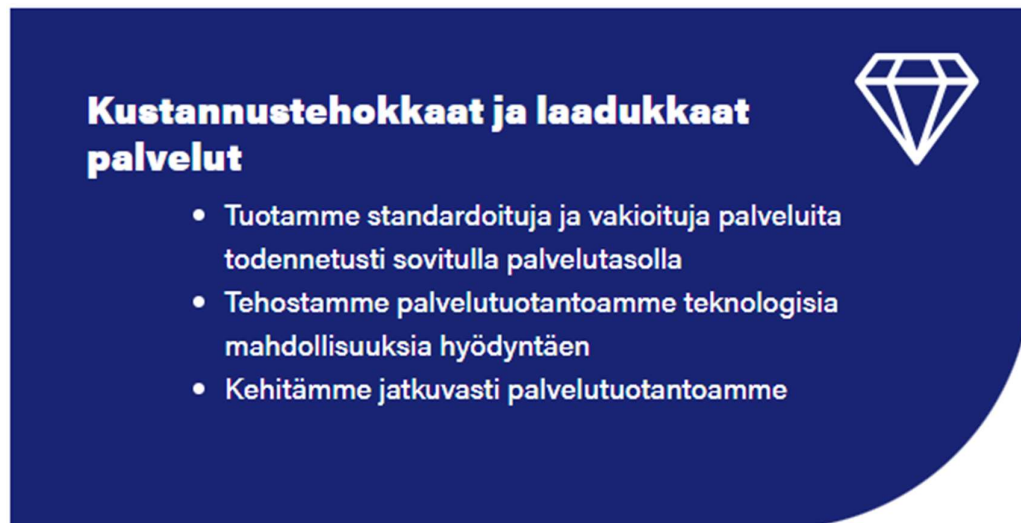
Tutkimuskysymykseen ”mitkä IT-palvelunhallinnan osa-alueet ovat palvelupäällikön työssä keskeisimpiä?” ei voi vastata kovin lyhyesti, sillä IT-palvelun jatkuvien palveluiden palvelunhallinta koskettaa monia osa-alueita, joista on mahdotonta nostaa vain yhtä tai muutamaa muita tärkeämmäksi. Vastaus tutkimuskysymykseen voisikin olla, että palvelupäällikön työssä on keskeistä huolehtia jatkuvan palvelun kokonaisvaltaisesta turvaamisesta palvelun elinkaaren alusta loppuun saakka. Jatkuvan palvelun IT-palvelunhallinnan kaikki tunnistetut osa-alueet ovat nostettu kohdeorganisaation palvelupäällikön työkalupakkiin, jotta palvelupäälliköillä olisi käytettävissään yksi dokumentti, joka toimii työn tukena mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli, että miten kohdeorganisaation palvelupäälliköiden palvelujohtamista voidaan kehittää niin, että kohdeorganisaation IT-palveluiden hallinta paranee. Teoreettisen pohjatiedon sekä

tiedonkeruumenetelmillä kerätyn aineiston analysoinnin pohjalta päädyttiin kahteen asiakokonaisuuteen, joiden kehittäminen voisi oleellisesti parantaa kohdeorganisaation IT-palveluiden hallintaa. Tunnistetut asiakokonaisuudet ovat palvelun laadun varmistaminen ja laadun jatkuva kehittäminen, sekä asiakasnäkökulman ymmärtämisen parantaminen. Molemmat aihepiirit ovat useiden eri lähteiden perusteella yksiä keskeisimmistä palvelujohtamisen osa-alueista, ja myös opinnäytetyöprosessin aikana kerätty empirinen aineisto tukee tätä näkemystä. Tarkemmin nämä tutkimustulokset käsitellään seuraavassa kahdessa alaluvussa.

7.1.1 Palvelun laadun varmistaminen ja kehittäminen

IT-alalla palvelun laadun jatkuva parantaminen on tärkeää, jotta organisaatio pysyisi kilpailukykyisenä nopeasti kehittyvillä markkinoilla. Palvelun parantaminen liittyy myös prosessien tehostumiseen, jolloin yleensä pystytään toimimaan kustannustehokkaammin. Laadun paraneminen johtaa parempaan asiakaskokemukseen ja arvonluontikykyyn. ITIL v4:n mukaan jatkuva parantaminen on yksi tekijä, jolla palvelulle luodaan lisäarvoa (Danby, 2023). Kohdeorganisaatiossa asiakkaat eli hyvinvointialueet ovat palvelun keskiössä. Jatkuva laadun parantaminen on elintärkeää kohdeorganisaatiolle itselleen, mutta myös kohdeorganisaation asiakkaille eli hyvinvointialueille, jotka tiukan taloustilanteen vuoksi tarvitsevat vaikuttavista ja kustannustehokkaista IT-palveluista apua oman taloutensa hallitsemiseen. Laadukkaat palvelut on mainittu myös kohdeorganisaation strategiassa. Yhtenä organisaation strategisena painopistealueena strategiajaksolle 2021–2025 onkin tuottaa kustannustehokkaita ja laadukkaita palveluita (kuva 1) (2M-IT Oy, n.d. a).



