

Pia Wessman

PALVELUTASONHALLINNAN KÄYTTÖÖNOTTO  
ORGANISAATION SISÄISESSÄ IT-PALVELUYKSIKÖSSÄ  
CASE: Aluehallinnon tietohallintopalvelut -yksikkö (AHTi)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2013



# PALVELUTASONHALLINNAN KÄYTTÖÖNOTTO ORGANISAATION SISÄISESSÄ IT-PALVELUYKSIKÖSSÄ

Wessman, Pia  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Joulukuu 2013  
Ohjaajat: Nokkonen, Sirpa & Grönholm, Jukka  
Sivumäärä: 108  
Liitteitä: 6

Asiasanat: ITIL, ISO 20 000, IT-palvelunhallinta, palvelutasonhallinta, palvelukatalogi, palvelupyyntöjen hallinta, IT-palvelut, laatu, kehittäminen

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli palvelutasonhallinnan käyttöönottoprosessi ja sen onnistuminen organisaation sisäisessä IT-palveluyksikössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kohdeorganisaatio oli onnistunut palvelutasonhallinnan käyttöönotossa, sekä tuottaa kehittämis ehdotuksia prosessin jatkokehittämistä varten.

Palvelutasonhallinta on prosessi, jonka tavoitteena on säilyttää liiketoimintaa tukevien IT-palvelujen hyvä laatutaso, sekä vähitellen parantaa palveluiden laatua. Palvelutasonhallintaprosessi on osa IT-palvelunhallinnan menetelmiä ja viitekehyksiä, joista tunnetuimpia malleja lienevät ITIL-viitekehys sekä ISO 20 000 -standardi.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksen menetelmin. Työssä tutkittiin ensin, mitä ovat it-palvelut, mitä tarkoittaa it-palveluiden laatu, ja miten tätä laatua voidaan mitata ja kehittää. Tämän jälkeen perehdyttiin tarkemmin IT-palvelunhallinnan malleihin ja erityisesti palvelutasonhallintaan, sekä kuvattiin, miten palvelutasonhallinnan kehittämistyö organisaatiossa oli toteutettu.

Työn tutkimusosuudessa selvitettiin kyselytutkimuksen avulla, miten palvelutasonhallinnan käyttöönotto on vaikuttanut kohdeorganisaation palveluille asetettujen palvelutasotavoitteiden tunnistamiseen ja niiden mukaiseen toimintaan organisaatiossa, miten palvelutasonhallinnan käyttöönotto on näkynyt palveluiden tilaajille ja loppukäyttäjille, ja mitä kehittämistoimenpiteitä palvelutasonhallinnan osalta tulisi seuravaksi tehdä.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyivät tutkimustulosten pohjalta laaditut ehdotukset prosessin jatkokehittämiselle.

# INTRODUCTION OF SERVICE LEVEL MANAGEMENT IN AN INTERNAL IT-SERVICE DEPARTMENT

Wessman, Pia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

December 2013

Supervisors: Nokkonen, Sirpa & Grönholm, Jukka

Number of pages: 108

Appendices: 6

Key words: ITIL, ISO 20 000, IT Service Management, Service Level Management, Service Catalog, Request Fulfilment, IT-services, quality, development

---

The subject of this thesis was the introduction process of Service Level Management and its implementation in an internal IT-service department. The goal of this thesis was to determine how the organization had succeeded in the introduction of Service Level Management as well as produce suggestions for further development of the process.

Service Level Management is a process aiming to maintain a good level of quality in IT Services and to gradually improve them. Service Level Management process is a part of the IT Service Management methods and frameworks of which Information Technology Infrastructure Library (ITIL) and ISO 20 000 standard are the most well-known models.

The thesis was accomplished using case study methods. The study first examines what IT Services are, what does quality of IT Services mean and how the quality can be measured and developed. Then the study goes deeper in to IT-service management models and specifically in to Service Level Management. Finally the study presents how the development of Service Level Management was executed in the organization.

In the research section of the study, a survey-method was used to clarify how the introduction of Service Level Management has influenced service level targets set for the organization, how the introduction of Service Level Management has reflected for the customers and what kind of development measures are needed.

This thesis resulted in suggestions for further development of the process, based on the research results.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TERMI- JA KÄSITELUETTELO .....	6
3	OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET .....	7
3.1	Kohdeorganisaation esittely.....	7
3.2	Tarve palvelutasonhallinnan käyttöönotolle AHTi-yksikössä.....	11
3.3	Opinnäytetyön tavoitteet.....	12
4	TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT .....	13
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	14
4.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	15
5	IT-PALVELUIDEN LAATU JA SEN KEHITTÄMINEN .....	17
5.1	Mitä IT-palvelut ovat? .....	17
5.2	IT-palvelujen laatu .....	20
5.3	IT-palvelujen laadun mittaaminen .....	26
5.4	IT-palvelujen laadun kehittäminen .....	31
6	PALVELUTASONHALLINTA IT-ORGANISAATION PALVELUIDEN JA LAADUN MITTAAMISEN JA KEHITTÄMISEN TAUSTALLA .....	35
6.1	IT-palvelunhallinta ja palvelunhallinnan viitekehykset.....	35
6.2	Palvelunhallinta ja prosessit.....	40
6.3	Palvelutasonhallinta – yksi palvelunhallinnan prosessi.....	41
6.3.1	Prosessin tavoitteet ja keskeiset käsitteet .....	42
6.3.2	Palvelutasonhallinnan prosessimalli .....	45
6.4	Palvelutasonhallinnan kytkeytyminen muihin palvelunhallinnan prosesseihin .	46
7	PALVELUTASONHALLINNAN KÄYTTÖÖNOTTO KOHDEORGANISAATIOSSA .....	47
7.1	Palvelunhallinta AHTi-yksikössä .....	47
7.1.1	Palvelutasonhallinnan käyttöönoton kytkeytyminen organisaation muuhun kehittämiseen.....	48
7.1.2	Palvelun tuen toiminnanohjausjärjestelmä.....	49
7.2	Palvelutasonhallinnan kehittämistyön toteutus.....	50
7.3	Kehittämistyön haasteet .....	70
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET.....	71
8.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	71
8.2	Tiedonkeruumenetelmien valinta .....	73
8.3	Käytännön toteutus .....	75

8.4 Tulosten käsittely, analysointi ja tulkinta .....	77
8.5 Tutkimustulokset .....	79
8.6 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	95
9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	97
10 LOPPUSANAT .....	101
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Kun 165 tietohallintopalveluja tuottavaa henkilöä valtionhallinnon viidestä eri virastokokonaisuudesta yhdistetään yhteen, valtakunnalliseen, tietohallintopalveluja tuottavaan palvelukeskukseen, edessä on valtava määrä haasteita. Kun tietohallintopalveluja lisäksi on aikaisemmin tuotettu perinteiseen tyyliin: paikallisesti, tekniikasta huolehtien ja lähitukipalvelua tarjoten, ilman minkäänlaista tuntemusta keskitetystä tai prosessimaisesta toimintamallista, uuden yksikön haasteet vähintään tuplaantuvat.

Tällaisissa tilanteissa on erittäin hyvä asia, että on valmiiksi kehitetty erilaisia malleja ja hyviä käytäntöjä, joita voidaan hyödyntää kun kokonaisuutta lähdetään kehittämään toimivaksi. ITIL (IT Infrastructure Library) on kokoelma parhaita käytäntöjä IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen. Tämän opinnäytetyön kohteena olevassa organisaatiossa siitä on ollut korvaamatonta hyötyä, kun toimintaan on haettu järjestystä, ja sitä kautta mm. ammattimaisuutta, laatua ja tehokkuutta.

IT-palvelunhallinnan ensimmäinen askel on usein se, että asiakkaiden yhteydenotot keskitetään yhteen tukipisteeseen. Tästä lähdettiin liikkeelle myös opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa. Kun palvelupiste oli pystytetty, huomattiin kuitenkin nopeasti että se ei riitä. Tilaa-asiakkaat ja palvelun loppukäyttäjät halusivat tietää, mitä palveluja palvelupisteen kautta voi tilata ja kauanko niiden toimittaminen kestää. Organisaation tuli siis määritellä palvelut ja asettaa niille palvelutasot.

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan tapaustutkimuksen avulla erityisesti palvelutasonhallinnan käyttöönottoon, siinä ilmenneisiin haasteisiin sekä tuleviin kehittämiskohteisiin kohdeorganisaatiossa.

## 2 TERMI- JA KÄSITELUETTELO

<b>Termi</b>	<b>Määritelmä</b>
Asiakas	Myös tilaaja-asiakas. Se taho, jonka kanssa palvelutoimittaja tekee palvelusopimuksen ja joka arvioi palvelujen laadun toteutumista.
Häiriö	Tapahtuma, incident. Ennalta tuntematon häiriö palvelutoimittajan palvelussa.
ICT-palvelut	Information and Communication Technology, eli tieto- ja viestintätekniikkapalvelut. Laajempi käsite perinteisemmälle IT- (Information Technology eli tietotekniikka) palveluille.
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
Katselmointi	Muutoksen, ongelman, prosessin, projektin jne. evaluointi. Katselmoinnit tehdään tyypillisesti ennalta määrätyissä elinkaaren kohdissa ja erityisesti sulkemisen jälkeen. Katselmoinnin tarkoituksena on varmistaa, että kaikki tulokset on tuotettu ja tunnistaa parantamismahdollisuudet.
Loppukäyttäjä	Viraston loppukäyttäjäasiakas. Käyttää palvelutoimittajan tuottamia palveluja.
OGC	Office of Government Commerce
OLA	Operational Level Agreement, sisäinen hankintasopimus
Palveluluettelo, palvelukatalogi	Tietokanta tai määrämuotoinen dokumentti, joka sisältää tietoa kaikista tuotannossa olevista IT-palveluista.
Palvelunhallinta	Asiakkaan ydintoiminnan tarpeita vastaavien laadukkaiden IT-palvelujen käyttöönotto ja hallinta. IT-palvelunhallintaa tekevät IT-palvelutuottajat yhdistämällä oikeassa suhteessa ihmisiä, prosesseja ja tietotekniikkaa.
Palvelupyynnö	Request. Palvelutoimittajan palveluun kohdistuva, ennalta tunnistettu palvelupyynnö.
Palvelutasohallinta	Yksi IT-palvelunhallinnan prosessi. Ks. luku 6.3.
PDCA-kehittämisykli	(Plan – Do – Check – Act) William Edwards Demingin kehittämä nelivaiheinen prosessinhallinta-/ongelmanratkaisusykli ja kehittämismenetelmä.
SLA	Service Level Agreement, palvelutasosopimus
Substanssi, substanssisovellus	Asiakkaan nimenomainen, tiettyyn asiasisältöön liittyvä tehtävä, tätä varten kehitetty sovellus
Tapahtuma	Ks. häiriö
Tiketti	”Lempinimi” toiminnanohjausjärjestelmään kirjatulle tukipyynnölle.
TORI-hanke	Valtion toimialariippuvat IT-palvelut kokoava hanke, jonka toimikausi on 7.5.2012 – 31.12.2014
Tukipyynnö	Yleiskäsite sekä palvelupyynnöille että häiriöilmoituksille.
UC	Underpinning Contract, ulkoinen hankintasopimus
Valvonta	ITIL: Monitoring. Konfiguraation rakenneosan, it-palvelun tai prosessin toistuva havainnoiminen herätteiden havaitsemiseksi ja sen varmistamiseksi, että nyky(inen) tila on tiedossa.

### 3 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

#### 3.1 Kohdeorganisaation esittely

Valtion Aluehallinnon tietohallintopalveluyksikkö (AHTi) tuottaa tieto- ja viestintätekniikan tuki- ja kehittämispalveluita pääasiassa AVI- ja ELY -virastoille, maistraateille sekä TE-toimistoille. Muita asiakkaita ovat lisäksi mm. VRK, Palkeet ja TEM. AHTin ulkoisesta ohjauksesta vastaavat työ- ja elinkeinoministeriö sekä valtiovarainministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriöllä (TEM) on vastuu yleishallinnollisesta ohjauksesta ja resursseista.

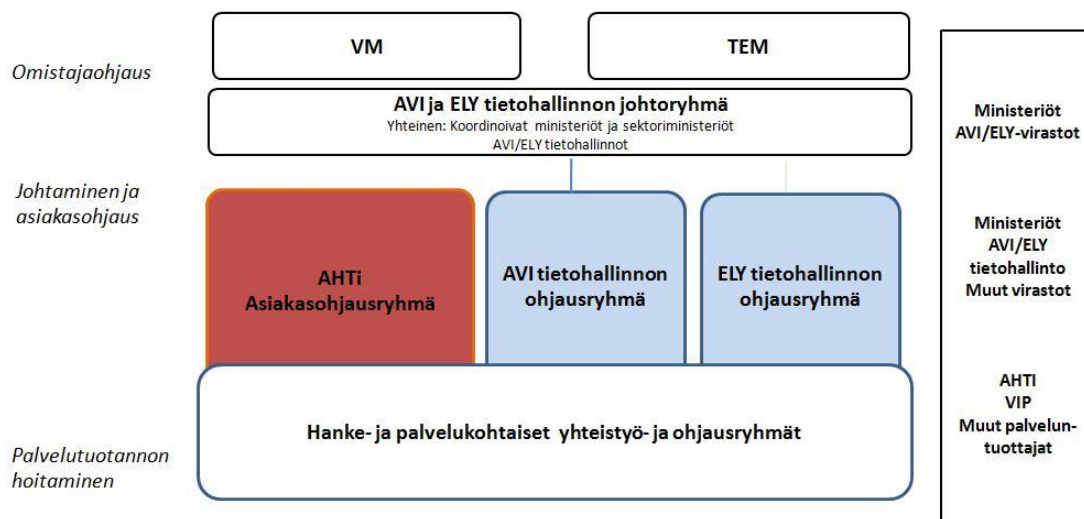
AHTi-yksikkö on perustettu 1.1.2010 osana valtion aluehallinnon uudistusta, ja siihen on tuolloin yhdistetty viiden eri virastokokonaisuuden (Alue ICT-yksikkö (TE-keskukset ja -toimistot), Lääninhallitus, työsuojelupiirit, ympäristökeskukset ja tiepiirit) tietohallintopalvelut. AHTi on hallinnollisesti sijoitettuna Etelä-Savon ELY-keskukseen. Valtakunnallisessa yksikössä työskentelee yhteensä n. 180 henkilöä 22 eri paikkakunnalla. Asiakkaita yksiköllä on n. 11 500 ja asiakasmäärältään yksikkö onkin valtionhallinnon toiseksi suurin it-palveluyksikkö.

Organisaation sisäisen palvelukeskuksen tai -yksikön muodostaminen on järjestely, jolla organisaatio keskittää tietyn ei-strategisen, mutta välttämättömän osaamisensa ja sen vaatiman infrastruktuurin yhteen paikkaan. Tällaisen järjestelyn hyötynä haetaan yleensä kustannustehokkuuden parantamista, joka syntyy sekä päällekkäisten toimintojen ja töiden eliminoitumisesta organisaation eri osissa että palvelutuotannon tehostumisesta mittakaavaetujen kautta. Myös palvelun laatu on tällöin tasaisempi ja ennustettavampi kuin hajautetulla ratkaisulla. Lisäksi henkilöstö on usein paremmin motivoitavissa, koska erityisosaamisen kasvattaminen on johdonmukaisempaa ja tuloksekkaampaa kuin sirpaloituneen osaamisen mallissa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 72.)

AHTin perustamiseen liittyvän organisaatiomuutoksen yhteydessä mm. tietohallintopalvelujen ohjausmalli muuttui siten, että tietohallintopalvelut ovat kootusti suoraan

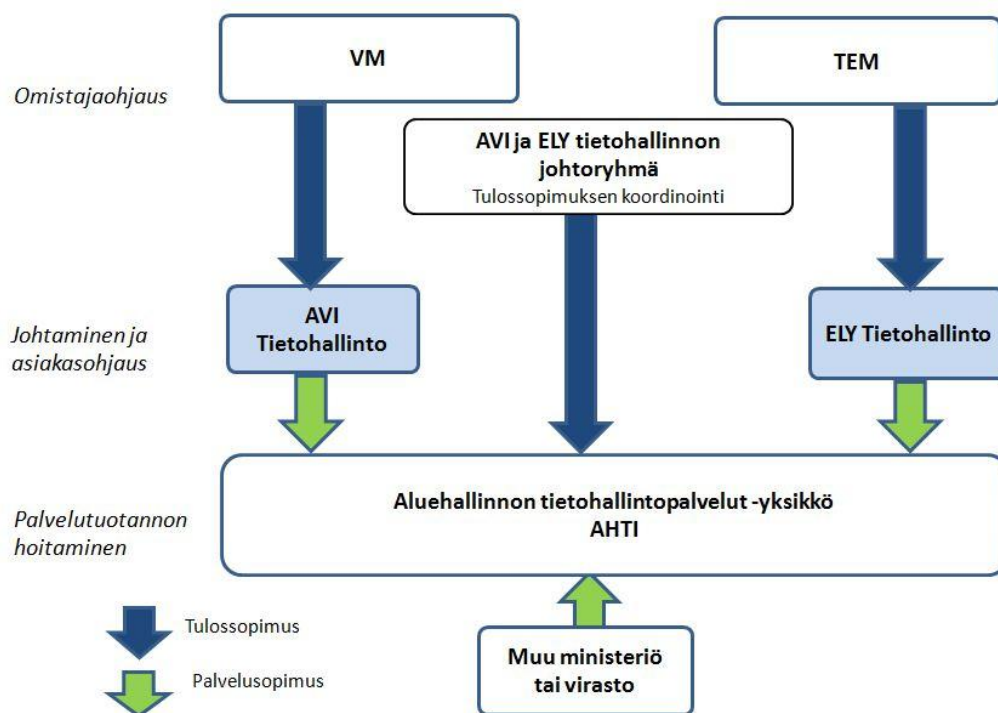


omistajaministeriöiden (TEM ja VM) ohjauksessa. AHTin toimintaa ohjataan hallinnointimallin mukaisesti johto- ja yhteistyöryhmien sekä tulossopimusten kautta. (Kuva 1)



Kuva 1. Valtion aluehallinnon it-hallinnointimalli ja sen ryhmät.

AHTi tekee yhteisen tulossopimuksen työ- ja elinkeinoministeriön ja valtiovarainministeriön kanssa. Varsinaisten loppukäyttäjäasiakkaiden ja AHTin välissä on tilaaja-tuottajamalli, jossa yksittäisiä virastoja edustavat tietohallintoyksiköt, joita puolestaan ohjataan ministeriöistä. Asiakkaidensa kanssa AHTi laatii palvelusopimukset ja tuottaa asiakasvirastoille tietohallintojen tilaamat palvelut näiden sopimusten mukaisesti. (Kuva 2)

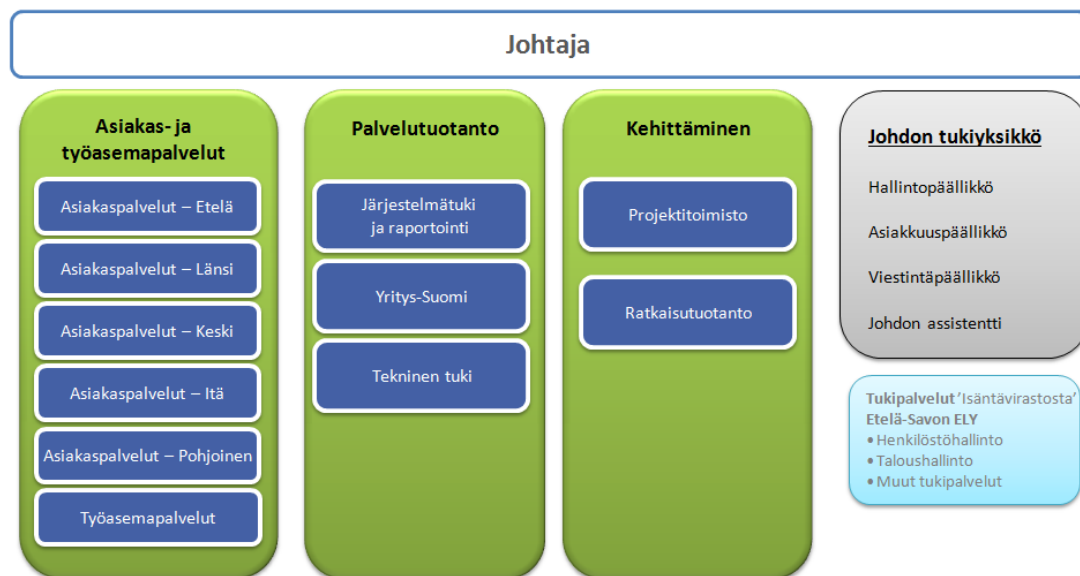


Kuva 2. AHTi-yksikön sopimusohjausmalli.

Tilaja-tuottajamalli tarkoittaa sopimusmallia, jolla pyritään julkisissa palveluissa aitoon asiakassuhteeseen. Tilaja-tuottajamallilla tarkoitetaan julkisten palvelujen tuotannon organisoimista niin, että palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan hallinnollisesti toisistaan. Tilajana toimii julkinen taho ja tuottajana voi toimia julkinen tai yksityinen palvelun tuottaja tai kolmas sektori. (Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta, Valtiokonttori 2008, 6.)

Käytännössä tilaja-tuottajamallissa on valtion sisäisillä palveluyksiköillä vielä paljon opettelemista ja kehittämistä. AHTi-yksikönkin tapauksessa tilaja-tuottajamallia on harjoiteltu ja esimerkiksi palvelusopimukset laadittu hyvässä yhteistyössä tilaajan ja tuottajan välillä. Tavoite on kuitenkin hyvä ja oikeansuuntainen.

AHTin sisäinen toiminta käynnistyi aluksi melko vahvana matriisiorganisaationa, jonka toimintoja olivat asiakaspalvelu, palvelutuotanto ja kehittäminen. Organisaation toiminnan kehittämisen vastuu oli pääosin näillä toiminnoilla. Vuoden 2013 alusta lähtien organisaatio muutettiin linjaorganisaatioksi, jossa vastuu kehittämisestä siirrettiin suoraan toimintayksiköille.



Kuva 3. AHTin organisaatiorakenne 2013.

Opinnäytetyön valmistuessa edellä kuvattu tilanne on kokonaisuudessaan muuttumassa. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen hallitusohjelmassa on asetettu tavoitteeksi valtion ICT-palvelukeskusten toimialariippumattomien tehtävien yhteen koaminen. Valtiovarainministeriö on 16.5.2012 asettanut valtionhallinnon toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten tehtävien kokoamishankkeen (TORI-hanke). (Valtiovarainministeriö, Asettamispäätös VM035:00/2012 16.5.2012) Tätä opinnäytetyötä viimeisteltäessä hanke on sellaisessa vaiheessa, että hallitus on esittänyt eduskunnalle uutta lakia valtion yhteisten ICT-palvelujen järjestämisestä, ja eduskunnan odotetaan hyväksyvän esitetty laki joulukuussa 2013, jolloin TORI-palvelukeskus perustettaisiin asetuksella ja se pääsisi aloittamaan toimintansa 1.1.2014 (www.vm.fi, TORI tilannekatsaus (3.10.2013)).

Perustettavan palvelukeskuksen tavoitteena on huolehtia mahdollisimman kattavasti valtionhallinnon toimialariippumattomista ICT-tehtävistä, jolloin hallinnonaloilla ja virastoissa tietohallinnon painopisteeksi tulee substanssitoimintaa tukevat ICT-ratkaisut. AHTi-yksikön kannalta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kaikki toimialariippumattomia palveluita tuottavat henkilöt siirtyvät perustettavan palvelukeskuksen työntekijöiksi, ja jäljelle jäävän AHTi-yksikön tehtävät, palvelut, tuotantomalli ja organisaatiorakenne tulevat uudelleen pohdittaviksi.

### 3.2 Tarve palvelutasonhallinnan käyttöönotolle AHTi-yksikössä

Tarve lähteä kehittämään organisaation toimintaa, palvelunhallintaa ja erityisesti palvelutasojen hallintaa syntyi monen eri tekijän summana. Ensinnäkin IT-palvelut oli organisoitu uudelleen: yksikkö muodostui viiden eri organisaation it-palveluista, henkilöstöstä ja toimintamalleista. Kukaan ei oikein tiennyt millä tavalla palveluja pitäisi nyt alkaa yhdessä tuottamaan.

Toiseksi palveluja ei ollut määritelty! Uuteen organisaatioon siirtyi ”kaikki se mitä oli tehty ennenkin” – mutta tämä oli hyvin kirjava määritelmä. IT-henkilöstö oli eri organisaatioissa tehnyt kaikenlaista valokuvauksesta kuvien käsittelyyn, powerpointesitysten tekemisestä kulunvalvontajärjestelmien asentamiseen ja rikkinäisten lampujen vaihdosta muuttopalveluihin.

Kolmanneksi ei ollut määritelty, mitä tarkoittaa palvelujen laatu. Onko se nopeita ratkaisuja, oikeita vastauksia vai ns. ”vierihoitoa”? Mitä tilaajat tarkoittivat, kun ne tilasivat AHTi-yksiköltä laadukasta palvelua?

Neljänneksi palvelujen laadulle ei ollut määritelty yhtään mittaria. Tämä on tietysti selvää, koska jos palveluja ei ole edes määritelty, miten niitä voisi mitata. Joku viisas on lisäksi sanonut: ”Mitä et mittaa, sitä et voi johtaa etkä kehittää”. Mikäli palvelujen laadulle ei ole asetettu mittareita, asiakas ei tiedä millaista palvelua hänen tulisi saada ja palvelun tuottajat eivät tiedä millaiseen palvelutasoon heidän pitäisi pystyä. Tämä saattaa vaikuttaa välillisesti jopa työhyvinvointiin: työn määrä tuntuu valtavalla, koska kukaan ei tiedä mikä on riittävä määrä työtä. Samalla asiakkaat ovat koko ajan tyytymättömiä palveluun.

Kuitenkin AHTi-yksikön perustaminen oli osa valtionhallinnon tuottavuushanketta, jonka tavoitteena oli selkeästi vähentää it-palvelujen tuottamiseen tarvittavien resursien määrää ja samalla säilyttää riittävä palvelutaso (joskaan tätä ”riittävää palvelutasoa” ei ollut määritelty). Yksikön toiminnalle oli siis löydettävä sellainen tasapaino, jossa nämä molemmat tavoitteet voisivat toteutua.

Tämän opinnäytetyön aiheena olevan palvelutasonhallintaprosessin tavoitteena on luoda molemmille osapuolille – sekä tilaajalle että tuottajalle – selkeämpi kuva vastuista ja selkeät palvelutavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Palvelutasonhallinnan tavoitteita on tarkemmin kuvattu luvussa 6.3.1. Joka tapauksessa AHTi-yksikössä koettiin, että palvelunhallinnan kehittämällä ja erityisesti palvelutasonhallinnan käyttöönotolla voitaisiin korjata kaikkia edellä mainittuja puutteita ja saada järjestystä yksikön toimintaan.

Palvelutasonhallinnan käyttöönotto ei kuitenkaan ole aivan yksinkertainen kokonaisuus. Ensinnäkin käyttöönotto edellyttää, että palveluntuottajan palvelut on määritelty. Lisäksi, mikäli ratkaisusta halutaan sellainen, että sovitut palvelutasot ovat aidosti mitattavissa, toteutuksessa tulee huomioida sekä palvelurakenne, palvelusopimusmalli, sähköisen toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuudet, sekä yleisesti organisaation kapasiteetti tuottaa palveluita (resurssit). Kaiken kaikkiaan kysymys on hyvin monimutkaisesta kokonaisuudesta ja sen kehittäminen vie useimmiten aikaa useita vuosia.

### 3.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Vuoden 2010 loppupuolella AHTi-yksikössä käynnistettiin palvelunhallinnan kehittämisprojekti. Projektin tavoitteita on kuvattu tarkemmin luvussa 7.1.1. Yksi osa projektin toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista oli palvelutasonhallinnan käyttöönotto yksikössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia palvelutasonhallintaa laajemmin, sekä prosessinäkökulmasta että sen vaikutuksista organisaation toimintaan. Kootun tiedon pohjalta tavoitteena on kuvata kehittämistyön eteneminen kohdeorganisaatiossa, suunnittelussa ja käyttöönotossa esiintyneet haasteet, sekä käyttöönoton tilanne syksyllä 2013.

Varsinaisessa tutkimusosuudessa tavoitteena on dokumenttien ja havainnoinnin pohjalta kartoittaa palvelutasonhallintaprosessin nykytilannetta organisaatiossa, sekä tutkia eri osapuolten näkemyksiä tähänastisen kehittämistyön tuloksista. Tavoitteena on eri sidosryhmille toteutettavan kyselytutkimuksen avulla selvittää

- a) miten palvelutasonhallinnan käyttöönotto on vaikuttanut kohdeorganisaation palveluille asetettujen palvelutasotavoitteiden tunnistamiseen ja niiden mukaiseen toimintaan organisaatiossa,
- b) miten palvelutasonhallinnan käyttöönotto on näkynyt palveluiden tilaajille ja loppukäyttäjille, ja
- c) mitä kehittämistoimenpiteitä palvelutasonhallinnan osalta tulisi seuraavaksi tehdä.

Tutkimustulosten pohjalta laaditaan palvelutasonhallinnan kehittämissuunnitelma seuraavan vaiheen toteutusta ja prosessin jatkuvaa kehittämistä varten.

Opinnäytetyön valmistuessa tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on parhaillaan jakautumassa kahteen eri organisaatioon (ks. luku 3.1). Tutkimuksella ja sen pohjalta laadittavalla kehittämissuunnitelmalla tavoitellaankin hyötyjä molemmille tuleville organisaatioille, sekä niiden tilaaja-asiakkaille ja viime kädessä tietysti palveluiden loppukäyttäjille. Kehittämissuunnitelma voi onnistuessaan hyödyttää monipuolisesti tulevien organisaatioiden toimintoja ja prosesseja, kuten asiakaspalvelu, asiakasyhteistyö, palvelutuotanto ja jatkuva palveluiden kehittäminen.

#### 4 TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmän valinta liittyy kysymykseen siitä, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saavuttaa numeraalista tietoa, kun taas laadullisen menetelmän tavoitteena on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä. Molemmille menetelmille on lisäksi olemassa omat tyypilliset tutkimusaineistonsa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 49-51.)

#### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutetaan pääosin laadullisin menetelmin, koska kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin juuri toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 1999, 16). Tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta olisi hyvin vaikea toteuttaa kvantitatiivista tutkimusta, ja laadullisen tutkimuksen menetelmin oli lisäksi mahdollisuus saada esille sellaista tietoa, jota ei välttämättä osattaisi edes asettaa tutkimuskysymyksiksi.

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on se, että tällä menetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Sen sijaan tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Merkitysten ja laatuisten maailmassa asiat ja ilmiöt eivät koskaan ole vain yhdellä tavalla. (Vilkka 2007, 98.) Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin todellisen elämän kuvaaminen, ja tähän puolestaan sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin, koska tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Näin ollen voidaan ajatella, että todellisuuskin on jatkuvassa muutoksessa, eikä absoluuttista totuutta näin ollen ole edes mahdollista löytää.

Tutkimus on tyypiltään tapaustutkimus. Tapaustutkimus on sellainen empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä (Pitkäranta 2010, 129; Yin 1987). Empiirisen eli havainnoivan tutkimuksen tutkimusongelmana voi olla esimerkiksi jonkin ilmiön syiden selvittäminen tai ratkaisun löytäminen siihen, miten jokin asia pitäisi toteuttaa (Heikkilä 1999, 13).

Useissa menetelmäoppaissa kerrotaan, että lähestymistavaksi kannattaa valita tapaus-tutkimus kun esim. mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisellä sijalla ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5). Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on

ratkaista siellä ilmennyt ongelma, tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia (Ojasalo ym. 2009, 37-38).

Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada selville pikemminkin suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. Tapaustutkimuksella ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyössä tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 52-53.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että liikkeelle lähdetään analysoitavasta tai tutkitavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Usein kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Tämä alkuperäinen määrittely saattaa kuitenkin muuttua tutkimusprosessin edetessä, kun aiheeseen perehdytään tarkemmin. Tällöin on luonnollista, että kehittämistehtävää määritellään prosessin edetessä uudelleen. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

#### 4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiösuul-taan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen (kuten haastattelut ja havainnoinnit) tai riippumatta (kuten muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto). (Eskola & Suoranta 2001, 15.)

Laadullinen tutkimus on tilannesidonnaista ja ainutkertaista. Kontekstin ymmärtäminen eli se, miten jokin asia, ilmiö liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeä myöhemmille tulkinnoille. Sen avulla analyysi voidaan kytkeä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. (Pitkäranta 2010, 21.) Juuri tästä syystä tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti tutkittavan aiheen taustoittamiseen.

Tapaustutkimuksessa monenlaiset aineistot ja aineistolähteet ovat käyttökelpoisia ja niitä käytetään rinnakkain. Tyypillisiä tapaustutkimuksen aineistolähteitä ovat erilaiset haastattelut, tilastot ja havainnointi, sekä erilaiset dokumentit, kuten kokouspöytäkirjat, muistiinpanot ja niin edelleen. Laadullisen aineiston ohella voi käyttää



määrällistä aineistoa, kuten tilastoja tai survey-aineistoja. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.)

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus ja tutkimuksen taustatiedot hankitaan kirjallisuudesta (erityisesti kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä ITIL-oppaista), valti-onhallinnossa toteutetuista selvityksistä, yksikön toimintaan ja kehittämistyöhön liit-tyvistä dokumenteista, yksikössä toteutetuista tutkimuksista ja selvityksistä, sekä muista aihetta käsittelevistä lähteistä kuten luennot ja seminaarit.

Myös internetistä löytynyttä materiaalia käytetään tausta-aineistona jonkin verran, koska ITIL on malli joka kehittyy jatkuvasti ja suuri osa sen puitteissa käytävästä keskustelusta sekä käytännön esimerkkejä on saatavilla vain internetissä (johtuen myös suurelta osin mallin kohteena olevasta aiheesta eli IT-palvelujen tuottamisesta).

Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse opinnäytetyön kohteena olevassa orga-nisaatiossa ja on ollut vahvasti mukana tutkimuksen kohteena olevan prosessin kehit-tämisessä, tiedonkeruun pohjana käytetään myös omaa havainnointia kehittämistyön etenemisen aikana. Havainnointia voi käyttää tutkimusaineiston keräämiseen esimer-kiksi osallistuvan havainnoinnin keinoin, tai tarkkailemalla ihmisten toimintaa jossa-kin tilanteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu sekä ihmisenä että tutkijana tutkittavan yhteisön arkielämään. Se voi olla varsin hyvä keino tutkia ja ke-hittää sekä ajattelu- ja toimintatapoja ja vuorovaikutusta työelämän toimijoiden kes-ken että heidän toimintaansa liittyviä asioita ja ilmiöitä. (Vilka 2007, 119-120.)

Varsinaisen tutkimusosuuden tiedonkeruumenetelmänä käytetään kehittämistyön tu-loksena syntyneitä dokumentteja, sekä sähköisiä kyselytutkimuksia. Sähköiset kyse-lyt ovat helppoja toteuttaa ja lisäksi ne ovat oikeastaan ainoa vaihtoehto tilanteessa, jossa sekä yksikkö että sen asiakkaat toimivat valtakunnallisesti hajautetusti. Kysely-jen käyttöä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on tarkemmin kuvattu luvussa 8.2.

Kyselytutkimusten tuloksia verrataan taustatiedon keräämisen ja havainnoinnin avul-la saatuihin tuloksiin. Tulosten pohjalta laaditaan lopulta palvelutasonhallinnan jat-kokehittämissuunnitelma.

## 5 IT-PALVELUIDEN LAATU JA SEN KEHITTÄMINEN

Jotta voitaisiin ymmärtää palvelutasonhallinnan tavoitteita ja tehtäviä, tulee ensin ymmärtää niitä käsitteitä, jotka ovat prosessin ytimessä. Tässä luvussa kuvataan yleisesti käsitteitä IT-palvelut, IT-palveluiden laatu, IT-palveluiden laadun mittaaminen sekä laadun kehittäminen, koska palvelutasonhallinta kohdistuu IT-palveluihin, sen tärkeimpänä tavoitteena on parantaa IT-palveluiden laatua, ja jotta tätä laatua voitaisiin mitata ja kehittää, pitää tietää mitkä ovat IT-palveluiden laadun mittaamisen yleiset periaatteet.

### 5.1 Mitä IT-palvelut ovat?

Jotta IT-palveluja voitaisiin kehittää, tulee ensin tunnistaa mitä nämä palvelut ylipäänsä ovat. Edes palvelu-sanalle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, vaan sitä on kirjallisuudessakin pyritty määrittelemään hyvin erilaisin tavoin viime vuosikymmenten aikana.

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Ensinnäkin palvelu-sanalla on useita erilaisia merkityksiä, kuten henkilökohtainen palvelu, palvelutuote tai palvelutarjooma. Palvelua voi olla myös se, että tuote pyritään räätälöimään juuri asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. Erilaiset hallinnolliset palvelut, kuten laskutus ja valitusten käsittely saattavat olla asiakkaille näkymättömiä palveluja – joita ei välttämättä usein edes mielletä palveluiksi vaan ongelmiksi. (Grönroos 2009, 76-77.)

Kiiskisen, Linkoahon ja Santalan mukaan palvelu merkitsee toistuvien tai jatkuvien toimintojen ja prosessien lopputuloksena syntyvää ratkaisua, joka toimitetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ennalta sovitun palvelutason mukaisesti (Kiiskinen ym. 2002, 156).

Palveluun sisältyy kuitenkin usein myös jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Nämä vuorovaikutustilanteet voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisena asiakas kokee palvelun – erityisesti silloin kun asiakas ei muutoin osaa arvi-

oida palvelun teknistä toteutusta (esimerkiksi autokorjaamossa tehty huoltotoimenpide). (Grönroos 2009, 77-78.)

Grönroosin mukaan palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Muita palveluihin liittyviä piirteitä tai ominaisuuksia ovat esimerkiksi se, että palveluja ei voi varastoida, ja että palvelut eivät välttämättä johda minkään omistukseen. (Grönroos 2009, 79-81.)

Grönroosin mukaan tavarat ovat arvoa tukevia resursseja ja palvelut puolestaan ovat arvoa tukevia prosesseja eli prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon tuottamista. Myös ITIL v3 määrittelee palvelun keinoksi, jonka avulla tuotetaan asiakkaalle arvoa auttamalla asiakasta saavuttamaan halutut tulokset ilman riskien ja kustannusten omistajuutta (OCG. ITIL V3, Service Design 2007, 11).

Palvelulogiikka tarkoittaa, että edistetään prosesseja, jotka tukevat asiakkaiden arvon luomista heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. Asiakas osallistuu näihin vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä yhtenä resurssina että kuluttajana tai käyttäjänä. Tällöin organisaatiot ja asiakkaat tuottavat palveluprosesseja ja luovat osittain arvoa yhdessä. (Grönroos 2009, 82.)

