

Maiju Hjelt

**LAADUNHALLINNAN KRIITTISET
MENESTYSTEKIJÄT JA NIIDEN VAIKUTUS
PALVELUPISTEEN LAATUJOHTAMISEEN
ITIL-ORGANISAATIOSSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2017

TIIVISTELMÄ

Hjelt, Maiju

Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja niiden vaikutus palvelupisteen laatujohtamiseen ITIL-organisaatiossa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2017, 113 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Syynimaa, Nestori

Laatu on yksi merkittävimmistä organisaation päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä. Onnistuneen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät määräytyvät organisaatiokohtaisesti, ja niihin voidaan vaikuttaa etenkin johtamistyyllillä. Lisäksi ITIL-viitekehys voi ohjata organisaation toimintaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten laadunhallinnan kriittiset menestystekijät vaikuttavat palvelupisteiden laatujohtamiseen ITIL-viitekehystä noudatettavassa IT-palvelutuotannon organisaatiossa. Teoreettisessa viitekehyksessä laatu kuvataan prosessien lopputuotteen erinomaisuutena. Lisäksi esitellään kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja organisaation laatujohtaminen sekä kansainvälisesti tunnustettu ITIL-viitekehys palvelupisteen näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Teoreettisen viitekehysten pohjalta koostettiin teemahaastattelurunko, jonka avulla haastateltiin kohdeorganisaation kahdeksaa palvelupisteen esimiestä. Yksilöhaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation ja palvelupisteiden laadun määritelmät, laadunhallinnan kriittiset menestystekijät, laatuindikaattorit ja johtajan ydinkompetenssit sekä palvelupisteen laadun ylläpitoon ja parantamiseen käytettävät menetelmät ja prosessit. Analyysimenetelminä käytettiin litterointia, luokittelua ja teemoittelua. Tutkimustulosten perusteella laatu määriteltiin kahdella tavalla kohdeorganisaatiossa. Suurin osa haastateltavista määritteli laadun palvelutasosopimuksen mukaisesti toimimiseksi. Tuloksista löydettiin 14 palvelupisteen laadunhallinnan kriittistä menestystekijää. Näistä keskeisimmät olivat työkalujen hallinta, henkilökohtainen mentorointi ja työntekijöiden kouluttaminen. Käytetyimmät laatujohtamisen menetelmät olivat viikkopalaverit, läpinäkyvä tiiminsisäinen viestintä, juurisyyntä analyysi, vastuunjako, jaettu päätöksenteko ja tiimin yhteishengen tukeminen. Tuloksista selvisi myös, ettei kohdeorganisaatiolla ollut keskitettyä laadunhallintajärjestelmää tai sitä varten nimitettyjä vastuurooleja. Jatkotutkimusaiheiksi esitettiin mainittujen laatujohtamisen haasteiden mukaisesti laatujohtamisen kehittäminen, laatumittareiden määrittäminen ja työntekijöiden jatkuvan koulutusprosessin ja osaamisen tarkkaileminen.

Asiasanat: kokonaisvaltainen laadunhallinta, laatu, laatujohtaminen, menestystekijä, palvelupiste

ABSTRACT

Hjelt, Maiju

Critical Success Factors of Quality Management and their Impact to Quality Management of Service Desk in ITIL-Organization

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2017, 113 p.

Information systems science, Master's Thesis

Supervisor: Syynimaa, Nestori

Quality is one of the most significant impacts affecting on organization decision making. The critical success factors of the successful total quality management are determined by organization and they can be influenced by leadership. In addition, ITIL-framework can also guide the organization performance. The aim of this study was to investigate, how critical success factors of quality management are affecting to quality leadership of service desk in ITIL-service organization. In theoretical framework, the quality is perceived as the excellence of the end-product of the process. In addition, the critical success factors of total quality management and quality leadership are introduced as well as globally acknowledged ITIL-framework from the service desk's point of view. The study was executed as qualitative research. Theoretical framework was used to compose the theme interview structure, which was used to interview target organization's eight service desk managers. The individual interviews were conducted as half-structured theme interviews. The aim of the interviews was to clarify target organization's and service desks' definitions of quality, critical success factors of quality management, quality indicators and core competencies of quality leadership as well as used methods and processes for maintaining and improving the quality of the service desk. Used analysis methods were transcription, categorization and thematic analysis. According to the research results, quality was clarified in two ways in target organization. Major part of interviewees understood quality according to the Service Level Agreement. There was found 14 critical success factors of quality management of service desk from the results. The most important of these were tool management, personal mentoring and employee training. The most used quality leadership methods were weekly meetings, transparent internal communication of the team, the analysis of a root cause, shared responsibility and the supporting of team spirit. It was also found out that target organization did not have centralized quality management system or named responsibility roles for it. According to the mentioned challenges of quality management, the future research topics were presented to be the development of quality management system for target organization, the definition of quality indicators as well as the observation of the continuing employee training process and employee know-how.

Keywords: total quality management, quality, quality leadership, success factor, service desk

KUVIOT

| | |
|---|----|
| KUVIO 1 Laadun jaottelu eri kategorioihin | 13 |
| KUVIO 2 Palvelun elinkaaren vaiheet, prosessit ja funktiot..... | 28 |
| KUVIO 3 Keskitetty palvelupiste | 33 |
| KUVIO 4 IT-palvelun laadun mittarit | 35 |
| KUVIO 5 Tutkimuskysymysten ja kirjallisuuskatsauksen asemointi..... | 40 |
| KUVIO 6 Tutkimusprosessin kuvaus ja aikataulutus | 43 |
| KUVIO 7 Tutkimusongelman, -kysymysten ja teemojen asemointi..... | 51 |
| KUVIO 8 Palvelupisteen laatutekijät | 78 |

TAULUKOT

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 1 Laadunhallinnan laatutekijät, keinot ja menetelmät..... | 16 |
| TAULUKKO 2 Laadunhallinnan kriittisten menestystekijöiden vertailua | 17 |
| TAULUKKO 3 Haastateltavien esimiestyökokemus ja ITIL-koulutus..... | 47 |
| TAULUKKO 4 Teemahaastattelujen kysymykset ja teemat | 50 |
| TAULUKKO 5 Palvelupisteen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät | 79 |
| TAULUKKO 6 Kriittisten menestystekijöiden vertailua | 81 |
| TAULUKKO 7 Kriittisten menestystekijöiden laatuindikaattorit | 83 |
| TAULUKKO 8 Palvelupisteen johtajan ydinkompetenssit | 85 |
| TAULUKKO 9 Tulosten yhteenveto | 91 |

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT

TAULUKOT

SISÄLLYS

KÄSITEHAKEMISTO

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | LAATU JOHTAJAN KOMPASSINA | 8 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset | 9 |
| 1.2 | Tutkimustavoitteet ja tutkielman rakenne | 10 |
| 2 | LAADUN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA | 11 |
| 2.1 | Laadun määritelmä | 11 |
| 2.2 | Kokonaisvaltainen laadunhallinta | 15 |
| 2.3 | Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät..... | 17 |
| 2.4 | Organisaation laatujohtaminen | 20 |
| 3 | ITIL-PALVELUPISTEEN LAADUNHALLINTA..... | 24 |
| 3.1 | ITIL-viitekehys | 24 |
| 3.2 | Palvelupiste osana palvelutuotantoa | 31 |
| 3.3 | ITIL-laadunhallinta..... | 33 |
| 4 | TEOREETTINEN YHTEENVETO | 38 |
| 4.1 | Kirjallisuuskatsaus ja ongelmanasettelu | 38 |
| 4.2 | Aiemmat tutkimukset aiheesta | 40 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 42 |
| 5.1 | Kohdeorganisaation kuvaus | 43 |
| 5.2 | Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä | 44 |
| 5.3 | Tiedonkeruumenetelmät | 46 |
| 5.4 | Analyysimenetelmät | 52 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 54 |
| 6.1 | Laadun määrittelemineen..... | 54 |
| 6.2 | Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät..... | 57 |
| 6.3 | Laadunhallinnan onnistumisen mittaaminen | 64 |
| 6.4 | Palvelupisteen laatujohtamisen ydinkompetenssit | 67 |
| 6.5 | Laatujohtamisen haasteet | 72 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 77 |
| 7.1 | Laadun määrittely ja mittaaminen ITIL-organisaatiossa..... | 77 |
| 7.2 | Palvelupisteen laatujohtaminen ja laadun ylläpitäminen | 84 |
| 7.3 | Laatujohtamisen haasteet kohdeorganisaatiossa | 88 |
| 7.4 | Kriittisten menestystekijöiden vaikutus laatujohtamiseen..... | 90 |
| 8 | YHTEENVETO | 95 |
| 8.1 | Laatujärjestelmä luo pohjan laadun mittaamiselle | 95 |
| 8.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 97 |
| 8.3 | Jatkotutkimusaiheet..... | 99 |
| | LÄHTEET | 100 |
| | LIITE 1 SUOSTUMUSLOMAKE HAASTATTELUUN..... | 105 |
| | LIITE 2 HAASTATELTAVILLE LÄHETETYT TAUSTAKYSYMYKSET..... | 106 |
| | LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO..... | 107 |
| | LIITE 4 HAASTATELUIDEN ALKUPERÄISET LAINAUKSET | 109 |

KÄSITEHAKEMISTO

| | |
|-------|---|
| BSM | Business service management, Liiketoiminnan palvelunhallinta |
| CMMI | Capability maturity model integration, Tuotekehityksen kypsyyssmalli |
| COBIT | Control objectives for information and related Technologies, Viitekehys hyvän hallintotavan kehittämiseksi |
| CSF | Critical success factor, Kriittinen menestystekijä |
| eTOM | Enhanced telecom operations map, Prosessiarkkitehtuurin viitekehys |
| ISO | International Organization of Standardization, Kansainvälinen standardisointijärjestö |
| ITIL | Information Technology Infrastructure Library, Prosessikehys ja kokoelma parhaita käytäntöjä IT- palvelunhallinnan ja johtamisen parantamiseksi |
| ITSM | IT-service management, IT-palvelunhallinta |
| KPI | Key performance indicator, Keskeinen suorituskykymittari |
| SLA | Service level agreement, Palvelutasosopimus |
| TQM | Total quality management, Kokonaisvaltainen laadunhallinta |

1 LAATU JOHTAJAN KOMPASSINA

Laatu on yksi merkittävin ihmisen päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä. Teoilla pyritään yleensä parantamaan elämänlaatua, jotta ihminen voisi kokonaisvaltaisesti hyvin ja eläisi laadullisen elämän määrittelevien subjektiivisten indikaattorien mukaisesti. (Felce & Perry, 1995). Tavoitteen, täydellisyyden, oletuksen tai tarkoituksen saavuttaminen kuvaavat kaikki osaltaan jonkin asian määrittelemistä *laadulliseksi*. Ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, mikä tai mitkä *kriittiset tekijät* määrittelevät laadun. (Harvey & Green, 1993.) *Laadunhallinnalla* on todettu olevan suora vaikutus organisaation operationaaliseen suorituskykyyn. Siinä korostuvat etenkin ihmisten johtaminen ja asiakaslähtöinen työskentely. (Samson & Terziovski, 1999.) IT-palveluorganisaatioissa pyritään panostamaan entistä enemmän *kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan*. Kasvava kilpailu ja toiminnan ylläpitäminen ovat ajaneet yritykset käyttämään johtamisfilosofiaa, jossa yhdistyvät strategia, johtamistyyli sekä organisaatiolliset tulokset. Toiminnan tavoitteena on luottaa laadukasta tulosta tuottava organisaatio, joka säilyttää kilpailukykyä. (Terziovski & Samson, 1999.) Etenkin johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa organisaation laadunhallintaan. Johtamistyyllillä voidaan muokata prosesseja siten, että ne tukevat tuotettujen palvelujen tasokkuutta ja edistävät odotettujen laatuvaatimusten täyttymistä. (Vera & Crossan, 2004.)

Teknologiasta on muodostunut kriittinen osa ihmisen elämää. Yritykset tarjoavat käyttäjille teknologian ylläpitopalveluita, joita voivat olla esimerkiksi tekninen tuki tai palvelupiste. Laadukas palvelupiste edistää paremman asiakaspalvelukokemuksen ja -tyytyväisyyden saavuttamista sekä vaikuttaa häiriöiden ja palvelupyyntöjen käsittelyn laatuun ja nopeuteen (Axelos, 2013). Ylimmän johdon roolin katsotaan usein olevan kriittisin menestystekijä organisaation *laatujohtamiseen* vaikuttava menestystekijä (Saraph, Benson & Schroeder, 1989; Black & Porter, 1996; Tari, 2005; Talib & Rahman, 2010; Powell, 1995). Laatujohtamisella voidaan vaikuttaa paitsi organisaatiokulttuuriin, myös työntekijöiden sitoutumiseen (Powell, 1995). Laadunhallinnan ja johtamisen taustalle on voitu asettaa myös viitekehys, jonka mukaisesti yrityksen toimintaa ohjataan laadukkaammaksi. ITIL on maailman tunnetuin ja eniten käytetty IT-palvelunhallinnan viitekehys. Viitekehys edistää yritysten asiakaskeskeistä pal-

velunhallintaa ja tuottaa näille konkreettista liiketaloudellista hyötyä. (BCS Koolitus, 2015.)

Koska esimiehen roolilla ja johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan, niillä on myös suuri vaikutus palvelupisteen toimintaan ja sen laatuun. ITIL-viitekehys tarjoaa prosessit IT-palvelujohtamiseen, mutta laatujohtamista ohjaa pohjimmiltaan organisaation määritelmä laadusta. Laatu on kompassi, joka auttaa saavuttamaan organisaatiolliset tavoitteet sekä määrittelemään palvelutasosopimuksen ja laadunhallinnan kriittiset menestystekijät. Yrityksen liiketoiminnan maksimoimisen ja asiakaslojaalisuuden takia on tärkeää luoda selkeä kuva laadullisesta palvelunhallinnasta, jotta organisaation hyödyntämä viitekehys tukisi mahdollisimman paljon esimiestyöskentelyä. Jotta voidaan ymmärtää laadun tavoitteluun perustuvaa johtamista, on tarpeellista tutkia IT-organisaation palvelupisteiden esimiesten näkemyksiä laadusta. Loppujen lopuksi, johtaja toimii esikuvana koko organisaation laadunhallinnan toteuttamiselle (Albacete-Sáez, Mar Fuentes-Fuentes, & Maria Bojica, 2011).

1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset

Laadun merkitystä ITIL-organisaation palvelupisteen laadunhallinnassa on tutkittu etenkin muutoksen alaisissa organisaatioissa. Laadunhallinnan johtamisnäkökulma on ajankohtainen, koska globaalissa taloudessa kilpaillaan nykyään etenkin palvelunlaadulla. Yksi laadunhallinnan keskeisistä teemoista on asiakaskeskeisyys (Reeves & Bednar, 1994). Hochstein, Tamm ja Brenner (2005) käsittelevät tutkimuksessaan palvelulähtöistä informaatioteknologian hallintaa ja sen menestystekijöitä. Heidän mukaansa palveluntuotantoon panostamalla organisaatio voi lisätä prosessien tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä, sekä parantaa asiakassitoutuneisuutta (Hochstein ym., 2005). IT-palveluorganisaation kannalta on näin ollen tärkeää keskittyä asiakasrajapinnan toimivuuteen eli palvelupisteen hallintaan. Seetharaman, Sreenivasan ja Boon (2006) toteavat, että organisaatio voi hyötyä kokonaisvaltaisen laadunhallinnan käyttöönotosta niin resurssikohtaisesti kuin laadullisesti. Esimiehen näkemys laadusta on tärkeä, jotta organisaation prosesseja voidaan linjata laatukriteerien mukaisesti. Onnistuneen laadunhallinnan kannalta johdon on sisäistettävä jatkuvan parantamisen periaate ja asiakkaiden merkitys organisaatiolle. (Seetharaman ym., 2006.) Carter-Steel ja Tan (2005) puolestaan tutkivat IT-palvelunhallinnan kriittisiä menestystekijöitä ITIL-organisaatiossa. Onnistuneeseen IT-palvelunhallintaan todetaan vaikuttavan muun muassa ylimmän johdon tuki ja projektien hallinnointitapa. Heidän tutkimuksensa ei kuitenkaan perehdy palvelupisteen laadunhallintaan johtamisnäkökulmasta.

Tieteellisessä tutkimuksessa ei ole aiemmin yhdistetty seuraavaa kolmea tekijää: palvelupisteen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät, ITIL-viitekehys ja esimiesnäkökulma. Edellä esitetyissä tutkimuksissa laadunhallintaa ei tarkastella esimiehen näkökulmasta. Johdon roolin merkityksen on mai-

nittu olevan suuri laadunhallinnan onnistumiselle, mutta syvempää analyysia johdon näkemyksestä laatuun ei ole esitetty. ITILin mukaisia kriittisiä menestystekijöitä on tutkittu prosessikohtaisesti, mutta ei laadullisesta näkökulmasta. Aiempien tutkimusten uupumisen perusteella voidaan todeta, että IT-organisaatioiden kokonaisvaltaisen laadunhallinnan parantamiseksi löytyy tarve tutkimukselle, jossa palvelupisteen laatujohtamista tarkastellaan johtajanäkökulmasta ITIL-organisaatiossa.

1.2 Tutkimustavoitteet ja tutkielman rakenne

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten laatu määritellään ITIL-organisaatiossa ja kuinka laadunhallinnan kriittiset menestystekijät vaikuttavat palvelupisteen laatujohtamiseen. Tieteellisestä näkökulmasta tavoitteena on tutkia, kuinka paljon laatu tai laatuksiteerit ohjaavat esimiehen valintoja laatujohtamisessa. Koska tutkimuksessa pyritään vertailemaan keskenään palvelupisteiden esimiesten laatujohtamista ja kohdeorganisaation hyödyntämän ITIL-viitekehysten mukaista laadunhallintaa, tavoitteena on selvittää ne tekijät, jotka haastateltavien mukaan luovat laadun ja asettavat tavoitteet laadunhallinnalle. Tätä tavoitetta varten tutkimukselle on asetettu seuraava tutkimusongelma: *mitkä ovat laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja miten ne vaikuttavat palvelupisteen laatujohtamiseen ITIL-viitekehystä noudatettavassa organisaatiossa.* Tutkimusongelmaa varten tutkimukselle on määritelty kaksi seuraavaa tutkimuskysymystä:

- *Mitä laatu on ja miten sitä mitataan ITIL-prosesseja noudatettavassa organisaatiossa?*
- *Miten kyseistä organisaatiota johdetaan, jotta palvelupisteen toiminta muuttuisi laadukkaaksi tai pysyisi laadukkaana?*

Tutkielman rakenne on seuraava. Laadun, kokonaisvaltaisen laadunhallinnan ja laatujohtamisen määritelmät esitellään toisessa luvussa sekä ITIL-viitekehysten mukainen palvelun elinkaarimalli ja palvelupisteen organisaationallinen asema kolmannessa luvussa. Neljännessä luvussa esitellään kirjallisuuskatsauksen pohjalta koostettu teoreettinen viitekehys. Tutkimusprosessi sekä tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät esitellään viidennessä luvussa. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimustulokset, joita verrataan teoreettiseen viitekehykseen tutkielman seitsemännessä luvussa. Tutkielman yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet esitetään viimeisessä luvussa. Tutkielman raportoinnissa noudatetaan virallisen ITIL-viitekehysten sanaston mukaista terminologiaa (Axelos, 2011).

2 LAADUN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Laatua on tutkittu kautta aikain merkittävänä yhteiskuntaa muokkaavana voimana. Alkuperäisestä englanninkielisestä lähteestä käännettynä, Reevesin ja Bednarin (1994) mukaan Feigenbaum (1982) on määrittänyt laadun olevan ”ainut tärkeä tekijä, joka tukee yritysten ekonomista kasvua kansainvälisillä markkinoilla” (Reeves & Bednar, 1994, 419). Laadun on todistettu merkitsevän eri asioita eri ihmisille, huomioiden laadulle asetetut kriteerit (Reeves & Bednar, 1994). Laadun merkittävyyden vuoksi on kehitetty kokonaisvaltainen laadunhallinnan konsepti, jolla edistetään yrityksen kokonaistehokkuutta (Porter & Parker, 1993). Tämän luvun ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa perehdytään laadun moniulotteiseen määritelmään sekä kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan ja sen hyödyntämiseen organisaatioissa. Kolmannessa alaluvussa esitellään eri tutkimusten pohjalta löydettävät laadunhallinnan kriittiset menestystekijät. Viimeisessä alaluvussa perehdytään organisaation laatujohtamiseen.

2.1 Laadun määritelmä

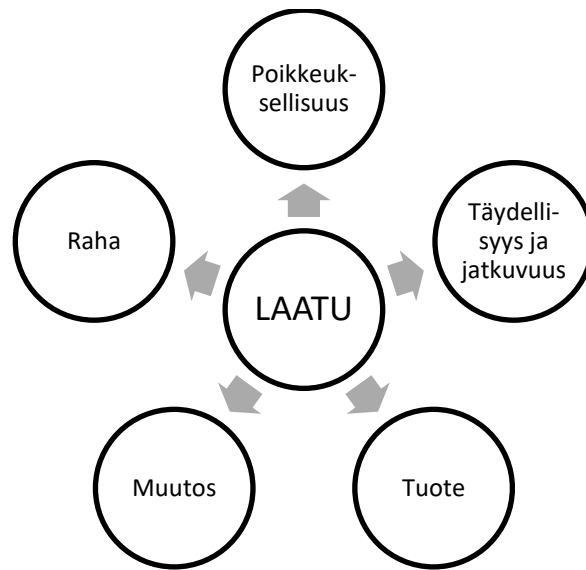
Laatua on pyritty määrittelemään jo Sokrateen ja Aristoteleen aikaan (Reeves & Bednar, 1994.). Feigenbaum ja Feigenbaum (1999) esittävät, että laadun käsite on muuttunut ja laajentunut historian aikana, eikä sen merkitystä voi korostaa liikaa etenkin 2000-luvulla. *Laatu* on yksi eniten päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä yritys kilpailussa globaalissa markkinataloudessa. Laatu muovautuu jatkuvan muutoksen alaisena, eikä sille voida asettaa pysyvää olotilaa. (Feigenbaum & Feigenbaum, 1999.) Jonkin asian määrittäminen *laadulliseksi* on yhtä monimutkaista kuin jonkin asian määrittäminen parhaaksi. Laatu on universaali käsite, eikä sille ole voitu löytää yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Sille voidaan kuitenkin asettaa reunaehdot esimerkiksi yritys- tai asiakaskohtaisesti. Laatu voidaan kokea myös eri tilanteissa eri tavalla. (Reeves & Bednar, 1994.)

Laadun historia

Laadusta on kehittynyt olennainen osa yhteiskuntaa viimeisen puolivuosisadan aikana. Laatu on kokenut merkittäviä muutoksia 1950-luvulta lähtien. Jo tuolloin Feigenbaum (1951) esitti laadusta muovautuvan kaikkien aikojen merkittävä kilpailuetu yrityksille. Heidän mukaansa laatu vastasi terminä parasta mahdollista tekijää, joka voitiin asettaa tiettyjä asiakkaan kokemia odotuksia varten. Tällä viitattiin loppukäyttäjään ja hintaan. Vuosikymmeniä myöhemmin Feigenbaum (1997) esittää, että laadun tunnistettiin jo varhain merkitsevän onnistumista. Samalla sen koettiin vaikuttavan positiivisesti yritysten myyntiin ja liikevaihtoon. Laadunhallinnan konsepti tunnistettiin ensimmäisenä, mutta sen kehittyessä on keskusteltu myös johtamisen ja operoinnin laadusta sekä niiden yhdistämisestä teknologiaan, informaatioon, markkinointiin ja operointiin. Kenties yksi dramaattisimmista laadun evoluution vaiheista on ollut laadun merkityksen huomioiminen asiakasnäkökulmasta. Laatua ei voitu mitata enää konkreettisesti tuotteen tai palvelun avulla. Sen sijaan laadun nähtiin määräytyvän asiakkaiden odotusten täyttämällä. Kaiken kaikkiaan, laatu ei ole enää ensisijaisesti tekninen käsite, vaan apuväline tehokkaan liiketoiminnan johtamiseen. (Feigenbaum, 1997.) Laadun evoluutiota kuvaa myös konseptin kehittyminen eri alakäsitteiksi ja uusiksi tutkimuskohteiksi. Perinteisen asiakas- ja johtamisnäkökulman lisäksi laatua tarkastellaan 2000-luvulla etenkin prosessin- ja tietämyksenhallinnassa. Tulevaisuudentutkimusaiheita esitetään olevan lisäksi henkilöstöhallinnan ja palvelun laatu. (Schroeder, Linderman & Zhang, 2005.)

Laadun jaottelu ja kategorisointi

Laatua on tutkittu lähes jokaisessa organisaatiomallissa niin koululaitoksissa kuin informaatioteknologiapalveluita tuottavissa yrityksissä. Garvin (1984) jaottelee laadun asiakas-, tuote-, valmistus-, ja arvokeskeiseen näkökulmaan. Feigenbaum ja Feigenbaum (1997, 1999, 1951) puolestaan tunnetaan eräinä ensimmäisinä laadun tutkijoina, jotka määrittivät laadun tieteellisestä näkökulmasta vuonna 1951 ilmestyneessä teoksessa *Quality Control*. Heidän lisäksi muun muassa Reeves ja Bednar (1994) sekä Harvey ja Green (1993) ovat löytäneet laadulle eri määritelmiä organisaatiollisesta näkökulmasta. Ensinnäkin, laatu koetaan aina sen määrittelijän mukaisesti. Se on filosofinen konsepti, joka voidaan määritellä henkilökohtaisesti tai yhteiskunnan mukaisesti. Tällainen laadun tarkastelu asettaa haasteen konseptin rajaamiselle. Laadulla voidaan myös viitata prosessien noudattamiseen. Mitä enemmän yrityksessä noudatetaan ennalta määritettyä prosessia, sitä todennäköisemmin yritys tavoittaa laadullisia lopputuloksia. Vastaavasti huono laatu on prosesseista poikkeavaa toimintaa. (Harvey ja Green, 1993.) Jokaisesta laadun määritelmästä on myös löydettävissä vahvuuksia ja heikkouksia (Reeves ja Bednar, 1994). Kuviossa 1 on havainnollistettu laadun jaottelua Harveyn ja Greenin (1993) mukaisesti viiteen eri kategoriaan: poikkeuksellisuuteen, täydellisyyteen tai jatkuvuuteen, tarkoituksen täyttäjään, rahaan ja muutokseen.



KUVIO 1 Laadun jaottelu eri kategorioihin (mukaillen Harvey & Green, 1993)

Mikäli laatu rinnastetaan *poikkeuksellisuuteen*, tällä tarkoitetaan jonkin asian käsitteistä erityisenä tai täydellisenä. Perinteisen näkökulman mukaisesti laatu viestii huippulaadukkuudesta tai omalaatuisuudesta. Esimerkiksi laadukas tuote viestii käyttäjensä yhteiskunnallisesta asemasta. (Harvey & Green, 1993.) Tuchmanin (1980) mukaan laatu merkitsee investointia niihin parhaisiin kykyihin ja tekoihin, joiden avulla voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos. Toisaalta täydellisyyden saavuttaminen on mahdotonta, eikä konsepti tarjoa sinänsä paljon apua esimerkiksi esimiehille. Koska täydellisyys voidaan määrittää henkilökohtaisesti, on haastavaa johtaa organisaatiota sellaiseen olotilaan, jonka kaikki kokisivat täydellisenä. (Reeves & Bednar, 1994.) Täydellisyys voi kuvastaa myös laadun koostavia komponentteja. Tämän ajatusmallin mukaan laatu merkitsee ainoaa saavutettavissa olevaa asiaa, joka on mahdollista saavuttaa tietyissä olosuhteissa. Laadun *jatkuvuudella* sen sijaan tarkoitetaan asioiden tekemistä oikein ensimmäisellä kerralla. (Harvey & Green, 1993.)

Garvin (1984) esittää laadun merkitsevän jonkin tarpeen täyttämistä tuotteella. Tuotteen laadun koostavat sen luotettavuus, hyödyllisyys, kestävyys, suorituskyky sekä esteettisyys ja laadun kokemuksellisuus asiakasnäkökulmasta. Myös Harveyn ja Greenin (1993) mukaan laatu voi tarkoittaa *hyödykettä tai palvelua*, joiden avulla pyritään täyttämään jokin tarve. Tämä ajatusmalli poikkeaa laadulle aiemmin esitetystä filosofisesta konseptista. Laatu on suoraan rinnastettavissa tuotteesta saatavaan hyötyyn, jolloin yritykset mittaavat tuotteiden laatua verrannaisesti asiakkaiden oletusten täyttymiseen. (Harvey & Green, 1993.) Asiakkaiden odotusten täyttäminen voidaan nähdä yhtenä kriittisimmistä laadulle asetetuista tavoitteista. Asiakkaat eivät aina itse ole tietoisia heidän odotuksistaan tuotteen laatua kohtaan. On etenkin haasteellista erottaa asiakaspalvelun ja asiakastyytyväisyyden rajapinnat toisistaan. (Reeves & Bednar, 1994.) Vaikka asiakkaat voivat määrittellä laadun täyttymisen tuotekohtaisesti, vastaavat palveluntuottajat ja palveluntarjoajat itse asiakastarpeiden mää-

rittelemisestä (Harvey & Green, 1993). Reeves ja Bednar (1994) kuitenkin kritisoivat, että laatua verrattaisiin tuotteeseen. Vaikka arvo ja laatu voidaan heidän mukaansa nähdä synonyymeina, ne eivät silti välttämättä vastaa toisiaan kaikkien asiakkaiden näkökulmasta. Arvo voidaan kokea osana laatua, tai päinvastoin. Arvolla voidaan esimerkiksi kategorisoida saman palvelualan tuotteita ja asettaa ne arvojärjestykseen. Ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, kumpi tekijä koetaan ensisijaisena prioriteettina tuotevalinnassa: laatu vai arvo. (Reeves & Bednar, 1994.)

Perinteisten kaupallisten mallien mukaisesti tuotteen hinta on ensisijainen ratkaiseva tekijä asiakkaiden ostokäyttäytymisessä. Myöhemmin 1950-luvulla ryhdyttiin kiinnittämään huomiota tuotteen laatuun sen hinnan sijaan. Asiantuntijat ovat siitä lähtien kritisoineet, ettei tuotteen arvoa voida mitata ainoastaan rahassa. (Reeves & Bednar, 1994.) Yksilöllisten asiakastarpeiden täyttäminen on myös haaste yrityksillä, koska ne pyrkivät miellyttämään jokaista tuotteen käyttäjää. Laadulle voidaan asiakkaan kokeman hyödyn sijaan asettaa tällöin myös *rahallinen* mittari. Populistisen näkemyksen mukaan laadun määrä on rinnastettavissa suoraan rahaan. Mitä laadukkaampi tuote on, sitä suurempi on sille asetettu hinta. Laadun hinta ohjaavat myös asiakkaiden käyttäytyminen ja heidän odotuksensa tuotteen laadullisuudesta. (Harvey & Green, 1993.)

Laatua voidaan kuvata myös muutoksena. Voidaan puhua käsitteestä *laatumuutos*, jonka mukaan jokaisen prosessin osa sisältää joitain laadullisia ominaisuuksia. Ajatusmalli voidaan nähdä läntisenä filosofiana, jota tukevat mm. Aristoteleen, Hegelin ja Marxin julkaisut yhteiskunnan jatkuvasta muutoksesta. Laadun muutoksellisuus ei kuitenkaan tue teoriaa laadun määräytymisestä asiakastarpeiden täyttämisen mukaisesti. (Harvey & Green, 1993.) Mikäli laatu on jatkuvan muutoksen alainen, on huomioitava myös sen konseptien ja käsitteellisyiden muutos. Tällöin myös organisaation omaksuman laadun käsitteellisyys muuttuu ajan kuluessa. On myös huomioitava, etteivät asiakkaat ilmaise enää yhtä selkeästi laadulle osoitettujen standardejä. He olettavat tuotteiden vastaavan automaattisesti asiakastarpeisiin ja tuottavan ostajalle täydellisen asiakastyytyväisyyden. Tästä syystä esimerkiksi Internetistä on muotoutunut kriittinen asiakastyytyväisyyden mittari. Tyytyväinen asiakas jakaa positiivisen kokemuksena määrällisesti pienemmälle asiakasjoukolle kuin tuotteeseen tyytymätön asiakas. (Feigenbaum, 1997.)

Yhteenveto laadun määritelmästä

Laatu voidaan edellä esitettyjen teorioiden mukaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Perinteisen näkökulman mukaan laatu vastaa ennalta määriteltujen prosessien mukaista toimintaa (Harvey ja Green, 1993). Laadulla voidaan kuvata prosessin tekoihin kohdistuvaa investointia (Tuchman, 1980). Toisen näkökulman mukaan laadulla viitataan tuotettuun hyödykkeeseen tai palveluun (Garvin, 1984; Harvey & Green, 1993). Tarkemmin määriteltynä, tuotteen laatu kuvastaa asiakkaan odotusten täyttymistä (Garvin, 1984; Harvey & Green, 1993; Reeves & Bednar, 1994).

ITIL-viitekehyksen mukaan palvelupisteen toiminta keskittyy asiakas- ja käyttäjäpyyntöjen käsittelyyn. Palvelupisteen rooliin kuuluu vastata IT-

organisaation asiakaspalvelusta ja toimia keskitettynä yhteydenottopisteenä. (Axelos, 2013.) Tämän tutkielman tavoitteena on keskittyä nimenomaan ITIL-organisaation palvelupisteen laadunhallintaan ja laadun mitattavuuteen. Lisäksi, ITILin mukaan palvelupisteen toiminnassa noudatetaan palvelutasosopimusta eli SLA:ta, jonka toteutumista mittaamalla voidaan arvioida tuotettuja IT-palveluja (Axelos, 2013). Koska palvelupisteen toiminta perustuu lopulta IT-palvelujen laadullisuuteen, tässä tutkielmassa noudatetaan tuote- ja palveluperusteista laadun määritelmää. ITIL-viitekehyksen mukainen laadunhallinta, palvelupiste sekä SLA esitellään luvussa 3.

2.2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta

Siitä lähtien kun organisaatiot ovat tiedostaneet laadun merkityksen, on nousut esiin kysymys laadun hallittavuudesta. Organisaatioiden tulee määritellä laadulle osoitettavat kriteerit, ja keskittää yritysresurssit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Garvin, 1984). Feigenbaum (1951) on esittänyt aiemmin teorian kokonaisvaltaisen laadun kontrolloinnista (Total Quality Control, TQC). *Kokonaisvaltainen laadunhallinta* (Total Quality Management, TQM) eli *kokonaisvaltainen laatujohtaminen* tai *laatujohtaminen*, on määriteltävissä tieteelliseltä kannalta moniselitteisesti. Powellin (1995) mukaan TQM-ajattelusta on kehittynyt olennainen osa yritysten strategista toimintamallia taloudellisten tulosten saavuttamiseksi. Kokonaisvaltaisella laadunhallinnalla pyritään vahvistamaan organisaation laatumalliin perehdyttämistä, prosessien kehittämistä sekä suorituskyvyn mittaamista. Mallin avulla uskotaan vahvistettavan organisaation avointa työkuultuuria sekä työntekijöiden sitoutumista työhön. Näiden tekijöiden avulla organisaatiot voivat saavuttaa etulyöntiaseman yrityskilpailussa. Curkovic, Melnyk, Calantone ja Handfield (2000) puolestaan esittävät kokonaisvaltaisen laadunhallinnan olevan integroitunut johtamisfilosofia, joka koostuu sellaisista menetelmistä, joiden avulla organisaatio voi saavuttaa asiakasyytyväisyyden.

