

## **Lean-ajattelun, menetelmien ja työkalujen soveltuvuus service desk toimintaan**

Erja Koivunen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä.

<b>Tekijä(t)</b> Erja Koivunen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi / Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Lean -ajattelun ja menetelmien soveltuvuus service desk toimintaan
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 10
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tutkia Lean-ideologian periaatteita, toimintamalleja ja työkaluja, sekä onko niitä hyödynnetty tai mahdollista hyödyntää IT-tietojärjestelmiä tuottavan yrityksen asiakkaalleen tarjoamissa tukipalveluissa. Lisäksi tavoitteena on ollut tutkia, voidaanko niitä käyttää erityisesti service deskin kehittämiseen ja tukipalvelu toiminnan tehostamiseen.</p> <p>Viitekehyksinä opinnäytetyössä käytin Lean-mallia sekä ITIL-viitekehystä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käyty läpi Lean määritelmiä, menetelmiä ja työkaluja, sekä ITIL-viitekehyksen määritelmiä liittyen tukipalveluihin.</p> <p>Työ on toteutettu Mediconsult Oy:lle ja tavoitteena on ollut tehdä löydöksiä perusteella ehdotus service desk toimintojen mallin muutoksesta tukipalvelujen käyttöön.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Lean-ajattelu on ennen kaikkea johtamisfilosofia ja -malli, sekä tapa toimia käytännönläheisesti. Sen juuret ovat autoteollisuuden laatuajattelussa. Lean-toiminnassa käytetään selkeitä työkaluja, visualisointia sekä jatkuvaa kehittämistä käytännön läheisesti toiminnan parantamiseksi ja hukan poistamiseksi. Asiakas on aina keskiössä ja määrää mikä on laadukasta toimintaa ja mikä tuottaa hänelle arvoa.</p> <p>Selvisi myös, että jos yrityksen toimintaa halutaan muuttaa Lean -mallin mukaiseksi, tulee yrityksen johdon tehdä päätös ottaa Lean-strategian osaksi. Jotta päästään kohti Lean-strategian mukaista toimintaa, tulee yrityksen kouluttaa ja sitouttaa johto sekä työntekijät menetelmiin, työkaluihin ja toimintaan. Lisäksi ideologia tai paremminkin strategia täytyy jalkauttaa osaksi jokapäiväistä työtä sekä ottaa osaksi jatkuvaa parantamista.</p> <p>Työn lopputuloksena saatiin ehdotukset, joiden avulla voi mahdollistaa asiakastuen tasorakenteen muuttamista toimimaan enemmän parveilun periaatteella, sekä sellaisten työkaluja ja menetelmien käyttöönoton, joista voi olla apua service desk-toiminnan tehostamiseksi.</p> <p>Päätelmänä on, että Lean-malli sopii myös palveluiden tuottamisen malliksi, mutta pelkkien työmenetelmien ja työkalujen käyttöönotolla ei service deskistä tai tukipalveluiden toiminnasta tule Lean:ia toimintaa. Se vaatii koko yrityksen ajattelumallin muutosta ja sitouttamista kaikilla tasoilla.</p>
<b>Asiasanat</b> Service desk, Lean-ideologia, Arvo, Virtaustehokkuus

## Sisällys

1. Johdanto .....	1
1.1. Taustaa ja aiheen valinta.....	1
1.2. Tavoitteet ja rajaus .....	3
2. Palvelutuotanto ja service desk .....	5
2.1. Palvelutuotannon käsitteitä .....	5
2.2. Service desk käsitteitä.....	7
3. Lean.....	10
3.1. Lean historiaa lyhyesti.....	10
3.2. Lean käsitteistä .....	11
3.3. Lean -määritelmiä ja menetelmiä .....	13
3.4. Lean työkaluja .....	20
3.5. Mittaaminen .....	21
3.6. Ongelman kuvaaminen.....	21
4. Tutkimusprosessi Lean-ajattelumallin käytön sopivuudesta service desk toiminnoissa	23
4.1. Lähtötilanne ja tavoitteen asettaminen .....	23
4.2. Tutkimusmenetelmä .....	26
4.2.1. Asiakastyytyväisyyskysely 2020 tulokset .....	26
4.2.2. Asiakaspääkäyttäjien puhelinhaastattelun tulokset .....	27
4.3. Pohdinta .....	29
4.4. Käytössä olevia service desk-toimintojen työkaluja ja menetelmiä .....	32
4.5. Ehdotus service desk toiminnan parantamiseksi.....	33
4.5.1. Pikapalaverien uudistus .....	34
4.5.2. Kanban-työkalun ja -mallin jalkauttaminen .....	35
4.6. Ehdotus service desk toimintojen ja tukirakenteen muuttamiseksi.....	36
4.7. Opinnäytetyöprosessin arviointi ja oppiminen .....	39
Lähteet.....	41
Liitteet .....	44
Liite 1. Asiakas puhelinhaastattelu .....	44
Liite 2. Ehdotus: Segmentteihin perustuva service desk asiantuntijoiden vastuujako ..	50

# 1. Johdanto

## 1.1. Taustaa ja aiheen valinta

Olen huomannut työssäni, että tukipalvelujen odotetaan entistä nopeammin pystyvän reagoimaan asiakkaan ongelmaan ja häiriö tilanteisiin, pystyvän antamaan vastauksia nopeasti "lennosta" sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yksilöllisesti. Odottaminen maksaa asiakkaalle aikaa ja voi pahimmillaan myös aiheuttaa heidän toiminnassaan vaaratilanteita esimerkiksi potilaiden hoitoon.

Kiinnostukseni Lean-ideologiaan ja menetelmiin heräsi, kun etsin lisää tietoa SAFe-viitekehityksestä sekä ketteristä- ja Agile-menetelmistä. Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin Lean-ideologian ja -mallin tutkimisen. Lisäksi tutkin näiden hyödyntämismahdollisuuksia palvelutuotannon tukitoiminnoissa, erityisesti service deskissä. Työn tarkoituksena on tutkia mahdollisuuksia kehittää service deskin toimintoja ja ottaa siellä käyttöön Lean-toimintamalleja, käytäntöjä sekä työkaluja.

Työskentelen Mediconsultin service deskissä team leader:in roolissa. Osallistun service deskin ja tukipalveluiden kehittämiseen aktiivisesti muiden palvelutuotannon työntekijöiden kanssa. Työni kautta olen tutustunut erilaisiin viitekehyksiin, mm. ITIL-viitekehys, viimeisimpänä SAFe-viitekehukseen (Scaled Agile Framework). Mediconsultin tuotekehitystiimi organisoitiin uudelleen ja siellä otettiin käyttöön SAFe. Kehitysorganisaatiossa siirryttiin käyttämään ketterää mallia kehitystuotannossa, mm. aikataulumalleja, sprinttejä ja syklejä, roolituksia, kokouskäytäntöjä. Pikkuhiljaa toimintamalleja ja työkaluja otettiin käyttöön yrityksen muissakin toiminnoissa. Samoja toimintoja alkoi siirtyä myös palvelutuotantoon asiantuntija puolelle ja sitä kautta myös tukitoimintoihinkin.

Tilaaajana opinnäytetyölle on Mediconsult Oy, joka toimii järjestelmä- ja palveluntuottajana terveyden- ja sosiaalihuollon toimijoille. Asiakkaita löytyy yhteensä yli 1500 organisaatiota ja toimijaa Sote-sektorin eri puolilta, alkaen järjestelmien yksittäisistä loppukäyttäjistä, lääkärikeskuksista kuntoutukseen ja aina suuriin sairaanhoitopiireihin saakka. Tuotteina ja palveluina Mediconsult tuottaa ja ylläpitää potilastiedon, toiminnanohjauksen, terveydenhuollon asiakkaiden omahoidon sekä sähköisen asioinnin ratkaisuja. Kasvu on yrityksessä kolmen viimeisen vuoden aikana ollut kovaa, ja tämä on pakottanut muutokseen myös asiakkaille tarjottavien tukipalveluiden osalta mm. lisäämällä erilaisia resursseja ja kehittämällä tukitoimintoja jatkuvasti.

Asiakastuki IT-palvelutuotannossa on muuttunut viimeisten 10 vuoden aikana paljon ja tulee muuttumaan lisää lähivuosina digitalisaation edetessä kiihtyvällä tahdilla. Palvelutuotantoon on tullut entistä enemmän trendejä, joissa mukana on tekoäly ja robotiikkaa. Siksi erilaiset automaattioratkaisut kuten virtuaaliagentit, keskustelevat chattibotit ja itsepalveluportaalit ovat kehittyneet nopeasti ja tulevat olemaan entistä enemmän käytössä myös asiakastuessa. (BT-malli, luku 6.3.) Hierarkia muotoisessa organisaatiossa, jossa tukitasot toimivat itsenäisesti ilman jatkuvaa yhteistyötä, saattaa ratkaisujen löytäminen ja antaminen asiakkaalle kestää. Tämä aiheutuu usein siitä, että tukipyyntöjä asiakkailta siirretään tasolta toiselle, jolloin siirrot ja seisahdukset aiheuttavat viivästyksiä, lisäkustannuksia ja mahdollista lisätyötä myös asiakkaan toiminnoissa. Kehitykseen ja muutokseen vaikuttavat myös asiakkaiden sähköisten palveluiden omat käyttökokemukset. Asiakkaat arvostavat itsepalvelua tukipalveluissa, jossa saatavuus on asiakkaan oma valinta, ajasta ja paikasta riippumatta. Lisäksi asiakkaat odottavat, että ratkaisu saadaan ja arvoa syntyy reaaliaikaisesti. Nämä kaikki vaatimukset heijastuvat tukitoimintojen tapoihin ja käytäntöihin toimia. Lisäksi tukitoimintoihin tulevat entistä enemmän vaikuttamaan myös jatkuvan parantamisen periaatteet, palvelumuotoilu ja arvon tuottaminen asiakkaalle. (Torkkeli 2017a; Peltoniemi 2020.)

Ilmastonmuutos, koronapandemia sekä tekniikan nopea kehitys ovat kaikki myös omalta osaltaan nopeuttaneet uusien työnteon muotojen ja tapojen nopeaa kehitystä. Etätyöstä, erityisesti tietotyössä, on tullut ”uusi normaali”. Työmatkustusta vähennetään entistä enemmän ilmastonmuutoksen sekä erilaisten luonnonkatastrofien ja mahdollisten uusien pandemioiden vuoksi mahdollisesti myös tulevaisuudessa. Koska tekniikat mahdollistavat etätyön entistä paremmin ja kehitys etenee vauhdilla, ei läsnätyö ole enää pakollista kaikille.

LUT yliopiston professori, Kirsimaria Blomqvist, on tutkiessaan työnorganoitumisen muutoksia todennut digitalisaation mahdollistavan työnteon muotojen muutoksen, erityisesti asiantuntijatyöhön liittyen. Tulevaisuudessa voi olla mahdollista, että asiantuntija työtä varten ongelmien ratkaisemiseksi, perustetaan väliaikaisia ja kertaluonteisia asiantuntijaryhmiä. Tässä työmuodossa työskentely tapahtuu hyödyntäen digitaalisia teknologioita, se ei ole tuolloin aikaan tai paikkaan sidottua. Ryhmät muodostetaan tarvittaessa nopeasti ja siihen saadaan tarvittavaa asiantuntemusta yli organisaatio-, yksikkö- ja jopa maarajojen, Blomqvist toteaa. (Blomqvist 2020.)

## 1.2. Tavoitteet ja rajaus

Tavoitteena on tutkia ja tutustua Lean-ideologiaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin tukitoimintojen, erityisesti service desk toimintojen apuna. Rajauksena opinnäytetyölleni on, että lukijan tulee tuntea palvelutuotannon, Lean- ja ITIL- mallin peruseriaatteita sekä toimintoja hieman. Opinnäytetyössäni ei myöskään esitetä lukuja liittyen liiketoimintaan tai yrityksenasiakasorganisaatioiden tai pääkäyttäjien nimiä.

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa tavoitteena on käydä läpi ja tutkia keskeisiä käsitteitä liittyen palvelutuotantoon, service desk:iin sekä käydä läpi Lean-mallin periaatteita, menetelmiä, työkaluja sekä mittareita. Teoriaosuudessa en pureudu syvemmin käsitteisiin, vaan käyn opinnäytetyössäni esiintyviä käsitteitä ylätasolla läpi. Teoriaosuuteen olen valinnut selityksineen sellaisia käsitteitä, jotka mielestäni kuuluvat tai sopivat tukipalveluiden ja asiakaspalvelun ymmärtämiseksi ja tuottamiseen yleisesti.

Toiminnallisen osuuden tarkoituksena opinnäytetyössäni on selvittää, voiko Lean-malli tai strategia tarjota yrityksen tukitoimintoihin erityisesti service deskin tuen toteuttamiseen sopivia uusia menetelmiä, toimintatapoja, työkaluja ja mittareita. Lisäksi pyrin selvittämään voiko Lean-malli ja -työkalut tarjota apua tukipalveluiden toiminnan ongelmakohtiin. Etsin myös työmenetelmiä, joilla voidaan kehittää tukipalveluiden toimintaa jatkuvasti kohti asiakaslähtoisempää toimintaa, jossa asiakas kokee saavansa arvoa ja saa omaa toimintaansa tukevaa parempaa palvelua. Jotta seuranta voidaan kehityksen ja toiminnan osalta tehdä, pyrin myös löytämään sopivia mittareita, joilla voidaan tukea tukitoimintojen jatkuvaa kehittämistä.

Opinnäytetyöni on tyypiltään toiminnallinen opinnäytetyö, jossa menetelmänä on laadullinen tutkimusmenetelmä. Lisäksi olen opinnäytetyössäni hyödyntänyt yrityksen asiakastytyväisyystutkimusta sekä puhelinhaastattelua, selventääkseni taustaa tarpeelle kehittää tukipalveluita tilaaja yrityksessä.

Tutkimuskysymyksiä, joihin opinnäytetyölläni pyrin löytämään vastauksia ovat:

- Soveltuvatko Lean menetelmät käytettäviksi tukipalveluihin?
- Mitä Lean voi tarkoittaa service desk toiminnoissa?
- Mitä Lean - menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää tukipalveluiden, erityisesti service deskin kehittämisessä, toiminnassa ja asiakaspalveluissa?
- Mitkä ovat keskeiset Lean – ajattelun periaatteet?
- Miksi Lean -menetelmä olisi sopiva tai ei olisi sopiva service desk toimintoihin?

Tämän opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat service desk, Lean -ideologia, arvo ja virtaustehokkuus.

**Service desk** määritelmiä löytyy useita, mutta ITIL-viitekehyksen määrittelemänä se on keskitetty yhteydenottopiste, jonne asiakkaat eli käyttäjät lähettävät pyyntöjä tai ilmoituksia häiriöistä koskien palveluntuottajan palveluita tai tuotteita. (ITIL 3 2017.)

**Lean-ideologialla** tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaikkia niitä malleja, menetelmiä ja työkaluja, joita käytetään yrityksessä Lean-ajattelun ja -toiminnan tukena. Lean on toimintastrategia, jonka tavoitteena on saada virtaustehokkuus toiminnoissa mahdollisimman korkealle tasolle, ja samalla resurssit hyödynnettyä mahdollisimman hyvin. Toiminnan tavoitteena on saada yritys siirtymään nk. Ihannemaahan tehokkuusstrategiassa. (Modig & Åhlström 2013, luku 9.)

**Arvolla** tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä toimintaa tai tapahtumaa, jolla on merkitystä asiakkaalle. Arvonsiirtoa tapahtuu, kun jalostettavat virtausyksiköt siirtyvät prosessissa eteenpäin saaden samalla arvoa. Resurssit antavat tätä arvoa kyseiselle yksikölle, ja mitä paremmin ne pystyvät antamaan arvoa sitä paremmin yksikkö sitä saa. (Modig & Åhlström 2013, luku2.)

**Virtaustehokkuus** tarkoittaa tässä opinnäytetyössä sitä aikaa, joka yksiköllä kuluu prosessissa virratessa ja jolloin se saa arvoa. Tämän ajan mittaamiseksi käytetään läpimenoaikaa, joka yksiköllä kuluu prosessin läpikulkuun alusta loppuun, ennalta sovittujen määrittelyjen mukaisesti. (Modig & Åhlström 2013, luku2.)

## 2. Palvelutuotanto ja service desk

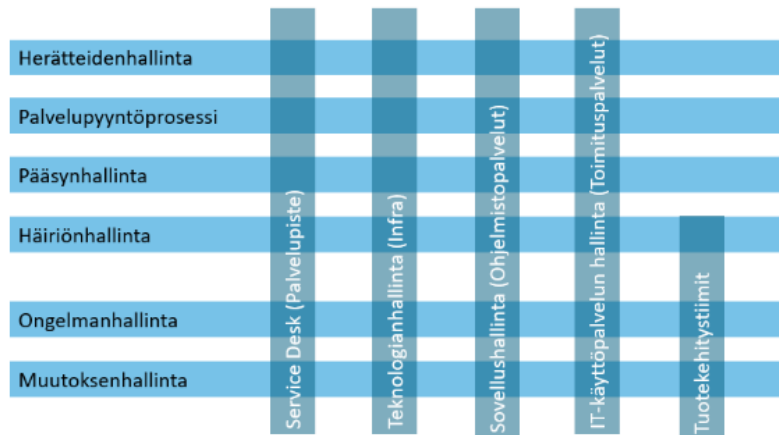
### 2.1. Palvelutuotannon käsitteitä

**Palvelutuotanto** on palvelunhallinnan keskeinen osa, joka toteuttaa ja myös koordinoi sinne kuuluvat eri prosessit ja muut aktiviteetit. Palvelutuotannossa hoidetaan asiakkaille tuotettavien ja toteutettavien palveluiden hallinta, ylläpito sekä myös niiden tuottamiseen tarvittavat teknologiat, ennalta sovittujen tasojen mukaisesti. ITIL-viitekehyksen määrittelmän mukaan palvelutuotanto on yrityksessä taho ja toiminto, joka toteuttaa sekä koordinoi ne prosessit ja toiminnot, joita tarvitaan tuottamaan palvelua käyttäjille ja asiakkaille ennalta sovittujen tasojen mukaisesti. Siellä hallitaan myös tarvittavia teknologioita, joita tarvitaan palveluiden tuottamiseksi sekä niiden tukemiseksi. Yleisimpiä palvelutuotannon toimintaprosesseja ovat herätteiden-, häiriön-, muutoksen- ja ongelmanhallinta, sekä palvelupyyntöprosessi. Palvelutuotannon toiminnoiksi ITIL-viitekehyksessä luetellaan tekninen hallinta, IT-käyttöpalvelun hallinta ja sovellushallinta sekä service desk. Lisäksi ITIL-viitekehyksen mukaan, siellä toimii myös tekninen hallinta, IT-käyttöpalvelun hallinta ja sovellushallinta. Sekä prosessien että funktioiden toiminnallisuudet tapahtuvat palvelun elinkaarren eri kohdissa. (Bon ym. 2009, 45; ITIL 3 2017.)

**Service desk**, ITIL 4:n mukaan suomennettuna **palvelupiste**, on palvelutuen ensimmäinen taso asiakkaille. Service desk on suorassa vuorovaikutuksessa käyttäjien kanssa ja asiakkaat ottavat yhteyttä tähän tasoon erilaisten tukipyyntöjen kautta. Tukipalvelut ovat siellä tavoitettavissa ympärivuorokauden ja kaikkina päivinä viikossa, 24/7 periaatteella. Jos tuen tasolla yksi, joka voi olla service desk, ei pystytä ratkaisemaan asiakkaan häiriötilannetta tai antamaan neuvoa palvelupyyntöön, siirretään tapauksen käsittely tuen seuraaville tasoille palveluntoimittajaorganisaatiossa. (BT-malli, 6.4; ITIL 4 c 2020.)

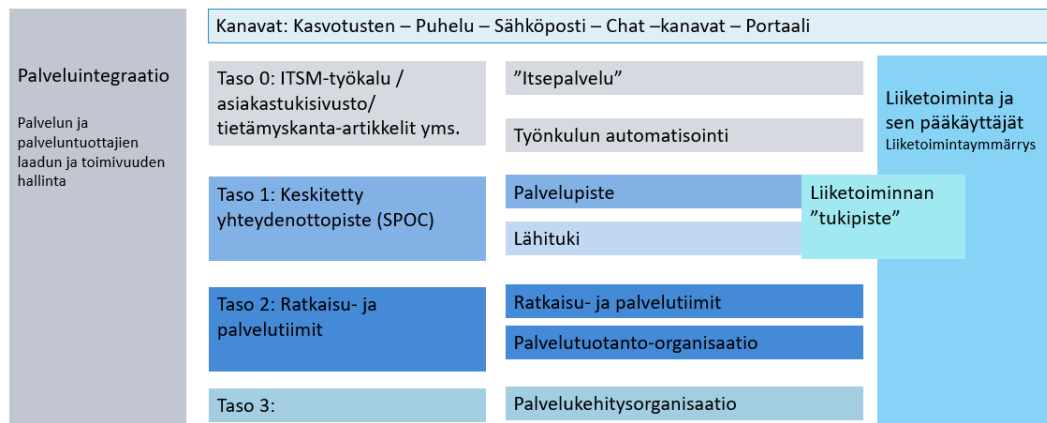
**Prosessi** on sarja toisiaan seuraavia toimintoja, jossa syötteiden (input) avulla syntyy tuotoksia (output). Prosessikuvauksissa kuvataan eri toimintojen vaikuttavuus toisiinsa, niiden peräkkäisyys sekä niiden väliset riippuvuudet. Kuvassa 1 on kuvattuna Mediconsult Oy:n palvelutuotannon tukiprosessit ja -toiminnot ITIL-viitekehyksen määrittelyä hyödyntäen. (ITIL 4 c 2020, 14–15; kuva 1.)