Järvelinin, Kvistin, Kähärin ja Räikkösen mukaan palvelu voi olla yksi tuotteen osa. Heidän mukaansa yritysten tuotteet ovat palvelu-, informaatio- ja tavarakomponenttien yhdistelmiä. Tuotteessa on siis tietty määrä palvelua, tavaraa ja informaatiota, ja tuotteen luonteesta riippuu, kuinka paljon kutakin komponenttia siihen sisältyy. Joistakin tuotteista jokin komponentti voi puuttua kokonaan, ja toiset tuotteet voivat olla hyvinkin monimutkaisia eri komponenttien yhdistelmiä. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 29-30.)

Myös monille IT-alaan vähemmän perehtyneille voi olla helpompaa erottaa toisistaan varsinainen ”tuote” – eli laitteistot ja tietojärjestelmät – ja tämän ohessa hankittavat tuki- ja kehittämisspalvelut. Kehittämisen- ja tukipalvelut kuten koulutus, käyttäjätunnuksen perustaminen, vian tunnistaminen ja poistaminen jne. ovat ihmisten tuottamia palveluja. Kehitys on kuitenkin menossa suuntaan, jossa järjestelmän tarjoamaa palvelua ja tukipalvelua ei välttämättä ole enää mielekästä erottaa toisistaan, vaan kyse on pikemminkin kokonaisuudesta, joka pyrkii täyttämään liiketoimintaprosessin tarpeet. (Salmela, Hallanoro, Sipka, Tapanainen & Ylitalo 2010, 29.)

IT-alalla on jo pitkään ollut suurena muutostrendinä yritysten pyrkimys muuttaa alan imago laite- ja järjestelmäkeskeisestä toimialasta palvelualaksi (Salmela ym. 2010, 28). Myös AHTi-yksikön perustamisen yhteydessä tämä otettiin yhdeksi päätavoitteeksi: viidestä eri it-organisaatiosta haluttiin muodostuvan yksi yhtenäinen it-palveluyksikkö.

ITIL määrittelee, että IT-palvelu perustuu informaatioteknologian käyttöön ja tukee asiakkaan liiketoimintaprosesseja. IT-palvelu on yhdistelmä ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa. (OCG. ITIL V3, Service Design 2007, 301.) Tässä ihmiset-määritelmän ajatellaan yleensä tarkoittavan esimerkiksi henkilöiden osaamista, kyvykkyyksiä jne.. Muita määritelmiä it-palveluiden muodostumisesta, joihin opinnäytetyön tekijä on vuosien varrella eri yhteyksissä törmännyt, ovat esimerkiksi

- 4 P’s: People – Processes - Products – Partners (ihmiset, prosessit, tuotteet (eli teknologia), sekä kumppanit)
- 5 P’s, josta on esitetty kaksi eri sovellusta
  - People – Processes – Products – Partners – Performance (jossa viimeinen tarkoittaa organisaation suorituskykyä)
  - People – Processes – Products – Partners – Patron (jossa viimeinen tarkoittaa asiakasta)

Joka tapauksessa IT-palvelu ei siis ole sama asia kuin järjestelmä, koska pelkkä järjestelmä ei riitä palvelun tuottamiseen. ”Palveluntarjoaja huolehtii taustalla, että järjestelmä toimii virheettömästi ja käyttäjät saavat tarvitsemansa tuen järjestelmän käytössä. IT-palvelutuottajan prosesseilla varmistetaan järjestelmien käytettävyys, aute-

taan käyttäjiä ongelmatilanteissa, seurataan vasteaikoja, hallitaan järjestelmiin tehtävät muutokset, huolehditaan tietoturvasta jne..” (Salmela ym. 2010, 28.)

Käsitteen IT-palvelu taakse kätkeytyykin suuri määrä erilaisia palveluprosesseja. IT-toimiala on käyttänyt erittäin paljon aikaa näiden prosessien kehittämiseen. Kahdessa vuosikymmenessä IT-palvelut ovat muuttuneet teknisestä asiantuntijatyöstä huolellisiin konsepteihin perustuvaksi palvelutoimialaksi. Menetelmät perustuvat samoihin periaatteisiin, joita liiketoiminnassa yleisemminkin käytetään. Hyvillä käytännöillä pyritään edistämään palvelujen asiakasystävällisyyttä, kustannustehokkuutta ja palvelun ja palveluprosessin laatua. (Salmela ym. 2010, 50.) Seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin IT-palvelujen laatua ja laadun kehittämistä, sekä IT-palveluiden tuottamisen parhaita käytäntöjä.

## 5.2 IT-palvelujen laatu

**Laatu käsitteenä** on alun perin tarkoittanut tuotteen virheettömyyttä. Nykyisin laatu käsitetään pikemminkin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu käsitteellisesti tarkoittaa kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. (Silén 2001, 15.)

Laadun voi jakaa tuotteiden ja toiminnan laatuun. Organisaation tuotteiden laadulla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää käsitystä organisaatiosta ja sen tuotteiden laadusta. Asiakkaiden kokemusta yrityksen tuotteista verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin voidaan vielä kutsua asiakkaan kokemaksi suhteelliseksi laaduksi. Toiminnan laadulla puolestaan tarkoitetaan organisaation toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. (Silén 2001, 16-17.)

Grönroos toteaa kirjassaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (2009), että palvelut ovat monimutkaisia koska ne koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa ja joissa asiakas usein osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Tästä syystä palvelujen laatu on väistämättä monisäikeinen asia. On kuitenkin tärkeää ymmärtää mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palvelun

laatua. Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät kokevat palvelujen laadun ja arvioivat sitä, se voi määrittää, miten näitä arvioita voi hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. (Grönroos 2009, 98-99.)

Edellisessä luvussa pureuduttiin hieman palvelu- ja tuote -käsitteiden eroihin: palvelu voi olla yksi tuotteen osa. Toisaalta IT-palvelut muodostuvat ihmisten tuottamasta osaamisesta, prosesseista – ja teknologiasta, jotka monesti mielletään tuotteiksi (esim. laite tai järjestelmä). Tässä tapauksessa tekninen tuote voikin olla osa it-palvelua, ja näiden palveluiden laadun arvioinnissa tulisi tällöin ottaa huomioon sekä tekninen että prosessien ja osaamisen laatu.

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: *tekninen* eli *lopputuloslottuvuus* ja *toiminnallinen* eli *prosessiulottuvuus*. Asiakkaille on tärkeää *mitä* he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa (tekninen laatu), ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Yritykset katsovatkin usein, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Asiakkaaseen vaikuttaa kuitenkin myös se, *miten* hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin (toiminnallinen laatu). (Grönroos 2009, 101.)

Myös yrityksen imagolla on iso rooli palvelun lopullisen kokonaislaadun kokemisessa. Imago toimii ikään kuin laadun kokemisen suodattimena. Jos asiakkailta on valmiiksi myönteinen kuva palveluntarjoajasta, he antavat usein pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii, ja jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2009, 102.)

Palvelujen laadun kokemus on hyvin subjektiivinen asia. (Grönroos 2009, 100) Kokemukseen vaikuttavat voimakkaasti palvelun käyttäjän omakohtaiset tulkinnat, käsitykset sekä aiemmat kokemukset, jotka ovat henkilökohtaisia ja ainutkertaisia.

Edellä mainittujen ulottuvuuksien lisäksi palvelujen laadun kokeminen on kuitenkin vieläkin monimutkaisempi prosessi. Uutta ulottuvuutta tarkasteluun saadaan, kun verrataan keskenään palvelun odotettua ja koettua laatua. Näiden yhteistuloksena voidaan puhua koetusta kokonaislaadusta. Koettua kokonaislaatua eivät määrää siis ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan pikemminkin *odotetun*

*ja koetun laadun välinen kuilu.* Jos palveluntarjoaja lupaa liikoja, asiakkaan odotuksen nousevat liian suuriksi ja he kokevat saavansa heikkoa laatua – siitä huolimatta että palvelun laadun taso voi objektiivisesti mitattuna olla hyvä. Markkinoinnin kannalta olisikin aina hyvä luvata hieman liian vähän, jotta organisaatio voi täyttää antamansa lupauksen, tai jopa ylittää sen. (Grönroos 2009, 105-106.)

Pesonen (2007) esittää vielä yhden, erityisesti tämän työn aiheen kannalta mielenkiintoisen määritelmän: laatu on vaatimustenmukaisuutta. Laatu on siis sitä, mitä asiakas haluaa. Laatu on asiakkaan odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttymistä. Tosin asiakas ei aina itsekään osaa etukäteen määrittellä, mitä haluaa. Joka tapauksessa on tärkeää myös muistaa, ettei tarjoa asiakkaalle ylilaatua. Se on sellaista, mitä asiakas ei ole pyytänyt ja mistä hän ei myöskään välttämättä erityisesti ilahdu. Se on ikään kuin ylimääräistä hyvää jolle ei ole järkevää käyttöä. (Pesonen 2007, 36-38.) Palvelutasonhallinnassa ja palvelutasojen sopimisessa tilaajan ja tuottajan välillä onkin kysymys juuri tästä: pyritään löytämään oikea taso tuottaa palvelua, siten että se on riittävän hyvää, mutta ei liian hyvää, jotta samanaikaisesti voidaan säilyttää sekä asiakkaan tyytyväisyys että toiminnan tehokkuus.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan laatimassa ICT-palvelujen palvelutasoluokitus-suosituksessakin (JHS 174) **IT-palvelujen laatu** on todettu laajaksi ja usein hankalasti määriteltäväksi asiaksi. Suosituksen mukaan laadun subjektiivisuuden näkökulma on syytä hyväksyä osana muita laatu näkökulmia. ”Tyypillisin subjektiivista laatua mittaava mittari on asiakas- tai käyttäjä tyytyväisyys, joka on joskus jopa riippumaton muista sopimuksellisista laatumääreistä. Asiakas voi olla tyytymätön palvelun laatuun, vaikka palvelua koskevat palvelutasotavoitteet täyttyisivätkin ja vaikka palvelun tuotannon laatumittarit olisivatkin hyvällä tasolla.” (JHS 174 2009, 10.)

Jotta laadun arviointi ei jäisi täysin subjektiivisen asiakkaan tai käyttäjän laatu näkemyksen varaan, ICT-palvelujen laatu voidaan jakaa palveluntoimittajan paremmin hallittaviin osiin: sovittuihin palvelutasoihin (palvelutasotavoite) ja ICT-palvelujen tuottamista koskevaan laatuun. Edellisten lisäksi laatuun vaikuttavat merkittävästi tietysti myös palvelun sisältö ja asiakkaan ICT-palveluntuottajan välisen palveluyhteistyön sujuvuus. (JHS 174 2009, 10.)

Seuraavassa taulukossa on kuvattu tyypillisiä palvelutasosopimuksiin kuvattavia ICT-palvelujen laatumääreitä.

Asiakastyytyväisyys	Mittaa asiakkaan tietohallinnon (tilaajan) avainhenkilöiden tyytyväisyyttä palveluun ja palveluyhteistyöhön.
Kapasiteetti	Hyvin laaja käsite. Voi tarkoittaa tietoliikennekapasiteettia (läpäisykyky), tallennuskapasiteettia, tietokantakapasiteettia, varmistuskapasiteettia, prosessorikapasiteettia, laittilan laitepaikkakapasiteettia, laittilan jäädytyskapasiteettia tms. Jopa asiantuntijaresursien minimimäärää voidaan pitää kapasiteettia koskevana laatumääränä.
Katkojen maksimilukumäärä	Suurin määritellyllä tarkasteluvälillä palveluaikana tapahtuvien katkojen lukumäärä (tarkasteluvälin katkojen summa).
Koulutustaso, osaamistaso	Jatkuvien palveluiden ja asiantuntijapalveluiden toteuttajien koulutukselle ja osaamiselle (esim. sertifikaatit) voidaan asettaa minimehtoja tai tavoitteita.
Käytettävyys, saatavuus	Availability. Käytettyvyydellä tarkoitetaan kohteena olevan laitteen, palvelun päälläoloa ja kykyä tuottaa sitä palvelua, jota kohteelta edellytetään sovitun toiminnon suorittamiseksi vaadittuna aikana. Käytettävyys lasketaan vähentämällä käyttökatkojen aika ideaalkäytettyvyydestä palveluaikana.. Erityisesti teknologia-alustan palveluissa käytettävä laatumääre.
Käyttäjättyytyväisyys	Mittaa loppukäyttäjien tyytyväisyyttä palveluun tai palvelukokonaisuuteen.
Maksimikatko	Pisin yksittäinen yhtämittainen palvelukatko, joka sallitaan palvelun palvelutasotavoitteiden puitteissa palveluaikana sovitulla tarkasteluvälillä. Esim. 2 tuntia yhden kalenterikuukauden aikana.
Palveluaika	Service Hours. Sovittu aikaväli, jolloin asiakkaalle tai palvelun kohteelle tuotetaan palvelukuvauksen mukaista palvelua. Esimerkiksi arkisin klo 8-16. Hyvin yleinen laatumääre lähes kaikissa palveluissa.
Ratkaisuaika (palvelupyynnöt, häiriöt)	Ratkaisuaika kuvaa, miten nopeasti häiriötä tai vikatilannetta koskeva tapahtuma tai palveluntuottajan itse havaitsema häiriö tulee saada korjattua ja tilanne normalisoitua
Ratkaisukyky	Kuvaa, miten tehokkaasti palvelupyynnöitä vastaanottava taho (esim. Service desk) pystyy itsenäisesti ratkaisemaan sille tulevia palvelupyynnöitä (siirtämättä/ohjaamatta palvelupyynnöitä eteenpäin muille tukitasoille/palvelujonoille).



Reagointiaika (palvelupyntöihin, häiriöihin)	Response Time. (Maksimi) aika, jonka kuluessa tapahtuman tai häiriön havaitsemisesta tulee häiriön korjaaminen tai tapahtuman käsittely aloittaa. Reagointiaika riippuu yleensä häiriön kriittisyysluokasta.
Suorituskyky	Hyvin laaja käsite. Voi tarkoittaa laitteiden tai jopa niiden osien (esim. prosessorin laskentateho) suorituskykyä tai kokonaisten järjestelmien tai niiden komponenttien suorituskykyä (kuinka monta sanomaa integraatoratkaisu välittää minuutissa tai miten nopeasti talousraportti muodostetaan tietystä aineistosta).
Tavoitettavuus	Tavoitettavuudella tarkoitetaan palveluntuottajan palvelupisteen (Service desk, Help desk) kykyä vastata sovituksessa ajassa sinne tuleviin palvelupyntöihin. Tyypillisesti tavoitettavuus koskee puhelinpalvelua ja määritetään keskimääräisenä tavoitettavuutena.
Toimitusaika	Aika, jonka kuluessa palvelupyynnön jättämisestä tai tilauksesta tilattu palvelu/tehtävä tulee toimittaa/toteuttaa. Vrt. ratkaisuaika, jonka kuluessa häiriö tai ongelma tulee poistaa. Erittäin yleinen laatumääre.

Taulukko 1. Tyypillisiä ICT-palvelujen laatumääreitä. Englanninkieliset sanat ovat ITILissä käytettäviä termejä. (JHS 174 2009, 4-6, 11.)

Edellä mainittujen laatumääreiden lisäksi palvelukohtaisesti voidaan määritellä hyvin monenlaisia laatumääreitä, jotka usein liittyvät palvelun yksityiskohtaiseen sisältöön. Tällaisia ovat esimerkiksi sähköpostipalveluissa sähköpostilaatikon koko tai yksittäisen sähköpostiviestin sallittu koko. (JHS 174 2009, 11.)

ICT-palvelujen tuottamisen laatu koskee palveluntuotannon tehokkuutta, mielekkyyttä ja toimivuutta erityisesti tuottajan ja tuotantoprosessien näkökulmista. Tuotannon laatutekijöitä voidaan tunnistaa esimerkiksi alan hyvien käytäntöjen prosessien pohjalta. Nämä laatutekijät kuvaavat, miten hyvin ja mutkattomasti palveluntuottajan prosessit sujuvat ja miten hyvin ne ovat yhteensopivia alan hyvien käytäntöjen kanssa. Tuotannon laatutekijät toimivat ennakoivina mittareina tulevalle asiakkaan koke-malle laadulle. Erityisesti ITIL-mallista löytyy monia mittareita, joiden avulla ICT-palveluntuottaja voi seurata oman toimintansa laatua ja tätä kautta parantaa myös asiakkaan kokemaa laatua. (JHS 174 2009, 12.)

Useimpia tuotantoprosessien laatua kuvaavia mittareita ei yleensä kirjata ICT-

palveluntuottajan ja asiakkaan välisiin sopimuksiin, vaan ICT-palveluntuotannon laatu on erityisesti palveluntuottajan johtoa ja omistajaa kiinnostava seikka. Koska kuitenkin monet tuotannon prosessien haasteet heijastuvat vähintäänkin välillisesti asiakkaalle näkyvään laatuun, jotkut prosesseja mittaavat laatutekijät on otettu myös mukaan asiakkaalle määritettäviin laatumääreisiin. Tyypillinen esimerkki tästä on palvelupisteen ratkaisukyky. (JHS 174 2009, 12.)

IT-palvelun laatuvaikutelmaan vaikuttaa usein kaikkein eniten varsinainen palvelun sisältö. Palvelun sisältö ja palvelutasot kuvataan yleensä palvelukuvauksessa. Palvelun sisältö jakautuu usein vakiokomponentteihin sekä valinnaisiin palvelukomponentteihin. Näiden lisäksi palvelu voi sisältää erikseen tilattavia kertaluontoisia lisätoita, jotka eivät yleensä sellaisenaan kuulu jatkuvan palvelun vakiohintaan. (JHS 174 2009, 13.) Mikäli esimerkiksi palveluntuottajan tarjoamaan työasemalaitteiden hankinta- ja asennuspalveluun ei vakiona kuulu työasemalaitteiden purkaminen pakkauksistaan tai pakkausjätteiden kuljettaminen pois asiakkaan tiloista, siitä voidaan ilmoittaa palvelun rajauksissa tai tehdä tästä palvelusta maksullinen lisäpalvelu. Asiakas tietysti kokee palvelun sitä laadukkaampana, mitä kattavampi se on.

Palveluyhteistyöllä tarkoitetaan JHS-suosituksessa it-palvelutoimittajan ja asiakkaan välistä palvelun hallintaan liittyvää yhteistyötä. Tämän palveluyhteistyön sujuvuus on olennaista kokonaislaadun kannalta. Mahdolliset ongelmat tai haasteet palveluyhteistyössä voivat joskus näkyä vasta myöhemmin loppukäyttäjien palvelussa. Palveluyhteistyön sujuvuus onkin yksi tyypillisistä ennakoivista palvelun laadun mittareista. Palveluyhteistyö on hyvä dokumentoida palvelusopimukseen heti sopimusta laadittaessa. (JHS 174 2009, 12.)

”Palveluyhteistyöstä sovittavia asioita ovat usein esimerkiksi:

- Yhteistyön organisointi: johtoryhmä, ohjausryhmä, yhteyshenkilöt, tekniset yhteyshenkilöt, muut yhteistyöryhmät ja näiden valtuudet ja valtasuhteet.
- Palveluyhteistyön dokumentointi ja palvelukonfiguraation hallinta.
- Raportointikäytännöt.
- Tilausmenettely.
- Toimitusten hyväksymiskäytännöt.

- Muutoksenhallintaprosessi.
- Palveluyhteistyön ongelmien hallinta.
- Avainhenkilöiden hallinta.
- Reklamaatioiden hallinta.”

(JHS 174 2009, 12-13.)

Viime kädessä IT-palveluidenkin kohdalla asiakkaan tai käyttäjien kokema laatu on subjektiivista ja siihen vaikuttavat esim. palvelusisällön ja palvelutasotavoitteiden lisäksi monet vaikeasti määritettävät tekijät. Huomioitavaa on myös se, että asiakastyytyväisyys ja loppukäyttäjätyytyväisyys kannattaa erottaa toisistaan. Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan tilaajan tyytyväisyyttä toimittajan palveluun. Palvelun laatua peilataan tällöin liiketoiminnan tarpeisiin ja siihen vaikuttaa voimakkaasti myös palveluyhteistyön laatu. Käyttäjätyytyväisyydellä tarkoitetaan loppukäyttäjien kokemaa tyytyväisyyttä. On hyvä huomata, että joskus loppukäyttäjien ja asiakkaiden tyytyväisyydellä voi olla jopa negatiivinen korrelaatio. Jos esimerkiksi tilaaja haluaa alentaa palvelun kustannuksia ja heikentää tukipalveluiden palvelutasoa, voi käydä niin, että käyttäjätyytyväisyys laskee vaikka asiakastyytyväisyys nousee. (JHS 174 2009, 13.)

Vielä yksi seikka, joka vaikeuttaa IT-palveluiden laadun arvioimista, on nykyiset monitoimittajaympäristöt, joissa kokonaispalvelu muodostuu monen eri IT-palveluntuottajan palveluista. Esimerkiksi loppukäyttäjän on tällöin hankalaa arvioida, minkä palveluntuottajan vastuualueella palvelut toimivat hyvin ja minkä kohdalla huonosti. Samoin jonkun palvelun käytettävyyssarvojen laskentaan saattavat suoraan vaikuttaa ongelmat, jotka johtuvat vain yhden palvelun tuottamiseen osallistuvan toimittajan ongelmista. Monitoimittajaympäristöt asettavat siis haasteita sekä käyttäjien kokeman laadun että erilaisten teknisesti mitattavien laatumääreiden toteutumiselle.

### 5.3 IT-palvelujen laadun mittaaminen

IT-palveluita ei aikaisemmin ole pidetty varsinaisina ”palveluina” organisaatioissa, vaan usein ne on pikemminkin nähty IT-asiantuntijoiden rutiinityönä. Nykyisin IT-

palveluihin on alettu soveltaa samoja laadun valvonnan periaatteita kuin muihinkin palveluihin. (Salmela ym. 2010, 47.) Tämä on ymmärrettävää, sillä tietotekniikan merkitys organisaatioiden ydintoiminnalle on huomattava. Kun IT vikaantuu, koko liiketoiminnassa tapahtuu notkahdus. (Marin 2011.)

IT-palveluiden mittaamisesta ei toistaiseksi ole olemassa juuri mitään kirjallisuutta. IT-palveluiden mittaamisen perusajatuksena on kuitenkin se, että palvelut kuvataan palveluntuottajan palvelukatalogissa, sopimuksilla määritetään millaisella palvelutasolla mitäänkin palvelua tuotetaan kullekin asiakkaalle, ja oikeilla mittareilla todennetaan näiden palvelutasojen saavuttaminen. Mittaamisella ja raportoinnilla tulisi pystyä osoittamaan palvelun arvo asiakkaan ydintoiminnalle: miksi ylipäänsä tuotetaan koko palvelua? (Marin 2011.)

Luvussa 5.2 kuvattiin erilaisia IT-palveluiden laatutekijöitä: palvelutasot, palvelujen tuottamista koskeva laatu, palvelun sisältö, palveluyhteistyö sekä subjektiivinen, asiakkaan tai käyttäjien kokema laatu. Näistä palvelutasojen mittaaminen lienee yleisesti ottaen helpointa, koska palvelutasojen mittaamiseen käytetään paljon ns. kovia (eli kvantitatiivisia, määrällisiä) mittareita. Toki mukana on myös sellaisia laatumääreitä – kuten asiakas- ja käyttäjätyytyväisyys tai osaamis- ja koulutustaso – joiden mittaamiseen tarvitaan pehmeitä (kvantitatiivisia, laadullisia) menetelmiä. Myös palvelun sisältöä voidaan osittain mitata kovilla mittareilla, mutta erityisesti palveluyhteistyön sujuvuus sekä asiakkaiden ja käyttäjien kokema laatu on yhtä hankalaa mitata IT-palveluiden osalta, kuin minkä tahansa muunkin palvelun.

IT-palveluiden mittaamisessa tulisi huomioida, että yhä harvemmin notkahdukset palvelussa johtuvat kuitenkaan suoraan tekniikasta. Hyvin usein vika on toimimattomissa prosesseissa. (Marin 2011.) Saattaa esimerkiksi olla niin, että sama tekninen virhe kyllä toistuu kerta toisensa jälkeen, mutta virhe johtuu siitä että teknistä vikaa ei ole syystä tai toisesta korjattu. ITILissä puhutaan ongelmanhallinnasta (prosessi), jonka tehtävänä on korjata palvelutuotannossa usein esiintyvät häiriöt ja jonka tavoitteena on lopulta poistaa kokonaan kyseisestä ongelmasta johtuvat häiriöt. Mikäli ongelmanhallintaprosessi ei organisaatiossa toimi, ongelmia ei järjestelmällisesti korjata ja samasta teknisestä viasta johtuvia häiriöitä esiintyy edelleen.

Mittaamisella voitaisiin tunnistaa pullonkauloja toiminnasta ja tällä tavoin vaikuttaa myös edellä mainittuun palvelujen tuottamista koskevaan laatuun. Liian usein keskitytään kuitenkin mittaamaan yksittäisiä komponentteja, kun pitäisi mitata kokonaista vaikutusketjua (Marin 2011.). Näin voitaisiin helposti tunnistaa ja korjata kohtia, jotka lamauttavat toimintaa laajemmin.

Mittareiden tulisi myös aina muuttua IT-palvelunhallinnan prosessien kypsyystasojen mukaan. Alkuvaiheessa mittarit voivat olla hyvin yksinkertaisia. Myöhemmin alkuvaiheen mittarit voivat jäädä kokonaan pois, kun tilalle tulee kehittyneempiä mittareita. Olennaista on tunnistaa, minkä asioiden mittaaminen on tärkeää missäkin vaiheessa. Samoin on otettava huomioon, onko mittaamiseen tarvittavaa tietoa ylipäänsä saatavilla, eli onko mittaaminen mahdollista. Myös mittaamisen laatu kasvaa organisaation palvelunhallinnan kehittyessä. (Marin 2011.)

IT-palveluiden mittaamisessa tulisi aina ottaa huomioon sekä tilaaja- että tuottajan näkökulmat. Tilaajille varmistetaan että palveluita tuotetaan palvelusopimusten mukaisesti. Tuottajapuolella taas voidaan mitata hyvinkin yksityiskohtaista ”nippeli-tietoa” – jonka avulla taas voidaan kehittää tuotantoprosesseja. Tilaaja-asiakkaille ei kuitenkaan riitä, että mittaaminen kohdistuu johonkin yksittäiseen, tekniseen komponenttiin. Asiakkaan näkökulmasta olennaisempaa on kokonaispalvelun mittaaminen. (Marin 2011.)

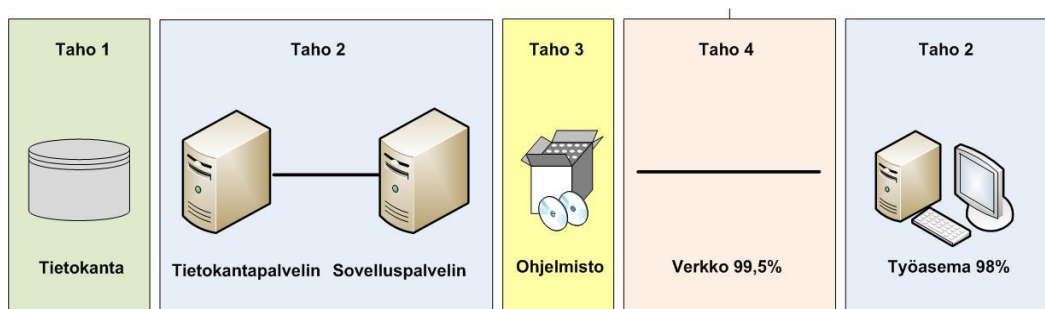
Loppukäyttäjän kokemaan laatuun vaikuttaa koko palveluketju jolla palvelu tuotetaan. Tämä sisältää kaikki tekniset komponentit aina laitetilasta, tietokanta- ja sovelluspalvelimista tietoliikennepalvelujen kautta varsinaiseen päätelaitteeseen - työasemaan tai vaikkapa älypuhelimeen. Näiden lisäksi kokonaispalvelun laadun muodostumiseen vaikuttavat käytettävien sovellusten toimivuus, työaseman ohjelmistojen yhteensopivuus substanssisovellusten kanssa sekä kaikkien näiden tuki- ja ylläpito-palvelut. Palveluketju voi siis olla hyvin monimutkainen, jolloin sen laatua on vaikea määrittää. (JHS 174 2009, 20.)

Kokonaispalvelun laadun voidaan ajatella ainakin osittain pohjautuvan järjestelmän kokonaiskäytettävyyteen. Seuraavissa kuvissa on pyritty havainnollistamaan kokonaiskäytettävyyden muodostumista erilaisissa teknisissä ympäristöissä.



Kuva 4. Yksinkertaisen järjestelmän kokonaiskäytettävyys (JHS 174 2009, 20).

Ensimmäisessä kuvassa (kuva 4) on kuvattu hyvin yksinkertaistettu tekninen ympäristö sovelluspalvelulle, ottamatta huomioon sovelluksen käytettävyyttä. Kokonaiskäytettävyys on laskettu todennäköisyyslaskennan perusteiden mukaan kertomalla yksittäisten osien käytettävyydet keskenään. Todellisuudessa tilanne ei kuitenkaan ole näin yksinkertainen. Erityisesti sovellusten käytettävyyttä on vaikea määrittellä; nykyaikaiset sovellukset koostuvat monista osista ja ne hyödyntävät erilaisia tukipalveluita (esim. Java). Kun kuvassa näkyvään järjestelmään lisätään vielä ulkoisten toimijoiden tietoliikennepalvelut, laitetilän laatutekijät, lähiverkon laatutekijät ja mahdolliset työaseman sovellusten epäyhteensopivuudet, tulee lopullisen käytettävyyden laskeminen melko vaikeaksi – puhumattakaan muista laatumääreistä. (JHS 174 2009, 20.)



Kuva 5. Järjestelmän vastuiden mahdollinen jakautuminen (JHS 174 2009, 20).

Kuvassa 5 on kuvattu hieman todellisempi tilanne järjestelmän kokonaiskäytettävyyteen vaikuttavien vastuiden mahdollista jakautumista. Usein vastuu siis jakautuu useamman eri toimijan kesken. Tällaisissa tilanteissa erityisenä haasteena on vastuurajojen sopiminen ja niiden kirjaaminen eri toimijoiden välisiin palvelusopimuksiin. (JHS 174 2009, 20.)

Kokonaispalvelun mittaamista kutsutaan päästä-päähän -mittaamiseksi (End-to-End, E2E). Nykyisillä kehittyneillä päästä-päähän -valvontaratkaisuihin voidaan mitata hyvinkin laajojen ja monimutkaisten järjestelmien ja kokonaisuuksien loppukäyttäjän kokemaan todellista palvelutasoa. Tällöin mitataan lähinnä erilaisten järjestelmän operaatioiden vasteaikoja sekä käytettävyyttä (esimerkiksi haun tekeminen järjestelmästä). (JHS 174, 21-22.)

Palvelutasojen, IT-palvelunhallinnan ja palvelutuotannon laadun sekä palvelujen kokonaiskäytettävyyden mittaamisen lisäksi IT-organisaatiot ovat pyrkineet siirtämään huomiota myös asiakkaaseen ja tämän kokemaan laatuun. Erilaiset asiakaskyselyt ovat yksi keino asiakkaan kokeman laadun tutkimiseen. ServQual on palvelujen laadun arviointiin tarkoitettu viitekehys, jonka kehittivät Zeithaml, Parasuraman ja Berry 1980-luvulla. Malli on nykyisin kehittynyt aiemmasta 10 laatumittarista käsittämään ainoastaan viisi mittaria ja sitä kutsutaan usein RATERiksi, joka juontuu mittareiden alkukirjaimista: Reliability, Assurance, Tangibles, Empathy ja Responsiveness. Näiden tekijöiden mukaisesti palvelujen laatua mitataan sen mukaan, toimitaanko palvelu lupauksen mukaisesti (R), onko kokonaisuus luottamusta herättävä (A), vastaako palveluun liittyvä tekninen ympäristö ja välineet asiakkaan odotuksia (T), toimivatko palvelun toimittajat kaikissa tilanteissa asiakkaan etujen mukaisesti (E) ja tiedotetaanko asiakkaalle jatkuvasti palvelun etenemisestä ja sen tilasta (R). Varsinainen mittaaminen tapahtuu kyselyllä, jossa edellä mainitut viisi mittaria on jaettu 22 konkreettiseen, palvelun laatua mittaavaan ominaisuuteen. Kysymyksiä mitataan Likertin asteikolla (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä; 7-portainen asteikko), joka mahdollistaa kokonaisarvion laskemisen koko palvelun laadulle. (Salmela ym. 2010, 47-48.)

Kuten IT-palvelujen arvioinnissa yleensäkin, mittauksessa ja tulosten analysoinnissa on otettava huomioon, mihin asiakkaan odotus laadusta pohjautuu. Kyse on siitä, mitataanko laatuodotusta vastaavaan ideaaliin palveluun, laatuodotusta juuri kyseiseen palveluun vai kuviteltavissa olevaa ”keskiarvo-odotusta”. (Salmela ym. 2010, 48.) Vaikka esimerkiksi asiakkaalle tuotettava työasemapalvelu (työasemalaite, tarvittavat ohjelmistot, tietoliikenneyhteydet ja käyttötuki) olisi kuinka laadukas, asiakas saataakin haluta käyttöönsä tablettitietokoneen tavallisen pöytäkoneen sijaan. Tällöin asiakas ei ole tyytyväinen palveluun, vaikka hänen odotuksensa perustuvat johonkin

sellaiseen, mistä ei ole alun perinkään sovittu. Sekä laatuodotusten että asiakaskokemuksen mittaaminen on siis hyvin haasteellista, koska niiden muodostumiseen vaikuttavat niin monenlaiset tekijät.

Vielä on huomioitava, että kaikkien IT-palvelujen mittaamiseen eivät tietenkään sovellu samanlaiset mittarit. Esimerkiksi sovelluskehittämiselle, asiantuntijapalveluille tai projektipalveluille on haasteellista löytää selkeitä palvelutasomittareita. Usein näitä voidaanakin mitata vain erilaisilla laadullisilla mittareilla, tai ottaa ne huomioon mitattaessa organisaation palvelutuotannon laatua ja palvelunhallinnan kypsyytensä.

#### 5.4 IT-palvelujen laadun kehittäminen

Palveluiden ja tuotteiden **laadun kehittämisen** tavoitteena ei alun perin ole ollut asiakkaan tyytyväisyys. Laatutyötä on tehty lähinnä virheiden ja niistä aiheutuvien kustannuksien vähentämiseksi ja laatukäsitys on ollut ohjeistus- ja suunnittelukeskeinen sekä valvonta- ja tarkastuspainotteinen. Tällaisen virhelähtöisen kehittämisen tuotospanossuhde kuitenkin heikkenee huomattavasti laadun parantuessa. Kun suurimmat tai näkyvimmat virheet ja niiden lähteet on eliminoitu, jäljelle jäävät virheet ovat yhä satunnaisempia ja niihin tarttuminen on yhä kalliimpaa ja tehottomampaa. (Pitkänen 2000, 16-18.)

Laadun kehittämisessä on kaksi puolta: toiminnan vakauttaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen. Kuitenkin laadun kehittäminen on ehkä perinteisesti painottunut liiaksi vakauttamiseen, muutoksen estämiseen. Teolliselta aikakaudelta periytyneessä laatuajattelussa on keskeistä ”oikean tavan” etsiminen. ”Samalla helposti ajatellaan, että jokaiseen virheeseen on erityinen tunnistettavissa ja eliminoitavissa oleva syy ja että virheet ja epäonnistumiset johtuvat vain siitä, ettei oikeaa toimintatapaa ole otettu käyttöön tai noudatettu.” (Pitkänen 2000, 18-20.)

Kun nyt muistetaan, että IT-palvelutkin syntyvät aina vähintään kolmesta eri komponentista – ihmisistä, prosesseista ja teknologiasta – on selvää että edellä mainittu ajattelumalli ei voi käytännössä toimia. Niinpä virheiden tunnistamisesta ja korjauksesta onkin hiljalleen siirrytty kokonaisvaltaiseen organisaatioiden laadun johtamiseen ja hallintaan. Laadunhallintaan on nykyisin olemassa monenlaisia malleja ja



työkaluja, joista seuraavassa esitellään hyvin lyhyesti ja esimerkinomaisesti TQM:n, CAF:n ja ITILiin kuuluvan CSI:n pääperiaatteet.

”Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM, Total Quality Management) korostaa johtamista laadunhallinnassa sekä keskittyy prosessien laadun kehittämiseen. TQM-ajattelun perusteet ovat:

- ylimmän johdon sitoutuminen
- mittaaminen ja benchmarkkaaminen
- prosessien hallinta
- tuotteiden ennakoiva suunnittelu
- henkilöstön koulutus ja päätösvaltaisuuden kasvattaminen
- toimittajien toimituslaadun hallinta
- asiakkaiden osallistaminen ja asiakastytyvyisyys”

(VOPLA-laatupalvelu, Laadunhallinnan materiaaleja, TQM. [Verkkosivu, viitattu 5.10.2013].)

CAF (The Common Assessment Framework) on tarkoitettu helppokäyttöiseksi työkaluksi erityisesti julkisen sektorin organisaatioiden suorituskyvyn arviointiin ja kehittämiseen. Itsearviointityökaluna CAF kuuluu samaan ryhmään muiden kokonaisvaltaisen laadunarvioinnin työkalujen, erityisesti EFQM-mallin kanssa. CAF:lla on neljä päätavoitetta:

- Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi on keskeinen osa perinteistä PDCA-kehittämisykliä.
- Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita.
- Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä.
- Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioidenvälistä vertailukehittämistä.

(Yhteinen arviointimalli CAF (The Common Assessment Framework) 2012, 9.)

IT-alan laatujärjestelmien viitekehyksiä ja palvelunhallintaa käsitellään tarkemmin luvussa 6.1, mutta nostettakoon tässä yhteydessä esille ITIL-viitekehykseen kuuluva CSI-prosessi. CSI eli Continual Service Improvement tarkoittaa jatkuvaa palvelun parantamista, joka vastaa IT-palvelunhallinnan prosessien ja IT-palvelujen parannustoimien hallinnasta. IT-palveluntarjoajan suorituskykyä mitataan jatkuvasti ja proses-

seja, IT-palveluja ja IT-infrastruktuuria parannetaan tehokkuuden, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. (OCG. ITIL V3, Service Design 2007, 295.)