Kustannustehokkaat ja laadukkaat palvelut

- Tuotamme standardoituja ja vakioituja palveluita todennetusti sovitulla palvelutasolla
- Tehostamme palvelutuotantoamme teknologisia mahdollisuuksia hyödyntäen
- Kehitämme jatkuvasti palvelutuotantoamme

Kuva 1. Yksi 2M-IT Oy:n strategisista painopistealueista. (2M-IT Oy, n.d. a.)

Hyviä tapoja parantaa palvelun laatua on muun muassa panostaa henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen. Palvelunhallinnan parissa työskentelevillä henkilöillä tulisi olla hyvä tietämys paitsi asiakkaan toimialasta, myös tuntemusta IT-palvelunhallinnan parhaista käytännöistä. Palvelupäälliköiden osaamisen varmistaminen ja säännöllinen kouluttaminen esimerkiksi yleisesti tunnettuihin IT-palvelunhallinnan viitekehyksiin liittyen on tärkeää. Myös prosessien noudattamista kannattaa seurata tarkasti ja tehdä säännöllisiä laadunvalvontatoimenpiteitä, kuten auditointeja.

Palveluiden loppukäyttäjien kannalta on tärkeää, että palvelutuotanto on mahdollisimman häiriötöntä ja laadukasta. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan tietojärjestelmät ja IT-infrastruktuuri vaikuttavat myös potilasturvallisuuteen. Pahimmissa tapauksissa häiriötilanteiden takia potilaiden hoito voi viivästyä tai potilas voi saada tilaansa nähden väärää tai vaarallista hoitoa. Vakavia häiriötilanteita tai informaatiokatkoksia ei saisi olla etenkin terveydenhuollon kriittisissä järjestelmissä. Hyvin suunnitellut ja huolellisesti ylläpidetyt IT-palvelut toisaalta voivat myös parantaa potilasturvallisuutta esimerkiksi helpottamalla sote-ammattilaisen taakkaa tukemalla kliinistä työnkulkua ja päätöksentekoa. (Health IT, n.d.)

Yksi palvelujohtamisen liiketoiminnallisista tavoitteista on kustannustehokkuus. Liiketoiminnan jatkuvuus pyritään aina ensisijaisesti turvaamaan, ja se edellyttää, että palveluja saadaan tuotettua pitäen kustannusvaikutukset hyvällä tasolla. Toiminnan tehostamista ja kustannustehokkuutta voidaan parantaa prosessien sujuvoittamisella ja palveluiden yhtenäistämällä. (Business Technology Forum, 2021, s. 123.) Tuotteistaminen on yksi keino saavuttaa tasalaatuinen palvelu. Tuotteistamisella voidaan saavuttaa sopiva tasapaino palvelun vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille. Tietty räätälöityvyys yleensä halutaan säilyttää, mutta selkeästi määritellyllä palvelulla on parempi kustannustehokkuus kuin täysin yksilöllisellä palvelulla. (Tuominen ym., 2015, s. 5–6.)

”No me tiedetään, että meidän asiakkaiden taloustilanne on tosi huono. Meidän täytyy pystyä tuottamaan näitä palveluita aina paremmin, mutta ei me saada nostaa hintoja. Niin meidän täytyy itsekin oppia olemaan parempia ja tehokkaampia.”

Palvelupäällikön työtehtäviin kuuluu uusien ja muuttuvien palveluiden liiketoimintavaikutusten arviointi ja palveluiden parantamisen mahdollisuuksien tunnistaminen (Marin, 2018).

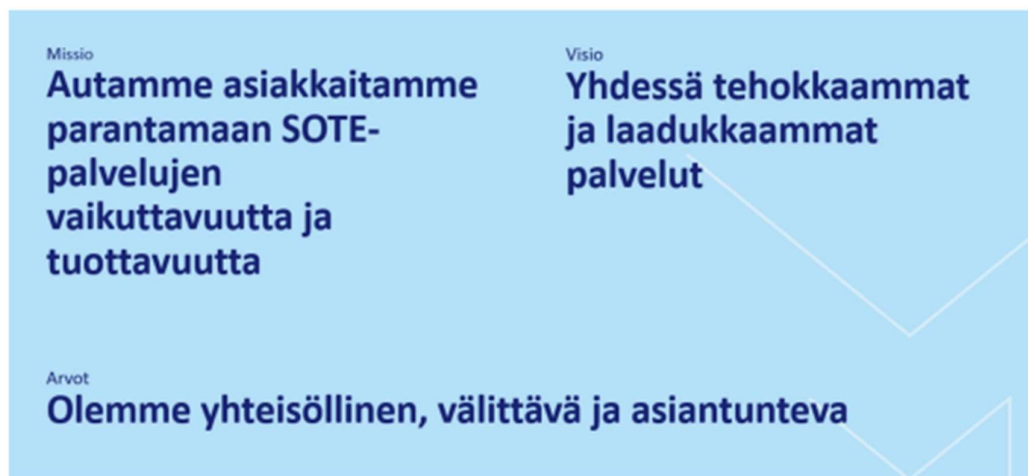
7.1.2 Asiakasnäkökulman ymmärtäminen

Tutkimuksen teon yhteydessä tuli selkeästi ilmi, että asiakasnäkökulman ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää palvelupäällikön roolissa. Kohdeorganisaation palvelupäälliköt ovat paljon yhteydessä asiakasorganisaatioiden kanssa. Asiakaskokemuksen kehittämisen osalta on tärkeää, että palvelupäälliköt ymmärtävät asiakkaiden omia prosesseja ja sitä, miten kohdeorganisaation palvelut nivoutuvat osaksi asiakkaiden prosesseja (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 90). Haastatteluissa useampi kuin yksi haastateltava nosti esiin sen, että kohdeorganisaation palvelupäällikkönä pitäisi olla riittävästi sekä teknistä osaamista että sote-alan toimialatuntemusta.