Kuva 1. Tukiprosessit ja -toiminnot, Mediconsult Oy, ITIL 4 määritysten mukaisesti kuvattuna (ITIL 4 c 2020).

**Businesssteknologia mallin**, eli BT-standardin määritelmässä **palvelutuki** käsittelee sisäisiltä- ja ulkoisilta asiakkailta tulleita palvelupyynnöt, vastaa käyttäjiltä tulleisiin kysymyksiin sekä huolehtii häiriötilanteiden ratkaisujen antamisesta asiakkaille. Palvelutuki koostuu eri toiminnoista ja toimii kerroksittain. Eri tasoilla on oma merkityksensä ja omat työkentelytapansa. Ylimmiltä tasoilta löytyvät itsepalveluportaali ja palvelupiste eli service desk. Kuvassa 2 on kuvattu Mediconsult Oy:n palvelutuki-toimintoja ja toimijoita tehtäviin. (BT-malli, 6.4; kuva 2.)



Kuva 2. Palvelutuen toiminnot, Mediconsult Oy BT- mallin mukaisesti (BT-malli, 6.4).

**Jatkuva palvelun parantaminen**, eli CSI (continual service improvement) on nykyisellään arkea yritysten toiminnoissa. Organisaation täytyy jatkuvasti muuttaa toimintaansa ja käytäntöjensä alati muuttuviin asiakkaiden ja alan tarpeisiin pysyäkseen markkinoilla. Jatkuvalle parantamiselle tarkoitetaan palvelutuotannossa organisaation tuotteiden, käytäntöjen tai muiden toimintojen jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Jotta toimintaa voidaan parantaa, tarvitaan toiminnan ja kehityksen seuraamiseksi erilaisia mittareita. **Mittareita**

käytetään mittamaan toiminnan ja prosessien tehokkuutta, vaikuttavuutta, kustannustehokkuutta ja lisäksi IT-palvelun toimitusta asiakkaille. Niitä käytetään yritysten toiminnassa sisäiseen sekä ulkoiseen seurantaan, ja ne eroavat toisistaan tämän käyttötarkoituksen mukaisesti. Asiakkaiden kanssa usein sovitaan ennalta käytävät mittari ja raportointi käytännöt. Erityisesti yrityksen johto ja kehitystoiminnot ovat kiinnostuneita toiminnan mittamisen tuloksista organisaatioissa. (ITIL 3, 2017; ITIL 4a 2020, 4.)

## 2.2. Service desk käsitteitä

**Service deskillä** viitataan henkilöiden muodostamaan tiimiin tai funktioon, joka toimii koko organisaation työkaluna. Service deskin avulla hallitaan keskitetysti **työjonoja** erilaisten pyyntöjen ja ongelmatilanteiden osalta. Näitä toimintoja voivat olla mm. itse service desk toiminnot, häiriön-, palvelupyyntöjen-, ongelmien- ja versionhallinta, sekä lisäksi myös asiakassuhde toiminnot. Service deskissä löytyy myös neljä **palvelunhallinnan** osa-aluetta; ihmiset ja organisaatio, informaatioteknologia, arvovirta ja prosessit sekä kumppanit ja toimittajat. Tärkeitä ominaisuuksia service desk-toiminnolle ja -asiantuntijoille ITIL 4:n mukaan ovat **kommunikointikanavat**, **palveluempatia** ja **asiakastytyväisyys**. Service deskin liitetään nykyisin myös enemmän käsitteitä, jotka liittyvät vahvasti digitalisaatioon ja tietotekniikan muuttuvaan käyttöön, kuten tekoäly (AI), robotiikkaa, automaatio, chatbotit, keskustelufoorumit ja sosiaalinen media. (ITIL 4 c 2020, 4; Torkkeli 2017a.)

Service desk toimii edelleen palvelutuotannossa palvelunhallinnan tärkeänä osana. Liisa Torkkelin mukaan, ITIL 4 puhuu enemmänkin **toimintatavoista** (practises) kuin service deskistä toimintona. Se nähdään erilaisten tieto- ja kommunikaatiovirtojen yhdistävänä pisteinä. Siellä kohtaavat verkostot, yhteisöt, palvelut, toimijat ja myös tietämyksenhallinta, sanoo Liisa Torkkeli blogissaan Hierarkia vai 'tiimien tiimi'?, ITIL 3 määrittelee service deskin **SPOC – toiminnoksi** (single point of contact), johon IT-järjestelmien ja palveluiden käyttäjät, eli asiakkaat, ottavat keskitetysti yhteyttä häiriötilanteissa tai muissa kysymyksissä. Service desk toiminnan tarkoitus on vastata asiakkailta tuleviin vaatimuksiin, kysymyksiin, häiriötapautumiin ja palvelupyyntöihin. Service deskin päätehtävänä ITIL 4:n mukaan on luoda tehokas **kommunikoinnin rajapinta** palveluntarjoajan ja asiakkaiden välille. Lisäksi tehtävänä on häiriö tilanteissa antaa sellainen **ratkaisu** asiakkaille, joilla saadaan palautettua toiminta mahdollisimman nopeasti. (Torkkeli 2017a; Torkkeli 2017b.; ITIL3 2017; ITIL 4 c 2020, 4.)

Hyvät ja toimivat **kommunikointikanavat** asiakkaan ja service desk toiminnon välillä mahdollistavat parhaan mahdollisen tiedonkulun ja tiedon säilymisen eheänä palvelun sa-

malla molempia osapuolia. Tämän edellytyksinä ITIL 4:ssä mainitaan useita ominaisuuksia: varmuus, saatavuus, kontekstiälykyys, tuttuus, integrointi muiden järjestelmien kanssa, helppokäyttöisyys sekä mahdollisuus asiakkaan tunteiden ilmaisuun. Tunteiden ilmaisu mahdollisuus edellyttää valmiutta olla suoraan asiakkaaseen yhteydessä ja kommunikoida asiantuntijan ja asiakkaan välillä puhelimitse tai kasvokkain, järjestelmän kautta tapahtuvan viestinnän sijaan. Useiden kanavien käytöllä asiakkaan ja service deskin välillä saadaan joustoa kommunikointiin ja se koetaan käteväenä, mutta samalla se voi olla hidastava tekijä, joka voi mm. aiheuttaa hämmennystä sekä lisätyötä. (ITIL 4 c 2020, 5.)

**Palveluempatialla** ITIL 4:ssä tarkoitetaan service deskin kykyä tunnistaa, ymmärtää, enustaa ja suunnitella asiakkaan tarpeita, kiinnostuksen kohteita, aikomuksia ja kokemuksia. Palveluempatialla on iso merkitys yrityksen tukitoimintojen ja palvelunhallinnan onnistumisessa ja menestyksekkäässä toiminnassa. Tämän tarkoituksena on luoda, säilyttää ja parantaa asiakassuhdetta ja jatkuvuutta. Service desk -asiantuntijan tulee pystyä välittämään asiakkaalle empatiaa, ymmärtää heidän tarpeitaan ja tunteitaan, sekä viestiä muille toiminnoille asiakkaan tarpeista. (ITIL 4 c 2020, 6–7.)

**Asiakas- ja käyttäjätyytyväisyyteen** vaikuttaa merkittävästi service desk -tiimi tai -toiminto ITIL 4:n mukaan. Aina kun asiakas on yhteydessä organisaatioon, muodostaa se käsityksen yrityksen palvelun laadusta. Tämä yhteydenotto toimii perustana asiakkaan odotuksille ja tyytyväisyydelle myös tulevaisuudessa. Siksi usein service desk -toiminnoissa kerätään tietoa asiakastytyväisyydestä erilaisien kyselyiden avulla, esimerkiksi kohtaamiskyselyllä. Tämä informaatio on erityisesti tärkeää yrityksen toiminnan, tuotteiden ja palvelun kehittämiseksi. (ITIL 4 c 2020, 7.)

Toimintamallina, ja esimerkiksi häiriön hallinnassa, ITIL 4:ssä esitetään Agileen-toimintamalliin liittyvänä tekniikkana **parveilu** (swarming). Myös Liisa Torkkeli puhuu tästä blogissaan Mitä uutta service desk-alueella. Parveilua käytetään tapahtumille, jotka ovat niin vaikeita, ettei tietty asiantuntijaryhmä tai taso yksin löydä sille ratkaisua, tai tapahtumalle ei pystytä selkeästi löytämään oikeaa taho ratkaisemista varten. Menetelmässä aluksi suuri joukko eri tason ja alueen asiantuntijoita ja sidosryhmiä tutkii yhdessä hankalimpia tapahtumia, tuoden mukaan oman asiantuntijuutensa, tietämyksensä ja omat näkemyksensä tapaukseen liittyen. Tämä parvi pystyy joko ratkaisemaan ne, tai selvittämään mikä asiantuntijataho voisi esittää asialle ratkaisua. Jonka jälkeen tapahtuu siirto ja asiankäsittely jatkuu määritellyn tahon toimesta, ilman parvea. Tukitoiminnoissa tämä Torkkelin mukaan tarkoittaa tapaa toimia joustavasti erilaisissa häiriö- tai ongelmatilanteissa. Hänen mukaansa parveilu on eri toimintoja yhdistävä toimintatapa, jossa hyödynnetään laajalti eri

osaamista ja kokemusta, eikä se ole hierarkinen eri tukitasoihin perustuva tukimalli tai prosessi. (ITIL 4 b 2020, 9.; Torkkeli 2017a.)

**Tapahtuma** on tukipisteeseen saapunut asiakasyhteydenotto. Kun asiakkaat ovat yhteydessä tukipisteeseen, yhteydenotoista luodaan tapahtumia, jotka jaotellaan joko **palvelupyynnöksi** tai **häiriötapahtumaksi**. Palvelupyynnöksiä on kahden tyyppisiä ja ne vastaavat kysymykseen ”Miten käytän?” ja ovat kyseessä, kun käyttäjät eivät osaa tai tiedä miten jokin järjestelmää tai laitetta käytetään. Asiakkaat ilmoittavat palvelupyynnöinä myös yleisiä kysymyksiä, toiveita uusista ominaisuuksista tai parannuksista käytössä oleviin järjestelmiin tai palveluihin. Tällöin ensimmäisessä palvelupyynnötyypissä asiakkaalla on uusi tarve tai hän haluaa tilata uuden palvelun tai uusia tuotteita. Toisessa palvelupyynnötyypissä asiakas haluaa parannuksia olemassa oleviin palveluihin tai järjestelmiin. Häiriötukipyynnö vastaa kysymykseen ”Ei toimi!” ja on kyseessä, kun jokin järjestelmä tai palvelu ei toimi kuten on tarkoitus. Häiriö tapahtumassa on kyse toiminnan keskeytymisestä tai toiminnan tason laskusta käytettävässä palvelussa tai järjestelmässä. Edellä mainittujen häiriö ilmoitusten ja palvelupyynnöjen lisäksi tukipalveluihin tulee myös hälytyksiä, automaattisia ilmoituksia järjestelmistä, jotka eivät välttämättä ole suoraan asiakkailta tulevia, vaan voivat esim. muodostua automaattisesti järjestelmien toiminnan seurannasta. (ITIL 4b 2020, 4; BT-malli, luku 6.3, luku 6.4.)

### 3. Lean

#### 3.1. Lean historiaa lyhyesti

Lean käsitteen juurien ajatellaan juontavan jo 1880-luvun autoteollisuuteen ja teollistumiseen yleensä. Tuolloin autot valmistettiin käsityönä ja vaativat erikoisammattitaitoa, joka oli kustannuksiltaan kallista työvoimaa. Tähän haettiin muutosta. Fredrik Taylor kiinnitti huomiota 1900-luvun alussa työvoiman tuottavuuden nostamiseen ja kustannusten pienentämiseen. 1920-luvulla autoteollisuudessa siirryttiin entistä enemmän massatuotantoon, jossa tuotanto perustui insinööriyöhön ja teollisuuden liikkuviin tuotantolinjoihin. Tällä mallilla saavutettiin matalampia tuotantokustannuksia. Massatuotannossa kaikki tuotteet olivat kuitenkin samankaltaisia, eikä mahdollisuutta asiakaskohtaiseen personointiin juurikaan ollut. (Hubbart 2017, 4; Modig & Åhlström 2013, luku 10.)

Japanissa vuonna 1930-luvulla perustetulla Toyotan tehtaalla syntyi uusi tapa tuottaa autoja, joka myöhemmin herätti myös länsimaissa kiinnostuksen. Toyotan perustaja Kiichiro Toyota lähti toisen maailmansodan jälkeen länteen tutkimaan autotuotantoa tehtaidensa perustamiseksi. Hän ei käynnillään mm. Yhdysvalloissa löytänyt vastauksia kysymyksiinsä koskien tuotannon sujuvoittamiseksi, vaan ennemminkin kysymyksiä. Ongelmakohtina olivat tuotannossa varastojen suuruus sekä korjattavien tuotteiden suuret määrät. (Hubbart 2017, 4; Modig & Åhlström 2013, luku 10.) Kiichiron lähti kehittämään havaintoihinsa ja isänsä Sakhiron aikaisemmin kehittämiä perusajatuksia liittyen tehokkuuteen. Tuon tehokkuusperusajatuksen kulmakivenä oli automaattinen laitteiden ja tuotannon pysäyttämisen, kun koneet havaitsivat ongelmia. Pysähdyksen aikana määritetään, analysoidaan ja eliminoidaan ongelma, jotta jatkossa voidaan välttyä vastaavilta. Tästä tuli ensimmäinen Toyotan perustuotantoideologia ja sai nimekseen jidoka joka tarkoittaa ”automatisointi ihmillisellä otteella”. (Modig & Åhlström 2013, luku 10.)

Toiseksi Toyotan perustuotantoideologiaksi tuli JIT-filosofia, just in time. JIT- menetelmän perusteena on luoda tuotantoon virtaus, jossa tuotteita tuotetaan asiakkaille vasta siinä vaiheessa, kun niille on tarve. (Modig & Åhlström 2013, luku 10.) Menetelmän tarkoituksena on pienentää tuotannossa kuluvaa aikaa, resursseja, materiaalien kulutusta, kuljetusta sekä varastointia, sekä suunnata resurssit oikeisiin toimintoihin oikeaan aikaan (Wikipedia 2019).

Toyotalla kehitettiin myös mallit virtaustehokkuudesta tuotannossa sekä imuohjausjärjestelmä. Lisäksi Toyotalla ymmärrettiin, että tuotannon perustana on asiakastarpeet ja niiden tunteminen. Tuotannolle on tärkeää tietää, millaisia toiveita asiakkailta on, sekä mitä, milloin ja millaisia määriä asiakkaat haluavat tuotteita. (Modig & Åhlström 2013, luku 10.)

Palveluihin Lean menetelmät ja käsitteet saapuivat 2000-luvun alussa. Tuotantoideologiaa lähdettiin muuntamaan palvelutuotantoon sopivaksi malliksi ja käytännöiksi. Siinä strategiassa keskitytään parantamaan yrityksen toimintoja vähentämällä hukkaa, eli poistamalla sellaista toimintaa, joka eivät lisää asiakkaille eikä yritykselle arvoa. Taktinen lähestymistapa pyrkii vähentämään tai poistamaan palveluprosesseista osia, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaille tai tuotteille. (Smith 2016; Konturi 2015, 19.)

### 3.2. Lean käsitteistä

ITIL 4:ssä puhutaan häiriönhallinnan yhteydessä myös Lean -menetelmistä. ITILin mukaan häiriönhallinnassa voidaan hyödyntää Lean periaatteita, kuten työjonoissa työnalla olevien tapahtumien määrän rajoittamista. Lean on useita eri asioita eri toimijoilla, riippuen sen käytön yhteydestä sekä siitä kuinka syvällisesti **Lean-ideologiaan** on organisaatiossa perehdytty ja sitä otettu käyttöön. Lean on tapa ajatella ja ennen kaikkea toimia. Toimimalla Lean-periaatteiden mukaisesti tavoitteena on tuottaa maksimaalisella tavalla asiakkaalle arvoa käyttämällä mahdollisimman vähän aikaa, resursseja, energiaa ja panostusta. (ITIL 4b 2020; Chou 2016.) Kirjassa, Tätä on Lean, tutkijat määrittelevät Lean:in ennen kaikkea toimintastrategiaksi, erityisesti **virtaustehokkuuden strategiaksi**. Strategian avulla keskitytään hyvän virtaustehokkuuden luomiseen resurssitehokkuuden sijaan. Heidän mukaansa organisaatioiden on Lean - strategian ja jatkuvan kehittämisen avulla tarkoitus toiminnassaan siirtyä **tehokkuusmatriisissa** oikealle ja ylös nk. **lhannemaahan**. (Modig & Åhlström 2013, luku 9.)

**Jatkuva parantaminen** on myös osana Lean-käsitteitä. Tämän mukaan jatkuvaan parantamiseen kuuluvat yhteiset läpikäynnit tapahtumien kanssa työskentelevien henkilöiden kanssa. Pienillä jatkuvilla parannuksilla voidaan siis saada aikaan isojakin muutoksia. Lisäksi ITIL 4 puhuu jatkuvasta kehittämisestä häiriönhallinnassa. Siinä tärkeänä pidetään erityisesti vakavien ja laajojen häiriöiden, täysin uusien tapausten sekä tapahtumien, joissa tavoiteratkaisuaika on ylittynyt, läpikäyntiä säännöllisesti. Säännölliset läpikäynnit auttavat tunnistamaan jatkossa uusia vastaavia häiriötilanteita, ne auttavat ymmärtämään häiriöiden syitä, niiden kautta jaetaan tietoutta eri asiantuntijoiden kesken ja lisäksi kasvatetaan tiimien ja yksilöiden osaamista jatkuvasti. Lisäksi läpikäyntien avulla voidaan parantaa tapahtumien käsittelymalleja. (Hubbart 2017, 3, 10; ITIL 4b 2020, 11.)

Jatkuvan kehittämisen lisäksi tärkeinä pidetään myös toiminnan toteuttajat, **toimijat** eli ihmiset sekä **toimintakulttuuri**. Kehittämisen osa-alueina pidetään, Helsingin kaupungin luoman **Kehmet -mallin** mukaan, seuraavia toiminnassa esiintyviä asioita. **Toimintaympäristön ymmärtäminen** luo pohjan muutoksien havainnoinnille ja on pohjana kaikelle päätöksenteolle. Jatkuvan kehittämisen pohjana on **visio**, jonka pohjalta lähdetään luomaan pohjaa, **strategiaa**, kehitystavoitteita ja tavoitteita toiminnalle. Lisäksi toiminnassa on tärkeää löytää ne **kyvykkyudet**, joilla organisaatio voi paremmin saavuttaa vision. Asiakas ja tarpeet, kuten tuote tai palvelu, ovat keskiössä. Yrityksen tulee tunnistaa nämä asiakkaidensa tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin mahdollisimman hyvin. Vaikka toteutus aina olisikaan kuten asiakas on sen alun perin esittänyt, voi se olla myös jotakin uutta yrityksen luomaa ja parempaa, jolla saadaan tämä tarve tyydytetyä. Toiminnassa yrityksen tulee miettiä, onko olemassa keinoja, joilla tämänhetkistä tuotantoa ja palvelua voidaan parantaa jatkuvasti. Kaikella tällä haetaan tapaa, jolla paremmin voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa. (Helsingin kaupunki 2021.)

Vaikka Lean-menetelmät on suunniteltu ja kehitetty alun perin tuotantoyrityksille, on sen menetelmiä alettu soveltamaan ja käyttämään myös **palvelutuotannossa**. Palvelutuotannon käyttöön on Lean:ista otettu menetelmiä, joiden avulla pyritään parantamaan toimintaa asiakkaille joustavammaksi sekä lisäämään arvoa. Näitä menetelmiä ovat mm. asiakkaiden osallistaminen suunnitteluun, JIT-toimituksen periaatteet tuotteille, Pull -menetelmä ja Flow-prosessi sekä työntekijöiden osallistaminen suunnitteluun ja toteutukseen. (Kontturi 2016, Alsmadi, Alsmadi & Jerisat, 29 mukaan.)