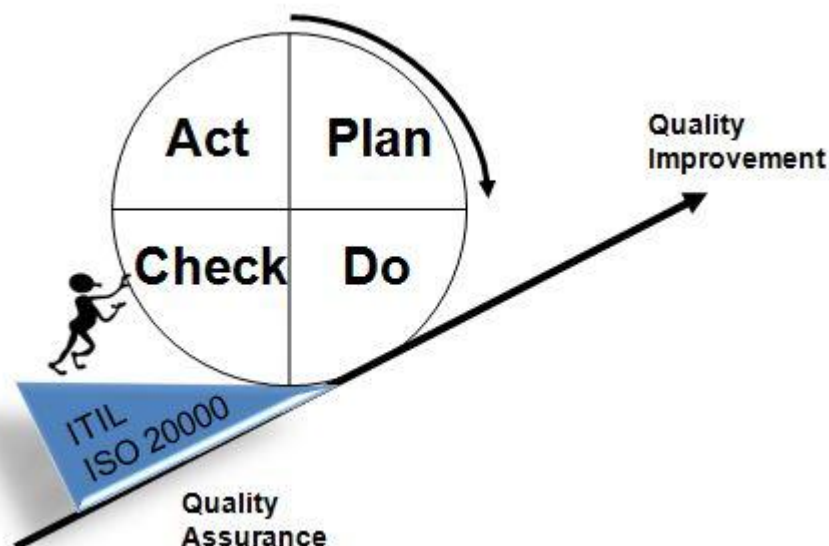
CSI mittaa ja monitoroi pääasiassa seuraavia asioita:

- Prosessien noudattaminen: Noudatetaanko organisaatiossa määriteltyjä palvelunhallinnan prosesseja sovitulla tavalla?
- Laatu: Yltävätkö prosessien eri aktiviteetit päämääriinsä (laatu, aika asiakas-tyytyväisyys jne.)
- Suorituskyky: Kuinka tehokas prosessi on? Millaisia ovat esim. läpimenoajat?
- Prosessin liiketoiminta-arvo: Tuottaako prosessi lisäarvoa? Miten asiakas arvioi prosessin (tuotokset, arvon)?

(Foundations of IT Service Management based on ITIL V3 2009, 140; Wakaru. [Verkkosivu: Lue lisää – ITIL – ITIL versio 3 – Jatkuva palvelun parantaminen.] )

Kaikille edellä mainituille laadunhallinnan malleille on yhteistä ns. Demingin kehittämissympyrän käyttäminen mallin taustalla. Tällä tarkoitetaan yhdysvaltalaisen tilastotieteilijän, professori William Edwards Demingin kehittämää nelivaiheista prosessinhallinta-/ongelmanratkaisusykliä ja kehittämismenetelmää. Tässä nk. PDCA-syklissä ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do), tekemisen jälkeen tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjaukset (act). Korjausten jälkeen ympyrässä palataan alkuun, eli suunnitteluun. Kehittäminen nähdään spiraalina, päättymättömänä prosessina, jossa jokaisen ympyrän kierroksen jälkeen ollaan lähempänä tavoitetta. Kehittämisen osittaminen sykleihin, ympyrän kierrokseen, perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen; informaatio ja omat tietomme ovat rajoittuneet mutta kehittyvät spiraalin aikana. Täydellisyyteen pyrkimisen sijasta siis hyväksytään "suunnilleen oikein" ajattelu. Kehittämisspiraalin aikana myös lopullista tavoitetta voidaan tarkistaa. (Wikipedia: PDCA)

Seuraavassa kuvassa on esitetty ajatus siitä, miten PDCA-sykliä voidaan käyttää IT-organisaation kehittämistyön taustalla.



Kuva 6. PDCA-sykli, ITIL ja ISO 20000.

Kuvan ideana on se, että laadun kehittämiseksi pitäisi aina ottaa jokin tavoite, ja lähteä toteuttamaan sitä PDCA-syklin avulla. Tavoitteen taustalla on laatulupaus (Quality Assurance), jota vasten laatua lähdetään määrätietoisesti parantamaan (Quality Improvement). PDCA-syklin eteenpäin vievä voima ovat aina ihmiset, jotka tekevät kehittämistyötä, tai jotka omaksuvat kehittämisen myötä sovitut uudet toimintamallit, prosessit jne.. Erilaiset kehittämisstandardit muodostavat kehittämiselle eräänlaisen ”kiilan”: kun jokin piste kehittämisessä on saavutettu standardien ja viitekehysten avulla, ympyrä ei kovin helposti lähde valumaan taaksepäin ja voidaan keskittyä seuraavaan tavoitteeseen. Tämä seuraavaan tavoitteeseen tähtääminen on puolestaan osa japanilaista ”kaizen” käsitettä, jota käytetään kuvaamaan juuri laatujohtamiselle ominaista jatkuvan kehittämisen ideaa.

PDCA-malli soveltuu ideologiana hyvin sellaisen kehittämistyön tekemiseen, jossa esimerkiksi kehittäminen muodostuu monista eri vaiheista ja/tai lopullinen toiminnallinen tavoite kirkastuu vasta kehittämistyön aikana. Tämän tyyppistä kehittämismallia tukee hyvin myös projektinhallinnan viitekehys Scrum, jota on tarkemmin kuvattu luvussa 7.2.

Kaiken kaikkiaan harmittavan usein vielä tänäkin päivänä osassa organisaatioita laatujohtaminen ja kehittäminen nähdään toisistaan erillään olevina ja jopa keskenään kilpailevina toimintoina (Pitkänen 2000, 23). Kilpailun sijaan soisi, että laatu-

työssä otettaisiin huomioon sekä johtamisen että organisaation kokonaisvaltaisen kehittämisen tarpeet, johtamisessa huomioitaisiin toiminnan kehittäminen ja laatu, ja kehittämisessä puolestaan organisaation johtamiseen ja laadunhallintaan liittyvät intressit. Tämä edellyttää kuitenkin laajaa näkemyksellisyyttä organisaation pitkän tähtäimen tavoitteista ja menestyksen luomisesta kaikkien kolmen osa-alueen päävastuullisilta: organisaatioiden johtajilta, sekä laatu- ja kehittämispäälliköiltä.

## 6 PALVELUTASONHALLINTA IT-ORGANISAATION PALVELUIDEN JA LAADUN MITTAAMISEN JA KEHITTÄMISEN TAUSTALLA

IT-palveluiden laadun mittaamiseksi ja kehittämiseksi on siis olemassa monia erilaisia tapoja ja tavoitteita. IT-alalla on käytössä kuitenkin muutamia vakiintuneita palvelunhallinnan malleja, joiden tavoitteena on toimia juuri eräänlaisena laatu- tai laadunhallintajärjestelmänä. Laatujärjestelmät lähestyvät palveluntuotantoa prosessinäkökulmasta. Palvelutasonhallinta on yksi palvelunhallinnan prosessi, ja se on osa mm. ITIL-viitekehystä ja ISO 20 000 -palvelunhallintamallia. Palvelutasonhallintaa ei siis voi ottaa organisaatiossa käyttöön yksittäisenä prosessina, vaan toimiakseen se vaatii ympärilleen joukon muitakin palvelunhallinnan prosesseja. Tästä syystä tässä luvussa on kuvattu mitä on IT-palvelunhallinta ja millainen rooli palvelutasonhallinnalla on tässä palvelunhallinnan kokonaisuudessa.

### 6.1 IT-palvelunhallinta ja palvelunhallinnan viitekehykset

IT palvelunhallinta (ITSM, IT Service Management) on kaikkien niiden prosessien hallintaa joiden avulla varmistetaan, että tuotettavien IT-palveluiden laatu vastaa asiakkaan kanssa sovittua laatutasoa (Menken 2010, 11). Palvelunhallinta on kokoelma organisaation kyvykkyyksiä, joiden avulla tuotetaan asiakkaille arvoa palveluiden muodossa (OGC. ITIL V3, Service Design 2007, 11).

Palvelunhallinnan ydinajatuksena siis on, että organisaation tuottamat palvelut vastaavat joko palveluorganisaation oman tai asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin, hyö-

dyntäen niitä kyvykkyyksiä joita palveluja tuottavalla organisaatiolla on. Kyvykkyydet muodostuvat organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä, prosesseista ja toimintamalleista, teknologioista ja työkaluista sekä kumppaneista joiden palvelut tukevat ja täydentävät varsinaista palvelutuotantoa. (Lähtenmäki 2.5.2011, 10.)

Yksi keino lisätä organisaation kyvykkyyksiä on ottaa käyttöön hyviä käytäntöjä (good practices). Käytännöt voivat sisältää aktiviteetteja, prosesseja, funktioita, standardeja ja suosituksia. Hyvillä käytännöillä tarkoitetaan koeteltuja aktiviteetteja tai prosesseja, joita on käytetty menestyksellisesti useissa organisaatioissa.

IT-palvelunhallintaan liittyy useita laajasti käytettyjä hyviä käytäntöjä: toimintamalleja, standardeja sekä määrityksiä. Seuraavassa on esitelty näistä keskeisimmät.

### *ITIL*

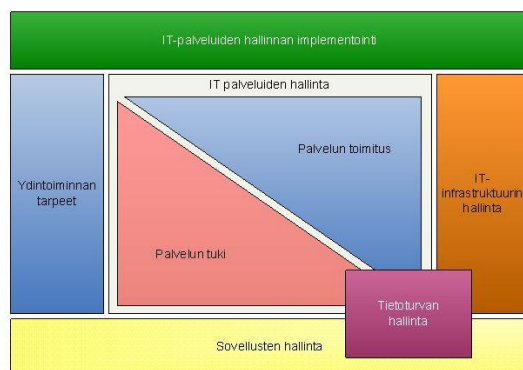
ITIL (Information Technology Infrastructure Library) on Ison-Britannian valtiovarainministeriön alaisen organisaation, OGC:n (Office of Government and Commerce) rakentama, maailmanlaajuisesti levinnyt de-facto -standardi IT-palvelujohtamisen prosessien suunnitteluun. ITIL tarjoaa parhaita käytäntöjä lähes kaikille IT:n osa-alueille ja on siten suunnattu kaikkien IT-palvelujen kehittämiseen. (Salmela ym. 2010, 37; [www.ital-officialsite.com](http://www.ital-officialsite.com).)

ITILin keskeisenä ajatuksena on IT-palveluiden rakentuminen joukosta toisiinsa kytettyjä prosesseja. ITIL-mallin määrittelemät palveluprosessit ovat käytännössä testattuja ja toimiviksi havaittuja lukuisissa organisaatioissa maailmanlaajuisesti. Jokainen organisaatio voi poimia itselleen sopivat osat ja täydentää niitä omilla parhailla käytännöillään. ITIL soveltuu kaikenkokoisten organisaatioiden it-prosessikehykseksi. (itSMF.fi: ITIL.)

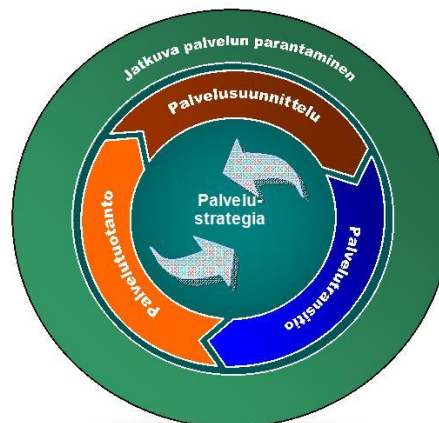
Ensimmäiset ITILin ohjekirjat valmistuivat 1980-luvulla. Uusin versio on 3.0 (v3), joskin edellinen versio 2.0 (v2) on vielä laajasti rinnakkaiskäytössä. (Salmela ym. 2010, 37.) ITIL v2 keskittyy IT-palveluiden tuki- ja toimitusprosesseihin. ITIL v3 keskittyy IT-palveluiden elinkaareen, sisältäen kuitenkin myös v2:ssa mukana olevat

asiat. ITIL v3 sisältää huomattavasti laajemman näkökulman IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen, ja kirjaston sisältö onkin ryhmitelty hieman eri tavalla kuin v2.

## ITIL V2



## ITIL V3

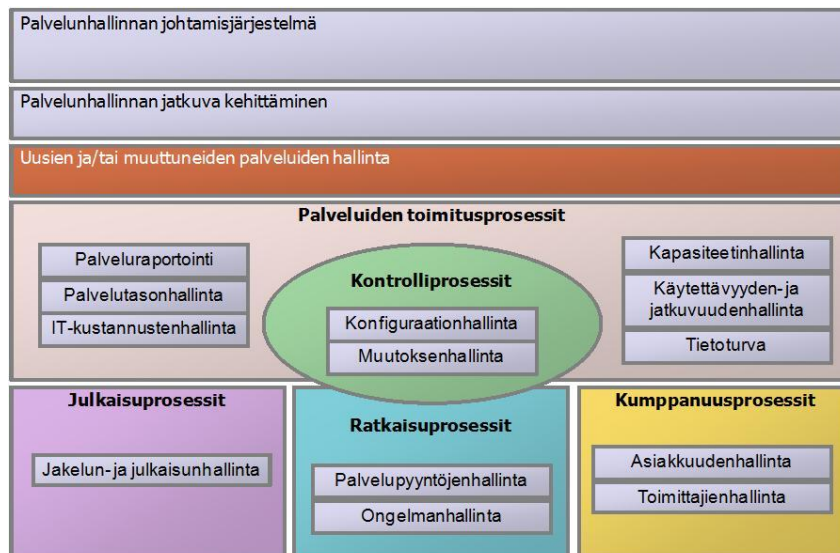


Kuva 7. ITIL-mallin jäsenyys, versiot 2 ja 3 (Lähde: JHS 174 ICT-palvelujen palvelutasoluokitus).

## ISO/IEC 20000

ISO 20000 on kansainvälisen ISO:n (International Standards Organization) virallinen IT-palvelujohtamisen standardi, joka on tarkoitettu IT-palveluja tuottaville organisaatioille. Standardi sopii lähes kaiken kokoisille organisaatioille, lukuun ottamatta aivan pienimpiä. (Salmela ym. 2010, 48-49.) Standardi sisältää kaksi osaa: 1) Pakolliset vaatimukset (Specification), eli varsinaisen standardin kuvauksen ja vaatimukset, jotka organisaation tulee täyttää voidakseen saavuttaa ISO 20000 -sertifikaatin, sekä 2) Ohjeet toiminnalle (Code of Practice), joka sisältää osan 1 laajemman selityksen (Salmela ym. 2010, 49; itSMF.fi: ISO/IEC 20000).

ISO 20000 prosessien ja vaatimusten sisältö on suurelta osin sama kuin ITIL:ssä määritellyissä parhaissa käytännöissä. Suurimpana eroavaisuutena on asiakas- ja toimittajasuhteiden hallinnan eriyttäminen omaksi kokonaisuudeksi. ITIL:ssä vastaavat prosessit on sisällytetty palvelutasonhallintaprosessiin (Service Level Management). (itSMF.fi: ISO/IEC 20000.)



Kuva 8. ISO 20 000 -standardin prosessijäsennys (Lähde: JHS 174 ICT-palvelujen palvelutasoluokitus).

Yksittäisten prosessitasolla olevien parhaiden käytäntöjen lisäksi standardi velvoittaa sertifikaattia tavoittelevaa organisaatiota mm. toteuttamaan Hyvän Tiedonhallintatavan mukaiset parhaat käytännöt sekä soveltamaan Plan-Do-Check-Act -metodologiaa palvelujohtamisessa. Näiden kautta se vahvistaa jatkuvan palvelujen kehittämisen lähestymistapaa organisaatiossa. (Salmela ym. 2010, 49.)

### *COBIT*

COBIT (Control Objectives of Information and related Technology) on hyvän tietohallintotavan viitekehys, joka yhdistää hyvän tietohallintotavan, teknologian, prosessit sekä liiketoiminnan tavoitteet toisiinsa loogisella tavalla. Yksinkertaistaen COBITissa on kyse siitä, miten IT voisi paremmin tai kyvykkäämmin auttaa asiakasta saavuttamaan niitä tavoitteita, joihin se on pyrkimässä. Sen sijaan se ei kerro, miten IT:n tulisi tehostaa omaa toimintaansa. (itSMF: COBIT 5; Rantanen 2010.)

COBIT-viitekehystä on mahdollista hyödyntää strategisessa tietotekniikan johtamisessa sekä sisäisissä ja ulkoisissa tarkastuksissa ja auditoinneissa, joissa keskitytään hyvään johtamistapaan (Corporate Governance) liiketoiminnan IT-riippuvuuksien hallinnan näkökulmasta. COBITia on hyödynnetty myös prosessikehityksessä, kyp-

syystasojen arvioinneissa sekä palvelun tilaajan näkökulman terävöittämiseen. (itSMF: COBIT 5.)

COBIT katsoo organisaation toimintaa ylätasolta ja strategisesta näkökulmasta. Tarkemmalle aktiviteettien kuvaamisen tasolle se ei yllä. Tässä kohtaa COBIT ohjaakin lukijaa tutustumaan ennakkoluulottomasti muihin malleihin, jotka ovat tarkempia niiltä osin. COBITin vahvuus on liiketoimintalähtöisyys. (itSMF: COBIT 5.)

### *Mallien vertailua ja arviointia*

ITILin ja ISO 20000:n ero on siinä, että ITIL on kokoelma alan parhaita käytäntöjä, ja ISO 20000 puolestaan kansainvälisesti hyväksytty ja tunnustettu standardi. Vaikka organisaatio ilmoittaa toimivansa ITIL-mallin mukaisesti, tätä ei suurelta osin pystytä todentamaan. ISO/IEC 20000 -sertifioinnilla organisaatio saa puolueettoman todistuksen siitä, että se toimii hyvien IT-palvelunhallinnan käytäntöjen mukaisesti. (Vesterinen 2012, 13.) ITIL-guru Don Page sanoi saman asian melko tyhjentävästi eräässä palvelunhallintaseminaarissa: ”ISO 20000 gives ITIL the balls!”.

Kumpikaan malleista ei anna valmiita ohjeita siihen, miten organisaation tulee käytännössä toteuttaa prosessien kehittäminen. ISO 20000 asettaa vaatimukset ja ITIL antaa ehdotuksia, miten näihin vaatimuksiin kannattaisi lähteä vastaamaan. Varsinainen työ on kuitenkin jokaisen organisaation itse tehtävä.

Siispä, jotta mitään edellä mainituista malleista kannattaisi IT-organisaatiossa lähteä ottamaan käyttöön, tulee organisaatiolla itsellään olla halu kehittää toimintaansa sekä ymmärrys IT-palvelunhallinnan kokonaisuudesta suhteessa liiketoiminnan odotuksiin. Tällöinkin näiden viitekehyksien sisältämät suositukset tulee aina sovittaa juuri kyseisen organisaation tarpeisiin sopiviksi.

Huomioitavaa on, että ITILin tai minkään muunkaan mallin tai standardin käyttö ei myöskään ole edellytys IT-organisaation palvelunhallinnan kehittämiseksi. Esimerkiksi ITILiin on kuitenkin valmiiksi kirjattu joukko hyväksi havaittuja käytäntöjä, jotka ovat syntyneet kun IT-palvelunhallintaa on kehitetty eri organisaatioissa maailmanlaajuisesti vuosikymmenten ajan. Tuntuu siis oudolta, että jokin IT-



organisaatio olisi niin poikkeuksellinen, ettei sille olisi mitään hyötyä näistä käytännöistä.

## 6.2 Palvelunhallinta ja prosessit

”ITIL-filosofia pohjautuu prosessilähtöiseen malliin, joka on skaalattavissa sekä suurille että pienille organisaatioille. Sen mukaan palvelunhallinta koostuu joukosta yhteensopivia ja tiiviisti toisiinsa kytkettyjä prosesseja. Palvelunhallinnan avaintavoitteen saavuttamiseksi näiden prosessien pitää hyödyntää ihmisiä ja teknologiaa tuloksellisesti ja tehokkaasti tuotettaessa korkealaatuisia ja innovatiivisia palveluja liiketoiminnan tarpeisiin.” (ITIL v2 – ITIL Käsikirja, 4.)

Prosessilla voidaan tarkoittaa eri yhteyksissä erilaisia asioita, mutta tässä tapauksessa lähin määritelmä on varmasti ITILin oma määritelmä: ”Prosessi on rakenteellinen joukko aktiviteetteja, jotka on suunniteltu tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessi ottaa yhden tai useampia syötteitä ja muuttaa ne määritellyiksi tuloksiksi. Prosessi voi sisältää minkä tahansa roolin, vastuun, välineen ja hallintakontrollin, joka vaaditaan, että tulos syntyy luotettavasti. Prosessi voi tarvittaessa määritellä politiikkoja, standardeja, suosituksia, aktiviteetteja ja työohjeita.” (ITIL v3 Glossary of Terms and Definitions 2007, 94.)

Prosessien tehtävänä on kuvata organisaation toiminnan logiikka. Ne kuvaavat sitä toimintojen sarjaa, minkä avulla organisaation tulokset käytännössä saavutetaan. Prosessikuvausten avulla yritetään ymmärtää sitä, mikä on kriittistä organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tällä tavalla voidaan mittaaminen ja kehittäminen kohdistaa näihin kriittisiin vaiheisiin, ja samalla välttää osaoptimointi. (Laamanen 2001, 37.)

Palvelunhallinnan prosesseihin osallistutaan nk. roolien kautta. Rooli on joukko vastuuta, aktiviteetteja ja valtuuksia, jotka on myönnetty tietyille henkilölle tai tiimille. Rooli määritellään prosessissa. Henkilöllä voi olla useita eri rooleja eri prosesseissa. (ITIL v3 Glossary of Terms and Definitions 2007, 109.)

Palvelunhallinnassa tärkeitä rooleja ovat prosessin omistaja, palvelun omistaja, sekä prosessimanteri (tai -päällikkö). Prosessin omistajan vastuulla on varmistaa, että prosessi noudattaa sovittuja ja dokumentoituja toimintaohjeita, ja että prosessi saavuttaa prosessimäärittelyn mukaiset tavoitteet. Palvelun omistaja on tulosvastuullinen tietyistä organisaation palvelusta riippumatta siitä, missä palveluun liittyvät teknologiakomponentit, prosessit ja ammattikyvykkyudet sijaitsevat. Prosessimanteri puolestaan vastaa prosessin operatiivisesta toiminnasta, suunnittelusta ja koordinoimisesta.

Teoriassa ajatus prosessimaisesta toimintatavasta on hyvin yksinkertainen, mutta käytännössä sen tuominen erityisesti vahvaan, perinteiseen linjaorganisaatiomalliin on pitkän ja määrätietoisien työn takana. Syitä tähän on monia. Ensinnäkin aito, roolien mukainen vastuuttaminen, ja erityisesti valtuuttaminen, saattaa jäädä tekemättä. Toiseksi kokonaisvaltaiseen prosessijohtamiseen ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Usein kehittäminen jää yksittäisten prosessien vastuulle, kun organisaation toimintaa tulisi tarkastella ja johtaa prosessien verkkona (Laamanen 2001, 48).

### 6.3 Palvelutasonhallinta – yksi palvelunhallinnan prosessi

Kuten edellä on kuvattu, tässä opinnäytetyössä käsiteltävä palvelutasonhallintaprosessi on siis osa huomattavasti laajempaa palvelunhallinnan prosessikokonaisuutta. Oikeastaan koko palvelunhallinnan tavoitteena on huolehtia juuri organisaation tuottamasta laadusta, mutta palvelutasonhallinnan tehtävänä on luoda puitteet sille, että muut prosessit tunnistaisivat tavoitteensa, sekä mitata ja arvioida näissä tavoitteissa onnistumista.

Luvussa 6.1 on tarkemmin kuvattu ITIL- ja ISO 20 000 -malleja. ITIL v2:ssa ja ISO 20 000:ssa palvelutasonhallinta on luokiteltu kuuluvaksi palvelun toimitusprosesseihin. ITIL v3:ssa palvelutasonhallinta on puolestaan osa palvelusuunnittelua. Tällä ei kuitenkaan käytännössä ole juurikaan merkitystä, vaan kysymys on lähinnä vain prosessien jäsentelystä. Käytännössä prosesseja voidaan esim. kehittää ja ottaa käyttöön missä järjestyksessä tahansa. On kuitenkin käytännön kokemuksen kautta huomattu, että usein palvelunhallintaprosessien kehittäminen kannattaa aloittaa hieman hel-

pommista ja konkreettisemmista prosesseista, kuten tapahtumanhallinnasta ja palvelupiste-toiminnosta.

Liitteessä 1 on kuvattu AHTi-yksikön palvelunhallintaprosessit ja niiden kytkeytyminen toisiinsa.

### 6.3.1 Prosessin tavoitteet ja keskeiset käsitteet

Palvelutasonhallinnan tarkoituksena on säilyttää liiketoimintaa tukevien it-palvelujen hyvä laatutaso, sekä vähitellen parantaa palveluiden laatua. Tavoite saavutetaan sopimalla palvelutaso, valvomalla, raportoimalla ja katselmoimalla it-palvelujen tuloksia ja käynnistämällä toimenpiteitä, joilla estetään palvelutason heikkeneminen. (ITIL v2 – ITIL Käsikirja, 41.)

Palvelutasonhallinta (Service Level Management, SLM) varmistaa, että palvelutasotavoitteista on sovittu ja ne on kirjattu palvelutasosopimuksiin (Service Level Agreement, SLA). Palvelutasonhallinta valvoo ja katselmoi toteutunutta palvelutasoa suhteessa palvelutasotavoitteisiin. Palvelutasonhallinnan tulisi myös pyrkiä ennakkoivasti parantamaan kaikkia palvelutasoja määrättyissä kustannusrajoissa. (ITIL v2 – ITIL Käsikirja, 41.)

Palvelutasonhallinnan tavoitteena on hallita ja parantaa palveluiden tasoa toimittajan ja palvelun vastaanottajan välillä. Tavoitteena on luoda molemmille osapuolille selkeämpi kuva vastuista ja selkeät palvelutavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Palvelujen seurannalla ja tarkistamisella pyritään tunnistamaan kehitettävät alueet niin, että palvelujen parantamiseksi voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Edelleen tavoitteena on asiakkaan ydintoiminnan tehokkaampi tukeminen, kun palveluiden tuottamiseen käytettävät resurssit saadaan paremmin kohdistettua oikeisiin palveluihin. (AHTi Palvelutasonhallinnan kuvaus)

ITIL v3:ssa asiaa on kuvattu vielä laajemmin ja sen mukaan palvelutasonhallinnan päämäärät ja tavoitteet ovat:

- Varmistaa, että sovittu IT-palvelutaso tuotetaan kaikille nykyisille IT-palveluille
- Määrittellä, dokumentoida, sopia, seurata, mitata, raportoida ja katselmoida tuotettujen IT-palvelujen tasoa
- Luoda ja kehittää yhteistyösuhdetta ja kommunikaatiota liiketoiminnan ja asiakkaiden kanssa
- Varmistaa, että erilliset ja mitattavissa olevat tavoitteet on asetettu
- Seurata ja parantaa asiakastytyväisyyttä
- Varmistaa, että kaikki palveluun liittyvät tahot ymmärtävät, minkä tasoista palvelua on sovittu toimitettavaksi
- Varmistaa, että tarkoituksenmukaiset toimenpiteet palvelun laadun kehittämiseksi on tehty

Lisäksi ITIL v3:ssa todetaan, että palvelutasonhallinnan prosessin toteuttaminen on keskeinen periaate jatkuvassa palvelun parantamisessa (Continual Service Improvement, CSI). (ITIL v3 Perustaso. Kurssimateriaali. Wakaru.)

ISO 20 000 -standardi asettaa palvelutasonhallinnalle seuraavat vaatimukset:

- Palvelutoimittajan tulee sopia niistä palveluista joita se toimittaa asiakkaalle.
- Palvelutoimittajan tulee sopia asiakkaan kanssa palvelukatalogin sisällöstä. Tämän tulee sisältää tiedot palveluiden ja palvelukomponenttien välisistä riippuvuuksista.
- Jokaista palvelua kohden tulee asiakkaan kanssa sopia yhdestä tai useasta SLA:sta. Jokaisen SLA:n luonnin yhteydessä palvelutoimittajan on huomioitava palveluvaatimukset. SLA tulee sisältää sovitut palvelutavoitteet, arviot työkuormasta ja poikkeukset.
- Palvelutoimittajan tulee katselmoida palveluita ja SLA:ta asiakkaan kanssa ennalta suunnitelluin väliajoin.
- Muutoksia dokumentoituihin palveluvaatimuksiin, palveluluetteloon, SLA:han ja muihin dokumentoituihin sopimuksiin tulee hallinnoida muutoksenhallintaprosessin kautta. Palvelukatalogia tulee ylläpitää palveluihin ja SLA:han tapahtuneiden muutosten jälkeen, jotta ne ovat yhdenmukaisia.
- Palvelutoimittajan tulee monitoroida trendejä ja suorituskykyä suhteessa palvelutavoitteisiin etukäteen suunnitelluin aikavälein. Tulokset tulee dokumen-

toida ja katselmoida, jotta voitaisiin löytää syitä epäonnistumisiin ja keinoja toiminnan parantamiseen.

- Palvelutoimittajan tulee kehittää, sopia, katselmoida ja ylläpitää kirjallista sopimusta, jossa määritetään ne tehtävät ja osapuolten väliset rajapinnat sellaisten palvelukomponenttien osalta, jotka toimitetaan sisäisen ryhmän tai asiakkaan toimesta. Palvelutoimittajan tulee seurata sisäisen ryhmän tai asiakkaan suoriutumista suhteessa sovittuihin palvelutavoitteisiin ja muihin sitoumuksiin. Tämä tulee tehdä suunnitelluin aikavälein. Tulokset tulee dokumentoida ja katselmoida, jotta voitaisiin löytää syitä epäonnistumisiin ja keinoja toiminnan parantamiseen.

(ISO/IEC 20 000-1 2011, 15-16.)

Palvelutasonhallinta pitää sisällään suuren määrän toiminteita, jotka ulottuvat laajasti organisaation muihin prosesseihin sekä asiakkaan toimintaan. Palvelutasonhallintaan sisältyy:

- Liiketoimintasuhteiden kehittäminen
- Neuvottelemine ja sopimine nykyisistä vaatimuksista ja tarpeista, sekä palvelutasosopimuksen dokumentointi ja hallinta koskien kaikkia tuotannossa olevia palveluja
- Neuvottelemine ja sopimine tulevaisuuden vaatimuksista ja tarpeista, sekä palvelutasovaatimusten (Service Level Requirements, SLR) dokumentointi ja hallinta koskien kaikkia ehdotettuja uusia palveluja tai palvelumuutoksia
- Sisäisten hankintasopimusten (Operational Level Agreement, OLA) kehittäminen, hallinta, sekä varmistaminen niiden yhteensopivuus SLA-tavoitteiden kanssa
- Kaikkien toimittajasopimusten (Underpinning Contracts, UC) katselmointi toimittajahallinnan kanssa, ja varmistaminen niiden yhteensopivuus SLA-tavoitteiden kanssa
- Proaktiivinen palveluhäiriöiden estäminen, palveluriskien vähentäminen, sekä palvelun laadun parantaminen, yhteistyössä kaikkien muiden prosessien kanssa
- Kaikkien palveluiden raportointi ja hallinnointi, sekä SLA-poikkeamien ja puutteiden katselmointi

- Palvelun kehittämissuunnitelman (Service Improvement Plan, SIP) käynnistäminen ja koordinointi palvelun ja prosessien kehittämisen varmistamiseksi (OCG. ITIL V3, Service Design 2007, 66.)

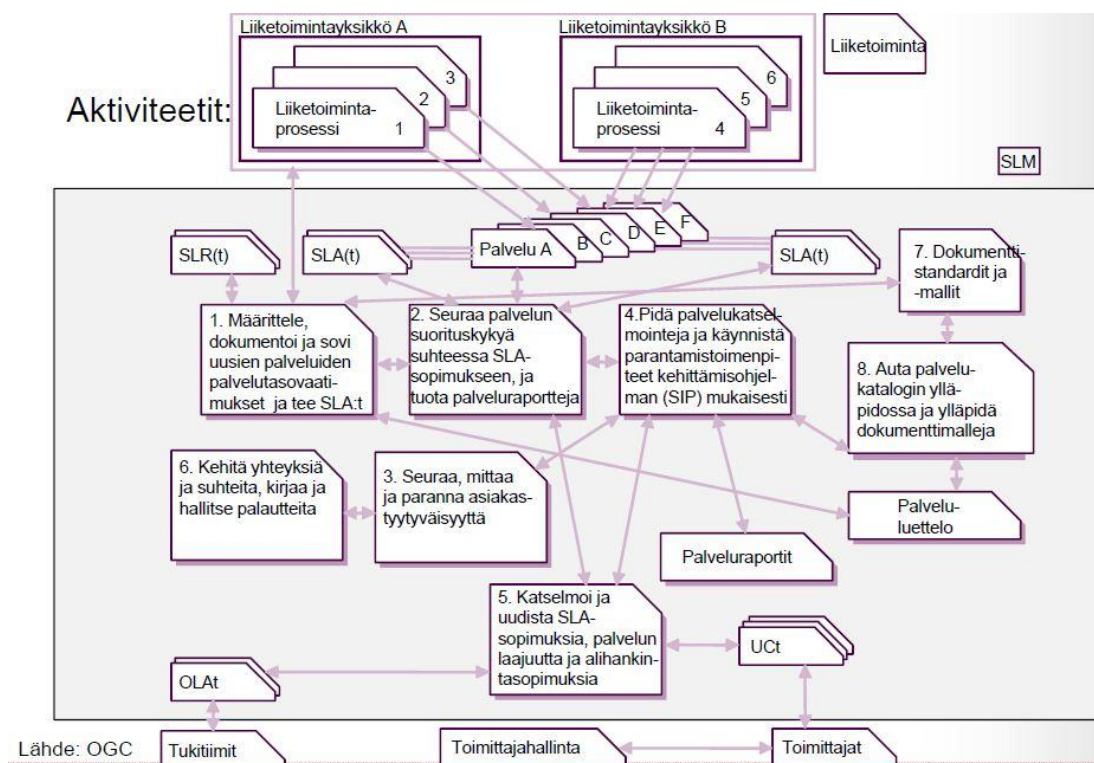
### 6.3.2 Palvelutasonhallinnan prosessimalli

Palvelutasonhallinnan kehittämisessä tulee lähteä liikkeelle siitä, että palveluluetteloa vasten suunnitellaan organisaatiolle mahdollisimman tarkoituksenmukainen palvelutasosopimusmalli. Rakenteen tulisi olla sellainen, että se kattaa kaikki palvelut ja asiakkaat, ja on mahdollisimman helppo ylläpitää. (OCG. ITIL V3, Service Design 2007, 67.)

Tämän jälkeen voidaan lähteä suunnittelemaan kehittämään prosessin muita osia. Seuraavassa on lueteltu kaikki palvelutasonhallintaprosessin osat. Kuvassa 9 on kuvattu näiden osien väliset rajapinnat ja yhteydet.

1. Määrittele, dokumentoi ja sovi uusien palveluiden palvelutasovaatimukset ja tee palvelutasosopimukset (SLA:t).
2. Seuraa palvelun suorituskykyä suhteessa palvelutasosopimukseen ja tuota palveluraportteja.
3. Seuraa, mittaa ja paranna asiakastyytyväisyyttä.
4. Pidä palvelukatselmoiteja ja käynnistä parantamistoimenpiteet kehittämissuunnitelman (SIP, Service Improvement Plan) mukaisesti.
5. Katselmoi ja uudista palvelutasosopimuksia, palvelun laajuutta ja alihankintasopimuksia.
6. Kehitä yhteyksiä ja suhteita, kirjaa ja hallitse palautteita.
7. Dokumenttistandardit ja mallit.
8. Auta palvelukatalogin ylläpidossa ja ylläpidä dokumenttimalleja.

(OCG. ITIL V3, Service Design 2007, 69-75.)



Kuva 9. Palvelutasonhallinnan prosessimalli OGC:n mukaan (Lähde: ITIL v3 Perustaso. Kurssimateriaali. 2011. Wakaru.).

#### 6.4 Palvelutasonhallinnan kytkeytyminen muihin palvelunhallinnan prosesseihin

Koska palvelutasonhallinta on niin keskeinen palvelunhallinnan prosessi, sillä on runsaasti kytköksiä myös muihin palvelunhallinnan prosesseihin. Prosessin tulee mm. huolehtia uudet ja muuttuneet SLA-, palvelu-, asiakas- ja sopimustiedot konfiguraationhallintaprosessille, neuvotella palveluiden kapasiteettisuunnitelmasta kapasiteetinhallinnan kanssa, vastaanottaa toteutuneet palvelutasotiedot mm. tapahtuman-, palvelupyynnöjen-, ongelman- ja muutostenhallinnalta, sekä reagoida organisaation palvelustrategiassa tapahtuviin muutoksiin.

Erityisen tärkeä prosessi palvelutasonhallinnalle on jatkuva palveluiden parantaminen (CSI, Continual Service Improvement). Prosessi vastaa nimensä mukaisesti palveluiden jatkuvasta parantamisesta, ja vaikuttaa näin ollen kaikkiin organisaation prosesseihin. ITIL v3:n mukaan CSI:llä on myös viime kädessä vastuu huolehtia siitä, että palveluraportointi tulee tehdyksi, ja että palvelua mitataan ja tämän pohjalta

kehitetään. Kun palvelutasonhallinnan tehtävänä on tuottaa palveluraportteja, se ei kuitenkaan itse pysty vaikuttamaan kaikkiin epäkohtiin muissa prosesseissa. Tällöin CSI:n tulisi ottaa ohjat, katsoa mistä kiikastaa ja huolehtia, että kaikki prosessit hoitavat oman osuutensa sovittujen palvelutasojen toteutumiseksi.

## 7 PALVELUTASONHALLINNAN KÄYTTÖÖNOTTO KOHDEORGANISAATIOSSA

### 7.1 Palvelunhallinta AHTi-yksikössä

AHTi-yksikkö otti perustamisestaan lähtien tavoitteeksi kehittää yksikön sisäistä toimintaa sekä palvelutuotantoa ITIL-viitekehyksen mukaisesti. AHTi-yksikössä palvelunhallinnan kehittämistä on toteutettu sekä ITIL v2:n että v3:n pohjalta, poimien niistä sellaisia osia jotka hyödyttävät organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla sen elinkaaren eri vaiheissa.

Mahdollisuus onnistua ITIL-prosessien käyttöönotossa piilleekin juuri siinä, että sitä ei tarvitse noudattaa järjestelmällisesti ja orjallisesti kuten esimerkiksi erilaisia laatu-standardeja, vaan ITIListä organisaatio voi nimenomaan poimia vain sitä hyödyttävät parhaat käytännöt ja saada tukea siitä, että joku on pohtinut samoja ongelmia jo aiemmin ja löytänyt niihin ratkaisuja.

Olisi tietysti hieno asia jos kaikki palvelunhallinnan prosessit voitaisiin ottaa käyttöön kerralla. Käytännössä tämä on kuitenkin mahdotonta, koska jokaisen prosessin suunnittelu, määrittely, kuvaaminen, toteutus, käyttöönotto ja jalkauttaminen vievät valtavasti aikaa ja vaativat resursseja kehittämistyöhön. Tästä syystä organisaation onkin tehtävä priorisointia, missä järjestyksessä prosesseja lähdetään ottamaan käyttöön.

AHTi-yksikkö aloitti palvelunhallinnan prosessien käyttöönoton pystyttämällä palvelupisteen (Service Desk) ja ottamalla käyttöön tapahtumanhallintaprosessin. Käytän-



nössä tämä tarkoitti sitä, että kaikki loppukäyttäjiltä tulevat yhteydenotot keskitettiin yhteen yhteydenottopisteeseen, jossa ne kirjattiin, luokiteltiin ja priorisoitiin. Palvelupisteen tavoitteena oli myös ratkaista yksinkertaiset ja vähän aikaa vievät tukipyynnöt ja palautteet, ja tarvittaessa toimittaa ne eteenpäin organisaatiossa oikeille tahoille. (Pelikirja 2010) Prosessi todettiin nopeasti toimivaksi mutta työlääksi, koska muita palvelunhallinnan prosesseja ei ollut otettu käyttöön. Muun muassa tästä syystä yksikössä käynnistettiin luvussa 7.2 kuvattu Palvelunhallinnan kehittämisprojekti.