Laadunhallinnan komponentit

Porterin ja Parkerin (1993) mukaan kokonaisvaltaisen laadunhallinnan avulla pyritään parantamaan yritysten toiminnan kokonaistehokkuutta. Kokonaisvaltaista laadunhallintaa hyödynnetään yrityskohtaisesti. Mallia saatetaan hyödyntää pelkästään staattisessa prosessin hallinnassa tai noudattamalla mallin mukaista toimintaa kaikissa organisaation osa-alueissa. E erityisen merkittävää on, kuinka laatujohtamisen malli otetaan käyttöön organisaatiossa. Tätä varten kokonaisvaltaiselle laadunhallinnalle on määriteltävä ne osatekijät, jotka muodostavat kyseisen mallin periaatteen tietyssä organisaatiossa. Powell (1995) esittää kokonaisvaltaisen laadunhallinnan koostuvan kahdestatoista osatekijästä ja niiden saavuttamiseksi käytetyistä keinoista ja menetelmistä, jotka on esitelty taulukossa 1. Taulukon mukaisten laatuosatekijöiden saavuttaminen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan avulla ei kuitenkaan ole täysin taattua. Vaikka mallin

avulla voidaan saavuttaa merkittävä kilpailuetu muihin yritykseen, ei malli itsestään riitä tulosten kasvattamiseksi. Powellin (1995) mukaan kokonaisvaltaisen laadunhallinnan hyödyntäminen ei myöskään ole välttämätöntä yrityksen menestykselle. Tarí (2005) esittää TQM-ajattelun taustalla vaikuttavan kolme eri tekijää: laatujohtajien tuki, viralliset arviointimallit sekä laadun hallintaan käytettävät tekniikat. Ilman näitä elementtejä TQM-malli ei tuota haluttuja lopputuloksia. Eugenia (2009) mukaan kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta on kuitenkin kehittynyt elintärkeä osa yritysten toimintaa, koska asiakkaat vaativat tuotteiltaan laadullisuutta. Asiakkaat ovat muokanneet globaalia markkinataloutta ja sen kilpailua. Tuloksellinen kilpaetu muihin yrityksiin verrattuna saadaan, kun keskitytään asiakkaisiin. Jotta yritykset voivat selviytyä, tulee niiden pystyä luomaan hallintamenetelmä kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kontrolloimiseksi. (Eugenia, 2009.)

TAULUKKO 1 Laadunhallinnan laatu tekijät, keinot ja menetelmät (mukaillen Powell, 1995, 19)

| | Laatutekijä | Keinot ja menetelmät |
|-----|---------------------------------|--|
| 1. | Sitoutunut johto | Organisaation ylimmän johdon sitoutuminen ja sovitun filosofian noudattaminen. Kokonaisvaltainen laatujohtaminen, jatkuva parantaminen ja Laadun kehittäminen. |
| 2. | Täytäntöönpano ja kommunikointi | Tavoitteen määrittäminen, teemat ja iskusanat. |
| 3. | Asiakassuhteet | Sekä sisäisten että ulkoisten asiakasvaatimusten määrittely ja niihin vastaaminen. |
| 4. | Suhteet välittäjiin | Läheinen yhteistyö tavarantoimittajien kanssa ja heidän tuottamansa lisäarvo loppukäyttäjien asiakastarpeita varten. |
| 5. | Benchmarking | Kilpailijoiden tutkiminen ja analysoiminen. |
| 6. | Organisaation kouluttaminen | TQM-mallin opettaminen ja tiedon välittäminen, ryhmätaidot sekä ongelmanratkaiseminen. |
| 7. | Avoin organisaatio | Luotettava työyhteisö, tehokkaat tiimit, avoin viestintä, rento työpaikka hierarkia. |
| 8. | Työntekijöiden valtuuttaminen | Työntekijöiden osallistaminen suunnittelussa ja autonominen päätöksenteko. |
| 9. | Virheiden minimointi | Järjestelmä virheiden ennakoinniseksi jatkuvan valvonnan sijaan. |
| 10. | Joustava tuotantoprosessi | Ajankohtainen investointi, tuotannon suunnittelu, staattinen prosessinvalvonta ja testisuunnittelu. |
| 11. | Prosessikehitys | Hukkatuotannon ja ajan vähentäminen osastojen välisellä prosessianalyysillä. |
| 12. | Mittaaminen | Tavoitesuuntautuminen ja aktiivinen tiedon hankinta, sekä jatkuva tuotannon mittaaminen staattisin metodein. |

2.3 Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät

Laadunhallinnan muodostavat komponentit vaihtelevat yritys- ja tutkimuskohdaisesti. Organisaatio saattaa hyödyntää laatujohtamisessa jotain tunnettua standardin mukaista viitekehystä, joka rajaa laadunhallintaan varten vaadittavat ominaisuuksia. (Tari, 2005.) Tutkijat ovat kukin löytäneet yhtäläisyyksiä laadunhallinnan kriittisten menestystekijöiden määrittelylle, jotka on esitelty taulukossa 2. Talib ja Rahman (2010) määrittelevät laadunhallinnan koostuvan yhdeksästä, Saraph, Benson ja Schroeder (1989) kahdeksasta ja Black ja Porter (1996) kymmenestä kriittisestä menestystekijästä. Tari (2005) puolestaan esittää kokonaisvaltaisen laadunhallinnan koostuvan viidestä kriittisestä menestystekijästä sekä henkilöstövoimavarojen hallintamenetelmistä. Laadunhallinnan kriittisten menestystekijöiden jaottelussa on nähtävissä samankaltaisuuksia verrattuna aiemmin esitettyihin Powellin (1995) laatutekijöihin (taulukko 1).

TAULUKKO 2 Laadunhallinnan kriittisten menestystekijöiden vertailua

| Kriittinen menestystekijä | Saraph, Benson & Schroeder (1989) | Black & Porter (1996) | Tari (2005) | Talib & Rahman (2010) |
|-------------------------------------|--|-----------------------------|-------------|-----------------------------|
| Ylimmän johdon rooli | x | | x | x |
| Tosiasioihin perustuva johtaminen | | | x | |
| Yrityksen laatu kulttuuri | | x | | |
| Tiimityön rakenteellisuus | | x | x | |
| Asiakaskeskeisyys | | x | x | x |
| Laadun parantamisen mittaaminen | | x | | |
| Suorituskyvyn mittaaminen | | | | x |
| Strateginen laadunhallinta | | x | | |
| Laatusuunnittelu | | | x | |
| Laatuyksikön rooli | x | | | |
| Koulutus (oppiminen) | x | | x | x |
| Jatkuva parantaminen (innovointi) | | | x | x |
| Ulkoisen rajapinnan hallinta | | x | | |
| Tuote-/palvelusuunnittelu | x | | | |
| Tavarantoimittajan laadunhallinta | x | x | x | x |
| Prosessien hallinta | x | x | x | |
| Informaation kehittämisen viestintä | | x | x | x |
| Laadun data ja sen raportointi | x | | | |
| Työntekijöiden hallinta | | x | | x |
| Työntekijöiden sitouttaminen | x | | x | x |
| Ympäristön huomioiminen | | | x | |

Taulukon 2 mukaisesti kriittisten menestystekijöiden jaottelusta voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä. Tutkijoiden mukaan organisaation *ylimmän johdon rooli ja sitoutuminen* edistää merkittävästi laadunhallinnan onnistumista palve-

luyrityksessä (Saraph ym., 1989; Tarí, 2005; Talib & Rahma, 2010). Johdon on noudatettava sellaisia menetelmiä jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen laadunhallinnan sisäistämiseen ja ohjaavat myös muiden työntekijöiden toimintaa (Talib & Rahman, 2010). *Faktoihin perustuvalla johtamistyyllillä* voidaan puolestaan edistää laadun auditointia ja ohjata työntekijöiden suorituksia ja työskentelytyytyväisyyttä. Eri indikaattoreiden hyödyntäminen johtamisessa johtaa suoraan faktoihin perustuvaan päätöksentekoon. (Tarí, 2005.) Esimerkillinen johtamistyyli vaikuttaa sekä taloudellisiin lopputuloksiin sekä laatutehokkuuteen. Laadunhallintamallin täytäntöönpano on helpompaa, kun johto on määritellyt laatukriteerit ja koko organisaatio on sitoutunut noudattamaan ja ottamaan vastuuta laadunhallinnasta. (Talib & Rahman, 2010.) Toinen laadunhallinnan onnistumisen kannalta merkittävä kokonaisuus on yrityksen *asiakaskeskeinen toiminta*. Asiakkaiden toiveita ja asiakastyytyväisyyttä mitataan jatkuvasti eri kanavien avulla. Tutkimusten pohjalta yritys voi kohdistaa resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti jatkuvan parantamisen edistämiseksi. (Tarí, 2005.) Asiakastyytyväisyyden ylläpitämiseksi yritysten on jatkuvasti pyrittävä ennustamaan asiakastarpeita ja kehittämään uutta innovaatiota (Talib & Rahman, 2010). Asiakaskeskeisyys on huomioitava lisäksi *tuote- ja palvelusuunnittelussa*. Tuotesuunnittelussa pyritään välttämään toisteisia työvaiheita ja kehittämään palveluja laadullisesta näkökulmasta. (Saraph ym., 1989.)

Prosessin hallinnan nähdään olevan olennainen osa onnistunutta laadunhallintaa. Saraph ja muut (1989) määrittelevät prosessin hallinnan sisältävän eri vaiheiden suunnittelun, tilastollisen prosessin kontrolloinnin, valikoivan automaation ja automaattisen testauksen. Prosessin hallintaan kuuluu lisäksi ennakkoiva prosessin ylläpito sekä työntekijöiden itsearviointi. Black ja Porter (1996) puolestaan kuvaavat prosessin hallintaa operationaalisen laatusuunnitteluna. Tarín (2005) mukaan prosessin hallintaan voidaan lisäksi sisällyttää laatumanuaalin luonti, tiimien työskentelyohjeet sekä ISO 9001 standardiperheen standardi. Prosessien ja informaation kehittämisen kannalta on myös olennaista, että organisaation viestintä toimii. *Informaation ja avoimen viestinnän* todetaan olevan tehokas metodi laadunhallinnan edistämiseksi. (Tarí, 2005.) Talib ja Rahman (2010) vahvistavat lisäksi, että organisaation on aina analysoitava sen saama palaute eli laadun informaatio. Asiakaskyselyiden pohjalta voidaan vahvistaa organisaation noudattaman laadunhallinnan struktuuria ja parantaa ymmärrystä asiakastarpeista. Asiakaspalautteen lisäksi yritystoimintaa voidaan mitata muun muassa markkinoiden ja uusien asiakkaiden tutkimisella ja henkilökoh- taisten asiakaskontaktien avulla. (Talib & Rahman, 2010.)

Oikean palvelutuottajan tai kolmannen osapuolen valitseminen vaikuttaa merkittäväällä tavalla loppukäyttäjän kokemaan palvelun laatuun. Koska globaali kauppa perustuu nykyään vahvasti palveluyrityskulttuuriin ja asiakkaiden alati muuttuviin vaatimuksiin, *toimittajasuhteiden hallinnasta* on muodostunut olennainen osa kokonaisvaltaista laadunhallintaa. Tiivis yhteistyö luo pitkäaikaisen suhteen organisaation ja palvelutuottajatoimittajan välille. (Talib & Rahman, 2010.) Pelkän yhteistyön sijasta laadunhallinnan kannalta on tärkeää puhua nimenomaan toimittajien kanssa luodusta kumppanuudesta tai yhtiö-

toveruudesta (Black & Porter, 1996). Yritykset ovat entistä riippuvaisempia yhteistyöstä toimittajien ja asiakkaiden kanssa. Toimittajien kanssa laaditut säädökset takaavat, että palvelutuotannossa korostetaan laatua hinnan sijaan. Samalla varmistetaan, että molemmat osapuolet määrittelevät laadun samalla tavalla. (Saraph ym., 1989.)

Onnistunut laadunhallinta on mahdollista toteuttaa organisaatiossa, jossa kaikki sen työntekijät on valtuutettu kantamaan vastuuta laatutekijöiden täytymisestä. Työntekijät on pyrittävä *sitouttamaan laadunhallintaprosessiin*, jotta laadunhallintaa voidaan suunnitella pitkäjäksoisesti. Henkilökohtaisella *koulutuksella* ja tiimien välisellä yhteistyöllä voidaan tehostaa laadunoppimista. Koulutuksen on vastattava annettuja työtehtäviä ja organisaation on pystyttävä palkitsemaan onnistunut työntekijä. (Tari, 2005.) Tehokkaan laadunhallintajärjestelmän omaksuminen on mahdollista, mikäli sekä kouluttajat että koulutettavat ovat sitoutuneet prosessiin. Johdolla ja laatujohtajilla on merkittävä rooli koulutuksen sisällöstä ja vastuunjaosta. Koulutuksella voidaan lisäksi minimoida palveluvirheiden määrää ja vaikuttaa positiivisesti laatu tuotantoon. (Talib & Rahman, 2010.)

Tieteessä on usein argumentoitu siitä, miten palveluorganisaatioiden tulisi priorisoida kriittiset menestystekijät. Esimerkiksi Talib & Rahman (2010) esittävät yritysjohton sitouttamisen olevan tärkein, ja laadun informoinnin olevan vähiten kriittinen menestystekijä. Lisäksi tutkijoiden määritelmät kriittisistä menestystekijöistä eivät vastaa täysin toisiaan. Saraphin ja muiden (1989) mukaan työntekijöiden koulutus on yksi kriittinen menestystekijä, kun vastaavasti Black ja Porter (1996) toteavat koulutuksen sijaan työntekijöiden ja asiakashallinnan olevan merkittävämpiä tekijöitä. Kokonaisvaltaista laadunhallintaa ei kuitenkaan voida määrittää pelkästään kriittisten menestystekijöiden lukumäärällä, vaan laadunhallintaan käytettävillä tekniikoilla ja menetelmillä (Tari, 2005).

Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät voidaan määritellä lisäksi organisaation omaksuman viitekehyksen, kuten ITILin (Information Technology Infrastructure Library) mukaisesti. ITILin mukaiset kriittiset menestystekijät esitellään alaluvussa 3.3. Laadunhallinnan mitattavuuden takia on luotu myös standardijärjestelmä, jonka avulla voidaan mahdollistaa tuotteiden ja palvelujen yhdenmukaisen laatuluokituksen määrittelemisen kansainvälisesti. Näistä tunnetuin on standardoimisjärjestö ISO:n (International Organization of Standardization) laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia koskeva ISO 9000 standardiperhe. Standardien avulla parannetaan yritysten liiketaloutta, palvelun laatua ja laatu standardien määrittämistä sekä tarjotaan asiakkaille laadukkaampia ja turvallisia tuotteita sekä vastinetta rahalle. (ISO, n.d.) Keskeisimmät ISO 9000 standardiperheen standardit koskevat standardien mukaisia sanastoja ja perusteita, vaatimuksia, sekä organisaation laadunhallintaan perustuvaa toimintamallia (SFS ry, n.d). Lisäksi palvelun laatua voidaan kuvata ISO järjestön vuonna 2011 julkaisemalla ISO/IEC 20000 standardilla, jolla kuvataan nimenomaan IT-palvelunhallinnan (IT service management, ITSM) standardia. Standardi asettaa palveluntarjoajalle vaatimukset suunnitella, vakiinnuttaa, implementoida, ope-

roida, monitoroida, ylläpitää, arvioida sekä kehittää palveluntarjontaa. (ISO, n.d.) ISO/IEC 20000 standardi voidaan toteuttaa ITILin avulla, jolla voidaan myös parantaa synergiaa muiden käytänteiden kuten COBITin (Control Objectives for Information and Related Technologies) ja CMMI:in (Capability Maturity Model Integration) kanssa (BCS Koolitus, 2015).

ISO/IEC 20000-1:2011 standardia suositellaan hyödynnettäväksi etenkin sellaisissa organisaatioissa, jotka tahtovat edistää palveluvaatimusten täyttymistä. Standardin avulla organisaatio voi parantaa palvelusuunnittelua sekä kehittävän palveluntarjoajalähtöistä toimintatapaa. ISO/IEC 17799:2005 standardi asettaa vaatimukset ja toimenpiteet organisaation informaatioturvallisuuden kehittämiseksi, ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (ISO, n.d.)

2.4 Organisaation laatujohtaminen

Johtajan rooli laadunhallinnassa on elintärkeä. Vaikka laadunhallinnan on todettu vaikuttavan suoraan organisaation suorituskykyyn, tulisi korostaa eritoten johtajan roolia laadunhallinnan toimeenpanossa. (Lakshman, 2006.) Niiden yritysten esimiehet, jotka ovat valmiita kehittämään laadunhallintaa, ovat usein myös motivoituneempia saavuttamaan parempia lopputuloksia. Organisaation laadunhallinnasta voi vastata ylin johto, jokaisen yksikön oma esimies tai erillinen laatujohtaja. Yleisten johtajien koetaan tehokkaimmin pystyvän jalkauttamaan laadunhallinnan osaksi organisaatiota. Tällainen esimies luo luotettavuutta laadunhallintajärjestelmää kohtaan koko organisaatiossa. Toisaalta laatujohtajasta poiketen esimies ei välttämättä vaikuta suorasanaisesti taloudellisiin lopputuloksiin. Osittain tästä syystä organisaatiossa on voitu nimittää erillinen laatujohtaja, joka on velvollinen raportoimaan laadunhallinnan toteutumisesta ylimmälle johdolle. Laatujohtajan toimiminen laadunhallinnan ohjaajana on todettu vaikuttavan positiivisesti etenkin taloudellisiin tuloksiin. (Albacete-Sáez ym., 2011.) Toisaalta voidaan todeta, että huolimatta johtajan hierarkkisesta asemasta organisaatiossa, laadunhallinnasta vastaavan johtajan tulee noudattaa asiakaskeskeistä johtamistyyliä ja pyrkiä edistämään jatkuvaa parantamista työskentelemällä aktiivisesti ihmisten kanssa (Lakshman, 2006).

Kuten laatua, myös johtajuutta on pyritty määrittelemään tuhansien vuosien aikana. Laatuorganisaatioiden johtamiseen liitetään nykypäivänä entistä enemmän ihmisten johtaminen. Johtajalta vaaditaan tällöin tiettyjä taitoja ja ominaisuuksia onnistuneen laadunhallinnan takaamiseksi. (Dering, 1998.)

Dering (1998) on esittänyt johtajuuden muodostuvan yhdeksästä ydin-kompetenssista, joita ovat

1. vision ja tavoitteen ohjaus
2. asiakaskeskeisyys
3. muutoksenhallinta
4. mittaaminen, analysointi ja raportointi
5. prosessin parantaminen

6. työntekijöiden kehittäminen
7. tiimin kehittäminen
8. kokouksien hyödyntäminen
9. innovaatio.

Myös Juran ja Godfrey (1999) korostaa ylimmän johdon merkitystä laadun johtamisessa. Asiakaskeskeisyys, jatkuva parantaminen ja jokaisen työntekijän huomioiminen vaikuttavat merkittävästi TQM-mallin toimeenpanossa. Laatusuunnittelu, laatuvalvonta ja laadun parantaminen ovat kriittisimmät laadunhallintaan vaikuttavat prosessit. Laatusuunnittelulla tunnistetaan asiakkaat ja näiden tarpeet, joiden pohjalta tuotetaan tuote ja tätä varten tarvittava prosessi. Laatusuunnitteluun sisällytetään myös prosessin tarkistuksen kehittäminen sekä toimenpiteiden siirtäminen. Laatuvalvonnalla viitataan yleensä jätteen eli ylimääräisen työmäärän vähentämistä. (Juran & Godfrey, 1999.) Johtajuudella voidaan todeta vaikuttavan kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaan. Toisaalta se voidaan nähdä myös organisaatiokulttuurin vaikutuksen alaisena tekijänä. Kulttuuri voi edistää TQM-ajattelun määrittelemistä, kun taas johtajuus voidaan kokea lyhytaikaisena vaikuttimena. (Waldman, 1993.)

Muutoksenhallinta

Laadun on määritelty aluvuossa 2.1. tarkoittavan muun muassa muutosta. Huq (2005) korostaa muutoksen johtamisprosessin koostuvan kuusivaiheisesta mallista, jossa muutoksen johtaminen aloitetaan johdon sitouttamisella. Tällä varmistetaan, että johto pyrkii suunnittelemaan, ohjaamaan ja ylläpitämään laadunhallintaa sekä ennakoimaan markkinatalouden vaihtelut. Toisessa vaiheessa valmistaudutaan muutoksen valvontaan ja muutoksen toimeenpanoon. Kolmannen vaiheen tavoitteena on pyrkiä tunnistamaan ennalta laadunhallinnan esteet. Neljännessä ja viidennessä vaiheessa keskitytään viestinnän tehostamiseen teknologian ja eri mediakanavien välityksellä. Myös kulttuurin alaiset tekijät huomioidaan. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan muutokseen toimeenpano ja tarkistetaan mahdollisten puuttuvien kriittisten menestystekijöiden poissaolo. Johtajan on pystyttävä maksimoimaan työntekijöiden panos laadunhallinnan onnistumiseksi valtuuttamalla nämä ratkaisemaan ongelmia omaaloitteisesti annettujen työkalujen avulla ja palkitsemalla nämä noudattaen objektiivista perusteluiden mukaisesti. Muutoksen johtaminen laadunhallinnassa vaatii myös prosessin arvioimista. Kaikki muutokseen liittyvät strategiset ja valvonnat vaiheet tulee arvioida jälkeenpäin ja dokumentoida. (Huq, 2005.)

Johtamiskonseptin on tutkittu viimeisten vuosikymmenien aikana haarautunut kahteen eri johtamismalliin, riippuen organisaatiossa johdettavasta muutostilasta. Näitä ovat *transformationaalinen* ja *transaktionaalinen johtamistyyli*. Transformationaalisella johtamistyyllillä pyritään edistämään organisaatiossa toteutettavan muutoksen onnistumista. Kyseinen johtamistyyli on suositeltava malli käytettäväksi etenkin laatuorganisaatioissa, koska johtamistyyli huomioidaan kokonaisvaltaisesti työntekijöiden, organisaation ja muutoksen vaatimukset. (Dering, 1998.) Transformationaalinen johtaja osaa jakaa visionsa tavoitellusta päämäärästä ja kannustaa seuraajiaan työskentelemään yhteisen

päämäärän saavuttamiseksi. Työntekijöitä ohjataan mentoroinnilla ja tukemalla sekä karismaattisella johtamistyyllillä. Transformationaaliset johtajat nähdään lisäksi esimerkillisinä roolimalleina, jotka inspiroivat ja tukevat työntekijöiden luovaa lähestymistapaa muutoksia kohtaan. Lisäksi he huomioivat jokaisen työntekijän yksilönä sekä tämän tarpeet ja tavoitteet. (Bass & Riggio, 2006.) Transformationaalinen johtajuus voidaan näin ollen jakaa (Pounder, 2003, 6)

1. ideaaliseen vaikuttamiseen ja karismaan
2. inspiroivaan motivointiin
3. yksilön huomioimiseen
4. älylliseen stimulointiin.

Transformationalisen johtamistyylin koetaan helpottavan yksilöllisten työntekijätarpeiden huomioimista ja tehostavan viestintää. Johtajuuden avulla osallistetaan työntekijöitä ja vahvistetaan näiden kokemaa tyytyväisyyttä omasta työtuloksesta. Johtajan kuuluu antaa aktiivisesti palautetta työtuloksista ja lisätä työntekijöiden itseluottamusta. (Pounder, 2003.) Transformationaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa jatkuvaan parantamiseen, tiimityöskentelyyn sekä tieteellisten metodien hyödyntämiseen. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan kannalta tällainen johtajuus edistää korkean laadun, yrityskasvun ja asiakastyytyväisyyden parantamista. Lisäksi johtajuudella voidaan vähentää jätteen muodostumista. (Waldman, 1993.) Transaktionaalinen johtajuus puolestaan perustuu palkitsemisjärjestelmään. Johtaja palkitsee työntekijän, kun tämä saavuttaa organisaatiolliset tavoitteet. Transaktionaalinen johtajuus voidaan nähdä välttämättömänä osana laadunhallintaa, koska se asettaa tavoitteet organisaatiolle. Se ei kuitenkaan poissulje transformationalisen johtamistyylin ominaispiirteitä. Transaktionaalinen johtaminen ei myöskään vähennä laadunhallinnan tehokkuutta, koska sen avulla voidaan asettaa laadutavoitteet organisaation prosessin hallinnalle. (Laohavichien, Fredendall & Cantrell, 2009.)

Laadunhallinnan esteet

On esitetty useita teorioita siitä, miten laadunhallinnan tehokkuutta tai sen kriittisiä menestystekijöitä tulisi mitata. Jotta yritys voi mahdollisimman tehokkaasti toimeenpanna organisaation käyttämän laadunhallintajärjestelmän, tulee organisaation ensin tunnistaa mahdolliset esteet kokonaisvaltaisen laadunhallinnan toimeenpanolle. Sebastianelli ja Tamimi (2003) esittävät, että onnistuneella laadunhallinnalla voi olla viisi erilaista estettä: puutteellinen henkilöstöjohtaminen, laatusuunnittelun puuttuminen, laatujohtajuuden puuttuminen, sopimattomien resurssien käyttö ja asiakaskeskeisen toiminnan huomiotta jättäminen. Näiden tekijöiden lisäksi kulttuurilliset, organisaationalliset ja rakenteelliset esteet voivat vähentää laadunhallinnan onnistumista. Mikäli laatusuunnittelua ei sisällytetä organisaation strategiasuunnitteluun, tämä lisää riskiä jättää huomiotta asiakkaiden tarpeet. Organisaation johdon tulee toimia esimerkkinä ja laadun puolestapuhujina. Yritysten suositellaan investoivan laatujohtajiin, joiden ansiosta voidaan edistää jatkuvaa laadun parantamista ja haluttujen lopputulosten saavuttamista, kuten tuotannon kasvua. (Sebastianelli &

Tamimi, 2003.) Johdon rooli on kriittinen tekijä etenkin muutoksen johtamisessa riippumatta siitä, koskeeko muutos koko organisaatiota tai sen yhtä osaa. Onnistuneella johtamistyyllillä voidaan vähentää laadunhallinnan toteutumisen esteitä sekä edistää laadunhallintamallin sisällyttämistä organisaation strategiaan ja konkreettiseen työntekoon. (Huq, 2005.)

Myös Salegna ja Fazel (2000) toteavat johdon olevan merkityksellinen laadunhallinnan onnistumiselle. Heidän mukaansa laadunhallinnan epäonnistuminen voi johtua esimiehen luottamuspulasta tai organisaation sisäisen viestinnän puutteellisuudesta. Onnistuneen laadunhallinnan todetaan vaativan ennen kaikkea aikaa ja motivaatiota. Usein laadun kehittäminen koetaan lyhyen aikavälin prosessina, vaikka todellisuudessa kokonaisvaltaisen laadunhallinnan sisällyttäminen organisaation jokaiseen osaan vaatii runsaasti aikaa. (Salegna & Fazel, 2000.) TQM-mallin toimeenpanoa on verrattu myös muiden transformaationaaliin eli muutosjohteisiin malleihin. Cândidon ja Santosen (2011) mukaan organisaatiot voivat kohdata samankaltaisia ongelmia niin TQM-mallin kuin muiden laatumallien toimeenpanossa. Mikäli tarvittavaa muutosta varten ei voida esittää päteviä kriteerejä tai laatua varten ei ole rakennettu organisaationallista infrastruktuuria, TQM-mallin epäonnistuneen omaksumisen riski kasvaa. Mallin omaksumista ei voida myöskään pitää lyhyen aikatahtäimen ratkaisuna. Pitkäaikainen laadunhallinta vaatii kärsivällisyyttä, kriittisten menestystekijöiden huomioimista sekä laadunhallinnan perimmäisen tarkoituksen korostamista. (Cândido & Santos, 2011.)

3 ITIL-PALVELUPISTEEN LAADUNHALLINTA

ITIL on maailman tunnetuin IT-palvelunhallintaa varten käytetty viitekehys. Sitä käyttävät lukuisat globaalisti menestyneet yritykset, kuten Hewlet Packard, IBM, NASA ja Microsoft (Axelos, n.d). Tässä luvussa esitellään ensimmäiseksi ITIL-viitekehys ja sen mukainen palvelun elinkaarimalli. Tämä tutkimus perehtyy elinkaarimallin mukaisen palvelutuotannon vaiheeseen ja yhteen siihen kuuluvaan funktioon, palvelupisteeseen. Tästä syystä palvelupisteen rakenne ja sen suhde muihin palvelutuotannon elinkaaren funktioihin ja prosesseihin esitellään toisessa alaluvussa. Koska tutkimuksen tavoitteena on tutki laadunhallintaan ITIL-viitekehystä noudatettavassa organisaatiossa, kolmannessa alaluvussa esitellään ITILin mukaiseen laadunhallintaan tarvittavat mittarit ja onnistuneen viitekehysten omaksumisen kannalta kriittiset menestystekijät.

3.1 ITIL-viitekehys

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) on tähän mennessä tunnetuin ja vaikutusvaltaisin IT-palvelunhallinnan viitekehys (McNaughton, Ray, & Lewis, 2010). ITIL-viitekehys eli prosessikehys kehitettiin 1980-luvulla Iso-Britannian keskushallinnon toimesta. Viitekehys kehitettiin alun perin edistämään Iso-Britannian keskushallinnon IT-palvelujen johtamista. ITIL koostuu joukosta parhaita käytäntöjä IT-palvelunhallinnan ja johtamisen parantamiseksi. Se on teknologia- ja toimittajariippumaton, ja sitä voidaan soveltaa organisaatiokohtaisesti prosessien kehittämiseksi. ITIL ei kuitenkaan ole standardi tai metodi, vaan nimenomaan viitekehys haluttujen tulosten saavuttamiseksi. (BCS Koolitus, 2015.) Nykyään ITIL lisenssin omistaa Iso-Britannian hallituksen hallintoviraston (Cabinet Office) vuonna 2013 perustama yhteisyritys Axelos, joka vastaa viitekehysten kehittämisestä, ylläpidosta ja kasvattamisesta. Saman yrityksen omistamiin muihin metodologeihin kuuluvat muun muassa PRINCE2 ja MSP viitekehukset. (Axelos, n.d.) ITILin lisäksi IT-palveluorganisaatiot hyödynnevät muun muassa seuraavia viitekehkyksiä (Soomro & Hesson, 2012):

- Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT)
- Capability Maturity Model Integration (CMMI)
- Business Process Framework (eTOM)
- Malcolm Baldrige
- Six Sigma.

Yleisimpiä IT-palvelunhallinnan standardeja ovat sen sijaan ISO 9000 ja ISO/IEC 17799 (Soomro & Hesson, 2012). IT-palvelunhallinnan yleisimmät standardit esitellään tarkemmin alaluvussa 2.3.

Tämän tutkielman alaluvussa 2.1 todettiin, että laadulla voidaan tarkoittaa palveluyrityksen asiakkaiden odotusten täyttämistä (Feigenbaum, 1997). Tämä on myös ITILin kantava periaate. IT-palvelunhallintaan sisältyy laadullisten IT-palvelujen toteuttaminen ja johtaminen siten, että yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet voidaan saavuttaa. IT-palvelunhallinnasta ovat vastuussa IT-palveluntuottajat, jotka toimivat yhteistyössä ihmisten, prosessien ja informaatioteknologian kanssa. ITIL edistää paitsi IT-palveluhallinnan suunnittelua, myös sen mallintamista. Viitekehyksellä voidaan parantaa liiketoiminnan enustettavuutta, helpottaa toimintojen priorisoimista ja kategorisoimista sekä tehostaa diagnostiikan ja arvioinnin toteuttamista. ITIL ei ole välttämättömyys onnistuneelle IT-palvelunhallinnalle, mutta sillä on kriittinen merkitys laadullisten palvelujen saavuttamisessa. (BCS Koolitus, 2015.) ITIL-viitekehys avulla organisaation on mahdollista ylläpitää menestystä, tuottaa hyötyä asiakkaille palvelujen avulla ja integroida palvelustrategia asiakastarpeiden ja liiketoimintastrategian mukaisesti. Viitekehysten menestyksellisyyteen vaikuttaa myös se, että sen avulla voidaan mitata, seurata ja optimoida IT-palveluja, hallita IT-budjetteja ja kyvykkyyksiä ja resursseja sekä alentamaa kustannuksia. ITILin avulla voidaan vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin muokkaamalla sitä jatkuvan menestyksen saavuttamista tukevaksi. (Axelos, 2013.) Sen on myös todettu tukevan toiminnan arviointia, edistävän IT-palvelujen parantamista ja ohjaavan liiketoimintalähtöisesti resursseja (McNaughton ym., 2010).

ITIL-viitekehys koostui alun perin ITIL Version 1 (V1) kirjoista, jotka koskivat yhteen joukon funktioperäisistä käytänteitä. Asiakaslähtöisyyden vuoksi ITILin on kehittynyt huomioimaan etenkin tuotannolliset muutokset. Nykyään ITIListä puhuttaessa viitataan sen uusimpaan ja eniten käytettyyn ITIL 2011 elinkaarimalliin. ITIL 2011 tarjoaa ohjeistuksen liiketoiminnan ja IT-strategioiden yhdistämiselle, palveluntarjoajien hallinnoimiselle ja oikeiden työkalujen valitsemiselle. Viitekehystä verrataan usein myös muihin parhaisiin käytänteisiin ja standardeihin. ITILin avulla voidaan edistää ISO/IEC 2000 standardin täytäntöönpanoa, ja parantaa synergiaa muiden käytönteiden kuten COBITin ja CMMI:in kanssa. ITIL 2011 edistää myös joustavaa ja reagoivaa palvelusuunnittelua ja se keskittyy nimenomaan liiketoiminnan kautta tuotettavaan arvoon. Viitekehys huomioi palvelupisteen lisäksi muut palvelutuotantoon tarvittavat funktiot. Elinkaarimalli koostuu prosesseista, joiden avulla IT-palveluita hallitaan palveluelinkaaren viidessä vaiheessa. ITIL määrittelee palvelujen vastaavan sellaisia tekoja, joiden avulla pyritään välittämään arvoa asi-

akkaille. Arvo tulee välittää siten, että asiakastoiveet täyttyvät ilman ylimääräisiä asiakkailta vaadittavia kustannuksia tai riskejä. (BCS Koolitus, 2015.)

Käyttöönoton hyödyt ja haasteet

ITIL-viitekehityksen käyttöönotosta voivat hyötyä esimerkiksi pankki- ja vakuutusalan, terveydenhuoltoalan ja julkisen hallinnon organisaatiot. Organisaation tulee omaksua viitekehitys omien tarpeidensa ja asiakasvaatimusten mukaisesti. Asiakkaille tuotetun laadun ja palvelustrategian integroinnin lisäksi viitekehitys edistää IT-palvelujen mitattavuutta, monitorointia ja optimointia, sekä helpottaa IT-palvelujen investointiin käytettävän budjetin hallittavuutta. Riskienhallinnan sekä tiedon- ja asiakassuhteiden hallinnan lisäksi ITIL edistää organisaation resurssien ja kyvykkyyksien hyödyntämistä palvelutuotannon tehokkuuden parantamiseksi. Viitekehityksen käyttöönoton hyötyihin voidaan lukea myös asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, palveluhäiriöiden väheneminen, nopeampi markkinakasvu ja lisääntynyt markkinaosuus. Kaiken kaikkiaan ITIL tarjoaa mahdollisuuden kilpailukykyiseen liiketoimintaan. (BCS Koolitus, 2015.) Potgieter, Botha ja Lew (2005) mainitsevat paremman asiakastyytyväisyyden lisäksi ITILin käytön edistävän organisaation operationaalista suorituskykyä sekä objektiivista ja subjektiivista palvelun laadun kasvua.