**Lean-IT** lähtee liikkeelle organisaation ja ihmisten ajatusten muuttamisella Lean:iin suuntaan, toteaa Chou artikkelissaan The lean journey in IT. Hän listaa artikkelissaan kuusi asiaa, joiden avulla prosesseja voidaan tehostaa ja lisätään arvoa toimintaan. Esimerkiksi yhtenä niistä on **tiedollajohtaminen**, jolla kaikkea olemassa olevaa tietoa hallitaan keskitetysti ja voidaan parantaa tiedon laatua, tehdä tiedon perusteella päätelmiä ja suunnitella toimintaa. Tämä koskee erityisesti asiakkaisiin liittyvää tietoa. Tuotekehitykseen liittyen Chou kertoo, että Lean-periaatteita voidaan käyttää tuottamiseen yhdistäen sekä kehittämisen ja toiminnot kokonaisuudeksi, nimeltä **DevOps**. Tässä tuotetta tuotetaan aina kuljettamalla sitä läpi koko arvoketjun, jalostamalla sitä samalla. **Juurianalyysiä** Chou pitää tärkeänä osana IT-toimintoja. Hänen mukaansa on tärkeää löytää syyt, miksi jokin ei toimi tai tulee virheitä, jotta prosesseissa ja toiminnassa voidaan vastaavilta välttyä jatkossa ja samalla lisätä myös henkilöiden osaamista ja ymmärrystä. (Chou 2016.)

**Asiakkaiden toiveiden täyttäminen** tarkoittaa Choun mukaan sitä, että toiveet kuullaan, ratkaisut toteutetaan Lean-periaatteiden mukaisesti ja taloudellisesti sekä asiakasta tyydyttävästi, kuitenkin menemättä liian pitkälle asiakkaan toiveissa, jotta myös yrityksen kannalta saavutetaan tuottamisessa paras hyöty. **Tukipalveluiden virtaviivaistaminen**, koskemaan koko tukiorganisaatiota, helpottaa vähentämään hukkaa, joka voi aiheutua ylitöyllytettyjen henkilöiden virheistä johtuen. Tukitoiminnot tulisi nähdä yhtenä arvovirtana, joka kulkee eri tasojen läpi, eikä koske vain esim. service desk tiimiä. Lisäksi Choun mukaan **IT-systeemien** tulee olla toimintaan **skaalautuvia**, jotta välttyään kulujen kasvulta toiminnan kasvaessa ja muuttuessa. (Chou 2016.)

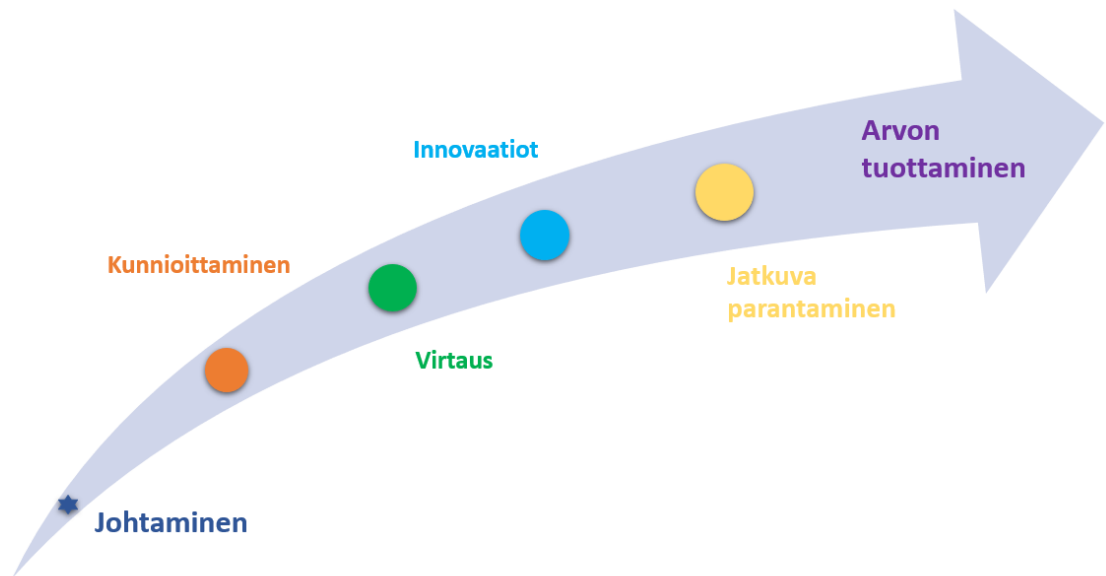
**Siilojen purkamisella** on merkitystä erityisesti, kun puhutaan tukitoiminnoista. Usein tiimit eivät tiedä mitä tapahtuu tuen eri tasoissa ja toiminnassa on viiveitä. Asiakas ei saa vastauksia ongelma tilanteisiinsa nopeasti ja joutuu odottamaan. Siiloutumista pidetään erityisesti IT:n ongelmana, kuten Montonen Eila toteaa opinnäytetyössään Palveluportaalista lisätehoa ja läpinäkyvyyttä IT-yksikön jatkuvien palveluiden toimintaan. Siiloja purkamalla, läpinäkyvyyttä ja visualisointia toimintojen välillä lisäämällä, saadaan näkyviin ne ongelmat toiminnoissa, jotka hidastavat tai tukkivat virtausta. Näin ollen voidaan ongelmat korjata ja jatkaa toimintaa tehokkaasti. Siilojen purkamisen tarkoituksena on siis lisätä virtaustehokkuutta ja kykyä nähdä laajemmin. (Modig & Åhlström, 2013, luku 9; Montonen 2014, 16.)

### 3.3. Lean -määritelmiä ja menetelmiä

Lean:in määritelmät perustuvat eri **abstraktiotasoihin**. Näitä ovat Lehtisen mukaan **työkalut**, joilla poistetaan prosessien hukkaa, erilaiset ihmisten **johtamisen menetelmät**, jotka kulkevat koko organisaation läpi alimmista tuotantoportaista aina ylimpään johtoon saakka. Lean:in ytimessä on myös **Kaizen eli jatkuva parantaminen**, jonka tavoitteena on luoda kilpailukykyä markkinoilla toimimiseen. Kaiken keskiössä on aina asiakas, asiakaskokemus sekä **arvon tuottaminen kaikessa toiminnassa ja toiminnoissa**. Prosessipäivillä 2021 Raija Harle puhui Lean-ajattelusta ja painotti webinaarissaan arvon sekä arvon tuoton merkityksestä asiakkaalle (kuva 3). Hän kuvasi arvon kaiken toiminnan keskiöön, johon päästään, kun johtaminen tapahtuu Lean – ajattelun periaatteiden mukaisesti esim. coaching periaatteiden avulla. Palvelualoilla arvoa tuotetaan asiakkaille tarjoamalla arvoa tuottavaa palvelua, tuotantoaloilla tuotetaan arvoa tuottavia tuotteita. Hänen mukaansa johtamisen tehtävänä on luoda sellainen työkuultuuri, jossa kunnioitetaan ja arvostetaan niin asiakkaita kuin työntekijöitä. Lisäksi hänen mukaansa arvoa tuotetaan parhai-



ten kehittämällä virtaus mahdollisimman hyväksi, uusien innovaatioiden avulla sekä jatkuvasti toimintaa ja sen osia parantaen. (Lehtinen 2019, 4; Modig & Åhlström 2013, luku 2; Harle 2021; kuva 3.)



Kuva 3. Arvon tuotto Lean – ajattelussa (Harle 2021).

Modig & Åhlströmin teorioiden mukaan, jotta voidaan tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan, asiakastarpeet tulee pilkkoa osiin. Tuotannon eri vaiheet toimivat prosessissa kahdessa eri roolissa, **sisäisenä toimijana** ja **sisäisenä asiakkaana**. Eri tuotantoprosessien vaiheet lisäävät vaihe vaiheelta arvoa tuotteelle tai palvelulle, kun ne toimivat sisäisen asiakkaan roolissa määrittelemällä mitä, milloin ja minkä verran mm. materiaaleja tai toimintoja tarvitaan. Sisäisen toimittajan roolissa saadaan virtaustehokkuutta lisättyä, kun tilaukset saapuvat ja ne saadaan toimitettua oikein ja oikeassa ajassa. Tämä parantaa virtaustehokkuutta, kun jokaisessa vaiheessa tiedetään mitä tehdään, mikä on aikataulu ja kuinka paljon on tehtävää. (Modig & Åhlström 2013, luku 2.) Autotehtaan tuotantolinjan tehokkuuden parantamiseksi alun perin määriteltyä menetelmää kutsutaan Lean:issa **Imuohjausmenetelmäksi**. Menetelmässä tuotanto suhteutetaan kysyntään ja vasta kun asiakkaalta tulee tilaus, lähdetään tuottamaan. Tilaushetkestä informaatio lähtee kulkemaan tuotantoprosessia vastavirtaan, ja jokainen vaihe saa tiedot mitä, milloin ja minkä verran tuotteita tuotetaan perustuen asiakkaiden tilauksiin.

Seuraavien menetelmien juuret ovat niin ikään japanilaisessa tuotantofilosofiassa. Lean thinking -sanaston mukaan, **JIT-menetelmän**, Just-In-Time, tavoitteena on asiakastyytyväisyys, joka saavutetaan asiakkaan tarpeen täyttämällä oikeaan aikaan. Käytännössä menetelmän tarkoituksena on toimittaa asiakkaalle sellaista palvelua silloin kun hän sitä tarvitsee ja niin että se tuottaa asiakkaalle arvoa. Suomessa menetelmä tunnetaan myös

**JOT eli Juuri Oikeaan Tarpeeseen nimellä**, joka kuvaa sitä myös hyvin. (Modig & Åhlström 2013, luku 2; Wikipedia 2019; Lehtinen 2019.)

**Lean Six Sigma- menetelmä**, on luotu kehittämistyön avuksi. Tässä menetelmässä yhdistyy Lean ja Six Sigman. Menetelmän avulla voidaan kehittää prosesseja tehokkaasti ja se tarjoaa useita työkaluja kehittämisen avuksi. Siinä Lean-menetelmistä hyödynnetään työkaluja hukkan poistamiseen ja Six Sigma -työkaluja poistamaan prosesseissa olevia virheitä tekemällä mm. juurisyyanalyysjä. Menetelmän mukaan, tällä voidaan kasvattaa tuosta, pienentää kuluja, kasvattaa tehokkuutta, kehittää ihmisten osaamista ja tehokkuutta organisaatiossa. (Lean Six Sigma, dia 1.5, dia 1.9.)

Modig & Åhlstömin kertovat kirjassaan, että prosessille on tärkeää määritellä ne toiminnot, jotka tuottavat **arvoa**. **Arvovirta** on toimintaa, jolla toimitetaan palveluita tai tuotteita. Arvovirtaa muodostuu prosesseissa sen kaikilla eri tasoilla. Arvovirrassa on aina mukana lisäarvoa tuottavien toimintojen lisäksi, myös toissijaisia toimintoja, jotka eivät tuota lisäarvoa. Heidän mukaansa arvovirrassa kulkevia yksiköitä kutsutaan **virtausyksiköiksi**, jotka voivat olla tuotteita, palveluita, informaatiota tai kaikkea tätä eri prosesseissa. Palveluorganisaatioissa virtausyksikkönä on henkilö eli asiakas ja asiakkaan saama palvelu, kun taas tuotantoaloilla virtausyksikkönä on valmistettava tuote. Myös asiakkaan tarpeet eri tilanteissa vaikuttavat prosesseissa arvon tuottamiseen. Toiminnan nopeuden määrittelyssä on tärkeää löytää se aika ja tasapaino, jolla maksimoida asiakkaan saama arvo, koska nopeus ei aina ole sama asiakkaalle tai työntekijälle. Tässä mittarina toimii aika, jolloin virtausyksikkö jalostuu ja saa arvoa. **Arvonsiirtoa** asiakkaalle tapahtuu, kun resurssit antavat sitä mahdollisimman paljon virtausyksikölle eri vaiheissa ja **virtaustehokkuus** on hyvää. (Lehtinen 2019, 4; Modig & Åhlström 2013, luvut 2-5, luku 10.)

Useiden eri lähteiden mukaan, kuten Kontturi opinnäytetyössään ja Modig & Åhlström kertovat kirjassaan, yhtenä tärkeimmistä asioista palvelutuotannossa pidetään **virtaustehokkuuden** kasvattamista. Virtaustehokkuuden luominen edellyttää arvon tunnistamista palveluille ja tuotteilla, arvoketjun määrittelyä, hukkan sekä pullonkaulojen tunnistamista ja poistoa sekä virtauksen luomista tehokkailla prosesseilla. Modig & Åhlstöm kirjassaan painottavat myös sitä, että prosessit tulisi aina kuvata virtausyksikön näkökulmasta. Prosessiin vaikuttaa heidän mukaansa se, onko virtausyksikkö ihminen, materiaalia vai tietoa, jota viedään virtauksessa eteenpäin ja jalostetaan. (Kontturi 2016, Abdi, Shavarini & Hoseini 2006, 23 mukaan; Modig & Åhlström 2013, luku 2.)

**Flow -prosessin**, eli virtaustehokkuuden tarkoituksena on, että tuote tai palvelu virtaa arvoketjussa ilman pysähdyksiä eteenpäin maksimoiden samalla asiakkaan ja työntekijän

saamaa arvoa. Lisäksi pitää löytää oikea nopeus sekä tasapaino toiminnalle tehokkuuden saavuttamiseksi. Tuotteen arvo lisääntyy jokaisessa tuotannon eri vaiheessa, kun prosessin virtaus on tehokasta alusta loppuun ja tehokkuus paranee. Lisäksi työntekijöiden vastuuttaminen tuotannon laatuun ja oikein tekemiseen lisää myös virtaustehokkuutta. Kun ongelmat otetaan kehittämisen ja parantamisen perustaksi ja jokainen työntekijä voi nostaa niitä esiin, estetään näin mm. se, etteivät ongelmat mene asiakkaille saakka. Kun ongelmaa pidetään myönteisenä kehittämisen perustana, tunnistetaan, analysoidaan ja poistetaan heti, eivät virheet päädy asiakkaille saakka. Virtaustehokkuudessa huomio kiinnittyy yksikköön, joka siirtyy eli virtaa organisaation toimintojen läpi samalla jalostuen. Prosessin virtaustehokkuutta voidaan maksimoida, kun tieto tilauksesta kulkee nopeasti yhteen ja tuotevirtaus toiseen suuntaan prosessissa. Näin ei synny välivarastoa, joka taas pysäyttää virtausta ja samalla kasvattaa hukkaa. (Modig & Åhlström 2013, luku 5, luku 7, luku 9: Lehtinen 2019, 4.)

Virtauksessa yksiköiden liikkumiseen kuluu aikaa. **Jaksoaika** on kahden virtausyksikön välillä oleva keskimääräinen aika, joka tapahtuu niiden poistuessa prosessista. Tällä on vaikutusta myös läpimenoaikaan ja keskeneräisten yksiköiden määrään prosessissa. Kun yksiköt eivät jostakin syystä liiku eteenpäin virtauksessa, tai liikkuvat hitaasti, syntyy **pullonkauloja**. Pullonkauloja syntyy aina prosessissa ja siihen syitä ovat löytyy sekä niiden tehtävistä että itse prosessien kulusta ja toiminnasta. Prosessien vaiheet on tehtävä aina tietyssä järjestyksessä. Tämä voi aiheuttaa pullonkauloja, jos edellinen vaihe hidastuu tai pysähtyy, tuolloin seuraava vaihe jää odottamaan eikä etene. Lisäksi **vaihtelu** voi olla resurssien, virtausyksiköiden, ulkoisten tekijöiden tai niiden toiminnan aiheuttamaa, ja aiheuttaa osaltaan pullonkauloja. (Modig & Åhlström 2013, luku 4–5.)

Virtauksessa esiintyy siis aina **vaihtelua eli Muraa**. Vaihtelua esiintyy aina siinä ajassa, joka kuluu virtausyksiköltä saapua prosessiin tai kulkea prosessin läpi. Vaihtelun aiheuttajina puhutaan kolmesta eri tekijästä; resurssit, virtausyksiköt tai muut ulkoapäin tulevat tekijät. Mikä tahansa näistä kolmesta tekijästä aiheuttaa vaihtelua virtaukseen, on sillä myös aina vaikutusta joko saapumis- tai palveluaikaan. **Muda eli hukka** vaikuttaa virtaukseen myös. Nämä tehottomuuden eri muodot eivät lisää tuotteelle tai asiakkaalle arvoa ja siksi sitä tuleekin kitkeä pois. Poistaminen tai vähentäminen onkin yksi tärkeimmistä tavoitteista toiminnassa. Hukka on toimintoja, jotka varaavat turhaan resursseja, hidastavat virtausta yksiköiden liikkeessä palvelussa tai toiminnoissa, pyritään Lean -mallissa vähentämään tai poistamaan kokonaan. Hukkaa syntyy aina ja kaikkialla, mutta tavoitteena on poistaa sitä mahdollisimman paljon, jotta saavutetaan toiminnalla arvoa. Hukasta tunnistetaan kahdeksan eri tyyppiä, joita kannattaa minimoida ja poistaa toiminnasta mahdollisimman paljon. Alun perin Lean -mallissa oli seitsemän tunnistettua hukan muotoa, mutta siihen

ajan kuluessa lisättiin kahdeksanneksi myös osaaminen. (Lean Smarts The 8 Wastes of Lean 2019, 0:22-0:38 min.; Lehtinen 2019, 1; Modig & Åhlström 2013, luku 5; Talentvectia blogi.)

Hukan muodot tukipalveluissa:

- ”Kuljettaminen – vie tarpeettomasti aikaa sekä aiheuttaa prosesseihin ja asiakkaalle odotusta
- Keskenäisyys – keskenäisen tiedon tai fyysisen tavaran varastointi tuottaa kuluja sekä ylimääräistä liikettä
- Odottaminen – virtaustehokkuus kärsii odottamisesta
- Ylituotanto – liikaa, liian aikaisin tai varmuudeksi tuottaminen on resurssien väärin käyttöä
- Yliprosessointi – tuote- tai palveluominaisuudet, joita asiakas ei käytä, ovat hyvä esimerkki yliladusta
- Virheet – virheiden aiheuttama tuplatyö nostaa kuluja
- Liike – kaikki liike ei yleensä ole tuottavaa tekemistä
- Hyödyntämätön osaaminen – organisaatiossa olevaa osaamista, jota ei käytetä optimaalisesti hyväksi”

(Talent vectia.com, 2019)

Jotta mm. virtaustehokkuus pysyy hyvänä ja hukkaa on mahdollisimman vähän prosesseissa, tarvitaan prosessien sekä toiminnan mittaamista ja kehittämistä. **Kaizen** tarkoittaa terminä **jatkuvaa parantamista**, jossa edetään jatkuvasti kehittämällä pienillä ja nopeilla askeleilla. Ne ovat pieniä muutoksia, jotka ajan kuluessa johtavat suuriin muutoksiin.

Lean:issa on sanonta, joka kuvaa ajatusta muutoksista hyvin; jokainen joka päivä ja kaikkialla, ”*Everyone, every day, everywhere*”. Tällä kuvataan sitä, että muutosta tapahtuu jatkuvasti kaikkien osallistuessa siihen. Parantamisen mahdollisuuksista ja ideoista tulee 80 % työntekijöiltä esimerkiksi asiakasrajapinnassa ja vain 20 % parantamiseen tulee isoista muutosprojekteista, työkalujen ja ohjelmistojen parantamisesta tai muista ison luokan aloitteista. Kaizen edellyttää ongelmien juurisyiden tietämystä eli **juurisyyanalyysiä**.

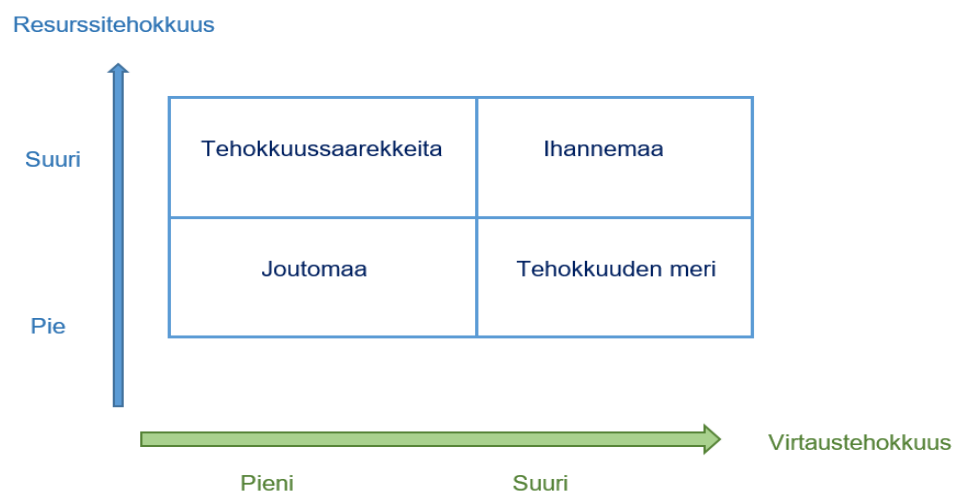
(Lean Smarts What is Kaizen?, 1:30-1:45 min.; Lehtinen 2019, 5.)