”...samalla pitäisi osata toimia teknisten asiantuntijoiden kanssa ja ymmärtää niitä teknisiä vaatimuksia ja rajoituksia, ja sitten toisaalta pitää

ymmärtää asiakkaan maailmaa, tuntee sote-alan toimintatapoja ja kaikkea sitä lainsäädäntöä ja muuta.”

Kohdeorganisaation strategiassa on linjattu, että yhtiön missiona on auttaa asiakkaitaan parantamaan sote-palveluiden vaikuttavuutta ja tuottavuutta (kuva 2). Missiossa puhutaan sote-palveluista, mutta nykymaailmassa sote-palveluita on mahdotonta tuottaa ilman niiden tukena olevia IT-palveluita. Kun kohdeorganisaatio onnistuu tuottamaan sote-alalle IT-palveluita laadukkaasti, lopputuloksena on myös parantunut sote-palveluiden laatu, joista hyötyy lopulta sote-palveluita käyttävä kansalainen sekä koko yhteiskunta.



Kuva 2. Kohdeorganisaation missio, visio ja arvot. (2M-IT Oy, n.d.a.)

Jotta palveluiden laatua voidaan parantaa, pitää huomioida myös asiakaskokemuksen parantaminen. Asiakaskokemukseen liittyy esimerkiksi viestintä, huomaavaisuus, luotettavuus ja vuorovaikutus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 59.)

”Me toimitaan tässä välissä. Pitää huolehtia, että meidän omat asiantuntijat, meidän ohjelmistotoimittajat ja asiakkaat toimitaan kaikki sääntöjen mukaisesti. Täytyy pitää kieli keskellä suuta ja osata kommunikoida aina jotenkin fiksusti.”

Marinin mukaan palvelupäällikön keskeisiä tehtäviä on varmistaa, että palvelu vastaa sovittuja asiakasvaatimuksia, sekä varmistaa, että kommunikaatio asiakkaan kanssa palvelusta on oikeanlaista ja johdonmukaista (Marin, 2018).

Teoreettisen pohjatiedon perusteella voidaan sanoa, että asiakkaan toimialan ja asiakastarpeiden tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta organisaatio pystyy tuottamaan juuri sellaista palvelua, jota asiakas tarvitsee omassa liiketoiminnassaan. Asiakkaan toimintaympäristö vaikuttaa asiakkaan tarpeisiin ja haasteisiin. Palveluntuottajan on tiedettävä, mikä rooli palvelulla on asiakkaan toiminnassa ja miten palvelu voi auttaa asiakasta heidän haasteissaan. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 101.)

Teorialähteet painottavat, että palveluliiketoiminnassa arvo muodostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyössä. Palveluntuottajana pitää myös pystyä vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin, ja mitä paremmin asiakas tunnetaan, sen paremmin tarpeita pystytään ennakoimaan. Asiakkaansa hyvin tunteva palveluntuottaja pystyy tarjoamaan asiakkaalleen palvelua jo ennen, kuin asiakas itse ehtii sitä pyytämään. (Bordoloi ym., 2023, s. 10–11.) Tässä on kyse positiivisesta yllättämisestä, jolla on erittäin tehokas vaikutus myönteiseen asiakaskokemukseen ja asiakkaan uskollisuuteen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 101). On kuitenkin muistettava, että asiakasarvo on lopulta aina asiakkaan määrittelemää. Arvo voi olla taloudellista tai toiminnallista, mutta se on aina asiakkaan kokemus palvelun arvosta, eikä palveluntuottajaorganisaation määrittelemä arvolupaus. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 104.)

Asiakkailta saatu palaute on arvokasta palvelun laadun parantamisessa. Kun palvelussa jotain menee pieleen, kannattaa kokemuksesta ottaa oppia. Reklamaatiot kannattaa käänntää positiiviseksi, ja ymmärtää, että ne ovat mahdollisuus nostaa asiakaskokemus korkeammalle tasolle kuin mitä se oli ennen huonoa kokemusta. Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakaskokemusta olisi tärkeää pystyä mittaamaan, ja näin luotettavasti todentaa tarjottujen palveluiden myönteinen vaikutus asiakasyrityksen liiketoimintaan (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 117).