Sharifi, Ayat, Rahman ja Sahibudin (2008) ovat puolestaan tutkineet ITIL-viitekehityksen epäonnistuneeseen käyttöönottoon vaikuttaneita tekijöitä. Heidän mukaansa viitekehityksen epäonnistuneeseen omaksumiseen johtaa johdon tuen ja työhjeiden puute. Näiden lisäksi epäonnistuneeseen käyttöönottoon voi vaikuttaa liiallinen keskittyminen suorituskykyyn, vastuuhenkilöiden nimeämättä jättäminen prosesseille tai liiketoiminnan ylläpidon unohtuminen. Vastaavasti organisaatio voi olla liian kunnianhimoisen ja keskittyä liikaa monimutkaisiin prosessimittareihin tai asettaa liian tiukkoja linjauksia yksikkökohtaisesti. (Sharifi ym., 2008.) ITIL-viitekehityksen omaksumiseen vaikuttavat myös mahdolliset muut organisaation hyödyntämät viitekehitykset, kuten esimerkiksi COBIT tai CMMI. Viitekehysten päällekkäisyys ja niiden vaikutus samanaikaisesti prosesseihin voi aiheuttaa haasteiden syntymistä etenkin operationaalisella tasolla. Useiden viitekehysten hyödyntämistä voidaan kuvata jopa byrokraattisena liioitteluna tai standardihakuisuutena. Niiden vaikutus organisaatioliiketoimintaan voi johtaa työntekijöiden ylikuormittumiseen, stressin lisääntymiseen sekä tuotettavuuden ja moraalien vähenemiseen. (Cater-Steel, Tan & Toleman, 2006.) Toisaalta organisaation hyödyntämiä viitekehityksiä voidaan pitää toisiaan tukevinä. Yhdistettynä viitekehitykset tarjoavat ohjeistuksen IT:n hallinnoimiseksi liiketoiminnan näkökulmasta. Tällaista lähestymistapaa kutsutaan liiketoiminnan palvelunhallinnaksi, jossa keskitytään loppuasiakkaille toimitettavien liiketoimintapalvelujen hallintaan (Business Service Management, BSM). Esimerkiksi COBIT vastaa kysymykseen, *mitä* organisaation tulee tavoitella. ITIL puolestaan keskittyy niihin toimintoihin, *miten* nämä liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan. ITILin onnistunut omaksuminen vaatii tehokkaan IT-johdon, jonka COBIT voi tarjota. Hallinnollisen ohjenuoren lisäksi COBIT tarjoaa mekaniikan organisaation kapasiteettien, kuten ihmisten, teknologian ja prosessien mittaamiseksi. Huolimatta COBITin IT-keskeisyydestä, se

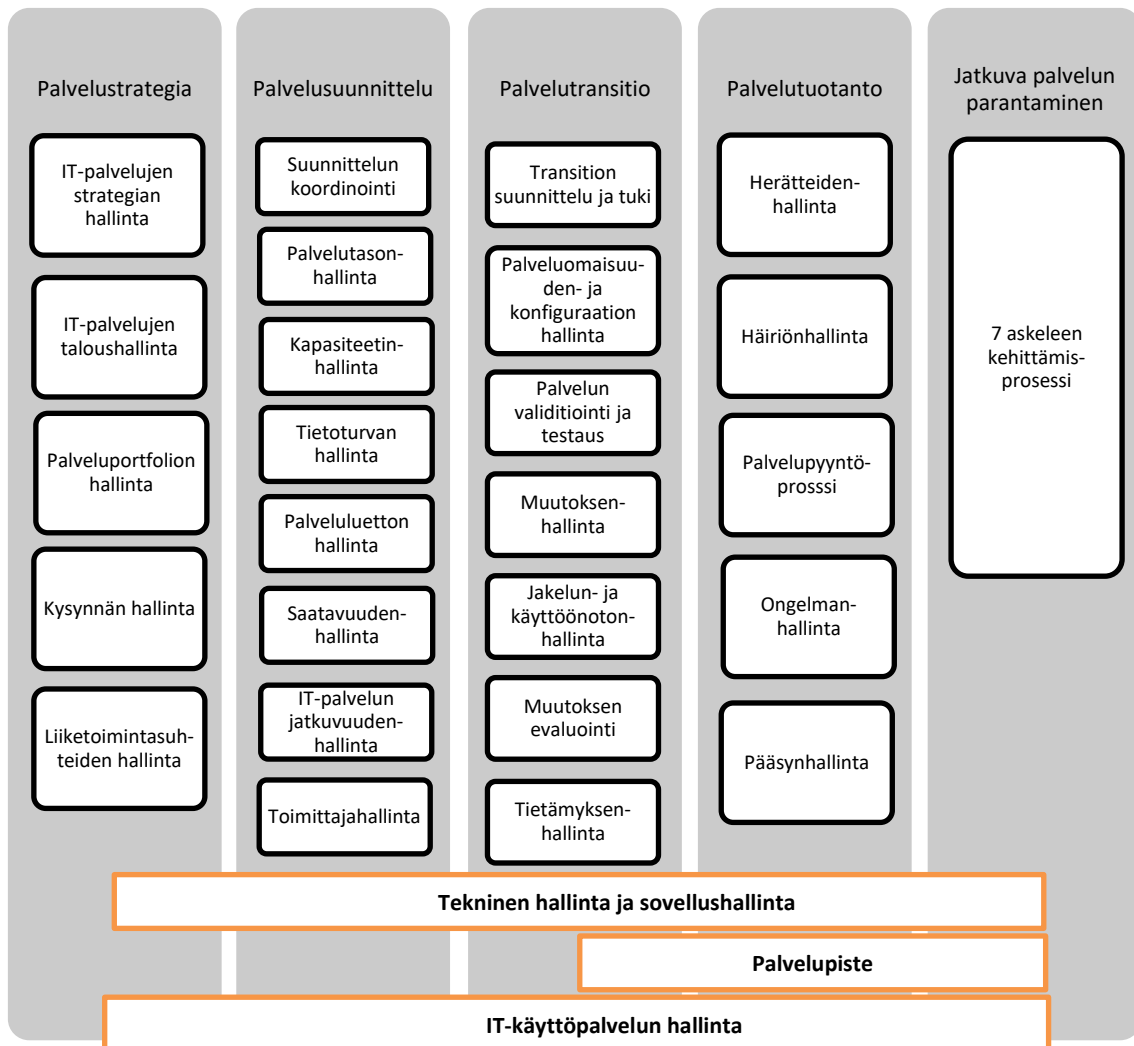
ei kuitenkaan tarjoa ohjeistusta prosessien vaiheista ja tehtävistä, verrattuna ITIL-viitekehykseen. (Hill & Turbitt, 2006.)

Palvelun elinkaarimalli

ITIL määrittää palvelunhallinnan (service management) seuraavasti: "Joukko erityisiä organisatorisia kyvykkyyksiä tuottaa arvoa asiakkaille palvelun muodossa." (Axelos, 2013, 7). IT-palvelunhallinnalla puolestaan tarkoitetaan IT-palvelutuottajien tekemää laadukkaiden IT-palvelujen käyttöönottoa ja hallintaa, jota varten yhdistetään keskenään ihmisiä, prosesseja ja informaatioteknologiaa. Jokaisella palvelunhallinnan osalla on oma elinkaarensa, joka alkaa palvelun tuottamisesta ja päättyy palvelun jatkuvaan parantamiseen. (Axelos, 2013.) ITIL-viitekehyksen mukaan palvelun elinkaari määritellään (service lifecycle) seuraavasti:

IT-palvelunhallinnan lähestymistapa, joka korostaa koordinoinnin ja kontrollin tärkeyttä läpi eri toimintojen, prosessien ja järjestelmien, joita tarvitaan hallittaessa IT-palvelujen koko elinkaarta. Palvelun elinkaarimallin lähestymistapa pitää sisällään IT-palvelujen strategian, suunnittelun, transition, tuotannon ja jatkuvan parantamisen. Tunnetaan myös palvelunhallinnan elinkaarena (Axelos, 2013, 3.).

Palvelun elinkaari (kuvio 2) jaotellaan viiteen vaiheeseen (stage): palvelustrategia (service strategy), palvelusuunnittelu (service design), palvelutransitio (service transition), palvelutuotanto (service operation) ja jatkuva palvelun parantaminen (continual service improvement). Kukin vaihe muodostuu joukosta prosesseja. Prosessilla tarkoitetaan rakenteellista aktiviteettien joukkoa, joiden avulla pyritään saavuttamaan jokin tietty tavoite. Prosessi voi sisältää rooleja, vastuualueita tai mitä tahansa sellaisia hallintakontrolleja, jotta tulokset voidaan saavuttaa luotettavasti. Prosessien ja toimintojen suorittamista varten on luotu funktioita, joilla tarkoitetaan ihmisistä koostuvaa tiimiä tai ryhmää ja heidän käyttämiään työkaluja. Vuoden 2011 ITIL-viitekehyksen mukaisesti palvelun elinkaarimalliin kuuluu neljä funktiota: tekninen hallinta (technical management), sovellushallinta (application management), palvelupiste (service desk) ja IT-käyttöpalvelun hallinta (IT operations management). Funktiolla tarkoitetaan myös aiotun tarkoituksen suorittamista oikein tai konfiguraation rakenneosan, henkilön, tiimin, prosessin tai IT-palvelun aiottua tarkoitusta. (Axelos, n.d.)



KUVIO 2 Palvelun elinkaaren vaiheet, prosessit ja funktiot (BCS Koolitus, 2015, 95)

Palvelun elinkaaren ensimmäinen vaihe on palvelustrategia. Palvelustrategian tarkoituksena on tukea yrityksen tavoitetta yhdistämällä palveluntuottajien toiminnot ja sisäisille sekä ulkoisille asiakkaille tärkeät tulokset toisiinsa. Strategia yhdistää liiketoiminnan ja IT-strategian toisiinsa, ja vakiinnuttaa organisaation tavoitteiden ja käytänteiden linjausta. (BCS Koolitus, 2015.) Palvelustrategian tavoitteena on, että palveluntuottaja tietää, mikä strategia on. Lisäksi palveluntuottajan on osattava määritellä strategia ja pystyä tunnistamaan ne palvelut, joita on tuotettava strategian saavuttamiseksi. Palveluntuottajalla on oltava selvä määritelmä käytettävistä palveluista ja niiden asiakkaista. Keskeisintä on suunnitella lähestymistapa arvon tuottamiseksi ja toimittamiseksi asiakkaille. Tavoitteet on sidottava liiketoimintatuloksiin, joita palvelustrategian avulla pyritään tavoittelemaan. (Axelos, 2013.) Strateginen ajattelu voidaan nähdä yrityksen strategisena voimavarana. Yritys voi palvelustrategian avulla selkeyttää visiotaan niistä toiminnoista ja palvelutasoista, jotka täyttävät asiakasvaatimukset. Sillä voidaan helpottaa toimivaa ja läpinäkyvää viestintää asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Palvelustrategian haasteisiin ja riskeihin kuuluvat muun

muassa IT-organisaatioiden monimutkainen rakenteellisuus, yhteistyöongelmat palveluntuottajien kanssa ja muutosvastarinta. (BCS Koolitus, 2015.)

Palvelustrategia toteutetaan palvelusuunnittelulla. Palvelun elinkaaren toisen vaiheen tarkoituksena on helpottaa palvelujen käyttöönottoa ja varmistaa, että palvelutuotanto, asiakastyytyväisyys ja kustannustehokas palvelutoimitus ovat laadukkaita. (Axelos, 2013.) Palvelusuunnittelulla pyritään suunnittelemaan IT-palveluja siten, että niitä tarvitsisi parantaa mahdollisimman vähän niiden elinkaaren aikana. Tavoitteena on yhdistää hallinnolliset IT-käytänteet, prosessit ja linjaukset. Parhaimmillaan palvelusuunnittelu tarjoaa tukea innovatiiviselle IT-infrastruktuuripalvelujen kehittämiselle ja ylläpidolle. Palvelusuunnittelun hyötyihin voidaan lukea myös palvelun laadun ja jatkuvuuden parantaminen, kokonaiskustannusten (total cost of ownership, TCO) vähentyminen, uusien tai muokattujen palvelujen käyttöönoton helpottuminen ja palvelunhallinnan ja IT-prosessien tehostuminen. Lisäksi yritys voi edistää palvelusuunnittelulla päätöksentekoa sekä linjata asiakasarvoja ja strategioita toisiinsa. (Axelos, 2013.)

Palvelustrategiaan kuuluva palvelutasohallintaprosessi sisältää palvelutasosopimuksen eli SLA:n (service level agreement) suunnittelun, ylläpidon ja arvioinnin monitoroinnin ja mittaamisen avulla. (BCS Koolitus, 2015.) Axelos (2013) määrittelee palvelutasosopimuksen seuraavasti: ”Sopimus IT-palvelutuottajan ja asiakkaan välillä. SLA kuvaa IT-palvelun, dokumentoi palvelutasotavoitteet, ja yksilöi IT-palvelutuottajan ja asiakkaan vastuut. Yksittäinen SLA voi kattaa useita IT-palveluja tai useita asiakkaita.” (Axelos, 2013, 106). Palvelutasosopimus voidaan jakaa rakenteellisesti kolmeen eri SLA:han: palvelu- ja asiakasperusteiseen ja monitasoiseen SLA:han. Palveluperusteinen SLA kohdistuu yhteen tuotettavaan IT-palveluun. Asiakasperusteinen SLA sen sijaan voi kuvata kaikkia asiakaskohtaisia IT-palveluja. Sen sijaan monitasoisessa SLA:ssa tasojen mukaiset sopimukset periytyvät seuraaville tasoille. (Axelos, 2013.)

Palvelun elinkaarimallin kolmas vaihe on palvelutransitio, jonka tehtävänä on siirtää aikaisemmin määritellyt palvelut ja palvelumuutokset tuotantoon. Palvelutransition keskeinen periaate on, että sen aikana toteutetaan kaikki muutokset ja otetaan käyttöön viitekehykset ja standardit. Tavoitteena on tuottaa palveluntuottajalle laadukasta tietämystä ja informaatiota palveluista sekä edistää palvelujakeluiden menestyksellistä käyttöönottoa. (Axelos, 2013.) Sen tavoitteena on varmistaa, että sekä uudet että vanhat palvelut vastaavat liiketoiminnallisia tavoitteita. Tämä mahdollistetaan dokumentoinnilla, joka toteutetaan palvelustrategian ja palvelusuunnittelun vaiheissa. Palvelutransition avulla yritys pyrkii ennakoimaan palvelumuutoksia tehokkaasti ja hallitusti, ja varmistamaan, että palvelumuutokset tuottavat liiketoiminnallista arvoa. Se tarjoaa ohjeistuksen yritysten resurssien hyödyntämiseen siten, että niiden avulla voidaan tukea palvelumuutosta. (BCS Koolitus, 2015.) Onnistuessaan palvelutransitio edistää kustannusten ja resurssivaatimusten arviointia, lisää onnistuneiden muutosten määrää, vähentää mahdollisia viiveitä ja testiympäristöjen hallintaan käytettäviä aikaresursseja sekä parantaa palveluominaisuuden- ja konfigu-

raation hallintaa. Palvelutransitioon sisältyy muun muassa muutoksenhallinnan prosessi, jonka tavoitteena on kontrolloida muutosten elinkaarta ja varmistaa, että muutokset häiritsevät mahdollisimman vähän IT-palveluja. Muutoksenhallintaan kuuluu muutoksien dokumentoiminen, priorisoiminen, testaaminen ja toteuttaminen. (Axelos, 2013.)

Palvelutuotanto on kenties kriittisin palvelun elinkaaren vaiheista, koska sen vastuulla on vastata palvelujen tuottamiseen käytettävästä teknologian hallinnasta ja prosessien toimivuudesta. Se on ainut vaihe, jossa tuotetaan todellista arvoa asiakkaille. (Axelos, 2013.) Palvelutuotannon tarkoituksena on ylläpitää liiketoiminnallista tyytyväisyyttä ja luottamusta informaatioteknologiaan ja minimoida palvelukatkosten määrä liiketoiminnassa (BCS Koolitus, 2015). Tavoitteena on, että mahdollisiin ristiriitatilanteisiin reagoidaan välittömästi, jotta palvelutuotanto ei keskeytyisi. Yksi keskeisistä ristiriidoista koskee palvelun laadun ja palvelun kustannusten välistä ristiriitaa. Palvelun on täytettävä sille asetetut palvelutasosopimuksen kriteerit, mutta mahdollisimman vähäkuluisesti. (Axelos, 2013.) Sen tavoitteena on varmistaa, että palveluja voidaan tuottaa niille asiakkaille, joille palvelu on tarkoitettu. Palvelutuotannon avulla yritys pyrkii saavuttamaan ne päämäärät, jotka vastaavat organisaation turvallisuuslinjauksia. Muista vaiheista poiketen, palvelutuotannon vaihe sisältää sekä prosesseja että funktioita. Usein yrityksen ainoana asiakaskontaktina pidetyn palvelupisteen (ks. alaluku 3.2) lisäksi muina palvelutuotannon funktioina pidetään teknistä hallintaa ja sovellushallintaa, sekä IT-käyttöpalvelujen hallintaa. Tekninen hallinta tarjoaa tekniset taidot ja resurssit IT-infrastruktuurin ylläpitämiseksi, kun taas sovellushallinta puolestaan vastaa sovellusten ylläpidosta. IT-käyttöpalvelujen hallinta sisältää ne päivittäiset operationaaliset toiminnot, joiden avulla ylläpidetään IT-infrastruktuuria, käyttöpalvelujen valvomoa ja fyysisen käyttöympäristön hallintaa. (BCS Koolitus, 2015.)

Palvelun elinkaaren viides vaihe on jatkuvan palvelun parantaminen, jonka avulla organisaatio pyrkii pitämään IT-palvelut linjassa. Niiden avulla yrityksen on mahdollista linjata IT-palvelut muuttuvia liiketoiminnan tarpeita varten. Jatkuvan palvelun parantamisen aikana tehdyt parannustoimet tukevat kaikkia edellisiä elinkaaren osia. (Axelos, 2013.) IT-palveluja parannetaan tunnistamalla niitä tukevat toiminnot ja sisäistämällä nämä osaksi liiketoimintaprosesseja (BCS Koolitus, 2015). Jatkuvan parantamisen tavoitteita ovat suositusten katselmointi, analysointi ja priorisointi, palvelutasosaavutuksen analysointi, IT-palvelujen toimittamisen kustannustehokkuuden parantaminen sekä tulosten mittaamisen edistäminen (Axelos, 2013). Jatkuvan parantamisen edellytys on, että palveluja analysoidaan ja arvioidaan niiden koko elinkaaren ajan. Prosessien avulla varmistetaan, että jatkuvaa parantamista tuetaan hyväksytyillä laadunhallinnalla. Onnistuneen parantamisen kannalta on myös olennaista ymmärtää, *mitä* ja *miksi* tulee mitata. Organisaation tulisi mitata sekä teknisiä että prosessi- ja palvelukohtaisia mittareita. (BCS Koolitus, 2015.)

Jatkuvan palvelun parantamisen seitsemän askeleen kehittämisprosessi perustuu W. Edward Demingin kehittämään PDCA-ratkaisumalliin (Plan, Do, Check, Act) eli Demingin ympyrään. PDCA-malli koostuu neljästä vaiheesta,

joita hyödynnetään prosessin parantamista tai muutosta varten. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja suunnitellaan toteutettava muutos, toisessa vaiheessa testataan muutoksen täytäntöönpanoa, kolmannessa arvioidaan testistä saadut tulokset ja kehitetään muutosta, ja neljännessä vaiheessa toimitaan edellisen vaiheen tulosten perusteella. Mikäli muutos on onnistunut, hyödynnetään muutoksesta saatuja tietoja seuraavaa prosessia varten. Vastaavasti PDCA-malli käydään uudestaan läpi, mikäli lopputulos ei vastaa odotettua. (Johnson, 2002.) Jokaisen vaiheen jälkeen seuraa vakauttamisvaihe, jonka aikana varmistetaan, että tehdyt parannukset ja hyödyt jäävät pysyviksi osiksi jatkuvan palvelun parannusta (Axelos, 2013). PDCA-mallin taustalta voidaan näin ollen muodostaa seuraava seitsemän askeleen kehittämisprosessi (BCS Koolitus, 2015):

1. parantamisen strategian tunnistaminen
2. mittauskohteiden määrittely
3. datan kerääminen
4. datan käsitteleminen
5. informaation ja datan analysoiminen
6. informaation esittäminen ja käyttäminen
7. parantamistoimenpiteen käyttöönotto.

3.2 Palvelupiste osana palvelutuotantoa

Palvelupiste (service desk) on yksi palvelutuotannon vaiheeseen kuuluva funktio. Se on elintärkeä osa IT-organisaatiota ja toimii IT-käyttäjien keskitettynä yhteydenottopisteenä (single point of contact). Palvelupisteen pääsääntöinen toiminta keskittyy palvelupyynnön- ja häiriönhallintaprosessien suorittamiseen. Sen ensisijainen tehtävä on varmistaa SLA:n mukainen palvelu asiakkaille. (Axelos, 2013.) Tätä varten palvelupiste voi korjata teknisiä ongelmia, vastata kysymyksiin tai käyttää niitä työvälineitä, joiden avulla palvelu saadaan palautettua ennalleen. Palvelupisteen vastuulla on tuottaa ja ylläpitää tiettyjä ennalta määriteltyjä yrityksen asiakkaille tarjoamia palveluja, kuten esimerkiksi puhelinvälitteisiä palveluja ja lähitukipalveluja. Tarkennettuna, palvelupisteen päivittäiseen työskentelyyn kuuluu palveluhäiriöiden (incident) ja -pyyntöjen (request) käsittely, monitorointi ja sulkeminen sekä niiden eskaloiminen tarvittaessa ongelmanhallinnasta vastaaville työntekijöille. Palvelupiste työskentelee osaltaan myös asiakkaiden muutospyyntöjen, sovelluslisenssien, palvelutasonhallinnan ja konfiguraatiohallinnan parissa. (BCS Koolitus, 2015.)

IT-organisaatiot voivat hyötyä monella tapaa palvelupisteen käytöstä. Hyvä palvelupiste voi kompensoida muita organisaation puutteita ja oikein toimiessaan mahdollistaa paremman asiakaspalvelun, asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden sekä käyttäjäpyyntöjen käsittelyn paremman laadun ja nopeuden. (Axelos, 2013.) Vastaavasti huono palvelupiste tai sen puuttuminen voi antaa vääränlaisen mielikuvan IT-organisaation toimivuudesta. Paremman palvelulaadun lisäksi palvelupiste pystyy reagoimaan nopeammin asiakasvaa-

timuksiin toimimalla asiakkaan ensisijaisena yhteydenottopisteenä. Tiimityöskentely ja viestintä tehostuvat ja IT-infrastruktuurin hallinta parantuu palvelupisteen ansiosta. Palvelupiste vähentää myös negatiivisen liiketoiminnan vaikutusta organisaatiotoimintaan. Se antaa organisaatioille myös paremman lähestymistavan palvelujen tarjoamiselle. Palvelupiste tarjoaa myös hyvän ensisijaisen työpaikan aloitteleville IT-palvelunhallinnasta kiinnostuville työntekijöille. (BCS Koolitus, 2015.)

Palvelupisteiden rakenne ja fyysinen sijainti vaihtelevat organisaatiokohdaisesti. Yleensä palvelupisteistä on löydettävissä viisi erilaista, tietynlaista liiketoimintamallia tukevaa yhdistelmää. (Axelos, 2013.) Paikallinen eli yleinen palvelupiste (local service desk) toimii fyysisesti yhdessä tai useammassa sijainnissa, ja käyttää useita prosesseja ja tietokantoja. Paikallisen palvelupisteen ylläpitoa perustellaan kulttuurisilla ja poliittisilla eroavaisuuksilla, sekä kielieroilla. Koska IT-palveluntarjonta on kansainvälistynyt, paikallisen palvelupisteen toiminnassa on huomioitava lisäksi maiden väliset aikaerot. Paikallinen palvelupiste saatetaan perustaa myös loppukäyttäjien erityisvaatimuksia ja niiden mukaisia palveluja varten. Tämä vaatii palvelupisteen työntekijöiltä asian-
tuntemusta tiettyä aihepiiriä kohtaan. (BCS Koolitus, 2015.)

Toinen palvelupisteen tyyppi on keskitetty palvelupiste (centralized service desk), joka on esitelty kuviossa 3. Kyseisen palvelupisteen toiminta perustuu nimensä mukaisesti keskitettynä yhteydenottopisteenä toimimiseen. Sillä on yksi fyysinen paikka ja se käyttää yhtä prosessia ja tietokantaa. Tällöin palvelupiste toimii ensimmäisenä teknisenä tukena, jonka kautta asiakkaalta saatava informaatio kulkee seuraavalla tukiryhmälle. Keskitetyn palvelupisteen koetaan olevan tehokkaampi ja kustannustehokkaampi kuin yksittäiset palvelupisteet, koska niiden avulla voidaan työllistää vähemmän työntekijöitä vastaanottamaan isoa puhelumäärää. (BCS Koolitus, 2015.)

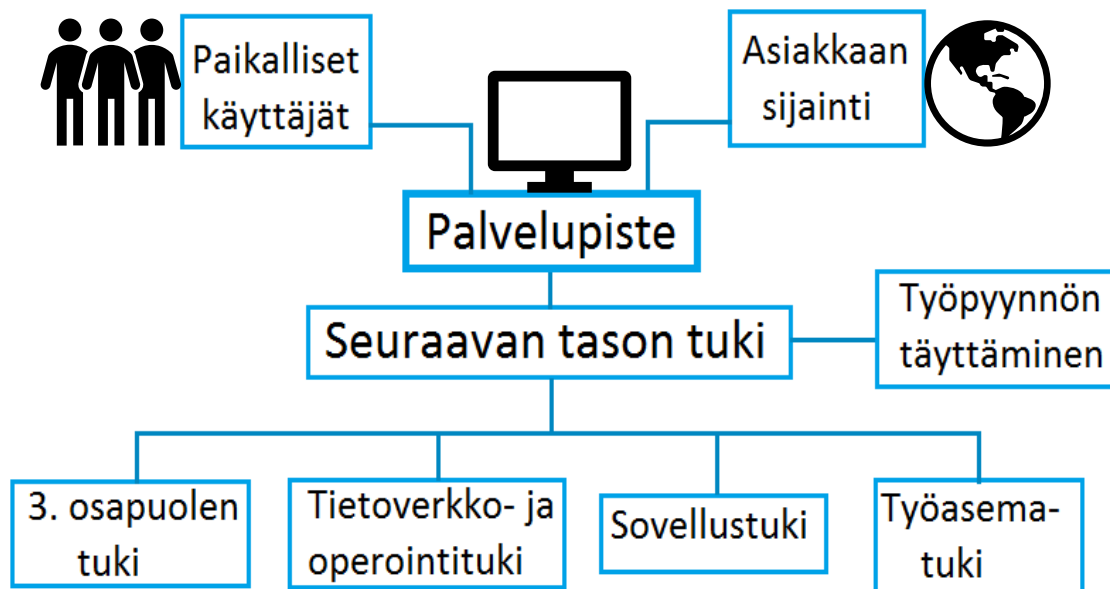
Kolmas palvelupisteen tyyppi toimii virtuaalisesti, mistä johtuen sillä voi olla useita fyysisiä sijainteja. Se hyödyntää yhtä prosessia, mutta integroitua tietokantoja. Virtuaalinen palvelupiste (virtual service desk) mahdollistaa asiakkaiden yhteydenoton palveluntarjoajaan useiden yhteydenottopisteiden kautta, vaikka palveluja tuotetaan samanaikaisesti eri valtioissa, aikaeroista huolimatta. Tällaiset palvelupisteet tarjoavat yleensä palveluja ympäri vuorokauden. Virtuaalinen palvelupiste voidaan nähdä kehittyneen teknologian ja Internetin ansiosta jopa keskitettynä palvelupisteenä, koska se pystyy ylläpitämään palveluntarjontaa aikavyöhykkeestä ja valtiosta riippumatta. Tällainen palvelupiste on mahdollistanut palvelupisteessä työskentelyn riippumatta työntekijän fyysisestä sijainnista. Lisäksi virtuaalinen palvelupiste tarjoaa mahdollisuuden palvelupisteen toimintojen ulkoistamiselle (outsourcing) tai niiden sijoittamiselle ulkomaille (offshoring). (BCS Koolitus, 2015.)

Neljäs palvelupisteen tyyppi on nimeltään ”seuraa aurinkoa” (Axelos, 2013, 271). Tällä viitataan palvelupisteen toiminnan jatkuvuuteen seuraamalla niin sanotusti aurinkoa ja siirtämällä palvelupisteen tuotanto auringonkierron mukaisesti aina seuraavaan maahan. Jotkut kansainväliset organisaatiot saattavat yhdistää eri puolella maapalloa olevia useampia palvelupisteitä keskenään

jatkuvan palvelun takaamiseksi. Jotta tämänkaltainen palvelupiste on toimiva, on tärkeää, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat palvelupisteet noudattavat samoja prosesseja sekä käyttävät samoja työkaluja ja jaettua informaatiotietokantaa. (Axelos, 2013.)

Viides palvelupistemalli on erikoistunut palvelupiste, joka on rakennettu yleisen palvelupisteen ympärille tukemaan asiakasrajapinnassa toimivan palvelupisteen toimintaa. Tarkoitus on, että palvelupisteen on mahdollista siirtää tiettyyn IT-palveluun kohdistuvat häiriöt tutkittavaksi suoraan asiantuntijaryhmälle. Tämä malli nopeuttaa IT-häiriöiden ratkaisua, mikäli kutakin häiriötä varten on muodostettu oma asiantuntijatiimi. (Axelos, 2013.)

Koska tutkimuksen kohdeorganisaation palvelupisteet noudattavat toiminnaltaan keskitetyn palvelupisteen mallia, kuviossa 3 on havainnollistettu kyseisen palvelupisteen tyyppin rakenteellisuutta.



KUVIO 3 Keskitetty palvelupiste (BCS Koolitus, 2015, 255)

3.3 ITIL-laadunhallinta

ITIL-viitekehyksen on tutkittu edistävän positiivisesti IT-palveluorganisaatioiden laadunhallintaa. On suositeltavaa, että organisaatio linjaa käytettävät palvelunhallinnan prosessit käytettävien laatujärjestelmien (quality management system) mukaisesti, joista yleisimpiä ovat TQM- ja PDCA-malli, sekä ISO9000:2005 laatustandardi. (Axelos, 2013.) Cater-Steel, Toleman, ja Tan (2006) esittävät, että ITILin avulla voidaan parantaa niitä laatuprosesseja, joita organisaatiot eivät ole vielä ottaneet käyttöön. ITIL tehostaa IT-palvelupäälliköiden ymmärrystä palvelulaatustandardeista ja niiden tavoittamisesta. Integroidut IT-palvelut voidaan tuottaa ja välittää helpommin, mikäli palvelutasosopimukset ovat tehokkaita. (Cater-Steel, Toleman & Tan, 2006.)

ITILin palvelun elinkaaren mukaisesti palvelun laatua tarkkaillaan ja parannetaan mallin viidennessä vaiheessa eli jatkuvan palvelun parantamisessa. Palvelun laadun jatkuva parantaminen paitsi edistää asiakastytyväisyyttä, myös tehostaa yrityksen tehokkuutta. IT-palvelun laatua voidaan mitata määrittämällä mittaamista varten käytettävät attribuutit ja mittarit. (Lepmets, Cater-Steel, Gacenga & Ras, 2012.)

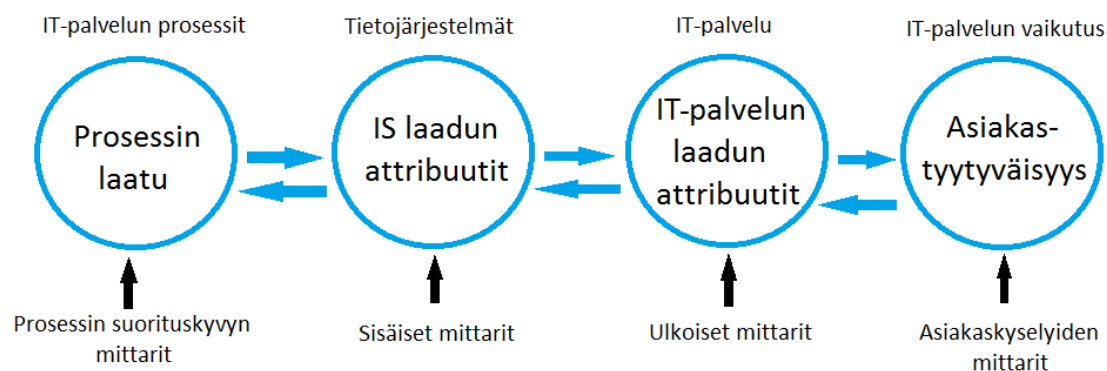
Palvelun laadun mittaaminen

IT-palvelunhallinnan mittaaminen on haaste organisaatioille. Etenkin palvelun tiedottaminen ja mittaaminen ovat palvelupisteen haasteellisimpia työkaluja. Syy tähän voi olla esimerkiksi tarpeellisen viitekehyksen puuttuminen tai käytettävien työkalujen tehottomuus. Organisaatiot saattavat noudattaa ITSMiä ohjaavia standardeja, jotka eivät kuitenkaan tue prosessien mitattavuutta. Lisäksi organisaation saattaa olla haasteellista rajata mitattavien tekijöiden määrää. ITILin näkökulmasta prosessien mittaaminen toteutetaan seitsemän askeleen kehittämisprosessissa (ks. kuvio 2) (Lahtela, Jäntti & Kaukola, 2010.) ITILin mukaan palvelun mittaamiselle ja monitoroinnille on neljä perustetta. Ensimmäkin mittaamisella voidaan arvioida aiempia päätöksiä. Toiseksi mittaamisella voidaan tehdä suuntaavia toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmanneksi mittaaminen tarjoaa tosiasioita ja näyttöä perustelujen tueksi. Todisteiden avulla voidaan perustella, mitä toimenpiteitä tarvitaan. Tästä syystä myös SLA:n mittaaminen on tärkeää, koska sen avulla arvioidaan sopimuksen noudattamisen onnistumista. Neljänneksi, mittaaminen edistää reagointia muutoksiin ja korjaustoimenpiteisiin. (Axelos, 2013.)

Lepmets ja muut (2012) esittävät palvelun laadun mittaamisen attribuutien koostuvan eri mittareista. Heidän mukaansa IT-palvelun laatua voidaan mitata sen eri kategorioissa. Laatua voidaan mitata esimerkiksi palvelun saataavuudella, jatkuvuudella, toiminnalla, suorituskyvyllä, käytettävyydellä, turvallisuudella, luotettavuudella tai rahallisella arvolla. Riippuen mitattavuusluokasta, mitattavana arvona voidaan käyttää esimerkiksi palvelun huollettavuutta, operationaalisten palvelujen kyvykkyyttä tai riskienhallintaa. Vastaavasti palvelun laadun mittareina voidaan pitää tunnistettujen riskien ja uhkien määrää sekä IT-palvelun suoritukseen liitettäviä häiriöitä ja muutoksia. Organisaatio voi mitata prosessien tehokkuutta käyttämällä mittarina prosesseista saatavien tarkistuksien tuloksia. Asiakastytyväisyyttä puolestaan mitataan esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyillä ja palveluntarjoajaa kohtaan koetulla luottamuksella. Palvelupisteen osalta asiakastytyväisyyttä mitataan vastattujen puheluiden määrällä, puheluun käytetyllä ajalla ja päivän aikana käsiteltyjen häiriöiden määrällä (Lepmets ym., 2012).