Kaikki AHTi-yksikköön suunnitellut palvelunhallinnan prosessit ja niiden kytkeytyminen toisiinsa on kuvattu AHTin palvelunhallinnan prosessikartassa (Liite 1). Toisiksi prosesseista ovat käytössä tapahtumanhallinta, palvelupyyntöjen hallinta, muutoksenhallinta sekä palvelutasonhallinta (tilanne lokakuussa 2013). Myös palvelukatalogi- ja konfiguraationhallinta (CMDB) -tietokannat, sekä kuvasta kokonaan puuttuvat jatkuva palveluiden parantaminen (Continual Service Improvement, CSI) ja tietämyksenhallinta ovat osittain käytössä.

#### 7.1.1 Palvelutasonhallinnan käyttöönoton kytkeytyminen organisaation muuhun kehittämiseen

AHTi-yksikössä käynnistettiin 10.12.2010 sisäinen toiminnan kehittämisen projekti-kokonaisuus (ToKe), johon liittyi Palvelunhallinnan kehittäminen -projekti. Tämän projektin tavoitteena oli:

- AHTin palvelutoiminnan kehittäminen ammattimaisempaan suuntaan.
- Palvelujen määrittely ja palveluista sopiminen. Palvelutasojen asettaminen kriittisille palveluille. Palvelujen tuotteistaminen (ml. infra- ja konesalipalvelut).
- Palvelujen tuottamisen ja kehittämisen systematisointi, palvelujen muutoksenhallinnan käyttöönotto (myös asiakkailta).
- Sisäisen toiminnan prosessien määrittely ja vakiointi, toiminnan mittaaminen.
- Asiakaspalvelun tehostaminen, panostaen erityisesti tavoitettavuuteen, laadukkuuteen ja ratkaisunopeuteen. Palvelupisteen ja toimintamallin tunnettuiden lisääminen.

- Asiakkaiden ydintoiminnan strateginen kumppanuus, asiakkuuksien hallinnan ja asiakasyhteistyön kehittäminen.
- Tiedonhallinnan ja raportoinnin kehittäminen.

Kuten luvussa 6.3 olevasta palvelutasonhallintaprosessin kuvauksesta voidaan päätellä, sen kehittäminen edesauttaa kaikkia edellä mainittuja tavoitteita. Samoin edellä mainittuihin tavoitteisiin pyrkiminen tukee myös palvelutasonhallintaprosessin kehittämistä. Näin ollen Palvelunhallinnan kehittämisprojektissa päätettiin, että palvelutasonhallintaprosessin suunnittelu ja määrittely tulisi olemaan yksi projektin tärkeimmistä tehtävistä.

ITILin vahvuus IT-organisaation kehittämisen taustalla tulee esille siinä, että se saa ikään kuin palaset loksautamaan paikoilleen ja antaa kehittämiselle raamit ja suunta- viivat. ITILin prosessien käyttöönoton haaste on kuitenkin siinä, että kehittämiseen osallistuvilla henkilöillä tulee olla todella laaja tuntemus toimintaympäristöstä, prosesseista, työvälineistä ja sopimuksista, jotta kehittämistyön tulokset ovat sellaisia että ne soveltuvat lopulta käytännön työhön.

#### 7.1.2 Palvelun tuen toiminnanohjausjärjestelmä

”ITIL suosittelee IT-palvelunhallinnan työkalua organisaatioille tukemaan jokapäiväisiä toimintoja ja tuottamaan tietoa organisaation palveluista, sekä tukemaan yrityksen koko elinkaarimallia.” Näin kirjoittavat Jussi Suominen ja Lasse Tuomi tutkimuksessaan (2011, tiivistelmä), jossa he ovat selvittäneet Suomessa käytössä olevia IT-palvelunhallinnan työkaluja. IT-palvelunhallinnan työkalut on tarkoitettu tukemaan nimenomaan palvelunhallinnan prosessien käyttöä IT-organisaatioissa. Työkalut on rakennettu yleensä siten, että ne tukevat suurinta osaa IT-palvelunhallinnan prosesseista.

On yleisesti tunnistettu, että palvelunhallintatyökalun käyttäminen on keskeinen asia palvelunhallintaprosessien käyttöönoton kannalta. On kuitenkin huomattava, että työkalua tulisi käyttää tukemaan prosessia – ei toisin päin. Usein organisaatioissa ajatellaan, että työkalun ostaminen tai rakentaminen ratkaisee kaikki ongelmat ja on-

kin helppoa unohtaa, että olemme edelleen riippuvaisia prosesseista, toiminnoista, ja mikä tärkeintä, ihmisistä. Tulisikin muistaa, että ”a fool with a tool is still a fool”, eli typerys, jolla on työkalu, on edelleen typerys. (OCG. ITIL V3, Service Design 2007, 201.) Työkalu ei siis milloinkaan ratkaise organisaatiossa olevia ongelmia, vaan tärkeää on suunnitella prosessit toimiviksi, saada ihmiset toimimaan niiden mukaisesti, ja vasta viimeiseksi huolehtia työkaluista.

IT-palvelunhallintatyökaluilla näyttäisi eri havaintojeni mukaan olevan hyvin erilaisia nimityksiä. Organisaatiossa saatetaan esimerkiksi puhua työnohjaus- tai Service Desk -järjestelmästä, tai järjestelmällä on yksinkertaisesti jokin lempinimi. AHTissa palvelunhallintatyökalusta on käytetty nimitystä toiminnanohjausjärjestelmä. Tämä AHTissa käytössä oleva järjestelmä toimii päivittäisen työnohjauksen taustalla, ja se tukee kaikkia AHTissa tällä hetkellä käytössä olevia ITIL-prosesseja.

Suunniteltaessa AHTin palvelunhallintaprosesseja mukana onkin ollut myös sovelustoimittajan edustaja, jonka tehtävänä on ollut sekä sparrata prosessien kehittämistä, että samalla huolehtia siitä, että prosessit ovat todella toteutettavissa toiminnanohjausjärjestelmään. Tämä oli erityisen tärkeää juuri palvelutasonhallintaprosessin käyttöönoton kannalta, koska rakenteesta jouduttiin tekemään melko monimutkainen, jotta sen käyttäminen olisi lopulta mahdollisimman helppoa, toimivaa ja joustavaa.

## 7.2 Palvelutasonhallinnan kehittämistyön toteutus

Kuten luvussa 7.1.1 todettiin, palvelutasonhallinnan kehittämistä lähdettiin toteuttamaan osana laajempaa projektikonaisuutta. Usein kehittämistyötä tehdäänkin juuri projektien avulla. Kuten projekteissa, myös kehittämistyössä korostuvat tyypillisesti suunnittelu ja suunnitelman mukaisen etenemisen hallinta, sekä raportointi (Ojasalo ym., 20).

Toisaalta erityisesti tutkimuksellinen kehittämistyö on usein hyvin prosessimaista ja ennakoimatonta. AHTissa toteutetussa palvelutasonhallinnan kehittämistyössä oli runsaasti piirteitä tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, vaikka sitä ei toteuttamisvaiheessa erityisesti ajateltukaan. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus, parannusten hakeminen asiointiloihin ja ideoiden ja ratkaisujen toteutetta-

vuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät ohjaa ensisijassa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys kytkeytyy vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen eli implementointiin. (Ojasalo ym., 20.)

### *Ketterä kehittämismalli*

AHTin palvelunhallinnan kehittämistä toteutettiin vaiheittain, soveltamalla ns. Scrum-mallin ketterän kehittämisen periaatteita. Scrum-malli soveltuikin hyvin edellä mainitun tyyppiseen, prosessimaiseen kehittämistyöhön..

Scrum-malli soveltuu käytettäväksi kehittämistyössä erityisesti silloin kun käytettävä teknologia ei ole ennestään tuttu, tai projektin lopputulosta ei osata etukäteen määrittää. Scrumia hyödynnetäänkin monimutkaisten tuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä.

Scrum perustuu empiiriseen prosessinhallintateoriaan, tai empirismiin. Empirismin mukaan tieto perustuu kokemukseen ja päätösten tekemiseen tunnettujen tosiasioiden pohjalta. Scrum hyödyntää iteratiivis-inkrementaalista (toistavaa ja lisäävää) lähestymistapaa ennustettavuuden optimoimiseen ja riskien kontrolloimiseen. Scrum-mallissa projekti etenee iteratiivisesti, jolloin projektin sisältöä sekä ohjausta voidaan muuttaa saadun kokemuksen ja uuden ymmärryksen pohjalta vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. (Schwaber & Sutherland 2011, 3.)

Scrum-mallin ytimenä ovat nk. sprintit, jotka voidaan mieltää enintään kuukauden mittaisiksi miniprojekteiksi. Jokainen sprintti sisältää määritelmän, mitä tullaan toteuttamaan, joustavan toteutussuunnitelman, joka ohjaa toteutusta sekä varsinaisen työn ja työn tuloksena syntyvän tuotoksen tai tuoteversion. Sprinteillä ei kuitenkaan ole varsinaista projektipäällikköä, vaan ainoastaan eräänlainen Scrum master joka ohjaa prosessia. (Schwaber & Sutherland 2011, 7-10.)

AHTi-yksikössä tehdyssä kehittämistyössä sprintit muodostuivat yleensä sprintin suunnittelupalaverista, työpajoista, työpajojen välillä toteutettavasta kehitystyöstä

sekä sprintin lopputulosten katselmuksesta. Sprinttejä ohjasi ulkopuolinen Digian konsultti, joka laati myös yhteenvedot sprinttien lopputuloksista, sekä suunnitelmat aina seuraaville sprinteille. Ketterä kehittämissmalli soveltui erittäin hyvin palvelunhallinnan kehittämistyöhön, jossa käytännön lopputulosta ei voitu ennalta määrittellä, oppimista tapahtui koko prosessin ajan ja osaamisen lisääntyessä suunnitelmia piti muuttaa useita kertoja.

### *Palvelunhallinnan suunnitelma*

Palvelunhallinnan kehittämissuunnitelmassa kartoitettiin ensimmäiseksi organisaation lähtötilanne sekä tarpeet eri prosessien käyttöönotolle. Ensimmäisen sprintin lopputuloksena syntyi AHTin palvelunhallinnan suunnitelma, jossa otettiin kantaa mm. siihen, missä järjestyksessä prosesseja tulisi lähteä kehittämään. Palvelunhallinnan suunnitelmassa nimettiin jokaiselle AHTin prosessille myös omistajat ja päälliköt (manager).

Ensimmäisiksi kehittämiskohteiksi tunnistettiin palvelupyynnöiden hallinnan sekä palvelutasonhallinnan prosessien käyttöönotto. Nämä molemmat prosessit vaativat kuitenkin yksikön tuottamien palveluiden määrittelyä, joten liikkeelle piti lähteä palveluluettelon luomisesta.

Suunnitelman pohjalta käynnistettiin välittömästi käytännön kehittämistoimenpiteet ja kehittämistyötä jatkettiin Scrum-mallin mukaisesti prosessien omistajien ja päälliköiden johdolla.

### *Palvelukatalogin laatiminen ja palvelujen kuvaaminen*

Palvelukatalogin hallinta sinänsä on ITILin mukaan aivan oma prosessinsa, eikä se näin ollen ole suoraan osa palvelutasonhallintaa. Koska AHTin palveluita ei ollut määritetty siinä vaiheessa, kun palvelutasonhallintaa lähdettiin toteuttamaan ja kuitenkin palvelutasonhallintaprosessi saa syötteitä palvelukatalogista, myös palvelukatalogi oli toteutettava palvelutasonhallinnan kehittämisen yhteydessä.

Vielä vuoden 2011 alussa järjestelmäluettelosta puhuttiin palveluluettelona. (SDpäivät 16022011.ppt) Kun yksikössä alettiin puhua aidon palveluluettelon toteuttamisesta, se aiheutti jopa närkästystä suunnittelutiimissä: ”Onhan meillä jo palveluluettelo!”.

Tästä päästiinkin kysymykseen: mitä ylipäänsä on palvelu? Palvelua ilmiönä on käsitelty tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 5.1. AHTissa palveluja lähdettiin määrittelemään pohtimalla:

- Mitä palveluja tai tuotteita organisaation pitäisi tuottaa? Mistä asiakkaat maksavat?
- Mitä ihmiset tekevät ja mitä palveluja tai tuotteita heidän työnsä tuloksena syntyy?
- Millaisia erilaisia asiakkuuksia organisaatiollamme on? Esim. palvelun tilaaja ja loppukäyttäjä voivat olla eri tahoja, ja myös sisäiset asiakkuudet on otettava huomioon.
- Mitä tilaajat haluavat ostaa?
- Mitä loppukäyttäjä tarvitsee? Mitä loppukäyttäjä pyytää yksiköltä jo nyt?

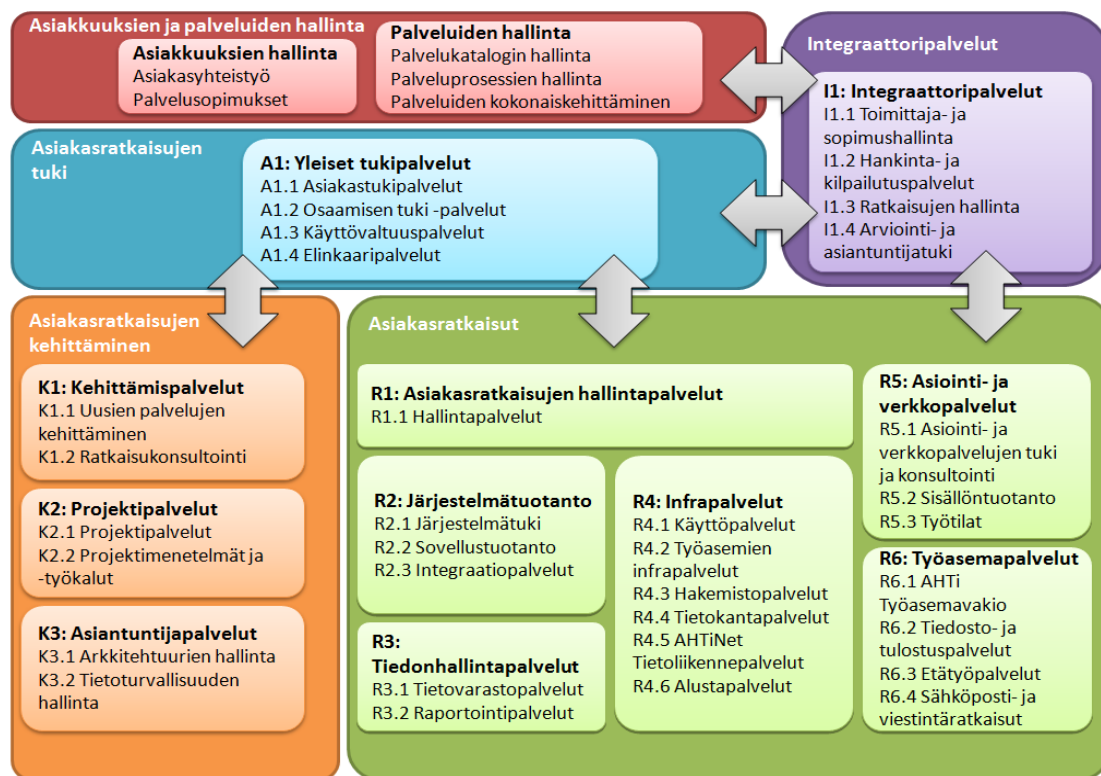
Toinen iso kysymys oli: kenen tehtävä on laatia palveluluettelo? Kuka henkilö voi määrittellä, mitä ovat organisaation tuottamat palvelut? Kuka voi laatia ensimmäisen version? AHTissa aivan ensimmäisen version laati ulkopuolinen konsultti, siten että hän laitoi ensin työpajassa joukon avainhenkilöitä keskustelemaan aiheesta, poimi keskustelusta joitakin palveluita ja ryhmitteli niitä hieman. Kun ensimmäinen ns. ”nauruversio” oli saatu kasaan, kommentteja ja ideoita alkoi syntyä: ”Eihän tuo nyt noin voi olla!” ”Voisiko tämän ryhmitellä näin?”.

Palvelukatalogin toteuttaminen aloitettiin kesällä 2011. Palvelukatalogista (tai palvelukartasta, jollaiseksi se nimettiin) toteutettiin monenlaisia versioita. Kaikki tehtävät ja tuotokset listattiin, ryhmiteltiin ne sopiviksi kokonaisuuksiksi ja poistettiin päällekkäisyydet. Työn aikana huomattiin, että monet henkilöt, tiimit, ryhmät jne. osallistuvat samojen palvelujen tai tuotteiden toteuttamiseen.

Monesti palvelun tuottajat näkivät vain oman osuutensa prosessissa, eivätkä kyenneet hahmottamaan lopullista, prosessin lopputuloksena syntyvää palvelua tai tuotetta. Palveluksi saatettiin tarjota vaikkapa palvelinten tietoturvapäivityksiä, mutta sitä olisi voinut olla hankala kaupata asiakkaalle. Asiakas haluaa vain toimivan lopputuloksen, kokonaisuuden jossa on valmiiksi otettu huomioon kaikki komponentit, joista lopullinen tuote muodostuu. Tämän asian hahmottamiseksi käytettiin mm. hampurilaisravintolaesimerkkiä. Sielläkään ostaja ei halua ostaa erikseen sämpylöitä, pihvejä, majoneeseja ja muita lisukkeita, eikä varsinkaan päättää missä lämpötilassa pihvi kypsennetään ja kuinka kauan jotta siitä varmasti tulee hyvä, tai kuinka kylmässä majoneesi pitää säilyttää jotta se on turvallista syödä. Ostaja haluaa valmiita ehdotuksia ”lopputuotteesta”, jossa on otettu huomioon kaikki edellä mainitut osa-alueet.

Vaikka lähtökohtana voidaan pitää, että IT-palveluihin sisältyvät kaikki ne palvelut, joissa tavoitteena on taata yrityksen liiketoimintaprosesseille niiden tarvitsemat tiedot ja järjestelmät, määrittelyn näennäisen yksinkertaisuuden ei kuitenkaan kannata antaa hämätä. Kyse on suuresta määrästä erilaisia palveluja, joiden luokittelemiseksi on olemassa monia eri tapoja. Käytännössä kohtalaisen tavallinen IT-palveluiden luokittelu erottaa toisistaan kehittämisspalvelut, tukipalvelut ja käyttöpalvelut. (Salmela ym. 2010, 29.)

AHTissakin määrittelytyön aikana huomattiin, että on lukuisia erilaisia tapoja ryhmitellä palveluita ja palveluiden osia, eikä mikään niistä varmasti ollut ainoa oikea. Niinpä jossain vaiheessa sovittiin päivämäärä, jolloin palvelukartan versio lukitaan jatkokehittämisen pohjaksi. 14.9.2011 syntyi palvelukartasta versio 1.0, jonka pohjalta AHTin palvelunhallintaa on kehitetty tähän päivään saakka.



Kuva 10. AHTin palvelukartta 14.9.2011.

Kuten palvelukartasta huomataan, palveluiden luokittelu tapahtui myös AHTissa suunnilleen edellä mainitun yleisen jaottelun mukaisesti. Palveluluokkien nimet tosin poikkeavat yleisluokituksesta hieman: asiakasratkaisut vastaavat käyttöpalveluita ja asiakasratkaisujen kehittämisessä on huomioitu sekä kehittämis- että projekti- ja muut asiantuntijapalvelut. Lisäksi AHTin palvelukartassa haluttiin korostaa erillisenä palvelukokonaisuutena integraattoripalveluita, koska tarve tämäntyyppisille palveluille oli tuotu osaksi AHTin strategista kehittämistä.

Kun AHTin palvelut viimein oli saatu määriteltyä ja ”lukittua”, jokaiselle palvelulle nimettiin palveluvastaava, joiden ensimmäisenä tehtävänä oli laatia jokaisesta palvelusta palvelukuvaus. Palvelukuvausten tavoitteena oli kuvata AHTi IT-palveluiden sisältö, ominaisuudet, hinnoittelumallit, sekä yleiset ehdot ja rajoitukset. Palvelukuvauksille laadittiin yhtenäinen pohja (Liite 2). Koska organisaatio oli palveluiden kuvaamisessa vasta ”harjoitteluvaiheessa”, aivan kaikkea sisältöä kuvauksiin ei saatu aluksi kirjattua. Palvelukuvausten sisällön pohtimiseen osallistui kuitenkin suuri joukko AHTin palveluvastaavia, ja nämä taisivat olla ensimmäisiä hetkiä, kun hie- man suuremmalle joukolle valkeni, kuinka isosta asiasta palveluiden määrittelyssä ja



palvelutasonhallinnassa oikeasti olikaan kysymys. Lähes jokaisesta palvelusta saatiin muutamassa viikossa laadittua sen tasoinen palvelukuvaus, että niitä voitiin antaa tilaaja-asiakkaille tutustuttavaksi.

Palvelukartasta huomataan myös, että palvelut eivät vielä siinäkään ole aivan sellaisia, joista tavallinen palvelun loppukäyttäjä ymmärtäisi, mitä AHTi todella tuottaa. Kehittämistyöryhmässä tultiin siihen lopputulokseen, että palvelukartan pohjalta AHTi pystyy kyllä kuvaamaan palveluitaan tarkemmalle tasolle, palveluista pystytään sopimaan tilaajien kanssa, ja myös palvelutasonhallintaa voidaan rakentaa näiden palveluiden pohjalta eteenpäin. Kuitenkin loppukäyttäjiä varten on rakennettava toisenlainen näkymä palveluihin. Tämän pohdinnan lopputuloksena syntyivät ”loppukäyttäjän palvelukatalogit”, jotka toteutettiin AHTin sähköiseen palveluportaaliin.

Häiriöilmoitustyytit	
1	Häiriö tietoliikenteessä
2	Häiriö työasemalaitteissa tai oheislaitteissa
3	Häiriö sovelluksessa / järjestelmässä
4	Häiriö palvelussa
5	Häiriö tunnistautumisessa
6	Häiriö, muu
7	Tietoturvailmoitus

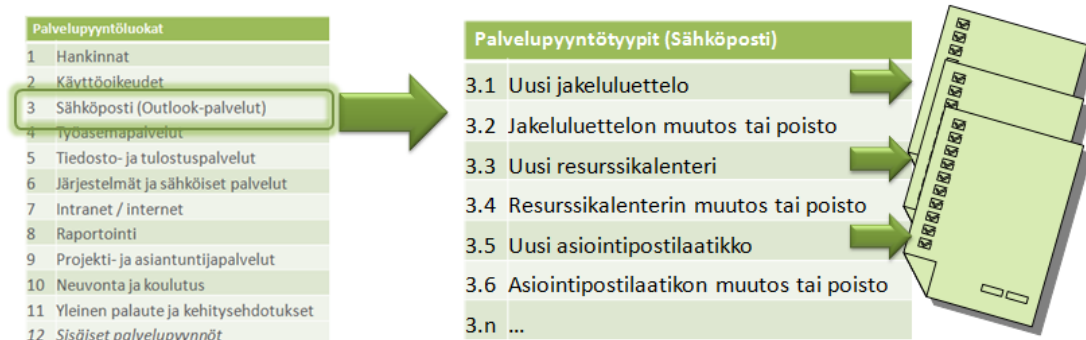
Kuva 11. Loppukäyttäjän ”palvelukatalogit” AHTin sähköisessä palveluportaaliin: Häiriöilmoitustyytit.

Palvelupyynnöluokat	
1	Hankinnat
2	Käyttöoikeudet
3	Sähköposti (Outlook-palvelut)
4	Työasemapaalvelut
5	Tiedosto- ja tulostuspalvelut
6	Järjestelmät ja sähköiset palvelut
7	Intranet / internet
8	Raportointi
9	Projekti- ja asiantuntijapaalvelut
10	Neuvonta ja koulutus
11	Yleinen palaute ja kehitysehdotukset
12	<i>Sisäiset palvelupyynnöt</i>

Kuva 12. Loppukäyttäjän ”palvelukatalogit” AHTin sähköisessä palveluportaaliassa: Palvelupyynnöluokat.

Kuten kuvista 11 ja 12 käy ilmi, loppukäyttäjälle näkyvät palvelut on pyritty kuvaamaan vielä enemmän yleiskielellä kuin varsinaisen palvelukartan palvelut. Tavoitteena on, että kun loppukäyttäjä tarvitsee jotain tieto- ja viestintäteknikkaan liittyvää palvelua, hän löytää tarvitsemansa palvelun mahdollisimman helposti palveluvalikon kautta.

Koska häiriöilmoitustyyppisiä tunnistettiin vain muutama, ne voitiin tarjota asiakkaille valittavaksi suoraan. Sen sijaan palvelupyynnöttyyppejä oli niin paljon (yli sata erilaista), että ne oli järkevää ryhmitellä isompiin kokonaisuuksiin ja näin syntyivät palvelupyynnöluokat. Kuvassa 13 on kuvattuna vielä esimerkki yhden palvelupyynnöluokan sisältämistä palvelupyynnöttyypeistä.



Kuva 13. Loppukäyttäjän ”palvelukatalogit AHTin sähköisessä palveluportaalissa: Esimerkki palvelupyynnötyypeistä ja tilauslomakkeista.

Jokaiselle palvelupyynnö- ja häiriöilmoitustyyppille toteutettiin oma tilauslomakkeensa. Tilauslomakkeiden määrittelyn tavoitteena on se, että loppukäyttäjä antaisi kaikki tarvittavat lisätiedot palvelupyynnöön tai häiriöilmoitukseen liittyen jo palvelun tilausvaiheessa. Tämä puolestaan tuottaa monia lisähyötyjä prosessin kannalta: palvelua tuottavat tahot joutuvat määrämuotoistamaan palveluiden tilaamista ja tätä kautta samalla palvelun tuottamista, loppukäyttäjälle ei tarvitse esittää tarkentavia lisäksymyksiä palvelupyynnön suorittamiseksi, mikä puolestaan tekee prosessista sujuvamman ja tehokkaamman jne..

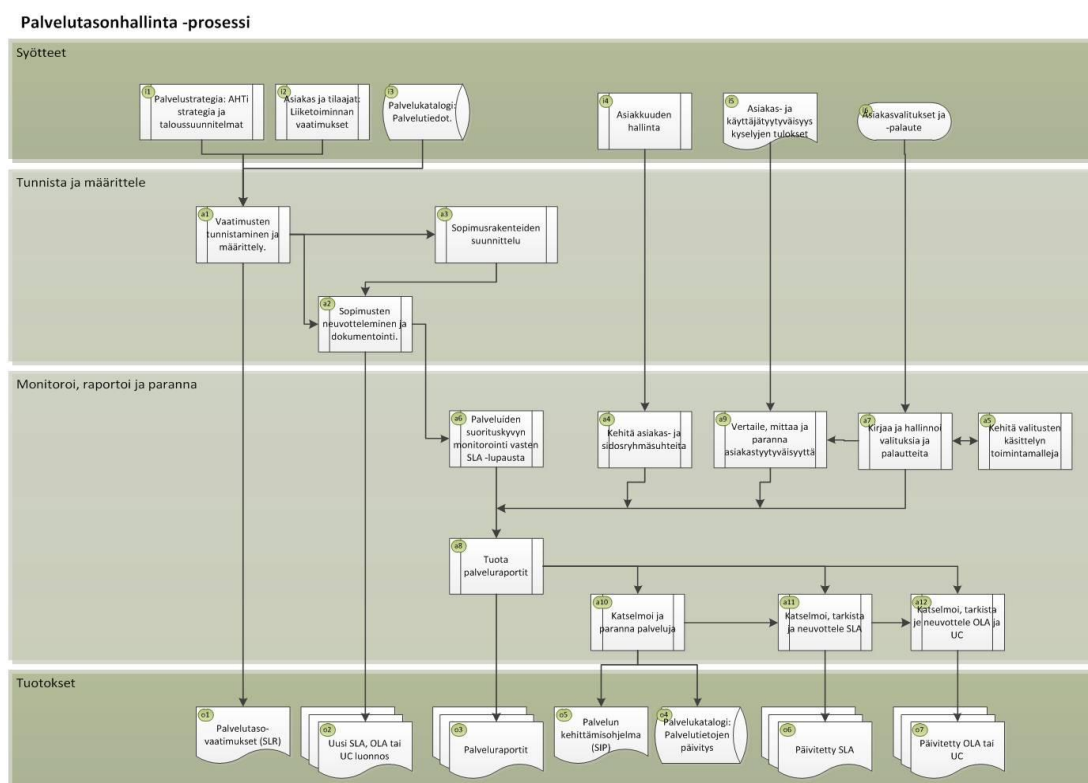
Palvelutasonhallintaprosessin kannalta palvelupyynnötyyppien ja tilauslomakkeiden määrittäminen oli tärkeää siksi, että jokainen palvelupyynnö- tai häiriöilmoitustyyppi voitiin jatkossa automaattisesti kytkeä oikeaan palvelukomponenttiin, jolle on määritetty palvelutaso, jonka mukaan palvelupyynnö tai häiriöilmoitus saa oikeat mittarit ja automaattisen palvelutason laskennan. Palvelutasojen kytkentymistä palveluille ja palvelutasonhallinnan teknistä toteutusta on kuvattu jäljempänä tässä luvussa.

Miten sitten voidaan arvioida, onnistuttiinko palveluiden määrittelyssä ja kuvaamisessa? Ainakin AHTi-yksiköllä oli nyt olemassa jokin pohja, jossa oli selkeästi lueteltuna sellaisia palveluita, joita organisaatio tuottaa. Palvelut muodostuivat pienemmistä osista, eli palvelukomponenteista, joka lisäsi palveluiden joustavuutta. Erilaisille asiakkuuksille oli luotu omia näkymiä palveluluetteloon. Lisäksi, kun palvelut lopulta vietiin myös toiminnanohjausjärjestelmään, jokainen palvelupyynnö ja häiriöilmoitus voitiin kohdistaa tietylle palvelulle, joka mahdollisti palvelutuotannon tar-

kan seurannan. Tärkein asia olikin, että AHTilla oli nyt olemassa jokin malli, jota voitiin lähteä kehittämään paremmaksi.

### *Palvelutasonhallinnan suunnitelma*

Kun AHTin palveluluettelo oli suunniteltu, voitiin siirtyä varsinaisen palvelutasonhallintaprosessin kuvaamiseen. AHTin palvelutasonhallinnan suunnitelmaan kuvattiin, miten ITILin mukaista palvelutasonhallintaa käytännössä toteutetaan AHTi-yksikössä. Kuvassa 14 näkyvät AHTin palvelutasonhallintaprosessin aktiviteetit.



Kuva 14. Palvelutasonhallinnan prosessi AHTi-yksikössä.

Jokainen aktiviteetti purettiin vielä auki omiksi prosesseikseen, kuvattiin kunkin aktiviteetin syötteet, toiminnot sekä lopputulokset. Näin muodostui selkeä kuva tehtävistä, joita piti laittaa kuntoon ennen kuin aktiviteetti voitiin ottaa käyttöön.

*Palvelutasojen määrittely ja kytkeminen palveluille*

Kun palvelut oli määritelty, niille voitiin nyt asettaa palvelutasot. AHTissa ei kuitenkaan ollut minkäänlaisia valmiita palvelutasoja, vaan ne piti suunnitella. Suunnittelussa tukeuduttiin vahvasti Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan suositukseen ICT-palvelujen palvelutasoluokituksesta (JHS 174).

JHS-järjestelmän mukaiset suositukset voivat olla esimerkiksi yhtenäisiä menettelytapoja, määrittelyjä tai ohjeita, joita on tarkoitettu käytettäväksi julkishallinnon tietohallinnossa. JHS-järjestelmän tavoitteena on mm. parantaa tietojärjestelmien ja niiden tietojen yhteentoimivuutta, luoda edellytyksiä yhdenmukaiselle toimintojen kehittämiseksi sekä tehostaa olemassa olevan tiedon hyödyntämistä. Suosituksilla pyritään myös minimoimaan päällekkäistä kehittämistyötä, ohjaamaan tietojärjestelmien kehittämistä ja saamaan aikaan hyviä ja yhdenmukaisia käytäntöjä erityisesti julkisten organisaatioiden tietohallintoon. Suositukset hyväksyy julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. (JHS-järjestelmän verkkopalvelu)

AHTissa tutustuttiin JHS 174 -suositukseen, mutta siinä olevat palvelutasomääreet eivät täysin suoraan sopineet yksikön tarpeisiin. Ensinnäkin AHTissa ei pystytty toteuttamaan kaikkia JHS 174:n mukaisia luokkia sellaisinaan, johtuen esimerkiksi palveluajasta, joka ei sopinut yhteen käytössä olevan virka-ajan kanssa. Toiseksi, kun luokat määriteltiin itse, myös ymmärrys palvelutasoista ja niiden sisällöstä kasvoi samalla.

AHTin palvelutasosopimuksissa palveluille luvattiin ensimmäisessä käyttöönottovaiheessa seuraavanlaisia palvelutasoja:

- Palvelukomponenteille luvataan Tavoitettavuutta (vain Palvelupiste) ja Käytettävyyttä (esim. palvelimet ja tietoliikenne).
- Palvelupyynnöille ja häiriöilmoituksille luvataan Reagointiaikaa ("otetaan käsittelyyn") ja Ratkaisuaikaa.
- Lisäksi luvataan Asiakastytyvääisyyttä.

Seuraavassa on esitelty AHTissa käytössä olevat palvelutasoluokat ja niiden määritelmät.

Palvelutasoluokka	Lyhenne	Tavoitettavuus	Ratkaisukyky	Palveluaika	Selite
ServiceDesk 1	S1	80% / 2 min	60 %	ark. 8:00-16:15	Vastaa JHS-luokitusta Tukipalvelut I

Kuva 15. Tavoitettavuuden palvelutasoluokka AHTissa.

**Tavoitettavuudelle** on tarjolla ainoastaan yksi palvelutasoluokka. Tämä tarkoittaa sitä, että AHTi lupaa asiakkailleen vastata 80% puheluista 2 minuutin sisällä. 60% yhteydenotoista pyritään ratkaisemaan ensimmäisen yhteydenoton aikana, ja Palvelupisteen palveluaika on arkisin kello 8-16:15.

Palvelutasoluokka	Lyhenne	Käytettävyys	Reagointi-aika	Ratkaisuaika	Palveluaika	Selite
Palvelun käytettävyys 1	K1	97%	V1: 4 t / 1 tp / 2 tp	V1: 2 tp / 3 tp / 5 tp	ark. 8:00-16:15	Vastaa JHS-luokitusta Tietoliikenteen peruspalvelut I ja Palvelinten käyttöpalvelut A
Palvelun käytettävyys 2	K2	99%	V2: 2 t / 4 t / 1 tp	V2: 1 tp / 2 tp / 3 tp	ark. 8:00-16:15	Vastaa JHS-luokitusta Palvelinten käyttöpalvelut B, pl. palveluaika
Palvelun käytettävyys 3	K3	99,5%	V3: 30 min / 2 t / 6 t	V3: 4 t / 1 tp / 2 tp	ark. 8:00-16:15	Vastaa JHS-luokitusta Tietoliikenteen peruspalvelut II, pl. palveluaika

Kuva 16. Käytettävyyden palvelutasoluokat AHTissa.

**Käytettävyydelle** tarjotaan kolmen tasoista luokitusta. Käytettävyyden tarkempaa mittaamista oli kuvattu luvussa 5.3. Samalla luokka pitää sisällään tiedon, kuinka nopeasti tukipyynnöön reagoidaan tai se ratkaistaan. Yksittäisen palvelupyynnön tai häiriöilmoituksen reagointi- ja ratkaisuaikat riippuvat aina kriittisyysluokituksista, joka määräytyy puolestaan tukipyynnön kiireellisyyden ja vaikutuksen perusteella, jonka Palvelupisteen asiantuntija tukipyynnölle arvioi. Esimerkki kriittisyysluokituksista:

- Tietoliikennettä koskeva häiriöilmoitus, laaja häiriö: Reagointi-aika 30 minuuttia, Ratkaisuaika 4 tuntia
- Tietoliikennettä koskeva häiriöilmoitus, yksi toimipiste: Reagointi-aika 2 – 6 tuntia, Ratkaisuaika 1-2 työpäivää

Palvelutasoluokka	Lyhenne	Reagointi-aika	Ratkaisu-aika	Palvelu-aika	Selite
Häiriöilmoitusten ja palvelupyyntöjen käsittely 1	H1	2 tp	4 vk	ark. 8:00-16:15	Luokka soveltuu esim. projektiehdotusten käsittelyajan kuvaamiseen.
Häiriöilmoitusten ja palvelupyyntöjen käsittely 2	H2	1 tp	5 tp	ark. 8:00-16:15	
Häiriöilmoitusten ja palvelupyyntöjen käsittely 3	H3	V1: 4 t / 1 tp / 2 tp	V1: 2 tp / 3 tp / 5 tp	ark. 8:00-16:15	Vastaa JHS-luokitusta Työasemapalvelut 1
Häiriöilmoitusten ja palvelupyyntöjen käsittely 4	H4	V2: 2 t / 4 t / 1 tp	V2: 1 tp / 2 tp / 3 tp	ark. 8:00-16:15	Vastaa JHS-luokitusta Työasemapalvelut 3, pl. palveluaika
Häiriöilmoitusten ja palvelupyyntöjen käsittely 5	H5	V3: 30 min / 2 t / 6 t	V3: 4 t / 1 tp / 2 tp	ark. 8:00-16:15	Vastaa JHS-luokitusta Työasemapalvelut 2, pl. palveluaika

Kuva 17. Häiriöilmoitusten ja palvelupyyntöjen käsittelyn palvelutasoluokat AHTissa.

Häiriöilmoitusten ja palvelupyyntöjen käsittelyn palvelutasoluokkia on yhteensä viisi. Nämä ovat yleisimpiä käytössä olevia palvelutasoluokkia, ja niissä luvataan asiakkaalle vain **reagointi- ja ratkaisuaikaa** sekä **palveluaikaa**.

Ratkaisuajat koskevat ainoastaan AHTin toimintaa. Mikäli tukipyynnön ratkaisemiseen osallistuu ulkoinen toimittaja, se ei kerrytä AHTin ratkaisuaikaa. Loppukäyttäjien kannalta tämä on kuitenkin toistaiseksi ongelma, koska loppukäyttäjän pitäisi voida luottaa yhden toimittajan tuottamaan kokonaispalveluun. Tämä voitaisiin tulevaisuudessa toteuttaa siten, että otettaisiin käyttöön ns. ulkoiset hankintasopimukset (UC, Underpinning Contracts), jolloin AHTin asiakkaidensa kanssa tekemät palvelusopimukset huomioisivat aina myös ulkoisten toimittajien vaatiman ajan tukipyyntöjen käsittelyyn.

**Asiakas- ja käyttäjätyytyväisyyden** palvelutasoluokassa (AS) palvelutasoa mitataan kouluarvosana-asteikolla 4-10. AHTi voi yhdessä asiakkaan kanssa asettaa tavoitetason yleiselle asiakas- ja/tai käyttäjätyytyväisyydelle, tai lisäksi myös asiakas-/käyttäjätyytyväisyyden eri osa-alueille.