Kohdeorganisaatiossa on käytössä useita mittareita, joiden avulla palveluiden laatua seurataan. Kuitenkaan kohdeorganisaation palvelupäälliköiden palvelunhallintatyön laatua ei suoranaisesti vielä mitata. Palvelunhallinnan laadun

mittaaminen voi olla hankalaa toteuttaa, mutta mikäli sitä päätetään tehdä, voidaan saada yksityiskohtaista tietoa siitä, mitkä tekijät onnistuvat ja mitkä eivät niin hyvin. Jos mittaamiseen päätetään ryhtyä, se tulisi suunnitella hyvin ja perustella miksi ja mitä mitataan. Mittaamisen tulee olla systemaattista, esimerkiksi aina kvartaaleittain tapahtuva mittaus. Mittaustiheys tulee kuitenkin harvita tarkoin, sillä asiakkaat helposti ärsyyntyvät liian tiheään mittaamiseen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, s. 235–237.)

Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat tehokkaita ja klassisia tapoja mitata palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta. IT-alalla tyypillisesti käytetään myös teknisiä mittareita, jotka antavat numeraalista dataa palvelun suoriutumisesta. Niiden tulokset heijastuvat suoraan myös asiakastyytyvyyteen. IT-palvelun laatua voidaan esimerkiksi mitata tietyillä laatuindekseillä, kuten MTTR (*mean time to repair*) ja MTBF (*mean time between failures*). Näillä mittareilla pystytään mittaamaan keskimääräistä IT-palvelun häiriöstä toipumisaikaa ja keskimääräistä häiriöiden välissä kulunutta häiriötöntä aikaa. Näitä mittareita voidaan käyttää palvelun vakauden mittaamisessa, sekä voidaan seurata, miten mittarit kehittyvät esimerkiksi palvelun laatuun tehtyjen parannusten jälkeen. (Stryker, 2023.)

7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Yleisesti ajatellaan, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus tulee arvioida kokonaisuutena, vaikka luotettavuuden arviointiin onkin olemassa erilaisia painopistealueita, kuten tutkimuksen johdonmukaisuus, eettinen kestävyys, uskottavuus ja riippumattomuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 148–149). Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijä voi vaikuttaa tutkimuksen puolueellisuuteen, sillä hän toimii itse tutkimusasetelman asettajana ja tulkitsijana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160). Tämän opinnäytetyön tekijä tuntee kehittämis-kohteen hyvin ja osallistui itse kehittämisprosessiin aktiivisena toimijana. Tämä lisää opinnäytetyön tekijän puolueellisuutta. Luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan tulee dokumentoida tutkimuksen kulku hyvin, jotta siitä vedetyt tulokset ja johtopäätökset olisivat mahdollisimman luotettavia, ja että tutkimusraportin

lukija voisi tehdä omat päätelmänsä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105.)

Tämän opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa pyrittiin noudattamaan huolellisuutta. Huolellisuuden merkitys korostuu erityisesti aineiston keräämisessä, käsittelyssä ja tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten vetämisessä (Saukkonen, n.d.). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tieteellisen tutkimuksen vaatimusten noudattaminen jokaisessa tutkimuksen vaiheessa, tiedonkeruumenetelmien hyödyntämisessä sekä tulosten raportoinnissa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 150–151). Jotta aineiston tulkinta ja johtopäätösten vetäminen voi olla luotettavaa, tutkimuksen kulkua dokumentoitiin koko prosessin ajan ja aineistonkäsittelyn huolellisuuteen kiinnitettiin huomiota.

Tähän opinnäytetyöhön etsittiin teoreettista pohjatietoa sekä kotimaisista että kansainvälisistä lähteistä. IT-palvelunhallinnan osalta lähdemateriaali painottuu enemmän kansainvälisiin julkaisuihin ja verkkolähteisiin, kun taas palvelujohtamisen osalta materiaalia löytyi kohtalaisen paljon myös suomeksi. Teorialähteissä pyrittiin mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään mahdollisimman uusia kirjoja ja julkaisuja, mutta mukana on myös vanhempaa materiaalia. Vanhempien lähteiden valinnassa pyrittiin aina huomioimaan se, että itse asia ei olisi päässyt vanhentumaan. Lähteinä käytetyt Internet-sivut ovat luotettavien, IT-palvelunhallinnan alalla yleisesti tunnustettujen organisaatioiden ylläpitämiä sivustoja. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet on kirjattu huolellisesti tekstiviittauksiksi sekä työn lopussa olevaan lähdeluetteloon.

7.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehitysideat

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset kohdistuvat tietyn organisaation jatkuvien palveluiden IT-palvelunhallintaan, eivätkä tutkimustulokset ole suoraan yleistettävissä muihin yrityksiin. Yleisellä tasolla tutkimustuloksia voi olla mahdollista hyödyntää myös muiden IT-palvelunhallintaa toteuttavien yritysten ja organisaatioiden toiminnassa. Kohdeorganisaation sisällä tutkimustuloksia

voivat sovelletusti hyödyntää muutkin IT-palveluiden jatkuvaan palveluun osallistuvat työntekijäryhmät kuin vain palvelupäälliköt.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation palvelupäälliköt saivat käyttöönsä konkreettisen ohjekokoelmadokumentin, jota organisaatiossa kutsutaan palvelupäällikön työkalupakiksi. Tuotoksesta pyrittiin tekemään kohdeorganisaation palvelupäälliköille päivittäisen työn apuväline, joka helpottaa palvelupäälliköitä varmistamaan oman vastuualueensa palveluiden jatkuvuuden turvaaminen sekä auttaa palveluiden laadun ylläpitämisessä ja jatkuvassa parantamisessa. Dokumentissa nivotaan yhteen kohdeorganisaation omat spesifit ohjeet ja käytännöt IT-alalla yleisesti käytössä oleviin palvelunhallinnan viitekehysten tarjoamiin parhaisiin käytäntöihin.