ITILin mukaan mittaaminen perustuu kriittisiin menestystekijöihin, suorituskykymittareihin ja erillisiin mittareihin, kuten parantamiseen käytettyihin resursseihin. Jatkuvan parantamisen vaihe voi kuitenkin olla haasteellista toteuttaa, mikäli organisaatiolta puuttuu viitekehyksen tai standardin mukainen toimintatapa prosessien mittaamiseksi. IT-palvelunhallinnan mitattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi teknologiakeskeisellä mittaamisjärjestelmällä, joka tuottaa ajankohtaista tietoa prosessi-, tuote- ja projektijohtajien käyttöön.

(Lahtela ym., 2010.) Toisaalta, IT-palvelun laadun mittaaminen voidaan nähdä prosessilähtöisenä laadun arviointina, joka esitellään kuviossa 4. Prosessin laatu vaikuttaa edelleen IS (information system) eli tietojärjestelmien laadun attribuutteihin ja nämä edelleen IT-palvelujen laadun attribuutteihin. IT-laadun attribuutteja mitataan sisäisillä mittareilla, ja IT-palvelun attribuutteja ulkoisilla mittareilla. Kaikki kyseiset attribuutit vaikuttavat lopulta asiakastyytyväisyyden muodostumiseen, jota mitataan asiakaskyselyiden pohjalta saaduilla mittareilla. Kuvioista 4 on nähtävissä myös laadun attribuuttien riippuvuus niitä edeltäviin ja jälkimmäisiin attribuutteihin. Jokainen laadun attribuutti on näin ollen riippuvainen sen määrittelevästä edellisestä attribuutista. Vastaavasti ne vaikuttavat seuraavien attribuuttien määrittelemiseen. (Lepmets, Ras & Renault, 2011.)



KUVIO 4 IT-palvelun laadun mittarit (Lepmets, Ras & Renault, 2011, 756)

Kriittiset menestystekijät

Axelos (2013) määrittelee kriittisen menestystekijän (critical success factors, CSF) seuraavasti: "Jotain, mitä tulee tapahtua, jotta IT-palvelu, prosessi, suunnitelma, projekti tai muut toimi on onnistunut." (Axelos, 2013, 296). Laadullisesta näkökulmasta kriittisten menestystekijöiden avulla voidaan vähentää kuluja ja parantaa IT-palvelun laatua. ITIL-viitekehyksen mukaisesti kutakin palvelua tai prosessia kohden on määriteltävä kriittinen menestystekijä. Jokaista kriittistä menestystekijää varten tulee vastaavasti nimetä suorituskykymittari (key performance indicator, KPI), jolla kuvataan kriittisen menestystekijän saavutettavuutta. (BCS Koolitus, 2015.) KPI määritellään Axeloksen (2013) mukaan seuraavasti: "Mittari, jota käytetään auttamaan IT-palvelun, prosessin, suunnitelman, projektin tai muun toiminnon hallintaa." (Axelos, 2013, 297). Vain kaikkein tärkeimmät mittarit määritellään keskeisiksi suorituskykymittareiksi (Axelos, 2013).

Palvelun elinkaarimallin jokaiselle prosessille on määritelty omat kriittiset menestystekijät ja niitä varten asetetut suorituskykymittarit. Esimerkiksi palvelupistettä koskevan häiriönhallinnan prosessin ja ongelmanhallinnan prosessin kriittiset menestystekijät eroavat toisistaan. (Axelos, 2013). Keskeiset suorituskykymittarit voidaan jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin tai määrällisiin eli kvantitatiivisiin mittareihin. Laadullisilla tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi pa-

rantunutta asiakastyytyväisyyttä ja asiakaspalautetta. Määrällisillä tekijöillä puolestaan viitataan esimerkiksi yhtä palveluhäiriötä kohtaan käytettyyn aikaan. (BCS Koolitus, 2015.) Organisaation tulisi harkita KPI:n määrittelemisessä ja valinnassa, kuinka helppoa mittaria on tulkita ja auttaako mittarin tulkinta suuntaamaan tarvittavia toimenpiteitä. Mittarista on pystyttävä tulkitsemaan, mitä kyseinen KPI pystyy kertomaan tavoitteen saavuttamisesta tai päinvastoin, siinä epäonnistumisessa. Koska KPI:n tarkoitus on toimia todisteena toimenpiteiden perustelulle, on arvioitava kriittisesti, kuinka vakaa ja tarkka mittari on ja millä tavoin olosuhteet voivat vaikuttaa mittaustuloksiin tai niiden tulkintaan. (Axelos, 2013.)

Mehravani, Hajiheydari ja Haghghinasab (2011) esittävät ITILin kriittisten menestystekijöiden koostuvan ylimmän johdon tuesta, toimivasta ja tehokkaasta viestinnästä, työntekijöiden kouluttamisesta ja yhteistyöstä, muutosjohtamisesta ja organisaatiokulttuurista. Onnistuneen ITILin käyttöönoton kannalta on tärkeää huomioida projektin johtaminen, monitorointi ja arviointi sekä sidosryhmien ja työntekijöiden sitouttaminen ITIL-prosessiin. ITILiä varten hyödynnetty teknologia voidaan lukea myös yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi. (Mehravani ym., 2011.) Myös Pollard ja Cater-Steel (2009) esittävät, että johdon tuella ja työntekijöiden ITIL-suuntautuneisuudella voidaan vaikuttaa ITILin onnistuneeseen käyttöönottoon. Työntekijöiden sitouttaminen ITILiin edistää osastojen välistä yhteistyötä ja organisaation sisäistä viestintää. Organisaatiokulttuurin on oltava ITIL-viitekehystä tukeva, ja sen on ensisijaisesti keskitettävä prosessiin. Prosessikeskeisyydestä johtuen organisaation tulee määrittellä käytettävä prosessi ennen IT-palvelunhallinnan työvälineiden valitsemista. Oikea ajoitus ja oikeiden henkilöiden ja konsulttien hyödyntäminen prosessikohtaisesti vaikuttavat ITILin omaksumisen onnistumiseen. (Pollard & Cater-Steel, 2009.) On myös esitetty teoria siitä, miten ITIL-viitekehys tulee omaksua onnistuneesti organisaatioon. Ahmad, Tarek Amer, Qutaifan ja Alhilali (2013) esittävät ITILin toimeenpanon koostuvan seuraavista vaiheista:

1. johdon ja työntekijöiden sitouttaminen
2. konsulttien valinta
3. prosessin määrittely ja valinta
4. organisaation prosessien, funktioiden ja roolien huomioiminen
5. avainasiakkaiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
6. projektisuunnitelman laatiminen
7. prosessien uudelleensuunnittelu
8. ITIL-työkalujen valitseminen
9. muutoksen ja koulutuksen suunnittelu
10. työntekijöiden kouluttaminen
11. ITIL-prosessien ja teknologian toimeenpano sekä
12. arviointi ja parantaminen

Onnistuneen ITILin käyttöönoton taustalla vaikuttaa etenkin prosesseihin liittyvien ihmisten huomioiminen. Organisaation on tärkeää huomioida niin asiakkaiden kuin työntekijöiden vaikutus prosessien läpiviennissä ja rajata selvä

ero välttämättömien ja ei-kriittisten prosessien välille. Työntekijöillä on oltava selkeä kuva ITILin tarpeellisuudesta. ITIL ei kuitenkaan ole vastaus kaikkiin ongelmiin, mistä johtuen organisaation on entistä tärkeämpää määritellä syyt viitekehysten omaksumiseksi. (Ahmad ym., 2013.) Kriittisten menestystekijöiden huomioimisen on todettu vaikuttavan erityisesti organisaation suorituskykyyn. Mitä enemmän organisaatio perehtyy sen kriittisiin menestystekijöihin, sitä paremmin organisaation on mahdollista valmistella IT-palvelunhallinnan toimeenpanon suunnittelua ja varmistaa jatkuvan palvelun parantaminen. IT-palvelunhallinnan kriittisten menestystekijöiden huomioiminen paitsi tehostaa asiakaspalvelua, myös edistää organisaatiollista oppimista ja kasvua. (Wu, Huang & Chen, 2011.)

4 TOOREETTINEN YHTEENVETO

Tämän luvun tarkoituksena on kerrata ja havainnollistaa lukijalle, miten edellä esitelty kirjallisuuskatsaus liittyy tutkimuksen ongelmanasetteluun ja auttaa tutkimuskysymysten ratkaisemisessa. Ensimmäisessä alaluvussa kerrataan lyhyesti kirjallisuuskatsauksen myötä rakennettu teoreettinen yhteenveto ja perustellaan sen hyödyntämistä tutkimuksen toteutuksessa. Lisäksi havainnollistetaan kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskysymysten suhdetta toisiinsa. Toisessa alaluvussa perehdytään muihin aikaisempiin tutkimuksiin, jotka koskevat tämän tutkielman aihetta.

4.1 Kirjallisuuskatsaus ja ongelmanasettelu

Tutkielman kirjallisuuskatsauksen myötä laatu määritellään pääsääntöisesti kahdella eri tavalla. Perinteisen määritelmän mukaan laadulla tarkoitetaan prosessien mukaista toimintaa. Prosessista poikkeaminen aiheuttaa laatu-poikkeaman, johon organisaation tulee reagoida laadunhallinnan metodein. (Harvey ja Green, 1993.) Toisen näkökulman mukaan laatu kuvastaa tuotettua hyödykettä tai palvelua (Garvin, 1984; Harvey & Green, 1993). ITIL-viitekehyksen mukaan jokaista tuotettua IT-palvelua on laadittu asiakas- tai palvelukohtainen tai monitasoinen palvelutasosopimus eli SLA (Axelos, 2013). Koska tämän tutkimuksen tutkimuskohteena ovat palvelupisteet, joiden toiminta perustuu IT-palvelujen tuottamiseen SLA:n mukaisesti, tässä tutkielmassa on päätetty noudattaa palveluperusteista laadun määritelmää. Kirjallisuuskatsauksen laadun määritelmän mukaan siis oletetaan, että palvelupisteen laadulla tarkoitetaan palvelupisteen toiminnan lopputuotteen eli palvelun erinomaisuutta, joka kuvastaa palvelutason toteuman ja SLA:n erotusta.

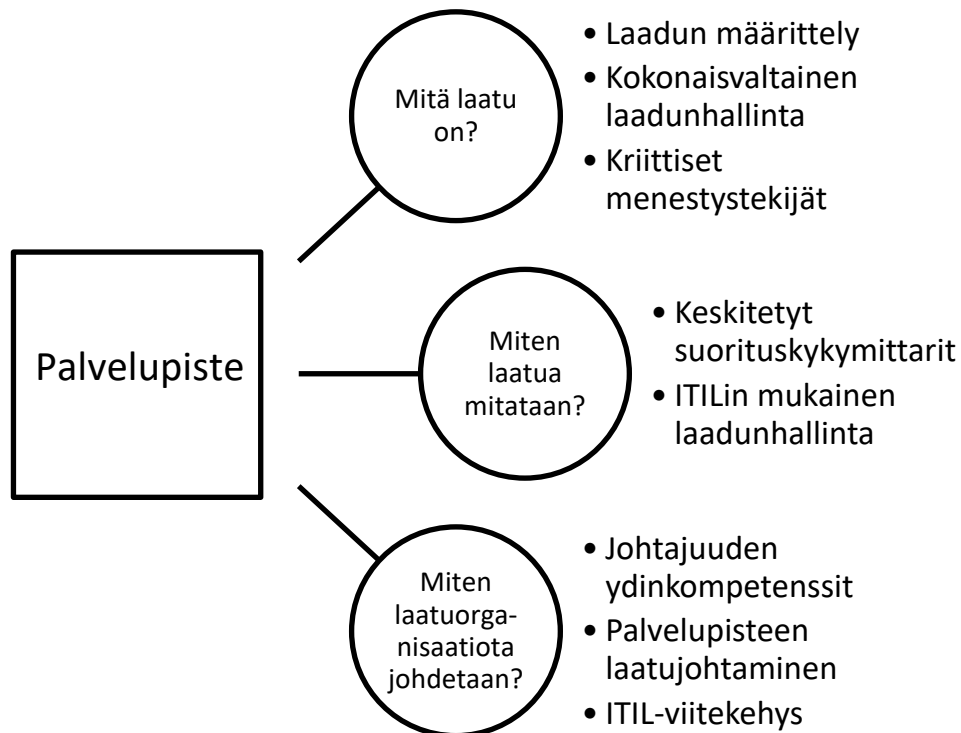
Laadun huomioimisesta ja kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta eli TQM-mallista on vakiintunut olennainen osa yritysten strategista toimintamallia taloudellisten tulosten saavuttamiseksi ja toiminnan tehokkuuden parantamiseksi (Powell, 1995; Porter & Parker, 1993). Laatua voidaan mitata tuotteen tai palve-

lun muodossa, mutta nykyään organisaatiot keskittyvät toiminnassaan etenkin asiakaskeskeiseen laadunhallintaan (Feigenbaum, 1997). Onnistuneen laadunhallinnan saavuttamiseksi organisaation on huomioitava TQM-mallille asetetut kriittiset menestystekijät, joista merkittävimäksi muodostuu johdon ja esimiesten rooli (Saraph ym., 1989; Black & Porter, 1996; Tarí, 2005; Talib & Rahman, 2010). Motivoitunut laatujohtaja edistää koko organisaation laadunhallintaa ja laadunhallinnan sisäistämistä toimimalla esimerkkinä muille työntekijöille (Albacete-Sáez ym., 2011). Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa niin muutoksen kuin prosessin toimeenpanoon (Huq, 2005). Muutostilasta riippuen, muutosta voidaan johtaa transformationaalisella tai transaktionaalisella johtamistyyllillä (Dering, 1998).

Tutkielman kolmannessa pääluvussa esiteltiin ITIL-viitekehys sekä palvelupisteiden toiminta ja laadunhallinta ITIL-organisaatiossa. Laadunhallinnan on todettu noudattavan etenkin asiakaslähtöistä laadun tavoittelua, minkä mukaan laatu saavutetaan asiakasvaatimusten täytymisellä (Feigenbaum, 1997). Samaa periaatetta noudatetaan myös ITIL-viitekehysten mukaisessa laadunhallinnassa. ITIL-viitekehys on käytetyin ja kansainvälisesti tunnetuin viitekehys IT-palvelunhallintaa varten. Nimensä mukaisesti, se koostuu joukosta parhaita käytänteitä, joita hyödynnetään organisaatiokohtaisesti. (BCS Koolitus, 2015.) Onnistuneen viitekehysten käyttöönoton kannalta organisaation on panostettava etenkin organisaation johdon antamaan tukeen, viestintään ja työntekijöiden sitouttamiseen (Mehravani ym., 2011). ITILin onnistuneen käyttöönoton on tutkittu edistävän palveluhallinnan suunnittelua, liiketoiminnan ennustettavuutta ja palvelulaadun saavutettavuutta (BCS Koolitus, 2015). IT-palvelunhallinta koostuu ITILin mukaisesti palvelun elinkaarin mallista, joka jaetaan viiteen vaiheeseen: palvelustrategiaan, palvelusuunnitteluun, palvelutransitioon, palvelutuotantoon ja jatkuvaan palvelun parantamiseen. Jokainen vaihe koostuu joukosta prosesseja, joita ohjataan funktioilla. Palvelupiste on yksi tärkeimmistä ITIL-organisaation funktioista, jonka tehtävänä on toimia keskitettynä yhteydenottopisteenä IT-käyttäjille. Riippuen palvelupisteiden fyysisestä rakenteellisuudesta ja sen hyödyntämisen informaatiotietokantojen ja prosessien määrästä, palvelupiste voi olla toimintamalliltaan paikallinen, keskitetty, virtuaalinen, globaalisti useammasta palvelupisteestä koostuva tai erikoistunut palvelupiste. (Axelos, 2013.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan kohdeorganisaation palvelupisteitä, jotka noudattavat keskitetyn palvelupisteiden toimintaa.

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on toimia tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten taustana ja tukena, sekä auttaa niiden ratkaisemisessa. Kuviossa 5 on havainnollistettu tutkimusongelman asettelua. Kutakin tutkimuskysymystä varten on etsitty aikaisemmin esitettyjä teorioita, jotka esitellään kirjallisuuskatsauksessa. Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys koostuu kahdesta alakysymyksestä: mitä laatu on ja miten sitä mitataan? Laadun määrittelyksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää ensisijaisesti, miten määritellään kohdeorganisaation ja palvelupisteiden laadullisuus. Laadun määrittelyn lisäksi on selvitettävä, mitkä kriittiset menestystekijät määrittelevät laadun ja näin ollen onnistuneen kokonaisvaltaisen laadunhallinnan. Laadun mitatta-

vuuden kannalta tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ja millä mittareilla laatua mitataan organisaatiossa. Toista tutkimuskysymystä varten on selvitettävä, miten laatua johdetaan kohdeorganisaatiossa. Tätä varten aineistoa kerätään palvelupisteiden laatujohtamisesta, palvelupisteiden esimiesten ydinkompetensseista ja IT-organisaation hyödyntämästä ITIL-viitekehystä. Tutkimuksen kannalta on myös tärkeää selvittää, miten ITIL-viitekehystä hyödynnetään tai noudatetaan palvelupisteiden laatujohtamisessa, ja millä tavoin se ohjaa palvelupisteen toimintaa.



KUVIO 5 Tutkimuskysymysten ja kirjallisuuskatsauksen asemointi

4.2 Aiemmat tutkimukset aiheesta

Kriittisiä menestystekijöitä on tutkittu sekä kokonaisvaltaisen laadunhallinnan että ITIL-viitekehysten toimeenpanon kannalta. Tan, Cater-Steel ja Toleman (2009), Ahmad ja Shamsudin (2013) sekä Ahmad ja muut (2013) ovat kaikki tutkineet ITILin toimeenpanon kannalta kriittisiä menestystekijöitä. Tutkimuksista käy ilmi, että laadunhallinnan ja ITILin mukaisissa kriittisissä menestystekijöissä on löydettävissä samankaltaisuuksia, kuten johdon tuki, ITIL-koulutuksen järjestäminen ja muutoksen johtaminen organisaatiossa. Tutkimukset eivät kuitenkaan korosta palvelupisteen roolia tai sen johtamiseen tarvittavia työvälineitä ITIL-viitekehysten toimeenpanon kannalta. Palvelupisteen todetaan olevan keskitetty funktionaalinen osa, jota itsessään käytetään ITILin toimeenpanossa.

Toisaalta, palvelupisteen näkökulmasta kriittisiä menestystekijöitä on tarkasteltu esimerkiksi Bairin ja Murali Manoharin (2011) tutkimuksessa. Heidän mukaansa palvelun hallinnan kehittäminen ja palvelutasosopimuksen tunteminen ovat kriittisiä osia, mikäli palvelupiste tuotetaan ulkoistettuna palveluna. Tutkimuksessa on huomioitu palvelupisteen merkitys palvelun laadun ja asiakasyytyväisyyden ylläpitämisen kannalta, mutta siinä ei varsinaisesti ole huomioitu palvelun laadun parannusta ITIL-viitekehyksen näkökulmasta. Lisäksi tutkimus ei esitä kriteerejä palvelupisteen laatujohtamiselle.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusprosessi ja tutkimuksen toteutukseen valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vastaus seuraavaan tutkimusongelmaan: *mitkä ovat laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja miten ne vaikuttavat palvelupisteen laatujohtamiseen ITIL-viitekehystä noudatettavassa organisaatiossa*. Kyseistä tutkimusongelmaa varten on määritelty kaksi tarkentavaa tutkimuskysymystä:

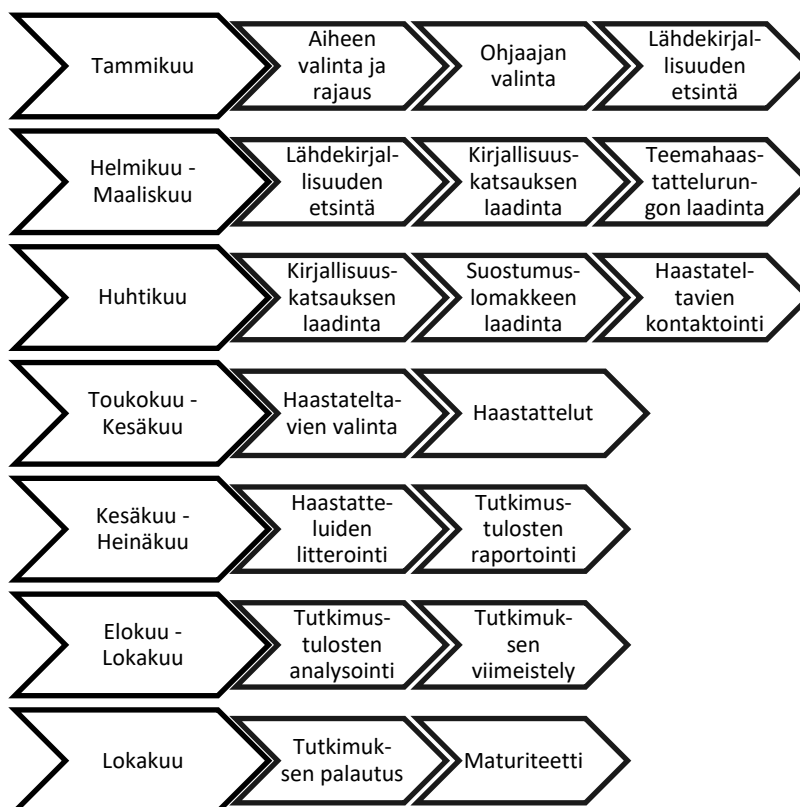
- *Mitä laatu on ja miten sitä mitataan ITIL-prosesseja noudatettavassa organisaatiossa?*
- *Miten kyseistä organisaatiota johdetaan, jotta palvelupisteen toiminta muuttuisi laadukkaaksi tai pysyisi laadukkaana?*

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin suomalaisen IT-yrityksen ITIL-viitekehystä noudattava informaatiopalveluorganisaatio, jonka iso osa toiminnasta perustuu palvelupisteiden tuottamaan palveluun. Kohdeorganisaation kuvaus ja sen valintaan vaikuttaneet tekijät esitellään ensimmäisessä alaluvussa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa sekä laadullisen tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellaan toisessa alaluvussa. Kolmannessa alaluvussa esitellään tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettyä teemahaastattelua, haastatteluaineiston keruuta sekä sitä varten valmistellun teemahaastattelurungon muodostamista. Viimeisessä alaluvussa käsitellään tutkimustulosten analyysimenetelmiä: litterointia, teemoittelua ja luokittelua.

Tutkimussuunnitelma ja aikataulut

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2016) mukaan tutkimussuunnitelman yksi keskeisimmistä tavoitteista on ohjata tutkijan työtä suunnitelmallisesti, vaikka suunnitelman ideaalisia tuloksia ei pystyttäisikään täysin saavuttamaan. Tätä tutkimusta varten laadittiin tutkimussuunnitelma, jonka tarkoituksena oli selkeyttää tutkijalle toteutettavan tutkimuksen tutkimusprosessi ja sen eri vaiheet, tutkimuksen aikataulut, tutkimusaiheen rajaus sekä tutkielman kirjallisuuskatsausta varten tarvittavat lähdemateriaalit. Tutkimuksen alkuperäisen suun-

nitelman mukaan tutkimukselle varattiin aikaa yksi vuosi. Lopullisen tutkimuksen toteutus noudatti tutkimussuunnitelman mukaista aikataulua, vaikka työ valmistuikin suunniteltua aikaisemmin. Kuviossa 6 on havainnollistettu tutkimusprosessin etenemistä vaiheittain vuoden 2017 aikana. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti osa tutkimusprosessin vaiheista ei tosin edennyt prosessinomaisesti, vaan niihin palattiin tutkimuksen eri vaiheissa. Esimerkiksi tutkielman kirjallisuuskatsausta täydennettiin samanaikaisesti haastattelujen ja aineiston analyysin aikana.



KUVIO 6 Tutkimusprosessin kuvaus ja aikataulutus

5.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Tutkimus ja palvelupisteiden esimiesten haastattelut toteutettiin suomalaisessa informaatioteknologian palveluyrityksessä. Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin yrityksen ulkomailla sijaitseva palvelutuotanto-organisaatio, joka keskittyy loppukäyttäjille tuotettaviin tukipalveluihin. Yrityksen palveluksessa toimii globaalisti tuhansia työntekijöitä niin Suomessa kuin ulkomailla. Yritys tuottaa IT-palveluja sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Se on omaksunut ITIL-viitekehyksen, jota hyödynnetään myös kohdeorganisaation palvelupisteiden toiminnassa.

Kohdeorganisaation valintaan vaikutti ensisijaisesti se, että tutkija työskenteli tutkimuksen teon aikana yrityksessä, johon kohdeorganisaatio kuuluu.

Tämä mahdollisti tutkijan pääsyn tutkimusaineistoon sekä haastattelujen järjestämisen. Valintaan vaikutti myös, että kohdeorganisaatio hyödyntää ITIL-viitekehystä ja sen organisaatiollinen rakenne tarjosi mahdollisuuden tutkia kokonaisvaltaista laadunhallintaa ja laatujohtamista. Koska ITILin käyttöönoton onnistumista on tutkittu laajalti etenkin laadun parantamisen näkökulmasta, osoittautui kohdeorganisaatio mielenkiintoiseksi tutkimuskohteeksi myös tieteellisestä näkökulmasta. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti tutkijan lisäksi kohdeorganisaatio, joka ilmaisi alun perin toiveen organisaation laadunhallinnan tutkimiselle. Laadunhallinnan tarkasteleminen palvelupisteiden tasolla perustui kuitenkin lähtökohtaisesti tutkijan omaan mielenkiintoon sekä työkokemukseen palvelupisteessä. Koska suurin osa kohdeorganisaation toiminnasta perustuu palvelupisteiden tuottamaan palveluntarjontaan, rajautui tutkimuksen aihepiiriksi lopulta palvelupisteiden laadun määrittäminen ja mittaaminen sekä laatujohtamisen kriittisten menestystekijöiden tutkiminen.

5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Hirsjärven ja muiden (2016, 21) mukaan Stolte-Heiskanen (1987, 135) ja Kuitunen (1995, 209) määrittelevät tieteellisen toiminnan perustuvan universaaliin, yhteisölliseen, puolueettomaan ja järjestelmällisen epäilyn periaatteeseen. Tieteellisen tiedon tavoitteena on täsmentää olevassa olevien ongelmien kysymyksiä ja edistää uusien näkökulmien tulkintaa havainnollistettavasta maailmasta (Hirsjärvi ym., 2016). Tieteellisellä tutkimuksella viitataan yleensä *empiiriseen tutkimukseen*. Empiiristä tutkimusta varten on määriteltävä, mitä kohdetta tutkitaan sekä miten ja milloin sitä tutkitaan. Empiiristä tutkimusta varten kuuluu suunnitella tapa, jolla tutkimusaineistoa eli havaintoja analysoidaan ja tulkitaan. Yksi käytetyimmistä empiirisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksista on *kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä*. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttötarkoituksia on useita, mutta yleisesti sitä suositellaan käytettäväksi uuden tieteenalan tutkimusta varten. (Patten, 2017.) Yleisemmin kvalitatiivista tutkimusta perustellaan käytettäväksi todellisen elämän kokonaisvaltiasta kuvaamista varten (Hirsjärvi ym., 2016). Kanasen (2008) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu etenkin prosessien tutkintaan ja mahdollistaa samanaikaisesti ihmisten kokemusten ja näkemysten tarkastelemisen. Saldaña (2011) puolestaan esittää kyseisen tutkimusmenetelmän tarkoituksen olevan määrittämättömän datan, kuten haastatteluiden tarkasteleminen. Koska kvalitatiivinen menetelmä perustuu useiden tarkastelukohteiden tutkintaan, myös sen tavoitteet ovat moninaiset. Tutkimustulokset koostuvat usein eri lähteistä, kuten sosiaalisten standardien noudattamisesta sekä niiden ilmenemisestä ja havainnoista koskien yksilöitä tai yhteisöjä. Kvalitatiivinen tutkimus voi muodostaa käsityksen myös kulttuurillisista toimintatavoista tai ohjelmien ja käytäntöjen tehokkuudesta. (Saldaña, 2011.)

Tämän tutkimuksen kannalta kvalitatiivista tutkimusta on perusteltua käyttää siksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä kriit-

tisten menestystekijöiden vaikutuksesta palvelupisteen laatujohtamiseen ITIL-organisaatiossa. Tutkimusnäkökulma on uusi, eikä tässä tutkielmassa esitettyjen aikaisempien tutkimusten perusteella ole aiemmin yhdistetty palvelupisteiden laadunhallintaa, johtajanäkökulmaa ja ITIL-viitekehystä toisiinsa. Vaikka kohdeorganisaation omaksuman ITIL-viitekehysten avulla on mahdollista määrittellä kriittiset menestystekijät, ne eivät välttämättä edusta palvelupisteiden toiminnan kannalta kriittisiä menestystekijöitä etenkin johtamisnäkökulmasta. Viitekehys tarjoaa ohjeet laadunhallintaa varten, mutta tieteellistä tutkimusta kohdeorganisaation tämänhetkisestä laadunhallinnasta palvelupisteiden osalta ei ole esitettävissä. Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan perustella myös tutkimuskohteen mukaisesti. Koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ihmisten, tässä tapauksessa palvelupisteen esimiesten, toimintatapoja ja heidän tekojensa taustalla vaikuttavia laatutekijöitä, otantajoukkoa on suositeltavaa tutkia kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän metodein. Aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkimus voi edistää ymmärrystä kriittisten menestystekijöistä suhteesta laatujohtamiseen palvelupisteen näkökulmasta.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde toisiinsa on toisaalta erottamaton, koska laadullista tutkimusta voidaan käyttää usein esitutkimuksena määrällistä tutkimusta varten (Kananen, 2008). Kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä osana triangulatiivista tutkimusasetelmaa, jolla viitataan useamman kuin yhden metodin hyödyntämiseen tiedonkeruumenetelmänä. Tästä syystä tutkimuksissa voidaan hyödyntää sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. (Jick, 1979.) Tutkimusmenetelmien yhdistäminen voi tuottaa lisäarvoa etenkin uusien tietojärjestelmien tutkinnassa (Kaplan & Duchon, 1988). Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmien heikkouksia voidaan tukea vastaavasti kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä (Kananen, 2008). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään pääosin ainoastaan kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten luokittelua ja teemoittelua. Vaikka tutkimus painottuu pääasiassa teemahaastattelurungon mukaisten haastattelujen analysointiin ja haastateltavien laadunhallinnan metodien ja prosessien selvittämiseen, tutkimusaineiston keruussa ilmeni myös numeerisia tutkimustuloksia. Tästä johtuen tutkimustulokset esitetään osittain määrällisesti, hyödyntäen luokittelua. Jatkotutkimusaiheiden kannalta kvantitatiivisten tutkimusmenetelmiä ei myöskään tule poissulkea, sillä tutkimustulokset voivat edistää jatkotutkimusaiheiden hahmottamista ja rajaamista. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukon suuruus on kuitenkin pieni $n=8$, ettei haastattelujen pohjalta saatujen tutkimustulosten analysoinnissa ole perusteltua käyttää pääsääntöisesti määrällisiä tutkimusmetodeja.

Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomioidaan tutkimuksen validius eli pätevyys ja reliabiliteetti eli mittaustulosten toistettavuus. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen mittarin tai tutkimusmenetelmän sopivuutta mitata tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym., 2016.) Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa myös transformationaaliseen ja transaktionaaliseen suuntaukseen. Transaktionaalinen validiteetti perustuu tutkijan, tutkimuskohteen ja tut-

kimusaineiston väliseen suhteeseen, jonka tarkoituksena on saavuttaa ymmärrys kerättyjen faktojen, kokemusten ja uskomusten perusteella. Transaktionaalisen validiteetin edellytyksenä on, että tutkija pyrkii saavuttamaan tavoitellun varmuuden tutkimusaiheesta. Transformationaalinen validiteetti puolestaan kuvaa mahdollisen tutkimusprosessin muuttumista tutkimuksen teon aikana. Tutkimus itsessään voi aiheuttaa sosiaalisen muutoksen, joka vaatii tutkijalta syvempää ja empaattisempaa tulkinnallisuutta tutkimuskohdetta kohtaan. (Cho & Trent, 2006.)

Tutkimuksen reliabiliteettia varten pyritään varmistamaan, että tutkimus on toteutettavissa uudestaan, jotta voidaan päätyä samoihin lopputuloksiin. Reliaabelius perustuu näin ollen mittareihin, joita hyödynnetään etenkin kvantitatiivisten tutkimusten luotettavuuden tulkinnassa. (Hirsjärvi ym., 2016.) Reliabiliteetti on riippuvainen tutkimushavaintoihin käytetyistä prosesseista ja sen voidaan määritellä olevan idealistinen, diakroninen tai synkroninen reliabiliteetti. Idealistinen reliabiliteetti viittaa siihen ympäristöön, jossa yksi tietty metodi tuottaa jatkuvasti saman lopputuloksen. Tällainen luotettavuuden arviointi voi kuitenkin osoittautua harhaanjohtavaksi, mikäli tutkimus pyrkii todistamaan vain olemassa olevan tiedon todeksi. Diakroninen reliabiliteetti puolestaan viittaa havaintojen muuttumattomuuteen. Sen heikkous on vastaavasti muuttuvan maailman huomiotta jättäminen. Synkroninen reliabiliteetti vastaavasti viittaa saman aikajakson sisällä toteutettaviin samankaltaisiin havaintoihin. Nämä havainnot eivät ole täysin identtisiä, mistä johtuen synkronisen reliabiliteetin epäonnistuessa tutkija voi arvioida, miten eri laadullisten mittarien käyttö voi johtaa samoihin johtopäätöksiin. (Kirk & Miller, (1986.) Mikäli tutkimuksessa käytetään useampaa kuin yhtä menetelmää, puhutaan *triangulaatiosta* (Hirsjärvi ym., 2016). Sekä validiteettia että reliabiliteettia voidaan käyttää tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi triangulatiivisen tutkimusasetelman myötä (Golafshani, 2003). Vaikka tämän tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena ei ollut yhdistää kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta toisiinsa, tulee tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tarkastella entistä kriittisemmin jokaisen tutkimuksen vaiheen päätyttyä. Tätä näkemystä tukee myös Hirsjärven ja muiden (2016) väittäminen, jonka mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisää etenkin tutkimuksen toteuttamisen, tutkimustulosten ja mahdollisten virhetulkintojen arviointi. Tästä syystä tämän tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia arvioidaan tarkemmin tutkielman yhteenvedossa alaluvussa 8.2.

5.3 Tiedonkeruumenetelmät

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä on, että sen aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja (Hirsjärvi ym., 2016). Useamman tutkimusmenetelmän yhdistäminen voi vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta (Jick, 1979; Kananen, 2008). Tutkimus voidaan toteuttaa käyttämällä useampaa kvalitatiivista tutkimusmetodia, kuten esimerkiksi keräämällä aineistoa haastatteluiden ja ryhmien havainnoinnin perusteella. (Flick, 2007.) Tuomin ja Sarajär-

ven (2009) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä pidetään haastatteluja, kyselyjä ja eri dokumentteihin perustuvia tietoja. Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin pääasiallisesti haastatteluja, mutta osa tutkimusaineistosta kerättiin myös haastateltaville ennakoon lähetettyjen kyselylomakkeiden perusteella.

Haastateltavien valinta

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston kokoa ei ole määritelty tarkkaan tieteellisesti. Aineiston koko määräytyy usein saturaation mukaisesti, millä viitataan samankaltaisten tulosten saamiseen tutkimuksen kuluessa. (Hirsjärvi ym., 2016.) Hirsjärven ja muiden (2016) mukaan Eskola ja Suoranta (1998) määrittelevät saturaatiolla tarkoitettavan aineiston kylläntymistä. Tällöin tutkimustapausten määrä on ennalta määrittelemätön (Hirsjärvi ym., 2016).