Tärkein **mittari** on **läpimenoaika**, joka kertoo siitä, kuinka nopeasti virtausyksikkö etenee prosessissa. Lämpimenoaikaan vaikuttaa vahvasti keskenäinen työ tai prosessissa tehtävä työ. Virtaustehokkuutta voidaan mitata myös prosessissa kaavalla ja näin verrata eri laisten tapojen kannattavuutta sekä nopeutta esimerkiksi tukipalveluissa. Kaava on seuraava:

”tutkimiseen ja selvittelyyn (toimintoihin) kulunut aika / aika asiakkaan ilmoituksesta toiminnan palautumiseen kulunut aika x100 = virtaustehokkuus %”

(Virtaustehokkuuden laskentakaava, Modig & Åhlström, 2013, luku 5, luku 9; Lehtinen 2019, 5.)

Lean – ideologiassa puhutaan tehokkuuden yhteydessä kahdesta eri tehokkuuden lajista **resurssi- ja virtaustehokkuudesta** Modig & Åhlströmin kirjan mukaan. Kumpaakin tarvitaan toiminnoissa, mutta Lean-ideologiassa tavoitteena on saada aikaiseksi sopiva tasapaino kummankin tehokkuusmallin kesken. Tasapainolla tarkoitetaan sitä, että päästään toiminnassa liikkumaan **tehokkuusmatriisissa**, josta Modig & Åhlström puhuvat kirjassaan, niin kutsuttuun **Ihannemaahan**. Heidän mukaansa tällöin myös tuotetaan eniten arvoa asiakkaille ja työntekijöillekin. Tehokkuusmatriisi on nelikenttä, joka perustuu resurssi- ja virtaustehokkuuden määrän mittaamiseen. Matriisissa on saarekkeita, joissa resurssi- ja virtaustehokkuuden määrät vaihtelevat organisaation toimintojen sijoittuessa saarekkeisiin. Saarekkeita on neljä; Tehokkuussaarekkeet, Joutomaa, Ihannemaa ja Tehokkuuden meri. Se mihin saarekkeeseen organisaation toiminnot sijoittuvat tehokkuusmatriisissa, riippuu siitä, korostetaanko toiminnassa enemmän resursseja vai virtausta. Tavoitteena on **Ihannemaa**, jossa sekä virtaus- että resurssitehokkuus on suurta. Muita tehokkuusmatriisin alueita ovat **Tehokkuuden meri, Joutomaa ja Tehokkuussaarekkeet**. (Modig & Åhlström 2013, luku 8; kuva 4.)



Kuva 4. Tehokkuusmatriisi Modig & Åhlström mukaan (Modig & Åhlström 2013, luku 8).

Resurssitehokkuudessa hyödynnetään enemmän resursseja ja keskitytään organisoimaan niitä mahdollisimman tehokkaasti ja näin tuotetaan arvoa asiakkaalle ja liiketoiminnalle toimintaa kannattavasti. Tehokkuusmatriisissa yritykset usein sijoittuvat **Tehokkuussaarekkeiden** alueelle toiminnassaan. Kun yritys keskittyy ainoastaan resurssitehokkuuteen, lisää tämä yleensä kustannuksia, koska keskitytään miettimään, kehittämään ja lisäämään vain resursseja toiminnan takaamiseksi. Virtaustehokkuus voi kärsiä resurssijatteluista. (Modig & Åhlström 2013, luku 2.)

Lean toiminnan takana on myös tunnistettu lakeja, joilla on vaikutusta toimintoihin. Kirjassa Modig & Åhlström sanovat, että **Littlen lakia** käytetään kuvaamaan prosesseissa kuluvaa läpimenoaikaa. Sen avulla voidaan määrittellä ja laskea mikä on virtausyksiköiden läpimenoaika. Tämä aika on riippuvainen työjonossa olevien virtausyksiköiden lukumäärästä ja yhden yksikön käsittelyyn kuluvasta keskimääräisestä ajasta. Tämä laki pätee aina, määrittellään alkamis- ja päättymisaika prosessissa millaiseksi vain.

”Läpimenoaika = keskeneneräisten virtausyksiköiden määrä x jaksoaika”

(Modig & Åhlström 2013, luku 4.)

Toisena lakina Modig & Åhlström mainitsevat kirjassaan **pullonkaulojen lain**. Tämä tarkoittaa virtauksessa ilmenevien pysähdysten lakia. Sen mukaan prosessin läpimenoaikaan vaikuttaa se vaihe prosessissa, jolla on pisin jaksoaika ja jossa läpivirtaus on kaikkein pienintä. Prosessien vaiheiden jonot ja odottelu vaiheen jälkeen ovat sellaisten prosessien ominaisuuksia, joissa esiintyy pullonkauloja. Pullonkaulojen läpivirtaus on aina pientä ja seuraavat vaiheet joutuvat siitä syystä odottamaan. Informaation virratessa on jonojen edessä olevien pullonkaulojen erottaminen Modig & Åhlströimin mukaan erityisen hankalaa. (Modig & Åhlström 2013, luku 5.)

Myös vaihtelulla on vaikutusta prosesseihin ja läpimenoaikoihin, sanovat Modig & Åhlström, Tätä kutsutaan **Vaihtelun vaikutuksen laiksi**. Lailla on vaikutusta virtausyksikön palveluaikaan, eli prosessin läpikäymiseen tai sen prosessiin saapumisaikaan. Kun prosessissa on useita vaiheita edellisen vaiheen käsittelyajan vaihtelu aiheuttaa aina vaihtelua seuraavan vaiheen aloitukseen. (Modig & Åhlström 2013, luku 5–6.)

Valmentaminen ja kehittäminen ovat **johtamisen menetelmiä**, joita käytetään jatkuvan kehittämisen apuna ja saavuttamiseksi. Kaikki yrityksessä ovat osallisia kehittämisessä ja lisäksi jokainen työntekijä on velvollinen huolehtimaan myös omasta kehitymisestään. Henkilö toimii usein sekä kehittäjänä että valmentajana. Esimerkiksi esihenkilö kehittää tiimensä toimintaa ja samalla valmentaa tiimiläisiään toimimaan Lean-periaatteiden mukaisesti. Valmentajan ei välttämättä tarvitse olla esimiesasemassa oleva henkilö, vaan hän voi olla tehtävään nimetty henkilö, joka on vastuullinen viemään asia eteenpäin tasolle, joka sen voi ratkaista. Nämä kaksi roolia ovat osa jatkuvaa kehittämistä ja **PDCA-sykliä**. PDCA-sykliä käytetään vaikeiden ongelmien ratkaisemiseksi tai toimintatapojen kehittämiseksi. Menetelmässä tehdään pieniä parannuksia ja opitaan jatkuvasti. PDCA-syklissä on neljä osa-aluetta, joita tarkastellaan kiertämällä ympyrää niin kauan, että saavutetaan tavoite. Kirjaimet

eli toiminta syklissä ovat Suunnittele eli Plan, Toteuta eli Do, Tarkista eli Check ja Käyttöön-ota eli Act. (Helsingin kaupunki 2021.)

### 3.4. Lean työkaluja

Lean -työkaluja löytyy hyvin laaja valikoima eri tarkoituksiin. Organisaation tulee harkiten miettiä, mitkä työkalut sopivat yrityksen toimintojen, kehittämisen ja seurannan työkaluiksi, kehittää niitä sekä valita uusia, jos jokin työkalu ei toimi halutusti. Alla olen lyhyesti kuvannut sellaisia työkaluja, jotka mielestäni sopisivat hyvin Mediconsult Oy:n tukipalveluiden jatkuvan kehittämisen ja toimintojen työkaluiksi.

**Visualisointi** on tärkeä osa työtä ja sen kehittämistä Lean-menetelmissä. David Smith kertoo Bright Talk webinaarissa, jossa esitellään Lean-menetelmiä asiakaspalvelun kehittämisen apuna, että kaikki mahdollinen kuvataan kuvina ja kaavioina, jotta työmenetelmät ja asiat ovat kaikkien työntekijöiden helppo omaksua ja ymmärtää (ITIL 4b 2020, 11; Smith 2016.)

**Kanban-näkymää** käytetään työn virtojen ja kulun hallinnointiin, mittaamiseen, ongelmanratkaisun tehostamiseen ja avustamaan päätöksentekoa. Työkalun avulla tehostetaan ja nopeutetaan tukipyyntöjen käsittelyä sekä priorisointia. Kanban-näkymien avulla voidaan mitata myös resurssien jakautumista ja eri toimintojen tai työntekijöiden kuormitusta. Kanban-taulu visualisoi työnkulkuja prosessissa. Tässä taulussa on sarakkeissa työvaiheet ja kortit, eli työt, jotka siirtyvät sarakkeesta toiseen etenemällä vasemmalta oikealle, kun työvaiheet etenevät. Kanban -menetelmä perustuu imuohjaukseen, joka tarkoittaa sitä, että prosessissa edellisen vaiheen tehtävä imeytyy seuraavaan vaiheeseen perustuen vaiheen tarpeeseen. (ITIL 4b 2020, 11; Lehtinen 2019; Hietaniemi, 2020)

Blogissa Mikä on Kanban? Jari Hietaniemi listaa Kanban-menetelmän kolme sääntöä, joiden tarkoituksena on tehostaa Kanban-taulun käyttöä. Ilman näiden sääntöjen ottamista käyttöön, ei tästä menetelmästä saada välttämättä sitä hyötyä, mihin se on tarkoitettu. Ensimmäisenä sääntönä Hietaniemi mainitsee **työkalun visualisoinnin**. Tässä tekemätön työ jaetaan sarakkeisiin, jotka nimetään selkeästi, esimerkiksi tekemättä, työn alla ja valmis. Seuraavana sääntönä hänen mukaansa on **prosessin tehokkuuden mittaaminen** käyttämällä keskimääräistä läpimenoaikaa. Tämä läpimenoaika mittaa työn siirtymistä tekemättä tilasta valmis- tilaan. Kolmantena Kanban-menetelmän sääntönä Hietaniemi mainitsee työnalla tilassa olevien **tehtävien rajoittamisen**. Tämä onnistuu niin, että rajoitetaan otettavien töiden määrää sarakkeisiin läpimenoaikaa säätämällä. (Hietaniemi, 2020.)

### 3.5. Mittaaminen

Jatkuva kehittäminen on kaikessa toiminnassa tärkeää, oli se Lean-ajatteluun perustuvaa tai ei. Mittaaminen toimii hyvänä seurantamenetelmänä toiminnalle ja sillä saadaan todentamukaista tietoa toiminnan ja toimintojen tilanteesta, kerrotaan Helsingin kaupungin Kehmet-menetelmälaarin verkkosivuilla. Ilman mittaamista ei saada näkyvyyttä siihen, mitä organisaatiossa tapahtuu, mitä tulisi kehittää tai miten kehittäminen vaikuttaa sen toimintaan ja toimintoihin. Jotta toimintaa voidaan kehittää, täytyy sitä jollakin tapaa seurata ja verrata aikaisempaan. Mittaamisella saadaan tietoa, joka auttaa kertomaan onko saatu aikaisiksi muutosta esimerkiksi toiminnan osalta. Mittareita valittaessa kannattaa miettiä ja muistaa, että mitataan oikeita asioita ja vaiheita. Toiminnan mitattavia asioita ovat asiakasarvo ja -tyytyväisyys sekä tuottamisen prosessien suorituskyvyn ja tehokkuuden mittaaminen. (Helsingin kaupunki 2021.)

Toimintaa mitataan käyttäen avuksi **SIPOC-menetelmää** ja **arvovirtakarttaa**. Sipoc-menetelmällä kuvataan ne elementit, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja sen avulla kuvataan kokonaisuuksia sekä määritellään uusia prosesseja ylemmällä tasolla. Arvovirtakartalla kuvataan prosessin toimenpiteet, tavat, osallistujat, aika sekä mahdolliset ongelmat prosessissa. SIPOC-menetelmien ja arvovirtakartan avulla voidaan valita sopiva tapa parantaa prosessia. (Helsingin kaupunki 2021.)

### 3.6. Ongelman kuvaaminen

**Kalanruotomallia** käytetään ongelmien analysointiin, ja sillä pyritään löytämään niiden syntymiseen vaikuttavia asioita. Kalanruotomallissa kuvataan ongelma, ja sen perään ryhmitellään kategorioittain syitä, jotka ovat johtaneet ongelman syntymiseen. Useimmiten käytettäviä kategorioita ovat ihmiset, työvälineet, työtavat, ympäristö, mittaaminen ja sisällöt, mutta kategoriat voidaan valita tarpeen mukaan tapauskohtaisesti. **A3-kehityssuunnitelmallla** jäsenetään ongelmaa ja pyritään löytämään sen juurisyyt. Suunnitelmassa kuvataan nykytila, havaittu ongelma ja syntymiseen vaikuttavat tekijät eriteltyinä. Lopuksi tehdään ratkaisu ehdotus, joka sisältää tiedon sen arvioinnista. Arvioinnissa kirjataan myös ylös mitä on aiemmista opittu. (Helsingin kaupunki 2021.)

**Asiakkaan tarpeen ymmärtämiseksi** ja tehtävien löytämiseen tärkeitä työkaluja organisaation toiminnoille ovat erilaiset **asiakastyytyväisyyskyselyt sekä asiakashaastattelut**. Asiakaslähtöinen palvelunkehitys lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä. Usein yrityksissä lähdetään tutkimaan ensin omaa palvelua ja sen tilaa. Tämän ymmärtä-



minen ei kuitenkaan luo asiakkaalle arvoa eikä lisää ymmärrystä miksi käyttäjä jotakin haluaa. Koska asiakas tekee valinnat sen perusteella, mitkä palvelut ratkaisevat hänen tarpeensa parhaiten, on tärkeää lähteä selvittämään asiakkaan todellisia tarpeita. Hyvä työkalu asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi on **JTBD, Asiakkaan hoidettava tehtävä** (jobs to be done). Tällä menetelmällä selvitetään tehtävät, jotka käyttäjä haluaa palvelun hoitavan. Sitä kautta löytyy myös asiakkaan tarve. Yleensä tehtävät, jotka ensimmäisinä tulevat mieleen eivät ole useinkaan niitä, joita asiakas todella tarvitsee ja haluaa. (Helsingin kaupunki 2021.)

Toimintaympäristöä kuvataan ja suunnitellaan Lean-menetelmissä käyttäen avuksi **arvo-virtakuvausta** tai toiselta nimeltään **arvovirtakartta**, value chain map. Tätä työkalua voidaan käyttää organisaation kehittämisen apuna laajemminkin, myös apuna pienemmissäkin kehitysprojekteissa, koska se auttaa havaitsemaan yhteyksiä ja merkityksiä palvelun taustalla. Se kuvaa toimintaympäristöä sekä sitä, miten palveluketju toimii vastaten asiakkaan tarpeeseen. Sillä selvitetään mihin asioihin organisaation tulee kiinnittää toiminnassaan huomiota säilyäkseen elinvoimaisena ja pystyäkseen tuottamaan arvoa myös tulevaisuudessa. (Helsingin kaupunki 2021.)

## 4. Tutkimusprosessi Lean-ajattelumallin käytön sopivuudesta service desk toiminnoissa

### 4.1. Lähtötilanne ja tavoitteen asettaminen

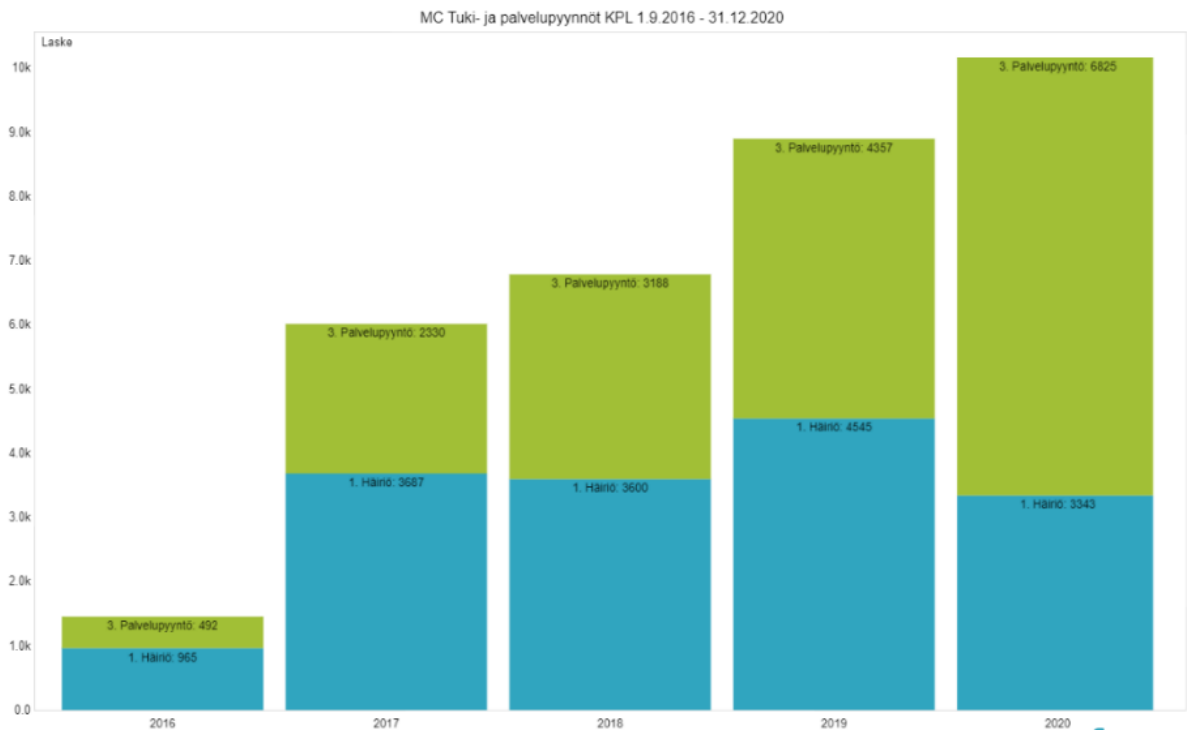
Mediconsultin tukitoiminnot ovat ennen syksyä 2016 toimineet asiantuntijoiden hoitamana ja suoraan asiakkaiden kanssa kommunikoiden. Kun toiminta alkoi kasvamaan huomattavasti, huomattiin yrityksessä tarvetta lähteä rakentamaan palveluntuotantoa sekä erityisesti tukipalveluita uudelleen.

Tukipalvelut asiakkaille toimivat palvelutuotannon organisaatiossa ja niissä on kolme tasoa. Tasolla yksi on service desk asiantuntijat ja toiminnot, tasolla kaksi toimii ohjelmisto-, järjestelmä- ja teknisiä asiantuntijoita sekä tasolla kolme tuotekehityksen asiantuntijoita. Tukitoimintoja kehitetään jatkuvasti vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia.



Kuva 5. Mediconsultin tukipalveluiden tasot 1–3.

Service desk perustettiin syksyllä vuonna 2016 Mediconsult Oy:lle. Siitä lähtien sen tavoitteena on ollut toimia keskitettynä yhteydenottopisteenä, SPOC -periaatteen mukaisesti, niin ulkoisille kuin sisäisille asiakkaille. Service deskin ja tuen työmäärä on ollut jatkuvassa kasvussa, tukipyynnöiden määrät ovat kasvaneet vuosittain ja kasvavat tasaisesti edelleen. Vuosittainen häiriöiden ja palvelupyynnöiden kasvu on ollut vuosina 2017–2020 n.11–12 % vuodessa, kuten kuvassa 6 on näkyvissä. Kasvu näyttää jatkuvan ja lisääntyvän edelleen. Kausivaihtelua vuosittain ilmenee yhteydenottojen määrissä, mutta tuki- ja palvelupyynnöiden eritasoinen tuentarve sekä kuukausittain toistuvat erilaiset jatkuvan palvelun tehtävät käyttöpalveluasiakkaille, jotka kuuluvat myös service deskin tehtäviin, lisäävät työn määrää service deskissä kuukausittain. (Kuva 6.)