Kun palvelutasoluokat oli AHTissa määritelty, seuraava vaihe oli pohtia, millaista palvelutasoa millekin palvelulle voidaan luvata. Palveluvastaavat määrittivät mahdollisen palvelutasolupauksen erikseen jokaiselle palvelukomponentille, joita oli yhteensä 134 kappaletta. Näin syntyi palvelutasoluokkien saatavuusmatriisi.

Palvelu	Palvelukomponentti	Palvelutasoluokkien saatavuus palvelukomponentteittain											
		K1	K2	K3	H1	H2	H3	H4	H5	S1	AS	Huom	
R6.1 AHTi Työasemavakio	R6.1.1 Työasemalaite ja oheislaitteet						x					x	
	R6.1.2 Perusohjelmistot						x						
	R6.1.3 Työaseman tietoturva						x						
	R6.1.4 Työaseman sovellukset						x						
R6.2 Tiedosto- ja tulostuspalvelut	R6.2.1 Henkilökohtaiset tiedostot						x						
	R6.2.2 Yhteiset tiedostot						x						
	R6.2.3 Henkilökohtainen tulostin						x						
	R6.2.4 Yhteiset tulostimet ja monitoimilaitteet						x						
R6.3 Etätyöpalvelut	R6.3.1 Etätyöyhteys						x					x	
	R6.3.2 Vahva tunnistus						x						
	R6.3.3 Yhteyden yli toimivat sovellukset ja palvelut					x							
R6.4 Sähköposti- ja viestintäratkaisut	R6.4.1 Sähköposti		x				x						
	R6.4.2 Pikaviestintä					x							
	R6.4.3 Verkkoneuvottelu						x						

Kuva 18. Esimerkki palvelutasojen saatavuusmatriisista yhden palveluryhmän (Työasemapaalvelut) osalta.

Palvelutasojen saatavuusmatriisista asiakas siis lopulta valitsee, mille palveluille se haluaa ”ostaa” ja minkä tasoista palvelua. AHTin tilanteessa tässä on ollut haasteena ja erityispiirteenä valtionhallinnon in-house -toiminta, jossa palvelut eivät ole varsinaisesti maksaneet asiakkaalle mitään. Toisaalta myöskään sanktioita ei ole käytössä. Business-puolella jokainen palvelutaso olisi erikseen hinnoiteltu ja myös sanktiot olisi määritelty (esim. xx% kuukausimaksusta tai xx euroa jokaisesta katkotunnista). Valtiolla toimintaa ohjaavat tulossopimukset.

Palvelutasojen sopiminen oli joka tapauksessa tärkeää siksi, että AHTissa ymmärrettään mitkä palvelut ovat loppukäyttäjävirstoille kriittisiä ja palveluiden laatua voidaan aidosti seurata.

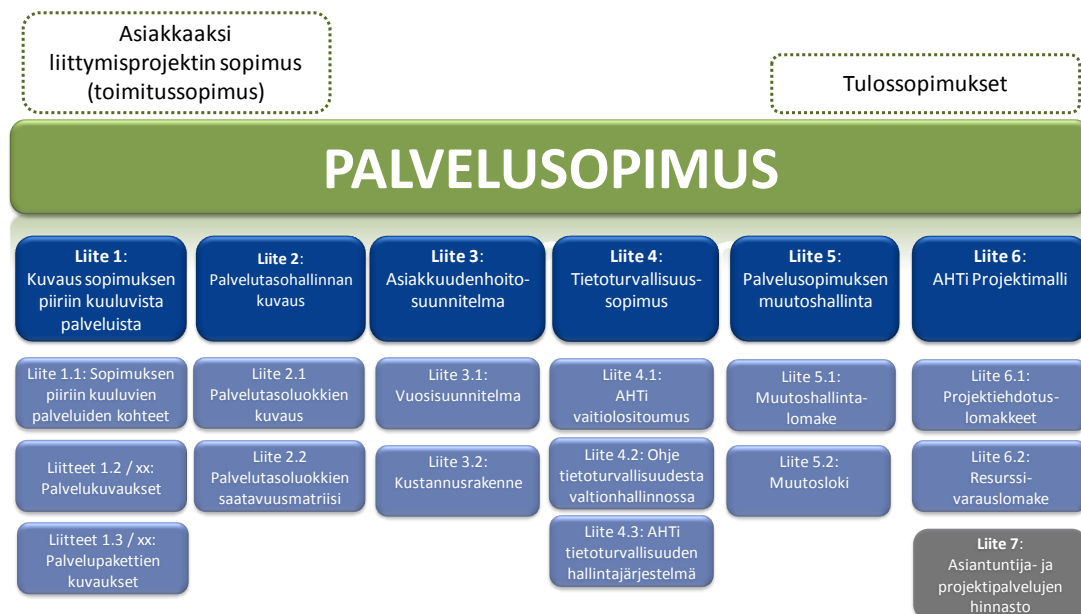


*Palvelutasojen kytkeminen osaksi palvelusopimuksia*

Palvelusopimuksen solmiminen on välttämätöntä, jotta syntyy dokumentoitu yhteisymmärrys toimittajan ja asiakkaan vastuista ja odotuksista (Kiiskinen ym. 2002, 157).

Palvelusopimus ja palvelutasosopimus käsitetään joissakin yhteyksissä samaksi asiaksi. Esimerkiksi Kiiskinen ym. määrittelevät, että palvelusopimus (Service Level Agreement, SLA) on keskeinen johtamistyökalu, jolla määritellään organisaation tarpeiden pohjalta palvelun sisältö ja sen toimittamista ohjaavat velvoitteet ja mekanismit. Jäljempänä he toteavat, että palvelusopimusta nimitetään joskus myös palvelutasosopimukseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 156.) Termit saattavat varsinkin puhekielessä sekoittua – erityisesti jos ei ole tietoa puhutaanko yleisellä tasolla sopimuksesta, vai varsinaisista sopimusdokumenteista.

AHTissa koko palvelusopimusrakenne suunniteltiin uudelleen samassa yhteydessä, kun palvelurakenne uudistettiin ja palveluille kytkettiin palvelutasot. AHTille muodostui toteutuksen aikana yksi iso palvelusopimuskokonaisuus, joka suurimpien asiakkuuksien osalta sisältää jopa 500 sivua. Tästä varsinainen palvelusopimus on n. 10 sivuinen dokumentti. Suurimman sivumäärän kokonaisuudessa muodostavat palvelukuvaukset. Kuvassa 19 on kuvattu AHTin palvelusopimusrakenne.



Kuva 19. AHTin palvelusopimusrakenne.

Sopimuksen varsinainen palvelutaso-osuus muodostuu kolmesta eri dokumentista: palvelutasoluokkien kuvauksesta, palvelutasojen saatavuusmatriisista, sekä varsinaisesta, asiakaskohtaisesta palvelutasosopimuksesta.

Palvelutasoluokkien kuvaus on kaikille asiakkaille yhteinen dokumentti. Dokumentissa kuvataan AHTin palveluille käytettävissä olevat tuetut palvelutasoluokat sekä niiden sisältämät mittarit, laskentasäännöt, tavoitearvot ja toteutumien raportit. Palvelutasoluokkiin viitataan mm. palvelutasosopimuksessa, jossa on asiakaskohtaisesti sovitut palvelutasot.

Palvelutasojen saatavuusmatriisi on myös kaikille asiakkaille yhteinen dokumentti (ks. kuva 18). Dokumentissa kuvataan, mille AHTin palveluiden palvelukomponenteille on tarjolla mitäänkin palvelutasoluokkia. Asiakkaan kanssa sovitaan palvelutasonhallinnan piiriin otettavat palvelut tarjolla olevasta valikoimasta (matriisista) ja ne kirjataan palvelutasosopimukseen.

Palvelutasosopimus (kuvassa Palvelutasonhallinnan kuvaus) on asiakaskohtainen dokumentti, jonka tarkoituksena on kuvata ja koota asiakaskohtaisesti sovitut AHTin tuottamien palvelujen palvelutasot. Lisäksi palvelutasoista kuvataan palvelujen laajuus ja kohteet, hallintakäytännöt ja raportointimenettelyt. Esimerkki: AHTin työ-

asemapalvelu kattaa kaikki asiakkaan näissä toimipisteissä (toimipisteet lueteltu) olevat AHTi Työasemat, tai AHTi Järjestelmätukipalvelu kattaa palvelun tuen seuraaviin järjestelmiin (järjestelmät lueteltu). AHTin palvelutasosopimuksen sisällysluettelo on tämän työn liitteenä (Liite 3). Seuraavassa on kuvitteellinen esimerkki siitä, miten palvelutasot voisivat olla merkittynä palvelutasosopimukseen.

Pk#	Palvelukomponentti	Palvelutaso/-t	Tarkennukset
A1.1.1	Palvelupiste	S1, AS	
A1.1.2	Lähitukipalvelu	AS	
A1.1.3	Palvelupyynnöiden ja tilaushallinnan portaali PaTi	S1, AS	Palvelupyynnöiden ja tilaushallinnan portaali on laajemmin käytössä vasta syksyllä 2012.
A1.3.1	Tunnus- ja valtuushallinta	AS	
R1.1.4	Etäkäyttöpalvelun valvonta ja hallinta	K1	
R1.1.6	Tietoliikenteen hallinta- ja valvontapalvelu	K3	
R4.1.4	Varmistukset ja palautukset	K1, K2, K3	Tarkennukset eri kohteiden osalta on kuvattu kohdassa 6.4 Palvelutasot kohteittain.
R4.2.1	Tiedostopalvelu	K2, AS	
R4.2.2	Tulostuspalvelu	AS	
R4.5.1	AHTilähiverkko	K2	
R4.5.2	AHTiNet WAN-verkko	K2	Palvelutasotavoite koskee ainoastaan AHTin osuutta palvelussa. Ulkoisten palvelutoimittajien palvelutasotavoitteet on kuvattu palvelusopimuksen liitteessä 1.
R4.5.3	VY-verkon käyttö	K2	Palvelutasotavoite koskee ainoastaan AHTin osuutta palvelussa. Ulkoisten palvelutoimittajien palvelutasotavoitteet on kuvattu palvelusopimuksen liitteessä 1.
R4.5.4	Vierailijaverkko	K2	
R4.5.5	Etäkäyttö	K2	
R4.5.6	AHTiNet Ongelmatilanteiden selvitys	H3	
R5.3.1	Työtila	K1, AS	
R6.1.1	Työasemalaitteet ja oheislaitteet	AS	
R6.3.1	Etätyöyhteys	AS	
R6.4.1	Sähköposti	K2	

Kuva 20. Esimerkki sovituisista palvelutasoista (palvelutasosopimuksen kohta 6.3 Palvelutasot palvelukomponentteittain).

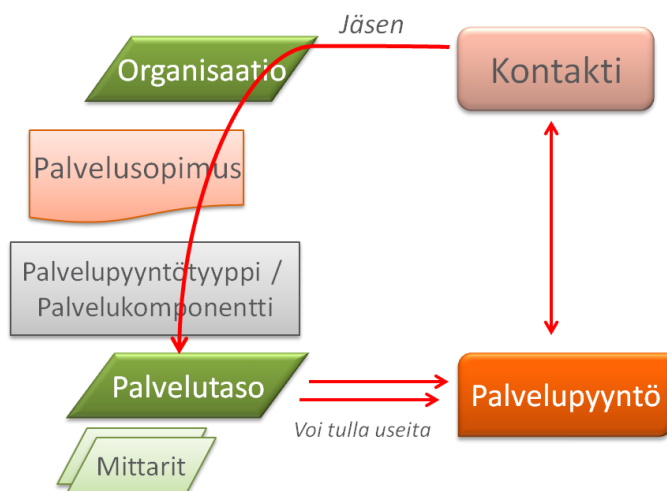
Kaikkiaan yksi AHTin palvelusopimus on tulostettuna n. 500-sivuinen dokumentti. Tästä sivumäärästä suurinta osaa edustavat palvelukuvaukset. Palvelusopimusrakenne on pyritty tekemään sellaiseksi, että jos esimerkiksi yksi palvelu tai palvelutaso muuttuu, riittää kun yksittäistä dokumenttia muutetaan, eikä sopimusta tarvitse lähteä aina kokonaan uusimaan.

AHTin uuden palvelusopimusrakenteen mukaiset palvelusopimukset allekirjoitettiin AHTin suurimpien asiakkaiden kanssa maaliskuussa 2012.

*Palvelutasonhallinnan tekninen toteutus toiminnanohjaustyökaluun*

Luvussa 7.1.1 on kuvattu AHTin toiminnanohjausjärjestelmän kytkeytyminen AHTin päivittäisen työn johtamiseen. Kaikki AHTissa käytössä olevat ITIL-prosessit on osittain viety myös toiminnanohjausjärjestelmään. Myös palvelutasonhallintaprosessi suunniteltiin alusta lähtien siten, että se oli toteutettavissa osaksi toiminnanohjausjärjestelmää.

Palvelutasot toteutettiin toiminnanohjausjärjestelmään siten että palvelutasojen lascurit ja mittarit toimivat siellä automaattisesti. Toiminnanohjausjärjestelmään tulee viedä tietysti vähintään ne palvelutasot, joista on sovittu asiakkaiden kanssa. AHTissa toiminnanohjausjärjestelmään vietiin kaikkien palvelukomponenttien palvelutasot. Jokainen asiakkaalta tuleva tukipyyntö kohdistetaan johonkin palvelukomponenttiin ja saa näin jonkun palvelutason. (Kuva 21)



Kuva 21. Palvelutason kytkeytyminen palvelupyynnölle.

Mikäli palvelutasosta ei ole sovittu asiakkaan kanssa, sitä kuitenkin seurataan sisäisesti (OLA-mittarit). Palvelutasoja voidaan kytkeä myös esim. yksittäisille sovelluksille (=CI:t eli palvelun osat). Aikaleimat ja värikoodit kertovat asiantuntijoille tike-

tin ratkaisemiseen käytettävissä olevan ajan. Järjestelmä ohjaa tikkettien priorisointia monella eri tavoin (”suuret linjat”) mutta käytännössä asiantuntijoiden on tehtävä priorisointia myös itse. Aikaleimat tallentuvat tikketille automaattisesti ja ovat näin myöhemmin raportoitavissa. (Kuva 22)

Tikkettinro	Tila	Avauspvm	Prioriteetti	Ryhmä	Yhteyshenkilöt	SLA?	Reagointi- / ratkaisuaika umpeutuu
R237730	Vastaanotettu	21.5.2013 09:42	4-Keskitaso	Hankinnat	Asiakas: (Nimi) Käsittelijä:	Ei	Reag: 21.5.2013 15:53 Ratk: 23.5.2013 11:45
R237717	Vastaanotettu	21.5.2013 09:30	5-Korkea	IT-infra	Asiakas: (Nimi) Käsittelijä	Kyllä	Reag: 21.5.2013 12:35 Ratk: 22.5.2013 10:28

Kuva 22. Viitteellinen kuva asiantuntijan tikkettinäköymästä.

Palvelutasonhallinnan tekninen käyttöönotto tehtiin 18.6.2012, eli reilu vuosi sen jälkeen kun AHTin ensimmäiset palvelukarttahahmotelmat oli luotu.

#### *Palvelutasonhallinta ja raportointi*

Palvelutasonhallinnan tekninen käyttöönotto mahdollisti lopulta palvelukohtaisen palvelutasototeumien raportoinnin suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä. Aivan kaikkia palvelutasoja ei toki saada järjestelmästä. Erityisesti palveluiden käytettävyyssiedot tulee mitata tai hankkia muulla tavoin (esimerkiksi suoraan ulkoiselta palveluntarjoajalta).

Kun siis mittarit ja laskurit olivat olleet jonkin aikaa käytössä, järjestelmästä alettiin tuottaa erilaista seurantatietoa. Nyt lähes kahden vuoden tiiviin rakentamisen jälkeen saatiin konkreettista tietoa siitä, toimivatko palaset yhteen ylipäänsä lainkaan, missä oltiin onnistuttu ja mitä pitää vielä muuttaa tai kehittää. Erityisesti juuri teknisen toteutuksen osalta havaittiin pitkään virheitä järjestelmään tallentuvien tietojen osalta. Kaikkia virhetilanteita ei ole pystytty vieläkään ratkaisemaan (tilanne marraskuussa 2013).

Tärkeintä on kuitenkin saada seurantatietoa yksikön toiminnasta ja suorituskyvystä, jotta johtamisessa ja palveluiden laadun kehittämisessä voidaan paneutua juuri oikei-

siin asioihin. Myös mittareita ja mittaamistapoja pystytään arvioimaan, kun saadaan tietoa suorituskyvystä – pystytäänkö lainkaan niihin tavoitteisiin joita on asetettu.

Asiakkaita varten laadittiin palveluraporttipohja, jonka sisällysluettelo on liitteenä (Liite 4). Palveluraporteissa ovat mukana ne tiedot, joista on sovittu palvelutasosopimuksissa. Palvelutasojen toteumia raportoidaan esimerkiksi palvelukomponentteittain ja palvelupyynnö- sekä häiriöilmoitustyypeittäin. Alla viitteelliset esimerkit, miten palvelutasototeumat lopulta konkretisoituvat raporteilla.

<b>Ratkaisuajan palvelutasototeumat palvelukomponentteittain: [asiakas] Q2/2013</b>							
#	Palvelukomponentti	Sov. palvelutaso	Q2	Kpl	Q1	Q4	Q3
R1.1.4	Etäkäyttöpalvelun valvonta ja hallinta	K1	-	-	-	-	-
R1.1.6	Tietoliikenteen hallinta- ja valvontapalvelu	K3	-	-	-	-	-
R4.1.4	Varmistukset ja palautukset	K1	78 %	9	100 %	69 %	73 %
R4.2.1	Tiedostopalvelu	K2	100 %	1	-	50 %	57 %
R4.5.1	AHTi lähiverkko	K2	61 %	38	63 %	78 %	75 %
R4.5.2	AHTiNet WAN-verkko	K2	50 %	2	100 %	57 %	75 %
R4.5.3	VY-verkon käyttö	K2	75 %	8	50 %	83 %	84 %
R4.5.4	Vierailijaverkko	K2	50 %	2	-	38 %	14 %
R4.5.5	Etäkäyttö	K2	75 %	4	0 %	78 %	71 %
R4.5.6	AHTiNet Ongelmatilanteiden selvitys	H3	100 %	4	50 %	56 %	100 %
R5.3.1	Työtila	K1	-	-	-	100 %	67 %
R6.4.1	Sähköposti	K2	96 %	369	83 %	91 %	93 %

Kuva 23. Esimerkki ratkaisuaikojen toteutumisesta palvelukomponentteittain.

<b>Ratkaisuajan palvelutasototeumat häiriöilmoitustyypeittäin: [asiakas] Q2/2013</b>					
Häiriöilmoitustyyppi	Q2	Kpl	Q1	Q4	Q3
Häiriö palvelussa	67 %	3	33 %	100 %	67 %
Häiriö sovelluksessa / järjestelmässä	74 %	27	86 %	89 %	85 %
Häiriö tietoliikenteessä	79 %	38	78 %	79 %	79 %
Häiriö tunnistautumisessa	43 %	7	60 %	73 %	95 %
Häiriö työasemalaitteessa tai oheislaitteissa	92 %	13	53 %	84 %	79 %
Häiriö, muu	50 %	2	83 %	74 %	82 %
Tietoturvailmoitus	-	-	-	100 %	100 %

Kuva 24. Esimerkki ratkaisuajan toteutumisesta häiriöilmoitustyypeittäin.

Aiemmin AHTissa oli voitu vain aavistella, että kyllä me ehkä käsittelemme tukipyynnöt riittävällä nopeudella. Nyt saatiin viimein faktaa siitä, mikä on todellinen

palvelutaso. Tällaisesta tilanteesta on jo huomattavasti helpompi lähteä kehittämään toimintaa, ja kaiken lisäksi nähdä vielä tulokset hyvin selvästi, kun palveluraportteille ei enää jossain vaiheessa ilmaannukaan ”punaisia lukuja” (jotka siis kertovat palvelutasotavoitteen alittamisesta). Helpompaa toki olisi olla tietämättä todellista palvelutasoa, mutta tällöin ei voitaisi myöskään puhua palvelujen tai laadun aidosta kehittämisestä.

Ensimmäiset palveluraportit toimitettiin asiakkaille joulukuussa 2012. Seuraava askel on ollut kehittää AHTin sisäistä palveluraportointia, jossa on tarkoitus mennä vielä huomattavasti tarkemmalle tasolle toiminnan pullonkaulojen analysoinnissa. Sisäisistä palveluraporteista saadaan tietoa esimerkiksi siitä, miten minkäkin ryhmän työpanos vaikuttaa palvelutasojen toteutumiseen, tai millaisia ovat palvelutasoteumat kunkin palvelun osalta. Ensimmäinen on tärkeää tietoa ryhmien esimiehille, jälkimmäinen palveluvastaaville. Mikäli sovittu palvelutaso esimerkiksi jonkun yksittäisen palvelun osalta jää toistuvasti toteutumatta, on arvioitava onko esimerkiksi resursseja riittävästi, pitääkö palvelua jotenkin kehittää, tai ohjeistusta parantaa. Sisäisen raportoinnin käynnistäminen on kuitenkin suuri kynnyks organisaatiossa, jossa tämän tasoista suorituskyvyn mittaamista ei ole aiemmin ollut. Kaikkien työ tulee läpinäkyväksi, ja esimiehet ja johto joutuvat puuttumaan epäkohtiin.

### 7.3 Kehittämistyön haasteet

AHTin palvelutasonhallinnan kehittäminen ja käyttöönotto kesti kaikkiaan n. 1,5 – 2 vuotta, riippuen hieman mistä tätä aikaa lasketaan. Joka tapauksessa tämä oli kuulemiemme arvioiden mukaan äärimmäisen nopea aikataulu. Lopputulos oli kuitenkin palkitseva, kun kaikki palaset viimein loksahelivat paikalleen. Haasteita käyttöönotossa oli tietysti paljon, ja nostankin niistä tässä esiin vain muutamia.

Haastavinta koko kehittämisprosessissa oli ehkä sekä oman että muiden kehittämiseen osallistuneiden henkilöiden ymmärryksen kasvattaminen ja ihmisten saaminen mukaan organisaation eri tasoilta – myös asiakkaiden puolelta.

Toiseksi haastavinta oli kyetä hahmottamaan, mitä pitäisi tehdä aina seuraavaksi, ja yrittää hahmottaa millainen lopputulos tulee olemaan. Lopputulos konkretisoitui kui-

tenkin vasta, kun kaikki palaset olivat kasassa ja niitä päästiin sovittamaan kiinni toisiinsa. Usein oli tilanteita, kun itsestä tuntui että suunta on oikea, mutta ei kyennyt perustelemaan sitä muille. *”Nämä nyt vain pitää tehdä, lopputuloksen näet ehkä kahden vuoden kuluttua.”*

Haastavaa oli myös

- riittävä viestintä ja läpinäkyvä tiedonhallinta samanaikaisesti toteutuksen kanssa,
- se, että kenelläkään ei ollut aiempaa kokemusta it-palveluiden tai mittarien määrittelystä,
- ”palvelu”-käsitteen mieltäminen uudelleen, kun aikaisemmin yksittäisiä järjestelmiä oli kutsuttu palveluiksi,
- se, että asiakkaalla ei ollut kokemusta tai tietoa siitä miten palveluita pitäisi tilata tai mitä niiltä pitäisi vaatia,
- palvelutasojen tekninen toteutus toiminnanohjausjärjestelmään, kun sekä AHTi että palvelun toimittaja vasta opiskelivat asiaa,
- palveluraporttien sisällön suunnittelu (lopulta, kun raportoitavaa tietoa olisi ollut, kukaan ei oikein osannut määritellä mitä haluttaisiin seurata), sekä
- saada henkilöstö ymmärtämään, että kaikkea tätä ei ole tehty pelkästään AHTilaisten kiusaksi.

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

### 8.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tavoitteena oli dokumenttien ja havainnoinnin pohjalta kartoittaa palvelutasonhallintaprosessin nykytilannetta organisaatiossa, sekä kyselytutkimuksen avulla selvittää:



- a) miten palvelutasonhallinnan käyttöönotto on vaikuttanut kohdeorganisaation palveluille asetettujen palvelutasotavoitteiden tunnistamiseen ja niiden mukaiseen toimintaan organisaatiossa,
- b) miten palvelutasonhallinnan käyttöönotto on näkynyt palveluiden tilaajille ja loppukäyttäjille, ja
- c) mitä kehittämistoimenpiteitä palvelutasonhallinnan osalta tulisi seuraavaksi tehdä.

Opinnäytetyön teoriaosuutta ja kehittämistyön kuvausta kirjoittaessa kävi ilmeiseksi, että AHTin palvelutasonhallinnan kehittämiseksi ei ole alun perin asetettu riittävän selkeitä välitavoitteita, jolloin tutkimus olisi voitu tehdä suoraan vasten esimerkiksi organisaatiossa tehdyn kehittämistyön tavoitteita. Tavoitteita oli kyllä kuvattu, mutta ne oli ilmaistu sen verran yleisellä tasolla, että arviointi niitä vasten olisi ollut hankalaa. Toinen vaihtoehto oli tutkia palvelutasonhallintaprosessia kokonaisuutena, ja selvittää prosessin kypsyysastetta yleisesti. Tähän olisi voitu käyttää pohjana esimerkiksi yksinkertaisesti ISO 20000 -standardin vaatimuksia, ja arvioida täyttyvätkö standardin kriteerit vai ei. Organisaatiossa on toteutettu ISO 20000 -itsearviointi kaksi kertaa (edellisen kerran syksyllä 2012), eikä tällainen tutkimus olisi tuottanut välttämättä kovin paljon lisäarvoa organisaatiolle tässä kehittämisen tilanteessa. Näin ollen tutkimus päätettiin toteuttaa kahden edellä mainitun näkökulman yhdistelmänä.

Palvelutasonhallinnan tavoitteita on kuvattu luvussa 6.3.1. AHTin tavoitteita oman toiminnan kehittämiseksi on kuvattu luvussa 7.1.1. Kun palvelutasonhallinnan kehittämisen tilannetta syksyllä 2013 arvioitiin vasten näitä edellä mainittuja tavoitteita, oli selvää, että muutamat tavoitteista olivat selvästi täyttyneet, ja osa tavoitteista – kehittämistyön keskeneräisyydestä johtuen – ei ollut täyttynyt. Tällaisia osa-alueita ovat:

1. Palvelutasojen sopiminen ja dokumentointi
2. Mittaaminen ja palveluraporttien tuottaminen
3. Liiketoimintasuhteiden kehittäminen
4. Kytkeminen palvelukatalogin hallintaan
5. Palvelutasonhallintamallin jatkuva arviointi ja kehittäminen

Näiden osa-alueiden toteutumista on käsitelty pitkälti luvussa 7.2 Palvelutasonhallinnan kehittämistyön toteutus.

Osana tutkimusta päätettiin toteuttaa kyselytutkimus, joka kohdistettiin juuri niihin palvelutasonhallinnan osa-alueisiin, joiden toteutuminen oli epäselvää. Nämä osa-alueet määriteltiin seuraavasti:

6. Palvelutasonhallinnan osaaminen ja ymmärryksen varmistaminen
7. Palvelutasojen seuranta, katselmointi ja valvonta
8. Kehitettävien alueiden tunnistaminen ja toimenpiteistä sopiminen, sekä toiminnan johtaminen yleisesti
9. Palvelujen laadun kehittyminen

Lisäksi kyselytutkimuksen osallistujilta haluttiin kysyä yleisesti ajatuksia palvelutasonhallinnan toteutuksesta sekä jatkokehittämisestä.

Tutkimus on läpileikkaus kehittämisen tilanteesta tietyssä ajankohtana syksyllä 2013. Tutkimuksen tuloksena ovat syntyneet kehittämissuositukset, jotka on kuvattu luvussa 9.

## 8.2 Tiedonkeruumenetelmien valinta

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Niitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan tarpeen ja myös tutkimusresurssin mukaan. (Pitkäranta 2010, 103.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosuuden tiedonkeruumenetelminä käytetään omaa havainnointia, kehittämistyön aikana syntyneitä dokumentaatiota, sekä kyselyjä.

Vaikka kyselytutkimus ei yleensä ole perinteinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, sen avulla saatetaan kuitenkin kerätä laadullista aineistoa. Kyselytutkimus on suosittu, koska se voidaan suorittaa suhteellisen nopeasti ja taloudellisesti (Pitkäranta 2010, 78-79). Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta, sekä sitä, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten tietoisia vastaajat ylipäättään ovat tutkitusta aiheesta tai miten perehtyneitä he ovat siihen (Ojasalo ym., 108).

Haastatteluiden käyttämisen etuna olisi tietysti ollut joustavuus. Haastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Kyselyissä tällaista mahdollisuutta ei ole. (Pitkäranta 2010, 104.)

Tässä opinnäytetyössä tehdyn esiselvityksen perusteella kyselyn käyttöä puolsivat kuitenkin seuraavat seikat:

- Toimiminen valtakunnallisesti hajautetussa organisaatiossa, jolloin haastattelut olisi pitänyt joka tapauksessa suorittaa videoyhteyden avulla.
- Haasteet tutkimukseen osallistuvien henkilöiden aikataulujen yhteensovittamisessa. Ryhmähaastattelua oli lähes mahdoton järjestää. Samoin yksittäisten haastattelujen toteuttaminen lyhyehköllä aikajänteellä (ks. seuraava kohta) osoittautui haasteelliseksi.
- Tarve saada tehtyä poikkileikkaustutkimus tietystä kehittämisen vaiheesta. Kehittäminen etenee jatkuvasti ja mikäli haastattelut olisivat sijoittuneet kovin pitkälle aikavälille, kehittämisen tilanne olisi ehtinyt muuttua välillä, jolloin myöhemmin haastateltaville lähtötilanne olisi ollut eri.
- Haastatteluihin arvioidun ajan suhteuttaminen niistä saataviin hyötyihin tilanteessa, jossa organisaatiolla on toimintaansa nähden monia erilaisia resurssi- ja aikatauluhaasteita liittyen muihin meneillään oleviin kehittämishankkeisiin.
- Tutkijan etukäteisoletus siitä, että tutkimuksen aihealueesta ei ole kovin syvällistä tuntemusta monillakaan tutkimukseen osallistuvista henkilöistä, johtuen siitä että tutkittava toimintamalli on organisaatiossa täysin uusi, ja ilmiönäkin melko tuore. Tällöin haastatteleamalla ei välttämättä olisi kuitenkaan saatu mainittavasti syvällisempää tietoa tutkittavasta aiheesta.
- Kyselyn mahdollistama anonyymi tutkimus. Tutkimuksen aihealue liittyy vahvasti yksikön johtamiseen, ja haastatteluihin väistämättä kytkeytyvä henkilökohtaisuus olisi saattanut vaikuttaa haastateltavien käyttäytymiseen.

Kyselyä suunniteltaessa oli tiedossa, että tarvittaessa kyselyn tuloksia koskien voidaan tehdä vielä täydentäviä haastatteluja. Lopulta tällaisille haastatteluille ei kuitenkaan nähty tarvetta, koska kyselyiden tuloksista saatiin koostettua organisaation tilanteeseen ja tarpeisiin nähden riittävän kattava kehittämissuunnitelma.

### 8.3 Käytännön toteutus

Kyselyiden suunnittelussa lähdettiin liikkeelle siitä, että erilaisia kyselyitä olisi tarvinnut toteuttaa mahdollisimman pieni määrä. Lopulta kyselyitä päätettiin kuitenkin toteuttaa eri sidosryhmille yhteensä neljä kappaletta. Tämä johtui siitä, että koska aihe itsessään jo oli jonkin verran monimutkainen ja uusi, kysymykset haluttiin pitää mahdollisimman selkeinä. Mikäli eri henkilöstöryhmien kyselyitä olisi yhdistetty keskenään, kysymyksissä olisi tarvinnut antaa liiaksi ohjeistusta vastaamiseen eri henkilöstöryhmien välillä. Tilaaja-asiakkaille toteutetussa kyselyssä kysymykset muotoutuivat joka tapauksessa niin eri näkökulmasta, että kysely oli välttämätöntä toteuttaa erillisenä.

AHTin johdolle tehdyssä kyselyssä haluttiin kartoittaa erityisesti johdon näkemystä mm. palvelutasonhallinnan tilanteesta koko organisaatiossa, sekä sen vaikutuksista koko organisaation johtamiseen. Johdolle suunnatun kyselyn perusjoukkona toimi koko AHTin johto, yhteensä seitsemän henkilöä, ja kysely kohdistettiin koko tälle perusjoukolle.

AHTin esimiehille ja kehittäjille tehdyssä kyselyssä haluttiin kartoittaa esimiesten ja kehittäjien näkemyksiä mm. palvelutasonhallinnan käyttöönoton tilanteesta sekä palvelutasonhallinnan käyttöönoton vaikutuksista omien ryhmiensä tai toimintayksiköidensä päivittäisen työn johtamiseen. Tämän kyselyn perusjoukkona oli kaikki AHTin esimies- ja toiminnan kehittämistehtävissä toimivat henkilöt. Kyselyä päätettiin rajata kaikkien esimiesten ja kehittäjien perusjoukosta siten, että kysely kohdistettiin kaikille Asiakas- ja työasemapalvelut- sekä Palvelutuotanto -toimintayksiköiden esimiehille, sekä näiden yksiköiden esikunnissa työskenteleville henkilöille, joiden tehtävänä on kehittää toimintayksiköiden toimintamalleja. Yhteensä tämän kyselyn vastaanottajia oli 16 henkilöä.

AHTin henkilöstölle tehdyssä kyselyssä haluttiin kartoittaa henkilöstön näkemyksiä palvelutasojen vaikutuksesta päivittäisen työn tekemiseen. Koska erityisesti AHTin asiakaspalveluhenkilöstö työskentelee jatkuvasti asiakasrajapinnassa, jossa heillä on kontakti AHTin palveluiden loppukäyttäjiin, haluttiin kysyä myös henkilöstön näkemyksiä loppukäyttäjien palvelutasotietämyksestä. Henkilöstökyselyä päätettiin rajata

koko henkilöstön perusjoukosta siten, että kysely kohdistettiin ainoastaan Asiakas- ja työasemapalvelut- sekä Palvelutuotanto -toimintayksiköiden henkilöstölle (ks. Kuva 3), ja tästä laskettiin pois tietysti myös AHTin johto sekä esimiehet ja kehittäjät, joi-  
le toteutettiin omat kyselynsä. Yhteensä tämän kyselyn vastaanottajia oli 133 henki-  
lää.

AHTin asiakkaille suunnatussa kyselyssä haluttiin kartoittaa asiakkaiden näkemyksiä mm. AHTin palvelutasonhallinnan toteutuksen selkeydestä, sekä vaikutuksista tilaa-  
jille ja loppukäyttäjille. Asiakkaille suunnatun kyselyn perusjoukkona oli kaikki AHTin tilaajaorganisaatiot ja heidän yhteyshenkilönsä (n. 1-5 henkilöä per organi-  
saatio). Kyselyn vastaanottajat suunniteltiin yhdessä AHTin asiakaspalvelupäällikön kanssa. Kohderyhmäksi valikoitui yhteensä 19 vastaajaa.

Kysymysten muotoilu oli jossain määrin haasteellista, sillä vastaajilta ei voitu kysyä suoraan esimerkiksi ”ymmärrätkö palvelutasonhallinnan toteutuksen”, vaan tämä ”ymmärrys” piti selvittää useammilla eri kysymyksillä, joihin saatujen vastausten perusteella voitiin yrittää arvioida ymmärryksen tasoa. Kyselylomakkeiden loogi-  
suuden vuoksi samaan osa-alueeseen liittyviä kysymyksiä ei kuitenkaan kysytty lomakkeilla välttämättä peräkkäin, vaan nämä kysymykset yhdistettiin saman kokonai-  
suuden alle vasta tulosten analysointivaiheessa.

Kyselyt toteutettiin sähköisellä kyselytyökalulla (Webropol), koska sen avulla vasta-  
usten kerääminen ja analysointi on kaikkein yksinkertaisinta. Jokaiseen kyselyyn luotiin erillinen linkki, jotka lähetettiin eri kohderyhmille saatekirjeen mukana. Saa-  
tekirjeet sekä varsinaiset kyselyt löytyvät opinnäytetyön liitteenä (Liitteet 5.1-5.4, kysymysten perässä olevat \*-merkinnät kertovat siitä, että kysymykseen vastaaminen oli pakollista).

Kysely toteutettiin lokakuussa 2013, vastausaikaa oli yksi viikko. Vastaajamäärät ja vastausprosentit eri vastaajaryhmissä muodostuivat seuraavanlaisiksi:

- AHTi henkilöstö: 31/(133) vastausta (vastausprosentti 23%)
- AHTi esimiehet ja kehittäjät: 5/(16) vastausta (vastausprosentti 31%)
- AHTi johto: 5/(7) vastausta (vastausprosentti 71%)
- AHTi asiakkaat: 4/(19) (21%)

#### 8.4 Tulosten käsittely, analysointi ja tulkinta

Aineiston analyysin tavoitteet voi jakaa karkeasti kahtia: laaja aineisto pitää yleensä järjestää jollakin tavoin (luokittelemalla, tyypittelemällä, teemoittelemalla jne.) yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Toiseksi, aineistoa ja analyysin tuloksia pitää aina tulkita jollakin tavoin. Tulkitsemisvaiheessa tehdyille havainnoille annetaan jokin merkitys, niille tarjotaan selityksiä ja ymmärrystä, niiden välille rakennetaan yhteyksiä ja vedetään johtopäätöksiä. Tässä vaiheessa on usein ongelmana, että tutkija alkaa muuntaa monimuotoista, rikasta ja vaikeasti hallittavaa aineistoa yksinkertaisiksi muuttujiksi, joiden välille etsitään mekanistisia ja lineaarisia yhteyksiä, kiinnittämättä huomiota aineistossa oleviin merkityksiin. Tällöin tutkimusaineisto irtoaa asiayhteydestään ja menettää tapaustutkimuksellisen vahvuutensa. (Eriksson & Koistinen 2005, 30; Shank 2002, 77; Patton 1990, 423.)

Eskola & Suorannankin mukaan laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen, eikä tähän vaiheeseen heidän mukaansa ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. ”Tulkintojen hedelmällisyys ja osuvuus on lopulta kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta.” (Eskola & Suoranta 2001, 145.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruun tuloksena syntyneen aineiston tulkintaan on pyritty kiinnittämään erityistä huomiota. Opinnäytetyön tutkimuskysymys tiedettiin jo alkuvaiheessa melko hyvin, ja siihen pyrittiin löytämään vastauksia. Tulkintaa on tehty hyvin aineistolähtöisesti, koska tutkimuksen kohde oli siinä mielessä ainutlaatuinen, että siitä oli hyvin vaikeaa löytää selkeää, yhtenäistä teoriapohjaa. Tutkimuksen luonteesta johtuen sen tuloksia ei myöskään ole tarkoitus pyrkiä yleistämään, vaan löytää vastauksia tähän nimenomaiseen tapaukseen liittyen.