Tämän tutkimuksen otantajoukoksi määräytyi kohdeorganisaation palvelupisteiden esimiehet (service desk manager). Tutkimuksen toteutuksen aikana kohdeorganisaatiossa työskenteli kymmenen palvelupisteen esimiestä. Ainut ehto haastateltavan valitsemiselle oli, että haastateltava työskenteli tutkimuksen toteutuksen aikana palvelupisteen esimiehen työtehtävässä kohdeorganisaatiossa ja että tätä voitiin haastatella joko suomen tai englannin kielellä. Haastattelukielen valintaa on perusteltu tarkemmin myöhemmin tässä alaluvussa. Tutkimuksen aikataulutuksen takia tutkimusta varten ennätettiin haastatella lopulta kahdeksaa palvelupisteen esimiestä. Tämä haastattelumäärä riitti myös saturaation täyttymiseen.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse ennen haastatteluja kyselylomake. Lomakkeen avulla pyrittiin perehtymään alustavasti haastateltavien työkokemustaustaan ja heidän ITIL-tietämykseensä (ks. liite 2). Nämä tiedot kerättiin tarkoituksenmukaisesti siltä varalta, mikäli myöhempien tutkimustulosten tarkastelussa olisi ollut tarpeen huomioida myös haastateltavien työkokemus esimiestehtävissä. Taulukossa 3 esitellään haastateltavat, heidän työkokemuksensa ajallisesti palvelupisteen esimiehenä sekä mahdollinen ITIL-koulutus.

TAULUKKO 3 Haastateltavien esimiestyökokemus ja ITIL-koulutus

| Haastateltava | Työkokemus palvelupisteen esimiehenä | ITIL-koulutus |
|------------------|--------------------------------------|---------------|
| Haastateltava #1 | Alle vuosi | Kyllä |
| Haastateltava #2 | Alle vuosi | Kyllä |
| Haastateltava #3 | Yli vuosi | Ei |
| Haastateltava #4 | Alle vuosi | Ei |
| Haastateltava #5 | Alle vuosi | Kyllä |
| Haastateltava #6 | Yli vuosi | Kyllä |
| Haastateltava #7 | Yli vuosi | Kyllä |
| Haastateltava #8 | Yli vuosi | Kyllä |

Tutkimuksen lopullista otantajoukkoa kuvaillaan seuraavasti. Haastateltavat olivat työskennelleet organisaatiossa keskimäärin 22 kuukautta eli lähes kaksi

vuotta. Sen sijaan erot haastateltavien esimiestyökokemuksessa olivat pienemmät. Haastateltavat ovat työskennelleet kyseisessä organisaatiossa keskimäärin 18 kuukautta eli lähes puolitoista vuotta palvelupisteen esimiehenä. Lähes kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaista johtamiseen tai tiimijohtajan työhön perustuvaa työkokemusta. Kahdella haastateltavalla ei varsinaisesti ollut esimieskokemustaustaa. Lisäksi, kaksi haastateltavista ei ollut osallistunut ITIL-koulutukseen. Muut haastateltavat olivat osallistuneet yhteen tai useampaan ITIL-koulutukseen.

Teemahaastattelu

Haastattelua pidetään ihmishistorian käytetyimpänä tiedonkeruumenetelmänä. Laadullisen haastattelun todetaan olevan kaikkein objektiivisin tapa hahmottaa näitä elämän osa-alueita. (Brinkmann, 2013.) Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelua suositellaan käytettävän silloin, kun subjektina on ihminen ja kun tämän puhe tahdotaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastattelun avulla on mahdollista syventää saatuja tietoja, koska haastateltavalle voidaan esittää haastattelutilanteessa lisäkysymyksiä esitettyjen mielipiteiden perustelemiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmä, jonka avulla tutkijan on mahdollista koostaa syvälinen näkemys tutkittavasta aiheesta ja tarpeen mukaan muokata käsiteltävien aiheiden järjestystä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Hirsjärven ja muiden (2016, 205) mukaan haastattelua on perusteltua käyttää tiedonkeruumenetelmänä etenkin silloin, kun tutkimus kohdistuu vähän kartoitettuun alueeseen tai tutkimusaiheen tiedetään ennakkoon tuottavan monitahoisia vastauksia.

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluja varten toteutettiin kirjallisuuskatsauksen ja tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta koostettu teemahaastattelurunko (ks. liite 3), joka koostui kuudesta teemasta ja yhteensä lopulta kymmenestä kysymyksestä. Teemahaastattelulle on ominaista, että sitä varten on määritelty ennakkoon teemat, mutta kysymysten ja teemojen tarkkaa muotoa tai niiden käsittelyjärjestystä ei ole määritelty. Teemahaastattelu voidaan nähdä lomakeperusteisen eli strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotona. (Hirsjärvi ym., 2016.) Kanasen (2008, 73) mukaan Eskola ja Suoranta (1998, 87) määrittelevät puolestaan puolistrukturoidun haastattelun koostuvan tarkoista ja avoimista kysymyksistä, mutta ilman vastausvaihtoehtoja. Näin ollen tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko noudattaa puolistrukturoidun haastattelun mallia.

Brinkmann (2013) toteaa, että haastattelut saattavat usein epäonnistua, mikäli niitä varten ei ole harjoiteltu riittävän paljon. Lisäksi hän toteaa, että itse haastatteluun saatetaan käyttää enemmän aikaa, kuin sen valmisteleminen. Etenkin asiantuntijahaastatteluissa on huomioitava teemojen ja haastatteluiden huolellinen valmistelu (Kananen, 2008). Haastatteluprosessin huolellinen esivalmistelu edesauttaa hyödynnettävän datan analysointia ja raporttoimista. Haastatteluiden todetaan perustuvan tutkimuksen jaottelun seuraavaan neljään vaiheeseen (Brinkmann, 2013):

1. Valmistelu
2. Haastattelemine
3. Analysointi
4. Raportointi

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä on käytetty Brinkmannin (2013) esittämää laadullisen haastattelun teoriaa. Haastattelujen valmistelussa tuli huomioida ensinnäkin haastateltavien työkieli. Koska jotkut haastateltavista eivät osanneet suomea, osa haastatteluista toteutettiin englannin kielellä. Sen sijaan ne haastateltavat, jotka osasivat sekä suomen että englannin kieltä, saivat itse valita, millä kielellä haastattelu toteutetaan. Osittain tästä johtuen, ensimmäinen haastattelu toteutettiin testihaastatteluna. Tavoitteena oli, että lopulliseen teemahaastattelurunkoon ei sisällyttäisi samankaltaisia tai päällekkäisiä kysymyksiä. Samalla testihaastattelu toimi harjoituksena haastattelijalle, jonka näkökulmasta haastattelu auttoi valmistautumaan paremmin seuraavia haastatteluja varten, kuten esimerkiksi kysymysten esittämisen ja keskustelun ohjaamisen kannalta.

Teemahaastattelurunko koostui alun perin 13:sta haastattelukysymyksestä, jotka on esitetty taulukossa 4. Testihaastattelun perusteella kysymysten määrää vähennettiin kymmeneen kysymykseen, koska osa kysymyksistä tuotti liian samankaltaisia vastauksia. Poisjätetyt kysymykset on lihavoitu taulukossa. Haastattelukysymykset jaettiin viiteen pääteemaan. Viiden pääteeman lisäksi haastateltaville annettiin haastattelun lopussa mahdollisuus ilmaista vapaasti ajatuksensa koskien tutkimusaihetta. Tämä edisti myös tutkijan näkemystä siitä, mikä laadunhallinnan osa korostui merkittävimpana kunkin haastattelun osalta. Kunkin teeman tavoitteena oli vastata jompaankumpaan tutkimuskysymyksistä.

Jokaisen teeman tavoitteena oli vastata jompaankumpaan tutkimuskysymyksistä. Kuviossa 7 on havainnollistettu tutkimusongelman jaottelu kahdeksi tutkimuskysymykseksi ja niitä varten laadittujen teemojen asemointi. Laadunhallinnan onnistumisen mittaamiseen keskittyvä teema kohdistuu sekä ensimmäiseen että toiseen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymysten ja kirjallisuuskatsauksen asemointi on esitelty alaluvussa 4.1 (ks. kuvio 5).

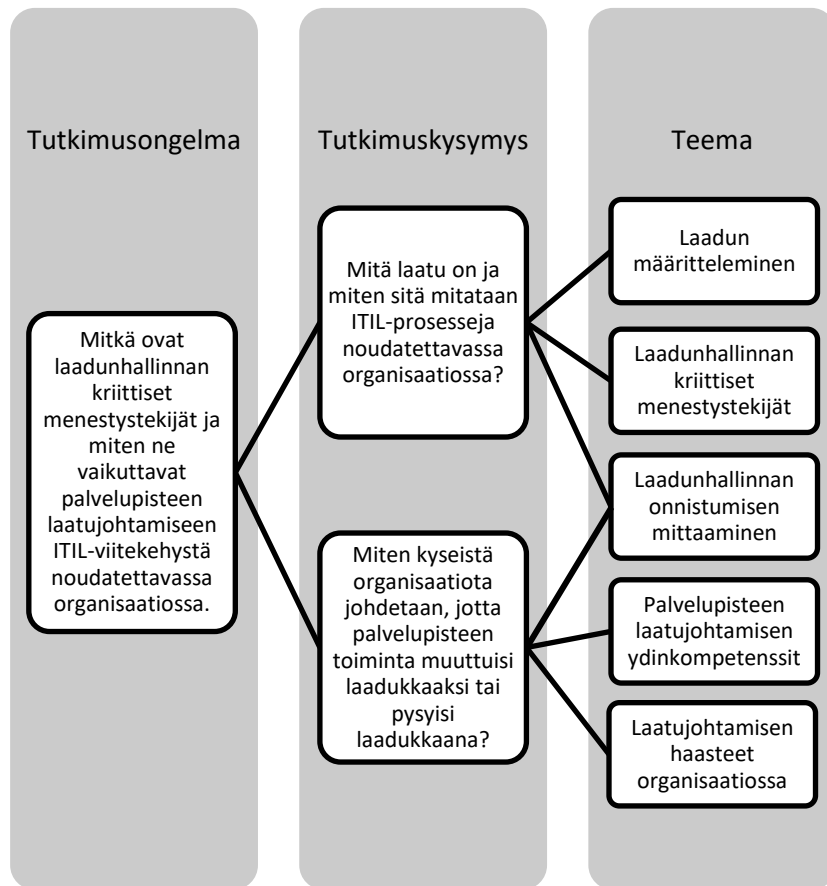
Hirsjärvi ja Hurme (2000, 73) esittävät, että ennen haastatteluja on päätettävä haastattelun ajankohdasta, paikasta, likimääräisestä kestosta ja haastatteluiden välineistöstä. Haastattelujen ajankohdan päättämisessä on huomioitava esimerkiksi haastateltavien loma-ajat. Teemahaastattelun toteuttamispaikaksi suositellaan rauhallista ja häiriötöntä tilaa, koska haastateltavaan on muodostettava hyvä kontakti. Haastattelun kestoa voidaan arvioida esihaastatteluiden avulla. Koska teemahaastattelu voi muodostua sisällöltään henkilökohtaiseksi, keskustelua ei ole suositeltavaa lopettaa äkkinäisesti. (Hirsjärvi & Hurme, 2000.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2017 välisenä aikana. Valittu ajankohta perustui tutkimussuunnitelman mukaiseen aikataulutukseen. Lisäksi haastattelut pyrittiin järjestämään ennen haastateltavien mahdollisia kesälomia. Loma-aika olisi todennäköisesti hidastanut tutkimusprosessin etenemistä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse noin kuukausi ennen varsinaisia haastatteluja. Hirsjärvi ja Hurme (2000) perustelevat yhtey-

denoton haastateltavaan olevan osa tämän suostuttelua haastatteluun. Haastateltavien suostuttelun tarkoitus on, että haastateltava uskoo tutkijaan ja tutkimusaiheeseen. Lisäksi haastateltavalle on hyvä selittää, miksi kyseinen haastattelu on merkityksellinen tutkimukselle. (Hirsjärvi & Hurme, 2000.) Tämän tutkimuksen osalta haastateltavien yhteydenotolla tahdottiin luoda luottamus tutkijan ja haastateltavan välille ja korostaa tutkimusaiheen merkitystä paitsi haastateltavalla, mutta myös koko kohdeorganisaatiolle.

TAULUKKO 4 Teemahaastattelujen kysymykset ja teemat

| | Kysymys | Teema |
|-----|--|---|
| 1. | Miten laadullisuus esiintyy IT-palveluorganisaation toiminnassa? | Laadun määrittäminen |
| 2. | Millainen on laadukas palvelupiste IT-palveluorganisaatiossa? | |
| 3. | Mitkä ovat palvelupisteen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät? | Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät |
| 4. | Miten nämä tekijät vastaavat asiakkaan kanssa sovittua palvelu-tasosopimusta? | |
| 5. | Miten johdat palvelupistettä kriittisten menestystekijöiden saavuttamiseksi? | |
| 6. | Millä mittareilla (laatuindikaattoreilla) palvelupisteen laatua mitataan? | Laadunhallinnan onnistumisen mittaaminen |
| 7. | Minkälaisien menetelmien ja/tai prosessien avulla palvelupisteen laatua ylläpidetään ja/tai parannetaan? | |
| 8. | Mitä taitoja palvelupisteen johtajalta vaaditaan? | Palvelupisteen laatujohtamisen ydinkompetenssit |
| 9. | Mitä menetelmiä ja/tai prosesseja hyödynnetään palvelupisteen laatujohtamisessa? | |
| 10. | Miten nämä menetelmät ja/tai prosessit edistävät palvelupisteen toiminnan laatua? | |
| 11. | Mitkä ovat palvelupisteen laatujohtamisen haasteet? | Laatujohtamisen haasteet organisaatiossa |
| 12. | Miten muutosta johdetaan palvelupisteessä? | |
| 13. | Mitä menetelmiä ja/tai prosesseja käytetään, mikäli palvelupiste ei täytä sille asetettuja laatuksiteerejä tai palvelutasosopimusta? | |



KUVIO 7 Tutkimusongelman, -kysymysten ja teemojen asemointi

Haastattelut tallennettiin tutkijan omalla kannettavalla tietokoneella, Sound Recorder -sovelluksella. Keskustelun nauhoitteita sai käsitellä haastattelun jälkeen ainoastaan haastattelija eli tutkija. Nauhoitusten avulla aineisto voitiin litteroida ja haastatteluihin pystyttiin palaamaan myöhemmin. Tällä menetelmällä voidaan myös lisätä tutkimustulosten luotettavuutta (Kananen, 2008). Litteroinnin käyttöä aineiston analyysimenetelmänä on esitelty alaluvussa 5.4. Nauhoitusten lisäksi tutkija teki omia muistiinpanoja haastattelujen aikana, jotta tämä pystyi seuraamaan keskustelun etenemistä ja tarvittaessa esittämään lisäkysymyksiä. Muistiinpanoja hyödynnettiin myös selkeyttämään haastattelutavan lausumia, mikäli tämä tahtoi varmistaa, mitkä seikat oli jo maininnut haastattelun aikana. Haastattelut pyrittiin pitämään enintään 60 minuutin kestoisina, mutta haastateltavasta riippuen haastattelu kesti noin 40:stä 70:een minuuttiin. Keskustelut saattoivat välillä rönsyillä ja haastateltavat kertoa esimerkkejä työskentelystään ja käyttämistään metodeista. Hirsjärvi ja muut (2016) kuitenkin toteavat, että tämä on ominaista temahaastatteluissa, joissa haastateltaville esitetään avoimia kysymyksiä. Lähes jokaisessa haastattelussa haastateltava yritti vastata kerralla useampaan kysymykseen. Tutkijan vastuulla oli näin huolehtia keskustelun sujumisesta ja kunkin teeman sisäistämisestä sekä tarvittaessa täsmentää kysymystä, mikäli haastateltava ei sitä ymmärtänyt.

5.4 Analyysimenetelmät

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että sen aineiston analyysi on sekä mielenkiintoista että haastavaa. Tämä johtuu usein aineistonkeruun monivaiheisuudesta ja eri menetelmien käytöstä. (Hirsjärvi ym., 2016) Vaikka tämän tutkimuksen aineistoa kerättiin sekä ennakkoon lähetettyjen kyselylomakkeiden ja teemahaastatteluiden avulla, aineistonkeruu ei vaikeuttanut tutkimustulosten analyysia. Tutkimustulosten esittämisessä noudatettiin etupäässä teemahaastattelurunkoa. Kyselylomakkeen tietoja hyödynnettiin vastaavasti haastateltavien kuvauksen esittelyssä (ks. taulukko 3). Tutkimusaineiston analyysi puolestaan noudattaa Hirsjärven ja muiden (2016, 223) mukaista vaiheittaisesti etenevää analyysia. Yleisin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jolla voidaan viitata sekä yksittäiseen metodiin että isompaan kokonaisuuteen kuuluvaan analyysimenetelmään. Tämän lisäksi laadullinen analyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Teoriaohjaavassa analyysissa hyödynnetään aikaisempaa tietoa aiheesta, jonka vaikutusta tutkitaan uudesta näkökulmasta. Toisin sanoen tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä voidaan esittää teoria, jota käytetään tieteellisen tarkastelun pohjana. Teoriaohjaava analyysi perustuu abduktiiviseen päättelyyn, jolla viitataan teoriaan perustuvaan tieteellistä päättelyn logikkaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Hirsjärven ja muiden (2016) mukaan tutkimusaineiston analyysi voidaan toteuttaa kuitenkin vasta tietojen tarkistuksen, tietojen täydentämisen ja aineiston järjestämisen jälkeen. Aineisto tarkistetaan ensin virheellisyyksien ja puuttuvien tietojen osalta. Seuraavaksi keskitytään tietojen täydentämiseen, mikäli tutkija kokee tarvitsevansa lisäaineistoa tutkimusaiheen ymmärtämiseksi. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on valmistella tutkimusaineisto analyysia ja pohdintaa varten esimerkiksi koodauksen avulla. (Hirsjärvi ym., 2016.)

Myös tämän tutkimuksen aineiston analyysissa hyödynnettiin sisällönanalyysia. Analyysia varten koostettiin teoreettinen viitekehys, joka on esitelty tämän tutkielman neljännessä luvussa. Haastattelujen jälkeen tarkistettiin, että tutkimustulokset noudattivat saturaation periaatetta. Kahdeksan haastattelua tuottivat samankaltaisia tutkimustuloksia eli tutkimusaineiston nähtiin kyllästyneen ja saturaation täyttyneen. Seuraavaksi nauhoitetut tallenteet litteroitiin. Aineiston litteroinnilla viitataan tallennetun datan kirjoittamista puhtaaksi (Hirsjärvi ym., 2016; Kananen 2008). Aineiston analyysissa noudatettiin sanatarkkaa litterointia (Kananen, 2008). Riippuen haastattelun kestosta, litterointiin kului tutkijalta aikaa kahdesta neljään tuntiin. Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Kaikki kahdeksan haastattelua kirjoitettiin puhtaaksi samaan tiedostoon, jossa haastattelut erotettiin toisistaan sivunvaihdolla. Haastattelukysymykset sisällytettiin litterointiin kunkin vastauksen eteen, jotta aineiston analyysia oli järjestelmällisempää työstää. Litteroinnin päätteeksi, aineisto oikoluettiin, jotta sieltä voitiin poistaa kirjoitusvirheet. Vastausten alkuperäiset kieli-ilmaisuudet, kuten puhekielen ilmaisu, säilytet-

tiin kuitenkin ennallaan, riippumatta siitä toteutettiin haastattelu suomen vai englannin kielellä. Tällä toimenpiteellä tahdottiin lisätä tutkimustulosten tulokinnallisuuden luotettavuutta.

Litteroidun aineiston analyysissä käytettiin luokittelua ja teemoittelua. Luokittelulla viitataan yleisimpään aineistonanalyysimenetelmään, jonka tarkoituksena on jäsentää aineisto luokkien perusteella. Luokiteltu aineisto havainnollistetaan usein taulukon muodossa. Teemoittelu puolestaan perustuu toistuvien teemojen löytämiseen määrällisten tulosten sijaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Sekä luokittelu että teemoittelu toteutettiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmalla. Koska tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, aineisto analysoitiin aluksi valmiiksi määriteltyjen teemojen perusteella. Aineisto merkittiin värikoodilla siten, että saman teeman kysymysten vastaukset merkittiin samalla värikoodilla. Seuraavaksi aineisto analysoitiin teema kerrallaan. Vastauksista etsittiin ensin pääkohdat teemoittain. Tämän jälkeen hyödynnettiin luokittelua. Kunkin kysymyksen vastauksista etsittiin yhteisiä piirteitä, jotka muodostivat luokkia. Luokittelun avulla luotiin Microsoft Excel -ohjelmalla taulukkoja, joissa esitettiin kutakin luokkaa kohden vastanneiden haastateltavien määrä. Luokkien erottelemiseksi Excel-taulukoissa hyödynnettiin värikoodausta. Tämä ei kuitenkaan noudattanut teemojen mukaista värikoodausta. Tätä menetelmää käytettiin esimerkiksi taulukon 5, taulukon 7 ja taulukon 8 muodostamisessa, jotka on esitetty tutkielman seitsemännessä pääluvussa. Tutkimustulosten esitystavassa hyödynnettiin lisäksi teemaperusteista analyysia.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimusta varten kerättiin aineistoa haastattelemalla kohdeorganisaation kahdeksaa palvelupisteen esimiestä (service desk manager). Tulokset saatiin koottua käyttämällä suomen- ja englanninkielistä teemahaastattelurunkoa, joka on sijoitettu tutkielman loppuun (ks. liite 3). Tulosten havainnollistamiseksi luvussa on esitetty suoria lainauksia haastatteluista. Englanninkielisistä haastatteluista otetut lainaukset on suomennettu, ja niiden käännökset esitetään liitteessä 4. Tulokset esitellään teemahaastattelurungon teemojen mukaisesti seuraavasti. Ensimmäinen alaluku tarkastelee laadun määrittelemistä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena on selvittää, miten laadullisuus esiintyy palvelupisteen ja koko organisaation toiminnassa. Toinen alaluku perehtyy laadunhallinnan kriittisiin menestystekijöihin palvelupisteen laatujohtamisessa ja palvelupisteen esimiehen johtamistapoihin näiden menestystekijöiden saavuttamiseksi. Kolmannessa alaluvussa perehdytään tarkemmin laadunhallinnan mittareihin eli laatuindikaattoreihin. Samassa alaluvussa selvitetään myös ne menetelmät ja prosessit, joiden avulla pyritään ylläpitämään tai parantamaan palvelupisteen laatua. Neljäs alaluku käsittelee palvelupisteen laatujohtamiseen tarvittavia johtajan ydinkompetensseja. Viimeisessä alaluvussa keskitytään laatujohtamisen haasteisiin ja palvelutasosopimuksen ylläpitoon käytettäviin menetelmiin.

6.1 Laadun määritteleminen

Haastateltavia pyydettiin ensimmäiseksi määrittelemään laatu kohdeorganisaation näkökulmasta. Heidän näkemyksensä laadusta oli lähes yhdenmukainen. Seitsemän haastateltavan mukaan laatu vastaa asiakkaan kanssa sovittua SLA:ta. Laatu nähdään siis palvelupisteen tuottaman palvelun laatuna eli prosessien lopputuotteen erinomaisuutena, mikä poikkeaa perinteisestä laatu-näkemyksestä. Mikäli SLA:ta pystytään noudattamaan, tämä takaa myös asiakastytyväisyyden. Palvelutasot määritellään asiakaskohtaisesti. Yhden

haastateltavan mukaan palvelun laatu heijastuu asiakastyytyväisyyteen. Toinen haastateltavista korosti laadun muodostuvan tietyn palvelutason tuottamisesta sovittujen kulujen mukaisesti. SLA asettaa tavoitteet ja mittarit laaduntarkkailulle sekä edistää laadun ylläpitoa. Realististen sopimusten solmiminen on myös syy-seuraussuhde tyytyväisestä asiakkaasta.

Sanoisin, että ennen kaikkea asiakkaan tyytyväisyyden taso ja sanoisin että minulle se on kaikkein ilmiselvin. Mikäli tyytyväisyyden taso on hyvä sanoisin että tulokset seuraavat siitä joten.. (Haastateltava) *K1

Minulle laadun määritelmä on myös sitä, että pystytään tuottamaan oletettua tai sovittua palvelutasoa sovittujen kulujen mukaisesti. (Haastateltava) *K2

...Mutta laatu on käytännössä sitä, että sillä mitataan, päästäänkö me niihin tavoitteisiin mitä sopimuksessa ja palvelussa on määritelty eli SLA-mitoitukset ja sitten jos meillä on joku asiakas määritellyt tiettyjä laadullisia. (Haastateltava)

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että palvelunlaadun taso osoitetaan kvantitatiivisen datan avulla. Tällä viitattiin työpyyntö- ja puhelutilastoihin. Toisaalta, yksi haastateltava määritteli laadun vastaavan toiminnan yhdenmukaisuutta. Tämä vastaa perinteistä prosessien mukaista laadun määritelmää.

Meidän täytyy tuottaa asiakkaalle hyötyä, joten se on myös näkyvissä taloudellisissa luvuissa, kuten laatukuluissa. Mutta mielestäni on tärkeää ymmärtää, että laadun määritelmän täytyy olla sitä mitä me myös mittaamme... (Haastateltava) *K3

Laatua varten minun päätyökaluni, kriterianani, on että se on mitattavaa ja yhdenmukaista. Joten periaatteessa, laatu merkitsee minulle palvelua, joka on tuotettu yhdenmukaisesti. Joten jos asiakas ottaa yhteyttä meihin, ja hän voi puhua kenen tahansa palvelupisteen asiantuntijan kanssa, he tietävät, että he saavat samanlaista palvelua joka kerta. (Haastateltava) *K4

Asiakkaan ja palvelupisteen näkemys laadusta eivät aina vastaa toisiaan. Laadun hinnoittelu voi olla haasteellista, koska SLA perustuu vain numeerisiin arvoihin. SLA:ssa tulisi huomioida käytettävissä olevat resurssit tietyn palvelutason ylläpitämiseen. Kaksi haastateltavista kritisoi, ettei asiakkaalle räätälöidyn palvelutason laadun tuottamisessa ole huomioitu riittävästi resursseja:

Me ei voida myöskään mennä siihen, että me tehdään ihan mitä tahansa asiakas haluaa, vaikka meillä ei olis siihen valmiuksia. Sitä me tehdään myös tosi usein. Se on hyvin tavallista, että meidän pitäis kuitenkin keskittyä siihen, missä me ollaan vahvoja ja yrittää tarjota sitä osaa asiakkaalle. (Haastateltava)

...Käytännössähän me mennään sen mukaan mitä asiakkaat kokee laatuna. Koska me tarjotaan asiakkaalle sitä mitä asiakkaat ostaa käytännössä, tai asiakkaat maksaa. Tämä on se käytäntö. Ja valitettavasti se usein sitten kun miettii meidän organisaatiota ja sitä mitä me pystytään tarjoamaan sillä hinnalla mitä asiakkaat suostuu maksaa siitä asiasta, niin se palvelutaso ei sitten välttämättä kohtaakaan kauheen paljon. (Haastateltava)

Seuraavaksi haastateltavien tuli määritellä palvelupisteen laatu. Jälleen, suurin osa haastateltavista määritteli laadun muodostuvan lopputuotteen eli tuotetun palvelun mukaisesti. Näin ollen viisi haastateltavaa piti SLA:ta myös palvelupisteen laadun määritelmänä. Kaksi heistä korosti laadun perustuvan myös työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tyytyväisen työntekijä tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, mikäli tämä kokee työnsä merkitykselliseksi. Kolmas haastateltava ei pitänyt laatumittaristoa välttämättömänä, mikäli SLA:ta pystytään muuten noudattamaan. Lisäksi korostettiin yhteistyötä ja työhön sitoutumista.

Voin myös sanoa, että hyvä palvelupiste on palvelupiste jossa työntekijät pysyvät kauan organisaatiossa ja ovat onnellisia ja tuntevat, että heillä on jonkinlaista henkilökohtaista kehitystä. Sellainen olisi ideaalinen palvelupiste. (Haastateltava) *K5

No laadukas palvelupiste käytännössä meinaa sitä, että vaikka mittarit olisi sökkönä, sanotaan noin, mutta asiakas kokee palvelun tyylin ja laadun sitten sillä tavalla, että se on tyytyväinen. (Haastateltava)

Asiakaspalvelulähtöisyys koettiin isoksi osaksi laadukkaan palvelupisteen toimintaa. Työntekijöiltä vaaditaan IT-alan ymmärryksen lisäksi asiakaspalvelutaitoja ja kykyä tuottaa palvelusopimuksen mukaista palvelua.

...Mutta mielestäni jos työntekijät ovat onnellisia, sen kanssa mitä tekevät, he luovat parempaa laatua, ja myös tässä tapauksessa luovat tyytyväisen asiakkaan. Koska mikäli et pidä siitä mitä teet et myöskään toimi yhtä hyvin kuin voisit. (Haastateltava) *K6

No, täytyy olla korkea tietämys, hyvä asiakaspalvelutaito ja pystyä olemaan tuottoisa asiakkaiden tuottamien ongelmien suhteen... (Haastateltava) *K7

Yhden haastateltavan mukaan laatu muodostuu sekä SLA:n että yhdenmukaisen toiminnan mukaisesti. Hänen mukaansa asiakkaan ja palvelupisteen yhteistyö on tärkeää realistisen SLA:n kannalta. Hänen lisäkseen kolme muuta haastateltavaa määritteli palvelupisteen laadun perinteisen laadun määritelmän mukaisesti. Yhden haastateltavan mukaan uudet työntekijät on koulutettava prosessinmukaisesti työhön. Työntekijöiden koulutus voidaan lukea osaksi IT-Lin transitiiovaihetta (Axelos, 2013). Palvelujen räätälöinti taas on osa palvelusuunnittelun vaihetta ja palvelutasojen hallinnan prosessia (Axelos, 2013).

Välttämättä se ei näy suoraan asiakkaalle, mutta toki henkilöt pitää kouluttaa. Esimerkiksi jos tuodaan deskille uusia palveluita, sitten ei riitä se, että lähetetään sähköpostitse ohjeita, vaan ihan koulutukset. Että miten asiat tapahtuu, että ne henkilöt näkee millainen esimerkiksi ohjelma on. (Haastateltava)

... jokin juttu voi olla että pitää kuunnella asiakasta, mutta mulla on myös kokemusta siitä että ollaan kuunneltu vaan asiakasta ja ollaan räätälöity niillä palveluilla mitä me ei pystytä edes tuottamaan. Se on kanssa huono juttu. Sit se ei oo laadukasta. (Haastateltava)

Kootusti, suurin osa haastateltavista koki laadun kuvastavan niin organisaatio- kuin palvelupistetasolla toiminnan lopputuotteen erinomaisuutta, joka saadaan saavuttamalla tai ylittämällä sovittu palvelutason tavoite eli SLA. Selvä vähemmistö määritteli laadun kuvaavan yhdenmukaista toimintaa, perinteiden laadun määritelmän mukaisesti. Laadullisen palvelupisteen suhteen haastateltavat kokivat tyytyväisten ja motivoituneiden työntekijöiden tuottavan laadukasta palvelua, joka heijastuu asiakkaan kokemaan palvelunlaatuun ja asiakas- tyytyväisyyteen. Neljän haastateltavan mukaan laadullinen palvelupiste tuottaa yhdenmukaista palvelua.

6.2 Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät

Teoreettiset asiat, kuten laadunhallinnan kriittiset menestystekijät, osoittautu- vat epäselväksi usealle haastateltavalla. Tästä syystä vastausten taso vaihteli huomattavasti. Haastateltaville täsmennettiin, että palvelupisteen laadunhal- linnan kannalta kriittiset menestystekijät ovat niitä ominaisuuksia, joiden on täytyttävä, jotta palvelupisteen johtaminen on laadullista. Haastattelujen perus- teella löydettiin 14 palvelupisteen laadunhallinnan kriittistä menestystekijää. Tuloksista käy ilmi, että kukin haastateltava painotti eri menestystekijää. Tär- keimmäksi menestystekijäksi nousi työkalujen hallinta. Kuusi haastateltavaa koki palvelupisteen laadunhallinnan kannalta olevan tärkeää, että työntekijöi- den työkalut, kuten käyttöjärjestelmät, koneet ja asiakaspalveluun tarvittavat välineet ylläpitävät laatua. Jatkuvan asiakaspalvelun tae on toimiva operatiivi- nen järjestelmä. Työkalujen on oltava helposti saavutettavissa ja toimittava myös poikkeustapauksissa.

Ensin sinulla on oltava kyky oikeastaan vastaanottaa asiakkaan ongelmia, mikä tar- koittaa, että sinulla on oltava resursseja vastata puhelimeen tai vastata saapuviin ti- ketteihin. Se on ensimmäinen tärkeä askel. Jos sinulla ei ole resursseja, silloin et vas- taa asiakkaiden pyyntöihin. (Haastateltava) *K8

... Käytännössä infra taustalla pitää olla hyvin toimiva ja luotettava myös, koska se voi pilata kaiken. (Haastateltava)

Yksi haastateltava kuitenkin kritisoi tiimensä käyttämää työkalua laadunhallin- nan kannalta:

Meillä on nyt vähän tällä hetkellä vähän sellainen tilanne, että meillä on järjestelmä mikä antais meille sen mahdollisuuden, että me voitais tehdä tosi hyvää laatua, kun sitten taas meidän tulisi mahdollisimman nopeesti tekemään se, niin tämä on vähän ristiriitaista. (Haastateltava)

Toiseksi kriittisin menestystekijä oli työntekijöiden mentorointi. Viisi haastatel- tavista painotti työntekijöiden henkilökohtaisen kehityksen huomioimista.

Työntekijöiden omien tavoitteiden tukeminen ja osaamisalueiden vahvistaminen koettiin tärkeäksi. Heidän urakehitystään tahdotaan tukea mentoroinnin lisäksi opastuksella.

Sanoisin että henkilökohtaisen mentoroinnin olevan myös kriittinen tekijä. Joten jokainen agentti on erilainen ja tarvitsee erilaista koulutusta... (Haastateltava) *K9

Varmaan oikea johtaminen. Elikkä tiimi voi olla kuinka hyvä tahansa, jos sitä johdetaan väärin nii menestystä ei varmaankaan voi odottaa. se on hyvin kriittinen tekijä, että pitäis keskittyä siihen, miten ihmisten motivaatio ja miten toi, koska ihminen on kuitenkin se avaintekijä täällä. (Haastateltava)

Haastateltavat eivät kokeneet tärkeämpänä työntekijän lopullista sitouttamista palvelupisteeseen, mikäli tämän taitoja voitiin hyödyntää muualla organisaatiossa tai työntekijä tahtoi etsiä töitä organisaation ulkopuolelta. Yksi haastateltavista ilmaisi, ettei palvelupisteen esimiehen tule koskaan rajoittaa työntekijän urakehitystä vähentääkseen työntekijän motivaatiota:

Sanoisin myös, että ollessasi johtaja annat ihmisten kasvaa etkä seiso heidän tiellään. Mikäli joku tahtoo ottaa kurssin tai jotain, sinun ei tule koskaan estää sitä. Koska jos estät henkilökohtaista kehitystä jotain sellaista varten mitä he tahtovat tehdä ja silloin heistä tulee paljon vähemmän motivoituneita työtään kohtaan ja silloin laatu ja sitoutuminen vähenevät. Joten sanoisin, että todella tue ja rohkaise ihmisiä kasvamaan ja auta myös miten vain kuin pystyt... (Haastateltava) *K10

Haastateltavat pitivät kriittisenä työntekijöiden jatkuvaa koulutusta. Neljä haastateltavaa totesi koulutuksen tehostavan työssäoppimista. Organisaation uusille työntekijöille pidettävän kaksiviikkoisen koulutuksen tarkoituksena on perehdyttää työntekijät mahdollisimman nopeasti työhön. Työntekijöille toivotaan järjestettävän säännöllisesti myös lisäkoulutusta. Tosin yksi haastateltavista huomautti, ettei uuden ja kokeneen työntekijän työn laatua voi verrata toisiinsa. Toinen haastateltava koki jatkokoulutuksen tärkeänä sen jälkeen, kun työntekijä on aloittanut työskentelyn omassa tiimissään. Esimerkkinä hän viittaa MIM (major incident management) -koulutukseen.