Palvelupäällikön työkalupakissa otetaan kantaa toimittajahallintaan, sopimushallintaan, häiriönhallintaan, ongelmanhallintaan, raportointiin, palveluiden talouden hallintaan ynnä muihin palvelupäällikkötyössä keskeisiin toimiin. Palvelupäällikön työkalupakin on tarkoitus olla yleisluontoinen ja kattava, joka palvelee kaikkia organisaation palvelupäälliköitä riippumatta kunkin palvelupäällikön tarkemmasta vastuualueesta. Tuotoksen hyödynnettävyyttä voidaan selvittää myöhemmin esimerkiksi kyselyiden tai jatkokehitystyöpajojen avulla. Jatkossa organisaatiossa voidaan myös pohtia, voitaisiinko opinnäytetyön tuotosta hyödyntää muidenkin työntekijäryhmien työn tukena.

IT-palvelunhallinta on niin laaja-alaista, että se kannattaa pilkkoa osiin ja valita kehitettäväksi kohteeksi jokin tietty palvelunhallinnan osa-alue kerrallaan. Opinnäytetyöprosessin aikana kohdeorganisaatiossa tunnistettiin muun muassa seuraavia jatkokehitysideoita, jotka liittyvät IT-palvelunhallintaan ja palvelupäällikön työhön:

- Palveluiden tuotteistaminen
 - Mitä tuotteistamisella tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään kohdeorganisaatiossa
- Palveluiden laatuindeksien tehokkaampi seuranta
- Tekoälyn hyödyntäminen palvelupäällikkötyössä

- Palveluraportoinnin kehittäminen tekoälyä hyödyntäen
- Kohdeorganisaation palvelupäälliköiden osaamiskartoitus
 - Tarve tunnistettiin erityisesti sopimushallinnan osalta sekä hankintaosaamisen osalta
- Kohdeorganisaation palvelupäälliköiden perehdytysuunnitelma

Yhtenä kehitysideana haastatteluiden pohjalta nousi esille sopimushallinnan osaamiskartoitus ja sopimusosaamisen koulutus palvelupäälliköille. Lisäksi esiin nostettiin kohdeorganisaatiossa tärkeä asia, eli julkiset hankinnat. Palvelupäälliköt voisivat hyötyä hankintalainsäädännön palvelupäälliköille räätälöidystä koulutuksesta.

”Sitä perehdytystä kaipaisi enemmän, sopimusten hallintaan ja ehkä hankintoihinkin. Näistä voisi meille olla joku koulutus, jossa pääsisi kyselemään. Nää on isoja ja vaikeita kokonaisuuksia, etenkin uudemmille palvelupäälliköille, kun tehdään vaikka uusia palvelusopimuksia, se on monilla vielä hakusessa.”

Hyvään sopimushallintaan kuuluu henkilökunnan riittävä koulutus ja ohjeistaminen sopimusten laadintaan. Seuraamalla sopimushallinnan ohjeistuksia varmistetaan, ettei toimivaltarajoja ylitetä. Organisaation sopimuksista päättävä henkilö tulee olla selkeästi tiedossa, ja henkilökunnan pitää tietää, millaisissa tapauksissa heidän tulee kääntyä esimiehensä, yrityksen lakimiehen tai muun ohjeistetun tahon puoleen. Henkilökunnan on myös tärkeää tietää, että voivatko he joissain tapauksissa poiketa yleisistä prosesseista. Usein poikkeamismahdollisuus halutaan pitää suppeana tai vain organisaation ylemmän johdon mahdollisuutena. (Hemmo, 2005, s. 311–313.)

Haastatteluissa nousi esiin palvelupäällikkönä toimimisen haastavuus ja vastuullisuus. Monet kokevat kohdeorganisaatiossa palvelupäällikön tehtävän paitsi kiinnostavaksi, mutta välillä myös todella vaativaksi ja kuormittavaksi.

”Työn vaativuus ei oikein näy ulospäin. Tämä on tosi vaativaa työtä.”

”Palvelupäällikkönä on bussin alla, kun jotain tapahtuu.”

”Vastuu on kaksipuolinen. Tähän kuuluu kyllä myös ongelmista vastaaminen, eli kun niitä ongelmia tulee, niin me olemme siellä sitten...”

”Monen tulen välissä toimiminen. Pitäisi osata kumartaa vähän joka suuntaan eikä pyllistää mihinkään.”

Tämän opinnäytetyön aihepiiriin ei kuulunut työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen tai esimerkiksi itsensä johtamiseen liittyvät seikat. Haastattelutilanteet olivat kuitenkin vapaamuotoisia, ja ennalta valmistellut kysymykset olivat niin avoimia, että niissä nousi vastauksiksi myös näihin aihepiireihin liittyviä asioita. Yhtenä tutkimusideana ja kehityskohteena jatkossa voisikin olla palvelupäällikön työn hallinnan ja itsensä johtamisen kehittäminen.