Koska kyselytutkimus toteutettiin useana erillisenä kyselynä, tulosten analysoinnin osalta piti päättää tehdäänkö se kohderyhmien vai kyselytutkimuksen osa-alueiden mukaisesti. Tulokset päätettiin raportoida osa-alueittain, ja tarkentaa kohderyhmätiedolla. Kyselylomakkeiden loogisuuden vuoksi samaan osa-alueeseen liittyviä kysymyksiä ei myöskään kysytty lomakkeilla välttämättä peräkkäin, vaan nämä kysymykset yhdistettiin saman kokonaisuuden alle vasta tulosten analysointivaiheessa.

Jokainen kysymys käytiin läpi siten, että ensin vastaukset lajiteltiin niistä havaittujen teemojen mukaisesti, jonka jälkeen teemoja tarkennettiin ja pilkottiin. Aluksi esimerkiksi osa vastauksista teemoiteltiin Sekalaista-koriin, josta kuitenkin jälkimmäisillä tarkastelukerroilla löytyi kuitenkin vielä erillisiä teemoja. Samoin osa vastauksista luokiteltiin aluksi kuuluvaksi eri teemoihin, esim. ”Asiakkaat eivät tunnista palveluita” ja ”Asiakkaat eivät tunnista AHTin roolia palveluiden tuottamisessa”, mutta lopulta havaittiin että vastauksissa oli niin paljon päällekkäisiä ajatuksia, että nämä yhdistettiin samaksi teemaksi: ”Asiakkaat eivät tunnista palveluita tai AHTin roolia palveluiden tuottamisessa”. Lisäksi teemoitellut vastaukset vielä ryhmiteltiin teeman sisällä, jotta niistä saatiin tehtyä sujuvakielinen analyysi.

Vastauksista poimittiin myös tilannetta kuvaavia sitaatteja, joita on käytetty tulosten havainnollistamisessa. Erityisesti AHTin johdon, esimiesten ja kehittäjien, sekä asiakkaiden vastauksista poimittiin runsaasti sitaatteja, koska vastauksia oli selvästi pohdittu, ja ne kuvaavat hyvin vastaajien ajatuksia vallitsevasta tilanteesta.

Avoimissa vastauksissa eri teemojen toistumisen laskennassa käytettiin ”mainintojen” määrää, koska samassa vastauksessa saattoi olla mainintoja useisiin eri teemoihin liittyen. Samoin vastaus saattoi sisältää useita eri merkityksiä, esim. ilmaista tarvetta, vaikka oli lueteltu pelkät keinot. Tällöin vastausten analysoinnissa vastaus tulkittiin maininnaksi kahteen tai useampaan eri teemaan. Ilmaisutapana analysoinnissa käytettiin esim. merkintää ”+1”, joka tarkoitti sitä että teemaan liittyen oli ollut vastaus, joka kuitenkin sisällöllisesti oli siirretty toisen teeman alle (esim. ”Asiakkaille pitäisi tarjota informaatiopakettia, koulutusta tms.” teemoiteltiin sekä tiedotustarpeeseen, että tiedotuksen keinoihin).

Osa vastauksista jätettiin huomioimatta, koska niissä käytetty ilmaisutapa oli niin epäselvä tai vastaukset sisälsivät sellaisia kielellisiä virheitä, että niiden perusteella ei voitu tulkita mitä vastauksessa tarkoitetaan (esim. *”Ei aina loppujen lopuksi tiedä onko OLA tai SLA määritelty oikein palveluna.”*).

Muutamissa kyselyjen sisältämissä kysymyksissä oli piirteitä kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä. Tällaisia olivat esim. Kyllä/Ei -kysymykset, joiden perusteella voitiin laskea vaihtoehtojen vastausprosentit vastaajien lukumäärään verrattuna. Tä-

mä ei kuitenkaan ollut kyselyjen päätavoite, ja vaikka vastauksia voitiinkin analysoida määrällisesti, niitä pyrittiin kuitenkin analysoimaan laadullisella tutkimusotteella.

Seuraavassa luvussa on käsitelty tutkimuksen tulokset. Dokumentointi on toteutettu siten, että hakasuluissa olevat numerot viittaavat liitteenä olevaan kehityskohdelistaan (Liite 6). Listasta löytyvät kaikki esille nousseet kehittämisehdotukset, niiden esittäjät (vastaajaryhmittäin) ja tieto montako kertaa ehdotus on vastauksissa mainittu. Tulosten tulkinnan helpottamiseksi kyselyyn vastanneiden kokonaismäärä on joissakin kohdissa ilmoitettu merkinnällä (N=x).

## 8.5 Tutkimustulokset

### *Palvelutasonhallinnan osaaminen ja ymmärryksen varmistaminen*

ITILin mukaan palvelutasonhallinnan tavoitteena on luoda sekä palvelun toimittajalle että palvelun vastaanottajalle selkeämpi kuva vastuista ja selkeät palvelutavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Tavoitteena on myös varmistaa, että kaikki palveluun liittyvät tahot ymmärtävät, minkä tasoista palvelua on sovittu toimitettavaksi (ks. luku 6.3.1).

AHTin johto koki tietävänsä AHTin tuottamiin palveluihin kohdistuvat **palvelutasotavoitteet** joko hyvin (60% vastaajista) tai melko hyvin (40%) (N=5). Myös esimiehet ja kehittäjät kokivat tietävänsä omien ryhmänsä tai toimintayksiköidensä tuottamiin palveluihin kohdistuvat palvelutasotavoitteet joko hyvin (40%) tai melko hyvin (60%) (N=5). Henkilöstöstä puolestaan 58% koki tietävänsä hyvin tai melko hyvin tuottamiinsa palveluihin kohdistuvat palvelutasotavoitteet, kun taas 42% vastaajista koki tietävänsä tavoitteet melko huonosti tai huonosti (N=31).

Sekä AHTin johto (N=5) että esimiehet ja kehittäjät (N=5) arvioivat omaa **osaamistaan AHTin palvelutasonhallinnasta** hyväksi (20%) tai melko hyväksi (80%). Johto koki puutteita mittaristojen määrittelyosaamisessa [28], palvelutasojen teknisen toteutuksen ymmärtämisessä [19], eri palvelupyyntötyyppien palvelutasojen tuntemuksessa [14], palvelutasojen muuttamisen prosessissa (tiedon jalkauttaminen toimintayksiköihin) [1], sekä yleisesti sisäisten ja ulkoisten palvelutasosopimusten tun-



temuksessa [23]. Lisäksi kommentoitiin, että *”pitäisi löytää vähitellen myös näkemyksiä uusien organisaatioiden palvelutasoihin”* [2]. Esimiehet ja kehittäjät kokivat puutteita palvelutasonhallinnan perusosaamisessa, kokonaisuuden hahmottamisessa ja riippuvuuksien ymmärtämisessä [21], sekä eri roolien vastuiden ja tehtävien hahmottamisessa [13].

Arvioitaessa AHTin henkilöstön palvelutaso-osaamista, AHTin johdon näkemykset hajautuivat. 60% koki osaamisen olevan melko huonoa, 40% koki osaamisen olevan melko hyvää (N=5). Puutteiksi johto arvioi, että osaaminen vaihtelee eri yksiköiden kesken [22], eikä henkilöstöllä ole tarkkaa käsitystä seurannan vaikutuksista omaan työhön liittyen [24]. Kaikki esimiehet ja kehittäjät puolestaan arvioivat henkilöstön palvelutaso-osaamisen melko huonoksi (100% vastauksista, N=5). Myös tässä ryhmässä tuotiin esille osaamisen epätasaisuus [22], sekä lisäksi ryhmä- ja henkilötasolle menevän raportoinnin puuttuminen [4], reagointi- ja ratkaisuaikojen merkityksen ymmärtäminen, sekä yleisesti palvelutasonhallinnan tärkeyden sisäistäminen [24].

AHTin henkilöstöltä ei kysytty suoraa arviota osaamisen tai ymmärryksen tasosta, vaan heiltä kysyttiin miten he hyödyntävät palvelutasotietoja päivittäisessä työssään. 11 vastaajaa (N=31) kertoi tavalla tai toisella seuraavansa tukipyyntöjen OLA- ja SLA-umpeutumisaikoja toiminnanohjausjärjestelmästä ja käsittelevänsä pyyntöjä kiireellisyysjärjestyksessä. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että kiireellisyyden määrittäminen ei ole aina aivan yksiselitteistä, johtuen esimerkiksi siitä että tukipyynnön kriittisyys ja vaikutus on arvioitu alun perin väärin (jolloin palvelutaso on määritetty liian pieneksi tai suureksi).

*”...poimin tiketeistä kiireellisimmät ja kriittisimmät ensin enkä punaisimpia jos ei ole kovin tärkeä.”*

Vastaajat kertoivat myös arvioivansa itse uudelleen tukipyyntöjen kiireellisyyttä, *”onko asialla kiire vai ei oikeasti”*.

10 vastaajaa (N=31) kertoi, etteivät he seuraa palvelutasotietoja mitenkään. [30]

*”Teen töitä 7h 15 min+, jonka jälkeen lähdän kotiin. Ei ole aikaa katsella, missä palvelupyynnössä on ola/sla ja missä ei. Lisäksi palvelupyynnön väri ei vaikuta tekemisiini mitenkään. Teen ne tehtävät jotka osaan.”*

Muutammat vastaajista kertoivat, ettei heidän tai heidän ryhmänsä tehtäviin kohdistu tällä hetkellä palvelutasotavoitteita.

Osa vastaajista kertoi hyödyntävänsä palvelutasotietoja vain satunnaisesti.

*”...joskus tulee managerista katsottua koonnit lähiaikoina umpeutuvista. Pyrin kyllä huomioimaan tikettien käsittelyssä, mutta mitenkään työtapa siitä ei ole tullut.”*

Henkilöstöltä kysyttiin myös puutteista omaan palvelutaso-osaamiseen liittyen, ja näistä vastauksista saatiin huomattavasti tarkempi kuva myös siitä, miksi palvelutasotietoja ei päivittäisessä työssä ehkä hyödynnetä riittävästi. 10% vastanneista (N=31) ilmoitti, ettei tiedä palvelutasoista mitään: *”En tiedä niistä mitään. Ainakin luulen niin.”*. Kahdessa vastauksessa mainittiin, että sopimusten tuntemus pitäisi olla paremmalla tasolla [23]. Toisaalta toisessa vastauksista aprikoiitiin, ettei sopimuksia ehkä kuulukaan tuntea, koska luvatut palvelutasot *”ehkä näkyvät toiminnanohjausjärjestelmästä”*. Vastaajat kokivat myös, etteivät he tiedä millaiset tiketit hoidetaan ensin, tai mitä käsitteillä OLA ja SLA tarkoitetaan [24]. Ihmetystä aiheutti myös, miksi kaikilla tiketeillä ei ole palvelutasotavoiteaikaa, millä perusteella tai miten laskeamalla tavoiteaikoihin on päästy, sekä miten palvelutasototeumaraportteja käsitellään ja tulkitaan asiakkaiden kanssa [24]. Yleisesti toivottiin kertausta palvelutasoasioista [24], sekä erityisesti esimiehiltä tulevaa ohjeistusta [37].

Lisäksi AHTin henkilöstön vastauksissa oli nostettu esille yleisiä puutteita palvelutasonhallintakokonaisuudessa. Nämä on huomioitu kohdassa *Palvelutasonhallinnan toteutus ja jatkokehittäminen* (s. 91).

Pyydettyä arvioimaan palvelujen **loppukäyttäjien tietämystä palveluille sovitusta palvelutasoista**, kaikki AHTi-yksikön vastaajaryhmät kokivat että loppukäyttäjien tietämys on melko huonoa tai huonoa. AHTin johdon osalta jopa kolmessa vii-

destä vastauksesta mainittiin, että loppukäyttäjillä ei ole tietoa mitä sopimuksissa on luvattu [25]. *”Odotukset ovat erilaisia kuin palvelutasot antavat ymmärtää.”* *”Loppukäyttäjä analysoi AHTin palvelua ”mutu-tuntumalla”*”. Yhdessä vastauksista mainittiin, että loppukäyttäjät eivät myöskään tiedä, mitkä ovat AHTin palveluja [25]. Aivan samanlaisia viitteitä saatiin myös esimiesten ja kehittäjien vastauksista. Kolmessa vastauksessa todettiin, että loppukäyttäjillä ei ole tietoa sovitusta palvelutasoista, ja yhdessä vastauksessa todettiin, että *”tavallinen asiakas ei keskimäärin tiedä edes mitkä ovat AHTin palveluita”* [25]. Sekä johdon että esimiesten ja kehittäjien vastauksissa oli nostettu myös esille, ettei loppukäyttäjää välttämättä kiinnosta palvelutasot tai niiden seuranta, vaan *”pelkästään se onko hommat tullut hoidettua”*[26].

Myös AHTin henkilöstö (N=31) koki, että loppukäyttäjät eivät tiedä sovitusta palvelutasoista juuri mitään (7 mainintaa), eivätkä tunnista palveluita tai AHTin roolia palveluiden tuottamisessa (5 mainintaa). [25]

*”Aluepalvelussa kysellään esimerkiksi ns. harmaan alueen tehtäviä, jotka eivät edes kuulu AHTille ja ollaan loukkaantuneita jos näitä ”ei kuuluvia” tehtäviä ei tehdä.”*

*”AHTiin tulee esimerkiksi palvelupyynnöitä, joissa pyydetään asentamaan ohjelmistoa, jota virasto ei edes ole hankkinut vielä.”*

Vastausten mukaan loppukäyttäjät odottavat palvelua aina välittömästi (9 mainintaa), tai kaikki pyynnöt pitäisi käsitellä kiireellisenä. Käyttäjät olettavat että palvelu on samanlaista kuin ennenkin, ja osa saattaa olettaa että palvelutasoja mitataan kaikesta palvelusta. [25]

*”Asiakkaan toive on saada palvelua HETI eikä vasta SLA:n mukaisesti usean päivän kuluttua! Monet kokevat palvelun huonontuneen (ratkaisuaikojen pidentyneen) palvelutasojen käyttöönoton myötä.”*

*”Asiakkaat eivät tiedä mihin kiireellisyysluokkaan heidän ongelmansa oikeasti kuuluu. Jokainen ongelma, joka heitä kohtaa pitäisi käsitellä kiireellisesti.”*

*nä. Jos itse ovat valinneet kiireellisyysluokan on yleensä kiireellinen tai erittäin kiireellinen.”*

*”Jokainen katsoo olevansa ensimmäinen ja kiireellisin.”*

*”Nyt ovat vaan sitä mieltä että kaikki on huonosti kun ei palvelua saa heti tai seuraavana päivänä.”*

Kaikilta AHTi-yksikön vastaajaryhmiltä kysyttiin myös, **miten loppukäyttäjien tietämystä AHTin palvelutasoista voitaisiin kehittää**. Keinoiksi tietämyksen lisäämiselle sekä AHTin johto että esimiehet ja kehittäjät ehdottivat yleisesti tiedotuksen lisäämistä sekä esim. valmiiden viestintäpakettien rakentamista [25], palvelulupaus-ten viestimistä AHTin palveluportaalissa (PaTi) tai loppukäyttäjille lähtevissä automaattivastauksissa [25], sekä jonkinlaisen online-tiedon tarjoamista (esim. tämänhetkiset jonotusajat) [25]. Myös asiakasyhteistyön roolia korostettiin [7]. Yksi vastaaja totesi, että asiakkaita on kyllä informoitu asioista, mutta *”...tie vain on pitkä, koska eihän tällaiseen ole valtionhallinnossa totuttu”*.

AHTin johdon näkemyksen mukaan loppukäyttäjien tietämyksen lisääminen olisi palvelujen tilaajien eli tietohallintoyksiköiden asia [27]. *”Heillä pitäisi olla viestintävastuu asiakkailleen.”* *”...tilaajan pitäisi viedä tietämystä omaan organisaatioon sen omalle kielelle jalostettuna ja saada loppukäyttäjätkin ymmärtämään, mitä odottaa ja vaatia AHTilta.”* Esimiesten ja kehittäjien näkemyksenä taas oli, että AHTin tulisi itse ottaa vastuu viestinnästä palveluihin ja sovittuihin tasoihin liittyen.

Myös AHTin henkilöstön vastausten mukaan tärkeintä olisi lisätä tiedotusta suoraan loppukäyttäjille [25]. Tämä oli mainittu 18 vastauksessa 24:stä (N=31). Asioita, joista toivottiin tiedotusta, olivat yleisesti palvelusopimukset, palvelutasot käytännössä (*”minkä verran asiat vaativat aikaa ja kuinka paljon ennen palvelupyynnöt tulisi tehdä”*), sekä AHTin toimintamalli esimerkiksi tukipyyntöjen priorisoinnissa. Keinoiksi ehdotettiin yhteisinfoja / tietoisuuksia / tiedotustilaisuuksia / koulutuksia, informaatiopakettia tai -esitettä, palvelutasojen esittelysivustoa intraan, suoraa sähköpostiviestintää, selkeämpää esitystapaa (esim. tiivistelmätaulukot asiakasvirastoittain),

sekä – samoin kuin muutkin vastaajaryhmät ehdottivat – palvelutasotietoja palveluportaaliin tai toiminnanohjausjärjestelmästä lähteviin automaattiviesteihin.

Tiedottamisen tulisi olla hyvin kohdennettua ja käytännönläheistä.

*”Yksittäisellä virkamiehellä ei ole oman työnsä ohessa kiinnostusta omaaloitteisesti tutkia tällaisia asioita. Asiat pitää syöttää heille.”*

Lisäksi muistutettiin, että loppukäyttäjiä pitäisi muistaa informoida asioista useammin kuin kerran, kun sopimukset ovat syntyneet.

*”Asiakaskunta kuitenkin muuttuu koko ajan (tulee ja menee virkamiehiä eri virastoissa). Uudet eivät tiedä ja ei välttämättä vanhatkaan muista kolmen vuoden takaisia asioita / sopimuksia.”*

Tiedottamisen vastuista AHTin henkilöstön vastauksissa oltiin montaa mieltä [10]. Osan mielestä vastuu on AHTilla ja erityisesti sen johdolla:

*”Johdon pitäisi myös ”matkasaarnata” joka tilanteessa asiasta, tarkoittaa että heidänkin pitäisi ymmärtää asiasta jotakin ja kokea se tärkeäksi.”*

Muutamassa vastauksessa oli esitetty, että tietohallintojen ja AHTin edustajan pitäisi hoitaa tiedottamista yhdessä, osittain yhteistyössä myös virastojen edustajien kanssa. Kahdessa vastauksessa oli vastuuta esitetty myös pelkästään virastoille ja niiden johdoille.

AHTin asiakkailta, eli tilaajayksiköiltä ja -virastoilta kysyttiin heidän näkemystään yleisesti **palvelutasosopimusten ymmärrettävyydestä, oman yksikkönsä palvelutasonhallintaosaamisesta, sekä osaamispuutteista**. Palvelutasosopimusta pidettiin tasapuolisesti melko selkeänä tai melko epäselvänä (50/50%, N=4). Puutteiksi koettiin toteutustapa, jossa palvelutasot ja niiden määritelmät on toteutettu eri dokumentteina (ks. luku 7.2), palvelutasojen määrittelyn keskeneräisyys, järjestelmäkohtaisten palvelutasojen puute, sekä sanktioiden ja kannustimien puute [14]. Oman palvelutasonhallintaosaamisensa asiakkaat kokivat olevan pääosin melko hyvä (3/4 vastaa-

jasta). Ongelmaksi koettiin palvelujen määrittelyosaamisen puute [29], sekä resurssivaje [34].

*”Tarkoitus on ollut hakea lisätietoa koulutuksen kautta, mutta vastuuhenkilöillä ei ole vielä tähän mennessä ollut aikapulan takia mahdollisuutta osallistua.”*

#### *Palvelutasojen seuranta, katselmointi ja valvonta*

Palvelutasonhallinnan tavoitteena on seurata, katselmoida ja valvoa tuotettujen IT-palvelujen tasoa, sekä tätä kautta varmistaa että palvelut tuotetaan sovitulla palvelutasolla, ja tarvittaessa tehdä korjaavia toimenpiteitä (ks. luku 6.3.1).

Sekä AHTin johdolta että esimiehiltä ja kehittäjiltä kysyttiin, kuinka hyvin he **tuntevat tämänhetkiset palvelutasototeumat**, ovatko he tutustuneet palvelutasototeumareportteihin, sekä onko näitä raportteja käsitelty laajemmalla joukolla. AHTin johto ilmoitti tuntevansa tämänhetkiset palvelutasototeumat koko AHTin osalta hyvin (60%) tai melko hyvin (40%) (N=5). Esimiehiltä ja kehittäjiltä kysyttiin näkemystä vain oman ryhmänsä tai toimintayksikkönsä vastuulla olevien palvelutasojen toteutusta. Nämä toteumat tunnistettiin vastaajajoukossa pääosin hyvin (40%) tai melko hyvin (40%) (N=5). Yksi vastaaja koki tuntevansa palvelutasototeumat melko huonosti. [31]

Sekä AHTin johdon että esimiesten ja kehittäjien osalta kaikki vastaajat (100%) olivat tutustuneet asiakkaille toimitettaviin palvelutasototeumareportteihin. Kun taas AHTin johdolta kysyttiin, onko näitä raportteja käsitelty AHTin johtoryhmässä, 80% vastaajista (N=5) ilmoitti että raportteja on käsitelty satunnaisesti, ja yksi vastasi ettei raportteja ole käsitelty lainkaan. Myös esimiehistä ja kehittäjistä 80% (N=5) vastasi, että raportteja on käsitelty heidän ryhmässään tai toimintayksiköissään satunnaisesti, ja yksi vastasi ettei raportteja ole käsitelty lainkaan. [31]

Myös AHTin henkilöstöltä kysyttiin, onko heidän ryhmässään käsitelty palvelutasototeumareportteja. 6% vastaajista ilmoitti, että raportit käsitellään säännöllisesti.

45% ilmoitti, että raportteja on käsitelty satunnaisesti, ja 48% kertoi ettei raportteja ole käsitelty lainkaan (N=31). [31]

AHTin asiakkailta kysyttiin, onko tilaajaorganisaatioissa tutustuttu palveluraportteihin. Kaikki vastaajat (100%, N=4) ilmoittivat että organisaatiossa on tutustuttu raportteihin. Tarkennuksena kysyttiin, miten raportteja on käsitelty tilaajaorganisaatiossa sisäisesti, AHTin kanssa, tai loppukäyttäjävirstojen kanssa. Yksi vastaaja ilmoitti, että raportteja on käsitelty sisäisesti omassa johtoryhmässä, kaksi vastaajaa viittasi omatoimiseen tutustumiseen. AHTin kanssa raportteja oli käsitelty asiakasohjausryhmässä (2 vastausta) tai asiakasyhteistyötapaamisissa (2 vastausta). Loppukäyttäjävirstoille raporteista oli vastausten mukaan viestitty uutiskirjeen välityksellä, sekä joissakin tapauksissa käsitelty erityisten ongelmien yhteydessä tai yleisesti virstovierailujen yhteydessä. [33]

Asiakkailta kysyttiin myös, onko sovitusta palvelutasoista tiedotettu loppukäyttäjävirstoille. Puolet vastaajista kertoi että palvelutasoista on tiedotettu, ja puolet että palvelutasoista ei ole tiedotettu (N=4). Mikäli tiedotusta kerrottiin olleen, se oli tapahtunut tiedotteiden ja/tai uutiskirjeiden avulla. [33]

### *Kehitettävien alueiden tunnistaminen ja toimenpiteistä sopiminen, sekä toiminnan johtaminen yleisesti*

Palvelutasonhallinnan tavoitteena on tunnistaa kehitettävät alueet niin, että palvelujen parantamiseksi voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä (ks. luku 6.3.1). Palvelutasonhallinnan tulisi tavallaan paljastaa puutteet ja pullonkaulat palvelujen tuottamisessa, ja tätä kautta auttaa myös toiminnan johtamisen fokusointia oikeisiin asioihin.

Niiltä AHTi johdon, sekä esimiesten ja kehittäjien vastaajilta, jotka vastasivat että palvelutasoraportteja on käsitelty säännöllisesti tai satunnaisesti, kysyttiin **millaisia toimenpiteitä raporttien pohjalta on sovittu**. AHTin johdon osalta (N=5) saatiin kaksi vastausta, joista toisessa todettiin, että ei ole sovittu mitään, ja toisessa, että *”sopimiset ovat tapauskohtaisia jos jotain puuttumisen syytä on ollut”*. Varsinaisesti mitään toimenpiteitä ei siis ollut nimetty. Esimiehiltä ja kehittäjiltä saatiin neljä vas-

tausta, joista jokaisessa todettiin että raporttien pohjalta ei ole sovittu mitään toimenpiteitä. [35]

AHTi johdon vastaajista kaikki (100%, N=5) olivat sitä mieltä, että palvelutasojen käyttöönotto on joka tapauksessa **hyödyttänyt AHTin toiminnan johtamista**. Vastaajien mukaan Palveluraportoinnin kautta on löydetty selkeitä kehittämiskohteita ja niiden tunnistaminen on helpottunut.

*”Palvelutasot ovat selkiyttäneet toimintaa ja priorisoivat tekemistä oikeaan suuntaan.”*

*”Lisäksi raportointi on antanut eväitä toteuttaa resurssien kohdistamista ja asiakasviestintää.”*

Esimiehet ja kehittäjät eivät olleet aivan yhtä varmoja siitä, onko palvelutasojen käyttöönotto hyödyttänyt AHTin toiminnan johtamista. Kolme vastasi että hyötyä on ollut, ja se on näkynyt esim. resurssien parempana kohdentamisena ja kehittämiskohteiden tunnistamisena (N=5). Yhden vastaajan mielestä käyttöönotto ei ole hyödyttänyt toiminnan johtamista, koska *”raporteista ovat kiinnostuneet ainoastaan niiden tekijät, johtoryhmää asia ei kiinnosta”*. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, onko käyttöönotosta ollut hyötyä.

AHTi johdolta, sekä esimiehiltä ja kehittäjiltä kysyttiin vielä, **miten palvelutasonhallinta voisi vielä paremmin tukea toiminnan johtamista** AHTissa tai tulevassa TORI-palvelukeskuksessa. Sekä johto että esimiehet ja kehittäjät nostivat esille raportoinnin seurannan ja hyödyntämisen tehostamisen [32]. Vastauksissa mainittiin myös, että johdon ja esimiesten tulisi sitoutua raporttien läpikäyntiin säännöllisesti. [36]

*”Olisi hyvä yrittää luoda palveluraporttien analyysin ja vaikutusten arvioinnin ”kulttuuria”, jolloin yksiköt ja ryhmät oikein odottavat palveluraportteja saadakseen nähdä, miten meni ja missä pitää vielä parantaa. Raportit jäivät nykyisellään pelkiksi papereiksi ja historiaksi. Pitäisi päästä etunojaan eli nyt meni siis noin, mutta ensi raportissa asia on korjaantunut.”*



Vastausten mukaan palvelutasoja joudutaan jatkossa pohtimaan myös muiden kuin perustietotekniikan palveluiden osalta [14]. Lisäksi jatkossa pitää panostaa siihen, että valtionhallinnon sisällä eri palveluntuottajien palvelutasot kytkeytyvät helposti toisiinsa ja esimerkiksi ”siirryttäessä projekteista jatkuviin palveluihin molemmilla toimijoilla on selkeät palvelutasot, joista voidaan koostaa asiakkaalle ymmärrettävää palvelulupausta” [3].

Myös tilaaja-asiakkailta kysyttiin, onko sovituisia palvelutasoista käyty aktiivista keskustelua loppukäyttäjävirstojen kanssa, ja onko virastoista tullut jonkinlaista palautetta palvelutasoihin liittyen. Kolme neljästä vastaajasta ilmoitti että keskustelua ei ole käyty, ja ainoastaan yksi vastasi, että keskustelua on käyty. [8] Palautetta oli saatu jonkin verran, ja niissä oli nostettu esille seuraavia asioita:

- palvelutasojen rakenne ei vastaa virastojen palveluiksi käsittämiä kokonaisuuksia [14],
- palvelutasoista ei saa selvää ja jos saa, niin ne kohdistuvat vain pieneen osaan palveluista [14],
- halutaan tietää onko palvelutasoja määritelty ja mitkä ovat sanktiot [25],
- palveluviiveet ovat yleisiä, ongelmien ratkaisukyvyssä on paljon kehitettävää ja osa tehtävistä jää virastoille hoidettavaksi [35].

### *Palvelujen laadun kehittyminen*

Palvelutasonhallinnan tarkoituksena on säilyttää liiketoimintaa tukevien it-palvelujen hyvä laatutaso, sekä vähitellen parantaa palveluiden laatua. Tämä tavoite voidaan saavuttaa seuraamalla palvelutasojen toteutumista sekä käynnistämällä toimenpiteitä, joilla estetään palvelutasojen heikkeneminen ja kehitetään palvelujen laatua. (ks. luku 6.3.1)

Analysoitaessa tutkimuksen tuloksia tähän osa-alueeseen liittyen, kävi hyvin selväksi se, että it-palveluiden laadun toteutumisen tai kehittymisen arvioiminen on juuri niin subjektiivinen asia, kuin luvussa 5.2 on kuvattu. Tälle osa-alueelle ei syntynytkään

suoria kehittämisehdotuksia lainkaan, vaan laadun kehittämiseen koettiin voitavan puuttua vain kehittämällä kaikkia muita palvelutasonhallinnan osa-alueita.

AHTin johdolta, sekä esimiehiltä ja kehittäjiltä kysyttiin, onko palvelutasonhallinnan käyttöönotolla ollut heidän mielestään **vaikutusta AHTin tuottamien palveluiden laatuun**. Johdon vastaajista kaikki (100%, N=5) kokivat käyttöönotolla olleen vaikutusta, mutta vastaukset kysymykseen ”miten” olivat hyvin kirjavia. Esille nostettiin palveluiden mitattavuus, palveluraportoinnin kehittyminen (jonka avulla voidaan todentaa palveluiden laatua), toiminnan selkiytyminen, henkilöstön palvelutasoymmärryksen lisääntyminen, sekä asiakasyhteistyön kehittyminen.

*”Tietynlaista skarppaamista on tapahtunut.”*

*”AHTin palveluraportointia kehtaa näyttää muillekin virastoille ja jopa yksityisille. Ne osoittavat konkreettisesti, että päällisin puolin palvelut ovat sovitulla tasolla verrattuna esim. aikaan ennen AHTia.”*

*”Palvelutasoilla on selkiytetty myös toimintaa ja henkilöstö on oppinut, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mihin pitää panostaa.”*

Yhdessä vastauksessa pohdittiin että samaan aikaan tapahtuneella tietotekniikan yhtenäistämiseläkin on ollut laadun kehittämiseen oma vaikutuksensa, ja on vaikeaa arvioida millainen merkitys on ollut juuri palvelutasojen käyttöönotolla.

Esimiesten ja kehittäjien mielipiteet jakautuivat tämän kysymyksen kohdalla hieman enemmän. Kolmen vastaajan mielestä palvelutasonhallinnan käyttöönotolla on ollut vaikutusta palveluiden laatuun (N=5). Vastausten mukaan pahimpia palvelutasokarikkoja on tunnistettu, jolloin niihin on voitu puuttua ja sopia korjaavia toimenpiteitä, ja tätä kautta myös palvelun laadun koettiin parantuneen. Yksi vastaajista ei osannut sanoa, onko käyttöönotolla ollut vaikutusta palveluiden laatuun, ja yhden vastaajan mielestä vaikutusta ei ole ollut.

*”Emme toimi mutu-tuntumalla, kuten moni muu virasto. Saamme palveluista raportit itse aikaiseksi, jolloin totuus selviää. Eikä se ole mukava asia, mutta*

*ainakaan emme luule itsestämme liikoja. Mutta mutta: vaikka raportit näyttävät punaista, se ei kiinnosta ketään. Sitten vasta kun tähän ilmeiseen epäkohtaan puututaan, palvelun laatu paranee.” [35]*

Molemmilta vastaajaryhmiltä kysyttiin myös, miten palvelutasonhallinta voisi vielä paremmin tukea palveluiden laadun kehittämistä. AHTin johdon vastausten mukaan seuranta, analysointia ja koko prosessia tulisi tehostaa [32], sekä ryhtyä toimenpiteisiin havaittujen palvelutasopoikkeamien johdosta [35].

*”...puutteet ja pullonkaulat otettaisiin oikeasti käsittelyyn ja yritetään myös tehdä niille jotain, jotta palvelu ja laatu paranisivat.”*

Tietoa olisi välitettävä tehokkaammin [25], ja esimerkiksi palveluportaalia tulisi kehittää [20].

*”Palveluportaali on jäänyt muun kehittämisen jalkoihin. Esim. palvelupyyntölomakkeita räätälöimällä päästäisiin lähemmäs asiakasta ja löydettäisiin pullonkauloja & saataisiin tehostettua yksittäisiä palvelupyyntöprosesseja, jolloin voitaisiin luvata myös parempia palvelutasoja ja parempia ratkaisuja ja sitä kautta parantaa asiakastytyväisyyttä ja asiakkaankin työn tuottavuutta ja sujuvuutta.”*

Ongelmaksi koettiin myös sisäisten palvelutasojen (OLA) puuttuminen, *”siitä seuraa ongelmia esim. siirrettäessä uutta palvelua projektista jatkuvaan palveluun”* [38]. Palvelutasonhallinta pitäisi kytkeä tiiviimmin jatkuvuuden hallintaan [17], ja palvelutasoja tulisi pyrkiä määrittelemään myös muille kuin perustietoteknisille palveluille [14].

AHTin esimiehet ja kehittäjät pitivät tärkeänä erityisesti johdon roolin vahvistamista.

*”Johto pitää saada suunnannäyttäjäksi, vaatimukset on tultava sieltä. Palveluraportteja on luettava hieman toisenlaisten RayBanien läpi kuin nyt.”*

Vastaajien mukaan raporttien käsittelyprosessit ryhmien sisällä pitäisi kuvata tarkemmin ja sen jälkeen huolehtia että toimintamallit myös jalkautetaan [31]. Samoin mittareista, mitattavista ja analysoitavista kohteista, sekä mittausmenetelmistä pitäisi sopia vielä tarkemmin [28]. Tärkeää olisi myös, että havaitut puutteet aiheuttaisivat jotain toimenpiteitä [35].

*”Analysoinnin ja tulosten pohjalta voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä ja siten parantaa laatua ja kehittää palveluita. Sopia käytännöt katselmoinneille ja varmistaa että koko henkilöstö on tietoinen sovituista tasoista ja omasta roolistaan ja vastuustaan palvelun tuottajana.”*

#### *Palvelutasonhallinnan toteutus ja jatkokehittäminen*

Jotta palvelutasonhallinta voisi ylipäänsä käytännössä toimia, toteutuksen tulisi olla tietysti kaikille osapuolille ymmärrettävä. Tästä syystä kyselyillä haluttiin vielä kartoittaa eri vastaajaryhmien näkemyksiä palvelutasonhallinnan tähänastisesta toteutuksesta, sekä kysyä yleisesti näkemyksiä prosessin jatkokehittämisestä.

AHTi johdon vastaajista 60% mielestä palvelutasonhallinnan tähänastinen **toteutus** on ollut melko selvä, ja 40% mielestä melko epäselvä (N=5). Useampien vastaajien mielestä ongelmana on ollut erityisesti se, että prosessin kehittäminen on pysähtynyt [14]. *”Käytännössä malli on otettu käyttöön ja sen jatkokehittämistä ei ole vielä saatu vietyä eteenpäin.”* Syiksi oli mainittu PaHa-hankkeen päättyminen, organisaatiomuutos, kehittämisvastuiden epäselvyys, sekä esimiesten työkuorma. Yksi vastaajista antoi kritiikkiä itse toteutuksesta: tieto ei ollut aina kulkenut toteuttavan ryhmän ja johdon välillä, lopputulosten käyttöön saaminen vei paljon aikaa, tavoitteet eivät olleet projektin alussa riittävän selvät ja tästä syystä toteutuksen kanssa rönsyiltiin liikaa. Vastaajan mukaan *”toteutuksen lopputulokset ovat edelleen osin vaiheessa eikä tavoitteita ole ihan kaikilta osin saavutettu”*.

Esimiehistä ja kehittäjistä 40% mielestä toteutus on ollut melko selkeä, ja 60% mielestä melko epäselvä (N=5). Erään vastaajan näkemyksen mukaan ongelma on ollut

siinä, että se on valmisteltu pienessä porukassa ja johdon sitoutuminen on ollut vähäistä, eikä jalkautusta ole tehty kunnolla.

Kysymykseen, mitä **palvelutaso-osaamisen vahvistamiseksi** pitäisi tehdä seuraavaksi AHTissa tai tulevassa TORI-palvelukeskuksessa, AHTin johdolta, sekä esimiehiltä ja kehittäjiltä saatiin hyvin samantyyppisiä vastauksia, kuin muualla kyselyssä oli jo nostettu esille. Esille nostettiin palvelutasoasioiden kouluttaminen ja kerääminen erityisesti konkreettisten esimerkkien avulla [23], prosessin kehittäminen [14], raporttien ja seurantatiedon parempi hyödyntäminen [32], tehokkaampi viestintä [25], sekä johdon ja esimiesten sitouttaminen palveluiden seurantaan [36]. Uutena ehdotuksena esille nousi listan pitäminen havaituista kehittämistoimenpiteistä, joka käytännössä olisi jatkuvan palveluiden parantamisprosessin (CSI) tehtävä [16].

Asiakkaita pyydettiin arvioimaan tähänastista toteutusta siten, että heiltä kysyttiin kuinka hyvin nykyiseen palvelutasosopimukseen on onnistuttu määrittelemään ne asiat jotka ovat asiakkaalle kriittisiä. Kahden vastaajan mielestä toteutuksessa on onnistuttu melko hyvin, yhden mielestä melko huonosti ja yksi ei osannut sanoa (N=4). Palvelutasosopimusten käyttöönoton hyötyjä asiakkaat arvioivat seuraavasti:

*”Palvelutasosopimus helpottaa palvelujen laadun seuraamista.”*

*”Pidän palvelusopimusta liitteineen koko toiminnan selkärankana. Palvelusopimukseen ja liitteisiin on jouduttu vetoamaan usean kerran mm. tietoturvan perustason auditoinnin yhteydessä.”*

*”Palvelusopimus liitteineen ja AHTi asiakasyhteistyö on kehittynyt huomattavasti alkuun verrattuna. Pitää kuitenkin muistaa, että olemme virkamiehiä, joille nämä asiat ovat tulleet aivan uusina asioina. Oppimisprosessi vie aina oman aikansa ja viilaamista tehdään koko ajan.”*

Lopuksi kaikilta vastaajaryhmiltä kysyttiin vielä **miten palvelutasonhallintaa pitäisi** heidän mielestään **kehittää** AHTi-yksikössä tai TORI-palvelukeskuksessa. Tässä kohtaa moni vastaaja oli intoutunut pohtimaan kehittämistä hyvinkin monista eri näkökulmista.