Osa laatuahan on se tietysti, koska eihän uusi työntekijä pysty siihen laatuun sama mikä koulutus olisi, mutta kuitenkin sillä me saadaan sitä tuotua siihen alkuun sitä. (Haastateltava)

Jatkuva koulutus, elikkä esimerkiksi meidän tiimissä on näin, että me tehdään jokaisen kolmen kuukauden välein se MIM-koulutus uudestaan, että se kaikki pyörii. (Haastateltava)

Jatkuvan koulutuksen lisäksi haastateltavat pitivät tärkeänä monitorointia eli jatkuvaa työn tai työkalujen seuranta. Tällä viitattiin yleensä SLA:an seurantaan ja tiimien resurssien ylläpitämiseen. Yksi haastateltava luonnehti esimiehellä olevan tärkeä rooli jatkuvassa resurssien seurannassa. Toinen haastateltava sen sijaan esitti monitoroinnin tehtävän tiimikeskeisesti.

Esimiehellä on oltava jokin malli resurssisuunnitteluun. Eli tietoa saatavista volyyymeista ja resurssisuunnittelusta tuota volyyymia vastaan. Esimiehenä minun tulee myös ymmärtää työkaluja, antaa kunnollista koulutusta, ehdottaa kunnollisia kehityksiä, ymmärtää missä laatuongelmat ovat työkaluissa. Esimerkiksi jos meidän puhelinjärjestelmä menee alas koko ajan, se ei ole riippuvainen työntekijöiden kyvykkydestä antaa palvelua vaan työkalusta. Ja minun esimiehenä on työskenneltävä tuon työkalun kanssa siten, että se toimii. (Haastateltava) *K11

Meillä on erilaisia viikkopalavereja, meillä on erilaisia roolikuvauksia, niitä käydään läpi työntekijöiden kanssa, kuka on missäkin roolissa milloinkin ja ne kiertää. Että tavallaan siten me saadaan monitoroitua sitä päivittäistä työtä. (Haastateltava)

Jatkuvalla koulutuksella ja seurannalla voidaan nähdä olevan perimmäinen tavoite työntekijöiden tyytyväisyyden takaamiseksi. Puolet haastateltavista piti työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön erittäin kriittisinä. Työntekijöiden työviihtyvyydellä nähtiin olevan vaikutusta työtehokkuuteen ja työnlaatuun. Onnellinen työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja pystyvänsä kehittymään työssä.

Avain on se, että työntekijät on hyvällä tulella ja onnellisia käytännössä. Siinä mielessä onnellisia, että ovat tyytyväisiä omiin työtehtäviin ja palkkaan mitä ne saa ja että työmäärä olis tasanen. (Haastateltava)

... onnelliset työntekijät, työntekijät jotka tuntevat olevansa tyytyväisiä ja jotka tuntevat, että heillä on vielä mahdollisuuksia kehittää itseään palvelupisteessä. (Haastateltava) *K12

Tyytyväiset työntekijät sitoutuvat pidemmäksi aikaa työhön ja kasvattavat yhtä työntekijää kohden saatavaa tuotantoarvoa. Kolmen haastateltavan mukaan työntekijöiden sitoutuminen on yksi kriittisistä menestystekijöistä. Sitoutumisella ei tarkoiteta pelkästään pitkäkestoista työskentelyä palvelupisteessä vaan sitoutumista tiimityöskentelyyn ja päätöksentekoon. Työntekijöiden sitoutuminen edistää henkilökohtaista kasvua ja luottamusta omaan työhön. Yksi haastateltavista perustelee tätä seuraavasti

Mielestäni henkilökohtainen kehitys yksilöille on avaintekijä laadun kasvattamiseksi, koska jos henkilö tuntee, että hän kehittyy, että hän tuntee kuuluvansa mukaan, he tuntevat myös korkean tason sitoutumista ja tässä tapauksessa myös tuottavat parempaa palvelua ja myös tässä tapauksessa parempaa laatua, koska he voivat muodostaa jotain siitä sen sijaan, että tekevät saman asian uudestaan ja uudestaan ja uudestaan sen sijaan, että he oppisivat jotakin. Jos he oppivat jotakin, he voivat jakaa informaatiota ja jälleen se on ketjureaktio, koska kokemusten jakaminen myös luo vastuuntuntoa ja se on myös osa henkilökohtaista kasvua. (Haastateltava) *K13

Kuten kommentista käy ilmi, yhtenä kriittisenä menestystekijänä pidetään viestintää. Sisäisellä viestinnällä viitataan tiimin keskinäiseen informaation välitykseen, kuten tiedon dokumentointiin ja tiimin ohjeistukseen. Ulkoisella viestinnällä viitattiin kommunikointiin asiakkaan, kolmannen osapuolen tai organi-

saation toisen tahon kanssa. Kolme haastateltavaa kuvasi viestinnän kriittisyyttä seuraavasti:

... kanavat asiakkaan tai palveluntoimittajien suuntaan tai meidän sisäisesti täytyy olla kunnossa. (Haastateltava)

Ohjeistukset, koska et sä voi ikinä muistaa kaikkee ulkoa oikeesti. Ohjeistukset pitää olla kunnossa. henkilöillä pitää olla riittävästi tietoa myös tulevista projekteista, asioista jotka on meneillään ja just se että reagoidaan asioihin. (Haastateltava)

Tietenkin sehän on ihan itestään selvää, että agentin kommunikaatio pitää olla suht virheetön asiakkaan suuntaan koska se on meidän naama ylöspäin. (Haastateltava)

Seuraavaa viittä kriittistä menestystekijää kannatti kutakin yhteensä kaksi haastateltavaa. Ensimmäinen näistä on kapasiteetin hallinta, jolla viitataan palvelupisteen resurssien, kuten työntekijäkapasiteettien, hallinnoimista. Kaksi haastateltavista koki kapasiteetin suunnittelun olevan osa palvelupisteen tuotantoa.

... Eli siihen kuuluu kapasiteettiarviointi, eli kuinka monta henkilöä me tarvitaan mil-läkin panostuksella, minne tulee mitäkin ja minkälaisia tikettejä. (Haastateltava)

... Mikäli palkkaan henkilön ja laitan hänet töihin, silloin ei kuulu muiden tehtävään pitää koulutuksia toisille koska se on toinen osa työtä, mutta se ei ole palveluagentin ensisijainen tehtävä ja agenttien ei tietenkään ole lupa tehdä töitä enemmän kuin heidän työaikansa on, joten kapasiteetin suunnittelu on esimiehen tehtävä. Joten resurssi, palkkaaminen ja palkkaamisen osana myös irtisanominen. (Haastateltava)
*K14

Kapasiteetin hallintaan ja sen suunnitteluun voidaan liittää myös rekrytointi. Kahden haastateltavan mukaan oikeiden työntekijöiden valinta oli kriittinen menestystekijä. Onnistunut rekrytointi varmistaa, että palvelupisteeseen palkataan pätevät ja sopivat työntekijät. Yksi haastateltava painotti työntekijöiden IT alan osaamista, kun taas toinen korosti rekrytointiprosessin merkitystä:

Jos et ymmärrä mikä on asiakkaan ongelma, silloin on hyvin vaikeaa antaa asiakkaiden olettamaa palvelua. On ymmärrettävä mitä on rikki, tai mitä asiakas tahtoo. Palvelupisteessä sinulla ei tarvitse olla täyttä ymmärrystä siitä mikä on rikki, mutta sinulla on oltava ymmärrys siitä, miten se voidaan korjata. Joten relevantti tieto, ja tietämystä, mitä tuo tieto on. (Haastateltava) *K15

No ensimmäinen on tietenkin ihmiset. Pitää olla oikeat ihmiset. Ilman ihmisiä ei voi tehdä mitään. (Haastateltava)

Kaksi haastateltavista piti SLA:ta kriittisenä menestystekijänä. Koska palvelupisteen tavoite on vastata asiakastyytyväisyyteen, SLA:n seuraaminen on ehto monen palvelupisteen toiminnalle. Toisaalta yksi haastateltavista huomautti, ettei palvelupisteen ole aina mahdollista vaikuttaa SLA:han.

Mikäli meillä on vasteajan SLA, se korreloi suoraan menestystekijöihin, koska palvelusteella on täysi vastuu reagoida. Mutta jos puhumme ratkaisu SLA:sta, se on enemmän riippuvainen myös muista tiimeistä, ja tiimeistä ja järjestelmistä, joista tiedämme. Asiakkaalle kaikkein tärkein on ratkaisu SLA ja tähän palvelupisteen on kaikkein vähiten mahdollista vaikuttaa, mikäli emme ratkaise tikettejä itse. (Haastateltava) *K16

Kaksi haastateltavista mainitsi laadunhallinnan itsessään olevan kriittinen tekijä. Toinen heistä painotti prosessinmukaista laadunvarmistusta. Toisen mukaan kohdeorganisaatiossa ei ole käytössä keskitettyä laadunhallintaa tai siitä vastaavia rooleja. Tästä syystä haastateltavan oli haasteellista luetella muita kriittisiä menestystekijöitä. Kukaan muu haastateltavista ei maininnut suorasanaisesti laadunhallinnan puutteellisuuden olevan kriittinen menestystekijä.

Kun me tehdään jollain tavalla laadunvarmistustehtäviä esim tulosasiakkuudessa, että me ollaan läpikäyty niitä prosesseja ja esimerkiksi tiimirakenteita ja kuvauksia, positioita. (Haastateltava)

Tämä on nyt hankala kysymys kyseiselle yritykselle koska meillä ei ole keskitettyä laadunhallinnan järjestelmää. Jotta sellainen olisi, tarvitsisimme paikallisen laatujohtajan ja jonkin tiimin perustuen laatu koordinaattoreihin. Meillä ei ole mitään näistä. Joten käytännössä nykyiset ihmiset täällä, jokainen esimies yrittää parhaansa tehdä niin paljon laatua kuin mahdollista, mutta meiltä vakavissaan puuttuu keskitetty laadunhallinta. (Haastateltava) *K17

Edellä esitetyn lainausten perusteella prosesseja pidetään kriittisenä menestystekijänä. Kaksi haastateltavista piti prosesseja ja niihin kuuluvaa dokumentointia kriittisenä menestystekijänä. Ohjeistuksilla pyritään varmistamaan palvelun yhdenmukaisuus, työvirheiden minimointi sekä projekteista tiedottaminen.

Ohjeistukset, koska et sä voi ikinä muistaa kaikkee ulkoa oikeesti. Ohjeistukset pitää olla kunnossa. henkilöillä pitää olla riittävästi tietoa myös tulevista projekteista, asioista jotka on meneillään ja just se että reagoidaan asioihin. - - Sitten toki mikä on myös kriittinen on se että henkilöt oikeesti tietää mitä pitää tehdä jos on MIM kyseessä. (Haastateltava)

Muut tulosten perusteella selvitetty kriittiset menestystekijät olivat vastuulliset agentit ja työtehtävien priorisoiminen, joista kumpaakin kannatti yksi haastateltava. Yksi haastateltavista painotti palvelupisteen työntekijöiden vastuunotto-kykyä. Toinen haastateltavan mukaan agenteilta on löydyttävä kykyä käsitellä erilaisia työtehtäviä sekä noudattaa ohjeistuksia ja annettuja roolikuvauksia.

Että deski pystyis toimimaan hyvin, henkilöillä pitää olla sellainen ominaisuus, että nyt mä otan sen vastuun. Koska jos esimerkiksi tulee kriittinen ongelma, yleinen ongelma ja kaikki on vain näin, että kyllä se naapuri sen tekee, mä katon vain tuosta ikkunasta ulos, ei se niin toimi. (Haastateltava)

Käsitellä erilaisia tapauksia. - - Käsitellä ohjeita tiimin sisällä, ymmärtäen kuka hoitaa ja mitä (Haastateltava) *K18

Haasteltavilta kysyttiin seuraavaksi, millä tavalla he johtavat palvelupistettä kriittisten menestystekijöiden saavuttamiseksi. Heistä suurin osa korosti roolin-
sa olevan enemmänkin tiimipelaaja kuin johtaja. Yksintyöskentelyn sijaan esi-
miehet jakavat vastuuta ja ottavat tiimin mukaan päätöksentekoon. Yksi haasta-
teltavista korosti, että tiimin johtamisen tarkoitus on osallistua uuden työnteki-
jän rekrytointiprosessiin. Tällä tavoin voidaan taata halutun osaamisen saami-
nen tiimiin. Hän perustelee uuden työntekijän sopeuttamisprosessia seuraavasti:

Se alkaa palkkaamisprosessista tietenkin. Etsiä ihmisiä, jotka ovat motivoituneita ja joilla on kyky ja halu oppia mitä tarvitaan. Ja jotka pysyvät tarpeeksi kauan tuottaakseen laatua yritykselle. Toiseksi tulee ohjeistus ja kouluttaminen, jonka tietenkin on oltava hieman enemmän yksilöllistä koska jotkut ihmiset tulevat toisista palvelupisteistä joilla on jo työkokemusta palvelupisteen agentteina, toiset tulevat suoraan koulusta ja tarvitsevat enemmän harjoitusta. Ohjeistuksen jälkeen sanoisin, että se on koulutus, ja minulle pääasiassa motivoiva koulutus on kaikkein tärkeintä, että agentti tuntee olonsa hyväksi töissä. (Haastateltava) *K19

Toinen haastateltava mainitsi koulutuksesta huolehtimisen edistävän kriittisten menestystekijöiden saavuttamista:

Mitä mä teen siihen on se, että mä pyydän jatkuvasti koulutuksia kaikesta, ihan oikeasti kaikesta eli niitä mä pyydän asiakkaalta, ja niitä mä pyydän customer tiimiltä ja projektipäälliköiltä. Eli heti kun on tiedossa, että tulee jokin uusi ohjelma, vaikka käyttäjän joku ohjelma, niin heti koulutukset, että henkilöt tietää heti, että mikä on tulossa, että ne pysyy niin kuin kärryillä. (Haastateltava)

Haastateltavien mukaan läsnäolo ja tiimihengen tukeminen ovat tärkeitä palvelupisteen toiminnalle. Kolme haastateltavista korosti yhteisten tiimitapahtumien järjestämistä ja panostamista laadulliseen vapaa-aikaan. Työntekijöitä kuunnellaan ja heidän kanssaan tehdään yhteistyötä mahdollisimman paljon. Esimiehen vastuulla on tunnistaa työntekijöiden vahvuudet tai auttaa löytämään ne.

Mun vahvuus on toi, että mä ymmärrän, mitä yks ihminen tekee hyvin, mitä toinen tekee hyvin. Mulla ei koskaan ole ollut ajatusta, että kaikkien tulee tehdä samoja asioita. Että löytää se oikea ihminen tekemään sitä oikeaa asiaa, ja selittämään se hänelle minkä takia hän on juuri tekemään sitä oikeaa asiaa, ja selittämään se hänelle minkä takia hän on juuri tekemään sitä. (Haastateltava)

Aktiviteetteja työn ulkopuolella ja sen tiimihengen luomista, että me emme ole täällä vain työtä varten, vaan että me olemme tiimi. Mielestäni se on kaikkein tärkein asia mitä teen, ja myös ohjaan esimerkillä tekemällä näitä tehtäviä itse ja tekemällä työni. He tietävät, että voivat tulla luokseni hakemaan ohjausta ja kysymään minulta mitä heidän tulisi tehdä jonkin tehtävän suhteen koska en ole erotettu palvelupisteestä, olen osa palvelupistettä. (Haastateltava) *K20

Eli mä löydän aina ihmisille aikaa, kuuntelen heidän ongelmiaan, yritän ratkaista ne parhaan mahdollisuuden mukaan, löytää aina jonkinlainen yhteinen kaikille sopiva ratkaisu jossa on joku juttu. (Haastateltava)

Haastattelujen perusteella yleisin käytetty kommunikointikanava tiimin ja tiimin esimiehen välillä on säännölliset palaverit. Työntekijät on sidottu päätöksentekoon palaverien tai tiimikatsausten muodossa. Tiimipalaverien ja kahdenkeskisten keskustelujen tarkoituksena ei ole pelkästään keskustella työn tuloksista, vaan keskittyä ihmisten johtamiseen.

Statistiikat ovat hyviä, mutta se ei ole jotain sellaista mitä ihmiset tahtovat nähdä joka päivä. Jälleen, yksilökohtaisesti, jotkut ihmiset todella tahtovat niitä. Minun tiimissäni ihmiset eivät tahdo sitä. Ellei niille joillekin henkilöille, jotka tahtovat ne statistiikat mitkä he haluavat, mutta eivät kaikki tahdo nähdä niitä, tiedäthän, heille sillä ei todella ole merkitystä. (Haastateltava) *K21

Tarpeen tullen pidetään viikkopalavereita, me tuodaan lisää koulutusmateriaaleja, vähän riippuu siitä mitä me saadaan. (Haastateltava)

Lisäksi ollaan tehty se, että meillä on perjantaisin tilannekatsaus, joka on sellainen epävirallinen pikkupalaveri tiimin kanssa jossa käydään läpi kaikki viikon aikana tapahtuneet häiriöt ja kaikki, että mistä ne johtuu, että onko jotain murheita tai koulutustarpeita tai mitä tahansa. (Haastateltava)

Kaikkien haastateltavien mukaan vastuuta jaetaan tiimin sisällä. Joissain palvelupisteissä kullekin työntekijöille oli jaettu oma vastuualue. Yhdessä tiimissä palvelupisteen esimiehen avuksi oli nimitetty yksi työntekijä. Yksi haastateltava sen sijaan totesi, että työntekijöiden osaamista voidaan hyödyntää antamalla näille mahdollisuus osallistua palaveriin, joissa esimies kokee tarvitsevansa alan asiantuntijaa. Tällä lisätään prosessien ja yhteistyön läpinäkyvyyttä. Vaikka metodit vastuunjakamisesta poikkesivat, puolet haastateltavista totesi vastuunjaon olevan osa johtamistyyliä. Vastuunjakaminen edellyttää työntekijöiden tavoitteiden huomioimista ja heidän kykyään toimia vastuuroolissa.

Jokaisella on jokin tietty vastuualue esimerkiksi esimerkiksi VPN tai verkko. (Haastateltava)

... Eli mulla on sellainen oikea käsi, yks sellainen super agentti, joka hoitaa tiettyjä asioita käytännössä siten, ettei mun tarte koskea niihin ollenkaan. (Haastateltava)

Mut yleensä aina mä otan ihmiset mukaan. Ensiksi siinä tulee toi, että me saadaan työ nopeammin eteenpäin. Toiseksi, että se ihminen tajuaa, että hän sai vaikuttaa siihen alusta lähtien, että miten me rakennettiin toi uusi systeemi, palvelu, mikä tahansa. Mut se menee taas takaisin samaan, läpinäkyvyys. (Haastateltava)

Mikäli esimies kokee, ettei tiimissä ole tarvittavia resursseja palvelunhallintaan, tämä tarkoittaa myös laadunhallintaan nimettyjen vastuuhenkilöiden puuttamista. Yksi haastateltavista totesi kamppailevansa vastuunjaon kanssa, eikä hänen mukaansa tiimissä ole tiettyä henkilöä vastuussa laadunhallinnasta:

Joten nyt se on ollut aika sekavaa. Periaatteessa, kuka on nostanut kätensä ja sanonut ”luulen että voin tehdä sen”. Tällä hetkellä ei ole määrättyjä ihmisiä, ei edes häiriönhallintaan, puhumattakaan laadunhallinnasta. (Haastateltava) *K22

Yhteenvedona todetaan, että palvelupisteen laadunhallinnan kriittisimmät menestystekijät ovat työkalujen hallinta, sitoutuneet työntekijät, koulutus sekä ulkoinen ja sisäinen viestintä. Vähiten kriittisiä menestystekijöitä ovat agenttien vastuullisuus ja organisointitaidot. Näiden tekijöiden saavuttamiseksi, esimiehet panostavat yksilökohtaiseen mentorointiin, koulutuksen järjestämiseen ja työntekijöiden rohkaisemiseen ottaa esimerkiksi lisävastuuta. Kaikki paitsi yksi haastateltavista koki hyödyntävänsä palvelupisteensä johtamisessa joko ohjeistusten ja koulutusten ylläpitoa, tiimin jäsenten motivoimista ja tiimihengen kasvattamista, henkilökohtaista tukemista tai vastuutehtävien tai -roolien jakamista tiimikohtaisesti. Suurin ero haastateltavien välillä oli tapa jakaa vastuuta.

6.3 Laadunhallinnan onnistumisen mittaaminen

Jotta voidaan todeta palvelupisteen laadunhallinnan onnistuminen, sitä varten on asetettava mittaristo. Haastateltavilta kysyttiin, mitä mittareita eli laatuindikaattoreita hyödynnetään heidän palvelupisteidensä laaduntarkkailussa. Seitsemän haastateltavaa mainitsi SLA:n toteuman olevan tärkein tapa mitata palvelupisteen laatua. Kukin haastateltava painotti hieman eri SLA:ta, riippuen asiakkaan kanssa solmitusta sopimuksesta. Yleisimmät asiakastytyväisyyttä ja palvelun tasoa arvioivat mittarit perustuivat puheluiden kestoon, työpyyntöjen työstämiseen käytettyyn aikaan, työpyyntöjen reagoimis- ja sulkuaikaan sekä chatin ja sähköpostin SLA:han. SLA:n määrittäminen asiakaskohtaisesti voi muokata tiimin johtamisen haasteelliseksi.

...Asiakkaalle on tärkeää myös se, että me seurataan tikettien SLA:ta, chättien SLA:ta, sähköpostien SLA:ta. Eli mikä se asiakkaan mielestä laatu on, on se että me täytetään kaikki nämä. (Haastateltava)

Se myös vaihtelee tiimi-, asiakas- ja yksilökohtaisesti. Jälleen minulla on niin paljon eri asiakkaita ja jokainen asiakas tahtoo eri asiaa. Ja jotkut asiakkaat tahtovat kaikki numerot per viikko. Jotkut asiakkaat tahtovat vain yhden tiedon joka kuukausi, joten on vaikeaa sanoa, että teemme sen näin... (Haastateltava) *K23

Aina se numero ykkönen eli puhelu-SLA joka on meille hyvin iso haaste (asiakkaalle) alusta asti. (Haastateltava)

Yhden haastateltavan mukaan toteutuneen palvelutason seuraamisella tavoitellaan myös tasavertaisuutta työkuormituksessa sekä työntekijöiden osaamisen monitoroinnissa:

Käytännössä mä mittaan myös keskimäärin puhelinkestoja per kontakti per agentti keskimäärin – se on semmone hyvä mittari joka tulee sitten ulos sieltä, että kuka ehkä tarvitsisi enemmän kehitystä, että puhelut eivät olisi liian paljon pitempiä kuin vertailu käytännössä. Myös keikkamäärä, suljettuja, per agentti per kuukaus, per viikko. Eli se on juuri se tasavertaisuus... Haastateltava)

Neljän haastateltavan mukaan toiseksi yleisin mittari laadulle todetaan olevan loppukäyttäjien palaute. Loppukäyttäjillä tarkoitetaan IT-yrityksen asiakasyritysten omia asiakkaita tai työntekijöitä, jotka toimivat IT-yrityksen tuottamien lopputuotteiden käyttäjinä. Asiakkailla viitataan sen sijaan asiakasyritykseen, jolle IT-yritys ja kohdeorganisaatio tuottavat IT-palveluja. Koska SLA perustuu kvantitatiivisiin tuloksiin, pitivät haastateltavat loppukäyttäjiltä saatua kirjallista palautetta kvalitatiivisena mittarina. Asiakastytytyväisyyttä mitataan loppukäyttäjien antamien sanallisten palautteiden ja numeeristen asteikkoarvojen perusteella. Yhden haastateltavan mukaan asiakasyritykset arvioivat IT-palveluyritystä myös palvelun toimittajana.

Me seurataan laatua myös end-user-feedbackien kautta, mikä tarkoittaa sitä, että mä käyn läpi niitä kerran viikossa mitä niitä tulee, niitä huonoja just, että mitä sieltä tulee ja sitten joka ikinen perjantai lähetän asiakkaalle koosteen. (Haastateltava)

Ja minun näkökulmasta sitten ne puhelu-SLA:at aina, että on ihmisiä tietyllä tavalla ja myöskin se vaikuttaa sitten resurssointiin ja sitten just se loppukäyttäjän tyytyväisyys, että miten heidän kanssaan kommunikoidaan, miten me tietoa annetaan ja päivitetäänkö tikettien tilannetta ja näin poispäin. Se loppukäyttäjätyytyväisyys kohdistuu aika paljon agenttiin. Tietysti ei kaikki. (Haastateltava)

...Sanoisin, että se on isoin mittaripiste, koska silloin saamme yleisen katsausnumeron asiakkaalta, miten he kokevat meidät toimittajana. (Haastateltava) *K24

Joitain haasteita haastateltavat kuitenkin kokivat SLA:n noudattamisessa. SLA kuvastaa usein asiakkaan toivetta palvelunlaadusta, mikä taas ei välttämättä vastaa palvelupisteen tai sen esimiehen käsitystä laadullisesta palvelusta. Haastattelujen perusteella palvelutason toteumaan reagoidaan asiakkaan puolelta yleensä silloin, kun palvelupisteen toiminta on heikkoa. Asiakaspalautetta ei yhden haastateltavan mukaan saada useinkaan hyvin tehdystä työstä.

Ratkaisu- ja vastaamis-SLA ja loppukäyttäjän palaute, ne ovat meidän päätyökalut tällä hetkellä. Tietenkin henkilökohtainen palaute ja tarkkailu omalta osaltani, eskalointi asiakkaalta jne. Eskalaatiot ja valitukset asiakkaalta, koska normaalisti asiakkaat eivät kerro meille, kun teemme hyvää työtä, he yleensä kertovat meille milloin teemme huonoa työtä. (Haastateltava) *K25

SLA:at ovat hyvä työkalu nähdä yleiskuvaus, mutta se ei ole kovin tarkka, se ei ole hyvin yksityiskohtainen eikä sillä ole mitään tekemistä sen kanssa minkälaista palvelua tuotat asiakkaalle. - - Miten voimme erottaa toisen tiketin toisesta? Tiedämme että tyypilliset tiketit ovat erilaisia, mutta miten voimme mitata sitä? (Haastateltava) *K26

Seuraavaksi haastateltavien tuli kuvailla niitä menetelmiä ja prosesseja, joiden avulla palvelupisteen laatua ylläpidetään tai parannetaan. Viisi haastateltavista koki käytetyimmäksi metodiksi aktiivisen viestinnän tiimin kanssa. Palaverissa läpikäydään asiakaspalautteita tai työmenetelmiä kunkin työntekijän kohdalla. Haastateltavien mukaan työntekijöille pyritään järjestämään mahdollisimman paljon henkilökohtaista mentorointia aikarajojen puitteissa.

Elikkä yksi on euffit (end-user-feedback), niitähän mä käyn läpi, ja niitä mä käyn läpi myöskin henkilöiden kanssa henkilökohtaisesti. (Haastateltava)

Sitten se sellainen jatkuva kouluttaminen, ja mä pidän niitä one-to-one keskusteluja esimerkiksi. Sitten meillä on viikkopalavereita, ja tällaisia pikapalavereja myös. Me käydään läpi ja ohjeistetaan ihmisiä ja haetaan palautetta heiltä mikä on heidän oma fiiliksensä osaamisestaan. (Haastateltava)

Lisäksi kaksi haastateltavaa korosti analysoinnin tärkeyttä tiimipalavereissa:

Mä koen ne viikkopalaverit enemmänkin workshop-tyyppisinä. Eli jos meillä on jokin asia mikä pitää käsitellä, johon kaikki voi antaa mielipiteensä ja pohtiessa yhdessä me pystytään muuttamaan toimintatapaa sellaiseen parempaan suuntaan. Jos kaikki näkee sen hyvänä, kaikki sitoutuu siihen ja rupee toimimaan se homma silloin. (Haastateltava)

Se analysointi on tärkeä, siihen mä halusin tulla. Analysointi miksi, miksi joku tulos ei ole hyvä. Jos se analysointi saadaan kuntoon, niin yleensä saadaan se tuloskin nousemaan. (Haastateltava)

Yhteisöllisyys ja läpinäkyvyys heijastuvat myös kahden muun haastateltavan näkemyksessä laadunhallinnan parantamiseksi. Kaksi haastateltavista piti vertaistuen käyttämistä merkityksellisenä uuden työntekijän sopeuttamisessa.

Työntekijä laadullistaa ihmisiä ja mikäli heillä ei ole kompetensseja jotka ovat osa sitä, mitä meidän tulee tehdä on kouluttaa heidät. Meidän pitää kouluttaa heidät organisaatioon, meidän tulee antaa kaikille työntekijöille tukea, koulutusta. Yritämme että meillä on hyvä ryhmähenki tiimeissämme jotta kun uusi työntekijä saapuu kaikki laittavat käden tämän harteille ja auttavat häntä pääsemään sisään tiimiin, niin sanotusti. (Haastateltava) *K27

Käytännössä jos tulee uusia vaikka, että käytännössä ne ei mene johonkin kulmaan istumaan söhlimään sählimään vaan mä laitan ne sellaiseen paikkaan jossa ne voi vetää hihasta molemmilta puolilta kokeneilta agenteilta. Eli niin se oppii nopeammin. (Haastateltava)

Kaksi haastateltavista ei kuitenkaan pitäneet kysymystä laadun mittaamisesta yksinkertaisena. Heidän mielestään kohdeorganisaatiossa ei ole määritelty laadunhallintajärjestelmää, saati sitten laatuindikaattoreita. Heidän näkemyksensä korostaa jälleen perinteistä näkemystä laadun määrittelystä.

...Voin huomata laatutarkkailua, mutta en näe aktiivista laatutyötä laadun kasvattamiseksi sen enempää kuin vain johdon tasolla ollakseen tukena agenteille ja moti-

voida heitä ja muistuttaa heitä ja niin edelleen. En näe mitään prosesseja joissa itseasiassa otamme laatuasioita tai laatuongelmia ja pistämme ne korjaaviin toimenpiteisiin ja lisäämme uusia prosesseja, en näe tätä looppia. (Haastateltava) *K28

Se on aika sekava aihe minulle koska jos puhuisimme laadunhallinnan metodeista ja prosesseista määrätyn laadunhallinta henkilön kanssa silloin näyttäisi hyvin erilaisemmalta kuin mitä palvelupisteen esimiehen parhaillaan tekevät. (Haastateltava) *K29

Yhteenvetona todetaan, että palvelupisteissä mitataan laatua ensisijaisesti palvelutason toteuman mukaan. Seuratuimmat SLA:t perustuivat puhelujen, sähköpostien tai työpyyntöjen ratkaisuaikoihin. SLA:n noudattamista pidetään kuitenkin osittain haastavana, koska siinä ei pystytä aina huomioimaan kaikkia työpyynnön ratkaisuun vaikuttaneita tekijöitä. Laadun ylläpitämiseksi ja parantamiseksi hyödynnetään palaverieja, kahdenkeskisiä keskusteluja, palautteiden läpikäyntiä ja uusien työntekijöiden sopeuttamista. Lisäksi kaksi haastateltavista ei koe, että kohdeorganisaatiossa olisi laatujärjestelmää, eikä näin ollen laatuprosesseja, joiden avulla laatua voitaisiin parantaa.

6.4 Palvelupisteen laatujohtamisen ydinkompetenssit

Teemahaastattelurungon neljäs teema keskittyy palvelupisteen laatujohtamisen ydinkompetensseihin. Näiden tekijöiden selvittämiseksi haastateltavilta kysyttiin, mitä taitoja heidän mielestään palvelupisteen esimiehellä tulisi olla. Kaikki haastateltavista pitivät ihmistuntemusta ja ihmisjohtamistaitoja ensisijaisina ydinkompetensseina. Haastateltavat painottivat etenkin kuuntelu- ja keskustelutaitoa sekä kykyä ymmärtää työntekijöitä ja keskittyä heidän tarpeisiin. Kolme haastateltavista totesi pitävänsä työntekijöiden urakehityksen tukemista tärkeänä osana ihmisten johtamista. Urakehitykseen liitetään vahvasti paitsi itsensä, mutta myös muiden motivoiminen

Hyvä ihmistuntemus ehdottomasti, se on melkeen pakko. Jos sä oot jo esimiestehtävässä, niin silloin sun pitää itse pystyä innostamaan itseäsi siihen työhön. Esimiehenä sä et saa koskaan odottaa, että joku tulee sulle joka päivä sanomaan et sä oot hyvä siinä, et sitä on turha odottaa. (Haastateltava)

...Sä et ole pelkkä tiiminvetäjä tai manageri, linjamanageri, mutta sä olet samalla myös mentori, incident manageri, sit sä olet samalla kouluttaja ja sitten tämmöinen jonkin tapainen tuki ja turva. Se toki riippuu aina millainen tiimi ja millainen porukka sulla on. (Haastateltava)

Yksi haastateltavista totesi esimieheltä vaadittavan avarakatseisuutta ja liberaalisuutta, jolla viitattiin oikeudenmukaiseen ja työntekijöiden tasapuoliseen johtamistyyliin. Neljä haastateltavista piti rehellisyyttä johtamisen ydinkompetenssina. Heistä kaksi totesi lisäksi, että johtajan on osattava puolustaa tiimiään. Oikeudenmukainen johtamistyyli edistää myös luottamusta tiimin ja esimiehen

välillä, ja sillä voidaan vahvistaa työntekijän itseluottamusta omaan osaamiseensa ja kykyyn osallistua päätöksentekoon.

Sitten soft skilleistä sun pitää osata kuunnella ihmisiä, se ei ole niin helppoa kuin kuulostaa, ja pitää olla semmonen... - liberaali, siinä mielessä, että sun pitää hyväksyä aika montakin semmosta... (Haastateltava)

Ensinnäkin mielestäni sinun tulee olla ihmisläheinen henkilö. Sinun on pystyttävä luottamaan ihmisiin, että he itse asiassa tekevät työtä ilman että tuijotat heidän olkansa yli seitsemän tuntia päivässä, koska silloin se ei loisi kovin työskentelyystävällistä ympäristöä. (Haastateltava) *K30

Esimiehiä on hyvin erilaisia johtajia, ja pitääkin olla ja kaikki tiimit ei ole samanlaisia. Mutta yks mitä ilman ei koskaan saa, silloin on jo käytännössä hävinnyt, jos sä et oo oikeudenmukainen. (Haastateltava)

Luulen että olen aika hyvä delegoimaan palveluhallinnan tehtäviä ihmisille jotka todella tietävät mitä tekevät ja kysyn palautetta heiltä. Ja ihmiset tiimissäni tuntevat itsensä melko oikeutetuiksi, että he ovat niin mukaan otettuja. (Haastateltava) *K31

Toiseksi yleisin ydinkompetenssi oli esimiehen IT-aidot. Seitsemän haastateltavaa totesi esimieheltä vaadittavan vähintään jonkintasoista IT-alan tai palvelupisteessä työskentelyn tuntemusta. Viisi heistä koki, että palvelupisteen esimiehen on tarpeellista käsittää IT-ala ja palvelupisteen työ kokonaisuudessaan, mutta ei välttämättä osattava sitä käytännössä yksityiskohtaisesti.

