

Service Deskin rooli IT-palveluntarjoajan organisaatiossa

Salla-Mari Kalasniemi



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Salla-Mari Kalasniemi | |
| Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön otsikko Service Deskin rooli IT-palveluntarjoajan organisaatiossa | Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 1 |
| <p>Service Desk on keskitetyn yhteydenoton mahdollistaja, joka helpottaa asiakasta ongelmatilanteen sattuessa. Service Deskin rooli IT-palveluntarjoajan organisaatiossa ja palvelun toimittamisen prosessissa on kriittinen, koska Service Desk saattaa olla asiakkaan ainoa kontakti IT-palveluntarjoajan yritykseen. Asiakkaat muodostavat mielipiteitä koko yrityksestä Service Deskin kanssa käydyin vuorovaikutuksen perusteella. Tästä johtuen Service Deskillä on suuri vastuu ja vaikutus IT-palveluntarjoajan imagoon ja sitä kautta sen kilpailukykyyn.</p> <p>Tutkimus selvittää, mihin Service Deskin osa-alueisiin IT-palveluntarjoajan tulisi panostaa ja kiinnittää huomiota, jotta Service Deskistä saadaan menestyvä. Menestyvällä Service Deskillä tarkoitetaan laadukasta palvelua tuottavaa yksikköä, joka tuottaa arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle.</p> <p>Opinnäytetyön rajaukseen sisältyvät Service Deskin toiminnan lähtökohdat, eli palvelun ulkoistaminen ja sijoittuminen IT-palveluntarjoajan organisaatioon. Service Deskin osa-alueita tarkastellaan menestystekijöiden näkökulmasta. Osa-alueita ei selvitetä yksityiskohtaisesti, vaan tutkimus keskittyy asioiden kokemiseen ja miten lisäarvoa pystytään tuottamaan. Koska Service Deskin etulinjan agentit ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin, niin tutkimuksessa keskitytään pääasiassa heihin. Tutkimuksessa otetaan huomioon asiakkaan näkökulma, mutta syvennyttään IT-palveluntarjoajan perspektiivin kokemukseen.</p> <p>Menestyvän Service Deskin komponentit pystytään asettamaan tärkeysjärjestykseen: ihmiset, prosessit, työkalut ja mittarit. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että eri rooleissa arvostetaan eri taitoja, mutta kaikista tärkeintä on työntekijän asenne sekä yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen. Prosesseista selvisi, että niiden tarkasti noudattaminen ei ole tärkeää vaan se, että Service Desk kykenee soveltamaan ja hyödyntämään niitä omaan tilanteeseensa. Service Desk -agentin työ tehdään työkalujen avulla, joten niiden merkitystä ei voida väheksyä. Työkalut voivat säästää aikaa ja resursseja. Tärkeintä on, että ne eivät hidasta työntekijää eivätkä hävitä dataa. Tutkimuksen mukaan hyvät työntekijät tekevät hyvää työtä mittareista huolimatta. Tämä tarkoittaa sitä, että mittarit antavat suuntaa, mutta eivät kerro välttämättä totuutta kokonaisuudesta.</p> <p>Service Deskillä on ratkaisevan suuri vaikutus palveluntarjoajan kilpailukykyyn. Huono Service Desk voi pilata hyvin toimitetun palvelun mielikuvan ja hyvä Service Desk voi pelastaa sellaisen palvelun toimituksen, joka ei sujunut niin hyvin. Service Deskiä voidaan hyödyntää kilpailutustilanteessa esittämällä suosituksia edellisiltä ja nykyisiltä asiakkailta. Service Desk vaikuttaa myös suuresti yrityksen imagoon. Sen rooli on näkyvä niin hyvissä kuin ikävissäkin tilanteissa.</p> <p>Tunnistamalla Service Deskin menestyksen tekijät ja niiden painoarvot, saadaan luotua menestyvä Service Desk, joka tuottaa arvoa sekä IT-palveluntarjoajalle että asiakkaalle.</p> | |
| Asiasanat Service Desk, IT-palveluntarjoaja, Palvelun toimittaminen, Asiakastyytyväisyys, Kilpailukyky | |

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Käsitteet..... | 3 |
| 2 | IT-palveluntarjoaja ja ulkoistaminen | 4 |
| 2.1 | IT-palveluntarjoajan organisaatio | 4 |
| 2.2 | IT-palveluiden ulkoistaminen asiakkaan näkökulmasta | 5 |
| 3 | Service Desk..... | 7 |
| 3.1 | Service Deskin sijoittuminen organisaatioon | 7 |
| 3.2 | Service Deskin koko ja rakenne | 10 |
| 3.3 | Service Deskin rooli ja työtehtävät | 13 |
| 3.3.1 | Etulinjan työtehtävät..... | 14 |
| 3.4 | Service Deskin työkalut..... | 15 |
| 3.5 | Service Deskin viitekehykset ja prosessit | 16 |
| 3.5.1 | Viitekehykset..... | 17 |
| 3.5.2 | Prosessit | 19 |
| 3.6 | Suoritustehon mittaaminen | 20 |
| 4 | Tutkimuksen toteuttaminen | 22 |
| 4.1 | Hypoteesit..... | 22 |
| 4.2 | Toteutustapakuvauus..... | 24 |
| 4.3 | Aineisto ja käytetyt analyysit | 24 |
| 5 | Menestyvä Service Desk ja sen merkitys organisaatiolle..... | 25 |
| 5.1 | Service Deskin tiedot | 25 |
| 5.2 | Rooli organisaatiossa..... | 26 |
| 5.3 | Menestyvän Service Deskin osa-alueet | 27 |
| 5.3.1 | Ihmiset | 28 |
| 5.3.2 | Prosessit | 30 |
| 5.3.3 | Työkalut | 31 |
| 5.3.4 | Mittarit..... | 32 |
| 5.4 | Service Deskin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn..... | 33 |
| 6 | Pohdinta ja johtopäätökset | 36 |
| | Lähteet | 40 |
| | Liitteet..... | 41 |
| | Liite 1. Haastattelukysymykset | 41 |

1 Johdanto

Tänä päivänä yritysten liiketoimintaympäristö on nopeampoinen ja erittäin kilpailuhenkinen. Yritykset ja niiden työntekijöiden toiminta ovat riippuvaisia monimutkaisesta teknologiasta. Tilanne on johtanut siihen, että yhä useampi teknologian käyttäjä tarvitsee apua ja tukea nopeasti ja tehokkaasti. Tarve tekniselle tuelle on suuri ja sen on ennustettu kasvavan yhä tulevaisuudessa. Jatkuvasti kasvava kysyntä ja IT-ammattilaisten puute on luonut uudenkaltaisia uramahdollisuuksia, joissa voidaan yhdistää sekä asiakaspalvelu että tekninen osaaminen. Service Desk mahdollistaa asiakkaiden yhteydenoton keskitysti, eli käyttäjä pystyy hakemaan apua yhdestä kontaktista, minkä jälkeen Service Desk ohjaa häiriön tai palvelupyynnön oikeille asiantuntijoille ratkaistavaksi. Service Desk toimii suorassa kontaktissa yrityksen asiakkaiden kanssa. Asiakkaat muodostavat mielipiteitä koko yrityksestä tai sen osastosta perustuen vuorovaikutukseen Service Deskin kanssa. Tämän johdosta Service Deskin ja sen henkilöstön rooli on erittäin kriittinen yrityksen menestyksen ja asiakkaiden asiakaspalvelukokemuksen kannalta. (Knapp 2014, 2-3; 77.)

Tutkimusongelmana, eli tutkimuksen lähtökohtana, toimii menestyvän Service Deskin ominaisuuksien selvittäminen. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa siitä, mitkä komponentit vaikuttavat asiakastyytyvyyteen, tyydyttävän palvelun toimittamiseen ja arvon tuottamiseen asiakkaille. Keskittymällä positiivisiin tekijöihin löydetään niitä ominaisuuksia ja toimintamalleja, joiden ansiosta nykyiset asiakkuudet ovat päättäneet ostaa juuri kyseisen IT-palveluntarjoajan palveluja. Samalla selvitetään, mitkä ominaisuudet houkuttelevat mahdollisesti uusimaan sopimuksen tai hankkimaan uusia asiakkaita. Service Desk on usein palvelun käyttäjien, eli asiakkaiden ainoa kontakti palveluntarjoajan organisaatioon, joten on tärkeää miettiä sen vaikutusta organisaation imagoon.

Opinnäytetyöntekijä on ollut töissä suuressa IT-palveluntarjoajan monikanavaisessa Service Deskissä. Kiinnostuksen kohteena on selvittää palveluntarjoajan Service Deskin positiivisia piirteitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja siten arvon tuottamiseen yritykselle ja asiakkaille. Tutkimuksen hyötynä saadaan mahdollisuus panostaa juuri oikeisiin piirteisiin, jotka pitävät asiakkaat tyytyväisenä tekniseen asiakaspalveluun ja palvelun toimittamiseen.

Teoriaperustan ja rajauksen pohjalta määriteltiin seuraavat tutkimuskysymykset, jotka ohjaavat tutkimuksen sisältöä:

1. Mitkä Service Deskin ominaisuudet vaikuttavat IT-palveluntarjoajan imagoon positiivisesti?

2. Millä tavoin Service Desk vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn?

Tutkimuksessa jaettiin menestyvän Service Deskin osa-alueet neljään osioon, joita ovat ihmiset, prosessit, työkalut ja mittarit. Tutkimuskysymyksiensä lisäksi kehitettiin neljä hypoteesia, joista jokainen on osoitettu yhdelle neljästä osa-alueesta. Tarkoituksena on verrata haastattelusta saatuja tietoja teoriapohjasta muodostettuihin hypoteeseihin. Ihmiset-osion hypoteesi perustuu väitteeseen, että sekä pehmeät että tekniset taidot tekevät agentista hyvän Service Desk työntekijän. Prosesseille muodostettu hypoteesi on seuraava: noudattamalla prosesseja mahdollisimman tarkasti Service Deskin suorituskyky on hyvä. Kolmas hypoteesi, joka on työkalut-osiota varten, väittää, että työkalut edesauttavat Service Deskin tehokkuutta merkittävästi. Viimeinen hypoteesi on mittareista. Hypoteesin mukaan mittareiden lukemat kertovat Service Deskin toiminnan tasosta ja laadukkuudesta.

Tutkimuksen rajaus sisältää lähtökohdat Service Deskin toiminnalle lähtien sijoittumisesta IT-palveluntarjoajan organisaatioon ja palveluiden ulkoistamiseen. Tutkimus käy läpi Service Deskin toiminnan siten, että saadaan kattava käsitys sen tarkoituksesta ja roolista palveluntarjoajan organisaatiossa. Service Deskin ja sen osa-alueita lähestytään menestystekijöiden näkökulmasta, joten tutkimuksessa ei tulla käsittelemään toimintaa yksityiskohtaisesti, vaan mietitään, miten asiat koetaan ja miten ne vaikuttavat lisäarvon tuottamiseen. Koska etulinjan agentit ovat asiakkaan ensisijainen kontakti, niin tutkimus keskittyy pääasiassa agentteihin. Muita rooleja käydään läpi pintapuolisesti. Tutkimus ottaa huomioon asiakkaan näkökulman, mutta keskittyy lähinnä IT-palveluntarjoajan perspektiivin kokemukseen.

Opinnäytetyö lähtee liikkeelle IT-palveluntarjoajasta ja ulkoistamisesta. Luvussa kerrotaan Service Deskin roolista yrityksen organisaatiossa ja palveluiden ulkoistamisessa. Ulkoistamisen syitä käydään läpi myös asiakkaan näkökulmasta. Kolmas luku käsittelee Service Deskiä ja se sisältää Service Deskin sijoittumisen organisaatioon sekä sen koon ja rakenteen merkityksineen. Seuraavaksi jatketaan Service Deskin eri rooleihin ja niiden työtehtäviin. Rooleissa keskitytään erityisesti etulinjan työntekijöihin. Rooleista edetään työkaluihin sekä käytettäviin viitekehyksiin ja prosesseihin. Luvun viimeisessä osiossa selvitetään suorituskykyä mittaavia mittareita. Neljäs luku kuvaa tutkimuksen toteuttamisen, kuten käytetyt menetelmät ja hypoteesit. Viides luku kattaa kohde-Service Deskin perustiedot, roolin organisaatiossa, menestyksen osa-alueet ja vaikutuksen kilpailukykyyn. Viimeisessä luvussa käydään läpi pohdinta ja johtopäätökset.

1.1 Käsitteet

Agentti: Service Deskin työntekijä, johon asiakkaat ottavat ensimmäisenä yhteyttä.

Häiriö (Incident): Suunnittelematon toimintahäiriö IT-palvelussa tai palvelun laadun laskeminen. Myös yhteydenottotyyppi, joka luokittelee asiakkaan yhteydenoton sisällön.

Informaatioteknologia (IT): Sisältää tietokoneet, tietoliikenteen, sovellukset ja ohjelmistot. Tukee liiketoimintaprosesseja IT-palveluiden avulla.

ITIL: IT Infrastructure Library on viitekehys, joka sisältää kokoelman parhaita käytäntöjä IT-palvelunhallintaan ja – johtamiseen.

IT-palvelunhallinta (ITSM): Varmistaa, että IT-palvelujen käyttöönotto ja – hallinta on laadukasta ja liiketoimintavaatimusten mukaista. IT-palvelunhallinnan käytetyin viitekehys on ITIL.

IT-palveluntarjoaja: Yritys, joka tuottaa ja toimittaa IT-palveluja toisille yrityksille.

ISO: International Organization for Standardization on kansainvälinen standardointiorganisaatio.

Palvelupyyntö: Yhteydenottotyyppi, joka on asiakkaalta tuleva muodollinen pyyntö jonkin toimittamiseksi. Palvelupyyntö voi olla esimerkiksi salasanan resetointi.

Service Desk: Keskitetty yhteydenottopiste palveluntarjoajan ja asiakkaiden välillä. Hallinnoi häiriöitä ja palvelupyyntöjä sekä kommunikoi asiakkaiden, eli palvelun käyttäjien kanssa.

Tiketti: Asiakkaan yhteydenotosta muodostetaan tiketti tikettijärjestelmään, josta se ohjataan oikealle asiantuntijalle ratkaistavaksi.

Volyymi: Työn määrä, eli kuinka paljon yhteydenottoja Service Desk vastaanottaa.

2 IT-palveluntarjoaja ja ulkoistaminen

Jatkuvasti kasvava ja koveneva kilpailu yritysten välillä vaatii yritystä panostamaan tehokkuuteen, toimitusaikoihin ja tuotteiden räätälöimiseen asiakkaille sopiviksi. Nykyajan trendiksi on noussut se, että yritys keskittyy omaan ydinliiketoimintaansa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ulkoistaa ydintoimintaa tukevat osa-alueet alan osaajalle, eli palveluntarjoajalle. Palvelulla tarkoitetaan keinoa, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle sekä tuloksia ilman lisäkuluja ja riskejä. Palvelut tuottavat tulosta tehostamalla suorituskykyä ja vähentävät rajoitteiden vaikutusta. Tuloksena saadaan lisääntynyt todennäköisyys halutun tuloksen saavuttamiseksi. (Beulen, Ribbers & Roos 2011, 1; IT Infrastructure Library 2007a, 11.)

Koska palvelun toimitusprosessi on ulkoistussuhteen ydin, niin palvelun vastaanottavan yrityksen on tunnettava varmuutta palveluntarjoajan toimista. Käytännössä palveluntarjoaja osoittaa palvelulle henkilöstön ja varmistaa, että järjestely on tehokas. (Beulen, Ribbers & Roos 2011, 247.) Palvelun resursointiin voidaan lukea myös Service Desk, joka on osa palveluntarjoajan IT-organisaatiota. Seuraavaksi käydään läpi IT-palveluntarjoajan organisaatio ja sen toiminnan tarkoitus liiketoiminnassa sekä mitkä tekijät vaikuttavat sen palvelustrategiaan. Viimeiseksi selvitetään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat palveluntarjoajakandidaatin vahvuuksiin asiakkaiden silmissä.