AHTin johto oli pohtinut erityisesti AHTin nykyisten tehtävien ja palveluiden jakautumista kahteen eri palvelukeskukseen vuoden vaihteessa. Tämä aiheuttaa tietysti sen, että sekä palvelut että koko palvelutasonhallintamalli on rakennettava alusta uudelleen. [11]

*”AHTin osalta joudutaan koko palvelukartta ja samalla palvelutasonhallinta miettimään uusiksi. Keskeiset haasteet löytyvät siltä puolelta.”*

Koska erityisesti TORI-palvelukeskuksen osalta asiakaskenttä monimutkaistuu ja moninkertaistuu, vastaajien näkemyksen mukaan olisi pohdittava palvelutasorakenteen yksinkertaistamista. [14]

*”TORI-siirrossa vaarana on as-is -vaiheen jälkeinen aika, jolloin eri palveluyksikkökulttuurit ja niiden palvelut nivotaan vähitellen yhteen. Viimeistään silloin pitää olla palvelutasot niin selkeitä, että torilaiset ja varsinkin asiakkaat tietävät, mitä odottaa ja mihin panostaa.”*

Esille nostettiin myös sekä asiakkaiden että palvelukeskusten näkökulmasta toimiminen erilaisten palvelutoimittajien sekä muiden palvelukeskusten kanssa. Tällaisissa palveluketjuissa asiakkaan on vaikea arvioida kuka palvelun tuottaa, ja palvelukeskuksen henkilöstö taas ei voi aina vaikuttaa palvelutasojen toteutumiseen. Samoin esille nostettiin ongelmat projektisalkunhallinnassa.

*”Haastavaa on myös ”kolmikanta”, jossa AHTin asiakkaat asioivat suoraan TORIn kanssa mutta myös suoraan AHTin kanssa, jossa TORI on AHTille kuitenkin olennainen ”alihankkija”. Palvelutasot pitäisi jotenkin nitoa selkeästi ja ymmärrettävästi yhteen, jotta asiakaskin pysyisi kärryillä ja tietäisi, kenen vastuu ja palvelutasoalueella kulloinkin liikutaan.*

*”Projekti- ja järjestelmäpuolella ongelmana ovat palvelutasomielessä asiat, joihin AHTi ei voi välttämättä aina vaikuttaa: AHTi on riippuvainen asiakkaan ei-aina-niin-ennakoitavista toimenpiteistä (puutteellinen ”salkunhallinta” ohituskaistoineen, eri asiakkaiden projektien priorisointi keskenään) ja*

*alihankkijoiden palveluista (resursointi, palvelutasot, TORI, kustannukset jne.).”*

Ratkaisuna edellisiin voisi olla ulkoisten hankintasopimusten ja näihin määriteltävien palvelutasojen hallinnan kehittäminen [15], sekä salkunhallinnan kehittäminen [18], joka puolestaan kytkeytyy vahvasti resursointiin.

AHTin esimiehet ja kehittäjät esittivät huomattavasti konkreettisempia kehittämisehdotuksia. Vastauksissa nousivat esille raportoinnin ja erityisesti esimiesten kautta tulevan tiedotuksen lisääminen [37], toimintamallien jalkauttamisesta huolehtiminen [31], tehtävien ja roolien jakamisen ja vastuuttamisen selkiyttäminen [13], sekä asiakastiedotuksen lisääminen [25].

AHTin henkilöstöltä eniten kommentteja tuli siitä, että palvelutasokokonaisuutta tulisi erityisesti sisäisen toiminnan kannalta tarkastella uudelleen nyt, kun toteutus on kertaalleen tehty. Esille nousivat asiakkaille kriittisten palveluiden parempi tunnistaminen [9], sekä palvelulupausten määrittäminen realistisiksi [14].

*”Kriittisille/tärkeille palveluille on asetettava tiukemmat SLAt ja OLA:t ja varattava resurssit niin, että ne pystytään täyttämään. Pitää siis katsoa tarkemmin, mitä ovat ne palvelut, joita asiakkaat oikeasti tarvitsevat eniten, jotta työt sujuvat ja virastojen asiakkaat saavat riipeästi tarvitsemansa palvelut. Säädetään palvelutasoja sen mukaan.”*

Palveluraporteille toivottiin selkeämpää erottelua tai tietoa siitä, mistä osapuolesta palvelutason toteutumattomuus on johtunut, koska sovittu palvelutaso voi rikkoutua myös asiakkaan tai ulkopuolisen toimittajan toimenpiteistä johtuen. [5]

Toiseksi eniten henkilöstöltä tuli kommentteja liittyen toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. Vastauksissa toivottiin selkeämpää järjestelmää, joka helpottaisi tickettien priorisointia, sekä teknistä kehittämistä ja puutteiden korjaamista. [6]

Muita esitettyjä kehittämisehdotuksia olivat loppukäyttäjävirastoille tiedottaminen [25], itsepalveluportaalin hyödyntäminen tässä tavoitteessa [20], palvelutasojen sel-

kiyttäminen [14], palvelutasojen määrittelemine kaikille palveluille [14], sekä raporttien käsittelemisen tehostaminen [31].

*”Kvartaaliraportti tulisi käydä läpi alueen ryhmäkokouksissa ja se tulisi jakaa osanottajille ennen läpikäyntikokousta, että siihen voisi perehtyä ja siitä osaisi esittää myös kysymyksiä.”*

Henkilöstön vastauksissa otettiin kantaa myös toiminnan johtamiseen, sekä erityisesti esimiesten jäämäkkyteen vaatia palvelutasotavoitteiden mukaista toimintaa. [36]

*”Vaatii tietysti esimiehiltäkin jäämäkkyttä, että vaatii alaisilta palvelutasojen seuraamista.”*

*”Muutosta ei tapahdu mikäli esimiestoiminta ei muutu.”*

Asiakkaat esittivät kehittämissuhteuksina, että palvelutasot pitäisi nyt tarkistaa, kun on nähty miten nykyiset toimivat, ja kohdistaa palvelutasovaatimuksia myös muille palveluille [14]. Palvelutasot tulisi pyrkiä määrittelemään loppukäyttäjien palveluiksi kokemille kokonaisuuksille [14]. Virastoille viestimistä tulisi lisätä, mutta tämä edellyttäisi että mittarit pystyttäisiin purkamaan helpommin ymmärrettävään muotoon [25]. Palvelutasopoikkeamille tai -toteumille tulisi kehittää jonkunlaiset sanktiot ja kannustimet, koska aitoja sanktioita (=raha) ei voida käyttää [14]. Palvelukuvauksia tulisi selkiyttää [12]. Asiakkaat toivoivat myös reilua keskustelua hankalistakin asioista.

## 8.6 Yhteenveto tutkimustuloksista

Alkuperäisissä tutkimuskysymyksissä haluttiin tietää, **tunnistavatko eri osapuolet palveluille asetetut palvelutasotavoitteet ja toimitaanko niiden mukaisesti**, sekä **miten palvelutasonhallinnan käyttöönotto on näkynyt palveluiden tilaajille ja loppukäyttäjille**. Näihin tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia erilaisten osakokonaisuuksien kautta.



Tutkimuksen mukaan palvelutasotavoitteet kyllä tunnustetaan kaikissa vastaajaryhmissä, mutta osaaminen tuntuisi olevan vielä hieman epätasaista ja hataralla pohjalla. Palvelutasoihin haluttaisiin selkeyttä ja konkretiaa, ja ne toivottaisiin otettavan selkeästi toiminnan selkärangaksi. Henkilöstö toivoi, että erityisesti esimiehet pitäisivät palvelutasotavoitteita enemmän esillä. Esimiesten ja kehittäjien, sekä AHTin johdon mielestä johdon tulisi ottaa palvelutasot vahvemmin mukaan toiminnan ohjauksen prosessiin. Erityisesti raportointia tulisi heidän mielestään hyödyntää tehokkaammin.

Palvelutasonhallinnan mukaista toimintaa arvioitiin kaikissa vastaajaryhmissä. Voidaan ajatella, että johdon tehtävänä olisi asettaa palvelutasoille tavoitteet ja raportointimenettelyt, esimiesten ja kehittäjien tulisi ohjata omaa toimintaansa tämän mukaisesti, ja henkilöstön tulisi pyrkiä noudattamaan sovittuja palvelutasoja päivittäisessä työssään. Tilaajien tehtävänä taas olisi aktiivisesti seurata, että sovitut palvelutasotavoitteet toteutuvat.

AHTin johto, sekä esimiehet ja kehittäjät kertoivat kyllä tuntevansa palvelutasotoimet melko hyvin, mutta raporttien käsittely eri ryhmissä ei ollut yhdenmukaista, ja havaitut poikkeamat eivät myöskään olleet aiheuttaneet juuri mitään toimenpiteitä, tai niistä sopiminen oli vastausten mukaan hyvin satunnaista. Myös tilaajayksiköissä palveluraportteihin oli tutustuttu, mutta käytännöt raporttien käsittelemiseksi ja toimenpiteistä sopimiseksi olivat vielä melko epämääräisiä. AHTin henkilöstön vastuksista puolestaan kävi ilmi, että palvelutasojen mukainen toiminta on hyvin epätasaista henkilöstön keskuudessa.

Kaikista suurimpana pullonkaulana palvelutasotavoitteiden mukaiselle toiminnalle nähtiin ehkä hieman yllättäenkin se, että palvelujen loppukäyttäjillä ei ole riittävästi tietoa sovituista palvelutasoista. Esille nostettiin myös puutteet AHTin sisäisessä, palvelutasotavoitteita koskevassa viestinnässä ja ohjeistuksessa, sekä raportoinnin hyödyntämisessä.

Palvelutasonhallinnan hyötyjen tulisi lopulta konkretisoida palvelujen laadun parantumisena. Tutkittavana olleessa tapauksessa on otettava huomioon lähtötilanne, jossa palveluja ei ollut edes määritelty. Siihen nähden tähänastisen kehittämistyön tulokset vaikuttaisivat melko lupaavilta. Kyselyihin vastanneet tunnustivat palvelutasonhallin-

nan käyttöönoton vaikuttaneen esimerkiksi AHTin toiminnan yleiseen selkiytymiseen, yksikön johtamiseen (erityisesti resurssien paremman kohdentamisen kautta), palvelujen mitattavuuteen, raportoinnin kehittymiseen, yleisen palvelu- ja laatuymmärryksen kasvamiseen, sekä asiakasyhteistyön kehittymiseen.

Viimeinen tutkimuskysymys oli: **mitä kehittämistoimenpiteitä palvelutasonhallinnan osalta tulisi seuraavaksi tehdä**. Tähän kysymykseen on pyritty vastaamaan seuraavassa luvussa 9 Kehittämisehdotukset.

## 9 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen lopullisena tavoitteena oli löytää palvelutasonhallinnan seuraavat kehittämiskohteet, joiden mukaan toiminnan kehittämistä voitaisiin edelleen jatkaa sekä AHTi- että TORI-palvelukeskuksissa. Kyselyiden vastauksista nousikin lopulta esille 38 erilaista kehittämiskohdetta, jotka kohdistuivat luvussa 8.1 mainituille osa-alueille 1-8, vaikka kysely oli pyritty kohdistamaan ainoastaan osa-alueille 6-9. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä saattaa kertoa mm. siitä, kuinka laaja-alainen käsite on palvelutasonhallinta, ja kuinka vaikeaa sen eri osa-alueita on erottaa toisistaan. Erityisesti osa-alueelle 9 (Palvelujen laadun kehittyminen) ei pystytty yksiselitteisesti kohdistamaan yhtään kehittämisehdotusta, koska niille löytyi aina vahvempi ja konkreettisempi ”haastaja” jostain toisesta osa-alueesta. Tämä saattaa kertoa siitä, että kaikkien muiden kehittämiskohteiden toteutuessa myös palvelujen laatu samalla kehittyy.

Kaikki kehittämiskohteet koottiin listalle, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 6), ja kohdistettiin siis palvelunhallinnan eri osa-alueille. Osa kehittämiskohteista olisi sopinut useampaankin eri osa-alueeseen. Kehittämiskohteille pyrittiin kuitenkin löytämään oikea paikka sen perusteella, millä osa-alueella sillä olisi suurin merkitys. Kun kehittämiskohteita analysoitiin vielä kertaalleen, huomattiin lisäksi, että kaikki esille nousseet asiat eivät olleet tehtäviä, vaan mukana oli myös keinoja, sekä sisällöllisiä asioita. Nämä pyrittiin tuloksissa erottelemaan.

Kehittämiskohteita on myös pyritty priorisoimaan listalla sekä sen mukaisesti, kuinka monta mainintaa niistä oli kyselyjen vastauksissa ollut, että sen mukaan, mitkä vastaajaryhmät olivat nostaneet kehittämiskohteen esille. Kehittämiskohteiden priorisointia on pyritty arvioimaan myös organisaation hallinnollisen tilanteen näkökulmasta (ks. luku 3.1).

Seuraavassa on esitetty neljä eri kehittämisehdotusta, jotka vastaajat kokivat palvelunhallinnan kehittämisessä kaikista tärkeimmiksi.

Suurimpana pullonkaulana palvelutasotavoitteiden mukaiselle toiminnalle nähtiin se, että palvelujen loppukäyttäjillä ei ole riittävästi tietoa sovitusta palvelutasoista. Tämä näkyi myös esille nostetuissa kehittämiskohteissa, joista yksi nousi selvästi ylimuiden: **Loppukäyttäjien tietämyksen lisääminen kaikista AHTin palveluihin ja palvelutasoihin liittyvistä asioista**. Tästä asiasta oli vastauksissa yhteensä jopa 59 eri mainintaa, kun seuraavaksi tärkeimpänä koettu kehittämiskohde keräsi vain 14 mainintaa.

Keinoja loppukäyttäjien tietämyksen lisäämiselle voisivat olla:

- viestintäpakettien rakentaminen AHTin palveluista (erityisesti palvelujen tilaajien viestinnän helpottamiseksi),
- tiedonkulun varmistaminen yksittäiselle käyttäjälle asti,
- jatkuva tiedottaminen,
- tehokkaampi tiedottaminen,
- palvelulupausten (palvelutasojen) viestiminen AHTin palveluportaalissa tai loppukäyttäjille lähtevissä automaattiviesteissä,
- Online-tiedon tarjoaminen palvelutasoista (esim. tämänhetkiset jonotusajat), sekä
- mittareiden saattaminen ymmärrettävään muotoon.

Viestinnän sisältönä tulisi olla:

- AHTin palvelut,
- palvelusopimukset,
- sopimuksissa luvatut palvelutasot,

- palvelutasot käytännössä (palvelutasojen konkretisointi, kauanko minkäkin pyynnön toteuttamisessa kestää),
- millainen palvelutaso on niillä tukipyynnöillä, joille ei ole erikseen sovittu palvelutasoa,
- AHTin toimintamalli tukipyyntöjen käsittelyssä (esim. priorisointi: kiireellisyys, vaikutus), sekä
- tieto AHTin kaikista asiakkaista (platina + muut) ja volyymeista.

Toiseksi eniten mainintoja sai **Palvelutasototeutuksen arviointi ja jatkokehittäminen**. Palvelutasonhallinnan käyttöönotto nähtiin yleisesti kannatettavana ja hyödyllisenä asiana, mutta tähänastista toteutusta olisi vastaajien mukaan hyvä arvioida nyt, kun on saatu ensimmäiset kokemukset palvelutasonhallinnan käytännön toteutuksesta. Jatkokehittämisen kannalta olisi tärkeää:

- arvioida pitäisikö asiakkaiden sopimukselle laatia ja liittää selkeämpi koonti-dokumentti sovitusta palvelutasoista,
- palvelutasojen määrittelyn jatkaminen,
- järjestelmäkohtaisten palvelutasojen määrittely,
- sanktioista ja kannustimista sopiminen,
- palvelujen ja palvelutasojen rakenteen pohtiminen (yhdessä loppukäyttäjienkin kanssa),
- palvelutasojen (rakenteen) määrittely myös muille kuin perustietoteknisille palveluille,
- eri palvelupyyntötyyppien palvelutasojen selkiyttäminen,
- arvioida, pitäisikö palvelutasot asettaa kaikille palveluille,
- palvelutasorakenteen yksinkertaistaminen, sekä
- palvelulupausten määrittelemine realistisiksi.

Tutkimustuloksissa nousivat esille myös puutteet AHTin sisäisessä, palvelutasota-voitteita koskevassa viestinnässä ja ohjeistuksessa, sekä raportoinnin hyödyntämisessä. Kolmanneksi eniten mainintoja kehittämistarpeista saikin **Viestintä henkilöstölle, sekä ohjeistuksen tarkentaminen ja kouluttaminen** (9 mainintaa). Henkilöstölle suunnattua viestintää tulisi lisätä erityisesti seuraavista aiheista:

- palvelutasonhallinnan tärkeys,
- reagointi- ja ratkaisuaikojen merkitys palvelutasojen toteutumiselle,

- palvelutasotavoitteiden muodostuminen (esim. miksi kaikilla tiketeillä ei ole palvelutasotavoiteaikaa, millä perusteella ja miten laskemalla tavoiteaikoihin on päästy)
- miten raportteja käsitellään ja tulkitaan asiakkaiden kanssa,
- missä järjestyksessä tiketit pitäisi käsitellä,
- SLA- ja OLA-käsitteet, sekä
- palvelutasojen seurannasta johtuvat toimenpiteet.

AHTin johto, sekä esimiehet ja kehittäjät nostivat huomattavan monta kertaa esille **Raportoinnin seurannan ja analysoinnin tehostamisen ja paremman hyödyntämisen**. Samat vastaajaryhmät olivat nostaneet esille myös **Toimenpiteistä sopimisen palveluraporttien pohjalta** (havaittujen palvelutasopoikkeamien tulisi siis aiheuttaa jotain toimenpiteitä). Nämäkin asiat on siis syytä nostaa vahvasti esille neljän tärkeimmän kehittämiskohteen joukkoon.

Itse nostaisin oman havainnoinnin pohjalta vielä yhdeksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi palvelunhallinnan – ja tutkimukseen liittyen erityisesti **palvelutasonhallinnan – roolien ja vastuiden tarkemman määrittelyn**. Ainoastaan vastaajaryhmästä Esimiehet ja kehittäjät tuli tähän kehittämiskohteeseen liittyen kaksi mainintaa. AHTi-yksikön palvelunhallinnan kehittämistä tai palvelutasonhallinnan omistajuutta ei kuitenkaan ole vuodenvaihteessa 2012–2013 tapahtuneen organisaatiomuutoksen jälkeen vastuutettu kenellekään. AHTista siis puuttuu kokonaan rooli, jonka vastuulla olisi edellä mainittujen kehittämisehdotusten vieminen eteenpäin. Roolit ja vastuut ovat erittäin tärkeitä määrittellä myös tulevassa TORI-palvelukeskuksessa riittävän selkeästi aina, jos tavoitteena on se että jokin palvelunhallinnan prosesseista on käytössä. Roolit ja vastuut ovat aina aivan ykkösasia toiminnan kehittämisessä ja johtamisessa.

Myös määrätietoinen kehittäminen – palveluiden ja prosessien **jatkuva parantaminen** esim. luvussa 5.4 mainitun PDCA-syklin avulla – olisi hyvin kannatettava toimintatapa tulevaisuuden haasteita ajatellen. Kehittämiseen on panostettava, se ei tapahdu itsestään muun toiminnan ohella. Toiminnan kehittäminen vaatii ensisijaisesti johdon yksiselitteistä sitoutumista kehittämistyöhön, sekä sen jälkeen pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä: jatkuvaa seurantaa ja korjaavia toimenpiteitä.

## 10 LOPPUSANAT

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palvelutasonhallintaprosessin käyttöönottoa ja sen vaikutuksia työn kohteena olevassa organisaatiossa, sekä tutkimuksen avulla kartoittaa prosessin seuraavat kehittämiskohteet. Opinnäytetyö toteutettiin case-tutkimuksena ja sen tuloksia ei ollut tarkoitus pyrkiä laajemmin yleistämään. Tästä syystä esimerkiksi tutkimuskyselyt voitiin toteuttaa ja analysoida, vaikka vastausprosentit jäivätkin paikoitellen hyvin alhaisiksi. Näin ollen tuloksiin on suhtauduttava kriittisesti. Ei kuitenkaan ole syytä epäillä, etteivätkö tutkimuksen avulla löydetty kehittämiskohteet olisi ”oikeita”, tai tukisi toiminnan kehittämistä eteenpäin, joten tässä mielessä opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin.

Palvelunhallinnan kehittäminen ja käyttöönotto ei ole ”yhden yön juttu”. Se ei myöskään ole jokin ”toimintamalli”, jonka yksi tai muutama ihminen voisi määritellä, kuvata ja ottaa käyttöön. Palvelunhallintaa on kehitettävä ajan kanssa, mutta määrätietoisesti, mikäli sen avulla halutaan päästä pysyviin toimintamallimuutoksiin ja saavuttaa sen avulla hyötyjä.

Palvelutasonhallinta on yksi tärkeimmistä, ja samalla ehkä myös hankalimmista palvelunhallinnan prosesseista – ainakin toteutusvaiheessaan. Prosessia kehittäessä saavutuksella ihan tosissaan laittaa koko aivokapasiteettinsa peliin, jotta lopputuloksesta tulisi onnistunut – ja erityisesti jotta se toimisi myös käytännössä.

Moni organisaatio sanoo toimivansa ITILin prosessien mukaisesti, tai tekevänsä kehittämistyötä ISO 20000:n suuntaisesti. ITILin mukaista toimintaa organisaatio ei oikein mitenkään voi todistaa. Mikäli organisaatio todella haluaa kehittää palvelunhallintaansa ammattimaisempaan suuntaan, sen kannattaisi tosissaan ottaa tähtäimeksi ISO 20000 standardi. Standardin vaatimukset eivät ole niin kovia, etteikö niitä pystyisi määrätietoisella työllä saavuttamaan, ja samalla organisaatio saattaisi saada isoja hyötyjä tehokkuuden kasvaessa, häiriötilanteiden vähentyessä ja ammattimaisen toiminnan lisääntyessä.

Tietoa, malleja ja hyviksi todettuja käytäntöjä on kyllä tarjolla riittävästi sekä IT-palveluiden tuottamiseen että hallinnoimiseen (ITIL v2 ja v3, ISO/IEC 20000, COBIT jne.). Olennaista olisikin löytää omalle organisaatiolle sopiva tapa kehittää toimintaa. Vielä olennaisempaa on kuitenkin yhteinen tahtotila, sitoutuminen, innostus, ja yhteinen usko tavoitteisiin. AHTissa ITIL pystyi luomaan uskon lopputulokseen – sieltä löytyi apuja moneen kysymykseen ja sitä kautta uskonvahvistusta, että voimme onnistua tavoitteidemme saavuttamisessa.

Tämän opinnäytetyön myötä oli positiivista huomata, että erityisesti henkilöstön kiinnostus palvelutasonhallintaa ja koko palvelunhallintaa kohtaan on selvästi herännyt. Vielä pari vuotta sitten vastaukset ja kehittämissuhteet tämän tyyppiseen kyselyyn eivät olisi olleet ollenkaan samalla tasolla. Siinä mielessä tunnistetut kehittämiskohteet olivat varmasti aivan oikeita, että seuraavaksi pitäisi todellakin saada loppukäyttäjät ymmärtämään, että IT-palveluita tuotetaan jatkossa palvelukeskuksista, ja toiminta ei ole enää samanlaista kuin se on joskus ehkä ollut. Loppukäyttäjätkin pitäisi saada positiivisella tavalla ymmärtämään tämä asia – palvelutasojen määrittelystä ja aidosti kriittisten palveluiden tunnistamisesta on hyötyä myös loppukäyttäjille. Tokihan aika tekee asian markkinoinnissa myös tehtävänsä, mutta esitetyistä kehittämissuhteuksista saattaisi olla kyllä nopeuttajaksi tässä muutosprosessissa.

Erittäin tärkeää olisi myös organisaatioiden johdon sitoutuminen laadukkaiden palvelujen tuottamiseen. Henkilöstölle tulisi korostaa, millainen merkitys laadukkaana palvelun tuottamisella on organisaatiolle. Laatua tulisi tarkkailla yhdenmittaisesti kaikilla toiminnan osa-alueilla, ja pohtia millaiset mittarit ja mahdolliset kannustimet lisäävät henkilöstön motivoitumista ja tätä kautta suorituskykyä. Myös oikeiden mittausten löytäminen olisi äärimmäisen tärkeää.

Palvelujen laatua tullaan varmasti tulevaisuudessa tarkastelemaan yhä enemmän asiakkaan palvelukokemuksen näkökulmasta. Palvelukokemukset muodostuvat hyvin monisyisten prosessien, tapahtumaketjujen ja merkitysten lopputuloksena. Saattaakin olla, että myös palveluiden laadun mittaaminen jonkin verran tulevaisuudessa muuttuu.

Ei riitä että it-organisaatiot raahautuvat kehityksen perässä ja pyrkivät mukautumaan ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Yleisesti organisaatioista parhaiten ovat menestyneet ne, jotka ovat pystyneet itse viemään kehitystä eteenpäin, eli toimimaan kehityksen moottoreina (Ojasalo ym. 2009, 13). Vaikka tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli valtionhallinnon in-house yksikkö, se ei poista näitä edellä mainittuja totuuksia. Maailma muuttuu, ulkoistamispuheet ovat arkipäivää myös valtiolla ja mikäli sisäinen it-palveluyksikkö ei pysty kehittämään toimintaansa kustannustehokkaaksi ja pysymään kehityksen kärjessä, se on yhtäläillä vaarassa joutua ulkoistamisuhan alle, kuin mikä tahansa yksityisenkin sektorin organisaatio tai toiminto.

Olin esittelemässä AHTin palvelutasonhallinnan toteutusta Wakarun Paluu arkeen – Palvelunhallintaa käytännössä -tilaisuudessa 29.8.2013. Tilaisuudessa käymieni keskustelujen ja minulle jälkikäteen tulleiden yhteydenottojen perusteella olen tehnyt johtopäätöksen, että vaikka Suomessa it-alalla palvelujen kuvaaminen ja palvelutasojen määrittely on ollut viime vuosina kuuma puheenaihe, ja siitä on kirjoitettu sellaiseen sävyyn että ”kaikilla on nämä asiat toteutettu”, todellisuudessa läheskään kaikki organisaatiot eivät ole pystyneet toteuttamaan käytännössä toimivaa palvelutasonhallintaratkaisua.

Eniten tähän tilaisuuteen osallistuneita henkilöitä tuntui kiinnostavan, millaiset palvelutasot palveluille voidaan asettaa: mitä uskalletaan luvata. Koitin omassa esityksessäni tuoda esille, että palvelutasojen määrittely ei ole mikään katastrofi organisaatiolle. Toki helpompaa on olla tietämättä palvelun todellista tasoa ja selitellä itselleen että ”kyllä me varmaan ihan hyviä ollaan”. Koitin tarjoilla ajatusta, että eikö olisi kuitenkin hyvä edes sisäisesti määritellä jotain tasoja, toteuttaa niihin tekninen seuranta ja saada edes jotain tietoa suorituskyvystä, kuin piilotella pelkkien selitysten takana. Siinähan realiteetit sitten tulevat esille: ”todellisuudessa keskimääräinen ratkaisuaikamme on aivan liian pitkä ja asiakaspalvelumme keskimääräinen puheluihin vastausaikakin yli viisi minuuttia, vaikka olemme luvanneet alle kaksi...”.

Usein sopimuksetkin osataan ehkä laatia ja kehitellä sinne erilaisia palvelutasolupauksia, mutta niiden vieminen aidosti osaksi organisaatioiden käytännön toimintaa, mittauksen automatisointi ja todelliseen suorituskykyyn pohjautuva raportointi



ovatkin usein hankalampia toteuttaa. Käsitukset palvelutasonhallinnan tilanteesta eri organisaatioissa saattavatkin olla ruusuisempia kuin itse todellisuus.

Kyseisessä tilaisuudessa monia kuulijoita viehätti se tapa, että toteutetaan ensin jotain ja lähdetään siitä sitten parantamaan. Toivon että oma esitykseni antoi kuulijoille toisenlaista näkökulmaa palvelutasonhallinnan toteuttamiseen ryhtymiseksi.

Nykytilanteen ja tämän opinnäytetyön valossakin AHTissa tehdyn kehittämistyön toteutustapa vaikuttaa hyvin systemaattiselta. Käytännössä työ ei kuitenkaan toteutushetkellä ole useinkaan tuntunut ollenkaan systemaattiselta. Useita epätoivon hetkiä, täydellistä sekamelskaa... Onneksi ITIL auttoi meitä pysymään oikealla tiellä.

Voin kuitenkin todeta, että AHTissa on onnistuttu toteuttamaan jotain sellaista, joka on IT-alalla ollut viime vuosina melko kuumakin aihe ja joka koetaan melko haasteelliseksi toteuttaa käytännössä: Palvelupisteen pystyttäminen, palveluiden määrittely, palvelutasonhallinnan käyttöönotto ja vieminen sopimuksiin, toiminnanohjaukseen ja lopulta raporteille saakka. AHTissa voidaan olla ylpeitä tähänastisesta työstä IT-palvelunhallinnan kehittämisen suhteen! Mutta kehittäminen ei saisi pysähtyä...

## LÄHTEET

Aluehallintouudistuksen toimeenpano ja toteutuminen. Työryhmän raportti eduskunnalle annettavaa selontekoa varten. Valtiovarainministeriön julkaisuja. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 2012.

Eriksson Päivi, Koistinen Katri. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Savion Kirjapaino Oy, Kerava 2005.

Eskola Jari, Suoranta Juha. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001.

Foundations of IT Service Management based on ITIL V3. Van Haren Publishing. 2009.

Grönroos Christian. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Juva 2009.

Hannula, Sari-Anne. TORI tilannekatsaus 3.10.2013. Valtiovarainministeriö, TORI-hanke. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/TORI-tilannekatsaus\\_3.10.2013.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/TORI-tilannekatsaus_3.10.2013.pdf)

Heikkilä Tarja. Tilastollinen tutkimus. Oy Edita Ab. 1999.

ISO/IEC 20000, A Pocket Guide. Van Haren Publishing. 2007.

ISO/IEC 20000-1, Information technology – Service management – Part 1: Service management system requirements. Second edition 2011-04-15. ISO/IEC 2011, Swizerland.

ITIL V2, IT Palvelunhallinta. ITIL Käsikirja. IT Service Management Forum Limited, UK. 2005.

ITIL V3, Glossary of Terms and Definitions. 2007.

ITIL V3 Perustaso. Kurssimateriaali. Wakaru. 2011.

itSMF. COBIT 5. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2013] Saatavissa: <http://www.itsmf.fi/cobit>

itSMF. ISO/IEC 20000. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.10.2013] Saatavissa: <http://www.itsmf.fi/iso20000>

JHS 174 ICT-palvelujen palvelutasoluokitus. JUHTA – Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. 2009. Saatavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS174/JHS174.pdf>

JHS-järjestelmän verkkopalvelu [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.9.2013]. Saatavissa: <http://www.jhs-suositukset.fi>.

Kiiskinen Satu, Linkoaho Anssi, Santala Riku. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy, Porvoo 2002.

Laamanen Kai. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Otavan kirjapaino. Keuruu 2001.

Lähtenmäki Aki. Palvelunhallinnan suunnitelma. Loppuraportti. AHTi-yksikkö, 2.5.2011.

Lähtenmäki Aki. Palvelutasonhallinta. Prosessikuvaus. AHTi-yksikkö, 31.10.2011.

Marin Jaakko. Mittaaminen ja raportointi käytännön IT-prosessityössä. Kurssimateriaali ja luentomuistiinpanot, 11.3.2011 Sovelto, Helsinki.

Menken Ivanka. ISO/IEC 20000 Foundation Complete Certification Kit - Study Guide Book and Online Course. Third Edition. Emereo Pty Limited. United Kingdom 2010.

OGC. ITIL V3, Foundations of IT Service Management Based on ITIL V3. itSMF-International. Van Haren Publishing. 2007.

OGC. ITIL V3, Service Design. TSO – The Stationery Office. London. 2007.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy. 2009.

Palvelukeskusten asiakkuuksien hallinta, käsikirja. Valtiokonttori. 2008. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BB585C324-6B4C-4A95-876D-D508071E505B%7D/76379>

Pelikirja – AHTi Asiakaspalvelun toimintamalli. AHTi Asiakaspalvelut. Sisäinen ohje. AHTi-yksikkö 2010.

Pesonen Herkko. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell Oy. Juva 2007.

Pitkänen Raimo. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tammer-Paino Oy, Tampere 2000.

Pitkäranta Ari. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja. Satakunnan ammattikorkeakoulu. 2010. Saatavissa:  
[http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)

Rantanen Marko. Johdanto COBIT:iin. Kurssimateriaali ja luentomuistiinpanot, 30.3.2011 Wakaru, Helsinki.

Salmela Hannu, Hallanoro Mikko, Sippa Seppo, Tapanainen Tommi, Ylitalo Jari. Ketterän organisaation IT. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy, Helsinki 2010.

Schwaber Ken, Sutherland Jeff. The Scrum Guide. Scrum.org, 2011.  
Saatavissa: <http://scrumwell.files.wordpress.com/2012/01/scrum-guide-2011-fi-v1.pdf>

Silén Timo. Laatu, brandi ja kilpailukyky. WS Bookwell Oy, Porvoo 2001.

Suominen Jussi, Tuomi Lasse. Review of IT Service Management Tools Currently in Use in Finland. ITIL®, Implementation and Functionality. Thesis. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. 10.5.2011. Saatavissa:  
[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30642/Suominen\\_Tuomi.pdf](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30642/Suominen_Tuomi.pdf)

Wakaru. ITIL versio 3: Jatkuva palvelun parantaminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.10.2013] Saatavissa: <https://www.wakaru.fi/etusivu/lue-lisaa/itil3/jatkuva-palvelun-parantaminen>

Valtiovarainministeriö. Asettamispäätös VM035:00/2012. Toimialariippumattomien tieto- ja viestintätekniisten tehtävien kokoamishankkeen asettaminen. 16.5.2012. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20120516Toimia/TORI\\_asettaminen.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20120516Toimia/TORI_asettaminen.pdf)

Vesterinen Tiia. IT-palvelunhallinnan kehittäminen ja laatusertifiointiselvitys. Opin-  
näytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. 14.5.2012. Saatavissa:  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47004/ONT\\_Tiia%20Vesterinen\\_v1.0.pdf](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47004/ONT_Tiia%20Vesterinen_v1.0.pdf)

Vilkkä Hanna. Tutki ja kehitä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski 2007.

Virtanen Petri, Wennberg Mikko. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.

VOPLA-laatupalvelun [verkkodokumentti]. VOPLA-hanketiimi. [Viitattu 5.10.2013]  
<http://www.vopla.fi/tqm/index.html>

Yhteinen arviointimalli CAF (The Common Assessment Framework). 2012. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/CAF\\_2013.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/CAF_2013.pdf)



## LIITE 2: AHTin palvelukuvauksen sisällysluettelo

### PALVELUKUVAUKSEN SISÄLLYSLUETTELO

- 1 Palvelun kuvaus
  - 1.1 Yleiskuvaus
  - 1.2 Palvelukomponentit
    - 1.2.1 Palvelukomponentti 1
    - 1.2.2 Palvelukomponentti 2
    - 1.2.3 Palvelukomponentti n
  - 1.3 Palvelupyyntökategoriat ja -tyypit
  - 1.4 Rajaukset ja ehdot
- 2 Palvelukohtaiset vastuut
  - 2.1 Palveluyksikön vastuut
  - 2.2 Asiakkaan vastuut
  - 2.3 Loppukäyttäjän vastuut
- 3 Tuetut palvelutasot
  - 3.1 Palveluajat
  - 3.2 Palvelutasot
- 4 Palvelun kustannus- ja hinnoittelurakenne
- 5 Palvelun seuranta ja raportointi
- 6 Palvelun elinkaari
- 7 Palvelun dokumentointi

## PALVELUTASOSOPIMUKSEN SISÄLLYSLUETTELO

Versiohistoria, viittaukset ja termistö

Sisällysluettelo

- 1 Johdanto
- 2 Palvelutasonhallinnan tavoitteet
- 3 Palvelutasonhallinnan laajuus ja kohteet
  - 3.1 Palvelut
  - 3.2 Alueet ja kohteet
- 4 Roolit ja vastuut
  - 4.1 Roolikuvaukset
- 5 Palvelun toimittamiseen liittyvät tiedot
  - 5.1 Palveluajat
  - 5.2 Palvelun tuki
  - 5.3 Palvelun jatkuvuus- / toipumissuunnitelma
  - 5.4 Turvallisuus
  - 5.5 Huoltoikkunat
  - 5.6 Ajoikkunat
  - 5.7 Muutoksenhallinta
  - 5.8 Ongelmanhallinta
  - 5.9 Kapasiteetinhallinta
  - 5.10 Jakelunhallinta
- 6 Palvelutasoluokat ja tavoitteet
  - 6.1 Palvelutasoluokkien kuvaukset
  - 6.2 Palveluiden laatutasot ja -mittarit
  - 6.3 Palvelutasot palvelukomponenteittain
  - 6.4 Palvelutasot kohteittain
  - 6.5 Asiakas- ja käyttäjätyytyväisyys
  - 6.6 Poikkeukset
    - 6.6.1 Kynnysarvot
    - 6.6.2 Poikkeusluvut
- 7 Raportointi
  - 7.1 Palvelutasoraportointi
  - 7.2 Seurantakäytännöt



## PALVELURAPORTIN SISÄLLYSLUETTELO

### Sisällysluettelo

#### Sanasto ja lyhenneluettelo

#### 1 Yleistä palveluraportista

#### 2 Yleiskuvaus kauden toteumista

##### 2.1 Yleiskuva

##### 2.2 Erityiset havainnot

#### 3 Volyymit

##### 3.1 Tukipyyntöjen kokonaismäärät

##### 3.2 Tukipyynnöt palveluittain ja palvelukomponenteittain

##### 3.3 Tukipyynnöt järjestelmittäin

##### 3.4 Puheluiden määrät

#### 4 Palvelutasojen toteumat

##### 4.1 Palvelutasojen toteumat palvelukomponenteittain

##### 4.2 Palvelutasojen toteumat palvelupyyntötyypeittäin

##### 4.3 Palvelutasojen toteumat häiriöilmoitustyypeittäin

##### 4.4 AHTi Palvelupisteen tavoitettavuus

##### 4.5 AHTi Palvelupisteen ratkaisukyky

#### 5 Palveluiden käytettävyys

#### 6 Vakavat häiriötilanteet

#### 7 Tietoturvaraportti

##### 7.1 Yleiskuvaus tietoturvan toteutumisesta

##### 7.2 Tietoturvapoikkeamat

#### 8 Projektit

## LIITE 5.1: Kyselyn saatekirje ja kysely, AHTi johto

Vastaanottajat: AHTin ylin johto, 7 henkilöä  
Viestin otsikko: Kysely AHTin palvelutasonhallinnan käyttöönotosta  
Viestikenttä:

### Arvoisa työtoveri!

Opiskelen ylempää amk-tutkintoa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aiheena on Palvelutasonhallinnan käyttöönotto it-organisaatiossa / Case: AHTi. Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimusosuus, jonka tavoitteena on kartoittaa

- miten palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto on vaikuttanut AHTin palveluille asetettujen laatuavoitteiden tunnistamiseen ja niiden mukaiseen toimintaan,
- miten palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto näkyy palveluiden tilaajille (ja loppukäyttäjille), ja
- mitä kehittämistoimenpiteitä palvelutasonhallinnan osalta tulisi seuraavaksi tehdä.