”Ehkä joku työn ohjaus, itsensä johtaminen, voisi olla osalle tosi hyvä. Ehkä enemmän tällaista tukea palvelupäälliköille.”

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteeseen päästiin, ja lopputuloksena syntyi konkreettinen tuotos ja valmis opinnäytetyöraportti. Kohdeorganisaatioon jää pohdittavaksi, miten kehittämisehdotuksia lähdetään työstämään. Jatkokehitysideoita voidaan hyödyntää kohdeorganisaatiossa osana normaalia työn kehittämistä, mutta osasta niistä on varmasti mahdollista myös johtaa uusia opinnäytetyöideoita tuleville korkeakoulujen opinnäytetöiden tekijöille.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajaorganisaation palvelupäällikkötyön ja IT-palvelunhallinnan nykytilaa ja luoda kehittämisehdotuksia palvelun laadun ja toimitusvarmuuden parantamiseksi. Konkreettisena tuotoksena kohdeorganisaation käyttöön julkaistiin ohjekokoelmadokumentti palvelupäälliköiden päivittäisen työn tueksi. Ajantasaisen ja IT-palvelunhallinnan viitekehysten parhaisiin käytäntöihin perustuvan dokumentin avulla kohdeorganisaation palvelupäälliköiden on helpompi toteuttaa palvelunhallintatyötä laadukkaasti. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio tuottaa IT-palveluita julkiselle

sektorille sosiaali- ja terveydenhuoltoon, joten palveluiden laadun turvaaminen ja niiden kustannustehokkuus on myös yhteiskunnallisesti merkittävää.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teorialuvussa perehdyttiin palvelujohtamiseen. Kiteytettynä palvelujohtaminen on asiakkaille muodostuvan arvon ymmärtämistä, organisaation palveluntuottokyvyn ymmärtämistä ja ohjaamista, sekä organisaation luotsaamista strategiassa määritettyjä tavoitteita kohti. Toisessa teoriaosassa perehdyttiin palveluiden hallintaan ja kehittämiseen IT-alalla. IT-palvelunhallintaa toteutetaan yhdistämällä palveluun teknologiaa, prosesseja ja ihmisten osaamista. IT-palveluiden hallintaan liittyvät oleellisesti erilaiset viitekehukset, jotka ovat palveluiden hallinnan ja kehittämisen tueksi luotuja parhaiden käytäntöjen kokoelmia. Laadukkaalla IT-palvelunhallinnalla pyritään parantamaan palveluiden laatua, kustannustehokkuutta ja asiakastyytyvyyttä.

Päätutkimuskysymyksenä oli, että miten kohdeorganisaation palvelupäälliköiden palvelujohtamista voidaan kehittää niin, että kohdeorganisaation IT-palveluiden hallinta paranee. Tähän löydettiin lopulta kaksiosainen vastaus perustuen sekä teoreettiseen pohjatietoon että empiiriseen aineistoon. Tutkimustyön perusteella kohdeorganisaatiossa kannattaisi parantaa palvelun laadun varmistusta ja sen kehittämistä, sekä asiakasnäkökulman korostamista ja asiakkaan tarpeen aitoa ymmärtämistä entistäkin paremmin. Tämä ei tarkoita, että mainitut asiat toteutuisivat kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä huonosti. Jatkuvan parantamisen hengessä tärkeitä asioita tulisi aina kehittää entistään. Työssä annettiin kehittämisehdotuksia näiden seikkojen parantamiseksi.

Koska tutkimuksellinen kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena, tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita organisaatioita. Tapaustutkimuksen avulla saatiin kuitenkin kohdeorganisaation tietystä osa-alueesta syvällistä tietoa, joka olikin tutkimuksen tarkoitus. Tutkimuksessa oli myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, koska prosessin aikana päivitettiin ja jalkautettiin kohdeorganisaation palvelupäälliköiden käyttöön tarkoitettu palvelupäällikön työkalupakki. Konkreettisen tuotoksen avulla tutkimus haluttiin sitoa vahvasti kohdeorganisaation käytäntöön ja palvelupäälliköiden päivittäiseen työhön. Samalla

haluttiin tuottaa myös uusia kehittämisideoita, joiden avulla kohdeorganisaation palvelupäälliköiden työnkuvaa voitaisiin kehittää jatkossa.

Teoriatietoon perehtyminen opinnäytetyöprosessin aikana toi työn tekijälle uutta näkemystä omaan päivittäiseen työhön palvelupäällikkönä. Tekijän ymmärrys kohdeorganisaation palvelunhallinnan tilasta kasvoi myös tutkimusmenetelmien myötä. Erityisesti osallistuvana havainnoijana toimiminen opinnäytetyöprosessin aikana antoi hyvää käsitystä siitä, mikä on organisaation nykytila ja mitä asioita voisi olla tarpeellista kehittää. Osa kehittämisehdotuksista julkaistiin opinnäytetyöraportin luvussa 7.3 julkisesti. Osa kehittämisideoista jäi kohdeorganisaation sisäiseen tietoon.