2.1 IT-palveluntarjoajan organisaatio

Organisaatio ohjaa ihmisten käyttäytymistä, jotta sen toiminta olisi tavoitteellista. Samalla se ylläpitää rajoja ja sosiaalista rakennetta. Organisaatiot on suunniteltu tarkoitusta varten ja sen osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään dynaamisesti. Samalla ne muodostavat omat toimintamallinsa. IT Infrastructure Libraryn mukaan IT-organisaatio on ratkaisu transaktiokustannuksien hallitsemiseen. Ne etsivät, neuvottelevat, seuraavat, koordinoivat ja hallinnoivat resursseja palvelujen tuottamiseen. Koska ihmiset muodostavat organisaation, heidän täytyy oppia, miten työskennellä yhdessä kohti tavoitteita. Jos tämä työskentelytapa ei toteudu, niin transaktiokustannukset nousevat. Mitä paremmin IT-organisaatio hallinnoi sen transaktiokustannuksia, sitä paremmin se perustelee olemassaolonsa liiketoiminnan tukena. (IT Infrastructure Library 2007a, 141.)

Organisaation palvelustrategiaan vaikuttavat ulkoiset tekijät, jotka samalla määrittelevät sen organisatorisen rakenteen. Rakenteeseen vaikuttavat myös se, mitä organisaatio haluaa saavuttaa sekä sen ikä ja koko. Kun organisaatio kasvaa ja kypsyä, niin sen roolit ja suhteet muuttuvat, jotta pystytään kohtaamaan mahdolliset ongelmat. On tärkeää, että

organisaatio omaksuu palveluorientoituneisuuden, koska odotukset nousevat tehokkuuden ja kurinalaisuuden osalta. Tämä johtaa organisaation monimutkaistumiseen ja muodollisuuteen. Riskinä on se, että organisaatiosta muodostuu liian byrokraattinen ja jäykkä. Monet IT-organisaatiot kasvavat usein pitkiä aikoja ilman vakavia takaiskuja. (IT Infrastructure Library 2007a, 143.)

Service Desk on tärkeä osa IT-organisaatiota. Se ylläpitää välttämättömiä prosesseja sekä tarjoaa nopeasti vastauksia käyttäjille heidän ilmoittamistaan häiriöistä ja palvelupyynnöistä. (Knapp 2014, 19.)

2.2 IT-palveluiden ulkoistaminen asiakkaan näkökulmasta

Ulkoistamisella (Outsourcing) tarkoitetaan sitä, kun yrityksen arvoa tuottava toiminta siirretään sen ulkopuolelle, missä sen suorittaa toinen yritys. Sama logiikka pätee siihen, että ostaako vai tarjoaako yritys ulkoistuspalveluja. Palvelustrategian tulisi korostaa organisaation erityisvahvuuksia ja ydinosaamista. IT- ja liiketoimintapalveluja ulkoistetaan toimittajille kasvavissa määrin. Kun yritys on valitsemassa sopivaa palveluntarjoajaa itselleen, on hyvä löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Parantavatko palveluntarjoaja-kandidaatin palvelut liiketoiminnallisia resursseja ja kyvykkyyttä?
2. Kuinka hyvin palveluntarjoaja-kandidaatin palvelut tukevat liiketoiminnan kilpailukykyä sekä strategisia resursseja?
3. Vaativatko palveluntarjoaja-kandidaatin palvelut laajaa vuorovaikutusta palveluntarjoajien ja liiketoiminnan resurssien välillä?

Palveluntarjoaja-kandidaatti on vahvoilla, mikäli vastauksista käy ilmi minimaaliset riippuvuudet. Myös riippumattomuus ulkoistettujen palvelujen sekä liiketoiminnan kilpailullisen ja strategisen asemoinnin välillä on tärkeää. Jos ulkoistajaehdokkaat ovat liian samanlaisia ja riippuvaisia yrityksen kilpailullisesta ja strategisesta asemoinnista, niin tilannetta on muutettava. Tilanne voi johtaa siihen, että tämänkaltainen rakenne on altis korvaamiselle. Syy ulkoistamiselle ei ole tarpeeksi painava, jos yritys pystyisi hoitamaan ulkoistettavat palvelunsa itsekin. Toinen sopimattoman kandidaatin ominaisuus on häiriötilanteet palvelun toimittamisessa, mikä vaikuttaa palveluntarjoajan laatuun ja maineeseen. Viimeisenä IT Infrastructure Library mainitsee erottuvuuden (Distinctiveness), joka tarkoittaa sitä, että yrityksen menestyksen ei tulisi olla erityisen riippuvainen toisesta organisaatiosta. (IT Infrastructure Library 2007a, 150–151.)

Yrityksellä on monta vaihtoehtoa ja tapaa ulkoistaa IT-toimintansa palveluntarjoajalle tai jopa useammalle palveluntarjoajalle yhtäaikaisesti. Yrityksen ja palveluntarjoajan välisen suhteen luonto määrittyy ulkoistettujen IT-palveluiden perusteella ja kuinka monta toimittajaa, eli palveluntarjoajaa, on osallisena yrityksen palvelujen ulkoistuksessa. Suhde vaihtelee siis sen perusteella, ovatko IT-palvelut ulkoistettu osittain vai kokonaan ja yhdelle vai useammalle palveluntarjoajalle. (Beulen, Ribbers & Roos 2011, 13–14.)

Ulkoistaminen on ja tulee olemaan osa Service Deskin toimialaa useasta syystä. Asiakasyritykset haluavat käyttää hyödyksi palveluntarjoajan kokemuksia joustavuudesta, kuten kausittaisista volyymeista tai palvelusta toimistoaikojen ulkopuolella. Palveluntarjoajalla voi olla tarjottavana laadukasta teknologiaa, jota asiakas haluaa hyödyntää palvelussa. Usein yritykset haluavat kumppanikseen ulkopuolisen yrityksen, jolta saadaan korkealaatua palvelua halvemmalla kuin tuottaisi itse. Jotkut ulkoistavat kaikki tukipalvelunsa ja toiset taas osan, kuten laitteisto- tai ohjelmistotuen. (Knapp 2014, 320–321.)

3 Service Desk

Service Desk on ratkaisevan tärkeä osa organisaation IT-osastoa ja se toimii kontaktipisteinä IT-käyttäjille päivittäin. Service Deskin roolia ei tule aliarvioida, koska hyvä Service Desk voi kompensoida IT-organisaation muita puutteita. Sen sijaan heikko Service Desk antaa huonon vaikutelman, vaikka IT-organisaatio olisi muuten hyvin tehokas. Knappin mukaan kysyntä tekniselle tuelle jatkaa edelleen kasvamistaan eri tekijöiden vuoksi. Näitä tekijöitä ovat mobiililaitteiden ja selainpohjaisten sovellusten kasvava määrä, tarve synkronoida eri teknologioita keskenään, infrastruktuurisesta muutoksesta johtuvat kysymykset ja ongelmat, jatkuvasti asennettavat tai päivitettävät tietoturvasovellukset ja toimistojärjestelmien uudet versiot. Tilanne on avannut uusia uramahdollisuuksia asiakaspalvelun ja teknisen tuen parissa kysynnän jatkaessa kasvuaan. Työskentely Service Deskissä vaatii etulinjan työntekijältä, eli agentilta, monipuolisia taitoja. Agentin tulee omata esimerkiksi hyvät kommunikaatio- ja ongelmanratkaisutaidot sekä kykyä soveltaa teknistä tietämystään. On tärkeää ymmärtää, että Service Desk on ennen kaikkea asiakaspalveluorganisaatio, jonka tehtävänä on tuottaa tulosta yritykselle toimittamalla asiakkaiden tarpeita vastaavia palveluita. (IT Infrastructure Library 2007b, 110; Knapp 2014, 2-3.)

Service Deskillä on selkeä tavoite, jonka jokaisen Service Deskissä työskentelevän on tiedettävä ja ymmärrettävä oma roolinsa tavoitteen saavuttamiseksi. Ne yritykset, joiden työntekijät ymmärtävät sekä yrityksen että oman osastonsa tavoitteen, ovat parempia asiakastytyväisyydessä kuin ne, joiden työntekijät eivät ymmärrä. Näiden samojen yritysten työntekijät ovat taipuvaisempia olemaan tyytyväisiä, koska he ymmärtävät tarkoituksensa ja tietävät heidän panoksensa sekä osaston että yrityksen tavoitteeseen. (Knapp 2014, 40.)

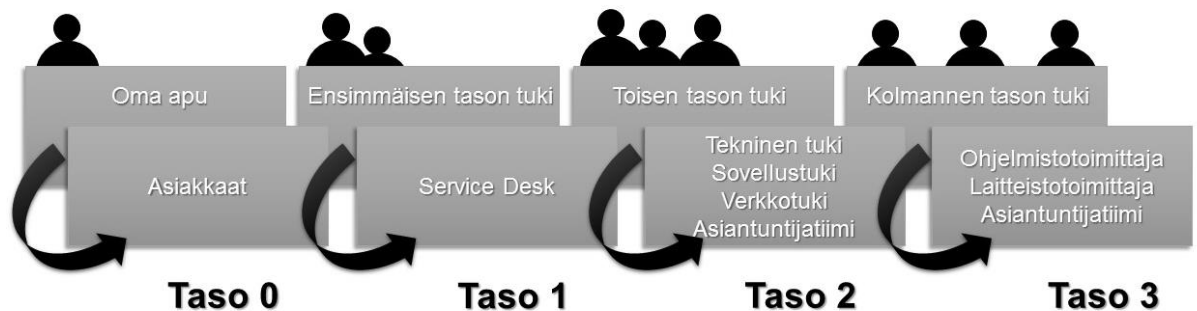
Toimiva Service Desk koostuu useasta osa-alueesta. Seuraavaksi käydään läpi Service Deskin sijoittumista organisaatioon, sen eri rakenteita sekä roolit ja työtehtävät. Luvussa käsitellään myös Service Deskissä käytettäviä työkaluja, prosesseja ja viitekehyksiä. Näiden jälkeen kerrotaan Service Deskin mittareista, joilla mitataan Service Deskin suorituskykyä.

3.1 Service Deskin sijoittuminen organisaatioon

Asiakaspalvelun muotoja ja tukiorganisaatioita on yhtä monta erilaista kuin niiden palvelua ostavia asiakkaita. Tukiorganisaatio voi olla joko yritys tai yrityksen sisäinen osasto. Tästä johtuen myös Service Deskit ovat erilaisia organisaatioon sijoittumiseltaan, kooltaan ja rakenteiltaan. Asiakaspalvelumalli ja tukiorganisaatio voidaan jakaa karkeasti neljään eri

tyyppiin, joita ovat puhelinkeskus (Call center), yhteyskeskus (Contact center), Help Desk ja Service Desk. Puhelinkeskuksessa asiakkaat ottavat yhteyttä puhelimitse kun taas yhteyskeskuksessa käytetään puhelimen lisäksi myös sähköpostia ja verkkoa asiakkaiden kanssa kommunikointiin. Help Deskin ja Service Deskin ominaisuuksiin kuuluvat aiemmin mainittu keskitetty yhteydenotto, eli asiakas ottaa yhteyttä tiettyyn paikkaan oli kyseessä mikä tahansa asiointi. Service Desk saattaa olla joissain tapauksissa käyttäjien ainoa kontakti IT-organisaatioon, joten sen rooli merkittävä. (Knapp 2014, 36–37.)

Vaikka Service Deskin rooli on erityisen tärkeä, niin se ei kuitenkaan voi toimia itsenäisesti, vaan on välttämätöntä kiinnittää huomiota ja panostaa positiivisiin työsuhteisiin Service Deskin ja muiden organisaation osa-alueiden välille. Tämän vuoksi Service Deskin organisaatorakenne on järjestetty useampiin tasoihin, eli monitasoiseen tukimalliin (Multi-level support model). Tasoja on yleisesti neljä. Tässä mallissa käyttäjät ottavat yhteyttä Service Deskiin siinä tapauksessa, jos he eivät osaa ratkaista kohtaamaansa ongelmaa itsenäisesti. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu monitasoisen tukimallin tasot.



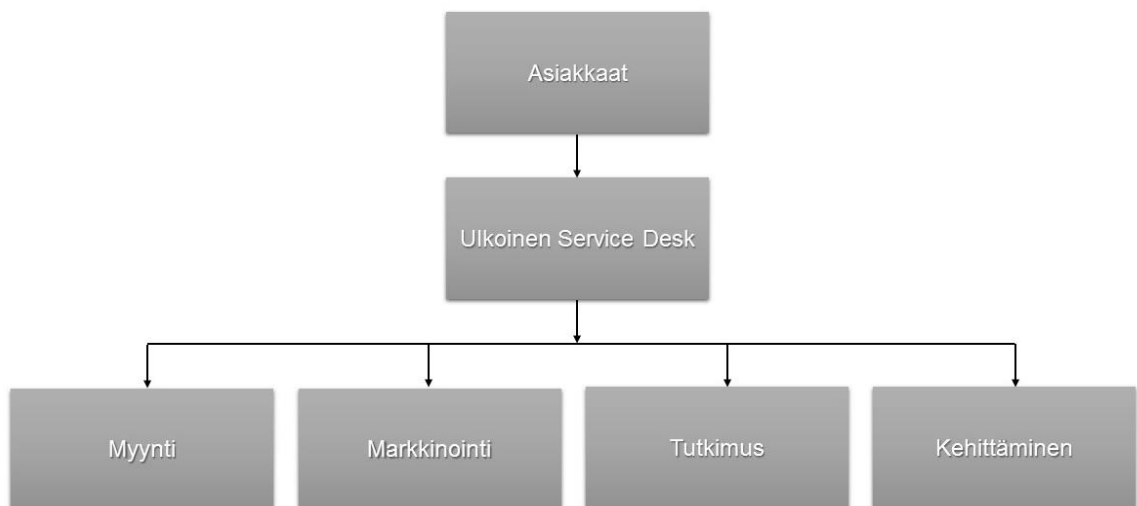
Kuva 1. Monitasoinen tukimalli (Knapp 2014, 38)

Ensimmäisenä on taso 0, jossa asiakas ratkaisee ongelman itse, esimerkiksi Service Deskin verkkosivujen useiden kysyttyjen kysymysten avulla. Taso yksi on tyypillisesti se, johon asiakas ottaa ensimmäisenä yhteyttä. Jos ensimmäisen tason agentit eivät kykene ratkaisemaan ongelmaa tai heillä ei ole valtuuksia ratkaista sitä, niin taso yksi ohjaa tapauksesta luodun tiketin seuraavalle tasolle. Tätä prosessia kutsutaan eskaloinniksi, jossa tiketti nostetaan tasolta toiselle ratkaistavaksi. Taso kaksi ratkaisee tiketin, jota ensimmäinen taso ei pysty ratkaisemaan. Toinen taso voi koostua tietyn sovelluksen, verkkotuen tai palvelun asiantuntijoista. Jos toisen tason asiantuntijat eivät kykene ratkaisemaan tikettiä, niin se siirretään kolmannelle tasolle. Kolmannella tasolla tarkoitetaan työntekijää tai ti-

miä, jotka ratkovat monimutkaisia ongelmia, joita aiemmat tasot eivät kykene ratkaisuun joko käyttöoikeudellisista syistä tai tiedon puutteesta. (Knapp 2014, 37–38.)

Service Desk voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, joita ovat sisäinen ja ulkoinen Service Desk. Sisäinen Service Desk käsittelee sisäisiä asiakkaita, eli työntekijöitä, jotka työskentelevät samassa yrityksessä. Ulkoinen Service Desk tukee yrityksen ulkoisia asiakkaita, jotka ostavat yrityksen palvelua tai tuotteita. Joissain tapauksissa Service Desk voi palvella sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaita. (Knapp 2014, 40.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulkoisen ja sisäisen Service Deskin yhdistelmään, joka tarjoaa pääasiassa myynninjälkeiseen tilanteeseen sijoittuvaa palvelua, mutta hoitaa myös talon sisäisiä pienempiä palvelupyynnöitä. Se voi tarjota myös tukea ennen asiakkaan ostopäätöstä, jolloin lähinnä vastataan tiedusteluihin. Myynnin jälkeinen tuki sisältää kysymyksiin vastaamista, neuvomista tuotteen tai palvelun käytössä sekä palvelupyynnöiden ja ongelmien ratkomista. Ulkoinen Service Desk vaihtaa tietoa yrityksen muiden osastojen, kuten myynnin, markkinoinnin, tutkimuksen ja kehittämisen kanssa. Service Desk antaa arvoa yritykselle keräämällä ja välittämällä tietoa yrityksen asiakkaista, heidän tuotteiden käytöstään ja kehitysehdotuksista. Alla oleva kuva esittää ulkoisen Service Deskin tiedonkulkua asiakkaalta organisaatiolle.