Minun kokemukseni mukaan minulla ei tarvitse olla mitään erityisiä taitoja. - - Olen tavannut johtajia jotka ovat saaneet johtajakoulutuksen ja esimieskoulutuksen ja joo se on kivaa ja niin mutta en pidä sitä välttämättömänä. (Haastateltava) *K32

Mielestäni kuka vain voi olla esimies. Sinulla ei tarvitse olla mitään ihmistuntemus taitoja tai tiettyyn työhön tarvittavia taitoja, sinun tarvitsee vain tahtoa tehdä sitä. (Haastateltava) *K33

Vastaavasti seuraavan kahden haastateltavan mukaan esimiehellä on oltava muita työntekijöitä laajempi ymmärrys palvelupisteen toiminnasta:

Mielestäni toinen on ihmisten johtaminen, että sinulla on mahdollisuus ja kyky olla kiinnostunut ihmisistä yksilöinä. Ja tietenkin työkalujen ymmärtäminen, työkalut ja raportointi ovat saavutettavissa. (Haastateltava) *K34

Soft skillejä aika paljon siinä mielessä että, joo, sun pitää hoksata exceliä ja matemaatiikkaa ynnä muuta, mutta auttaa toki myös sekin jos olet tehnyt samaa ennenkin. Mun mielestä se on melkeen vaatimus, koska jos sä et oo itse ollut käytännössä deskiläinen sä et ymmärrä aika paljon asioita heidän jokapäiväisesti työelämästä. (Haastateltava)

Haastateltavat eivät olleet yksimielisiä siitä, tuleeko esimiehellä olla aikaisempaa johtamis- tai palvelupistekokemusta. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, ettei esimieheltä tarvitse vaatia vahvaa teknistä osaamista. Vastaavasti kolme

muuta haastateltavista piti palvelupistekokemusta välttämättömänä, jotta sitä osattaisiin johtaa. Yhden haastateltavan mukaan palvelupisteen esimiehellä on oltava jonkinasteista esimieskokemusta, jolla voidaan tukea yleisiä IT-taitoja:

Jonkinlainen IT-kokemus on pakko olla, jotta ymmärtää miten, sanotaanko vaikka jokin ITIL-kokemus sitten vaikka tai jotain pitää tietää että minkä takia asiat on noin mut se on kaikki opittava. Mä tykkään, että esimieskokemus on hyvä olla ja se on helpompi. (Haastateltava)

Yhteensä viisi haastateltavaa piti multitasking-periaatetta osana palvelupisteen johtamista. Tällä viitattiin järjestelmälliseen ja organisointikeskeiseen johtamistyylisiin. Yksi haastateltavista totesi esimieheltä vaadittavan myös nopeaa reagoimista eri tilanteisiin. Toinen haastateltavista puolestaan mainitsi organisointitaitoihin kuuluvan vahvasti kyky delegoida työtehtäviä palvelupisteen työntekijöille.

Organisointitaitoa, ja sitten päättelykykyä ja semmoista nopeaa adaptoitumista uusiin tilanteisiin. (Haastateltava)

Itse-organisointi ja kyky delegoida. Koska kyky delegoida tehtäviäsi muille on hyvin harvinainen johtajien keskuudessa, koska normaalisti he yrittävät kahmia kaiken itselleen. (Haastateltava) *K35

Organisointitaitoihin voidaan nähdä kuuluvan myös kyky tehdä päätöksiä silloin, kun tiimin tai asiakkaan kanssa ei päästä yksimielisyyteen. Kolmen haastateltavan mukaan esimieheltä vaaditaan joskus tiukkuutta päätöksenteossa.

...Sinun on myös joissain tilanteissa oltava valmis tekemään melko isoja päätöksiä lyhyessä ajassa eikä tuntea huonoa siitä johtuen tai miettiä sitä liikaa. Koska asialla on aina kaksi puolta. Sinun on selvitettävä tämänhetkinen tilanne mikä olisi parasta. Mikäli kyseessä on pitkäaikainen ratkaisu, sinun tulee ehkä miettiä sitä mutta yleensä teet nopeita päätöksiä. (Haastateltava) *K36

Ja sinun tulee olla myös tiukka, koska et voi aina olla se huoltaja, joskus sinun on annettava työntekijöiden tietää, että se ei ollut kovin hyvä. (Haastateltava) *K37

Sun pitää osata keskustella henkilöiden kanssa, heitä kuunnella. Mutta sun pitää osata olla myös tiukka, jos on tarvetta. Kovat hermot, että jos sulla on kriisitilanne, että sä pystyt oikeesti ja selkeästi ajattelemaan, mitä tehdä. (Haastateltava)

Kaksi haastateltavista piti loogista päättelykykyä johtajan ydinkompetenssina. Samoin asiakasinfrastruktuurin tai muutoksenhallinnan ymmärtäminen oli kolmen haastateltavan mukaan tarpeellinen taito esimiehelle. Seuraavan haastateltavan mukaan on erityisen tärkeää pystyä ymmärtämään asiakkaan prosesseja ja organisaatiomallia, jotta voidaan myös luoda mielikuva asiakkaan toivomasta palvelunlaadusta:

Mielestäni se on peilikuva agenttien ominaisuuksista, joten se on mahdollisuus ymmärtää asiakkaan tilannetta, ehkä hieman ylemmältä tasolta ymmärtääkseen lii-

ketoimintaa, kuten asiakkaan prosesseja ja asiakasorganisaatioita missä palvelu tuotetaan, ja kuka sitä mittaa, kuka antaa meille arvion, mikäli se on hyvää tai huonoa laatua. Se on johtajuuden laatutekijä. (Haastateltava) *K38

Muita yksittäisiä johtajan ydinkompetensseja mainittiin olevan ajanhallinta, joka tosin voidaan nähdä myös osana organisointitaitoja, stressinsietokyky, palveluosaaminen, positiivinen ajattelumistapa sekä hyvä huumorintaju. Yhden haastateltavan mukaan esimiehen tärkein ominaisuus on johtamistaito, jolla voidaan kompensoida teknisiä taitoja.

Käytännössä kun miettii niin tää on tämmöistä tiimin vetämistä, niin eihän sulla käytännössä tarvi olla ainakaan teoriassa kauheesti teknistä osaamistakaan, kunhan sä osaat johtaa itse sitä työtä siellä, sitä palvelua. (Haastateltava)

Kaiken minkä tiedän olen oppinut tekemällä itse. Joten sinun tulee olla avarakatseinen, jälleen, ja sinulla on oltava paljon soft skillejä. (Haastateltava) *K39

Joo, sinulla on oltava hyvä huumorintaju ja sinun on pystyttävä vitsailemaan asioista, luomaan rento ilmapiiri. (Haastateltava) *K40

Johtamisen ydinkompetenssien lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan mitä menetelmiä ja prosesseja hyödynnetään palvelupisteen laatujohtamisessa. Seitsemän haastateltavaa piti henkilötaitoja tai keskustelutaitoja ensisijaisena menetelmänä. Heidän mukaansa viikkopalavereille ja kahdenkeskisille keskusteluille on järjestettävä riittävästi aikaa. Etenkin yhteisten viikkopalavereiden koettiin tarjoavan mahdollisuuden palautteensaannille esimiehen näkökulmasta.

Toimintaa parantaa kaikkein parhaiten se, että me pidetään niitä palavereja, niitä viikkopalavereita ja tämmösiä. Vaikka se kuulostaa vähän omituiselta ainakin minulle, että se jatkuva palaveeraaminen olisi sitä tärkeintä, mutta kuitenkin tärkeintä heidän kantilta, kun he haluaa tietää ja silloin saa kootusti kaikkea tietoa ja miten toimitaan ja miten kaikki ihmiset osaa tehdä oikeita asioita, oikeissa tilanteissa. (Haastateltava)

Puolet haastateltavista korosti palvelupisteen johtamisen olevan enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. Kaksi heistä piti tiimin sisäisen viestinnän vahvistamista tärkeänä. Viestinnän tulee perustua rakentavaan palautteenantoon, työntekijän kuuntelemiseen tai sandwich-metodiin, jonka mukaan palautteen tulee sisältää sekä positiivisia että negatiivisia aspekteja.

Alleviivaa kritiikkisi aina jollain hyvällä. Sano aina jotain hyvää takaiskun tai jonkin pahan pehmentämiseksi. Ole tietoinen sosiaalisesta rakenteesta ja miten puhua ihmisille kommunikoinnin kautta enemmän tai vähemmän. (Haastateltava) *K41

Koko ajan edistät tommosta ryhmän sisäistä kommunikaatiota, et sitä pyörää ei tarvis keksiä joka työpisteen takana, et se riittää et yks on sen keksinyt ja tieto tulee toiselle. Et sitä pystyy ehdottomasti yks ihminen niinku edistämään. (Haastateltava)

Muita viestinnän keinoja mainittiin olevan ohjeistusten aktiivinen päivittäminen. Yksi haastateltavista kertoi hyödyntävänsä ilmoitustauluja tehokkaan viestinnän toteuttamiseksi, vaikka kahdenkeskisten palaverien todettiin olevan paras keino. Kaksi muuta haastateltavaa koki jatkuvan tuotannon tai työkalujen tarkkailun ja seurannan olevan osa laatujohtamisen ydinkompetensseja.

Sitten meillä on ilmoitustaulut. Mutta käytännössä parhaiten toimii tuollaiset face-to-face palaverit tässä vaiheessa. (Haastateltava)

Tietenkin meillä on kulujen seuranta ja meillä on SLA-seuranta ja se olisi prosessi... (Haastateltava) *K42

Sit kattoo, että työkalut on ajan tasalla. Ja ehkä kaikkein tärkein on se mitä esimies aina pystyy tekemään on se, että semmoset best practiset otetaan käyttöön, että ne jaetaan. (Haastateltava)

Laatujohtamiseen kuuluu toimia asiakkaan ja tiimin rajapinnassa ja ymmärtää kummankin osapuolen ongelmat. Esimiehen on kyettävä havaitsemaan yksityiskohdat palvelupisteen toiminnassa, mutta pystyttävä myös hahmottamaan ongelmanratkaisun kokonaiskuva. Työntekijöiden koulutuksesta huolehtiminen ja resurssienhallinnan ovat osa palvelupisteen esimiehenä työskentelyä.

Ja sinulla on oltava silmää yksityiskohdille ja IT-tietämykselle ja oltava tietoinen laajasta IT-tiedosta koska mielestäni sieltä puuttuu jotain. Et voi olla ainoastaan hyvä ihmisten hallinnoija, sinun on oltava tietoinen asiakkaan infrastruktuurista ja ongelmista ja ratkaisuista tiimissäsi. (Haastateltava) *K43

No tietenkin esimiehenä sun täytyy aina osata kattoo resurssit, kattoo oikeat ihmiset. Ehdottomasti niiden kouluttaminen. Koulutus on a ja o kuitenkin. Et se on kaikki semmosta etukäteistyötä. (Haastateltava)

Kolmen haastateltavan mukaan esimiehen on otettava vastuu työajan ulkopuolella järjestettävien tiimitapahtumien järjestämisestä. Tällä toimenpiteellä vahvistetaan tiimihenkeä. Rennolla työilmapiirillä todettiin olevan positiivinen vaikutus etenkin viestinnän tehostumiseen. Yksi haastateltava kiteyttikin osuvasti tiimihengen merkityksen palvelupisteelle seuraavasti:

Olen hyvin vakuuttunut ihmisjohtamisen näkökulmasta, että mikäli pystyt saamaan ihmiset työajan ulkopuolelle, tarkoittaen että he todella osallistuvat näihin tapahtumiin, silloin se on jo etu myös töissä. (Haastateltava) *K44

Neljännän teeman osalta voidaan todeta palvelupisteen esimiesten tärkeimmät ydinkompetenssien olevan ihmisten johtaminen ja henkilötaidot, IT- tai muut yleiset tekniset taidot, organisointitaidot sekä oikeudenmukainen ja luottamuksellinen johtamistyyli. Tärkeimpinä laatujohtamisen metodeina pidettiin viestinnän ylläpitämistä viikkopalaverien tai kahdenkeskisten keskustelujen muodossa, palvelupisteen ja asiakasrajapinnan hallitsemista, jatkuvaa toiminnan seuraamista sekä tiimin yhteishengen kasvattamista.

6.5 Laatujohtamisen haasteet

Viimeinen teema keskittyi laatujohtamisen haasteisiin kohdeorganisaatiossa. Kaksi haastateltavista koki, ettei organisaatio sisällä ollut keskitettyä laadunhallintaa. Heidän mukaansa organisaation toiminnasta puuttui täysin laatuksulttuuri, joka edistäisi kokonaisvaltaisen laadunhallintaa organisaatio- ja tiimitasolla. Palvelupisteiden laatujohtamisen mainittiin olevan haasteellista laatutavoitteiden ja -standardien puutteen vuoksi. Yksi haastateltavista painotti, että organisaatiokulttuurin on toimiakseen oltava laadunhallintaa tukeva.

Kulttuuri ja prosessit laaduntarkkailua varten ovat olemassa, mutta ei laatutyötä tai laadunparannusta varten. Missä on meidän laatujohtaja? Kuka ajaa prosesseja? (Haastateltava) *K45

Suurin haaste on keskitetyn laadunhallinnan puute. Meillä ei ole nimitettyä henkilöä laadunhallintaa varten yrityksessämme. Ja meillä on vain yksi henkilö, joka on kouluttaja, joka tekee ohjeistus koulutusta ja siinä kaikki. Joten me koulutamme ihmisiä ensin kaksi viikkoa, ja tämän jälkeen palvelupisteiden esimiehet ovat omillaan. (Haastateltava) *K46

Vaikka muut haastateltavat eivät maininneet laadunhallinnan puutteen olevan haaste. Sen sijaan neljä haastateltavista piti organisaation sisäistä viestintää haasteena. Kaksi heistä huomautti viestinnän olevan haasteellista silloin, kun osapuolina ovat palvelupiste ja toinen asiantuntijaryhmä. Yksi haastateltava tarkensi, että viestinnän haasteellisuuteen voivat vaikuttaa tekniset tekijät tai erot tiimienvälisissä viestintätavoissa. Toinen haastateltava koki palvelupisteen ja myyntitiimin välisen viestinnän haasteeksi.

...Mä ymmärrän, että heilläkin on se työmäärä ihan hirvittävän iso ja ymmärrän että ne kuitenkin tekevät jotain, mutta kuitenkin kokevat omat asiat tärkeemmiksi kuin toiset. Mutta joo kommunikaatio voidaan sanoa, ja kommunikaatio ja se kyvykkyys sitten vaihtelee aika paljon. (Haastateltava)

Asiat kestää. Jos sä laitat vaikka jonkin ongelman tutkintaan, se tiketti voi levätä asiantuntijan jonossa oikeasti viikon ennen kuin jotain tehdään ja mun pitää mennä oikeesti potkimaan että hei mitä nyt tapahtuu. (Haastateltava)

Se on se meidän kipupiste se myynti nimenomaan, että se myyntipuoli on tarpeeksi asiantunteva ja että saadaan tukea sieltä myynnin puolelta. (Haastateltava)

Organisaatiokulttuuri voi merkitä eri metodeja ja totuttuja tapoja toimia organisaatiossa. Yhden haastateltavan mukaan iso organisaatio vaikeuttaa nopeaa päätöksentekoa. Tällä viitattiin jäykkiin prosesseihin, joita on vaikea muuttaa, koska päätöksentekoon on varattava aikaa, ja päätökset toteutetaan organisaatiossa hierarkkisesti yläpuolella, johon palvelupisteen esimies ei välttämättä voi vaikuttaa. Haastateltavan kommentti asettaa tavoitteen laadunparantamiselle:

Ehkä se isoin haaste isossa organisaatiossa on se joustavuuden puute. Joustavuutta on tosi vähän. Olis asiat vähän joustavammat. - - Prosessit pitää olla, mutta pitääkö prosessit aina olla niin jäykät? Se on toinen juttu. Jos huomaat et se on tosi huono, niin silloin pitäis olla mahdollisuus myös muuttaa se. (Haastateltava)

Myös jatkuvan koulutuksen puute mainittiin olevan haaste. Kohdeorganisaatiossa tarjotaan uusille työntekijöille kahden viikon mittainen Call Coaching-koulutus, jonka tarkoituksena on perehdyttää uusi työntekijä palvelupisteen perustoimintaan ja työkaluihin sekä tutustuttaa organisaatio- ja yritysrakenteeseen. Osa haastateltavista toivoi, että peruskoulutuksen lisäksi uusille työntekijöille järjestettäisiin tietyin väliajoin kertauskoulutuksia, joissa tarkkailtaisiin työntekijän osaamista ja vahvistettaisiin harjoitusta vaativia työskentelytaitoja.

Yksi haaste on se, ettei täällä ole vielääkään sellaista henkilöä, just suomen kieltä puhuvaa henkilöä, joka pystyis pitämään jatkuvaa sellaista Call coaching -kehitystä. Etä niin kun istuu henkilöiden vieressä ja kuuntelee puheluita ja erikseen vielä kuuntelemaan niitä nauhoitteita ja antamaan sitä palautetta. (Haastateltava)

Meiltä puuttuu hieman seurantakoulutukset. Ensimmäisten kahden viikon aikana meillä on call coaching -koulutus esimerkiksi, mutta olisi ehdottomasti tarve jälkeensä, sanotaan kahden kuukauden päästä, seuraavalle call coaching -koulutukselle. Varmistettaisiin, että ihmiset joilla on... ehkä he ovat vastanneet puhelimeen ja he ovat nähneet mitä se todella on ja he osaavat kysyä oikeita kysymyksiä kouluttajalta myös. (Haastateltava) *K47

Lisäksi henkilöstöpulan koettiin olevan yksi suurimmista haasteista palvelupisteen laatujohtamisessa. Puolet haastateltavista koki, että heidän palvelupisteisensä ei ole riittävästi työntekijöitä tai päteviä työntekijöitä ei löydetä tarpeeksi.

Jotta löydetään tarpeeksi ihmisiä tuottamaan palvelua, resurssit. Se on ehdottomasti haaste. Silloin sinulla on sisäisiä konflikteja. (Haastateltava) *K48

Henkilöstön puute. Se voi johtua siitä joko.. siihen voi olla monta syytä. Palvelu voi olla mitoitettu väärin. -- Sitä mun mielestä pitäisi enemmän miettiä, että miten me sitä lasketaan, miten me mitoitetaan palveluja ja myydään niitä, että minkä tyyppinen (palvelu) on. (Haastateltava)

Ehkä laatuun vaikuttaa myös resurssointi. Jos ei ole resursseja, on vähän vaikeaa pitää sitä laatua. (Haastateltava)

Henkilöstöpulan lisäksi yksi haastateltavista korosti rekrytointiprosessien merkitystä laadunhallinnalle. Toinen haastateltavista sen sijaan piti offshorea eli työvoiman ulkoistamista haasteena palvelupisteen toiminnalle. Hänen mukaansa työvoiman ulkoistamisessa on huomioitava, että koulutukseen ja uuden palvelupisteen perustamisen taustaselvitykseen on panostettava resursseja.

Emme keskity siihen tarpeeksi, koska sehän on meidän voima, minkälaiset ihmiset me saadaan tänne. - - Elikkä me ollaan jo niin IT alalla, että me ei ymmärretä tota ihmistä, mutta hän voi olla tosi hyvä resurssi meille. Ja löytää se resurssi siitä. Siks mä

olen aina sanonut, et meillä pitäis olla mahdollisuus, että ihminen tulee haastatteluun. Haastattelu on aina pelottava, mutta hänellä pitäis olla mahdollisuus tulla kolme neljä tuntia deskiin, hän voi kirjoittaa paperiin, jotta hän saa kuvan mikä se on. (Haastateltava)

Sen automatisoinnin, ja taustatyön ja taustaselvityksen puute tuottaa meille valtavasti häiriöitä ja turhia kontakteja ja sitten tuottaa meille vaatimuksen henkilöstömäärästä. Ja sitten jos henkilöstömäärä on laskettu väärin, meidän on tosi vaikea, ellei mahdollonta, päästä niihin SLA-aikoihin. (Haastateltava)

Myös teknisten työvälineiden toimimattomuus tai puute koetaan haasteena. Kahden haastateltavan mukaan palvelupisteen toiminta on erittäin riippuvainen työkalujen jatkuvasta toimivuudesta ja organisaation tarjoamasta teknisestä tuesta. Heidän mukaansa tekniikka on tosin olennainen osa ongelmanratkaisuliiketoimintaa, minkä mukaan työkalujen aiheuttamat haasteet ovat arkipäivää.

Työkalut, jotka meillä on, jotkin ovat todella hyviä, toiset todella huonoja. Jos työkalu on huono, se on haaste, koska se vaikeuttaa työskentelyä. Aina on olemassa fyysisiä haasteita. (Haastateltava) *K49

On olemassa haaste, etteivät työkalut toimi, asiakkaan rajapinta estää meitä tekemästä työtämme. Aina on olemassa IT:n haaste, tietenkin. (Haastateltava) *K50

Tulosten perusteella aikaresurssi on haaste laatujohtamiselle. Kahden haastateltavan mukaan heillä ei ole tarpeeksi aikaa perehtyä syvällisesti kaikkiin palvelupisteen tuotannon osiin, kuten häiriönhallintaan, palvelunhallintaan ja laaduntarkkailuun. Toinen haastateltava painotti, että hänen on osallistuttava niin useisiin palavereihin, että ne syövät aikaresursseja jopa palvelupisteen johtamiselta. Hän argumentoikin osuvasti, järjestetäänkö palvelupisteen esimiehille liian paljon palaveria sen sijaan, että nämä voisivat keskittyä laadunhallintaan.

Se on hankalaa parantaa tai kehittää asiakaskommunikaation osiota, että siinä mielessä on kyllä mulla palvelupisteen johtajalla haaste, koska mä en kerree ite tekemään. Kyllä mä pystyisin, mutta mulla ei ole aikaa siihen. (Haastateltava)

Ehkä mulla on liian paljon palaveria. Sehän myöskin riippuu viikosta, mutta mulla on tosiaankin sellaisia viikkoja missä mä oikeesti oonkin koko ajan palaverissa. Mutta munhan pitäis oikeesti tehdä raportteja, mun pitäis olla mun henkilöiden luona ja heidän kanssaan puhua ja heitä auttaa. Ja mulla ei oo sitä aikaa. Ehkä se on just se, että me puhutaan työstä sen sijaan että me tekisimme töitä. - - Pitääkö meidän pitää ylipäätään palaveria niin paljon? (Haastateltava)

Muutoksenhallinta ja muutoksiin valmistautuminen nähdään myös osaltaan haasteena. Yhden haastateltavan mukaan asiakasympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös laatujohtamiseen. Palvelupisteen ulkopuolisessa toimintaverkostossa tapahtuva muutos voi aiheuttaa ongelmia etenkin silloin, mikäli siihen ei ole varauduttu. Toisen haastateltava totesi, ettei valmistella organisaatiossa tarpeeksi, vaikka hän suhtautuukin positiivisesti muutoksiin.

...Just nämä kaikki muutokset asiakasympäristössä. Meille tulee kuitenkin tiedotus siitä mutta aika vaikea on välillä saada sieltä kiinni, se voi vaikuttaa niin moneen asiaan se muutos mistä ei ole kellään mitään hajua käytännössä, kun se on niin iso ympäristö, on niin paljon eri verkkoja, eri laitteita, eri järjestelmiä ynnä muuta. Että pieni muutos jossain voi vaikuttaa niin että kukaan ei edes osaa miettiä sitä etukäteen, että se voi vaikuttaa. Sellaiset muutokset ovat ongelmallisia sitten. (Haastateltava)

Yksi haaste on ihan varmasti se, että tehdään muutoksia, mitä ei ole mietitty ihan tarkalleen läpi. Ja kyllä muutokset ovat hyviä, ja mä olen aina niitä positiivisesti ottanut vastaan, mutta jotenkin tuntuu, että tehdään liian paljon muutoksia todella hädissään. (Haastateltava)

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä haasteltavien tuli kuvailla tiiminsä toimintaa silloin, kun SLA:ta tai laatukriteerejä ei pystytä noudattamaan. Yleisin seuraus on rahallinen sanktio, joka maksetaan asiakkaalle työpyynnön käsittelyajan ylittäessä sille asetetut aikarajat. Kaikkien haastateltavien mielestä asiakaspalautteeseen reagoidaan ensisijaisesti juurisyyn tutkinnalla. Tällä viitattiin työpyyntöjen läpikäyntiin asiantuntijan tai koko tiimin kanssa. Esimiehen ensisijainen vastuu on pystyä antamaan palautetta tiimilleen ja keskittyä ongelma-kohtiin ja keskusteltava asiakkaan kanssa eskaloituneista työpyynnöistä.

Jos mä en ite tiedä mitä siellä on tasan tarkkaan tapahtunut, kun mä en tee tikettejä, ihan loogista. Sitten mä käyn henkilön kanssa läpi ja sitten mä laitan selitykset asiakkaalle, että mitä on tapahtunut siellä, miksi asiakas arvelee niin huonosti ja sitten toki me soitetaan myös asiakkaalle, et sen mä unohdin. Eli me käydään niitä palautteita läpi myös asiakkaitten kanssa. (Haastateltava)

Asiakas antaa meille sanktioita. Se on kova fakta. Tietysti on myös seuranta ja palautetta tiimeille ja yksilöille. Ja voidaan myös sanoa, että asiakaspalautte on osa sitä, tarkoitan, etupäässä saamme, okei me saamme hyviä kommentteja myös, mutta mikäli emme saavuta palvelutasoamme, asiakkaalla on ehdottomasti enemmän taipumusta kirjoittaa kommentti... (Haastateltava) *K51

Yleensä yritetään yhdessä ymmärtää, että miksi toi tuli ja että mitä me voitais tehdä. Yhdessä hyvin paljon kokouksia, keskustellaan asioista. Joskus tulee myös asiakaspalautetta mikä on tosi huonoa mitä en viiti edes kertoa tiimille. (Haastateltava)

Mahdollisia syitä sanktioiden saantiin mainittiin olevan työvoimapula, ajanpuute tai viestintä- ja prosessiongelma esimerkiksi asiakkaan puolella. Yhden haastateltavan mukaan analyysillä huomataan usein, että ongelman on aiheuttanut palvelutuotannon ulkopuolinen tekijä. Ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ehdotettiin toistuvaa kehitysparannusta sekä rekrytointiprosessiin ja työskentely-ympäristöön panostamista. Yksi haastateltavista koki asiakkaan ja organisaation välisen viestinnän olevan tärkeä osa palvelutason saavuttamisessa. Toinen haastateltavista painotti läpinäkyvää viestintää esimiehen ja tiimin välillä.

...Tarkoitan, että tietenkin joskus sinun on improvisoitava, mutta kun kyseessä on ongelmien tunnistaminen, et voi improvisoida. Tarvitse kovat faktat ensinnäkin asiakkaalta. He sanovat, että palvelu ei toimi. Okei, mikä ei toimi? (Haastateltava) *K52

Jos me ollaan käytetty hyvin paljon eri ratkaisuja, sitten vaikka sanotaan että silloin se backlogi on koko ajan niin iso, sitten ihan toistuvasti on otettu kaksi henkilöä linjalta kokonaan pois hoitamaan sitä. Eli se on semmonen toistuva kehitysparannus joka on jokapäivä. (Haastateltava)

Läpinäkyvä kommunikointi. Se tarkoittaa sitä, että henkilöt oikeasti tietää mitä tapahtuu. (Haastateltava)

Muita systemaattisesti toteutettavia toimenpiteitä SLA:n saavuttamiseksi olivat haastattelujen perusteella ohjeiden läpikäynti ja päivittäminen.

...Tunnistaminen on myös osa sitä, sanotaan että se on yhdistetty pyrkimys, että me teemme jotakin jollain tavalla ja se vaikuttaa koko tiimiin, kuten kaikki ihmiset tässä tiimissä ehkä tekevät vähemmän toivotulla tavalla. Ja sitten voin vain päivittää ohjeita: "Kun tämä tapahtuu, me teemme sen sijaan näin, koska niin asiakas tahtoo. Meidän tulisi kysyä nämä kysymykset näiden kysymysten sijaan". (Haastateltava) *K53

Niin sitten kaikki tietää missä ne ohjeet on onko sitä seurattu, miksei ole seurattu, onko se liian vaikea löytää tai onko se jotenkin epälooginen... (Haastateltava)

Jotta SLA:ta voidaan noudattaa, haastateltavien mukaan jäljelle jää kaksi vaihtoehtoa: työntekijöitä palkkaaminen tai työskentelymallien muuttaminen. Haastateltavat eivät pitäneet SLA:n muutosta suorana ratkaisuna ongelmiin. SLA:ta sopiessa myyntitiimin ja palvelupisteen viestintää toivottiin tosin parannettavan. Yhden haastateltavan mukaan työn kuormittavuus ilmenee sairaspotilaina, jotka vaikuttavat edelleen palvelunlaadun ylläpitoon ja SLA:n noudattamiseen. Toinen haastateltava koki työntekijöiden toimintaprosessien edistävän SLA:n noudattamista.

Yleensä se näkyy sillä tavalla, että on paljon työntekijöitä sairaana. Yleensä se on hyvä indikaattori. (Haastateltava)

Mikä on määritelty laatuksia sinulle, SLA:n takia, on melko ilmeistä, että me emme pysty pitämään SLA:ta. Meidän on palkattava lisää ihmisiä tai saatava ihmiset työskentelemään kunnolla. (Haastateltava) *K54

Yhteenvedon voidaan todeta, että isoimmat haasteet palvelupisteen laatujohtamiselle ovat keskitetyn laadunhallinnan puute, viestintä palvelupisteiden, asiantuntijatiimien ja organisaation myyntitiimin välillä sekä uusien työntekijöiden jatkuvan koulutuksen puute peruskoulutuksen lisäksi. Haastateltavat painottivat myös työvoiman ulkoistamisen ja rekrytointiprosessin luovan haasteita tiimien johtamiselle. Lisäksi taustatyön ja analysoinnin koettiin olevan muodostavan haasteen laatujohtamiselle. Yleisimpiä menetelmiä laatuksien ja SLA:n noudattamiseksi mainittiin olevan aktiivinen työpyyntöjen läpikäynti yhdessä asiakkaan ja tiimin kanssa sekä palautteen antaminen. Lisäksi ehdotettiin tiimin työskentelyprosessien muokkaamista, mikäli uusia työntekijöitä ei ole mahdollista palkata lisää.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vertaillaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta koostettua teoreettista viitekehystä ja tutkimustuloksia toisiinsa. Johtopäätökset esitellään tutkimuskysymysten mukaisesti ja havainnollistetaan taulukoiden avulla. Ensimmäinen alaluku keskittyy laadun määrittelyyn ja sen mittaamiseen kohdeorganisaatiossa. Toisessa alaluvussa esitellään palvelupisteen johtajuuden ydinkompetenssit sekä laadun ylläpitoon ja parantamiseen tarvittavat menetelmät ja prosessit. Tutkimustulosten perusteella löydettyihin laatujohtamiseen haasteisiin perehdytään kolmannessa alaluvussa. Viimeisen alaluvun tarkoituksena on muodostaa yhteenveto tämän tutkimuksen tuloksista ja vastata tutkielman johdannossa esitettyyn tutkimusongelmaan: *mitkä ovat laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja miten ne vaikuttavat palvelupisteen laatujohtamiseen ITIL-viitekehystä noudatettavassa organisaatiossa.*

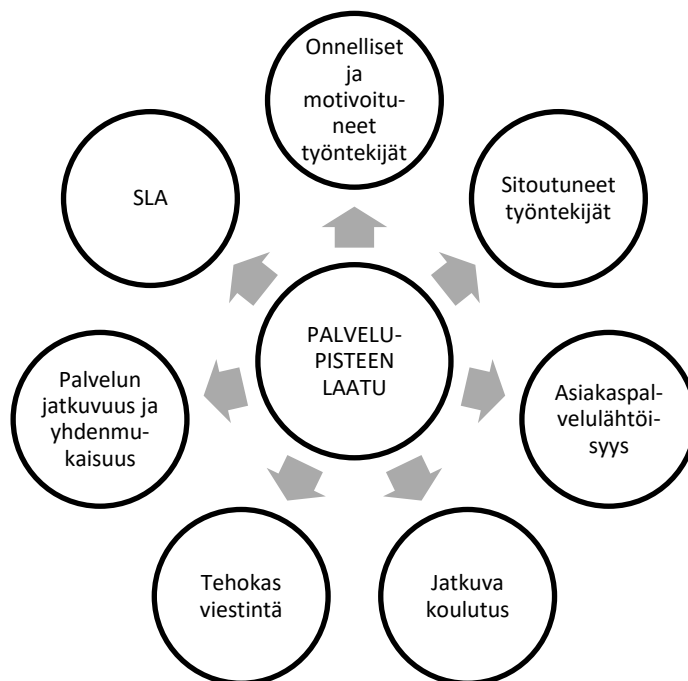
7.1 Laadun määrittely ja mittaaminen ITIL-organisaatiossa

Palvelupisteen palvelunlaadun voidaan tulosten perusteella todeta muodostuvan laatu käsitteen määrittelystä ja kriittisistä menestystekijöistä. Tämän alaluvun tarkoituksena on vastata tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Mitä laatu on ja miten sitä mitataan ITIL-prosesseja noudatettavassa organisaatiossa?* Ensisijaisesti on huomioitava, miten laatu määritellään organisaatiossa ja miten määritelmä tukee laadunhallinnan kriittisiä menestystekijöitä. Kriittisten menestystekijöiden osalta on tärkeää myös tarkastella laadun mittaamiseen käytettäviä laatuindikaattoreita.

Tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa on kahta eri näkemystä laadusta. Perinteisen laadun määritelmän mukaan palvelupisteen toiminta on laadukasta, mikäli se noudattaa ennalta määrättyjä prosesseja. Näillä prosesseilla viitataan haastateltavien mukaan esimerkiksi työntekijöiden kouluttamiseen ja tuotetun palvelun yhdenmukaisuuteen. Suurin osa haastateltavista määrittelee laadun kuitenkin noudatettavan SLA:n mukaisesti. Toteuma kuvastaa asiakas-

tyytyväisyyttä, joka saavutetaan noudattamalla palvelutasosopimusta. Tämän määritelmä poikkeaa perinteisestä laadunäkemyksestä. Toisaalta laadun määrittely SLA:n mukaisesti vahvistaa näkemystä siitä, että kohdeorganisaatio on omaksunut ITIL-viitekehyksen. ITIL-organisaation tavoite on saavuttaa ja ylläpitää sovittu palvelutaso, ja sitä mittaamalla voidaan vastaavasti todeta prosessien lopputuotteiden erinomaisuus (Axelos, 2013). Laadun vertaaminen SLA:han tukee näin ollen ITILin noudattamista kohdeorganisaatiossa.

Tulosten perusteella niin organisaation kuin yksittäisen palvelupisteen toiminta on sidoksissa asiakkaan ja yrityksen väliseen palvelutasosopimukseen. Organisaatiollisesta näkökulmasta laatu määräytyy suoraan verrannollisesti asiakastytyväisyyden sekä sovitun palvelutason ja kulujen mukaisesti. Tästä voidaan päätellä, että kohdeorganisaation toimintaa ohjaa asiakkaan kanssa solmittu SLA. Tämä vahvistaa myös Feigenbaumien (1999) teorian laadun vaikutuksesta organisaation päätöksentekoon. Toisin sanoen kohdeorganisaation näkemys laadusta pyritään linjaamaan mahdollisimman samanlaiseksi, kuin asiakkaan kokemus laadusta. Tulosten perusteella laadullisen palvelupisteen koetaan muodostuvan myös muista tekijöistä, kuin SLA:sta. Kuviossa 8 on esitetty tärkeimmät palvelupisteen laatutekijät. Erityisasemassa ovat palvelupisteen työntekijät, joiden toivotaan olevan motivoituneita sekä sitoutuneita työhönsä.