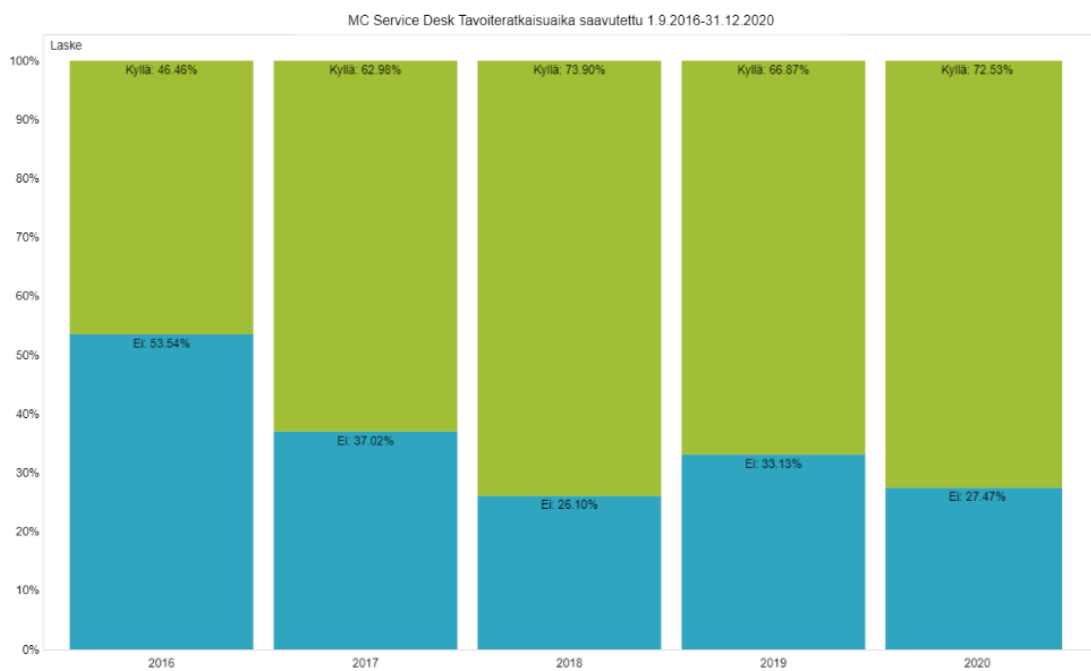


Kuva 6. Mediconsult Tuki- ja Palvelupyynnöt kappaleittain vuosittain

Service desk-asiantuntijoiden määrää on viisinkertaistettu vuodesta 2016 vuoteen 2020 kahdesta henkilöstä nykyiseen 10 henkilöön. Henkilöresurssien lisäämiseen tarpeeseen vaikutti myös asiakkaiden tarpeet erilaisille tuen tasoille sekä tuen aukioloajoille. Tällä resurssien kasvattamisella pyritään takaamaan asiakkaille heidän SLA-sopimuksissaan sovitut tuen eri prioriteeteillä olevat tuentasot sekä erilaiset aukioloajat. Tämä henkilöresurssien lisäys ei kuitenkaan ole täysin auttanut tukipyynnöiden käsittelyyn kuluvan ajan lyhentämiseen, koska tukipyynnöiden määrät kasvavat jatkuvasti sekä niiden vaikeusaste lisääntyy. Osittainen syy tähän voi olla myös tukipalveluiden henkilöiden suuri vaihtuvuus tukipalveluiden kaikilla tasoilla.

Yksi asetetuista tavoitteista tuessa on se, että minimissään 80 % häiriötukipyynnöistä ratkaistaan tavoiteratkaisuajassa. Tavoiteratkaisu-aika määräytyy asiakaskohtaisesti palvelutason, tukipyynnöiden priorisoinnin sekä tukipyynnön tyypin mukaan. Lisäksi prioriteettiin vaikuttaa ongelmatilanteen laajuus sekä kiireellisyys. Mitä laajemmin häiriötilanne vaikuttaa ja mitä enemmän se estää järjestelmän tai palvelun käyttöä, sitä korkeampi prioriteetti tukipyynnöllä on ja sitä nopeammin se pitää ratkaista. (ITIL 4 b, 2020.) Service deskissä näkyy hyvää kehitystä tavoiteratkaisu-aikojen saavuttamisessa, joka osittain selittyy toimintamallien sekä osaamisen kehittymisenä, ja osaltaan riittävä henkilö resurssointi tuo myös nopeutta käsittelyyn. Henkilöresurssisiin vaikuttaa paljon niissä esiintyvä vaihtelu, jota

syntyy henkilöiden siirtymisestä toisiin tehtäviin yrityksessä, toistuvat poissaolot, eritasoinen osaaminen ja kyvykkyys ja kokemus. Service desk asiantuntijoilta odotetaan laajaa osaamista laajasta palvelujen ja järjestelmien tuotevalikoimasta. Näiden perustason osaamiseen ja omaksumiseen kuluu aikaa noin puolesta vuodesta vuoteen ja tähän vaikuttaa osaltaan myös tukihenkilöiden aikaisempi työkokemus sekä koulutus. Lisäksi työssä tarvitaan jonkin verran substanssiosaamista terveydenhuollosta ja tietoteknistä osaamista. Kuvassa 7 on näkyvissä parannusta siihen, että service deskissä pystytään paremmin ratkaisemaan tukipyynnöjä tavoiteratkaisuajassa, joka taas johtuu osittain osaamisen ja kyvykkyden tason noususta service desk asiantuntijoilla.



Kuva 7. Mediconsult Tuki- ja Palvelupyynnöt tavoiteratkaisu aika saavutettu vuosittain

Tuki- ja palvelupyynnöt sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta tulevat tukitasoille tiketointijärjestelmän kautta, puhelimitse, sähköpostilla, sisäisten pikaviestikanavien kautta sekä kasvokkain tapahtuvina yhteydenottoina. Tiketointijärjestelmän kautta vuonna 2020 tuli n. 60 % yhteydenotoista, puhelimitse n. 5 % ja asiakaspalavereissa tai itse havaittuina n. 35 %. Kaikkien eri tukikanavien seuraaminen työllistää tukea erityisesti ensimmäisellä tasolla ja aiheuttaa lisäksi tukipyynnöiden kirjaamisen puuttumista tuen kakkostasolla. Lisäksi ongelmia tuottavat samojen tapausten samanaikainen käsittely eri asiantuntijoilla toisistaan tietämättä eri tukitasoilla, kun tukipyynnö on lähetetty sekä henkilölle sähköpostiin että tukipyynnöksi. Kaikista näistä ongelmista aiheutuu turhaan viivettä käsittelyaikoihin ja epäselvyyttä missä vaiheessa selvityksen kanssa olla. Tämä aiheuttaa ongelmia sekä sisäiselle toiminnalle että asiakkaille. Lisäksi haasteina Mediconsultin tuessa ja service deskissä

ovat tuen prosessien, kuten häiriö-, palvelupyynnö-, muutos- ja ongelmaprosessien kuvauksien puutteellisuus. Prosessien kuvaamisessa ei ole otettu riittävällä tasolla huomioon tapahtumien siirtymistä tuen tasolta toisella tai muihin toimintoihin organisaatiossa esim. myyntiin tai yhteistyökumppaneille. Tukiprosessien puutteellisuudet ovat aiheuttaneet ongelmaa tiketointijärjestelmän määrittäisiin, tukitoimintojen käytäntöihin sekä toimintamallien suunnitteluun. Prosesseja on kuitenkin lähdetty kuvaamaan uudelleen vuonna 2020 ja keväällä 2021 on tarkoitus saada kuvattua ja otettua käyttöön häiriö-, palvelupyynnö-, MIM- major incident management prosessit, sekä potilasturvallisuuteen liittyvä Vaaratilanneprosessi. Lisäksi tiketointijärjestelmän uudistus ja kehitystyö alkaa vuonna 2021.

## 4.2. Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyötäni varten olen etsinyt tietoa verkkojulkaisuista, blogeista, webinaareista, Theseuksessa julkaisuista opinnäytetöistä sekä lukemalla kirjallisuutta liittyen Lean:iin. Lisäksi kävin läpi Mediconsult Oy:n vuoden 2020 lopulla tehdyn ja julkaistun asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia, ja tein pienimuotoisen puhelinhaastattelun (Liite 1) kolmelle tärkeimpien asiakkaidemme pääkäyttäjälle. Lisäksi hyödynsin jonkin verran tukipyynnöiden kohtaamiskyselyjen asiakaspalautteita, joita seuraan työni puolesta viikoittain.

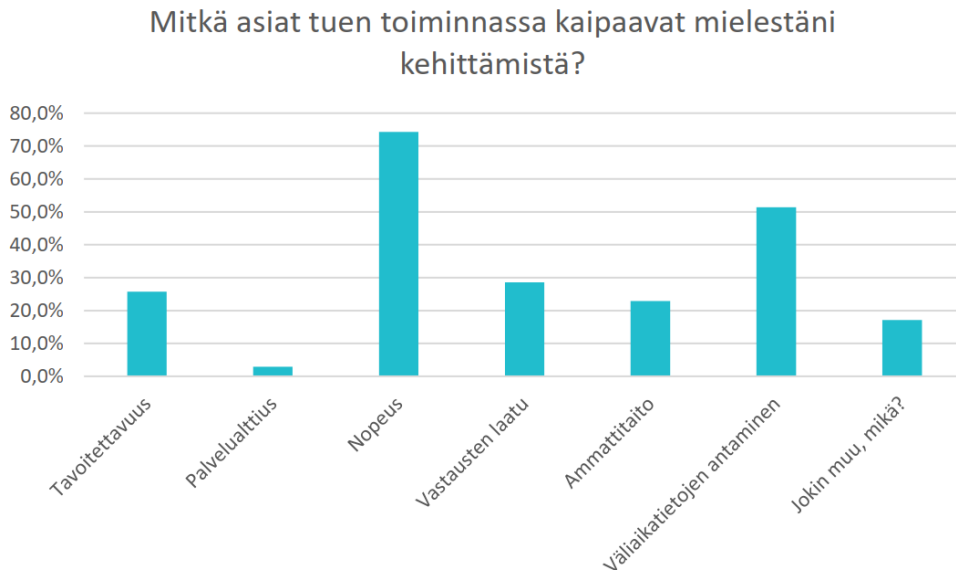
Asiakaspalautteista, kohtaamiskyselyistä sekä puhelin haastatteluista nousi esiin tutkimusta varten kolme eri kohtaa, joiden perusteella lähdin pohtimaan, olisiko ja miten Lean-ideologiasta ja menetelmistä voisi olla hyötyä tukipalveluiden hoitamisessa. Nämä kolme selkeästi eniten asiakkaita häiritsevää seikkaa nykyisessä tukipalveluidemme toiminnassa ovat liian pitkät tukiajat eli ratkaisujen saaminen kestää liian kauan, puuttuu väliaikatiedotusta koskien tapahtumia ja kolmantena tuli asiakkailta toive itsepalveluportaalista, joka puuttuu tuesta. (Kuva 8; Liite1)

### 4.2.1. Asiakastyytyväisyyskysely 2020 tulokset

Asiakkaille vuoden 2020 lopulla tehdyssä Mediconsultin asiakastyytyväisyyskyselyssä nousi tukipalveluiden osalta selkeästi esiin kehityskohteita, joita tulee lähteä yhdessä palvelutuotannon eri toimintojen ja roolien kanssa kehittämään. Kyselyssä asiakkaiden näkökulmasta esiin nousi seuraavat kehittämisen kohteet (kuva 8):

- tukipyynnöiden käsittelyaikojen venyminen liittyen häiriö tilanteisiin sekä muutos- ja kehityspyynnöihin
- väliaikatiedotuksen puuttuminen
- vastausten laatu

- tavoitettavuus; erityisesti tuen 2. tason asiantuntijoiden tavoitettavuus
- tuen ammattitaito
- palvelualltius



Kuva 8. Mediconsult asiakastytyväisyyskysely 2020; Toiminnan kehittäminen.

#### 4.2.2. Asiakaspääkäyttäjien puhelinhaastattelun tulokset

Samoja ongelmia sekä kehityskohteita tuli esiin myös pienimuotoisessa haastattelussa, jossa haastattelin kolmen eri pitkäaikaisen ja tärkeän Mediconsultin asiakasorganisaation pääkäyttäjää. Puhelinhaastattelu 2021 kysymykset ja tulokset löytyvät liitteestä 1.

Pääkäyttäjät kertoivat, että ratkaisujen saaminen kestää useimmissa tapauksissa kauan, erityisesti jos kyseessä on vaikea ongelma. Asiakkaille tulee tunne, että tuen kaikkien eri tasojen asiantuntijoilla on liian kiire tai ettei osaamisen taso ole tarpeeksi korkea. Erityisesti haastattelussa nousi esiin seikka, että 2. tason asiantuntijoiden vastauksien saaminen vie kauan, tai vastausta ei saa lainkaan tukipyynnönkautta, vaan se on hoidettu ilman keskustelua asiakkaan kanssa.

Toisena asiana haastattelussa nousi esiin väliaikatiedotuksen puuttuminen. Pääkäyttäjät kertoivat, kuinka heille on tärkeää tietää missä heidän esittämänsä asia on käsittelyssä ja kuinka kauan asian ratkaisemiseen menee. Jokainen kertoi, että osa tukipyynnöistä tuntuu katoavan ”kuin mustaan aukkoon”. Pääkäyttäjät joutuvat itse kyselemään tukipyynnöjen ja ratkaisujen perään ja selvittämään onko asia edennyt tai jopa jo ratkennut. Väliaikatiетoina kaivattiin erityisesti tietoa millä tasolla asia on käsittelyssä, ei niinkään tietoa käsit-

telijästä. Lisäksi palvelupyyntöjen kautta muutospyyntöinä tullessiin kehitystoiveisiin toivottiin tarkempaa tietoa siitä, toteutetaanko pyyntö ja millä mahdollisella aikataululla.

Kolmanneksi jokainen pääkäyttäjä esitti toiveen itsepalveluportaalista. Heidän mielestään olisi tärkeää päästä tekemään rakenteellisesti omat tukipyynnöt, pystyä asiakkaana itse määrittelemään asian prioriteetti, esimerkiksi tasoilla, normaali, kiireellinen tai käytönes-tävä sekä yhdistämään esitetty asia oikeaan tuotteeseen. Tärkeää pääkäyttäjien mielestä on myös mahdollisuus päästä näkemään kaikki omat tukipyynnöt, muun muassa, jotta niistä voi etsiä ratkaisuja vastaaviin uusiin tai toistuviin tapauksiin, ennen tukipalveluihin lähettämistä. Tämä vanhojen tukipyyntöjen näkeminen toimisi myös pääkäyttäjien mukaan hyvänä oppimisen ja koulutuksen välineenä heidän organisaatioissaan. Tärkeää olisi heidän mielestään myös päästä perumaan tukipyyntö, mikäli se saadaankin ratkaistua itse tai onkin turha. Jokaisen mielestä nykyisellä mallilla, jossa asiakas saa tukipyyntöön liittyvät vastaukset ja viestit sähköpostiin, on haittana erityisesti se, että viestejä ei löydy helposti tai osa asioista, kuten liitteet, kuvat ja viestiketjut keskusteluista tippuvat pois viestitelyssä. Tämä hankaloittaa asian käsittelyä asiakkaan päässä ja aiheuttaa turhaa lisätyötä asiakkaalle sekä lisää myös työtä Mediconsultin tuelle.

Näitä haasteita on jatkuvasti pyritty poistamaan myös Mediconsult Oy:n tuessa. Tukipalveluita kehitetään ja luodaan uusia toimintamalleja, jotta asiakastuesta saataisiin mahdollisimman sujuvaa ja asiakkaiden tarpeita vastaavaa. Yritykselle on tärkeää tuottaa asiakasta tyydyttävää ja hyvää palvelukokemusta jatkuvasti, mm. pysyvän asiakaskontaktin luomiseksi. Tukipalveluilla on hyvän ja arvoa tuottavan asiakaskokemuksen luomisessa suuri merkitys. Mediconsultin tukipalveluissa on tunnistettu osa syistä, jotka aiheuttavat viivästystä tai puutteita ratkaisun löytämisessä tai asiakkaille vastaamisessa. Viiveen on huomattu aiheutuvan mm. siitä, ettei tuen ensimmäisellä tasolla tunnisteta asian kiireellisyttä tai laajuutta eikä vaikutusta asiakkaan toimintaan. Myös tuotteiden tunnistamisessa on haasteita, koska osalla service deskin tukihenkilöistä ei ole sote -alan substanssiosaamista tai teknistä osaamista, sekä myös koska tuotteita sekä niihin liittyviä lisäosia on niin paljon. Tuen 2. tasolla asiantuntijoilla taas ei välttämättä ole riittävästi aikaa käsitellä sinne eskaloituja pyyntöjä, koska heidät on resursoitu ja kiinnitetty asiakasprojekteihin sekä asiakaskäyttöönottoihin. Oikealla määrittelyllä ja priorisoinnilla voidaan paremmin organisoida ja kiinnittää asiantuntijoiden huomiota erityyppisten tapahtumien käsittelyn tarpeeseen. Näin voidaan vaikuttaa myös läpimenoaikoihin ja parantaa niitä.

Artikkelissaan, *The lean journey in IT*, David Chou kuvaa tuen yleistä ongelmaa mielestäni hyvin. IT - asiantuntijat ovat usein ylityöllistettyjä ja he ratkovat ongelmia lennosta. Heillä on aikaa lähinnä tulipalojen sammuttamiseen ja jää hyvin harvoin aikaa juurisyyanalyysien

tekemiseen, erityisesti tilanteissa, joissa ongelmat eivät kuulu heidän osaamis- tai vastualueeseensa, sekä tilanteissa, joissa he eivät pääse suoraan vaikuttamaan korjaukseen tai ratkaisuihin. (Chou 2016, 2.)

Digitaalinen asiakaskokemus on nykypäivänä merkittävässä roolissa ja sillä on suurta vaikutusta myös yrityksen liikevaihtoon, todetaan Finnchat blogissa. Asiakaskokemusta ei saa rajoittaa pelkästään uusasiakashankintaan, vaan myös erilaisten verkkokanavien palvelulla ja saatavuudella aktivoidaan asiakkaita sekä saadaan aikaiseksi parempaa pysyvyyttä. (Finnchat 2021, 3.) Mediconsult Oy:n tukipalveluiden yhtenä tavoitteista on lähteä kehittämään mahdollista itsepalveluportaalia asiakkaiden käyttöön. Tämän hetken tavoitteena on saada tämä asiakkaiden käyttöön tiketointijärjestelmän uudistuksen yhteydessä vuoden 2021 aikana.

### 4.3. Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat olleet:

- Soveltuvatko Lean menetelmät käytettäväksi tukipalveluihin?
- Mitä Lean voi tarkoittaa service desk toiminnoissa?
- Mitä Lean - menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää tukipalveluiden, erityisesti service deskin kehittämisessä, toiminnassa ja asiakaspalveluissa?
- Mikä tai mitkä ovat keskeisiä ajatuksia Lean -ideologiassa?
- Miksi Lean -menetelmä olisi sopiva tai ei olisi sopiva service desk toimintoihin?

Kysymykseen soveltuvatko Lean menetelmät käytettäväksi tukipalveluihin saatiin vastaukseksi, että Lean -menetelmiä ja työkaluja voi hyödyntää hyvin tukipalveluissa sekä niin palvelutuotannossa kuin asiakaspalvelussakin. Menetelmillä voidaan parantaa tukipalveluissa työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä jaksamista ja erityisesti asiakastytyväisyyttä.

Kysymykseen mitä Lean voi tarkoittaa service desk toiminnoissa, saatiin vastauksiksi muun muassa toiminnan tehostamisen sekä siilomaisen, ei niin läpinäkyvän, toiminnan poistamisen. Montonen toteaa opinnäytetyössään, että Lean-toimintamallien avulla pyritään nimenomaan tehostamaan toimintaa. Kun yrityksessä pyritään pois siilomaisesta tiimien jaosta ja työskentelytavoista, lisäämällä eri tiimirajojen ylittävää yhteistyötä, vähentämällä hukkaa eri toiminnoissa ja lisäämällä virtaustehokkuutta sekä käyttämällä kaikkia resursseja paremmin, onnistutaan tehostamisessa ja arvon tuottamisessa asiakkaalle. Lean-ideologian ja mallien jalkauttaminen palvelutuotantoon vaatii kuitenkin yritykseltä suunnitelmallisuutta, henkilökunnan kouluttamista Lean:iin ajatusmallin sekä sitouttamista koko organisaation osalta seuramaan näitä periaatteita. Ilman ajatusmallien muutosta, ei



toiminnasta tule oikeasti Lean:ia. Myöskään pelkkien työkalujen ottaminen käyttöön ei riitä. (Montonen 2014, 49; Modig & Åhlström 2013, luku 5–6.)

Kysymykseen Mitä Lean - menetelmiä ja työkaluja voidaan hyödyntää tukipalveluiden, erityisesti service deskin kehittämisessä, toiminnassa ja asiakaspalveluissa, saatiin vastaukseksi erityisesti muutamia työkaluja. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi muutamia mielenkiintoisia Lean-malleja ja -työkaluja, joilla voidaan kehittää ja parantaa toimintaa. Eri menetelmiä käytetään tehtävien suorittamiseen ja jotta niitä voidaan suorittaa, tarvitaan toimintoja ja työkaluja

Lean -ideologiassa yksi keskeisimmistä asioista on arvoajattelu, Modig & Åhlströmin mukaan. Arvo on toimintaa ohjaava tekijä, joka määrittää perustan ja tilan, johon on pyrittävä jatkuvasti. Heidän mukaansa suunta toiminnan kehittämiselle, päätöksenteolle sekä palveluiden ja tuotteiden tärkeysjärjestyksen määrittelyyn voidaan toteuttaa käyttäen JIT- ja Jidoka-menetelmiä. Kuvassa 9 on kuvattu Lean-järjestelmäpuun rakenne Modig & Co. kirjasta löytyvän mallin pohjalta. Kyseinen puu tai taulu, kuten Lean:issa sitä myös nimitetään, on työkalu. Siinä arvot määrittävät ylimmällä tasolla, miten on toimittava ja myös milaiseen toimintaan on jatkuvasti pyrittävä. Periaatteet seuraavalla tasolla määrittävät mitä pidetään tärkeinä päätöksinä, joita yrityksessä toteutetaan. JIT- ja Jidoka-menetelmiä käytetään organisaation toiminnan parantamisen kehittämiseksi. Menetelmiä taas käytetään tehtävien suorittamiseen toimintojen ja työkalujen avulla. (Modig & Åhlström 2013, luku 10.)