Kuva 2. Ulkoisen Service Deskin tiedonjako (Knapp 2014, 47)

Teknologian käyttäjät ja palvelujen ostajat, eli asiakkaat, ottavat yhteyttä Service Deskiin ja samalla Service Desk kerää tietoa asiakkaista. Asiakastiedot välitetään yrityksen muille osa-alueille, jotka pystyvät hyödyntämään tietoa, esimerkiksi ottamalla huomioon tuotteen kehitysehdotuksia ja muokkaamalla tuotetta palvelemaan paremmin asiakkaan käyttötar-

koitusta. Ulkoisesta Service Deskistä on kehkeytynyt asiakasvuorovaikutuksen keskipiste, mikä tuo mukanaan paljon vastuuta työntekijöille. Heidän vastuullaan on ottaa talteen tietoa asiakkaiden käyttämistä laitteista, ohjelmista ja mieltymyksistä sekä taltioida kaikki tarkoituksenmukaiset liiketoimet ja kanssakäymiset asiakkaiden kanssa, jotta yrityksen muut osastot pääsevät hyödyntämään tietoa. (Knapp 2014, 46–47.)

Ulkoisen Service Deskin ongelmiin kuuluvat vähäinen investointi ja henkilöstön vähyys, koska yritykset panostavat mieluummin myymiseen ja tuotteiden toimittamiseen kuin toimitettavien tuotteiden tukemiseen. Ulkoisen Service Deskin ongelmakohtiin voi kuulua myös ylimitoitettu työkuorma, mikä rasittaa agenttia ja voi vaikuttaa täten asiakaspalvelutapahtumaan negatiivisesti. (Knapp 2014, 48.)

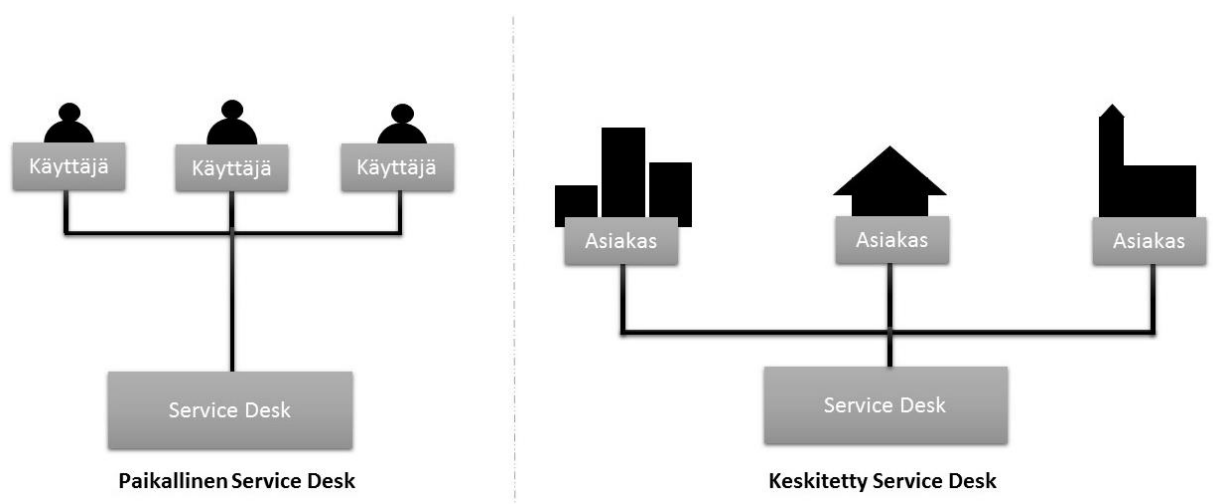
3.2 Service Deskin koko ja rakenne

Olipa sitten kyseessä sisäinen, ulkoinen tai niiden yhdistelmä, niin Service Deskejä on olemassa erikokoisia. Service Deskin koko ei välttämättä määrity yrityksen koon mukaan, vaan koko määritetään Service Deskin vastuualueen koon ja tavoitteiden mukaiseksi. Mitä enemmän asiakkaita, tuotteita ja palveluita Service Deskillä on tuettavana, sitä suurempi henkilöstön määrä ja budjetti. Myös mahdolliset koulutukset, verkon- ja järjestelmänhallinta vaikuttavat Service Deskin kokoon. (Knapp 2014, 48.)

Pieni Service Desk koostuu yhdestä kymmeneen työntekijästä. Syitä pieneen kokoon voi olla se, että Service Desk on uusi, yrityksen Service Desk ei kohtaa kuormittavia yhteydenottopeikkoja, sen tukeman tuotteen käytössä ilmenee vähän ongelmia tai asiakkaat selvittävät mahdolliset ongelmat itse. Yritykset muodostavat omiin tarkoituksiinsa sopivan kokoisia Service Deskejä. Esimerkiksi monet suuret yritykset käyttävät useita pieniä Service Deskejä eri toimipisteissä yhden suuren sijaan. Tämä menetelmä mahdollistaa myös Service Deskin erikoistumisen eri osa-alueisiin, osastoihin tai tuotteisiin, mutta samalla kaikki yrityksen tarjoamat Service Desk-palvelut tulevat katettua. Pienen Service Deskin ongelmakohtana on sen riippuvaisuus ihmisistä. Jos tiettyyn alueeseen erikoistunut agentti estyy tekemästä töitään esimerkiksi sairauden vuoksi, niin muut agentit eivät osaa korvata häntä työtehtävissä. Toisaalta pienen Service Deskin agentit tutustuvat asiakkaisiin ja oppivat tuntemaan näitä paremmin, jolloin heidän tarpeensa ymmärretään syvemmillä tasolla. Knappin mukaan keskikokoisilla Service Deskeillä on työntekijöitä kymmenestä kahteenkymmeneenviiteen henkilöä. Keskikokoinen Service Desk sisältää piirteitä sekä pienestä että suuresta Service Deskistä. (Knapp 2014, 49–50.)

Suurten Service Deskien koot vaihtelevat riippuen siitä, keskittykö Service Desk palvelemaan sisäisiä vai ulkoisia asiakkaita. Sisäinen Service Desk luetaan suureksi, kun se sisältää yli 25 agenttia ja ulkoiseen suureen Service Deskiin voi kuulua jopa useita satoja agenteja. Suuren Service Deskin ongelmat eroavat pienen Service Deskin ongelmista. Useasti ajan kanssa suureksi kasvaneelta Service Deskiltä saattaa puuttua kuri ja järjestelmällisyys, jota suurelta työvoimalta kaivataan. Tilanne ilmenee siten, että Service Desk noudattaa vapaamuotoisempia tapoja pidempään kuin pienessä Service Deskissä. Epävirallinen toimintamalli palvelupyyntöjen käsittelyssä voi johtaa epäjohtonmukaiseen ja epätasaiseen palvelun laatuun. Normaalisti suuri Service Desk on jaettu tiettyyn osa-alueeseen erikoistuneisiin pienempiin ryhmiin. Suuri Service Desk mahdollistaa ryhmä-orientoituneen työskentelyn ja samalla tilaisuuksia kouluttautua ja edetä. Agentit, jotka ovat osa suurta Service Deskiä, joko erikoistuvat tiettyyn tuotteeseen tai asiakasryhmään tai he ovat yleispäteviä ja toimivat laajan teknisen alueen ja kaikenlaisten asiakkaiden kanssa. Suuren Service Deskin etuihin voidaan lukea useiden työkalujen ja parhaiden käytäntöjen soveltaminen työhön. (Knapp 2014, 50–51.)

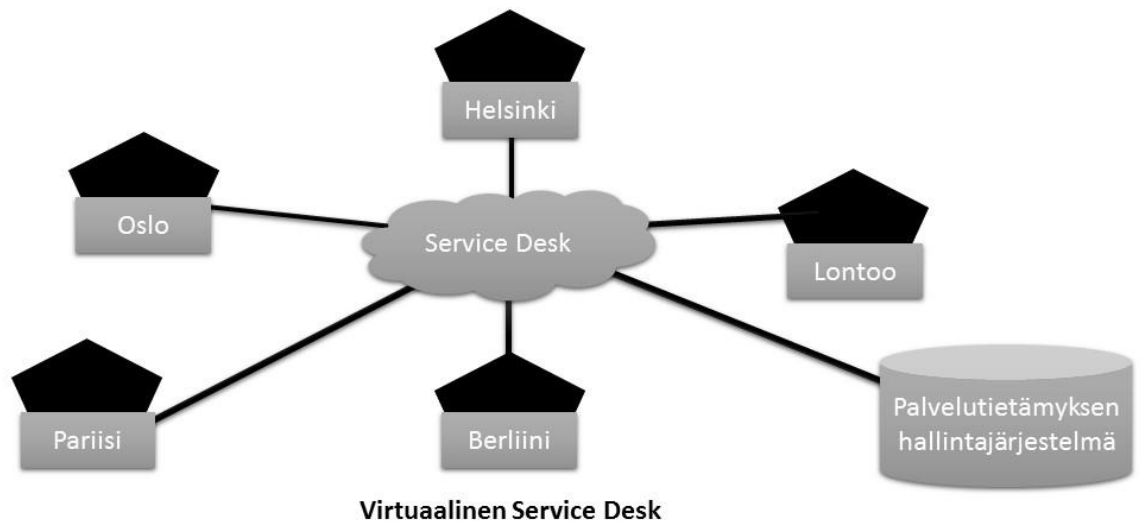
Service Deskien rakenteita ja niiden jaottelutapoja on olemassa useita riippuen organisatiosta. ITIL jakaa Service Deskien neljään eri rakenteeseen, joita ovat paikallinen, keskitetty, virtuaalinen ja aurinkoa seuraava (Follow-the-sun). Alla olevassa kuvassa on kuvattu paikallisen ja keskitetyn Service Deskien rakenteet.



Kuva 3. Paikallinen ja keskitetty Service Desk (IT Infrastructure Library 2007b, 111–112)

Paikallinen Service Desk sijoittuu asiakkaan fyysiseen läheisyyteen. Huomioon otettavia tekijöitä ovat kieli, kulttuuriset ja poliittiset eroavaisuudet, aikaerot, räätälöidyn palvelun erikoisasiantuntijat ja palveluiden kriittisyys. Keskitetty Service Desk mahdollistaa useiden Service Deskien yhdistämisen yhdeksi, joka sijoitetaan haluttuun sijaintiin. Rakennetyyppi lisää tehokkuutta ja vähentää kustannuksia sekä kykenee taitotasonsa puolesta käsitte-

lemään suurempia määriä tikettejä. ITIL-viitekehyksen mukaan kannattaa joissain tapauksissa säilyttää paikallisia työntekijöitä, jotka käsittelevät fyysistä tukea vaativat toimenpiteet.



Kuva 4. Virtuaalinen Service Desk (IT Infrastructure Library 2007b, 111–113)

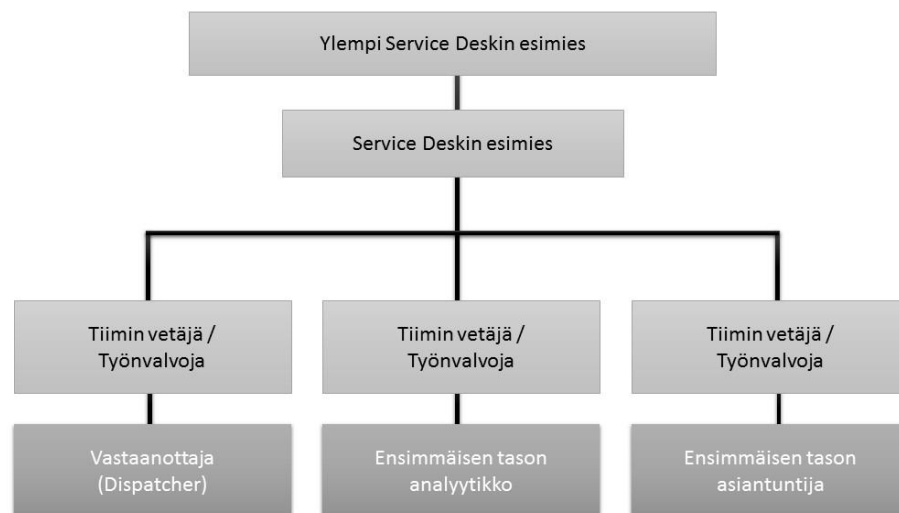
Yllä oleva kuvassa esitellään virtuaalisen Service Deskin rakenne. Virtuaalinen Service Desk toimii internetin ja teknologian kautta luoden kuvitelman yhdestä, keskitetystä Service Deskistä, vaikka sen henkilöstö voi sijaita ympäri maailmaa. Rakenne tuo mahdollisuuden etänä työskentelemiseen, esimerkiksi kotoa käsin. Jotkut globaaleista IT-palveluntarjoajista yhdistävät kaksi eri maantieteellisessä sijainnissa sijaitsevaa Service Deskiä tarjoamaan ympäri vuorokauden kestävästä palvelusta. Kun toisessa sijainnissa lähetetään kotiin, niin toinen sijainti ottaa vastuun yhteydenotoista sillä välin. Rakenteen ansiosta voidaan tarjota jatkuvaa palvelua ilman, että työvuorojen pituuksia täytyy kasvattaa. Tiedonkulun ja yhteisten käytäntöjen noudattaminen nousee tärkeäksi. (IT Infrastructure Library 2007b, 111–113.)

Knappin mukaan rakenteet voidaan jakaa taas kahteen eri päärakenteeseen sekä niiden alalajeihin. Rakennetyyppejä ovat keskitetty ja hajautettu Service Desk. Keskitetty Service Desk sisältää virtuaalisen Service Deskin ja hajautettu taas paikallisen ja aurinkoa seuraavan Service Deskin. Knapp kertoo, että hajautettu Service Desk tarjoaa täsmällisempää palvelua tietyille käyttäjäryhmille. Rakennetyypille on ominaista nopeat ratkaisuaajat, koska ongelma tai palvelupyynnö saavuttaa nopeasti alan asiantuntijan. Kääntöpuolena on se, että jos asiakas ottaa yhteyttä väärään Service Deskiin, niin ratkaisuaika venyy palvelupyynnön etsiessä oikeaa paikkaansa. Keskitetty Service Desk pystyy tarjoamaan asiakkailleen yhden paikan, johon ottaa yhteyttä. Tällöin asiakkaan ei tarvitse arvuutella, miten

ongelma kuuluisi kategorisoida. Service Deskin agentit ovat monipuolisia, koska yhteydenottoja tulee laidasta laitaan. Tämän kaltainen toiminta johtaa korkeampaan taitotasoon ja kykyyn ratkaista palvelupyyntöjä. (Knapp 2014, 52–53.)

3.3 Service Deskin rooli ja työtehtävät

Service Deskin henkilöstö jakautuu erilaisiin rooleihin. Jokainen rooli vaatii erilaisia taitoja. Roolista riippumatta henkilöstön on tärkeää työskennellä yhdessä tiiminä, jotta saadaan tuotettua lisäarvoa asiakkaalle. Roolit ja mahdollisuudet edetä Service Deskin sisällä ovat suoraan verrannollisia Service Deskin kokoon ja rakenteeseen. Palveluntarjoaja, joka panostaa asiakastytyvyyteen ja Service Deskin kehitykseen, tarjoaa enemmän rooleja ja mahdollisuuksia edetä. Työympäristön monialaisuuden ansiosta se tarjoaa palkitsevan ja kiinnostavan paikan työskennellä asiakaspalvelun ja tekniikan parissa. Menestyvä ura vaatii jatkuvaa kehittymistä ja vilpittöntä halua palvella asiakkaita, mutta samalla se antaa laajan valikoiman urapolkuja noudatettaviksi. (Knapp 2014, 76.)



Kuva 5. Esimerkki Service Deskin organisaatiokaaviosta (Knapp 2014, 76)

Yllä olevasta kuvasta nähdään esimerkki Service Deskin organisaatiokaaviosta ja sen sisältämistä rooleista. Roolit jakautuvat kahteen kategoriaan, joita ovat palvelua tarjoavat agentit ja laadunvarmistamiseen ja hallinnointiin keskittyvä Service Deskin johto. Etulinjan roolit sisältävät vastaanottajan (Dispatcher), ensimmäisen tason analyytikon ja asiantuntijan. Nämä kolme roolia ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin ja he raportoivat oman tiiminsä vetäjille. Raportoinnin suunta kulkee alhaalta ylöspäin ylemmälle Service Deskin esimiehelle saakka. Asiakkaat ovat pääasiassa yhteydessä vastaanottajaan, joka käsitte-

lee ja tallentaa asiakkaan yhteydenoton ja ohjaa sen sopivalle ensimmäisen tason analyytikolle, asiantuntijalle tai toisen tason ryhmälle. Ensimmäisen tason analyytikko on vastaanottajaa vaativampi rooli. Analyytikko vastaanottaa ja tallentaa yhteydenotot, vastaa kysymyksiin ja selvittää häiriöitä ja palvelupyynnöitä kyetessään. Ensimmäisen tason asiantuntija ratkoo niitä häiriöitä ja palvelupyynnöitä, joita analyytikko ei pysty selvittämään. (Knapp 2014, 76–79.)