Nykymaailmassa sosiaali- ja terveystalvueluita ei voida tuottaa ilman IT-palveluita. Tietotekniikkaa ja digitaalisia palveluita hyödynnetään jatkuvasti enemmän sote-alallakin, ja ne nivoutuvat saumattomasti yhteen kansalaisen tarvitsemien sote-palveluiden kanssa. Mitä paremmin sosiaali- ja terveysalan palvelut toimivat, sitä turvallisempaa meidän jokaisen on asioida asiakkaana tai potilaana julkisin verovaroin tuotetussa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Veronmaksajina etumme on myös se, että palvelut ovat vaikuttavia ja kustannustehokkaita. Sote-alan IT-palveluiden tuottajana kohdeorganisaation palvelupäälliköt pääsevät näköalapaikalle vaikuttamaan sote-alan palveluiden murroksessa. Tässä opinnäytetyössä perimmäisenä ajatuksena olikin aito kehittämisenhalu palvelupäällikön tärkeää roolia kohtaan.

LÄHTEET

- 2M-IT Oy. (n.d. a). 2M-IT Oy Strategia 2021–2025. Haettu 19.4.2024 osoitteesta <https://2m-it.fi/yritys/#strategia>
- 2M-IT Oy. (24.10.2018.). Miten laatujärjestelmä näkyy 2M-IT:llä? <https://2m-it.fi/uutiset/miten-laatujaarjestelma-nakyy-2m-itlla/>
- 2M-IT Oy. (n.d. b). Yritys. Haettu 19.4.2023 osoitteesta <https://2m-it.fi/>
- Axelos. (2019). ITIL Foundation: ITIL 4 Edition. Axelos.
- Bordoloi, S., Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. (2023). Service Management : Operations, Strategy, Information Technology. (10th Edition). McGraw Hill.
- Business Technology Forum. (2021). Bisnes-teknologiamalli. (Versio 4.5.2). Haettu 7.3.2024 osoitteesta <https://btmalli.fi/lataa-pdf/>
- Carlson, S. (28.6.2017). Applying lean to improve ITSM processes. <https://www.axelos.com/resource-hub/blog/applying-lean-to-improve-itsm-processes>
- Clifford, D. & Williams, M. (2016). SIAM/MSI: An Introduction to Service Integration and Management - Multi-Sourcing Integration for IT Service Management. IT Governance Ltd. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=4794156>
- Danby, S. (5.1.2023). What is ITIL? <https://itsm.tools/what-is-til/>
- DigiFinland Oy. (21.3.2024). Tekoäly hyvinvointialueilla: sosiaali- ja terveydenhuollon käyttötapaukset ja kansallinen edistäminen. Esiselvitystyön loppuraportti. Haettu 26.3.2024 osoitteesta https://digifinland.fi/wp-content/uploads/2024/03/DigiFinland_tekoaly_loppuraportti_210324.pdf
- Efecte. (n.d.). Best practices for service management. Haettu 26.3.2024 osoitteesta <https://www.efecte.com/ebook/itil4-whitepaper>
- EXIN. (2020). Service Integration and Management (SIAM™) Foundation Body of Knowledge. (2nd edition). Scopism Limited.
- Ferris, K. (10.2.2017). Making service management agile. <https://www.axelos.com/resource-hub/blog/making-service-management-agile>
- Grönroos, C. (2015). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. (5. painos). WSOYpro.
- Haikala, I. & Mikkonen, T. (2011). Ohjelmistotuotannon käytännöt. Talentum.

Health IT. (n.d.) Patient Safety in Health IT. Haettu 19.5.2024 osoitteesta <https://www.healthit.gov/topic/patient-safety-health-it>

Hemmo, M. (2005). Sopimusoikeus III. Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Tammi.

Iivonen, J. (6.10.2021). SIAM™ Foundation. Waku kurssimateriaali.

Innokylä. (n.d.) Työkalu : aivoriihi. Haettu 21.4.2024 osoitteesta <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

ITSMF Finland. (29.7.2011). ITIL-sanasto ja lyhenteet – Suomenkielinen. https://www.itsmf.fi/site/assets/files/1931/itil_2011_finnish_glossary_v1_01.pdf

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. (2009). Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua : Opas yrityksille. (4. painos). Tekes.

Jyväskylän yliopisto. (2015). Havainnointi eli observointi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttatyoe>

Jyväskylän yliopisto. (2021). Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011). Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja.

Kaiser, A. K. (2021). Become ITIL 4 Foundation Certified in 7 Days: Understand and Prepare for the ITIL Foundation Exam with Real-life Examples. (2nd edition). Apress. [https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW\\$51712: ss_book:154088#summary/BOOKS/RW\\$51712: ss_book:154088](https://2masteritezproxy.skillport.com/skillportfe/assetSummaryPage.action?assetid=RW$51712: ss_book:154088#summary/BOOKS/RW$51712: ss_book:154088)

Kalland, B. (22.2.2023). Hyödynnä viitekehyksiä IT-palvelujen rakentamisessa ja ylläpidossa. <https://www.tieturi.fi/blogi/hyodynnä-viitekehyksia-it-palvelujen-rakentamisessa-ja-yllapidossa>

Kallio, K. E. (2023). Moderni johtaja : työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen. (1. painos). Kauppakamari.