Kuva 9. Lean – järjestelmä puu (Modig & Åhlström 2013, luku 10).

David Chou listaa artikkelissaan, *The Lean journey in IT*, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla voidaan toimintaa IT-taloissa, siirtää kohti Lean:ia toimintaa. Choun artikkelissa on hyvin tiivistetty ne toimenpiteet ja perusperiaatteet, joilla jalkautetaan Lean toimintaan ja

otetaan Lean -malli sekä työkalut käyttöön. Choun mukaan ensimmäisenä Lean-toiminta edellyttää, että prosessit, joilla tuotetaan arvoa asiakkaille, ovat kunnossa. Lisäksi niiden toiminta sekä merkitys täytyy olla yrityksessä laajalti ymmärretty sekä hyväksytty. Jatkuva prosessien parantaminen kaikin tavoin on tärkeää. Prosessien määrittelyyn liittyen, Modig & Co. toteavat kirjassaan, Tätä on Lean, että prosessien määrittelyssä on huomioitava niissä virtaavien virtausyksiköiden näkökulmat. Yleensä organisaatioissa määritellään prosessit toiminnan mukaan sekä resurssitehokkaasti. Ajatellaan että on tärkeää pitää resurssit jatkuvassa käytössä. Kuitenkin arvon siirtoa tapahtuu resurssien suunnalta itse virtausyksikköön, ja siksi heidän mukaansa toiminnassa on tärkeää varmistaa, että virtausyksikkö on jatkuvassa virtauksessa ja jokin resursseista jalostaa sitä jatkuvasti. (Chou 2016; Modig & Åhlström 2013, luku 3.)

Virtaustehokkuutta prosesseissa voidaan parantaa vähentämällä ja poistamalla vaihtelua prosessissa. Keinoina vähentämiseen voivat olla resurssien lisääminen, työskentelyn nopeuttaminen ja lisäksi poistamalla syitä, joiden vuoksi syntyy jonoja ja odottamista. Prosessien kohdalla service deskissä ja tukipalveluissa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakkailta tulevien tapahtumien käsittely ei missään vaiheessa pysähdy liian pitkäksi aikaa. Tapahtuman tavoitteena on kulkea toimintojen läpi ratkaistuksi ilman ylimääräisiä turhia pysähdyksiä. Näin tuotetaan arvoa ja virtausyksikkö jalostuu liikkeudessaan prosessissa. Kun virtaustehokkuus paranee prosessissa vaikuttaa se sitten osaltaan positiivisesti mm. ratkaisu- ja läpimenoaikoihin. Choun mukaan yksi Lean -ideologian perusajatuksista on pyrkimys lyhentää läpimenoaikaa. Tämän parannuksen avulla pystytään täyttämään asiakkaan odotuksia paremmin ja vähentämään hukkaa. Kirjassa Modig & Åhlström kuvaavat läpimenoaikaa myös yhtenä tärkeänä prosessin osana, jolle tulee määritellä organisaatiossa tarkat rajat, eli mistä kyseinen prosessi alkaa ja minne se päättyy. Tällä on vaikutusta itse läpimenoajan mittaamiseen, joka sitten mittaa hyvin myös tuotettua arvoa. (Chou 2016; Modig & Åhlström 2013, luku 3-4, luku 6.)

Six Sigma menetelmien mukaan Lean:issa tärkeintä on tunnistaa ja poistaa hukkaa, joka on seurausta vioista, virheistä ja vaihtelusta. Karjalaisen mukaan tämä kannattaa tehdä nopeasti ja tehokkaasti, koska poistamisella pienennetään kustannuksia ja parannetaan laatua. Yksin hukan poistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan täytyy myös kiinnittää huomio vaihtelun minimointiin prosesseissa. Tällä estetään hukan palaaminen prosessiin. (Quality Knowhow.)

Jatkuvan toiminnan kehittämisen yrityksessä mahdollistavat ihmiset ja yrityskulttuuri, Choun mukaan. Yrityksen kannattaa siis kannustaa ja palkita työntekijöitään toimimaan

jatkuvan kehityksen periaatteilla. On tärkeää työntekijöille, että yrityksessä tehdään näkyväksi, sekä selkeästi että ymmärrettävästi kuvataan toiminnan tavoitteet, tuodaan kaikkien tietoon kehittämisen menetelmät ja tarjotaan tukea kehittämisen avuksi. Työn ja kehittämisen kannalta työntekijöiden on myös tärkeää ymmärtää päivittäisen työn merkitys asiakasarvon tuottamisessa. Tärkeää on myös kouluttaa ja sitouttaa ne henkilöt, jotka työskentelevät kyseisten prosessien kanssa, jotta Lean-filosofia saataisiin jalkautettua yrityksen toimintaan ja käytäntöön mahdollisimman hyvin ja jotta sillä saavutetaan haluttu hyöty. (Chou 2016; Helsingin kaupunki 2021.)

Viimeiseen kysymykseen Miksi Lean -menetelmä olisi sopiva tai ei olisi sopiva service desk toimintoihin, saatiin vastaukseksi, ettei Lean – menetelmät tai työkalut pelkästään tee toiminnasta Leania. Menetelmiä ja työkaluja on paljon, ja kaikki eivät sovellu palveluiden tuottamiseen tai kehittämiseen suoraan. Useissa lähteissä on kerrottu, siitä kuinka pelkkien menetelmien ja työkalujen käyttöönotto ei tee toiminnasta Lean:ia. On muistettava muuttaa myös toimintakulttuuria ja työntekijöiden ajatuksia sekä osaamista Lean:iin suuntaan, jotta kokonaisuudesta tulee toimiva.

#### **4.4. Käytössä olevia service desk-toimintojen työkaluja ja menetelmiä**

Tukipalveluissa Mediconsult Oy:ssä on työkaluina eri toiminnoissa käytettävien järjestelmien kautta, työntekijä lähtöisesti, sekä osittain tuotekehityksen SAFe – mallin ja menetelmien kautta tulleina otettu käyttöön joitakin työkaluja sekä toimintamalleja, jotka voivat tukea Lean-toimintaa. Kuitenkin näiden erilaisten järjestelmien ja menetelmien taustalta näyttäisi puuttuvan tarkka suunnitelma siitä, että kyseiset toimintamallit sekä työkalut ovat juuri sellaisia, joilla Lean:in mukaisesti pienennetään hukkaa, lisätään virtaustehokkuutta toiminnoissa, lisätään käyttäjien työtyytyväisyyttä ja sitä kautta myös asiakastytyväisyyttä. Työntekijöille yrityksessä ei aina ole aivan selvää kuvaa siitä, mikä on erilaisten järjestelmien varsinainen tarkoitus tukea toimintaa tai asiakaspalvelua. Tukipalveluissa on jo käytössä malleja, jotka löyhästi seuraavat Lean-toimintojen periaatteita. Lisäksi käytössä on myös työkaluja, joita voitaisiin paremmin hyödyntää tukemaan Lean:ia tukitoimintaa.

Esimerkkeinä toimintatavoista tukipalveluiden kaikilla tasoilla kuten myös yrityksen kaikissa eri toiminnoissa on mm. käytössä päivittäiset lyhyet pikapalaverit, joissa käydään läpi nopeasti 15 minuutissa päivän tärkeimmät työt henkilötasolla ja tärkeimpiä huomioitava työtehtäviä kyseiseen toimintoon ja tiimiin liittyen. Työkaluna ja toimintamallina Teams-yhteistyökanavia hyödynnetään eri tiimien ja toimintojen palaverihin ja yhteydenpitoon. Teams-alustalle on yrityksessä luotu tukipalveluille oma kanavan, jossa tukipalvelut toteuttavat parveilua. Kanavalla on palvelutuotannon segmentteihin jaetut tiimit, joissa kaikki

asiantuntijat tuen eri tasoissa yhdessä viestivät tukipyyntöihin liittyen ja myös ratkovat asiakkailta tulleita tukipyyntöjä. Tämä on lisännyt tavoiteratkaisuajoissa pysymistä ja nopeampaa ratkaisujen viestintää asiakkaille.

Lisäksi kehitettävänä ovat prosessit, mallit ja toimintatavat, joiden avulla saadaan tukipyynnöiltä tulevat asiakkaiden palautteet, kehitystoiveet ja toistuvat ongelmat viestittyä eteenpäin tarvittaville tahoille joustavasti ja nopeasti, ilman pullonkauloja ja muita turhia pysähdyksiä. Tavoitteena on saada nämä pyynnöt entistä nopeammin eteenpäin sekä tuotepäälliköille ja tuoteomistajille kuin tuotekehitykseenkin. Tavoitteena on näiden pyyntöjen, jotka ovat ominaisuustoiveita asiakkailta, viestiminen nopeasti kehitystiimeille sekä muille tarvittaville tahoille, jotta voidaan sitten viestittää asiakkaalle, toteutuuko toive ja millä aikataululla sekä missä versiossa, vai eikö pyyntöä toteuteta lainkaan.

Myös palvelutuotannon organisointi uudelleen on aloitettu keväällä 2021, ja se on suoraa jatkumoa koko organisaation muutokselle ja uudelleen järjestämiselle. Palvelutuotannon alle on siirretty tukitoimintojen service desk, tuen toisen tason asiantuntijuus, projektitoiminnot sekä palvelupäälliköt. Tämän tarkoituksena on saada yrityksen palvelut entistä joustavimmiksi, sekä nopeuttaa eri toimintojen välistä toimintaa ja lisätä yhteistyötä mm. tukitoiminnoissa.

#### **4.5. Ehdotus service desk toiminnan parantamiseksi**

Ensimmäisenä lähdetään service deskissä tunnistamaan toimintaa ja toimintoja, jotka tarvitsevat parannusta, käyttäen Lean-menetelmistä löytyvien mallien ja työkalujen avulla. Seuraavaksi käytössä olevien työkalujen käyttöä, kuten pikapalaverikäytännöt ja Kanbantaulut, tullaan määrittelemään ja mallintamaan niille uudelleen toimintamallit sekä ottamaan ne jokapäiväisen työn tueksi. Lisäksi tukipalveluissa tulee tutkia tarkemmin mitä työkaluja tarvitaan, jotta mm. tuen ensimmäisen tason toiminnoissa voidaan tunnistaa siellä esiintyvää hukkaa sekä lähteä sitä poistamaan. Kolmantena olen tehnyt esityksen service desk-tukirakenteen ja käytäntöjen muuttamiseksi, koskien itse toimintaa service deskissä ja toimimista yhdessä tuen 2. ja 3. tason kanssa, konsultoinnin ja eskaloinnin osalta. Nämä olen esittänyt liitteessä 2. Perusteluina muutoksille on seuraavia Choun esittämiä ajatuksia tukitoimintojen toiminnan parantamiseksi. Choun mukaan vaihtelun vähentäminen pienentää suoraan myös kustannuksia. Prosesseista saadaan helpommin toistettavissa olevia, henkilöstöön voidaan vaikuttaa paremmin, kun service deskin pyyntöjä ja muita IT-projekteja mitataan, kontrolloidaan ja tehostetaan. (Chou 2016.)

Perustuen artikkeliin The Lean journey to IT, olen alla taulukossa 1. luettellonut Choun esittämiä hukun eri muotoja IT-toiminnoissa. Oikeassa sarakkeessa on Choun esittämät hukun muodot lyhyesti esitettyinä ja vasemmassa sarakkeessa omat pohdintani siitä, miten hukun eri muodot voivat näyttäytyä tukipalveluissa. (Chou 2016; taulukko1.)

Taulukko 1. Lean -määritelmän hukun muodot ja oma pohdinta hukun muodoista tukipalveluissa

Hukan muodot Lean - määritelmässä	Tukipalveluiden hukun muodot
materiaalien tarpeeton kuljetus tuotannossa eri paikoista toiseen	siirto jonosta toiseen edestakaisin ilman jalostumista
liian suuret varastot	keskeneräisyys tutkinnassa / liian pitkät tukijonot per tukihenkilö
odottaminen eri tuotannon vaiheissa	odottaminen
liika tai tarpeeton tuotanto	tarpeeton tekeminen
liika tai tarpeeton lisätyö	tukipyyntöjen yliprosessointi / tehdään lisätyötä, joka aiheutuu huonoista toimintatavoista prosesseissa
tarpeettomien virheiden ja asioiden uudelleen tekeminen sekä päällekkäisten toimien teko	virheet ja sama työ, jota tekee useampi asiantuntija toisiltaan tietämättä
tarpeeton työntekijöiden liikkuminen paikasta toiseen	liikkuminen, joka aiheutuu esimerkiksi siitä, että ohjeita, ratkaisuja tai muita tuen tarvittavia dokumentteja on useissa eri kanavissa, tallennuspaikoissa ja työkaluissa

#### 4.5.1. Pikapalaverien uudistus

Nykyisissä päivittäisissä pikapalaverieissa, joita kutsutaan Mediconsult Oy:n service deskissä nimellä SD-daily, käsitellään ensimmäiseksi jokaisen tiimiläisen erityistä huomiota vaativat tehtävät sekä mahdolliset ajat, jolloin henkilö keskittyy aikaa vievien työtehtävän tekemiseen. Nämä asiat ilmoitetaan palaverissa, jotta muut tietävät, että kyseinen henkilö on poissa hetken normaalin rutiini tukityön tekemisestä. Lisäksi palaverieissa käydään läpi päivän tärkeät erityistä huomiota vaativat tehtävät. Näitä päivittäin 15 minuuttia kestäviä palaverieja voidaan tehostaa ja parantaa miettimällä ja kehittämällä tiimin kanssa yhdessä tiimille sopivia keinoja, pohjautuen asioihin, joita on esitetty Industry Week-verkkolehden artikkelissa Our Daily Huddle Meetings are Exercises in Frustration. Toimintamalliksi artikkelissa ehdotetaan tapaa, jossa ensimmäiseksi vetäjä luo aina päivittäin agendan palave-

rille etukäteen sekä määrittelee käsiteltävien asioiden linjaukset, erityisesti sen mihin asioihin keskitytään ja mikä on tärkeää kunakin päivänä. Lisäksi vetäjä määrittää näiden asioiden käsittelyn tahdin. Kun nämä on käyty yhdessä tiiminä palaverissa läpi, vetäjä väistyy ja tiimin jäsenet keskittyvät mietittyihin ja priorisoituihin tehtäviin. (Industry Week.)

Artikkelissa esitellään seuraavat kysymykset pikapalaverieihin läpikäytäväiksi:

- Kuinka saavutimme eilen asetetut priorisoinnit tehtäviin liittyen?
- Oliko edellisen päivän tehtävissä vielä jotakin, joka vaatii huomiota ja tekemistä tiimiltä ja asiantuntijoilta myös tänään?
- Määrittelimme nyt kuluvan päivän tehtävien priorisoinnit
- Onko joitakin asioita, joista olette epävarmoja ja haluatte vielä käydä nyt läpi?
- Hyväksyyhän ja ymmärtäähän jokainen tämän päivän suunnitelman?

Palaverin vetäjän roolina ja tehtävinä on artikkelin mukaan saada henkilöt takaisin työtehtävien pariin mahdollisimman nopeasti, maksimissaan 15 minuutissa, ja lisäksi saada osallistujat sopimaan ja ymmärtämään kyseisen päivän yhteiset priorisoinnit tehtävissä. Jos joku osallistujista ei keskity käsiteltäviin asioihin, on vetäjän tehtävä kiinnittää huomio takaisin käsiteltäviin päivän tehtäviin ja prioriteetteihin. Tarkoilla aiheen rajauksilla ja käsiteltävien aiheiden etukäteen määrittelyillä saadaan kyseiset nopeat palaverit tehokkaiksi, eivätkä ne ole tehotomia eivätkä vie tiimin jäseniltä liikaa työaikaa. (Fast, 2017.)

#### 4.5.2. Kanban-työkalun ja -mallin jalkauttaminen

Artikkelissaan Chou kertoo, että **Kanban**-työkalun ja mallin käyttö sekä pikapalaverit lisäävät työtyytyväisyyttä sekä vähentävät resursseista ja niiden toiminnasta aiheutuvaa hukkaa. Koska service deskissä on usein niin, että tukihenkilöt ovat ylityöllistettyjä jatkuvasti sammutellessaan tulipaloja ja ratkoessa ongelmia, syntyy tästä hukkaa resurssien käytössä. (Chou 2016.)

Mediconsult Oy:ssä on jo käytössä järjestelmiä, jotka mahdollistavat **Kanban-mallin** ja visualisoinnin käyttöönoton. Kyseinen työkalu löytyy käytössä olevasta tiketointijärjestelmässä nimeltä **Crisis Ops**. Työkalussa on **Kanban-taulu** sekä värejä tapahtumien käsittelyn avuksi. Crisis Ops. näkymää käytetään työjonoissa olevien tapahtumien priorisoinnin avuksi sekä tukipyyntöjen tapahtumakorttien näkyvyyden ja erottumisen parantamiseksi. Näkyvyys saadaan aikaiseksi värien ja lippujen avulla ja visualisointi helpottaa käsittelijää erottamaan massasta tärkeimmät ja huomiota vaativat työt. Myös CRM-järjestelmässä, jossa on mm. asiakas- ja tuoteprojektit sekä työaika resurssointia eri tiimeissä, löytyy myös Kanban-taulut. Näillä työkaluilla saamme paremman näkyvyyden kaikkiin töihin, jotka liittyvät asiakas- tai tuoteprojekteille ja joita saamme jatkossa muilta toiminnoilta ja tiimeiltä. Työaikakirjauksien merkintä siirretään myös näihin tai asiakasprojekteihin, sekä

resurssointeihin liittyviksi. Nämä toiminnan visualisoinnit tulevat osaltaan nopeuttamaan asiantuntijoiden työskentelyä ja tehostamaan sitä, sekä antamaan parempia työkaluja resurssoinnin suunnittelu ja työkuorman seuraamiseksi sekä tekevät työstä entistä näkyvämpää. Tukipalveluissa, ja service deskissä sen osana, voidaan näillä toimilla paremmin seuraamaan työpyyntöjen etenemistä, sekä parantaa töiden ja tehtävien priorisointia

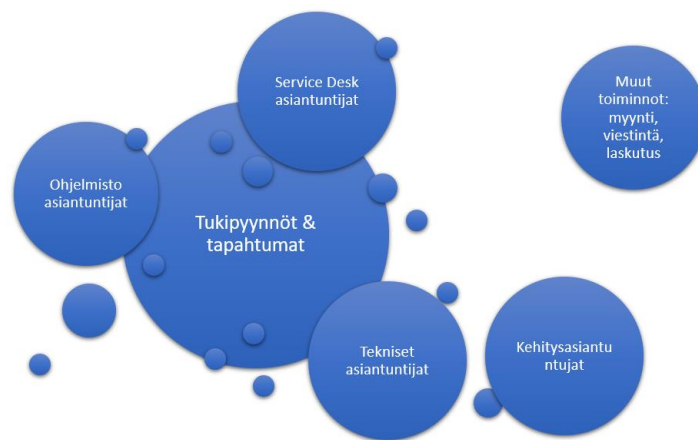
#### **4.6. Ehdotus service desk toimintojen ja tukirakenteen muuttamiseksi**

Nykyinen malli tukipalveluissa perustuu resursseihin sekä tasoajatteluun. Myös tukipalveluissa keskitytään nykyisellään resurssien mahdollisimman hyvään käyttöön. Koska toiminnan kasvu on ollut nopeaa, eivät resurssit ole olleet riittäviä, ja toiminnot ovat olleet osittain tehottomia. Lisäksi kun keskitytään resurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen, on se aiheuttanut mm. tyytymättömyyttä ja väsymistä työntekijöissä, joka on osaltaan heijastunut palveluun ja sitä kautta asiakkaisiin. Tukipalveluiden resurssi-puute on erityisesti tuen 2. tasolla aiheuttanut sitä, ettei asiantuntijoiden aika riitä asiakkaiden tukipyyntöihin ja tukemiseen riittävästi. Asiantuntijat ovat olleet resursoituina asiakkaiden käyttöönottoihin ja muihin projekteihin, joita asiakkaille on myyty. Tämä taas osaltaan on heijastunut tuen 1. tasolle sellaisten tukipyyntöjen määrien lisääntymisenä, joiden vastaukset ovat viivästyneet. Tämä on näkynyt 1. tasolla asiakkaiden lisääntyvinä yhteydenottoina koskien viivästyneitä keskeneräisiä tukipyyntöjä. Lisäksi service desk asiantuntijat kokevat tyytymättömyyttä siitä, että joutuvat ”kaitsemaan” tukipyyntöjä, joille eivät osaa tai pysty löytämään ratkaisuja, tai siitä että aikaa kuluu muulta yöltä, kun he yrittävät tavoittaa 2. tason asiantuntijoita. Myös väliaikatiedottaminen asiakkaille on lisännyt työmäärää service desk asiantuntijoilla.