Rooleja päätettäessä on otettava huomioon asiakaspalvelun odotukset, liiketoiminnalliset vaatimukset, IT-infrastruktuurin ikä, koko ja monimutkaisuus, asiakkuuksien ja loppukäyttäjien määrä sekä kieli- ja taitotasot. Roolitukseen vaikuttavat myös tuen kattavuus, kun puhutaan palveluajoista, maantieteellisestä sijainnista ja palvelutason tavoitteista. Myös käytettävät prosessit ja työkalut vaikuttavat lopulliseen päätökseen. (IT Infrastructure Library 2007b, 114.)

Service Deskin johdon on tärkeää tunnistaa työntekijän tärkeys Service Deskin henkilöstölle ja toiminnalle. Tärkeille työntekijöille on annettava vaadittavaa huomiota, jotta heitä ei menetetä muualle. Jokainen merkittävä menetys voi vaikuttaa palvelun laatuun negatiivisella tavalla. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että Service Desk on miellyttävä paikka työskennellä. Service Desk toimii usein paikkana, josta edetään vaativampiin ja teknisempiin rooleihin. Kun tätä tapahtuu, niin esimiehen on hoidettava tilanne niin, että Service Desk ei menetä kaikkia asiantuntijoitaan yhdellä kertaa. Kattava dokumentointi ja ristiin kouluttaminen vähentävät riskiä. (IT Infrastructure Library 2007b, 116.)

3.3.1 Etulinjan työtehtävät

IT-palveluntarjoajan Service Desk -agentin työtehtäviin kuuluu dokumentoida, luokitella, arvioida ja ratkaista tapauksia, jotka tulevat asiakkailta. Tapaukset voivat olla ongelmia, joista puhutaan häiriöinä ja näitä ovat esimerkiksi sovellus- tai laitteisto-ongelmat. Asiakkaan yhteydenotto voi olla myös palvelupyynnö, joka voi tarkoittaa esimerkiksi salasanan uusimista. Tapaus voi olla myös muutospyynnö, jossa pyydetään muutosta olemassa olevaan palveluun, sovellukseen tai toistuvaan vikatilanteeseen aiheuttamiin ongelmiin. (Jäntti & Carter-Steel 2012, 203.)

Agentin tulee olla taitava ihmisten kanssa. Puhelimessa kommunikoinnin tulee olla sujuvaa sekä on osattava olla aktiivinen kuuntelija. Tehokas kommunikointi asiakkaan kanssa on yksi Service Deskin tärkeimmistä tehtävistä. Se sisältää myös sen, että Service Desk pitää asiakkaan ajan tasalla palvelupyynnön, häiriön tai muutospyynnön tilanteesta ja etenemisestä. Yleensä tiheä kommunikointiväli johtaa parempaan asiakaskokemukseen.

Ihmissuhdetaitojen lisäksi on tärkeää omaksua liiketoiminnallista tietoutta ja ymmärtää liiketoiminnallisia vaikutuksia. Agentin on hyvä olla tietoinen organisaation tärkeimmistä IT-palveluista sekä mihin tukea tarjotaan. Teknisesti orientoitunut työntekijä nopeuttaa ratkaisuaikaa ja palvelutasosta riippuen agentti pystyy analysoimaan palvelupyynnön sisällön tarkemmin. Myös prosessien omaksuminen ja noudattaminen kuuluu agentin toimenkuvaan. Tärkeimpiä näistä prosesseista ovat häiriö-, muutos- ja konfiguraatiohallinta-prosessit. ITIL-viitekehys listaa myös nopean ja tarkan konekirjoituksen agentin eduiksi. (IT Infrastructure Library 2007b, 115; Jäntti & Cater-Steel 2012, 203.)

On tärkeää, että jokainen agentti koulutetaan, ennen kuin hän aloittaa työskentelyn Service Deskissä. Jokaisen uuden työntekijän on hyvä aloittaa virallisella perehdytyksellä. Perehdytyksen tulisi kattaa tutustuminen ydinliiketoimintaan ja sen alueisiin. Agentin tulisi aloittaa työskentely Service Deskissä siten, että hänelle osoitetaan kokeneempi kollega, joka opastaa ja auttaa tarvittaessa. Uusi työntekijä istuu kokeneemman vieressä kuunnellen asiakaskohtauksia ennen kuin aloittaa sen itse. Kokeneemman työntekijän voi myös kouluttaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten. Tällä voidaan varmistaa, että asiakastaitojen ja teknisen osaamisen lisäksi löytyy myös kyky opettaa ilman, että uusi työntekijä kokee olevansa eriarvoinen. (IT Infrastructure Library 2007b, 116.)

3.4 Service Deskin työkalut

Service Desk käyttää useita erilaisia työkaluja ja teknologioita työssään. Teknologia mahdollistaa asiakkaan yhteydenoton puhelimitse, sähköpostitse ja pikakommunikointityökalun avulla. Näiden työkalujen avulla agentit tallentavat ja selvittävät häiriöitä ja palvelupyynnöitä sekä hallinnoivat informaatiota. Service Deskin työkaluja on olemassa yksinkertaisesta sähköpostista monimutkaisiin häiriöhallinta- ja tietopankkijärjestelmiin. Työkalujen tehtävänä on tehdä agenttien työstä tehokasta ja nopeaa. Työkalujen avulla Service Desk voi vähentää ja hallita kulujaan. (Knapp 2014, 184.)

Suurimmassa osassa häiriötilanteita yhteydenottokeinoiksi valikoituu puhelin. Tämän vuoksi Service Deskille tulee tarjota toimiva ja moderni puhelinjärjestelmä. Järjestelmän tulee sisältää automaattisen puhelunohjauksen, tietokone-puhelinintegraation, IP-puheteknologian (VoIP), kuulokkeet sekä ohjelmiston, joka mittaa, laskee ja analysoi puheluita. (IT Infrastructure Library 2007b, 160.)

Markkinoilla on tarjolla useita eri Service Deskin työkaluja. Jotkut organisaatiot valitsevat käyttämään itse tuottamaansa yksinkertaista hallintajärjestelmää, joka tallentaa palvelupyynnöt ja häiriöt. Vakavasti otettavat organisaatiot ottavat käyttöön ITSM-työkalusetin, jossa

on konfiguraatiohallintajärjestelmä (CMS) ja joka tarjoaa integroitua tukea ITIL-prosesseille. ITIL listaa hyödyllisiksi työkaluiksi tunnettujen virheiden tietokannan, josta nähdään tietoa häiriöistä ja niiden ratkaisuksista. Työkaluihin kuuluvat myös diagnosoivat kyselyt, jotka auttavat agenteja analysoimaan, kategorisoimaan ja ratkaisemaan häiriöt. Internet-sivut, jotka mahdollistavat oman avun soveltamisen häiriötilanteissa, on kustannustehokas ja tarkoituksenmukainen Service Deskin työkalu. Käyttäjä näkee sivuilla esimerkiksi viimeksi kysytyjä kysymyksiä, salasanan vaihto-ohjeita ja ohjelmiston asennuslinkkejä. Myös asiakkaan koneen etäkäyttö antaa agentille mahdollisuuden ottaa kontrollin asiakkaan työasemasta, jolloin ongelman tutkiminen nopeutuu. (IT Infrastructure Library 2007b, 160–161.)

3.5 Service Deskin viitekehykset ja prosessit

Prosessien avulla ihmiset kykenevät tunnistamaan sen, mitä tuloksia heiltä odotetaan ja ne ohjaavat työpanoksen kohti liiketoiminnan tavoitetta. Pieneltä tuntuvan tehtävän suorittamisen merkitys voidaan hahmottaa, kun prosessit ymmärretään kokonaisuutena. Ihmiset, jotka ymmärtävät prosesseja, käsittävät myös työnsä merkityksen ja arvon. Toisin sanoen he tietävät, miksi työtä tehdään. Prosessit kertovat ihmisille myös, miten työtä tehdään. Tällä tavoin ne ohjaavat työskentelyyn, joka tuottaa johdonmukaisia tuloksia. (Knapp 2014, 114.)

Viitekehys on rakenne, joka nitoo kokonaisuuden yhteen. Prosessin viitekehys sisältää kokoelman parhaita käytäntöjä, joita yritys voi käyttää prossiensa määrittämiseen ja kehittämiseen. Viitekehykset linjaavat myös käytettävän terminologian, joka helpottaa organisaation kommunikointia. Standardi on dokumentti, joka sisältää asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä sovitun toistetun tavan toimittaa palvelua. Se käsittää myös virallisen erittelyn sekä listauksen pakollisista käytännöistä ja säännöistä, jotka palveluntarjoajan tulee sertifioida. Viitekehys ei ole kokonaisuus, jota pitää noudattaa kirjaimellisesti, vaan organisaatio voi valita itsellensä sopivimmat prosessit, joita voidaan soveltaa omiin käytäntöihin. Standardit ovat myös vapaaehtoisia, jolloin yritys voi valita, että käytetäänkö niitä vai ei. (Knapp 2014, 118.)

Seuraavaksi käydään läpi IT-palvelunhallintaa noudattavat ITIL-viitekehys ja ISO/IEC 20000-standardi sekä miten ne vaikuttavat Service Deskin toimintaan. Prosessit-luvussa keskitytään Service Deskin tärkeimpiin prosesseihin, joita ovat häiriöhallinta, ongelmanhallinta, palvelupyyntöprosessi, tietämyksenhallinta, muutoshallinta sekä omaisuuden – ja konfiguraatiohallinta.

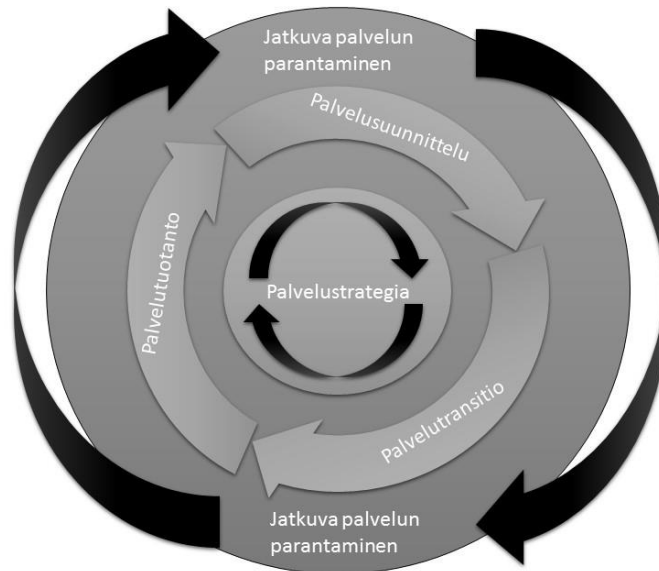
3.5.1 Viitekehykset

Kun puhutaan IT-palvelunhallinnasta (IT service management, ITSM), niin Service Desk toimii rajapintana asiakaskokemukselle. Riippumatta siitä, kuinka kypsää Service Deskin käyttämät IT-palveluprosessit, kehittyneitä työkalut tai millä tasolla palveluhenkilöstön taidot ja koulutus ovat, niin ITSM-viitekehyksen asiakaskokemus perustuu kokonaan Service Deskiin. IT-palvelunhallinnan rooli on mahdollistaa asiakkaille vaikuttava, tehokas ja johdonmukainen asiakaskokemus Service Deskin kautta. (Jäntti & Cater-Steel 2012, 204.)

Palveluiden elämänkaareissa Service Desk sijoittuu toiminnalliseen vaiheeseen. Monet IT-palveluntarjoajien organisaatiot kokevat IT-palvelunhallinnan prosessien kehittämisen vaikeana ja haastavana. Tyypillisesti prosessien kehittäminen perustuu IT Infrastructure Libraryn prosesseihin ja metodeihin. ITIL on eniten käytetty IT-palvelunhallinnan viitekehys. Viitekehys sisältää parhaita käytäntöjä IT-palveluiden hallintaan. Jäntin ja Cater-Steelin mukaan yksi parhaimmista ITIL-viitekehyksen tuomista hyödyistä on asiakastuen terminologian standardisointi. Standardisoitujen termien puuttuminen aiheuttaa ongelmia palvelupyyntöjen luokitteluun ja kommunikointiin eri palveluntarjoajien välillä. (Jäntti & Cater-Steel 2012, 204.)

ITIL-viitekehys saattaa olla vaikeasti käyttöön otettava ja se voi viedä useita vuosia. Menestyneimmät ITIL-viitekehystä käyttävät organisaatiot ottavat oman aikansa ja tunnistavat, mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet. Nämä yritykset soveltavat vain niitä prosesseja, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja prioriteetteja, mitkä mahdollistavat niiden saavuttamisen. Prosessien ei tarvitse olla täydellisiä, vaan ennemmin niiden tulee heijastaa organisaation nykyisiä kykyjä ja tarpeita. (Knapp 2014, 125.)

ITIL-viitekehyksen ydin koostuu viidestä julkaisusta, joita ovat palvelustrategia, -suunnittelu, -transitio, -tuotanto ja jatkuva palvelun parantaminen. Julkaisut tarjoavat ohjeistusta integroituun lähestymistapaan, kuten ISO/IEC 20000-standardi edellyttää. Alla olevaan kuvaan on kuvattu ITIL-viitekehyksen ytimen toiminta.



Kuva 6. ITIL-ydin (IT Infrastructure Library 2007a, 8)

Jokainen julkaisu käsittelee ominaisuuksia, joilla on suora vaikutus palveluntarjoajan suorituskykyyn. Rakenteen ydin esitetään iteratiivisen ja moniulotteisen elinkaaren muodossa. Se varmistaa, että organisaatio on valmiina hyödyntämään yhden alueen ominaisuuksia ja samaan aikaan opettelee ja parantaa muita alueita. Ytimen keskiössä oleva palvelustrategia kertoo, miten suunnitella, kehittää ja implementoida palvelunhallintaa sekä organisaation kykyä että strategisena ominaisuutena. Palvelustrategiaa kiertävät palvelusuunnittelu, palvelutransitio ja palvelutuotanto. Palvelusuunnittelu antaa ohjeita palveluiden ja palvelunhallinnan prosessien suunnitteluun ja kehittämiseen. Palvelutransitio ohjeistaa niissä tilanteissa, kun ollaan ottamassa uusia tai muuttuneita palveluja osaksi toimintaa. Palvelutuotanto varmistaa, että palveluiden toimitus ja tuki ovat tehokkaita, jolloin tuotetaan arvoa asiakkaalle. Kaikkia näitä ympäröi jatkuva palvelun parantaminen. Sen tarkoituksena on edellyttää, että edellä mainitut toiminnot luovat ja ylläpitävät tuotettua arvoa. (IT Infrastructure Library 2007a, 8-9.)

ISO (the International Organization of Standardization) ja IEC (the International Electrotechnical Commission) muodostavat yhdessä erikoistuneen maailmanlaajuisen standardoinnin. ISO/IEC 20000 on IT-palvelunhallinnalle tarkoitettu standardi. Se määrittelee vaatimukset IT-palveluntarjoajalle, miten suunnitella, käyttöönottaa, tarkastella, ylläpitää ja kehittää organisaation palvelunhallintajärjestelmää. Vaatimukset sisältävät myös edellytyksen palveluiden suunnitteluun, siirtymisiin, toimittamiseen ja parantamiseen, jotta sovitun palvelutaso voidaan täyttää. Standardi antaa asiakkaille varmuuden palvelun vaatimusten täytymisestä ja johdonmukaisen lähestymismallin organisaation eri palveluntarjoajille. Standardia käyttävä palveluntarjoaja pystyy osoittamaan pätevyyttään palvelun toimitta-

misessa ja sen laadun tasosta. Palveluntarjoaja kykenee standardin avulla seuraamaan, mittaamaan ja käymään läpi palvelunhallintaprosessejaan ja palveluitaan. (ISO 2011.)