Kananen, J. (2009). Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä : kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2009). Johtamisen näkökulmat : peruskäsitteitä ja -malleja. (3. painos). Edita.

- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. (2006). Organisaation olemus. Edita.
- Kiwa. (n.d.) Laatu järjestelmän sertifiointi (ISO 9001). Haettu 21.4.2024 osoitteesta <https://www.kiwa.com/fi/fi/palvelumme2/sertifiointi-arviointi-ja-todentaminen/laatujaarjestelman-sertifiointi-iso-9001/>
- Kuntarekry. (2024). 2M-IT Palvelupäällikkö, Palvelunhallinta potilasjärjestelmät. Haettu 14.3.2024 osoitteesta <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyopaikat/palvelupaallikko-palvelunhallinta-potilasjarjestelmat-583990/>
- Känsälä, A. (2023). Johtajasta mestariksi. Tammi.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). Prosessijohtamisen käsitteet. (4. uudistettu painos). Teknoliogiateollisuus.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Siljanpää, V. & Vuolle, M. (2010). Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Tietosanoma.
- Manjaly, S. (1.7.2022). COBIT Framework: A Different Take on Service Management. <https://blog.invgate.com/cobit-framework>
- Mann, S. (20.1.2023). What is ITSM? <https://itsm.tools/what-is-itsm/>
- Marin, J. (2018). ITIL® Foundation. Wakaru kurssimateriaali.
- Myllymäki, R. (2017). Tehokkuus ensin! : Palveluyksiköstä tuottavuus- ja kasvukumppaniksi. Ketterät Kirjat.
- Myllymäki, R. (2022). Tietohallinnon organisointi : Organisoinnilla lisäarvoa tietohallinnosta ja IT-palveluista. (2. painos). Ketterät Kirjat.
- OGC. (2007). ITIL V3, Service Design. TSO – The Stationery Office.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Oppariapu. (n.d.). Dokumenttianalyysi. Haettu 14.3.2024 osoitteesta <https://oppariapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>
- Oppariapu. (16.1.2016). Vinkit haastattelujen laatimiseen. <https://oppariapu.wordpress.com/2016/01/16/vinkit-haastattelujen-laitimiseen/>
- Oppariapu. (20.1.2016). Vinkit havainnointiin. <https://oppariapu.wordpress.com/2016/01/20/vinkit-havainnointiin/>
- Oppia.fi. (2024). SIAM™ Foundation. Haettu 19.3.2024 osoitteesta https://oppia.fi/courses/wakaru/siam-foundation?utm_source=wakaru.fi
- Parantainen, J. (2007). Tuotteistaminen : rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum.
- Pesonen, H. (2007). Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020). Strategiana asiakaskokemus : miksi, mitä, miten? Docendo.

Saarinen, T. (12.4.2021). Prosessien kuvaamisen ensiaskeleet – Mitä tehdä ennen kuin aloitat kuvaamisen? <https://www.arter.fi/prosessien-kuvaamisen-ensiaskeleet-mita-tehda-ennen-kuin-aloitat-kuvaamisen>

Saukkonen, P. (n.d.). Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Haettu 9.5.2024 osoitteesta <https://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). Haettu 8.3.2024 osoitteesta <https://stm.fi/soteuudistus>

Stryker, C. (12.5.2023). MTTR versus MTBF: What's the difference? <https://www.ibm.com/think/topics/mtrr-vs-mtbf>

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen. Talentum.

Takki, P. & Halonen, S. (2017). IT-sopimukset : käytännön käsikirja. (Uudistettu painos). Alma Talent.

Tanskanen, K. (2021). Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma.

Thurman, P. (2024.) Tips for excelling with AI in ITSM. <https://www.efecte.com/guide/excelling-ai-in-itsm>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. (Uudistettu laitos). Tammi.

Tuominen, K. (2021). Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen. (Toinen painos). ChangeManager Pro.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja. <https://aalto.todoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/e28a24d7-a962-4cc2-a147-fe286705f936/content>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). Johtaminen : Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. (1. painos). Edita.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. (4. uudistettu painos.) PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen. (2. uudistettu painos). Tietosanoma.

Wakaru. (2023). SIAM™ Foundation. Haettu 19.3.2024 osoitteesta <https://www.wakaru.fi/palvelujohtaminen/siam/siam-foundation/>

Wegner, C. M. (2022). The Management of Service Business. Books on Demand.

Yle. (7.2.2024). Hyvinvointialueiden talous putosi 1,3 miljardia pakkaselle – asiantuntija: Laiva on käännettävä nyt. <https://yle.fi/a/74-20073342>

LIITE 1: AVOIMEN TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Lyhyt kuvaus opinnäytetyön sisällöstä ja tavoitteesta (haastattelija)

- Mitkä ovat mielestäsi palvelupäällikön keskeisimmät työtehtävät?
- Mitkä ovat palvelupäällikkönä toimimisen suurimmat haasteet?
- Millaisia kehittämiskohteita näet palvelupäällikön työssä?

Lyhyt kuvaus palvelupäällikön työkalupakista (haastattelija)

- Minkälaista sisältöä palvelupäällikön työkalupakissa pitäisi olla?
- Missä tilanteissa hyödyntäisit palvelupäällikön työkalupakkia?