Viivästyksiin osasyynä on myös service desk asiantuntijoiden kyvykkyyden ja osaamisen puutteet. Muutaman vuoden sisällä on tullut uusia asiantuntijoita tasolle 1. ja erilaisten toimintamallien sekä tuotteiden oppiminen vie pidemmän aikaa. Koska työ on myös ollut lähinnä tulipalojen sammuttamista, ei asiantuntijoilla ole jäänyt paljon aikaa opiskella esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden ominaisuuksia. Tämä on osaltaan aiheuttanut tyytymättömyyttä ja epävarmuuden tunnetta työntekijöissä, toiminnan hitautta sekä sitä kautta asiakkaiden tyytymättömyyttä palvelussa. Osaltaan tämä taas on kuormittanut tuen 2. tason asiantuntijoita, joilta 1. taso kyselee jatkuvasti liittyen ”roikkuviin” tai vaikeisiin tukipyyntöihin liittyen.

Ehdotuksessani liitteessä 2, ehdotan service deskin toiminnan ja vastuiden muuttamista segmentti jaotteluun perustuvaksi, pois tiukasta taso ja resurssi ajattelusta. Tavoitteena ehdotuksessani on siirtyminen kohti eri tasojen toimimista yhdessä etsiessään ratkaisuja

ja juurisyitä asiakkaiden tukipyyntöihin. Tällöin myös parveilu tulee työ- ja toimintatavaksi ja uskon, että tämän kautta saadaan aikaiseksi osaamisen, asiakastytyvyyden sekä työihtiyyden paranemista kaikilla tasoilla. Kuvassa 10 on kuvattu ideaa parveilun näkökulmasta. Tukitasoja ei varsinaisesti ole, ne ovat ennemminkin toimintoja, joilla on toisistaan eroavia tehtäviä, resursseja, kyvykkyksiä sekä osaamista. Asiakas ja asiakkaan pyynnöt ovat tuessa keskeisessä osassa, ja eri toiminnot ja segmentit yhdessä ratkaisevat ongelmia. Yhteistyön kautta toimien Torkkelin mukaan, saadaan paremmin kaikille tietoa pyyntöihin liittyen ja jokaisella on tilannetietoa. Lisäksi ehdotuksessa esitän service desk:iin nk. virtuaalitiimejä, joilla on eri tehtäviä, resursseja sekä osaamista. (Torkkeli 2017a.)



Kuva 10. Tukipalveluiden ja sen toimintotasojen yhteistyö parveilua hyödyntäen.

Mediconsultin service deskissä on aiemmin toteutettu malli, jossa työntekijöillä on vastuualueita liitettynä tuotteisiin, järjestelmiin ja palveluihin. Lisäksi Service deskin perustoiminnot, kuten tukipyyntöjen käsittelymalli sekä niihin liittyvät työt, on kuvattu ja mallinnettu. Service deskissä tuen perustehtäviä on liitetty työvuoroihin, ja ne sisältävät tiettyjä toimintoja, tehtäviä sekä vastuita tuen perustoiminta takaamiseksi. Näiden lisäksi jokaisella asiantuntijalla service deskissä on omat kiinnostukseen, osaamisalueisiin ja vahvuuksiin perustuvat tuotevastuualueet.

Ehdotuksenani muutokselle on, että service desk asiantuntijat tuen 1. tasolla tuotteiden sijaan vastuutetaan palvelusegmentteihin perustuvan jaottelun mukaan. Segmenttivas-  
tuille määritellään yhteiset toimintatavat tuen kaikkien tasojen kanssa, liittyen tukipyyntöihin, asiakastoiveisiin ja esimerkiksi käyttöpalveluihin liittyviin tehtäviin, kuten versiopäivityksiin ja muihin asiakkaiden järjestelmien päivityksiin liittyen. Tällä toiminnan ja ajattelumallin muutoksella, voidaan lisätä virtaustehokkuutta, kun tukipyyntöt etenevät joustavasti yhteistyötä tehden eri tukitoimintojen välillä ja pysähdysten määrät ja kestot lyhenevät.



Tuen asiantuntijoiden osaaminen karttuu, joka osaltaan vaikuttaa ajan myötä nopeampiin vasteaikoihin asiakkaille. Segmenttimallin määrittely mahdollistaa myös tarkemman määrittelyn sille, mitkä tehtävät ja osaamisen tasot kuuluvat service desk asiantuntijuuteen ja mitkä taas ovat 2. tason asiantuntijoiden hallittavaa aluetta (kuva 11). Tasoajattelun purkaminen, siirtyminen kohti parveilua ja segmentteittäin tapahtuvaa yhteistyötä tasorajojen yli, osaltaan lisää asiakkaiden luottamusta tukitoimintoihin ja palveluihin, kun palveluiden taso paranee. Asiakkaat saavat nopeampaa palvelua, vastauksien sisältö paranee ja turha viestintä edestakaisin vähenee eri asiantuntijoiden yhteistyöllä. Työjonojen lyhentäminen asiantuntijoilla lisää myös osaltaan työtyytyväisyyttä. Service desk asiantuntijoilla ei ole tässä mallissa hallittavanaan niin suurta määrää tietoa, joka tällä hetkellä aiheuttaa epä-tietoisuutta, turhautumista sekä väsymisen tunnetta työskentelyssä. Henkilöillä on myös selkeämpi kuva siitä, mikä osa-alue kuuluu kenellekin, keneltä voi kysyä tai kenelle voi osoittaa kysymyksiä tai tukipyynnöjä eteenpäin vietäviksi. Työnkuvaan saadaan selkeyttä myös sillä, että jokaisella on tietoa tiettyjen tehtävien perustukitoimintojen suorittamiseksi. Segmentteihin jako voi poistaa osaltaan myös ongelmia, jotka syntyvät, kun henkilö, jonka vastuulla on jonkin tuotteen tietous, on poissa pidempiä aikoja. Nykyisellään ei service deskissä ole välttämättä henkilöä, jolla olisi tietämystä ja taitoa käsitellä asiaa, jos vastuullinen henkilö on poissa. Tällöin eskalointi, eli siirto seuraavalle tukitasolle on ainoa ratkaisu, ja tämä viivästyttää ratkaisun löytämistä lisää. Segmentti vastuilla, voi 1. tason muut asiantuntijat siirtää asian segmentin kanavalle ja palaveriin hoidettavaksi, jossa mahdollinen ratkaisu löytyy nopeammin yhdessä asiaa tutkimalla. Toki tämä toimii jo nyt tuotekohtaisestikin, mutta koska tuotteita on paljon ja ne kuuluvat eri segmentteihin, toisi segmentteihin perustuva yhteistyö, service desk toiminnon ulottaminen myös tuen kakkos-tasolle liittyen tukipyynnöiden ratkaisemiseksi, mukanaan enemmän varmuutta toimintaan, lisäksi ratkaisuaikojen parantamista sekä lisäisi tuen kyvykkyyttä ratkaista tukipyynnöjä.

Kuvassa 11 on kuvattuna segmentteihin jako ja vastuut eri tukipalveluissa ja toiminnoissa. Segmentti jaolla haetaan parempaa tukipalveluiden toimintaa, joka mm. nopeuttaa ja selkeyttää ratkaisujen ja asioiden käsittelyä tukipalveluissa.



Kuva 11. Tukipalveluiden jako segmenttien mukaisiin toimintoihin.

#### 4.7. Opinnäytetyöprosessin arviointi ja oppiminen

Tutkimuksen tavoitteissa olen mielestäni onnistunut hyvin. Löysin tutkimus kysymyksiini vastauksia, joskin ne eivät olleet sellaisia, joita alussa odotin löytäväni. Itselleni Lean – perusideologia on tullut kirjojen, artikkeleiden, blogien ja webinaarien kautta tutummiksi, ja aion opiskella ja tukiä lisää tätä terminologiaa, menetelmiä ja työkaluja sekä myös viedä eteenpäin Mediconsult Oy:ssä. Uskon, että Lean – ideologia sopisi myös Mediconsult Oy:n toimintastrategiaa tukemaan, ja osittain sitä onkin jo otettu käyttöön, Agile-mallien ja SaFE:n myötä. Mutta jotta toiminnasta ja toiminnoista saadaan todella Lean:ia, tarvitaan yrityksessä vielä lisää työtä, oppimista sekä sitouttamista johdon ja kaikkien työntekijöiden osalta. Oppimista, asioiden omaksumista sekä kehittämisen kohteiden löytämistä helpotti suuresti myös se, että asia on lähellä käytäntöä. Asiat eivät jääneet ainoastaan teoria tasolle, vaan pystyin helposti peilaamaan niitä jokapäiväiseen toimintaan Mediconsultin tukipalveluissa ja service deskissä.

Haasteena opinnäytetyön kirjoittamiselle ja aiheen opiskelulle on ollut ajan löytäminen ja organisointi. Tiimiin on tullut uusia tekijöitä, tukipyyntöjen määrät kasvaneet ja vaikeutuneet entisestään, yrityksen muutokset toiminnassa sekä myös etätyöskentely korona aikana ovat venyttäneet työpäivien pituutta. Oman jaksamisen kanssa haastavaa on ollut löytää sopivasti aikaa opiskelulle, tutkimiselle, kirjoittamiselle, työlle ja perheelle. Kaikista haasteista huolimatta olen löytänyt aikaa ja pystynyt tutustumaan Lean -ajatteluun ja ideologiaan, ja koska se on erittäin mielenkiintoinen aihe, aion asiaan tutustumista ja opiskelua vielä jatkaa. Koska pyrin jatkuvasti kehittämään service desk- toimintaa ja -toimintoja, sekä osallistun palvelutuotannon kehittämiseen, on hyvin tyydyttävää löytää ratkaisuja ja saada ideoita, joilla tätä työtä voin tehdä.

Opinnäytetyön prosessi näytti aluksi hankalalta, erityisesti koska aihealue on laaja ja tuntui vaikealta ottaa se haltuun edes jollakin tasolla. Aihealueen valinta oli kuitenkin helppoa, koska Mediconsultilla oli jo aiemmin käytössä Agile- ja SaFE-malliin perustuvaa toimintaa. Välillä iski epätoivon tunne sen suhteen, että saanko aikaiseksi mitä itselläni oli tavoitteena ja lupasin yritykselle tehdä. Haasteena oli aluksi vaikeus tunnistaa mikä on oleellista tai tärkeää. Lean:ista löytyy paljon materiaalia, kirjoja, blogeja työkaluja, videoita, koulutuksia ja erilaisia Lean -menetelmien erilaisia versioiteja eri käyttötarkoituksiin todella paljon. Aina kun löytää yhden, kuoriutuu alta seuraava mielenkiintoinen aihe ja lähde. Koska tietoa ja lähteitä on niin paljon, sen jäsentäminen tuotti eri materiaaleista haastetta aika ajoin. Kun oma käsitykseni ja oppiminen Lean-menetelmästä syveni, huomasin, että perustana ovat tietyt perusmallit ja työkalutkin, jotka löytyvät kaikkialta, oli toi-

mintoina yrityksessä tuotanto tai palvelut. Tavoitteenani on siis edelleen syventää osaamistani Lean – menetelmistä, ja tuoda se ainakin jollakin tasolla Mediconsultin tukipalveluiden toteuttamisen avuksi.

Kirjan Tätä on Lean, ideologia ja käytännön läheiset mallit auttoivat ymmärtämään paremmin, miten toiminta voi olla Lean:ia. Samalla minulle alkoi myös kehittyä kuva siitä, mitkä tukipalveluissa ja service deskissä voisivat olla ne ensimmäiset muutoksen askeleet kohti Lean-ideologiaa ja toimimista sen periaatteideni mukaisesti. Osoittautui, että intuitiivisesti olimme jo ottaneet käyttöön, tai tukipalveluissa on jo olemassa työkaluja lähteä menetelmää viemään käytäntöön. Samaan aikaan, kun palvelutuotannon uudelleen organisoituminen tuli myös yrityksessä käytäntöön, alkoi tukipalveluiden 2. tason palveluiden kehittäminen ja siellä on jo olemassa vastaavanlainen segmentteihin perustuva rakenne ja toimintamalli, jolloin service deskin muuttaminen sellaiseksi ei aiheuta suurta muutosta tukipalveluihin kokonaisuutena.

Yhtenä haasteista näen Lea-menetelmien käyttöönotossa sen, ettei Mediconsultin työntekijät riittävästi ymmärrä mikä merkitys tukipalveluilla on, tuotekehittämisen ja myynnillisten toimenpiteiden lisäksi, asiakkaan arvon tuottamisessa. Kun myös tukipalveluissa jokainen ymmärtää oman ja tiimensä työn arvon sekä merkityksen osana kokonaisuutta, uskon että ymmärretään myös tukipalveluiden tärkeys asiakkaiden arvon tuottamisen osana. Tällöin tuotetaan arvoa niin asiakkaille kuin työntekijöillekin. Tavoitteenani on näiden menetelmien ja muutosten avulla lisätä service desk tiimiläisten työtyytyväisyyttä, oman työn arvostusta, viihtymistä sekä lisätä sitoutumista tehtäviin ja työhön Mediconsultilla.

Mediconsultin tukipalveluiden muuntaminen kohti Lean- toimintaa vaatii siis sitouttamista, kouluttamista, työkalujen käyttöönottoa niin johtamisen, muutoksen kuin esimerkiksi hukan selvittämiseksi. Myös mittarit tulee valita toimintaa tukevaksi sekä ennen kaikkea tarvitaan prosessien selkeyttämistä mm. tukipalveluiden osalta.

## Lähteet

Blomqvist, K. 2020. LUT- uutiset. Koronaepidemia muuttaa nopeasti työn tekemisen tapoja – teknologiavälitteinen asiantuntijatyö on pian uusi normaali. LUT- University. Luettavissa: [https://www.lut.fi/uutiset/-/asset\\_publisher/h33vOeufOQWn/content/koronaepidemia-muuttaa-nopeasti-tyon-tekemisen-tapoja-%E2%80%93-teknologiavälitteinen-asiantuntijatyö-on-pian-uusi-normaali](https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/koronaepidemia-muuttaa-nopeasti-tyon-tekemisen-tapoja-%E2%80%93-teknologiavälitteinen-asiantuntijatyö-on-pian-uusi-normaali). Luettu: 5.4.2021.

Bon, V. J., Jong, D. A., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Veen, V. D. A. & Verheijen, T. 2009. IT-Palvelunhallinta ITIL V3 – Käsikirja. VHP. Luettu: 12.1.2021.

Business Technology Forum. BT-malli. Business Technology Standard. Luettavissa: <https://btmalli.fi/>. Luettu: 15.1.2021.

Chou, D. 2016. The lean journey in IT. CIO, United States. Luettavissa: <https://www.cio.com/article/3145498/the-lean-journey-in-it.html>. Luettu: 25.11.2020.

Fast, L, 2017. Ask the Expert - Lean Leadership: Our Daily Huddle Meetings are Exercises in Frustration. Industry Week, United States. Luettavissa: <https://www.industry-week.com/operations/continuous-improvement/article/22020326/ask-the-expert-lean-leadership-our-daily-huddle-meetings-are-exercises-in-frustration>. Luettu: 2.5.2021.

Finnchat, 2021. Lataa opas digitaalisesta asiakaskokemuksesta. Luettavissa: [https://finnchat.com/opaat/opas-digitaalinen-asiakaskokemus/?gclid=EAlaIQobChMllpH0gquH7wIVCNZ3Ch096gV3EAAAYAiAAEgILAvD\\_BwE](https://finnchat.com/opaat/opas-digitaalinen-asiakaskokemus/?gclid=EAlaIQobChMllpH0gquH7wIVCNZ3Ch096gV3EAAAYAiAAEgILAvD_BwE). Luettu: 1.11.2020.

Harle, R. 2021. Prosessipäivät seminaari 2021; Webinaari: Lean – ajattelu. Luettu: 4.5.2021

Helsingin Kaupunki. 2021. Kehittämismenetelmät. Lean työkaluja. Luettavissa: <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/lean-tyokaluja>. Luettu: 4.4.2021.

goLEANSIXSIGMA. LEAN SIX SIGMA. YELLOW BELT. Training. Luettu: 1.5.2021.

Hietaniemi, J. 2020. Mikä on Kanban? Blogikirjoitus. Gofore. Luettavissa: <https://gofore.com/mika-on-kanban>. Luettu: 1.5.2021.

Hubbart, P. 2017. The LEAN Service desk. From theory to practice. Luettavissa: [https://www.servicedeskshow.com/wp-content/uploads/2017/10/LEAN\\_Service\\_Desk\\_PeterHubbard.pdf](https://www.servicedeskshow.com/wp-content/uploads/2017/10/LEAN_Service_Desk_PeterHubbard.pdf). Luettu: 28.11.2020.

ITIL 3 2016. ITIL Foundation – Materiaalipaketti Suomenkielinen V4.01. Wakaru, Helsinki. Luettu: 25.11.2020.

ITIL 4a 2020. Continual Improvement ITIL ® 4 Practice Guide. Axelos, London Luettu: 25.11.2020.

ITIL 4b 2020. Incident Management ITIL ® 4 Practice Guide. Axelos, London Luettu: 25.11.2020.

ITIL 4c 2020. Service desk ITIL ® 4 Practice Guide. Axelos, London Viitattu: 25.11.2020

Kontturi, J. 2016. Lean-menetelmät palvelutuotannossa: case Certia Oy. Ylempi AMK opinnäytetyö, Vaasan ammattikorkeakoulu, Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201504154357>. Luettu: 11.12.2020.

Lean Smarts 2019. What is Kaizen? Youtube video. Katsottavissa: <https://youtu.be/0dZYC2XBF2U>. Katsottu 10.4.2021

Lehtinen, N. 2019. Lean -sanasto. Arter. Luettavissa: [www.arter.fi/Lean sanasto](http://www.arter.fi/Lean-sanasto). Luettu: 12.10.2020.

Mediconsult. Yritys, Keitä olemme. Luettavissa: <https://www.mediconsult.fi/yritys/keita-olemme>. Luettu: 2.10.2020

Modig, N. & Åhlstöm, P. 2013. Tätä on Lean – Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. E-kirja. Rheologica publishing, Tukholma. Luettu: 20.12.2020.

Montonen, E. 2014. Palveluportaalista lisätehoa ja läpinäkyvyyttä IT-yksikön jatkuvien palveluiden toimintaan. AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, TIKO tietojenkäsittelyn opinto-ohjelma. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/73308> Luettu: 6.4.2021.

Peltoniemi, L. 8.4.2020. ITIL ® 4 Johdanto. Wakaru. Luettu: 25.11.2020.

Quality Knowhow Karjalainen. Six Sigma.Lean- työkalut. Luettavissa:  
<http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/lean-tyoekalut/>. Luettu: 11.1.2021.

Smith, D. Maaliskuu 2016. Äänitetty webinaari, Bright talk. Better customer service desk using lean it thinking. Luettavissa: <https://www.brighttalk.com/webcast/13245/193895/better-customer-service-desk-using-lean-it-thinking>. Kuunneltu: 2.4.2021.

Talent vectia. Maaliskuu 2019. Blogi. Luettavissa:  
<https://www.talentvectia.com/nakemykset/blogit/vaitan-etta-hukan-poistaminen-ei-poistumuodista-milloinkaan-miksi/>. Luettu: 9.4.2021.

Torkkeli, Liisa. 2017a. ITIL ® 4 – Mitä uutta service desk -alueella? Luettavissa:  
<http://www.liisatorkkeli.fi/itil-4-mita-uutta-service-desk-alueella/> <http://www.liisatorkkeli.fi/kontaktipiste-vain-tiimien-tiimi/> Luettu: 7.10.2020.

Torkkeli, Liisa. 2017b. Hierarkia vai 'tiimien tiimi'? Luettavissa: <http://www.liisatorkkeli.fi/kontaktipiste-vain-tiimien-tiimi/> Luettu: 7.10.2020.

Wikipedia, 2019. Just in time. Luettavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Just-In-Time>. Luettu: 7.4.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Asiakas puhelinhaastattelu

Haastattelu kysymykset:

- Mikä toimii tukipalveluissamme mielestäsi hyvin?
- Missä on meillä parannettavaa?
- Onko ja mitä toiveita on esittää koskien tukipalveluitamme?

Haastattelu toteutettiin halukkaiden organisaatioasiakkaiden pääkäyttäjien kanssa puhelinhaastatteluina. Haastattelu pyyntö lähetettiin 10 asiakkaalle, jotka valikoituivat myynnin toimesta. Kolme pääkäyttäjää halusi osallistua haastatteluun. Haastateltujen tietoja ei esitetä alla heidän kanssaan sovitusti.

Asiakkailla esitetyt kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin asiakas pystyi nostamaan esiin haluamiaan aihealueita. Asiakkailta sain myös ratkaisuehdotuksia, jotka heidän mielestään ratkaisevat tietyt haasteet tukipalveluissamme, joita nousi haastatteluissa esiin.