Alun perin ISO/IEC 20000-standardi kehitettiin käyttämään ITIL-viitekehystä lähtökohtana, mutta standardi ei ole kuitenkaan virallinen ITIL-sertifikaatti. Kyseinen standardi on paljon yksityiskohtaisempi ja ytimekkäämpi kuin ITIL. ISO/IEC 20000-standardi kuvaa, miten organisaation täytyy todistaa, että se noudattaa kansainvälisesti tunnistettua IT-palvelunhallinta-standardia. Jotta yritys voi saada ISO/IEC 20000-sertifikaatin, niin virallisen tahon tulee auditoida toiminta. Auditoinnissa tulee käydä ilmi, että yritys vastaa ja noudattaa sertifikaatin vaatimuksia. (Knapp 2014, 128.)

3.5.2 Prosessit

Prosessin määrittelyt kuvailevat toimenpiteet, riippuvuudet ja järjestyksen. Prosessien piirteisiin kuuluu, että ne ovat mitattavissa tarpeellisin osin. Mitattavia asioita voivat olla kulut, laatu, kesto ja tuotto. Prosessien tuloksena saadaan tietty tulos. Tuloksen tulee olla tunnistettavissa ja laskettavissa. Jokaisen projektin tavoitetulosten takana on asiakas. Asiakas voi olla sisäinen tai ulkoinen, mutta prosessin on täytettävä odotukset. Tietty tapahtuma käynnistää prosessin. Toisin sanoen jokainen käynnissä oleva prosessi on jäljitettävissä tekijään, joka käynnisti sen alun perin. (IT Infrastructure Library 2007b, 12.)

Prosessit ovat osa Service Deskin nopeatempoista työskentelytahtia. Menestyvän Service Deskin tulee suorittaa määritellyjä prosesseja, jotta saavutetaan haluttu asiakastyytyväisyys. Yleisimpiin Service Deskin prosesseihin kuuluvat ongelmanhallinta, palvelupyynnöprosessi, tietämyksenhallinta, muutoshallinta, omaisuuden- ja konfiguraatiohallinta ja häiriöhallinta. Edellä mainitut prosessit on kuvattu sekä ITIL-viitekehysten että ISO/IEC 20000-standardin toimesta. (Knapp 2014, 129.)

Ongelmanhallinnan prosessi on vastuussa ongelmien elinkaaresta ja palvelupyynnöprosessi taas vastaa palvelupyynnöjen elinkaaresta. Tiedon keräämisestä, varastoimisesta ja jakamisesta vastaa tietämyksenhallinnan prosessi. Muutoshallinnan prosessi kontrolloi muutoksien elinkaaria mahdollistaen hyödylliset muutokset niin, että palveluiden keskeytyminen on minimaalista. Omaisuudenhallinnan prosessi varmistaa, että palveluntoimittamiseen vaativat varat ovat saatavilla milloin ja missä niitä tarvitaan. Häiriöhallintaprosessi huolehtii häiriöiden elinkaarista. Prosessin tavoitteena on palauttaa palvelu toimivaksi ja häiriövapaaksi niin nopeasti kuin mahdollista. Mitä nopeammin häiriötilanne on ohi, sitä vähemmän se vaikuttaa liiketoimintaan negatiivisesti. (Knapp 2014, 129–130.)

On olemassa useita syitä, jotka estävät Service Deskin prosessien kehittymisen. Ensiksi organisaatiot hyödyntävät ulkopuolisia ITIL-konsultteja, jotka kouluttavat organisaation henkilöstöä. Vaikka konsultit tuntevat ITIL-viitekehyksen ja ITSM-konseptit, niin he eivät tunne läpikotaisin organisaation liiketoimintakonsepteja, metodeja, työkaluja, palveluita ja Service Deskin rakennetta. Toiseksi organisaation ITSM-työkalut saattavat olla liian monimutkaisia käyttää, jolloin se hidastaa prosessin noudattamista. Kolmanneksi prosessijattelun ja -orientoituneisuuden puuttuminen vaikeuttaa prosesseihin nojaavan ITIL-viitekehyksen omaksumista ja implementoimista. ITIL-viitekehyksen käyttöönoton työntekijöiden tulee olla hyvin koulutettuja ja omata erinomaiset prosessin kehitys – ja muutoksenhallinnan taidot. Organisaation tulee osoittaa tarpeeksi resursseja prosessien kehitystyötä varten sekä palkita työntekijöitä, jotka suorittavat ITIL-sertifikaatteja. (Jäntti & Cater-Steel 2012, 205.)

Service Desk toimittaa tärkeää roolia jokaisessa mainitussa prosessissa ja prosessit ovat elintärkeitä IT-organisaation menestykselle. Niiden avulla saavutetaan asiakkaiden tyytyväisyys, mikä on Service Deskin päätavoite. (Knapp 2014, 129.)

3.6 Suoritustehon mittaaminen

Service Deskin suorituksen mittaus tulisi ajoittaa tapahtuvan säännöllisin väliajoin. Mittaamisella saadaan tärkeitä tietoja tehokkuuden, vaikuttavuuden ja kypsyyden kannalta, jotta Service Desk pystyy parantamaan toimintatapojaan. Mittausvälineet tulee valita huolella ja realistisesti. On yleistä, että valitaan helposti saatavilla oleva mittausväline. (IT Infrastructure Library 2007b, 117.)

Suoritustehon mittausvälineitä ovat esimerkiksi palvelutasosopimuksen seuraaminen (SLA), tyytyväisyyskyselyt, vertailuanalyysi, työntekijän suorituskykysuunnitelman seuraaminen, monitorointi ja taitomatriisi (Knapp 2014, 255–267). Hyvin määritelty SLA täyttää kaikkien osapuolien odotukset ja tarjoaa mahdollisuuden mitata suorituskykyä palvelutasojen päämäärien pohjalta. SLA-mittarit ovat määritelty eri osa-alueiden pohjalta, kuten liiketoimintaprosessien hallinta, palvelu- ja sovellushallinta sekä järjestelmä- ja verkonhallinta. (Paschke & Schnappinger-Gerull 2006, 25.) Tyytyväisyyskyselyssä voidaan kysyä asiakkaalta, vastasiko Service Desk yhteydenottoon nopeasti, ratkaisiko se ilmoitetun ongelman ja onko asiakas tyytyväinen saamaansa apuun (Spitalny 2011). Vertailuanalyysi on menetelmä, jossa organisaatio vertaa toimintaansa toisen organisaation kanssa. Menetelmän avulla etsitään toimintatapaa, josta ottaa mallia oman toiminnan kehittämiseksi. Toisin sanoen se on tapa oppia esimerkkejä seuraten. (Itä-Suomen Yliopisto.) Suorituskykysuunnitelma on tehty yksilöä ajatellen ja se kuvailee tavoitteet ja päämäärät. Monito-

roinnissa tiimin vetäjä seuraa analysoitavan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa arvioiden suorituksen laadun. Taitomatriisiin taas kootaan yksilön taitotaso jokaiselle palvelulle. (Knapp 2014, 265–268.)

Service Deskin tiimin suorituskyky on yhtä hyvä, kuin sen sisältämät yksilöt ovat. Jokainen yksilö vaikuttaa tiimin kykyyn saavuttaa sen tavoitteita ja määritellyn palvelutason. Jos jokainen Service Deskin yksilö saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa, niin samalla tiimi saavuttaa tavoitteet. Tiimin ja yksilön mittaukset ovat samankaltaisia. Mittauksen tavoitteena on asettaa suorituskyvylle odotukset, palkita hyvästä suorituksesta, parantaa toimintaa, mitata muutoksia läpi vuoden ja dokumentoida menestykset ja epäonnistuneet asiat. (Knapp 2014, 262.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on lähestymistapa, jolle on ominaista kokonaisvaltainen tiedonhankinta ihminen tiedon keruun välineenä. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttajan tulee luottaa omiin havaintoihinsa ja tutkimuksen kohteiden kanssa käytyihin keskusteluihin kuin mittausvälineisiin. Tutkija käyttää apuvälineinä esimerkiksi lomakkeita ja testejä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimuksen eteneminen on joustavaa. Kohdejoukoista saatua aineistoa käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapauksista selvitetään yksityiskohtaisia tietoja ja aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä. Metodeihin kuuluvat haastattelut ja havainnointi sekä mahdollisten dokumenttien tutkiminen. Myös hypoteesien muodostaminen teoriapohjasta on yksi metodeista. Tapaustutkimusstrategian tavoitteena on yleensä kuvata ilmiötä, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa pyrkimystä kuvailla Service Deskin vaikutusta yrityksen imagoon, miten vaikutusta voidaan mitata ja millä tavoin se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010s, 134–135.)

Tutkimuksen tarkoitus on sekä kuvailla ilmiötä että selvittää ilmiön ominaisuuksia ja tekijöitä. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus kuvailee näkyvimpiä löydettyjä piirteitä, käyttäytymismuotoja, tapahtumia, uskomuksia ja prosesseja. Tutkimuksessa kartoitetaan, mitkä ovat keskeiset tekijät ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa sekä selvitetään vähemmän tunnettua ilmiötä ja pyritään kehittämään hypoteeseja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 138–139.)

4.1 Hypoteesit

Opinnäytetyö jakaa menestyvän Service Deskin osa-alueet neljään osaan, joita ovat ihmiset, prosessit, työkalut ja mittarit. Jokaisesta osa-alueesta muodostettiin hypoteesi teorian perusteella. Tarkoituksena on verrata, toimitaanko käytännössä teorian mukaisesti.

1. Hypoteesi: Sekä pehmeät että tekniset taidot tekevät agentista hyvän Service Desk työntekijän.

Ihmiset, eli työntekijät, ovat yksi isoimmista Service Deskin komponenteista. He kommunikoi-
vat koko palvelupyynnön elinkaaren ajan asiakkaiden, tiimitovereiden, asiantuntijoi-

den ja kolmansien osapuolten kanssa. Heidän tulee ymmärtää asiakkaan ilmoittama ongelma, mitä ongelman korjaaminen vaatii ja toimittava asiakkaan edunhoitajana organisaation sisällä. Service Desk -agentin pehmeät ja tekniset taidot parhaassa tapauksessa luovat asiakastytyväisyyttä, vaikka toimitettavassa palvelussa on ilmennyt ratkaisua kاپaava ongelma. (Knapp 2014, 18–21.) Tutkimuksella halutaan selvittää agentin ominaisuuksia, jotka kompensoivat tai nostavat toimitettavan palvelun arvoa asiakkaalle.

2. Hypoteesi: Noudattamalla prosesseja mahdollisimman tarkasti Service Deskin suorituskyky on hyvä.

Service Deskin toimintaa varten on kehitetty useita prosesseja ja viitekehyksiä noudatettaviksi. Ne sisältävät yksityiskohtaisia toimintaohjeita tarkasti määriteltyihin tilanteisiin koko palvelun elinkaaren pituudelle. (IT Infrastructure Library 2007b, 12.) Tutkimuksen avulla selvitetään, miten prosessien ja viitekehysten noudattaminen toimii käytännössä: saavutetaanko menestyvä Service Desk tarkalla noudattamisella vai onnistuuko soveltaminen omiin ja asiakkaiden tarpeisiin.

3. Hypoteesi: Työkalut edesauttavat Service Deskin tehokkuutta merkittävästi.

Työkalut ovat suuri osa Service Deskin jokapäiväistä toimintaa. Tämän vuoksi tutkitaan työkalujen merkitys ja niiden sopivuus asiakkuuksien tuen tarjoamisen sopivuuteen. Service Deskin käyttämät työkalut määrittelevät muun muassa sen, onko työskentely kustannustehokasta, miten asiakkaat voivat ottaa yhteyttä sekä miten palvelupyynnöjä käsitellään ja ratkaistaan. (Knapp 2014, 184–185.) Tutkimus pyrkii selvittämään, miten työkalujen koetaan vaikuttavan työn laatuun.

4. Hypoteesi: Mittareiden lukemat kertovat Service Deskin toiminnan tasosta ja laadukkuudesta.

Viimeisenä komponenttina toimivat Service Deskin suorituskykyä mittaavat mittarit. Mittareita on olemassa useita erilaisia erilaisille Service Deskeille. Mittarit voivat osoittaa organisaatiolle, että palvelun toimittaminen tapahtuu sopimuksen määrittelemän laadun mukaisesti ja samalla saadaan sama data asiakkaalle dokumentaatioksi. (Knapp 2014, 252.) Tutkimus sisältää mittareiden käyttämisen mahdolliset hyödyt sekä syyt miksi ja miten niitä käytetään Service Deskin toiminnassa.

4.2 Toteutustapakuvuus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelulle luotiin haastattelupohja, joka suosi avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat tilaa haastateltavalle ilmaista itseään omin sanoin ja vastata myös enemmän kuin kysymyksessä kysytään. Tällä tavoin kysymys ei ehdota valmista vastausta, vaan se osoittaa vastaajan tietämyksen, tunteiden voimakkuuden ja sen, mikä on vastaajan mielestä keskeistä. Avoimen kysymyksen avulla voidaan myös selvittää motivaatiotekijöitä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010, 201.)

Käyttämällä tiedonkeruun menetelmänä haastattelua ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, mikä tuo joustavuutta. On tärkeää pohtia tiedonkeruumenetelmän soveltuvuutta tutkimukseen. Opinnäytetyön ollessa kvalitatiivinen, haastattelu toimii päämenetelmänä tässä tapauksessa. Haastattelumenetelmän etuna on aineiston säätely tilanteen edellyttämällä tavalla. Menetelmän avulla voidaan korostaa, että haastateltava ihminen on keskiössä ja hän voi tuoda itseään koskevaa tietoa esille vapaasti. Haastattelu kerää tietoa vastausten lisäksi myös haastateltavan eleistä ja ilmeistä sekä haastateltavaa voidaan pyytää perustelemaan tai esittää tarpeen vaatiessa lisäkysymyksiä. Haastattelussa ratkaisee haastattelijan kyky tulkita haastateltavan vastauksia ja haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tästä johtuen haastattelun tuloksia ei tule yleistää liikaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204–207.)

Tämä tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Tälle haastattelulajille on tyypillistä, että se sisältää valmiit aihealueet ilman tarkkoja kysymysmuotoja ja järjestystä. Teemahaastattelua käytetään paljon kvalitatiivisissa tutkimuksissa samankaltaisten lähtökohtien vuoksi. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 208.)

4.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Aineiston analyysimenetelmät voidaan jakaa kahteen tapaan, joita ovat selittämiseen pyrkivä ja ymmärtämiseen pyrkivä analyysi. Selittämiseen pyrkivässä analyysissä käytetään apuna tilastoja ja päätelmien tekoa, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä analyysissä käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 224.)

Analyysin jälkeen tulkitaan analyysin tuloksia. Tulkinta tarkoittaa merkitysten selkeyttämistä ja synteisien laatimista. Synteesi vastaa tutkimuskysymykseen ja kokoaa yhteen oleelliset asiat. Synteesit antavat pohjan johtopäätöksille, jossa pohditaan saatuja tuloksia ja niiden mahdollista laajempaa merkitystä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 229–230.)

5 Menestyvä Service Desk ja sen merkitys organisaatiolle

Tutkimuksen kohdeyritykseksi valikoitui IT-palveluntarjoaja, jolla on globaalisti noin 200 000 työntekijää ja heistä työskentelee useita satoja Suomessa. Koska kohdeyritys on suuri, niin se työllistää useita Service Deskejä kerralla ja niitä voi sijaita monta yhtäaikaista samassa maassa. Tutkimus rajattiin siten, että keskitytään Suomessa toimivaan Service Deskiin. Tutkimusta varten haastateltiin anonymisti paikallisen Service Desk -yksikön esimiestä, joka vastaa Service Deskin operatiivisesta toiminnasta. Service Desk sisältää kymmeniä työntekijöitä, joista kaikki työskentelevät Suomessa samassa toimipisteessä. Service Deskin tutkittaviksi osa-alueiksi valikoituivat ihmiset, prosessit, työkalut ja mittarit.

Seuraavissa aliluvuissa käsitellään kohdeyrityksen Service Deskin perustietoja, kuten sen kokoa, tasoja ja rakennetta. Taustoista edetään selvittämään, miten Service Deskin rooli näkyy ja vaikuttaa yrityksen organisaatiossa. Seuraavaksi keskitytään menestyvän Service Deskin neljään osa-alueeseen. Luvussa verrataan Service Deskin operatiivisen esimiehen kokemuksia kerättyyn teoriapohjaan ja sen pohjalta muodostettuihin hypoteeseihin. Lopuksi kerrotaan, miten Service Desk vaikuttaa IT-palveluntarjoajan kilpailukykyyn ja imagoon.