**Tämän viestin tarkoituksena on kutsua Sinut osallistujaksi tutkimukseen** oheisen kyselyn kautta. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa **AHTin henkilöstön (ATY+PTY) näkemyksiä** palvelutasonhallinnan käyttöönoton tilanteesta organisaatiossamme. AHTin johdolle, AHTin esimiehille ja kehittäjille, sekä AHTin tilaaja-asiakkaille on lähetetty myös vastaavatyypiset kyselyt.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10–20 minuuttia ja on täysin vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että Sinulta löytyisi tämän verran aikaa työkiireidesi keskellä! Mielenpitesä on tärkeä sekä tutkimuksen luotettavuuden että tulosten monipuolisuuden ja niiden pohjalta toteutettavan kehittämissuunnitelman kannalta.

Vastausaika kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja ovat tämän jälkeen AHTi johdon ja kaikkien toimintayksiköiden hyödynnettävissä. Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

**Kaikki tutkimuskyselyyn vastanneet voivat halutessaan osallistua S-ryhmän 50 euron lahjakortin arvontaan!** Ohjeet löytyvät kyselyn viimeiseltä sivulta vastausten lähettämisen jälkeen.

**Pääset vastaamaan kyselyyn [tästä linkistä](#).**

Kiitokset tutkimusavusta!

Ystävällisin terveisin,

Pia Wessman  
erityisasiantuntija, Asiakas- ja työasemapalvelut toimintayksikkö

-----

**Pohjatietoa AHTin palvelutasonhallinnasta** (saatekirjeen lopussa)

Palvelutasonhallinnan tavoitteena on hallita ja parantaa palveluiden tasoa toimittajan ja palvelun vastaanottajan välillä. Tavoitteena on luoda molemmille osapuolille selkeämpi kuva vastuista ja selkeät palvelutavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Palvelujen seurannalla ja tarkistamisella pyritään tunnistamaan kehitettävät alueet niin, että palvelujen parantamiseksi voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Edelleen tavoitteena on asiakkaan ydintoiminnan tehokkaampi tukeminen, kun palveluiden tuottamiseen käytettävät resurssit saadaan paremmin kohdistettua oikeisiin palveluihin. (AHTi Palvelutasonhallinnan kuvaus)

Kaikille AHTin tuottamille palveluille määriteltiin sisäiset palvelutasotavoitteet n. puolitoista vuotta sitten (keväällä 2012), ja joidenkin palveluiden osalta palvelutasoista sovittiin myös AHTin ja asiakkaiden välisissä palvelusopimuksissa. Palvelutasonhallinnan tekninen käyttöönotto toteutettiin 18.6.2012. Ennen käyttöönottoa AHTin ryhmien ja aluetiimien vetäjille järjestettiin lyhyt tietoisku palvelusopimuksista ja palvelutasojen käyttöönotosta. Ryhmänvetäjien vastuulle jäi tiedon välittäminen omille ryhmilleen. Keväällä 2013 palvelutasonhallinta-asioita kerrattiin ATYn ja PTYn yhteisillä kehittämisspäivillä.

Palvelutasojen toteutumista seurataan mm. toiminnanohjausjärjestelmästä (SD Manager) ja puhelunhallintajärjestelmästä, teknisten palvelujen valvontajärjestelmistä sekä ulkoisilta palvelutoimittajilta saatavien tietojen pohjalta. Palvelutasototeumista tuotetaan myös palveluraportteja neljännesvuosittain AHTin asiakkaille. Ensimmäiset palveluraportit on toimitettu asiakkaille 11/2012, 2/2013, 4/2013 ja 7/2013.

Osa AHTin palvelutuotannosta on siirtymässä osaksi TORI-palvelukeskusta vuoden 2014 alusta lähtien. Tällöin palvelutasonhallinnan kehittämistä jatketaan sekä AHTissa että TORI:ssa.

-----

## Kysely AHTin johdolle

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa AHTin johtohenkilöiden näkemyksiä palvelutasonhallinnan käyttöönoton tilanteesta organisaatiossamme.

Vastausaikaa kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja ovat tämän jälkeen AHTi johdon ja kaikkien toimintayksiköiden hyödynnettävissä. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

Kiitokset tutkimusavusta!

### Palvelutasotavoitteiden ja -toteumien yleinen tuntemus

1. Kuinka hyvin koet tietäväsi koko AHTin tuottamiin palveluihin kohdistuvat palvelutasotavoitteet? \*  
Hyvin / Melko hyvin / Melko huonosti / Huonosti / En osaa sanoa
2. Kuinka hyvin tiedät millaiset ovat AHTin tuottamien palveluiden palvelutasototeumat (esim. Q1 tai Q2/2013 osalta)? \*  
Hyvin / Melko hyvin / Melko huonosti / Huonosti / En osaa sanoa
3. Oletko tutustunut asiakkaille toimitettuihin palvelutasototeumaraaportteihin (ns. kvartaali-raportit)? \*  
Kyllä / En, miksi et?
4. Onko palvelutasototeumaraaportteja käsitelty AHTin johtoryhmässä? \*  
Kyllä, säännöllisesti / Kyllä, satunnaisesti / Ei ole käsitelty lainkaan / En osaa sanoa
5. Mikäli vastasit "Kyllä, säännöllisesti / satunnaisesti" (kohta 4): Millaisia toimenpiteitä palveluraporttien pohjalta on sovittu?

### Osaaminen

6. Millaiseksi arvioit oman osaamisesi AHTin palvelutasonhallinnasta? \*  
Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa
7. Millaisia mahdollisia puutteita omassa osaamisessasi on palvelutasonhallintaan liittyen?
8. Millaiseksi arvioit koko AHTin henkilöstön osaamisen palvelutasoasioihin liittyen tällä hetkellä? \*  
Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa
9. Millaisia mahdollisia puutteita henkilöstön osaamisessa on?

### Palvelutasonhallinnan käyttöönoton vaikutukset

10. Onko palvelutasonhallinnan käyttöönotolla ollut mielestäsi vaikutusta AHTin tuottamien palveluiden laatuun? \*  
Kyllä, miten? / Ei, miksi ei? / En osaa sanoa

11. Miten palvelutasonhallinta voisi vielä paremmin tukea AHTin tuottamien palveluiden laadun kehittämistä?

12. Onko palvelutasojen käyttöönotto hyödyttänyt AHTin toiminnan johtamista? \*  
Kyllä, miten? / Ei, miksi ei? / En osaa sanoa

13. Miten palvelutasonhallinta voisi vielä paremmin tukea toiminnan johtamista AHTissa / TORIssa?

Asiakkaiden tietämys palvelutasoista

14. Millaiseksi koet asiakkaiden (loppukäyttäjien) tietämyksen sovitusta palvelutasoista? \*  
Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa

15. Millaisia mahdollisia puutteita asiakkaiden tietämyksessä on?

16. Miten asiakkaiden tietämystä AHTin palvelutasoista voitaisiin mielestäsi kehittää?

#### Toteutuksen arviointi ja jatkokehittäminen

17. Kuinka selkeä palvelutasonhallinnan tähänastinen toteutus on mielestäsi ollut? \*  
Selkeä / Melko selkeä / Melko epäselvä / Epäselvä / En osaa sanoa

18. Mitä puutteita toteutuksessa on ollut ja/tai miten sitä olisi voitu selkeyttää?

19. Mitä pitäisi seuraavaksi tehdä yleisen palvelutaso-osaamisen vahvistamiseksi AHTissa / TORIssa?

20. Entä miten palvelutasonhallintaa pitäisi mielestäsi jatkossa kehittää AHTissa / TORIssa?

## LIITE 5.2: Kyselyn saatekirje ja kysely, AHTi esimiehet ja kehittäjät

Vastaanottajat: 16 AHTin esimies- ja kehittämistehtävissä toimivaa henkilöä  
Viestin otsikko: Kysely AHTin palvelutasonhallinnan käyttöönotosta  
Viestikenttä:

### **Arvoisa AHTin esimies / kehittäjä!**

Opiskelen ylempää amk-tutkintoa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aiheena on Palvelutasonhallinnan käyttöönotto it-organisaatiossa / Case: AHTi. Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimusosuus, jonka tavoitteena on kartoittaa

- miten palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto on vaikuttanut AHTin palveluille asetettujen laatuavoitteiden tunnistamiseen ja niiden mukaiseen toimintaan,
- miten palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto näkyy palveluiden tilaajille (ja loppukäyttäjille), ja
- mitä kehittämistoimenpiteitä palvelutasonhallinnan osalta tulisi seuraavaksi tehdä.

**Tämän viestin tarkoituksena on kutsua Sinut osallistujaksi tutkimukseen** oheisen kyselyn kautta. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa **AHTin esimiesten ja kehittäjien näkemyksiä** palvelutasonhallinnan käyttöönoton tilanteesta organisaatiossamme. AHTin johdolle, AHTin henkilöstölle (ATY+PTY) sekä AHTin tilaaja-asiakkaille on lähetetty myös vastaavantyyppiset kyselyt.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10–30 minuuttia ja on täysin vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että Sinulta löytyisi tämän verran aikaa työkiireidesi keskellä! Mielipiteesi on tärkeä sekä tutkimuksen luotettavuuden että tulosten monipuolisuuden ja niiden pohjalta toteutettavan kehittämissuunnitelman kannalta.

Vastausaikaa kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja ovat tämän jälkeen AHTi johdon ja kaikkien toimintayksiköiden hyödynnettävissä. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

**Kaikki tutkimuskyselyyn vastanneet voivat halutessaan osallistua S-ryhmän 50 euron lahjakortin arvontaan!** Ohjeet löytyvät kyselyn viimeiseltä sivulta vastausten lähettämisen jälkeen.

**Pääset vastaamaan kyselyyn [tästä linkistä](#).**

Kiitokset tutkimusavusta!

Ystävällisin terveisin,

Pia Wessman  
erityisasiantuntija, Asiakas- ja työasemapalvelut toimintayksikkö

---

**Pohjatietoa AHTin palvelutasonhallinnasta (saatekirjeen lopussa)**

Palvelutasonhallinnan tavoitteena on hallita ja parantaa palveluiden tasoa toimittajan ja palvelun vastaanottajan välillä. Tavoitteena on luoda molemmille osapuolille selkeämpi kuva vastuista ja selkeät palvelutavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Palvelujen seurannalla ja tarkistamisella pyritään tunnistamaan kehitettävät alueet niin, että palvelujen parantamiseksi voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Edelleen tavoitteena on asiakkaan ydintoiminnan tehokkaampi tukeminen, kun palveluiden tuottamiseen käytettävät resurssit saadaan paremmin kohdistettua oikeisiin palveluihin. (AHTi Palvelutasonhallinnan kuvaus)

Kaikille AHTin tuottamille palveluille määriteltiin sisäiset palvelutasotavoitteet n. puolitoista vuotta sitten (keväällä 2012), ja joidenkin palveluiden osalta palvelutasoista sovittiin myös AHTin ja asiakkaiden välisissä palvelusopimuksissa. Palvelutasonhallinnan tekninen käyttöönotto toteutettiin 18.6.2012. Ennen käyttöönottoa AHTin ryhmien ja aluetiimien vetäjille järjestettiin lyhyt tietoisku palvelusopimuksista ja palvelutasojen käyttöönotosta. Ryhmänvetäjien vastuulle jäi tiedon välittäminen omille ryhmilleen. Keväällä 2013 palvelutasonhallinta-asioita kerrattiin ATYn ja PTYn yhteisillä kehittämisspäivillä.

Palvelutasojen toteutumista seurataan mm. toiminnanohjausjärjestelmästä (SD Manager) ja puhelunhallintajärjestelmästä, teknisten palvelujen valvontajärjestelmistä sekä ulkoisilta palvelutoimittajilta saatavien tietojen pohjalta. Palvelutasototeumista tuotetaan myös palveluraportteja neljännesvuosittain AHTin asiakkaille. Ensimmäiset palveluraportit on toimitettu asiakkaille 11/2012, 2/2013, 4/2013 ja 7/2013.

Osa AHTin palvelutuotannosta on siirtymässä osaksi TORI-palvelukeskusta vuoden 2014 alusta lähtien. Tällöin palvelutasonhallinnan kehittämistä jatketaan sekä AHTissa että TORI:ssa.

---

## Kysely AHTin esimiehille ja kehittäjille

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa AHTin esimiesten ja kehittäjien näkemyksiä palvelutasonhallinnan käyttöönoton tilanteesta organisaatiossamme.

Vastausaikaa kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja ovat tämän jälkeen AHTi johdon ja kaikkien toimintayksiköiden hyödynnettävissä. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

Huom! Esimiehet vastaavat tähän kyselyyn oman ryhmänsä näkökulmasta ja kehittäjät oman toimintayksikkönsä näkökulmasta. Avoimissa vastauksissa näkökulmaa voi halutessaan laajentaa.

Kiitokset tutkimusavusta!

### Palvelutasotavoitteiden ja -toteumien yleinen tuntemus

1. Kuinka hyvin koet tietäväsi mitä ovat oman ryhmäsi TAI toimintayksikkösi tuottamiin palveluihin kohdistuvat palvelutasotavoitteet? \*

Hyvin / Melko hyvin / Melko huonosti / Huonosti / En osaa sanoa

2. Kuinka hyvin tiedät millaiset ovat oman ryhmäsi TAI toimintayksikkösi vastuulla olevien palveluiden palvelusototeumat (esim. Q1 tai Q2/2013 osalta)? \*

Hyvin / Melko hyvin / Melko huonosti / Huonosti / En osaa sanoa

3. Oletko tutustunut asiakkaille toimitettuihin palvelusototeumaraportteihin (ns. kvartaali-raportit)? \*

Kyllä / En, miksi et?

4. Oletteko käsitelleet palveluraportteja ryhmässäsi / toimintayksikössäsi? \*

Kyllä, säännöllisesti / Kyllä, satunnaisesti / Ei ole käsitelty lainkaan / En osaa sanoa

5. Mikäli vastasit "Kyllä, säännöllisesti / satunnaisesti" (kohta 4): Millaisia toimenpiteitä palveluraporttien pohjalta on sovittu?

### Osaaminen

6. Millaiseksi arvioit oman osaamisesi AHTin palvelutasonhallinnasta? \*

Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa

7. Millaisia mahdollisia puutteita omassa osaamisessasi on palvelutasonhallintaan liittyen?

8. Millaiseksi arvioit oman ryhmäsi / toimintayksikkösi henkilöstön osaamisen palvelutaso-asioihin liittyen tällä hetkellä? \*

Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa

9. Millaisia mahdollisia puutteita henkilöstön osaamisessa on?



### Palvelutasonhallinnan käyttöönoton vaikutukset

10. Onko palvelutasonhallinnan käyttöönotolla ollut mielestäsi vaikutusta AHTin tuottamien palveluiden laatuun? \*

Kyllä, miten? / Ei, miksi ei? / En osaa sanoa

11. Miten palvelutasonhallinta voisi vielä paremmin tukea AHTin tuottamien palveluiden laadun kehittämistä?

12. Onko palvelutasojen käyttöönotto hyödyttänyt AHTin toiminnan johtamista? \*

Kyllä, miten? / Ei, miksi ei? / En osaa sanoa

13. Miten palvelutasonhallinta voisi vielä paremmin tukea toiminnan johtamista AHTissa / TORIssa?

### Asiakkaiden tietämys palvelutasoista

14. Millaiseksi koet asiakkaiden (loppukäyttäjien) tietämyksen sovitusta palvelutasoista? \*

Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa

15. Millaisia mahdollisia puutteita asiakkaiden tietämyksessä on?

16. Miten asiakkaiden tietämystä AHTin palvelutasoista voitaisiin mielestäsi kehittää?

### Toteutuksen arviointi ja jatkokehittäminen

17. Kuinka selkeä palvelutasonhallinnan tähänastinen toteutus on mielestäsi ollut? \*

Selkeä / Melko selkeä / Melko epäselvä / Epäselvä / En osaa sanoa

18. Mitä puutteita toteutuksessa on ollut ja/tai miten sitä olisi voitu selkeyttää?

19. Mitä pitäisi seuraavaksi tehdä palvelutaso-osaamisen vahvistamiseksi AHTissa / TORIssa?

20. Entä miten palvelutasonhallintaa pitäisi mielestäsi jatkossa kehittää AHTissa / TORIssa?

## LIITE 5.3: Kyselyn saatekirje ja kysely, AHTi henkilöstö

Vastaanottajat: 133 AHTin Asiakas- ja työasemapalvelut- sekä Palvelutuotanto - toimintayksiköiden henkilöä

Viestin otsikko: Kysely AHTin palvelutasonhallinnan käyttöönotosta

Viestikenttä:

### **Arvoisa työtoveri!**

Opiskelen ylempää amk-tutkintoa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aiheena on Palvelutasonhallinnan käyttöönotto it-organisaatiossa / Case: AHTi. Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimusosuus, jonka tavoitteena on kartoittaa

- miten palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto on vaikuttanut AHTin palveluille asetettujen laatuavoitteiden tunnistamiseen ja niiden mukaiseen toimintaan,
- miten palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto näkyy palveluiden tilaajille (ja loppukäyttäjille), ja
- mitä kehittämistoimenpiteitä palvelutasonhallinnan osalta tulisi seuraavaksi tehdä.

**Tämän viestin tarkoituksena on kutsua Sinut osallistujaksi tutkimukseen** oheisen kyselyn kautta. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa **AHTin henkilöstön (ATY+PTY) näkemyksiä** palvelutasonhallinnan käyttöönoton tilanteesta organisaatiossamme. AHTin johdolle, AHTin esimiehille ja kehittäjille, sekä AHTin tilaaja-asiakkaille on lähetetty myös vastaavatyypiset kyselyt.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10–20 minuuttia ja on täysin vapaaehtoista. Toivon kuitenkin, että Sinulta löytyisi tämän verran aikaa työkiireidesi keskellä! Mielipiteesi on tärkeä sekä tutkimuksen luotettavuuden että tulosten monipuolisuuden ja niiden pohjalta toteutettavan kehittämissuunnitelman kannalta.

Vastausaikaa kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja ovat tämän jälkeen AHTi johdon ja kaikkien toimintayksiköiden hyödynnettävissä. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

**Kaikki tutkimuskyselyyn vastanneet voivat halutessaan osallistua S-ryhmän 50 euron lahjakortin arvontaan!** Ohjeet löytyvät kyselyn viimeiseltä sivulta vastausten lähettämisen jälkeen.

**Pääset vastaamaan kyselyyn [tästä linkistä](#).**

Kiitokset tutkimusavusta!

Ystävällisin terveisin,

Pia Wessman  
erityisasiantuntija, Asiakas- ja työasemapalvelut toimintayksikkö

-----

**Pohjatietoa AHTin palvelutasonhallinnasta (saatekirjeen lopussa)**

Palvelutasonhallinnan tavoitteena on hallita ja parantaa palveluiden tasoa toimittajan ja palvelun vastaanottajan välillä. Tavoitteena on luoda molemmille osapuolille selkeämpi kuva vastuista ja selkeät palvelutavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Palvelujen seurannalla ja tarkistamisella pyritään tunnistamaan kehitettävät alueet niin, että palvelujen parantamiseksi voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Edelleen tavoitteena on asiakkaan ydintoiminnan tehokkaampi tukeminen, kun palveluiden tuottamiseen käytettävät resurssit saadaan paremmin kohdistettua oikeisiin palveluihin. (AHTi Palvelutasonhallinnan kuvaus)

Kaikille AHTin tuottamille palveluille määriteltiin sisäiset palvelutasotavoitteet n. puolitoista vuotta sitten (keväällä 2012), ja joidenkin palveluiden osalta palvelutasoista sovittiin myös AHTin ja asiakkaiden välisissä palvelusopimuksissa. Palvelutasonhallinnan tekninen käyttöönotto toteutettiin 18.6.2012. Ennen käyttöönottoa AHTin ryhmien ja aluetiimien vetäjille järjestettiin lyhyt tietoisku palvelusopimuksista ja palvelutasojen käyttöönotosta. Ryhmänvetäjien vastuulle jäi tiedon välittäminen omille ryhmilleen. Keväällä 2013 palvelutasonhallinta-asioita kerrattiin ATYn ja PTYn yhteisillä kehittämisspäivillä.

Palvelutasojen toteutumista seurataan mm. toiminnanohjausjärjestelmästä (SD Manager) ja puhelunhallintajärjestelmästä, teknisten palvelujen valvontajärjestelmistä sekä ulkoisilta palvelutoimittajilta saatavien tietojen pohjalta. Palvelutasototeumista tuotetaan myös palveluraportteja neljännesvuosittain AHTin asiakkaille. Ensimmäiset palveluraportit on toimitettu asiakkaille 11/2012, 2/2013, 4/2013 ja 7/2013.

Osa AHTin palvelutuotannosta on siirtymässä osaksi TORI-palvelukeskusta vuoden 2014 alusta lähtien. Tällöin palvelutasonhallinnan kehittämistä jatketaan sekä AHTissa että TORI:ssa.

-----

## Kysely AHTin henkilöstölle

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa AHTin henkilöstön näkemyksiä palvelutasonhallinnan käyttöönoton tilanteesta organisaatiossamme.

Vastausaikaa kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja ovat tämän jälkeen AHTi johdon ja kaikkien toimintayksiköiden hyödynnettävissä. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

Kiitokset tutkimusavusta!

1. Valitse ryhmäsi: \*

Asiakaspalvelut – Etelä / Asiakaspalvelut – Itä / Asiakaspalvelut – Keski / Asiakaspalvelut – Länsi / Asiakaspalvelut – Pohjoinen / Järjestelmätuki ja raportointi / Tekninen tuki / Työasemapalvelut / Yrittys-Suomi

2. Kuinka hyvin koet tietäväsi millaisia ovat tuottamiisi palveluihin kohdistuvat palvelutasotavoitteet? \*

Hyvin / Melko hyvin / Melko huonosti / Huonosti / En osaa sanoa

3. Onko ryhmässäsi käsitelty asiakkaille toimitettavia palvelutasototeumaraaportteja (ns. kvartaaliraportit)? \*

Kyllä, säännöllisesti / Kyllä, satunnaisesti / Ei ole käsitelty lainkaan

4. Miten hyödynnät palvelutasotietoja (esim. OLAt, SLAt) päivittäisessä työssäsi?

5. Millaisia puutteita omassa tietämyksessäsi / osaamisessasi on palvelutasoja koskien?

6. Millaiseksi koet asiakkaiden (loppukäyttäjien) tietämyksen sovitusta palvelutasoista? \*

Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa

7. Millaisia mahdollisia puutteita asiakkaiden tietämyksessä on?

8. Miten asiakkaiden tietämystä AHTin palvelutasoista voitaisiin mielestäsi kehittää?

9. Millaisia ehdotuksia sinulla on palvelutasonhallinnan kehittämisen suhteen AHTissa / TORIssa?

## LIITE 5.4: Kyselyn saatekirje ja kysely, AHTi asiakkaat

Vastaanottajat: 19 AHTin asiakkaiden edustajaa  
Viestin otsikko: Kysely AHTin palvelutasonhallinnan käyttöönotosta  
Viestikenttä:

### **Arvoisa yhteistyökumppani!**

Opiskelen ylempää amk-tutkintoa Satakunnan Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aiheena on Palvelutasonhallinnan käyttöönotto it-organisaatiossa / Case: AHTi. Opinnäytetyöhön kuuluu tutkimusosuus, jonka tavoitteena on kartoittaa eri osapuolten näkemyksiä AHTin palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönoton tuloksista, sekä löytää seuraavan vaiheen kehittämistoimenpiteet.

Tämän viestin tarkoituksena on kutsua Sinut osallistujaksi tutkimukseen oheisen kyselyn kautta. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa, miten AHTin palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto on näkynyt palveluiden tilaajille ja osittain myös loppukäyttäjille. Myös AHTin sisällä toteutetaan vastaavantyyppisiä kyselyitä eri henkilöstöryhmille.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 10–20 minuuttia. Toivon, että Sinulta löytyisi tämän verran aikaa muiden työkiireidesi keskellä! Mielipiteesi on tärkeä sekä tutkimuksen luotavuuden että tulosten monipuolisuuden ja niiden pohjalta toteutettavan kehittämissuunnitelman kannalta.

Vastausaikaa kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja niistä raportoidaan AHTin asiakkaille yhteistyöpalavereissa. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

**Pääset vastaamaan kyselyyn [tästä linkistä](#).**

Kiitokset tutkimusavusta!

Ystävällisin terveisin,

Pia Wessman  
erityisasiantuntija, Asiakas- ja työasemapalvelut toimintayksikkö, AHTi

-----

**Pohjatietoa AHTin palvelutasonhallinnasta** (saatekirjeen lopussa)

Palvelutasonhallinnan tavoitteena on hallita ja parantaa palveluiden tasoa toimittajan ja palvelun vastaanottajan välillä. Tavoitteena on luoda molemmille osapuolille selkeämpi kuva vastuista ja selkeät palvelutavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. Palvelujen seurannalla ja tarkistamisella pyritään tunnistamaan kehitettävät alueet niin, että palvelujen parantamiseksi voidaan tehdä korjaavia toimenpiteitä. Edelleen tavoitteena on asiakkaan ydintoiminnan tehokkaampi tukeminen, kun palveluiden tuottamiseen käytettävät resurssit saadaan paremmin kohdistettua oikeisiin palveluihin. (AHTi Palvelutasonhallinnan kuvaus)

AHTin ja ns. ”platina-asiakkaiden” väliset palvelusopimukset uudistettiin vuonna 2012 ja samassa yhteydessä määriteltiin myös ensimmäiset palvelutasotavoitteet muutamille AHTin tuottamille palveluille. Palvelutasototeumista tuotetaan palveluraportteja neljännesvuosittain AHTin asiakkaille. Ensimmäiset palveluraportit on toimitettu asiakkaille 11/2012, 2/2013, 4/2013 ja 7/2013.

Osa AHTin palvelutuotannosta on siirtymässä osaksi TORI-palvelukeskusta vuoden 2014 alusta lähtien. Tällöin palvelutasonhallinnan kehittämistä jatketaan sekä AHTissa että TORI:ssa, yhdessä asiakkaiden kanssa.

-----

## Kysely AHTin asiakkaille

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa, miten AHTin palvelutasonhallinnan ensimmäisen vaiheen käyttöönotto on näkynyt palveluiden tilaajille ja osittain myös loppukäyttäjille.

Vastausaikaa kyselyyn on 11.10.2013 klo 16 saakka. Tutkimuksen tulokset valmistuvat n. kuukauden kuluttua kyselyjen vastausajan päättymisestä ja niistä raportoidaan AHTin asiakkaille yhteistyöpalavereissa. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhteenvedoista tunnistaa.

Kiitokset tutkimusavusta!

1. Kuinka selkeä / ymmärrettävä AHTin palvelutasosopimus mielestäsi on? \*  
Selkeä / Melko selkeä / Melko epäselvä / Epäselvä / En osaa sanoa
2. Mitä kehitettävää palvelutasosopimuksessa mahdollisesti olisi?
3. Kuinka hyvin palvelutasosopimukseen on onnistuttu määrittelemään ne asiat (oikeat mittarit) jotka ovat asiakkaalle kriittisiä (ts. mittaavatko ne palvelujen tasoa oikealla tavalla)? \*  
Hyvin / Melko hyvin / Melko huonosti / Huonosti / En osaa sanoa
4. Miten mittareita voitaisiin mahdollisesti kehittää?
5. Viimeisimmät palveluraportit on julkaistu 04/2013 ja 07/2013. Onko organisaatiossanne tutustuttu niihin? \*  
Kyllä / Ei / En osaa sanoa
6. Mikäli vastasit "Kyllä" (kohta 5): Miten raportteja on käsitelty:  
Sisäisesti? / AHTin kanssa? / Loppukäyttäjävirstojen kanssa?
7. Mikäli raportteja ei ole käsitelty, miten niitä pitäisi mielestäsi käsitellä:  
Sisäisesti? / AHTin kanssa? / Loppukäyttäjävirstojen kanssa?
8. Onko sovitusta palvelutasoista tiedotettu loppukäyttäjävirstoille? \*  
Kyllä, miten? / Ei / En osaa sanoa
9. Onko sovitusta palvelutasoista käyty aktiivista keskustelua loppukäyttäjävirstojen kanssa? \*  
Kyllä, millaista? / Ei / En osaa sanoa
10. Onko virstoista tullut jonkinlaista palautetta palvelutasoihin liittyen? \*  
Kyllä, millaista? / Ei / En osaa sanoa
11. Millaiseksi arvioit tietohallinto- / tilaajayksikön palvelutasonhallintaosaamisen? \*  
Hyvä / Melko hyvä / Melko huono / Huono / En osaa sanoa
12. Millaisia mahdollisia puutteita henkilöstön osaamisessa on?
13. Yleiset tuntemuksesi palvelutasosopimusten käyttöönotosta ja hyödyistä tilaajille ja loppukäyttäjille, sekä mahdolliset kehittämis ehdotukset:

LIITE 6: Kehityskohdelista

#	Tehtävä	Vastaajaryhmä/t-	Mainintoja	Prio
<b>Palvelutasojen sopiminen ja dokumentointi</b>				
1	Palvelutasojen muutosprosessin selkiyttäminen	Johto	1	5
2	Uusien organisaatioiden (AHTi/TORI) palvelutasojen suunnittelu	Johto	1	5
3	Eri palveluntuottajien palvelutasojen kytkemisen toisiinsa (vähintään valtionhallinnon sisällä)	Johto	1	5
<b>Mittaaminen ja palveluraporttien tuottaminen</b>				
4	Ryhmä- ja henkilötasolle menevän raportoinnin kehittäminen	Esimiehet ja kehittäjät	1	5
5	Raporteille tieto, mistä osapuolesta palvelutason rikkoutuminen on johtunut	Henkilöstö	1	5
6	Toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- palveluaikojen laskennan korjaaminen (sitteivät tiketit mene punaiselle, mikäli reagointi- / ratkaisuaikaa on vielä jäljellä),</li> <li>- tietämysten haku,</li> <li>- palveluportaali,</li> <li>- tikkettien työkulujen automatisointi (workflowt),</li> <li>- selkeämmät näkymät tikkettien käsittelyjärjestykselle,</li> <li>- palvelupyyntötyyppien hiominen (jotta jokaiselle tiketille löytyisi oikea palvelupyyntötyyppi)</li> </ul>	Henkilöstö	4	3
<b>Liiketoimintasuhteiden kehittäminen</b>				
7	Asiakasyhteistyön kehittäminen (tietohallinnot, virastot, alueet)	Johto	1	5
8	Tietohallintojen (tilaajien) roolin kohottaminen ja aktiivisuuden lisääminen loppukäyttäjäasiakkaiden edustajana	Asiakkaat	1	5
9	Asiakkaalle kriittisten palveluiden parempi tunnistaminen	Henkilöstö	1	5
10	Tiedotusvastausta sopiminen (AHTi/TORI, tilaaja, loppukäyttäjävirsto)	Johto, Henkilöstö	2	4
<b>Kytkeminen palvelukatalogin hallintaan</b>				
11	Palvelukartan, palvelutasojen ja koko palvelutasonhallinnan määrittely uudelleen AHTissa / TORIissa	Johto	1	5
12	Palvelukuvausten selkiyttäminen	Asiakkaat	1	5
<b>Palvelutasonhallintamallin jatkuva arviointi ja kehittäminen</b>				
13	Palvelutasonhallinnan eri roolien vastuiden ja tehtävien selkiyttäminen, ml. esimiesvastuut	Esimiehet ja kehittäjät	2	4



14	<p>Palvelutasototeutuksen arviointi ja jatkokehittäminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tarvitaanko koontidokumentti sovitusta palvelutasoista,</li> <li>- palvelutasojen määrittelyn jatkaminen (uusille palveluille + palvelutasojen laajentaminen, esim. 24/7),</li> <li>- järjestelmäkohtaiset palvelutasot,</li> <li>- sanktiot / kannustimet,</li> <li>- palvelujen ja -tasojen rakenteen pohtiminen (yhdessä loppukäyttäjienkin kanssa),</li> <li>- palvelutasojen (rakenteen) määrittely myös muille kuin perustietoteknisille palveluille,</li> <li>- eri palvelupyntötyyppien palvelutasojen selkiyttäminen,</li> <li>- palvelutasot kaikille palveluille,</li> <li>- palvelutasorakenteen yksinkertaistaminen,</li> <li>- palvelulupausten määrittelemineen realistisiksi</li> </ul>	Asiakkaat, Johto, Henkilöstö	14	2
15	Ulkoiset hankintasopimukset kuntoon, huomioitava palvelutasot (UC)	Johto	2	4
16	Jatkuvan palveluiden parantamisprosessin kehittäminen, kehittämislistan käyttöönotto ja ylläpitäminen	Johto	1	5
17	Palvelutasonhallinnan kytkeminen jatkuvuuden hallintaan	Johto	1	5
18	Salkunhallinnan kehittäminen ja resursointi	Johto	1	5
19	Tekninen kehittäminen: Palvelutasojen teknisen toteutuksen selkiyttäminen	Johto	1	5
20	<p>Tekninen kehittäminen: Palveluportaalin kehittäminen</p> <p><i>Keinot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelupyntölomakkeiden räätälöinti,</li> <li>- palvelupyntöprosessit (workflowt),</li> <li>- palvelutasoaikojen ilmoittaminen lomakkeilla</li> </ul>	Johto, Henkilöstö	2	4
<b>Palvelutasonhallinnan osaaminen ja ymmärryksen vahvistaminen</b>				
21	Palvelutasonhallinnan perusosaamisen, kokonaisuuden hahmottamisen ja riippuvuuksien ymmärtämisen vahvistaminen	Esimiehet ja kehittäjät	1	5
22	Osaamisen tasalaatuistaminen eri yksiköiden välillä ja koko henkilöstölle	Johto, Esimiehet ja kehittäjät	2	4
23	<p>Palvelutasosopimusten tuntemuksen lisääminen (sisäiset ja ulkoiset)</p> <p><i>Keinot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelutasosopimusten kouluttaminen henkilöstölle,</li> <li>- palvelutasoasioiden kouluttaminen ja</li> </ul>	Johto, Henkilöstö	3	

	<i>kertaaminen erityisesti konkreettisten esimerkkien avulla</i>			
24	<p>Viestintä henkilöstölle, ohjeistuksen tarkentaminen ja kouluttaminen</p> <p><i>Sisältö:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelutasonhallinnan tärkeys,</li> <li>- reagointi- ja ratkaisuaikojen merkitys palvelutasojen toteutumiselle,</li> <li>- miten palvelutasotavoitteet muodostuvat (miksi kaikilla tiketeillä ei ole palvelutasotavoiteaika, millä perusteella / miten laskemalla tavoiteaikoihin on päästy),</li> <li>- miten raportteja käsitellään ja tulkitaan asiakkaiden kanssa,</li> <li>- missä järjestyksessä tiketit käsitellään,</li> <li>- SLA- ja OLA-käsitteet,</li> <li>- yleistä kertausta,</li> <li>- palvelutasojen seurannasta johtuvat toimenpiteet</li> </ul>	Johto, Esimiehet ja kehittäjät, Henkilöstö	9	2
25	<p>Loppukäyttäjien tietämyksen lisääminen</p> <p><i>Keinot:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- viestintäpakettien rakentaminen AHTin palveluista (tietohallintojen viestinnän helpottamiseksi),</li> <li>- tiedonkulun varmistaminen yksittäiselle käyttäjälle asti,</li> <li>- yksi tiedotuskerta ei riitä, tiedotuksen tulee olla jatkuvaa, tietoa on välitettävä tehokkaammin,</li> <li>- palvelulupausten (palvelutasojen) viestiminen AHTin palveluportaalissa tai loppukäyttäjille lähteissä automaattiviesteissä,</li> <li>- Online-tiedon tarjoaminen palvelutasoista (esim. tämänhetkiset jonotusajat),</li> <li>- mittareiden saattaminen ymmärrettävään muotoon.</li> </ul> <p><i>Sisältö:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AHTin palvelut,</li> <li>- palvelusopimukset,</li> <li>- sopimuksissa luvatut palvelutasot,</li> <li>- palvelutasot käytännössä (palvelutasojen konkretisointi, kauanko minkäkin pyynnön toteuttamisessa kestää),</li> <li>- millainen palvelutaso on niillä tukipyynnöillä, joille ei ole erikseen sovittu palvelutasoa,</li> <li>- AHTin toimintamalli tukipyyntöjen käsittelyssä (esim. priorisointi: kiireellisyys,</li> </ul>	Johto, Esimiehet ja kehittäjät, Henkilöstö	59	1

	<i>vaikutus), - tieto AHTin kaikista asiakkaista (platina + muut) ja volyymeista.</i>			
26	Loppukäyttäjien kiinnostuksen lisääminen (oikeita asioita kohtaan palvelutason seurannassa) (keinoja pohdittava)	Johto, Esimiehet ja kehittäjät	2	4
27	Tilaaajien / tietohallintojen roolin kasvattaminen palveluista viestimisessä	Johto	2	4
28	Mittaristojen määrittelyosaamisen vahvistaminen, mittareista, mitattavista ja analysoitavista kohteista sekä mittausmenetelmistä sopiminen	Johto	1	5
29	Palvelujen määrittelyosaamisen lisääminen (palvelujen tilaajat)	Asiakkaat	1	5

#### **Palvelutasojen seuranta, katselmointi ja valvonta**

30	Palvelutasotietojen seurannan merkityksen korostaminen henkilöstölle	Henkilöstö	1	5
31	Palvelutasototeumien tuntemuksen ja palveluraporttien käsittelyn yhdenmukaistaminen eri ryhmien välillä <i>Keinot:</i> - <i>raporttien käsittelyprosessien kuvaaminen,</i> - <i>toimintamallien jalkauttaminen</i>	Johto, Esimiehet ja kehittäjät, Henkilöstö	5	3
32	Raportoinnin seurannan ja analysoinnin tehostaminen ja parempi hyödyntäminen	Johto, Esimiehet ja kehittäjät	7	2
33	Hyvien käytäntöjen levittäminen tilaajaorganisaatioissa raporttien käsittelyyn liittyen	Asiakkaat	1	5
34	Palvelutasonhallintaresurssien varmistaminen tietohallinnoissa / tilaajaorganisaatioissa	Asiakkaat	1	5

#### **Kehitettävien alueiden tunnistaminen ja toimenpiteistä sopiminen, sekä toiminnan johtaminen yleisesti**

35	Toimenpiteistä sopiminen palveluraporttien pohjalta (havaittujen palvelutasopoikkeamien tulisi aiheuttaa jotain toimenpiteitä)	Johto, Esimiehet ja kehittäjät	5	3
36	Johdon ja esimiesten sitoutuminen yhtenäiseen prosessiin, seurantaan ja toimenpiteisiin ryhtymiseen, koko koneiston sitominen voimalliseen mukaan	Johto, Esimiehet ja kehittäjät	4	3
37	Tiedotusta ja ohjeistusta suoraan esimiehiltä henkilöstölle	Henkilöstö, Esimiehet ja kehittäjät	2	4
38	Sisäisten palvelutasojen kehittäminen (OLA)	Johto	1	5