Taulukko 1: Asiakkaiden pääkäyttäjien puheluhaastattelun tulokset

Asiakas / Haastattelu pvm	Aihe/Asia:	Tulokset
Asiakas A / 29.3.2021	Itsepalveluportaali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiveena mahdollisuus tähän tai tukipyyntölomake käyttöön yrityksen sivuille</li> <li>- tukipyyntöjen tekemiseksi, perumiseksi ja seuraamiseksi itsenäisesti</li> <li>- palvelupyynnön segmentit/tuotteet/palvelut valmiiksi valittavina</li> <li>- pääkäyttäjillä oikeus tehdä/käsitellä pyyntöjä</li> <li>- palvelupyynnön segmentointi valmiiksi valittavaksi ja priorisointi myös:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- käytön estävä</li> <li>- kysymys</li> <li>- jokin muu vaihtoehto</li> </ul> </li> </ul>
	Tukipyyntöjen käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- selvityksien ja vastauksien viipyminen</li> <li>- väliaikatiedotuksessa puutteita</li> </ul>
	Asiantuntijoiden tavoitettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiantuntijoiden (tuen taso 2) tavoittaminen vaikeaa</li> <li>- ei tietoasiantuntijoiden segmenteistä tai osaamisalueista</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- puuttuu aiemmat tiedot / alkuperäinen tieto; vaikea hahmottaa sähköpostissa mistä tapauksessa kyse</li> <li>- otsikossa tärkeää, että tiketin numero; asiakas löytää sähköpostista vanhat viestit liittyen asiaan paremmin</li> <li>- kuvakaappauksien käyttö vastauksissa</li> <li>- allekirjoituksista puuttuu henkilön nimi</li> </ul>
	Ratkaisu ehdotus asiakkaalta / Asiantuntijoiden tavoitettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tuesta asiakkaaseen enemmän yhteydenottoja puhelimitse/etäyhteydellä</li> <li>- nopeuttaa selvitystä ja ratkaisujen saamista</li> <li>- selviää nopeammin mistä on kyse</li> <li>- molemmat oppivat keskusteltaessa/näytettäessä</li> </ul>
	Extranet / Asiakastukisivut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- versionhallinta ja tuotteen/palvelunhallinta näkyviin asiakkaille</li> <li>- erityisesti eri raporttien versioiden hallinta esille ja on tärkeää</li> <li>- tukipalveluiden segmentit näkyviin asiakkaille</li> <li>- tieto mitä kuuluu mukaan tiettyihin palveluihin (versiot, lisäosat jne.)</li> <li>- nykyinen malli on todella sekava</li> </ul>

Asiakas / Haatattelu pvm	Aihe/Asia:	Tulokset
Asiakas B 29.3.2021	Tiketöintijärjestelmän käyttö tukiasioiden hoitamiseksi:	<p>Hyvää:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luo rakennetta</li> <li>- toimii hyvin</li> <li>- löytyy sähköpostista tukipyynnön numerolla</li> </ul> <p>Huonoa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei aina saa nopeita vastauksia</li> <li>- ei aina saa tietoa missä mennään</li> <li>- tunnistaminen minne tiketti kuuluu 1. tasolla on osittain heikkoa</li> </ul>
	Itsepalveluportaali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiveena mahdollisuus tähän</li> <li>- pääkäyttäjä priorisoisi itse onko käytönestävä, tiedustelu, kysymys tai muu</li> <li>- pääkäyttäjät näkevät itse kaikki pyynnöt</li> <li>- pääkäyttäjät voisivat perua tarvittaessa tiketin, jos saavat sen itse ratkaistua</li> <li>- pääkäyttäjä voi itse tarkastaa, onko vastaavaa ollut aikaisemmin</li> <li>- näkevät mitä on ja voisivat karsia ennen meille lähettämistä</li> <li>- ei päädy MC tukeen asti kaikki, koska lähetetään toisistaan (pääkäyttäjät) tietämättä tukipyynnöjä samoilla aiheilla</li> </ul>



	Asiakastapaamiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pääkäyttäjä kokee, että ollaan hyvässä tilanteessa tapaamisten kanssa</li> <li>- nykyisin kuitenkin mukana ”isoja pomoja”, ja tarve erillisille erityyppisille palavereille olemassa <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei tarvetta joka kk palavereihin</li> </ul> </li> </ul>
	Asiakkaan ehdotus / Asiakastapaamiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johdolle erikseen oma palaveri 1-2 krt/v</li> <li>- pääkäyttäjille oma palaveri esim. n. 1,5 x kk (ei tarve joka kk)</li> <li>- mitä tietoa kaipaa asiakas:</li> <li>- tietoa mitä tarjouksia/projekteja heille on</li> <li>- uusien tarpeiden läpikäynti</li> <li>- avoimet ja kesken olevat tiketit</li> <li>- usein löytyy tukipyyntöjä, jotka jo ok ja ratkaistu asiakkaan mielestä</li> <li>- tieto minkä tyyppisiä tikettejä on</li> <li>- tieto keneltä tiketit tulleet (pääkäyttäjä)</li> <li>- laskut tuotteista/palveluista/tukityöstä:</li> <li>- aiemmin tiedot olleet puutteellisia mistä asiakasta laskutetaan, nyt parantunut</li> </ul>
	Tuen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- profilointi; vastuualueet/vahvuudet asiakkaille myös tietoon</li> <li>- tuen taso 1. kyvykkyys: <ul style="list-style-type: none"> <li>- ei aina tunnisteta mikä tuote/palvelu kyseessä</li> <li>- kiireellisyyttä ei aina tunnisteta</li> </ul> </li> </ul>
	Extranet / Asiakastukisivut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiantuntijoiden profilointi; vastuualueet/vahvuudet asiakkaille myös tietoon</li> <li>- ohje asiakassivustolle, jossa kerrotaan kehen ja miten yhteys</li> <li>- tietoa siitä ketä meillä työskentelee ja mitkä ovat segmentit kullakin ja osaamisen tasot asiantuntijoilla</li> </ul>
	Tukipyyntöjen käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaalle osoitetut viestit erikseen kysymyksineen jne.</li> <li>- viestit tiketeiltä kaikille pääkäyttäjille (nyt ei mene) <ul style="list-style-type: none"> <li>- keskusteltu asiakkaan yhteisähköposti jakeluluettelosta: aina me lähettäisimme sinne</li> <li>- aina kaikille pääkäyttäjille, vaikka cc. viestit</li> </ul> </li> <li>- pääkäyttäjä ei koe, että on epävarmaa, saako tietoa, kun laittaa vain tuki postiin viestiä</li> <li>- tutut henkilöityneet vuosien saatossa</li> <li>- kysyminen tehty ”liian helpoksi” → pääkäyttäjä saa tiedon ja huomaa että olisi voinut itse pääkäyttäjänä ratkoa asian</li> </ul>
	Väliaikatiedotuksen puuttuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- haaste; jos asian käsittely pitkittyy, ei tietoa onko asia käsittelyssä vai ei ja onko oikeassa segmentissä käsiteltävänä</li> <li>- vastaukset viipyvät tai kestää todella pitkään saada jokin vastaus</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiveena vastaukset aina kaikille pääkäyttäjille</li> <li>- ehdotettu asiakkaalle: asiakkaan sähköpostijakeluluettelo, jossa kaikki pääkäyttäjät mukana</li> <li>- kaikki tukipostit kopioina kaikille pääkäyttäjille</li> </ul>
	Asiakkaan ehdotus / Tukitason vaihto ilmoitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ilmoitus (kerran) asiakkaalle tason vaihdosta</li> <li>- tasolla 1 käsittely lähtisi ilmoitus asiakkaalle</li> <li>- siirto tasolle 2. lähtisi ilmoitus (kerran) asiakkaalle tason vaihdosta geneerisellä viestillä</li> <li>- ei tarvetta tiedolle, kun tukihenkilö vaihtuu, vain tasolla ja segmentillä merkitystä</li> <li>- asiakas tietää viestistä, että asia on käsitellyssä</li> <li>- asiakas tietää millä segmentillä hoidossa</li> <li>- voi korjata/vaihtaa/ottaa yhteyttä jne. tarvittaessa</li> <li>- kun tulee useita viestejä liittyen tukipyyntöön, "asiakas hiffaa, että vaikeaa löytää ratkaisu" ja voi odottaa, että tulee lisäkysymyksiä tai tarvitaan lisäselvitystä</li> </ul>

Asiakas / Haatattelu pvm	Asia	Tulokset
Asiakas C / 30.3.2021	Itsepalveluportaali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toiveena mahdollisuus tähänpääkäyttäjille näkyvyys aiempiin tukipyyntöihin; avoimet ja suljetut</li> <li>- sähköposteissa löytäminen hankalaa asiakkaalla, koska helposti hukkuvat muiden joukkoon</li> <li>- aikaisempien käyttö ratkaisuin</li> <li>- sähköpostista hankalaa löytää ketjuun liittyviä posteja</li> <li>- tukipyyntöjen priorisointi itse</li> <li>-</li> </ul>
	Tukipyyntöjen käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.tasolla reagoidaan hyvin ja nopeasti laskutus aikana merkintöjen korjauksiin</li> <li>- muutamia kertoja vastattu puhelimeen tympiintyneellä äänellä tuen 1. tasolla, kuitenkin usein</li> <li>- asiakas haluaisi pystyä laittamaan viestiin prioriteetin <ul style="list-style-type: none"> <li>- valita/lisätä viestiin Kiireellinen ja/tai Käytön estävä</li> </ul> </li> <li>-</li> </ul>

	Asiakkaan ehdotus / Väliaikatiedotus puutteellista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geneerinen viesti, jossa tieto millä segmentillä ja tasolla tukipyynnö selvityksessä/käsiteltävänä</li> <li>-</li> </ul>
	Asiakkaan ehdotus / Viestiketjuista pu- toaa osa selvityk- sestä pois:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kuvat</li> <li>- alkuperäinen viesti</li> <li>- aiemmat keskustelut</li> <li>- liitteet</li> </ul> <p>KAIKKI tärkeä tieto mukaan aina viesteihin ja viestiketjuihin, kun laitetaan asiakkaalle lisäkysymyksiä tai – tietoa.</p>
	Vastauksien viipymi- nen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tapahtuu erityisesti tuen 2. tasolta</li> <li>- ei väliaikatiedotusta</li> <li>- ei tietoa missä mennään</li> <li>- näkyy asiakkaalle näin; meillä kiire / ei osata /</li> <li>- asiakas usein soittaa itse perään ja kyselee</li> </ul>
	<i>Asiakkaan ehdotus /</i> Vastauksien viipymi- nen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Service desk asiantuntija voisi soittaa tai ottaa Tems yhteyden kysyäksään tike- tistä <ul style="list-style-type: none"> <li>- nopeuttaisi käsittelyä</li> <li>- edistää ymmärrystä molemmin puolin</li> <li>- selkeyttää asiaa nopeammin</li> </ul> </li> </ul>
	Asiakastapaamiset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteiset läpikäynnit vielä toistaiseksi puuttuvat</li> <li>- asiakas suunnittelee tätä</li> <li>- Mediconsultilta tätä asiakkaalle tarjottu</li> <li>- 2.tason asiantuntijoiden tavoittaminen muuten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaan mielestä toimii ok</li> <li>- saavat palaverieja halutessaan</li> <li>- ohjelmistopalveluilta saatu aina hyvin ohjeita ja opastusta</li> </ul> </li> <li>- asiakkaan pääkäyttäjät pystyvät itse ratkomaan tikettejä sekä tekemään asioita laajasti</li> <li>- pääkäyttäjät itse oppineita asiakkaalla</li> </ul>
	Extranet / Asiakastu- kisivut	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jaottelu selkeämmäksi vanhaan ver- rattuna</li> <li>- vaikea löytää/muistaa asioita</li> <li>- segmentteihin perustuva jaottelu?</li> <li>- nykyisessä hyvää: <ul style="list-style-type: none"> <li>- etusivulla päivittyä aina viimeisimmät tiedot versioista ja muutoksista</li> <li>- koontitieto todella tärkeää</li> <li>- tiedotteista ei aina muista, mitä on missäkin muutoksessa</li> </ul> </li> <li>- helpompi lukea uusimmat + koonti asiakastukisivulta</li> <li>- tukee omaa toiminnan suunnittelusta</li> </ul>

	Tuote webinaarit	- versio webinaarit todella tärkeitä
	<i>Ehdotus asiakkaalta:</i> Tuote webinaarit	- myös pienempien osioiden webinaareja - ei liikaa sisältöä ja asioita - lyhyitä - voi osallistua, jos ehtii jne. - videoina tietoisuuksia - palveluista/osista/tuotteista/toiminnosta jne. - 5-15 minuuttia kestäviä

## **Liite 2. Ehdotus: Segmentteihin perustuva service desk asiantuntijoiden vastuujako**

### **Service desk asiantuntijoiden segmenttijako ja perustelut**

Segmentit on esitetty taulukossa Segmentti vastuut service desk kuten ne ovat jaoteltuna 2. tason tukipalveluissa. Tämän tarkoituksena on, että kyseisen segmentin asioiden hoitoon osallistuu asiantuntijoita kaikista tuen tasoista 1.–3. yhdessä.

Koska osa segmenteistä ovat niin laajoja, ja sisältävät useita eri apuohjelmia ja toimintoja, on taulukossa Segmentti vastuut service desk esitetty miten mahdollinen jako suoritettaisiin. Tosien segmenttien ja tuotteiden osalta, vaatii tämä laajempaa tietämystä ja asioiden hallintaa.

Tiimissä keskustelemme asiantuntijoiden kanssa segmentti vastuiden jaosta ja otamme huomioon koulutuksen, mielenkiinnon ja substanssiosaamisen liittyen segmentteihin. Tästä syystä osassa segmenttien alla oleviin tuotteisiin ei ole vielä merkitty asiantuntijan numeroa, vaan kysymysmerkki.

### **Tiketöintijärjestelmän muutos**

Tiketöintijärjestelmään ehdotan muutosta, jolla tukipyyntöjen seuraaminen ja hallinta helpottuu segmenttien osalta. Muutamme näkymät niin, että jokaiselle segmentille on omat näkymät ja raportit, nykyisten yhteisten, kaikki tukipyynnöt sisältävien näkymien sijaan.

Segmentti näkymien lisäksi tulee yhteisiä näkymiä kaikille, jotka sisältävät mm. kaikki tukipyynnöt, käyttökatkot, päivitykset ja käyttöoikeuksienhallinta näkymät. Lisäksi tulee eri käyttäjäryhmille ja toiminnoille säilymään omia näkymiä, kuten projektitiimi tuotepäälliköt, johto ja esimiehet, laskutus sekä tuotekehitys.

### **Segmentti vastuullisten asiantuntijoiden toimintamalli ja tehtäviä**

Toimintamalli tukipyyntöjen käsittelyyn, eskaloinnin ja konsultoinnin osalta:

#### **Service desk asiantuntija / Dispatcher**

##### **Perustehtävät:**

- vastaanottaa ja käsittelee uudet tukipyynnöt
- lajittelee ja priorisoi saapuneet tukipyynnöt
- antaa asiakkaille väliaikaisia tietoja mm. siirrosta ja käsittelijästä
- siirtää segmentti työryhmän työjonoon

- siirtää tarvittaessa segmenttitikettipalaveriin
- kirjaa asiakkaan palautteita palautteen seurantaan tukipyynnöiltä
- ilmoittaa kiireellisistä ja vakavista häiriöistä sovittujen toimintamallien mukaisesti
- tiedottamiseen liittyvät tehtävät toimintamallien mukaisesti

### **Segmentti vastuullinen service desk asiantuntija:**

#### **Tehtäviä:**

- tekee esiselvittelyn asiakkaan tukipyyntöön liittyen
- ratkaisee tukipyyntöjä tietämuskannan avulla
- antaa asiakkaalle väliaikatietoja
- on asiakkaaseen tarvittaessa yhteydessä puhelimitse/etäyhteydellä
- toimittaa asiakkaalle ratkaisut
- jatkaa esiselvittelyä
- eskaloi tarvittaessa tuen 2. tason asiantuntijoille segmentissä
- konsultoi 2. tason asiantuntijaa tarvittaessa
- siirtää tarvittaessa toisen segmentin työjonoon
- kirjaa asiakkaan palautteita palautteen seurantaan tukipyynnöiltä toimintamallin mukaisesti
- ilmoittaa kiireellisistä ja vakavista häiriöistä sovittujen toimintamallien mukaisesti
- siirtää asiakkaiden kehitysehdotukset sovitun toimintamallin mukaisesti tuotekehitykseen ja antaa asiakkaalle väliaikatiedon asiasta
- osallistuu segmentin viikko tikettipalaveriin / kuukausi palaveriin
- tiedottaa / opastaa muita 1. tason asiantuntijoita segmentin palveluihin ja tuotteisiin liittyen
- ylläpitää service deskille tarkoitettuja segmenttiin liittyviä ohjeita
- tiedottamiseen liittyvät tehtävät toimintamallien mukaisesti

### **Segmentti vastuulliset ohjelmisto- ja tekniset asiantuntijat**

#### **Tehtäviä:**

- jatkaa tukipyyntöjen selvitystä, jotka siirretty omaan työjonoon ja/tai segmentin työjonoon
- ratkaisee tukipyynnöt ja vastaa asiakkaalle
- palauttaa/siirtää tarvittaessa toisen segmentin tai tuen tason asiantuntijan työjonoon
- eskaloi tarvittaessa tuen 3. tason asiantuntijoille segmentissä
- konsultoi 3. tason asiantuntijaa tarvittaessa
- siirtää asiakkaiden kehitysehdotukset sovitun toimintamallin mukaisesti tuotekehitykseen ja antaa asiakkaalle väliaikatiedon asiasta
- vetää ja osallistuu segmentin viikko tikettipalaveriin / kuukausi palaveriin
- tiedottaa / opastaa muita 1. tason asiantuntijoita segmentin palveluihin ja tuotteisiin liittyen
- ylläpitää segmentin tuotteisiin ja palveluihin liittyviä ohjeita
- validoi tuotteiden päivityksiä
- tiedottamiseen liittyvät tehtävät toimintamallien mukaisesti
- kirjaa asiakkaan palautteita palautteen seurantaan tukipyynnöiltä toimintamallin mukaisesti

Taulukko 1: Segmentti vastuut service desk

Segmentti:	Terveystenhoito palvelut		Sosiaalihuolto ja Kuntoutus	
Tuotteet & palvelut:	Terveyspalvelut:	Vastuullinen	Sosiaalihuolto ja Kuntoutus palvelut	Vastuullinen
	<b>Saga terveydenhuolto</b>	asiantuntija 2 & 4	<b>Saga Sosiaalihuolto:</b>	asiantuntija 6
	<b>Mediatri</b>	asiantuntija 2	Saga Viranomaistoimijat	asiantuntija 6
	Laskutus	asiantuntija 4	Saga Hoiva- ja asumispalvelut	asiantuntija 6
	Lääkitys	asiantuntija ?	Saga Lastensuojelu	asiantuntija 6
	KanTa toiminnallisuudet	asiantuntija ?	Saga Vammaispalvelu	asiantuntija 6
	<b>Mobiilikirjaaminen</b>	asiantuntija 4	Saga Päihde- ja mielenterveystyö	asiantuntija 6
	<b>Mediform lomakkeet</b>	asiantuntija 2 & 4	<b>Saga Kuntoutus</b>	asiantuntija 8
			Kuntoutuksen kirjaaminen	asiantuntija 8
			Kuntomaster	asiantuntija 8
			TesQuest	asiantuntija 8
			<b>Saga Kotihoito:</b>	asiantuntija 8
			Toiminnanohjauskalenteri	asiantuntija 8
			Mobiilikirjaaminen	asiantuntija 8
			Optimointi	asiantuntija 8

Segmentti:	Tekniset ratkaisut ja palvelut		Digitaaliset palvelut	
Tuotteet & palvelut:	Tekniset ratkaisut ja palvelut	Vastuullinen	Sähköinen asiointi:	Vastuullinen
	<b>OmaOlo palvelu</b>	asiantuntija 3	<b>Verkkoajanvaraus</b>	asiantuntija 1
	<b>integraatiot</b>	asiantuntija ?	<b>Tekstiviestipalvelu (Medi SMS)</b>	asiantuntija 1
	<b>työasemat ja muut laitteet</b>	asiantuntija 3	<b>Itseilmoittautuminen</b>	asiantuntija 1
	asennukset		<b>Etävastaanotto</b>	asiantuntija 1
	vikatilanteet		<b>Sähköiset lomakkeet (MediNet)</b>	asiantuntija ?
	<b>ohjelmistot/järjestelmät</b>	asiantuntija 5	<b>OmaSaga etäpalveluratkaisu</b>	asiantuntija ?
	asennukset		<b>Muut tuotteet</b>	
	vikatilanteet		<b>Kevytpalvelut</b>	Vastuullinen
	<b>käyttöoikeushallinta</b>	asiantuntija 1	<b>Siro</b>	asiantuntija 7
	käyttäjätunnukset AD, työvälinetuotteet		<b>Mediresepti</b>	asiantuntija 7
	etäyhteystunnukset asiakkaiden ympäristöt			
	asiakaskäyttäjätunnukset			