5.1 Service Deskin tiedot

Tutkimuksen kohteena oleva Service Desk lukeutuu työntekijämäärältään keskikokoiseksi Service Deskiksi, jolloin se saa piirteitä sekä pienen että suuren Service Deskin ominaisuuksista (Anonyymi haastattelu 2016.) Koko on kriittinen ominaisuus, koska liian vähillä resursseilla palvelun laatu saattaa kärsiä ja liian monella työntekijällä saavutetaan vain turhia resursointikuluja ja toimeentuloa agentteja. Haastateltava (2016) mainitsee, että välillä resurssit saattavat olla tiukalla kiireen ja aikataulupaineiden vuoksi. Koska volyymitaso vaihtelee tilanteittain, on ymmärrettävää, että poikkeuksellisten tilanteiden sattuessa kohdalle agenttien paineensietokyky ja priorisointitaidot joutuvat koetukselle. Tärkeintä on, että Service Deskin koko palvelee tarkoitustaan toimittamalla laadukasta palvelua suurimman osan ajasta.

Service Desk palvelee sekä ulkoisia että sisäisiä asiakkaita. Haastateltu kuvailee Service Deskin olevan Multi-Client Service Desk, eli eri asiakkuuksia palveleva yhteydenottopiste, jolla on useita ulkoisia asiakkuuksia. Ulkoisten asiakkuuksien lisäksi Service Desk hoitaa pienempiä sisäisiä tehtäviä. Asiakkaat jakautuvat haastatellun mukaan siten, että ulkoisia asiakkaita on 95 prosenttia ja loput viisi prosenttia ovat sisäisiä yhteydenottoja. Vaikka

kyseinen Service Desk toimii vain Suomessa, niin yhteydenottoja voi tulla myös ulkomailta kotimaisten asiakkaiden lisäksi. Haastateltu mainitsee, että joissain yhteisissä asiakkuuksissa Service Desk sijaitsee ulkomailla, jolloin paikallinen Service Desk tekee osan heidän töistään Suomessa. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Service Deskin tasot on vaikea nimetä yksiselitteisesti, koska sillä on olemassa niin monenlaisia asiakkuuksia. Joissakin asiakkuuksissa toimitaan suoraan ITIL-viitekehyksen mukaisesti ja joissakin käytetään vain ensimmäisen tason tukea. Heillä on myös sisäisiä asiakkaita, joita palvellaan kahdessa tasossa sekä vähemmän tarkasti määriteltyjä palveluita, jotka eivät sovi mihinkään muottiin. Haastateltu kertoo, että pääpiirteittäin Service Deskillä on kaksi tasoa ITIL-mallin mukaisesti. (Anonyymi haastattelu 2016.) Kuvauksesta voidaan päätellä, että Service Deskin täytyy olla joustava, jotta se voi palvella jokaista eri asiakkuuttaan parhaalla mahdollisella tavalla mukautumalla tarvittaviin tasoihin.

Myöskään Service Deskin rakenne ei sovi täysin teoriassa esitettyihin rakennekuvauksiin, mutta haastateltu arvioi sen olevan lähimpänä keskitettyä rakennetta. Keskitetyn Service Deskin piirteisiin kuuluu asiakkuuksien jakaminen muiden Service Desk -yksiköiden kanssa. Paikallinen Service Desk sisältää myös suomenkielisen tiimin, joka toimii ympäri vuorokauden hoitaen esimerkiksi päivävuorolaisten työtehtäviä heidän ollessa työvuoron ulkopuolella. Service Desk perustettiin alun perin paikallisten ja kotimaisten asiakkaiden tarpeisiin. Volyymit keskittyvät toimistoajalle muutamien ympärivuorokautisten palvelujen lisäksi, mutta ei niin paljon, että heidän kannattaisi vaihtaa palveluaikoja, haastateltu mainitsee. (Anonyymi haastattelu 2016.)

5.2 Rooli organisaatiossa

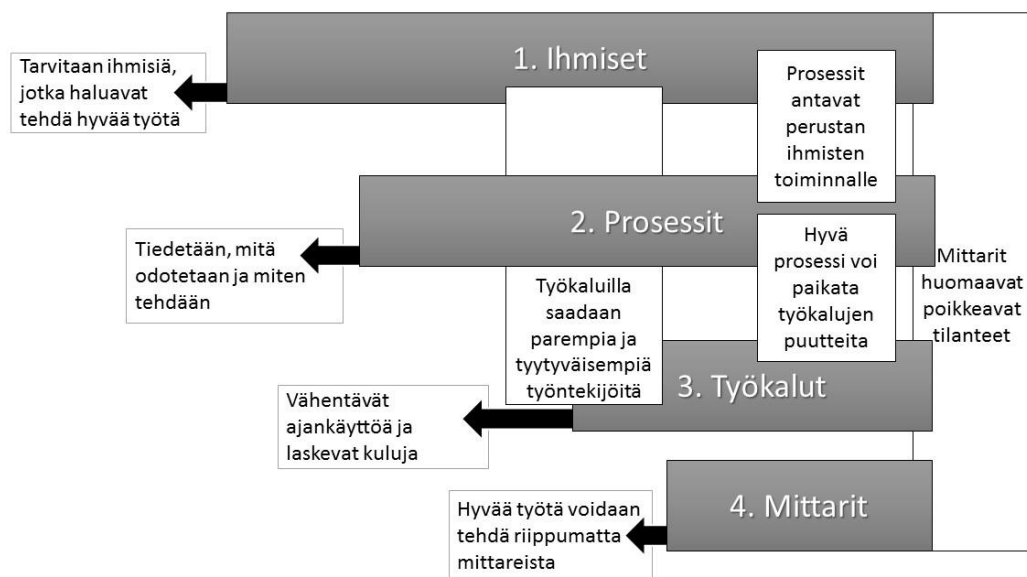
Service Deskillä on rooli IT-palveluntarjoajan organisaatiossa, mutta ei jokaisessa palvelussa. Yrityksellä on olemassa paljon palveluita, jotka toimivat ilman Service Deskin toimittamia palveluita. Service Deskin tärkein rooli on toimia yrityksen rajapintana asiakkaan ja yrityksen välillä sekä joissain tapauksissa myös kolmansii osapuoliin. Kun kommunikoidaan kolmansien osapuolien kanssa, niin Service Desk -agentit toimivat asiakkaan edustajina. Suhdetta muihin toimittajiin voidaan verrata etäiseksi työtoverilliseksi suhteeksi. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Vaikka Service Desk toimii yhteydenottopisteenä ulkopuolisille asiakkaille, niin se näkyy myös yrityksen sisälle eri asiantuntijatiimeille. Välillä Service Desk ilmenee hieman ärsyttävänä patistaessaan eri asiantuntijoita kiirehtimään asiakkaan palvelupyyntöjen kanssa. Haastatellun mielestä yrityksen sisäisten suhteiden ylläpitäminen eri tiimien välillä on tär-

keää, koska ihmiset tapaavat työskentelemään paremmin yhteen, kun he ovat muodostaneet positiivisen suhteen toistensa kanssa. Service Deskin näkökulmasta nopeus on kriittinen tekijä, joten kommunikointi helpottuu ja nopeutuu, kun suhteet ovat kunnossa asiiantuntijoihin. Esimiehenä hän kannustaa agentteja tutustumaan tiimeihin ja työkavereihin, koska kun opitaan tuntemaan toinen, niin asiointi helpottuu. Hän on myös pyrkinyt järjestämään tapaamisia Service Desk – tiimin sekä asiiantuntijoiden ja palvelupäälliköiden välille siten, että palvelupäälliköt kertovat palveluistaan ja tulevat tiimille tutuksi. (Anonyymi haastattelu 2016.)

5.3 Menestyvän Service Deskin osa-alueet

Menestyvän Service Deskin neljä osa-aluetta eivät ole keskenään yhtä suuria tai samanarvoisia. Haastattelussa kävi ilmi, että komponentit on helppo asettaa tärkeysjärjestykseen seuraavalla tavalla: ihmiset, prosessit, työkalut ja mittarit.



Kuva 7. Service Deskin osa-alueet tärkeysjärjestyksessä

Kuten yllä olevasta kuvasta nähdään, niin suurin merkitys on Service Deskin työntekijöillä, eli ihmisillä. Vaikka muut puitteet ja välineet olisivat kunnossa, niin välttävillä työntekijöillä ei saada aikaiseksi hyvää laatua. Ihmiset ovat pääasia ja he muodostavat palvelun kokemuksen asiakkaalle. Menestyvää Service Deskiä voidaan kuvailla sellaiseksi, että siitä ei koskaan puhuta. Toiminta sujuu niin hyvin, että se ei nouse esille. Tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle laadukasta palvelua ja lisäarvoa sekä tuottoa omalle yritykselle. Service Desk tarvitsee sellaisia ihmisiä, jotka haluavat tehdä hyvää jälkeä työssään. Toiseksi tärkeimmäksi komponentiksi paljastuivat prosessit. Prosessit antavat hyvää perustaa siihen,

että ihmiset osaavat toimia työssään oikein. Prosessit ovat tärkeitä sen takia, jotta tiedetään, mitä odotetaan ja mitä pitää tehdä. Ne ovat iso osa menestyvää Service Deskiä, koska huonolla prosessilla voidaan pilata monta asiaa. Hyvä prosessi voi paikata myös työkalujen puutteita. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Kolmanneksi suurin merkitys on työkaluilla. Jos Service Desk saa ihanteelliset työkalut, niin saadaan parempia ja tyytyväisempiä työntekijöitä. Hyvät työkalut voivat vähentää ajankäyttöä ja antaa oleellisemmalle työlle aikaa. Samanaikaisesti ne voivat jopa laskea kuluja. Hyväkään työkalu ei auta, jos ei ole prosessia tukemassa Service Deskin toimintaa. Mittarit sijoittuvat listauksessa neljänneksi. Haastatellun mielestä hyvät työntekijät tekevät hyvää työtä riippumatta mittareista. Mittareilla huomataan tilanteet, joihin tulee puuttua. (Anonyymi haastattelu 2016.)

5.3.1 Ihmiset

Menestyvän Service Deskin ensimmäinen komponentti on ihmiset, eli henkilöstö. Henkilöstö roolitetaan ja vastuutetaan tiettyihin työtehtäviin eri tasoille. Service Deskin roolittaminen on vaikea tehdä optimaalisesti, koska on hyvä pyrkiä sellaiseen roolitukseen, jossa kukaan ei ole liian tiukasti yhdessä lokerossa. Tällöin agentti pääsee operoimaan laajemmin sekä työtehtävien että asiakkuuksien osalta. Tilanne on vaikea toteuttaa käytännössä, koska kiireen takia käytäntö ohjautuu siten, että jokainen ottaa vastuun siitä tutuimmasta osa-alueestaan roolinsa sisällä. Service Desk -agentin eri taitoja arvostetaan riippuen työntekijän roolista ja sen sisällöstä. Ensimmäisellä tasolla tekniset asiat ovat helposti omaksuttavissa, jolloin teknistä osaamista tärkeämmäksi nousee vastuuta ottavainen asenne, kiinnostuneisuus ja innokkuus oppia uutta. On tärkeää, että työntekijä haluaa ottaa vastuun kokonaisuudesta ja omasta tekemisestään. Agentin on hyvä omata asiakaspalvelutaitoja, mutta tärkeämpää on halu ottaa omistajuus tilanteesta ja hoitaa asiakkaan palvelupyynnön laadukkaasti. Myös tiimityöskentelytaitoja arvostetaan, koska ryhmässä työskentely on suuressa roolissa. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Ensimmäisen ja toisen tason agenttien teknisten taitojen välillä on suuri ero. Toisella tasolla pitää olla valmiina omaksumaan suuria määriä taitoja sekä olla myös teknisesti orientoitunut ja teknologiasta kiinnostunut henkilö. Sama kaava pätee Service Desk -agentin taustakoulutukseen: ensimmäisellä tasolla koulutustaustalla ei ole juurikaan väliä, vaan henkilökohtaiset ominaisuudet ratkaisevat, mutta toisella tasolla vaaditaan jo selkeästi teknistä koulutusta tai vastaavaa taustaa. Haastateltu arvioi, että täydellinen tausta Service Desk -agentille on sellainen, että henkilö ei ole ylikoulutettu työtehtävään ja sosi-

aalliset taidot ovat hyvät. Hän kertoo, että Service Desk on kasvupaikka, josta edetään teknisempään työhön. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Kun verrataan käytännössä koettua teoriaan, niin huomataan, että ensimmäisellä tasolla ihmissuhdetaidot painavat enemmän kuin tekniset taidot. Uuden työntekijän ei tarvitse olla teknisesti orientoitunut ja teknologiaa ymmärtävä henkilö, vaan asenne työhön ratkaisee. Sosiaalisia taitoja on vaikeampi opetella kuin kartuttaa teknistä ymmärrystä, joten pehmeitä taitoja omaavat henkilöt saattavat hakeutua asiakaspalvelutyöhön ennemmin kuin henkilö, joka on teknillinen epäsosiaalisemmalla luonteella. Seuraavilla tasoilla, joilla tarvitaan teknistä osaamista, taas teknisyys painaa enemmän kuin asiakaspalvelutaidot. Teknisen ymmärryksen omaaminen nopeuttaa työkalujen käytön sisäistämistä ja ongelmien syiden analysoimista ja kategorisointia, mikä johtaa nopeampaan ja tarkempaan toimintaan. Kuitenkin itse asiakaskohtaaminen voi vaikuttaa tilanteeseen enemmän. Service Desk -agentti voi kääntää asiakaskokemuksen sosiaalisilla taidoillaan paremmaksi, mitä tilanne todellisuudessa olisi. Service Desk -työ sisältää paljon teknologiaa, joten siitä voidaan päätellä, että tämä komponentti työssä karsii teknologiaa ymmärtämättömät heti alkuunsa. Vaikka pehmeät arvot voidaan asettaa tärkeämmäksi, niin teknisellä ymmärryksellä on myös tärkeä rooli.

Service Deskin esimiehen on tärkeää löytää keinoja kehittää Service Deskiä paremmaksi, jotta mahdollistetaan asiakastyytyväisyyden tason ja palvelun laadun kasvu sekä uusien asiakassuhteiden hankkiminen. Tällä tavoin varmistetaan Service Deskin tuottavuus yritykselle. Haastateltu kertoo, että Service Deskin yksilöitä kehitetään ja motivoidaan asettamalla henkilökohtaisia tavoitteita, joita seurataan. Myös palautteen antaminen on osa yksilön kehitysprosessia. Yksilön motivoiminen on helpompaa kuin ryhmän, koska ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Välillä on vaikeaa löytää oikeita keinoja, varsinkin jos tiimi ei ole vastaanottavainen. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Yleensä Service Deskiin voidaan yhdistää suuri työntekijöiden vaihtuvuus. Kohdeyrityksen Service Deskillä ei ole kovinkaan paljon vaihtuvuutta, mutta uuden työntekijän liittyessä tiimiin vaikutusta palvelun laatuun kontrolloidaan osoittamalla uudelle työntekijälle kokenut mentori. Joskus voi tapahtua siten, että asiakas pääsee huomauttamaan tuoreen agentin tekemisistä. Koskaan syy ei lankea yhden henkilön kontolle, vaan virhe otetaan asiakkaan silmissä organisaation viaksi. Henkilökohtaisella tasolla pyritään ymmärtämään, että ihminen oppii virheistään. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Haastateltu miettii, että hyvässä Service Deskissä on oleellista, että yksilöt kokevat tekevänsä jotain yhteisen asian hyväksi. Työntekijät ottavat omistajuuden palvelupyynnöstä ja

asiakkaasta. Puhutaan niin, että nimenomaan kaikki on *meidän* tekemistä. Jos toisella sattuu virhe, niin toinen auttaa paikkaamaan. Pyritään aktiivisesti siihen, että on mahdollisimman matala kynnys aktiiviseen ajatteluun, huomata asioita ja tuoda huomioita esiin. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Haastateltu on löytänyt keinot motivoida ja kehittää tiimiänsä kokeilun kautta, mikä kertoo kiinnostuksesta toiminnan kehittämiseen. Se, että ymmärretään kehityksen tärkeys, on kriittisen tarpeellista, kun mietitään menestyksekkään Service Deskin tavoittelua. Tiimin kiinnostuksen kohteiden tiedostaminen ja sitä kautta toimiminen voi olla selitys siihen, että kyseisen Service Deskin henkilöstön vaihtuvuus on minimaalista. Teoriaosuudessa todettiin, että tekemisen ymmärtämisen tärkeys johtaa parempiin tuloksiin. Kohde-Service Desk viljelee ajatusmallia yhteisestä tekemisestä, mikä luo ryhmähenkeä sekä turvaa yksilöille. On helpompaa ottaa kannattavia riskejä toimiakseen asiakkaan hyväksi, kun yksilö tietää omaavansa tukiverkon ympärillä olevista työkavereista. Hyvä ryhmähenki saa työntekijät työskentelemään yhteistä tavoitetta kohti ja nauttimaan työstään.

5.3.2 Prosessit

Service Desk noudattaa pitkälti ITIL-viitekehystä ja sen lisäksi käytössä on oma ITIL:iin pohjautuva viitekehys sekä ISO/IEC 20000-1. Haastatellulla on käsitys, että ITIL ohjaa prosesseja ja metodeja, jolloin ISO ei määrittele prosesseja, vaan valvoo tietyllä tasolla, että prosesseja noudatetaan. Haastateltu epäilee, että kovin moni Service Deskin agenteista ei varsinaisesti ole ITIL-viitekehystä perillä, mutta häiriöhallintaprosessi on tiedossa hyvin. Varsinkin monet vanhemmista agenteista ovat ITIL-sertifioituja. Hänen mielestään ITIL on helpottamassa Service Deskin toimintaa, koska se yhtenäistää kielen ja toiminnan sekä helpottaa palvelun myymistä asiakkaille. Myyminen helpottuu, koska asiakkaat tietävät, mikä ITIL on ja he pitävät ITIL-viitekehysten mukaan toimimista hyvänä asiana. ITIL helpottaa kommunikointia asiakkaan kanssa yhtenäisen termistön ja toiminnan ymmärtämisen kannalta. Hän on sitä mieltä, että jos joku on miettinyt tämänkaltaiset asiat valmiiksi, niin on turhaa miettiä itse niitä uusiksi. (Anonyymi haastattelu 2016.)

ISO näkyy säännöllisin väliajoin järjestetyillä auditoinneilla, tarjouksissa tai sopimuksissa asiakkaan kanssa. ISO on haastatellun käsityksen mukaan enemmänkin avainsana, joka kertoo palvelun laadusta asiakkaalle. ISO ei näy hänen työtehtävissään mitenkään, mutta ITIL taas näkyy. He eivät kulje ITIL edellä, vaan se toimii taustalla ohjaten asioiden tekemistä käytäntö edellä. Haastateltu kertoo, että ITIL on niin laaja, että kokonaisuuden hyvydestä ei ole käsitystä, mutta kokee ITIL-prosessit hyväksi Service Deskin työtehtäviin.

Vaikka ITIL on viitekehys, niin hän ei ole kuullut kenenkään noudattavan sitä orjallisesti vaan soveltaen omiin tavoitteisiin sopiviksi. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Prosesseja ei tarvitse noudattaa tarkasti, jotta Service Deskin suorituskyky pysyy korkealla. Tärkeämpää on tunnistaa, mitä osa-alueita prosesseista ja standardeista Service Desk pystyy soveltamaan ja hyödyntämään omassa toiminnassaan. Käytetyillä viitekehyksillä ja standardeilla on merkitystä toiminnan lisäksi myös siinä vaiheessa, kun potentiaalinen asiakas päättää, ostaako kyseisen palveluntarjoajan palveluita. Ne kertovat luotettavuudesta ja siitä, että toiminta tapahtuu tietyn viitekehyksen suositusten puitteissa. Prosessit ovat helpottamassa Service Deskin toimintaa ja Service Deskin henkilöstö on tietoinen tärkeimmistä sen käyttämisestä prosesseista. ITIL on suuri kokonaisuus, joten Service Deskin henkilöstön ei ole tarpeellista ymmärtää kaikkia sen sisältämiä osa-alueita. ITIL-oppien soveltaminen kertoo siitä, että yrityksessä ymmärretään niiden tarkoitus ohjata oikeaan suuntaan.

5.3.3 Työkalut

Voisi kuvitella, että tehokkain yhteydenottokeino Service Deskin näkökulmasta olisi sellainen työkalu, joka mahdollistaa sen, että agentti pystyy nopeasti arvioimaan yhteydenoton kriittisyyden, kirjaamaan ongelman tarpeeksi yksityiskohtaisesti ja ohjaamaan sen asiantuntijoille. Haastateltu kertoo, että tehokkain yhteydenottokeino on sellainen, josta muodostuu automaattisesti tiketti ilman välikäsiä. Yhteydenotto kirjataan palveluportaaliin, joka sisältää asiakkoittaiset lomakkeet, jotka asiakas täyttää itse. Sen jälkeen yhteydenotto tike- töityy lähettämisen jälkeen. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Kun mietitään perinteisempiä yhteydenottokeinoja, kuten puhelinta ja sähköpostia, niin haastateltu kertoo sen olevan ennemminkin henkilökohtainen preferenssi kuin tehokkuudesta riippuvainen keino. Pääasiallinen tavoite on pyrkiä kohti mahdollisimman valmista kuvausta ongelmasta ja sen vakavuudesta asiakkaalta lähtien, jotta asian eteenpäin vie- minen sujuisi minimipanostuksella. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Haastatellun mielestä tiketöintiväline on Service Deskin yksi tehokkaimmista työkaluista. Tällä hetkellä Service Deskillä on käytössä kaksi tiketöintijärjestelmää. Kohta se saa kolmannen järjestelmän näiden kahden rinnalle. Eräs Service Deskin asiakkaista on edellyttänyt, että agentit käyttävät heidän omistamaansa tiketöintijärjestelmää kyseisessä asiakkuudessa. Vaikka integraatiot näiden järjestelmien välillä ovat mahdollisia, niin ne ovat liian kankeita ja kalliita, joten on helpompi käyttää varsinaista järjestelmää. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Kaiken kaikkiaan Service Desk käyttää puhelinta, sähköpostia, chat-työkalua, jota käytetään sekä tiimin väliseen yhteydenpitoon että asiakkaan kanssa kommunikointiin. Toiveissa olisi hyvin toimiva tietopankki, jonne työntekijät voivat jakaa asioita toistensa kanssa. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Työkalujen merkitystä työntekoon ei voida väheksyä. Niitä on olemassa paljon erilaisia Service Deskissä työskenteleville, joten niissä on paljon opeteltavaa, varsinkin uran alussa. Hyvä työkalu ei hidasta työntekijää, eikä se hävitä tärkeää dataa. Useamman tiketöintijärjestelmän käyttäminen vaatii henkilöstöltä enemmän, koska heidän pitää opetella käyttämään eri järjestelmiä nopeasti ja tehokkaasti. Näissä tilanteissa nousee esille Service Deskin asiakaspalvelun puolen tärkeys – asiakkaan täytyy olla tyytyväinen, vaikka se saattaa vaikeuttaa omia töitä. Vaikeat tilanteet eivät saa kuitenkaan heijastua itse työhön, koska se vaikuttaa suoraan palvelun laatuun. Kun automatisoidaan ja ulkoistetaan työtehtäviä mahdollisimman paljon, niin säästetään aikaa ja resursseja.

5.3.4 Mittarit

Kohdeyrityksen Service Deskin suorituskykyä mitataan SLA-sopimuksien ja tyytyväisyyskyselyjen avulla. Jonkin verran käytetään myös agenttikohtaisia volyymimittareita. Niitä tarkkaillaan satunnaisesti, jotta voidaan huomata mahdolliset poikkeavuudet. Hyödyllisimmäksi tavaksi on kuitenkin osoittautunut se, että luotetaan tuntumaan. Haastatellun mielestä ei ole ollut sellaista tilannetta, että kokonaisuutta voitaisiin mitata onnistuneesti. Perusvaatimustaso on todella korkea, joten mittaamisesta tulee vaikeaa ja jopa mahdotonta. Mahdolliset epäonnistumiset palvelun tarjoamisessa käsitellään tapauskohtaisesti riippuen esimerkiksi siitä, että onko tapahtuma reklamaatio asiakkaalta tai havaittu sisäisesti. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Palvelun tasoa seurataan palvelukohtaisesti, mutta ei koko Service Deskin tasolla. Eri palveluilla on sanktioitavia SLA-sopimuksien rikkeitä, joista on hyötyä mittaamisessa. Silloin kun SLA-sopimusta ei pystytä noudattamaan, niin siitä on haittaa. SLA-sopimuksien noudattamisen tarkkailu on palvelupäälliköiden vastuulla ja niitä seuraavat myös asiakkaat. Palvelupäälliköt ovat myös vastuussa tyytyväisyyskyselyistä asiakkaille, jotka he raportoivat talon sisälle. Haastateltu kokee, että mittaaminen auttaa toisenlaisessa ympäristössä, jossa isompi tiimi tekee keskenään verrannollisia työtehtäviä volyymien ja numeristen suoritteiden kautta. Kohde-Service Deskissä on niin paljon monenlaista tekemistä, että mittareiden tuijottaminen ajaa ihmiset tekemään vääriä asioita. Haastateltu

mieltii, että koko Service Deskin toimivuutta on hyvä mitata. SLA-sopimukset, vastausajat sekä muut mittausvälineet ovat merkittävässä roolissa. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Haastateltu kertoo, että hän on sitä mieltä, että hyvät työntekijät tekevät hyvää työtä riippumatta mittareista ja niiden tuloksista. Hänen mukaansa mittarit eivät välttämättä kerro koko totuutta. Mittareilla pystyy joissain tapauksissa osoittamaan menestyksen ja sitä kautta se saattaa vaikuttaa positiivisesti Service Deskin suorituskykyyn. Mittarit soveltuvat yhtenäisen kokonaisuuden mittaamiseen, esimerkiksi asiakaskohtaisesti. Kelvollisen mittausdatan tuottaminen moniasiakkaisessa ympäristössä on raskasta, ja jos mittauksen tuloksia ei koeta riittävän tarpeelliseksi, niin sitä ei kannata tuottaa. Tämänhetkinen mitaus suoritetaan kokonaisuuden sijaan palvelujen kautta, koska kaikki Service Deskin agentit toimittavat niitä jokaiselle asiakkuudelle. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Mittarit ohjaavat palvelunlaatua ja niitä on hyvä olla, jotta nähdään konkreettisia tuloksia. Asiakkaita on monenlaisia ja osa heistä ei välitä mittareista ja osa taas seuraa niitä tarkasti. Kaiken kaikkiaan mittaaminen on hyvä keino, mutta se ei saa olla määräävin tekijä. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Teorian mukaan mittauksia suoritetaan Service Deskissä sekä yksilö -että ryhmäkohtaisesti säännöllisin väliajoin. Käytännössä Service Deskissä mitataan agenttikohtaisia volyymeja, joita tarkastellaan satunnaisesti. Mittarit antavat suuntaa, kun puhutaan Service Deskin toiminnan laadusta ja tasosta, mutta ne eivät jokaisessa tapauksessa anna tarkkaa kokonaiskuvaa tilanteesta. Kohteena oleva Service Desk hyödyntää niitä, poikkeavien tilanteiden huomioidussa, mutta toimintaa ei perusteta mittareiden tuloksiin. Se, että Service Deskin toimintaa mitataan palvelukohtaisesti, kertoo siitä, että Service Desk on löytänyt omat keinonsa seurata suorituskykyä. Tämä kertoo Service Deskin kyvystä soveltaa. Jos kokonaisuutta ei kykene rakenteen ja roolituksen vuoksi mittaamaan, niin käytetään kuitenkin hyväksi havaittuja mittareita tuloksien seuraamiseen. Mittarit kertovat suorituskyvystä, mutta jos asiakas ei mittauksen tuloksia vaadi, niin mittaamisen kokonaisvaltaisuudesta voidaan tinkiä. Myös mittaustulosten analysointi vie aikaa ja resursseja, joten on hyvä ottaa huomioon suurempi kokonaisuus.

5.4 Service Deskin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn

Service Deskin toiminta ei näy potentiaalisten asiakkaiden silmiin mitenkään, eikä heillä ole välttämättä käsitystä sen olemassa olosta ennen kilpailutustilannetta. Kun taas puhutaan nykyisistä asiakkaista, niin Service Desk toimii usein ainoana kontaktipisteenä asiakkaille, jolloin sen vaikutus on ratkaisevan suuri. Moni asiakas kokee, että Service Desk on

se, joka on onnistunut tai epäonnistunut työssä, vaikka se ei tee muuta kuin kirjaa tiketin ongelmaa korjaavalle taholle. Rooli on myös ratkaiseva siten, että huono Service Desk voi pilata muuten hyvin toimitetun palvelun mielikuvan täysin ja hyvä Service Desk voi pelastaa sellaisen palvelun toimituksen, joka ei sujunut niin hyvin. Näitä kokemuksia löytyy molemmiin puolin, mutta tilanne kallistuu enemmän sille kantille, että Service Desk varjelee yrityksen imagoa. Loppukädessä agentti on vastuussa siitä, millaisia viestejä päästetään ulospäin. On huolehdittava siitä, että agentti on osaava. Se riippuu koko organisaatiosta, että Service Deskillä on vaadittava tieto ja osaaminen. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Kun ajatellaan IT-palvelutoimittamisen kannalta, niin Service Deskin on hyvä olla lähtökohtaisesti olemassa, jotta sitä voidaan hyödyntää kilpailutilanteissa. Jos Service Desk omaa hyvät suositukset edellisiltä ja nykyisiltä asiakkailta, niin se on suuri etu IT-palvelutoimittajan kilpailukyvyyn kannalta. Useimmin hinta ajautuu ratkaisevaksi tekijäksi näissä tilanteissa. Hinnan lisäksi kilpailukykyyn vaikuttavat toimitusajat, palvelun kieli ja fyysinen sijainti. Asiakas voi vaatia mitä tahansa ominaisuuksia tulevalta Service Deskillään. Asiakas voi määrittää, että toimitettavaa palvelua saadaan tuottaa vain Suomen rajojen sisäpuolella Suomen kansalaisten toimesta, mikä heti rajaa mahdollisia kandidaatteja. Usein hinta on ollut ratkaiseva tekijä, koska asiakkaat haluavat Intian Service Deskin hinnalla suomalaista palvelua. (Anonyymi haastattelu 2016.)

On olemassa kauppoja, joiden kohteena on ainoastaan Service Desk ja sen toimittamat palvelut. Hyvin paljon on myös sopimuksia, joissa IT-palveluntarjoajan Service Desk nähdään välttämättömänä pahana, jolloin kriteeriksi nousee suositusten sijaan vain palvelun hinta. (Anonyymi haastattelu 2016.)

Service Deskin rooli yrityksen imagossa on suuri ja se voi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen koko yrityksestä palvelun toimittamisessa. Koska näkyvyys ja vaikutus ovat todella suuret, on tärkeää omata hyvät kommunikointitaidot. Hyvä Service Desk -agentti osaa kommunikointitaitojen lisäksi myös kuunnella asiakasta. Vuorovaikutus on hyvän asiakaskokemuksen ydin. Asiakas haluaa tulla ymmärretyksi. Service Deskin rooli on näkyvä niin hyvässä kuin pahassa. Hyvässä tilanteessa Service Desk voi kerätä kunniaa pelastetusta tilanteesta, mutta myös saada nuhteita, vaikka virhe olisi sattunut muualla organisaation osastolla. Myös vaikeista tilanteista on selvittävä siten, että asiakkaalle jää mahdollisimman positiivinen kokemus kaikesta huolimatta. Näitä tilanteita varten agenteja voidaan kouluttaa ja opastaa käyttämään oikeita toimintamalleja eri tilanteissa. Myös agentin ominaisuudet, kuten paineensietokyky ja järjestelmällisyys, vaikuttavat poikkeustilanteissa työskentelyyn. Asiakkaat saattavat olla hyvin teknisiä ja olettaa, että he saavat teknisiin kysymyksiinsä vastauksia suoraan ensimmäisen tason agentilta. Näissä tilanteissa agen-

tin on hyvä yrittää tutustua häiriöön tai palvelupyyntöön, jolloin hän pystyy valmistautumaan paremmin.

6 Pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä Service Deskin ominaisuuksista ovat arvokkaimpia asiakastytyvyyden ja palvelun toimittamisen kannalta IT-palveluntarjoajan näkökulmasta. Kaikkien osapuolien on hyödyttävä ulkoistamisesta ja yhteisestä liiketoiminnasta, olipa sitten kyseessä yksi tai useampi palveluntarjoaja tai palvelua ostava yritys. Service Deskin tavoitteena on tuottaa lisäarvoa sekä IT-palveluntarjoajalle että asiakkaalle. Service Deskin positiivisesti vaikuttavia ominaisuuksia löydetään sen koosta, rakenteesta, roolituksesta, taitotasosta ja työkaluista, jolloin ne ihanteellisesti palvelevat tarkoitustaan tuottamalla tyydyttävää asiakaspalvelua ja teknistä osaamista. Service Deskin toiminnalla tarkoitetaan työntekijöiden hyvinvointiin panostamista, työympäristön kehittämistä ja itse Service Deskin työtehtäviä. Toiminta kattaa myös jokapäiväiseen työntekoon sovellettavia prosesseja ja viitekehyksiä.

Service Deskin ominaisuuksista vaikuttavat IT-palveluntarjoajan imagoon positiivisesti ensisijaisesti ammattimaiset ja kommunikointitaitoiset ihmiset. Service Deskin ihmiset muodostavat tärkeimmän ja näkyvimmän Service Deskin osa-alueen, joka voi omalla toiminnallaan pelastaa mahdollisen notkahduksen palvelun toimittamisen laadussa. Service Deskin on siis erittäin tärkeää panostaa sen tärkeimpään omaisuuteen, eli sen henkilöstöön. Työntekijöille pitää turvata toimiva ja miellyttävä työympäristö sekä ryhmähengen omaava tiimi, johon yksilö voi luottaa. Service Desk voi toimia paikkana, jossa kehitytään ja opetellaan IT-palvelunhallinnan toimintaa, ja sitten edetään vaativampiin rooleihin. Näissä tilanteissa esimiehillä on iso vastuu turvata hiljaisen tiedon dokumentointi tai siirtäminen uudelle agentille. Service Desk, joka on mukava paikka työskennellä, kokee vähemmän vaihtuvuutta henkilöstön osalta. Tämä johtaa siihen, että pidempiaikaiset agentit oppivat tuntemaan asiakkaita ja heille toimitettavat palvelut sekä niihin liittyvät ongelmat, jolloin työ on nopeampaa ja tehokkaampaa suorittamista.

Service Desk vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn sekä nykyisille että potentiaalisille asiakkaille. IT-alalla toimiva kilpailutus ja sopimuksen vanheneminen on tilanne, jolloin Service Desk vaikuttaa ratkaisevasti. Asiakas luottaa kokemukseensa, jota se on hankkinut asioidessaan Service Deskin kanssa. Kokemusten ollessa suurimmaksi osaksi positiivisia, niin suurella todennäköisyydellä sopimus uusitaan Service Deskin ansiosta. Service Deskin rooli on suojella yrityksen imagoa. Näin ollen agenteilla on suuri vastuu siitä, minkälaisen kuvan he antavat itsestään ja samalla yrityksestä asiakkaalle. Service Deskiä voidaan hyödyntää myös itse kilpailutustilanteessa. Se voi omata hyvät suositukset entisiltä ja nykyisiltä asiakkailta sekä kriteerit, joita asiakas on luetellut. Vaikka hinta ajautuu joissain

tilanteissa ratkaisevaksi tekijäksi, niin yritykset, jotka haluavat panostaa laadukkaaseen palvelun vastaanottamiseen ottavat huomioon myös muita tekijöitä kuin hinnan.

Menestyvä Service Desk jaettiin tutkimuksessa neljään eri osa-alueeseen, joita olivat ihmiset, prosessit, työkalut ja mittarit. Teorian ja haastattelun perusteella ihmiset-komponentti kohosi tärkeimmäksi Service Deskin osa-alueeksi. Ensimmäisen hypoteesin mukaan hyvä Service Desk -agentti omaa sekä pehmeitä että teknisiä taitoja. Tutkimuksessa selvisi, että Service Deskin agentin tulee omata ja olla valmiina opettelemaan monipuolisia taitoja. Agentin tulee olla sosiaalisesti lahjakas, omata hyvät kommunikaatiotaidot sekä olla valmis ymmärtämään teknologiaa jollain tasolla. Ylemmillä tasoilla teknologian ymmärtämisen tärkeys kasvaa ja samalla pehmeiden taitojen tärkeys vähenee. Toiseksi tärkein komponentti on prosessit, jotka auttavat ihmisiä tekemään työtä paremmin opastamalla ja kertomalla, mitä varten mitään tehdään. Toinen hypoteesi esitti, että prosesseja noudattamalla Service Deskin suorituskyky on hyvä. Tutkimuksessa ilmeni, että menestyvän Service Deskin tulee osata tunnistaa tarvitsemansa prosessit ja opetella hyödyntämään niitä omassa tilanteessaan. Kaikkia viitekehyksissä määriteltyjä prosesseja ei kannata yrittää käyttää Service Deskin toiminnassa, vaan ennemmin edetä soveltaen. Työkalut ovat menestyvän Service Deskin kolmanneksi tärkein komponentti. Kolmannen hypoteesin mukaan työkalut edesauttavat Service Deskin tehokkuutta. Tutkimuksessa selvitettiin, että hyvillä työkaluilla ihmiset tekevät parempaa työtä ja parhaassa tapauksessa ne vähentävät ajankäyttöä ja resursseja. Service Desk ei voi kaikissa tapauksissa päättää itse, mitä työkaluja käytetään, vaan asiakkaalla on määräysvaltaa myös siihen. Vaikka työkalu olisi vaikeakäyttöinen, niin se ei saa heijastua toimitettavan työn laatuun. Tässä korostuu taas ihmisten merkitys menestyvän Service Deskin merkittävänä tekijänä. Neljänneksi tärkeimmäksi komponentiksi asettuivat mittarit. Mittareiden hypoteesi kuvaa, että mittareiden lukemat kertovat Service Deskin toiminnan tasosta ja laadukkuudesta. Tutkimuksen mukaan mittareilla pystytään osoittamaan menestyneen Service Deskin suorituskyky ja palvelun toimittamisen vaadittava taso. On tärkeää, että Service Desk löytää itselleen sopivat mittarit, eikä valita niitä, jotka ovat helpoimmin saatavilla.

Vaikka menestyvän Service Deskin osa-alueet pystytään järjestämään tärkeysjärjestykseen, niin silti jokainen osa-alue on tärkeä ja ilman niitä Service Deskin toiminta jää puutteelliseksi. Jokaisesta osa-alueesta on poimittava ne tekijät, jotka sopivat omalle Service Deskille. Tunnistamalla menestyksen tekijät ja niiden painoarvot, saadaan luotua menestyvä Service Desk, joka tuottaa arvoa sekä IT-palveluntarjoajalle että asiakkaalle.

Tutkimuksen teoriapohjan toteuttamiseen käytettiin laadukkaita lähteitä, jotka lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyöntekijä on työskennellyt monikanavaisessa Service

Deskissä, joten sen toimintamalli on tunnettu entuodeltaan. Täten teorian soveltaminen käytäntöön on helpompaa kuin sellaisen, jolle Service Deskin toiminta käytännössä ei ole koettu. Eri IT-palveluntarjoajien Service Deskit pystyvät hyötymään tutkimuksen tuloksista vertaamalla, onko jokaiseen Service Deskin neljään osa-alueeseen panostettu tarpeeksi. Vertaamalla omaa toimintaa tutkimuksen tuloksiin, Service Desk voi huomata, että osa-alueen tiettyä komponenttia on laiminlyöty. Service Deskien yksi suurimmista ongelmista on henkilöstön vaihtuvuus, joka vaikuttaa palvelun laatuun. Panostamalla menestystekijöiden parantamiseen ja parempaan huomioimiseen pystytään minimoimaan palvelun laatuun ja toimitukseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön tuottamat tulokset osoittavat, että menestyvällä Service Deskillä on useita osa-alueita, joihin tulee panostaa. Vaikka jokainen osa-alue on tärkeä, niin ne eivät ole yhtä merkittäviä. Jokainen Service Desk on omanlaisensa kokonaisuus, mutta perussäännöt pätevät kaikkiin. Voidaan esittää, että parhaimpiin tuloksiin päästään, kun panostetaan Service Deskin tärkeimpään komponenttiin, eli ihmisiin. Tämä tulee ottaa huomioon jo rekrytointiprosessissa. Service Deskin kannattaa hankkia henkilöitä, joilla on valmiuksia omaksua teknistä osaamista, mutta jo ennalta hyvät sosiaaliset taidot. Service Deskin ihmiset pystyvät paikkaamaan jopa teknologiasta johtuvia ongelmatilanteita. Taitavasti kommunikoiva agentti kykenee muodostamaan asiakkaalle vuorovaikutustaidoillaan miellyttävän kohtaamisen, vaikka tilanne olisi muuten ongelmallinen.

Viitekehyksen määrittelemien prosessien käyttäminen on osa menestyvän Service Deskin toimintaa. Niiden käyttäminen vaikuttaa toimintamalleihin, mutta se näkyy jo myyntitilanteessa. Asiakkaan on helpompi ostaa palvelua, jota tuotetaan arvostetun viitekehyksen mallien mukaisesti. Prosessit tekevät Service Deskin ihmisten työskentelystä johdonmukaista ja yhtenäistä käytettävän terminologian eri osapuolien välillä. Samoin standardien käyttö osoittaa asiakkaalle, että IT-palveluntarjoaja on kiinnostunut palvelun laadun tasosta ja sen ylläpitämisestä. Menestyvän Service Deskin tulee osata löytää juuri ne oikeat prosessit ja standardit, jotka pystytään integroimaan palveluntarjoajan palvelun toimittamiseen. Oikeat ja sopivat prosessit ja standardit löydetään asiantuntemuksen ja palvelunhallinnan asiantuntijoiden avulla.

Työkalut ovat suuri osa menestyvän Service Deskin toimintaa, mutta samalla yksi vaikeimmista osa-alueista kehittää. Uusien työkalujen ja järjestelmien käyttöönotto voi olla hidasta ja vaikeaa. Joissakin tilanteissa työkalujen valintaan ei voida edes vaikuttaa itse, vaan asiakas määrittää, mitä käytetään. Menestyvä Service Desk tunnistaa ajankäytön tärkeyden, jolloin ihanteelliseksi työkaluksi nousee sellainen, joka muodostaa tiketin automaattisesti asiakkaan yhteydenotosta. Loput työkalut vaativat kuitenkin agentin aikaa

ja taitoja. Tiketöintijärjestelmä on yksi tärkeimmistä työkaluista, koska ne tallentavat asiakkaan yhteydenoton yksityiskohdat, joiden avulla ongelma voidaan selvittää. Merkittäväksi tekijäksi nousee agentin kyky omaksua ja käyttää eri työkaluja varsinkin silloin, jos työkalu ei ole niin hyvä kuin toivotaan.

Menestyvä Service Desk osaa hyödyntää suorituskykyä mittaavia mittareita, mutta se ymmärtää myös, että ne eivät näytä aina kokonaiskuvaa. Oikeiden mittareiden valintaan tulee käyttää harkintaa, koska kaikki mittaustavat eivät päde jokaisen Service Deskin toimintaan. Esimerkiksi kohde-Service Deskin kokonaisuuden mittaaminen ei tuottanut tuloksia sen vaikeuden vuoksi, niin he keskittyvät mittaamaan suoritusta palvelukohtaisesti. Agenttikohtaisia volyyymittareita on hyvä seurata, jotta huomataan onko kuormitus yhdelle henkilölle sopivalla tasolla.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen nykyajan laatutietoisessa ja liiketoiminnallisessa ympäristössä, joten sitä on tärkeää tutkia enemmän. Koska aihepiiri on todella laaja, niin aiheesta on helppo jatkaa tutkimuksen eteenpäin viemistä. Seuraavaksi haastateltavien Service Deskin määrää voisi kasvattaa, jolloin pystytään kartoittamaan menestyvien Service Deskin yhteisiä tekijöitä. Isommalla otannalla saadaan selville enemmän näkökulmia erilaisilta Service Deskeiltä, jolloin menestykseen johtavien tekijöiden määrittelemisestä saadaan luotettavampia tuloksia.

Opinnäytetyöprosessin suunnitteleminen ja noudattaminen osoittautui luultua vaikeammaksi opiskelijan työtilanteen vuoksi, vaikka ongelmatilanteita pyrittiin ennakoimaan. Prosessin edetessä tavoitteet ja odotukset opinnäytetyön toteuttamisesta realisoituivat ja sen kulku lähti etenemään odotettuun tahtiin. Tutkimuksen toteuttaminen syvensi opinnäytetyöntekijän ymmärrystä IT-palvelunhallinnan ja – palvelun toimittamisen parissa. Tavoitteena oli kerätä luotettava ja laadukas teoriapohja, jota tuetaan Service Deskissä työskentelevän henkilön haastattelulla sekä opiskelijan aiemman kokemuksen perusteella. Työn aihe on kiinnostava ja siihen oli mielenkiintoista perehtyä. Tästä syystä työn rajaus osoittautui haasteelliseksi, mutta lopulta ne selkenivät kompaktiksi kokonaisuudeksi. Opiskelija suunnittelee jatkavansa aiheesta seuraavassa tutkimuksessa, jolloin työssä voidaan keskittyä tutkimaan tarkemmin menestyvän Service Deskin muodostavia tekijöitä.

Lähteet

Beulen, E., Ribbers, P. & Roos, J. 2011. Managing IT Outsourcing. 2. painos. Routledge. New York.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

ISO. 2011. ISO/IEC 20000-1:2011. Luettavissa: www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=51986. Luettu 2.8.2016.

IT Infrastructure Library. 2007a. ITIL Service Strategy. The Stationery Office (TSO). Iso-Britannia.

IT Infrastructure Library. 2007b. ITIL Service Operation. The Stationery Office (TSO). Iso-Britannia.

Itä-Suomen Yliopisto. UEF. Benchmarking. Luettavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking>. Luettu 9.8.2016.

Jäntti, M. & Cater-Steel, A. 2012. Towards an Improved IT Service Desk System and Processes: A Case Study. Luettavissa: https://eprints.usq.edu.au/22735/3/Jantti_Cater-Steel_Shrestha_PV.pdf. Luettu 9.4.2016.

Knapp, D. 2014. A Guide to Service Desk Concepts. 4. painos. CENGAGE Learning. Yhdysvallat.

Paikallisen Service Deskin operatiivisen esimiehen haastattelu Service Deskin roolista organisaatiossa. Anonyymi haastattelu. 16.6.2016.

Paschke, A., Schnappinger-Gerull, E. 2006. A GateORIZATION Scheme for SLA Metrics. Luettavissa: <http://rbsla.ruleml.org/docs/GI-Proceedings-80-2.pdf>. Luettu 9.8.2016.

Spitalny, C. 2011. 3 Questions to Ask in Your Next Help Desk Survey. Luettavissa: <http://survey.cvent.com/blog/best-practices-for-collecting-feedback/three-questions-to-ask-in-your-next-help-desk-survey>. Luettu 9.8.2016.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Minkä kokoinen yritys on?
2. Millä tavalla yrityksen rakenne vaikuttaa Service Deskin toimintaan?
 - a. Onko Service Desk sisäinen, ulkoinen vai molempia?
3. Kuinka monessa maassa Service Desk toimii tällä hetkellä?
4. Minkä kokoinen Service Desk on?
5. Kuinka monta tasoa Service Desk sisältää?
6. Minkälainen on Service Deskin rakenne?
 - a. Mitkä tekijät vaikuttavat teillä Service Deskin rakenteeseen?

Ihmiset

1. Miten Service Desk tulisi roolittaa?
2. Minkälaisia taitoja Service Desk – rooleissa pitäisi arvostaa?
3. Minkälaisia koulutustaustoja Service Deskin työntekijöillä tulisi olla?
4. Millä keinoilla Service Deskin yksilöitä tulisi kehittää ja motivoida?
5. Miten mahdollisen vaihtuvuuden vaikutukset tarjottavan palvelun asiakastytyvyyteen kontrolloidaan?

Prosessit

1. Minkälaista ITSM-viitekehystä noudatetaan?

Työkalut

1. Minkä yhteydenottokeino koet tehokkaimmaksi Service Deskin näkökulmasta?
2. Mitkä työkalut koet tehokkaimmiksi Service Deskille?

Suorituskyvyn mittaaminen

1. Millä mittareilla Service Deskin suorituskykyä mitataan?
 - a. Miten koet mittareiden käyttämisen vaikuttavan palvelun laatuun ja asiakastytyvyyteen?
 - b. Miten mittareiden tuloksia käytetään hyväksi?

Näkyvyys yrityksen toiminnassa

1. Miten näet Service Deskin vaikuttavan yrityksen imagoon?
 - a. Koetko, että Service Deskillä on vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn?
 - b. Millainen rooli Service Deskillä on yrityksen kilpailukyvyssä?
2. Kuinka suuri merkitys
 - a. ihmisillä
 - b. prosesseilla
 - c. työkaluilla
 - d. mittareillaon Service Deskin menestyvyyteen?