KUVIO 8 Palvelupisteen laatutekijät

Kuvio 8 tukee osittain Harvey'n ja Greenin (1993) esittämää teoriaa laadun jaottelusta kategorioihin (ks. kuvio 1), sillä myös heidän mukaansa laatu voidaan nähdä täydellisyyden ja jatkuvuuden kokemuksena. SLA:n voidaan nähdä kuvastavan rahaa tai muuta määrällistä resurssia, jota tahdotaan mitata. Jos tarkastellaan Powellin (1995) esittämää teoriaa laadunhallinnan laatutekijöistä (ks.

taulukko 1), palvelupisteen laatutekijöistä on löydettävissä samankaltaisuuksia. Powellin (1995) mainitsevat yhteistyösuhteet asiakkaisiin ja välittäjiin ovat suoraan verrannollisia palvelupisteen viestinnän tarpeellisuuteen. Sama pätee työntekijöiden valtuuttamiseen ja organisaation kouluttamiseen. Jatkuvalle koulutukselle ja työntekijöihin panostamalla pyritään maksimoimaan palvelun jatkuvuus ja yhdenmukaisuus.

Toisaalta SLA ei ilmaisekään palvelupisteen että organisaation näkemystä laadusta. Mikäli SLA:n kuvataan perustuvan kvantitatiivisiin arvoihin, kuten ajan ja työpyyntöjen määrään, se ei välttämättä pysty huomioimaan palvelunlaadun moninaisuutta ja siihen vaikuttavien kvalitatiivisten tekijöiden osuutta laadun määrittelyssä. Tuloksista voidaan päätellä, että palvelupisteiden näkemys laadusta ei vastaa organisaation näkemystä, mikä aiheuttaa haasteen realististen palvelutasosopimusten laatimiselle. Kuten myös Feigenbaum (1997) esittää, laadun tulee tukea liiketoiminnan johtamista. Vaikka haastattelussa ei suorasanaisesti mainita ylimmän johdon vaikuttavan palvelupisteen laatuun, sen mainitsematta jättäminen voi viestiä siitä, ettei organisaation ylimmän johdon nähdä vaikuttavan palvelupisteiden laadun muotoutumiseen. Näin ollen organisaatiossa tarvittaisiin enemmän läpinäkyvää kommunikointia palvelupisteiden ja johdon välille laatujohtamisen tehostamiseksi.

Palvelupisteen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät

Seuraavassa taulukossa esitellään tämän tutkimuksen tulosten perusteella löydetty 14 kriittistä menestystekijää, ja kutakin tekijää kannattaneiden haastateltavien määrä.

TAULUKKO 5 Palvelupisteen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät

| | Kriittinen menestystekijä | Haastateltavien määrä |
|-----|--|-----------------------|
| 1. | Työkalujen hallinta | 6 |
| 2. | Henkilökohtainen mentorointi | 5 |
| 3. | Työntekijöiden kouluttaminen | 4 |
| 4. | Jatkuva seuranta ja monitorointi | 4 |
| 5. | Tyytyväiset työntekijät | 4 |
| 6. | Työntekijöiden sitouttaminen | 3 |
| 7. | Sisäinen ja ulkoinen viestintä | 3 |
| 8. | Työntekijäkapasiteetin hallinta | 2 |
| 9. | SLA ja palvelunlaadun mittaaminen | 2 |
| 10. | Oikeiden työntekijöiden valinta | 2 |
| 11. | Keskitetty laadunhallinta ja laadunvarmistus | 2 |
| 12. | Palvelu- ja liiketoimintaprosessit | 2 |
| 13. | Vastuulliset työntekijät | 1 |
| 14. | Työtehtävien priorisoiminen (Multitasking) | 1 |

Edellä on esitetty, että kohdeorganisaatiossa laatu mielletään lähes yksimielisesti palvelupisteen toiminnan lopputuotteen erinomaisuutena. Näin ollen voidaan olettaa, että tutkimustulosten myötä selvitetty laadunhallinnan kriittiset menestystekijät kuvastavat palvelupisteen tuottaman palvelun onnistumista.

Toisin sanoen kyseiset kriittiset menestystekijät on saavutettava, jotta palvelupisteen prosessien lopputuote koetaan laadullisena ja asiakastyytyväisyys voidaan saavuttaa. Vastaavasti, laatua ei voida saavuttaa organisaatiossa noudattamalla tiettyjä prosesseja, koska haastateltavat eivät kuvailleet laatua perinteisen laadun määritelmän mukaisesti.

Aiemmat tutkimukset ovat painottaneet enemmän muita laadunhallinnan kriittisiä menestystekijöitä (ks. taulukko 2), kuin mitä oli löydetty tämän tutkimuksen pohjalta (ks. taulukko 5). Esimerkiksi ylimmän johdon roolin (Saraph ym.; 1989, Tarí, 2005; Talib & Rahman, 2010) ja tavarantoimittajan laadunhallinnan (Saraph ym. 1989; Black & Porter, 1996; Tarí, 2005; Talib & Rahman, 2010) katsotaan olevan keskeisimpiä kriittisiä menestystekijöitä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näitä tekijöitä ei kuitenkaan ole tunnistettavissa. Sen sijaan tulokset osoittavat, että työkalujen hallinta on palvelupisteen laadunhallinnan kriittisin menestystekijä. Palvelupisteiden toiminnan jatkuvuus on suoraan verrannollinen työkalujen toimivuuteen. Tämän päätelmän mukaan myös työkalujen ylläpito sekä niiden jatkuva seuranta ja monitorointi ovat kriittisiä palvelupisteen toiminnalle. Tämän tutkimuksen tulokset ovat työkalujen merkittävyyden osalta kuitenkin ristiriidassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tosin, työkalujen hallinta voidaan nähdä osana informaation kehittämisen viestintää (Black & Porter, 1996; Tarí, 2005; Talib & Rahman, 2010), mikäli työkaluilla pyritään parantamaan palvelupisteen ja muiden yksiköiden tai asiakkaan välistä kommunikaatiota. Mikäli työkalut koetaan ulkoisen tavarantoimittajan tuottamana palveluna tai palvelupisteen fyysisenä resurssina, työkalut voidaan lukea osaksi tavarantoimittajan laadunhallintaa (Saraph ym., 1989; Black & Porter, 1996; Tarí, 2005; Talib & Rahman, 2010). Henkilökohtaisen mentoroinnin ja työntekijöiden koulutuksen osalta tutkimustulokset tukevat aikaisempia teorioita.

ITIL-viitekehyksen omaksumisen kannalta palvelupisteen kriittiset menestystekijät vastaavat aiempia tutkimuksia. Tutkimustulokset tukevat esimerkiksi Ahmadin ja muiden (2013) teoriaa siitä, että ITILin käyttöönotossa organisaation tulisi ensisijaisesti kiinnittää huomiota työntekijöiden sitouttamiseen, prosessien, funktioiden ja roolien määrittelemiseen sekä ITIL-työkalujen valintaan. Muita yhtymäkohtia ovat työntekijöiden kouluttaminen ja tuotannon tai palvelun parantaminen.

Tutkimustulosten mukaan ylimmän johdon tukea ei kuitenkaan pidetä kriittisenä menestystekijänä, vaikka sen roolin kuvataan olevan merkittävä etenkin ITILin käyttöönoton kannalta. Näin ollen tutkimustulokset eivät tue esimerkiksi Mehravanin ja muiden (2011) sekä Pollardin ja Cater-Steelin (2009) teorioita aiheesta. Mahdollisia syitä kyseisen menestystekijän mainitsemattomuudelle voi olla useita. Tutkimustulokset saattavat viestiä siitä, että palvelupisteiden esimiehet kokevat organisaation laadunhallinnan olevan jo kunnossa, mistä johtuen he eivät erikseen maininneet ylimmän johdon tuen olevan merkityksellinen laadunhallinnalle. Toinen johtopäätös voi olla, ettei organisaation johdon tarkoitus ole osallistua palvelupisteiden sisäiseen laadunhallintaan. Sen sijaan päävastuu kuuluu palvelupisteen esimiehille. Toisaalta, tätä tutkimusta

varten ei haastateltu kohdeorganisaation ylintä johtoa, jolloin sen näkemys laadunhallinnasta jää tulosten ulkopuolelle. Kolmas päätelmä voi johtaa siihen, ettei laadunhallinnan oleteta kuuluvan kummallekaan osapuolelle: organisaation ylimmälle johdolle tai palvelupisteen esimiehelle. Tämän sijaan vastuu palvelupisteiden laadunhallinnasta saattaisi kuulua erilliselle laatuyksikölle, kuten Saraph ja muut (1989) esittävät. Tulosten mukaan kohdeorganisaatiossa ei kuitenkaan toimi laatuyksikköä tai laatujohtajaa, mikä selittäisi sen, miksi laadunhallinnasta vastaavaa roolia ei pidetä kriittisenä menestystekijänä. Taulukossa 6 vertaillaan tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten perusteella löydettyjä kriittisten menestystekijöitä toisiinsa.

TAULUKKO 6 Kriittisten menestystekijöiden vertailua

| Laadunhallinnan kriittinen menestystekijä | Tämän tutkimuksen tulokset | Saraph, Benson & Schroeder (1989) | Black & Porter (1996) | Tarí (2005) | Talib & Rahman (2010) |
|---|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| Työkalujen hallinta | x | | | | |
| Henkilökohtainen mentorointi | x | | | | |
| Ylimmän johdon rooli | | x | | x | x |
| Tosiasioihin perustuva johtaminen | | | | x | |
| Yrityksen laatuksittuus | x | | x | | |
| Tiimityön rakenteellisuus | | | x | x | |
| Tyytyväiset työntekijät | x | | | | |
| Vastuulliset työntekijät | x | | | | |
| Asiakaskeskeisyys | | | x | x | x |
| Laadun parantamisen mittaaminen | | | x | | |
| Suorituskyvyn mittaaminen | x | | | | x |
| Strateginen laadunhallinta | | | x | | |
| Laatusuunnittelu | x | | | x | |
| Laatuyksikön rooli | x | x | | | |
| Koulutus (oppiminen) | x | x | | x | x |
| Jatkuva parantaminen (innovointi) | x | | | x | x |
| Ulkoisen rajapinnan hallinta | | | x | | |
| Tuote/palvelusuunnittelu | | x | | | |
| Tavarantoimittajan laadunhallinta | | x | x | x | x |
| Prosessien hallinta | x | x | x | x | |
| Informaation kehittämisen viestintä | x | | x | x | x |
| Laadun data ja sen raportointi | | x | | | |
| Työntekijöiden hallinta | x | | x | | x |
| Työntekijöiden sitouttaminen | x | x | | x | x |
| Ympäristön huomioiminen | | | | x | |

tekijät ja kutakin varten määritelty laatuindikaattori tai ITILin mukainen suorituskykymittari.

TAULUKKO 7 Kriittisten menestystekijöiden laatuindikaattorit

| | Laadunhallinnan kriittinen menestystekijä | Laatuindikaattori |
|-----|--|---|
| 1. | Työkalujen hallinta | Palvelutaso, asiakaspalaute |
| 2. | Henkilökohtainen mentorointi | Ei määriteltyä laatumittaria |
| 3. | Työntekijöiden kouluttaminen | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute |
| 4. | Jatkuva seuranta ja monitorointi | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute |
| 5. | Tyytyväiset työntekijät | Ei määriteltyä laatumittaria |
| 6. | Työntekijöiden sitouttaminen | Ei määriteltyä laatumittaria |
| 7. | Sisäinen ja ulkoinen viestintä | Ei määriteltyä laatumittaria |
| 8. | Työntekijäkapasiteetin hallinta | Palvelutaso |
| 9. | SLA ja palvelunlaadun mittaaminen | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute |
| 10. | Oikeiden työntekijöiden valinta | Ei määriteltyä laatumittaria |
| 11. | Keskitetty laadunhallinta ja laadunvarmistus | Ei määriteltyä laatumittaria |
| 12. | Palvelu- ja liiketoimintaprosessit | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute |
| 13. | Vastuulliset työntekijät | Palvelutaso, asiakaspalaute, |
| 14. | Työtehtävien priorisoiminen | Palvelutaso, asiakaspalaute, |

SLA tulee suunnitella palvelustrategian yhteydessä. Suunnittelun lisäksi SLA:ta varten tulee muodostaa strategia sen ylläpitoa, arviointia, monitorointia ja mittaamista varten. (BCS Koolitus, 2015.) Taulukon 7 mukaan kaikkia kriittisiä menestystekijöitä varten ei ole määriteltyä laatumittaria tai ITILin mukaista suorituskykymittaria. Mikäli palvelutaso on huonompi kuin asiakkaan kanssa sovitun SLA, IT-yritys joutuu korvaamaan tämän sanktiolla, kuten esimerkiksi rahallisella sakolla. Palvelupisteet reagoivat sanktioihin seuraavien toimenpiteiden avulla:

- juurisyyn tutkinta
- läpinäkyvä kommunikointi
- kehitysparannukset
- ohjeiden läpikäynti
- asiakas- ja loppukäyttäjäpalautteen läpikäynti
- rekrytointiprosessiin panostaminen
- työskentelymallien muutos
- lisätyöntekijöiden palkkaaminen

Näiden lisäksi kohdeorganisaation tulisi ensisijaisesti keskittyä suorituskyky-
mittareiden määrittelemiseen. ITIL-viitekehyksen mukaan on suositeltavaa, että

jokaista kriittistä menestystekijää kohden on nimetty kaksi tai kolme suorituskykymittaria, joita on mahdollista sekä mitata että raportoida. Mittareiden määrittelyyn voidaan hyödyntää viitekehyksen mukaista hierarkkista visiokaa-viota, jonka mukaan vision ja mission avulla voidaan asettaa päämäärät, tätä kautta tavoitteet ja kriittiset menestystekijät, ja lopulta suorituskykymittarit ja muut mittarit, joiden mukaan muodostetaan lopulliset tulokset. (Axelos, 2013.)

7.2 Palvelupisteen laatujohtaminen ja laadun ylläpitäminen

Palvelupisteen laatujohtamiseen tarvittavien taitojen ja menetelmien selvittä-miseksi haastateltavilta kysyttiin palvelupisteen esimieheltä tarvittavia johtami-sen ydinkompetensseja. Kirjallisuuskatsauksen perusteella laatujohtamiseen voidaan liittää myös erilaisia johtamistyyliä, kuten transformationaalinen ja transaktionaalinen johtamistyyli. Näiden tekijöiden lisäksi laatujohtamiseen kuuluu laadun ylläpitoon ja parantamiseen käytettäviä menetelmiä. Tämän ala-luvun tarkoituksena on vastata tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen: *Miten kyseistä organisaatiota johdetaan, jotta palvelupisteen toiminta muuttuisi laa-dukkaaksi tai pysyisi laadukkaana?*

ITIL-koulutus ja ITIL-viitekehyksen noudattaminen

Tutkimuksen kohdeorganisaation valintaan vaikutti sen ITIL-keskeisyys. Tutkimustulosten avulla selvisi, kuinka paljon palvelupisteiden esimiehiä on kou-lutettu ITIL-viitekehystä varten ja mikä heidän tietämyksensä siitä on. On kui-tenkin tarkennettava, että työkokemus palvelupisteen esimiehenä ei ollut rin-nastettavissa kokonaistyöskentelyaikaan. Ennakkoon kerättyjen kyselylomak-keiden perusteella kaikki haastateltavat olivat toimineet eri tehtävässä saapues-saan organisaatioon. Kukaan ei ollut työskennellyt alusta lähtien palvelupisteen esimiehenä.

Vertailtaessa haastateltavien keskimääräistä työkokemusta ja työkokemus-ta palvelupisteen esimiehen tehtävissä, ajallinen ero on noin kuusi kuukautta. Haastateltavien keskimääräinen työkokemus oli noin puolitoista vuotta. Tämä ei kuitenkaan selitä tutkimustulosta, jonka mukaan haastateltavien ITIL-tietämyksessä on löydettävissä suuria eroja. Kaksi haastateltavista ei ole saanut ITIL-koulutusta lainkaan. Erot ITIL-koulutuksessa voivat johtaa viivästymiin tai häiriöihin liiketoimintaprosesseissa, mikäli niitä ei johdeta palvelupisteissä sa-mojen viitekehyksen mukaisten prosessien mukaan. ITILin täydellisen omak-sumisen etuihin luetaan muun muassa palveluhäiriöiden väheneminen ja orga-nisaation resurssien tehokas hyödyntäminen (BCS Koolitus, 2015). Mahdollisia syitä ITILin epäonnistuneeseen käyttöönottoon voi olla useita, mutta yksi kes-keisimmistä voi olla Sharifin ja muiden (2008) mukaan työhöiden puutteelli-suus. Mikäli organisaation tavoitteena on noudattaa ITILiä ja sen mukaisia pro-sesseja, tulisi jokaiselle palvelupisteen esimiehelle taata sama ITIL-koulutus. Näin ollen saataisiin minimoitua ainakin työhöiden puutteellisuuden vaiku-tus viitekehyksen omaksumisen epäonnistumiseen. Jotta nämä hyödyt saatai-

siin valjastettua organisaation käyttöön, ITIL-koulutuksen on mahdollistettava tasapuolisesti kaikkien palvelupisteiden kesken. Vaikka tulosten perusteella ITILin ei mainita vaikuttavan palvelupisteiden laatujohtamiseen, moni haastateltavista pitää aikaisempaa esimieskokemusta apuna tiimin johtamisessa.

Mikäli kohdeorganisaatioissa tahdotaan noudattaa ITILiä, tulisi sen johtaminen noudattaa prosessinmukaista toimintaa. Haastateltavat ovat kuitenkin ilmaisseet tavoittelevansa ennemmin prosessien lopputuotteen laatua kuin yhdenmukaista toimintaa. Laadunhallinta voi näin ollen muodostua haasteelliseksi organisaatioissa. ITILin mukaisten prosessien noudattaminen ei siis takaa lopputuotteen laadullisuutta, mikäli laatua ei mitata toiminnan yhdenmukaisuudella. Tällöin onkin pohdittava, miksi kohdeorganisaatio käyttää ITIL-viitekehystä, jos ei prosessien noudattamista varten.

Palvelupisteen johtamisen ydinkompetenssit

Albacete-Sáezin ja muiden (2011) mukaan organisaation laadunhallintaan voivat vaikuttaa yhtä lailla esimiehet kuin organisaation ylin johto. Tämän näkemyksen perusteella tutkimustulokset vahvistavat käsitystä siitä, että palvelupisteen esimiehet voivat omalta osaltaan ohjata laadunhallintaa. Tulosten mukaan johtajan tärkeimpänä ydinkompetenssina pidetään ihmisten johtamis- ja henkilötaitoja. Tulokset vahvistavat myös Deringin (1998) näkemyksen aiheesta. Taulukossa 8 esitellään tutkimustulosten perusteella löydetyt 15 palvelupisteen johtajan ydinkompetenssia.

TAULUKKO 8 Palvelupisteen johtajan ydinkompetenssit

| | Palvelupisteen johtajan ydinkompetenssi | Haastateltavien määrä |
|-----|---|-----------------------|
| 1. | Ihmisten johtaminen/henkilötaidot | 8 |
| 2. | IT- tai muut tekniset taidot | 7 |
| 3. | Organisointitaidot | 5 |
| 4. | Oikeudenmukainen ja luottamuksellinen johtamistyyli | 4 |
| 5. | Palvelupisteen agentin taidot | 3 |
| 6. | Tiukka tai luja luonteenpiirre | 3 |
| 7. | Asiakkaan infrastruktuurin ja prosessien ymmärrys | 3 |
| 8. | Looginen päättelykyky | 2 |
| 9. | Oman tiimin puolustaminen | 2 |
| 10. | Esimieskokemus | 1 |
| 11. | Ajanhallintataidot | 1 |
| 12. | Stressinsietokyky | 1 |
| 13. | Palveluosaaminen | 1 |
| 14. | Positiivinen ajattelutapa | 1 |
| 15. | Hyvä huumorintaju | 1 |

Tulokset tukevat osittain myös Juranin ja Godfreyn (1999) visiota johtamisen ydinkompetensseista. Hänen mukaansa asiakaskeskeinen johtaminen voi edistää TQM-mallin toimeenpanoa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen perusteella

palvelupisteen esimiehen on tärkeää tuntea asiakkaan infrastruktuuri ja ymmärtää prosessit sen ympärillä. Johtajan palveluosaaminen voidaan nähdä osana tätä toimeenpanoa varten. Tulokset viittaavat myös transformationaalisen johtamistyylin hyödyntämiseen. Pounderin (2003) mukaan karismaattisen ja ideaalisen vaikuttamisen tavoitteena on huomioida työntekijöiden yksilökohtaiset tarpeet ja motivoida heitä. Tulosten perusteella ihmisten johtamis- ja henkilötaidot, positiivinen ajattelutapa ja hyvä huumorintaju voidaan nähdä osana transformationaalista johtamistyyliä. On tosin tulkinnanvaraista, voidaanko tiukka tai oikeudenmukainen ja luottamuksellinen johtamistyyli liittää osaksi transaktionaalista vai transformationaalista johtamista. Mikäli tiukalla luonteenpiirteellä viitataan kurinpittoon tai negatiivisen palautteen antoon, kyse voi olla enemmän Laohavichienin ja muiden (2009) esittämästä transaktionaalisesta johtamistyylistä. Heidän mukaansa kyseinen johtamistyyli perustuu työntekijöiden palkitsemisjärjestelmään ja laatutavoitteiden asettamiseen. Tämä menettelytapa vahvistaa myös tulosten mukaan henkilötaitoihin perustuvaa johtajan ydinkompetenssia.

Laatujohdamisen menetelmät ja prosessit

Palvelupisteen esimiehen ydinkompetenssien ja laatujohdamiseen käytettävien menetelmien ja prosessien välillä on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä. Tulosten mukaan haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että palvelupisteen laatujohdamissa tarvitaan eniten henkilötaitoja. Laatujohdaminen perustuu nimenomaan ihmisten johtamiseen, eikä asioiden hallinnointiin, haastateltavien mukaan. Tärkeimmiksi menetelmiksi osoittautuivat rakentavaan palautteenantoon ja työntekijän kuuntelemiseen perustuva viestintä. Tämä tukee ensimmäistä, neljättä, kuudetta ja seitsemättä edellä esitettyä johtajan ydinkompetenssia. Ajanhallintataitojen ydinkompetenssia varten haastateltavat mainitsevat varaavansa aikaa työntekijöille ja etenkin kahdenkeskisille keskusteluille. Yksi tärkeä laatujohdamisen menetelmä tai prosessi mainitaan olevan tiimin ohjeiden aktiivinen päivittäminen, jonka voidaan nähdä tukevan johtajan toista, viidettä ja kolmattatoista ydinkompetenssia. Sekä esimiehen että työntekijöiden palveluosaamisen ylläpidon takaamiseksi haastateltavat mainitsevat koulutuksesta huolehtimisen ja resurssien hallinnan. Resurssien hallinnalla viitataan sekä työntekijävolyymiin että teknisten resurssien hallintaan. Vaikka positiivinen ajattelutapa tai hyvä huumorintaju nähdään vähemmän tärkeinä ydinkompetensseina, voidaan näitä tarvita niin tehokkaassa viestinnässä kuin tiimihengen kasvattamisessa. Tämän lisäksi yksi tärkeimmistä laatujohdamisen osa-alueista on vahvistaa yhteistä tiimihenkeä järjestämällä tiimitapahtumia työajan ulkopuolella.

On tulkinnanvaraista, viestivätkö edellä esitettyt johtajuuden ydinkompetenssit ja laatujohdamisen menetelmät organisaation laatuksellisuudesta vai itse opituista johtamismalleista. Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan päätellä, että nykyisen mallin mukaan palvelupisteiden esimiehille on annettu paljon vastuuta ja heidän tulee kyetä hallitsemaan niin tiimin kuin asioiden johtaminen, prosessien hallinta ja laaduntarkkailu. Vaikka Lakshman (2006) ja Juran ja Godfrey (1999) painottavatkin johtajan roolin merkitystä onnistuneen laadunhallinnan kannalta, Albacete-Sáezin ja muiden (2011) mukaan laadunhallinta on

suositeltavaa keskittää yhtä vastuuroolia varten. Mikäli kohdeorganisaation ylin johto tukee ajatusta siitä, että jokaisen palvelupisteen esimies on vastuussa palvelupisteen laadunhallinnasta, nykyinen laatujohtaminen vastaa organisaatiokulttuurin mukaista toimintatapaa, kuten myös Waldman (1993) toteaa. Toisaalta, kuten aiemmin on todettu, tätä tutkimusta varten ei ole haastateltu kohdeorganisaation ylintä johtoa. Tällöin tutkimustulosten tulkinnallisuus laatu-kulttuurin osalta jää vajavaiseksi.

Laadun ylläpitäminen ja parantaminen

Palvelupisteiden laadun ylläpitämiseen ja parantamiseen käytettävät keinot noudattavat osittain Deringin (1998) näkemystä organisaation laatujohtamisesta. Haastateltavien mukaan laatua pyritään ylläpitämään viikkopalavereiden ja tiimin sisäisen viestinnän avulla. Yksi haastateltavista vertaa viikkopalavereita myös workshopin kaltaiseen työpajaan, jossa läpikäydään tiimiä koskevat ajan-kohtaiset aiheet ja keskustellaan esimiehen ja tiimin kesken mahdollisista häiriöistä ja epäkohdista. Myös Dering (1998) ehdottaa kokouksien hyödyntämistä osana laatujohtamista. Hänen mukaansa tiimin ja työntekijöiden kehittäminen kuuluvat johtajan tehtäviin. Myös tutkimustulosten perusteella palvelupisteiden esimiehet panostavat henkilökohtaiseen mentorointiin, joilla tuetaan tiimin ja työntekijöiden kehitystä. Moni haastateltavista kokee systemaattisen loppukäyttäjäpalautteiden läpikäynnin osana laatujohtamista, jolla pyritään parantamaan palvelun laatua. Tämä voidaan rinnastaa Deringin (1998) mukaiseen mittaamiseen, analysointiin ja raportointiin sekä prosessien parantamiseen.

Tutkimustuloksista käy myös ilmi, että palvelupisteiden laatujohtamisessa voidaan hyödyntää vertaistukea eli kokeneen työntekijän tietotaitoa uuden työntekijän mentoroinnissa. Vertaistuen käyttö voidaan nähdä kuuluvan osaksi sekä muutoksenhallintaa sekä vision ja tavoitteen ohjausta, riippuen vertaistuen käytön tavoitteesta. Vertaistuki on tehokas menetelmä etenkin muutoksen johtamisprosessin näkökulmasta. Huq (2005) esittää, että johtamisprosessin neljännessä ja viidennessä vaiheessa esimiehen on valtuutettava työntekijät osaksi laadunhallintaa ja kannustettava näitä oma-aloitteiseen ongelmanratkaisuun. Vertaistuen avulla mentorointi voidaan hajauttaa tiimin sisällä sen sijaan, että kaikki vastuu siirretään yhdelle työntekijälle, kuten esimiehelle. Lisäksi vertaistuki valtuuttaa tiimin ottamaan vastuuta laadun ylläpidosta ja varmistamaan, että tiimin jäsenten osaamis pääoma vastaa laatuksikriteerejä. Tämä tosin vaatii laatuksikriteerien määrittämisen, jotta esimies voi edistää vertaistuen toteutusta tiimissä.

Kootusti, tutkimustuloksista on löydettävissä laadun ylläpitoon suunnattuja toimenpiteitä. Palvelupisteiden esimiehet pyrkivät ennaltaehkäisemään mahdollisten sanktioiden saamista seuraavien toimenpiteiden avulla:

- aktiivinen tiimin sisäinen viestintä
- viikkopalaverit ja workshopit
- juurisyyntä tutkinta ja analysointi
- asiakaspalautteiden läpikäynti

- kahdenkeskiset palaverit
- henkilökohtainen opastus ja mentorointi
- työntekijöiden sopeuttaminen työympäristöön
- vertaistuen käyttö

Nämä toimenpiteet vastaavat lähes samoja menetelmiä, joita käytetään myös silloin, kun palvelutasosopimusta ei ole noudatettu (ks. alaluku 6.5).

7.3 Laatujohtamisen haasteet kohdeorganisaatiossa

Tutkimustulosten perusteella palvelupisteiden laatujohtamisen haasteet voivat perustua laadunhallinnan prosessien ja menetelmien ylläpitoon tai vastaavasti niiden puutteeseen. Tässä alaluvussa perehdytään niihin haasteisiin, joiden koetaan vaikuttavan negatiivisesti laadunhallinnan toteutumiseen ja palvelupisteiden toimintaan.

Laadunhallintajärjestelmän, -prosessien ja roolien puute

Tutkimuksen kannalta kenties merkittävin tulos on, että osa haastateltavista ei koe kohdeorganisaatiossa olevan keskitettyä laadunhallintaa tai järjestelmää, joka tukisi systemaattista laadunhallintaa. Näin ollen kohdeorganisaatiosta puuttuu myös laatu kulttuuri, joka ohjaisi myös palvelupisteiden johtamista. Laadunhallinnan puuttuminen merkitsee myös laatu prosessien ja laatu yksikön puutosta. Tämä tukee Sharifin ja muiden (2008) teoriaa ITILin käyttöönoton haasteellisuudesta. Lisäksi Sebastianelli ja Tamimi (2003) esittävät kulttuurillisten tai organisaatiollisten esteiden heikentävän laadunhallinnan toteutumista. Koska kohdeorganisaatiossa ei ole nimettyä laatu yksikköä, osa haastateltavista ei koe pystyvänsä noudattamaan laatu kriteeristöä, koska niitä ei ole annettu. Organisaatiossa myöskään ole tukitahoa, joka toteuttaisi jatkuvaa laaduntarkkailua. Puuttuvaa laatu kriteeristöä voidaan perustella ensinnäkin puuttuvilla laatu indikaattoreilla (ks. taulukko 7). Toiseksi, tutkimustuloksista ei käy ilmi, että palvelupisteiden esimiehet saisivat tukea laadunhallintaan organisaation ylimmältä johdolta. Ylimmän johdon sitoutuminen on usean tutkimuksen mukaan ensisijainen vaatimus onnistuneelle laadunhallinnalle (Powell, 1995; Saraph ym., 1989; Tarí, 2005; Talib & Rahman, 2010; Lakshman, 2006; Albacete-Sáez ym., 2011). Se, etteivät palvelupisteiden esimiehet pidä ylimmän johdon tukea kriittisenä menestystekijänä, ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sen läsnäolo olisi tarpeellista tai merkityksellistä laadunhallinnan kannalta. Yksi osoitus tästä on, että organisaation sisäisen viestintä koetaan haasteellisenä. Vaikka tekniikan mainitaan olevan osasy viestinnän haasteellisuuteen, haastateltavat kokevat viestinnän osittain haasteelliseksi niin asiantuntija- kuin myyntitiimien kanssa. Viestintä voi olla opittu organisaatiokulttuurillinen piirre, joka on siirretty hierarkkisesti ylhäältä alaspäin.

Vaihtoehtoisena ratkaisuna voidaan esittää muodostettavaksi erillinen laatu yksikkö tai laadunhallintaa varten nimetty laatujohtaja. Keskitetyn laadun-

hallinnan avulla voidaan ensisijaisesti muodostaa laatujärjestelmä, joka perustaa pohjan laatusuunnittelulle, laaduntarkkailulle ja laadun ylläpidolle. Mahdollisen laatuyksikön rooli tukisi palvelupisteiden laatujohtamista ja auttaisi laatuksiteerien ja laatumittareiden luonnissa. Laatujohtajan rooli edistäisi myös ITILin noudattamista ja kriittisten menestystekijöiden ja niiden suorituskyky-mittareiden määrittelyä.

Työntekijöiden sitouttaminen

Tulosten mukaan tyytyväiset työntekijät ja työntekijöiden sitouttaminen ovat molemmat kriittisiä menestystekijöitä palvelupisteiden laadunhallinnassa. Tarín (2005) mukaan laadunhallinnan suunnittelun edellytyksenä on työntekijöiden sitouttaminen, jonka myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat. Tulosten perusteella palvelun ulkoistaminen ja rekrytointiprosessi voivat olla osasyynä työntekijöiden haasteelliseen sitouttamiseen. Tämä voi vastaavasti ilmetä työntekijöiden vaihtuvuutena. Samalla palvelunlaadun ylläpito vaikeutuu. Haastateltavien mukaan työntekijäresursseja on usein liian vähän, mikä vaikeuttaa SLA:n noudattamista ja johtaa lopulta sanktioihin.

Sebastianelli ja Tamimi (2003) esittävät puutteellisen henkilöstöjohtamisen olevan mahdollinen este laadunhallinnan toteutumiselle. Yhden haastateltavan mukaan organisaation tulisi keskittyä uusien työntekijöiden rekrytointiprosessiin ja näin ollen varmistaa tarvittavan osaamisen takaaminen. Mikäli työntekijöille annetaan mahdollisimman realistinen kuva työtehtävistä, voidaan maksimoida työntekijöiden sitoutuneisuus sekä palvelupisteessä että organisaatiossa työskentelemiseen. Läpinäkyvä rekrytointiprosessi on paitsi onnistunut, mutta tuottaa myös tyytyväisiä työntekijöitä. Rekrytointiprosessiin ehdotetaan hyödynnettävän myös tiimien välistä yhteistyötä. Rekrytointivastaavan osaston ja palvelupisteiden välinen viestintä nousee näin ollen tärkeään asemaan. Mikäli rekrytinnissa tulee huomioida palvelupistekohtaiset osaamistarpeet, korostuu yhteistyön merkitys entistä enemmän. Palvelupisteiden esimiesten olisi näin ollen suositeltavaa hyödyntää oman tiiminsä tietotaitoa ja mahdollisesti nimetä rekrytointiprosessiin osallistuva työntekijä, joka pystyy välittämään totuudenmukaista tietoa palvelupistetyöskentelystä ja tarvittavista taidoista.

Työntekijöiden jatkuvan koulutuksen puute

Kohdeorganisaatiossa nähdään tarve työntekijöiden jatkuvalla koulutuksella, jossa hyödynnettäisiin esimerkiksi henkilökohtaista mentorointia. Uusille työntekijöille tarjotaan kahden viikon kestoisen call coaching-koulutus. Sen tarkoituksena on toimia alustavana peruskoulutuksena ja valmentaa palvelupisteessä työskentelyyn. Haastateltavat toivoisivat tämän perehdytyksen lisäksi pitempiketoista ja kontrolloidumpaa koulutusta uusille työntekijöille. Yksi merkittävä tekijä on, että sekä kouluttaja että koulutettava sitoutuvat prosessiin (Talib & Rahman, 2010). Haastateltavien mukaan kahden viikon peruskoulutuksesta vastaa vain yksi henkilö, minkä jälkeen perehdytysvastuu siirtyy palvelupisteelle tai sen esimiehelle. Haasteelliseksi koulutuksen tekee myös se, että jokainen palvelupiste on erilainen ja painottaa eri osaamisalueita. Koulutusvastuuseen tulisi sitouttaa useampi kouluttaja vastuun jakamiseksi. Toinen vaihtoehto

on lisätä yhteistyötä koulutusvastaavan ja tiimien välillä. Ensisijaisena toimenpiteenä ehdotetaan päämentoroijan nimeämistä jokaista palvelupistettä kohden. Tällöin koulutusprosessi olisi kontrolloidumpaa ja työntekijöiden taitotasa mitattaisiin säännöllisesti. Tämä mahdollistaisi myös kriittisten menestystekijöiden, kuten työntekijöiden sitoutumisen ja työntekijöiden tyytyväisyyden, mittaamisen. Palvelupistekohtaiset mentorit voisivat toisin sanoen toimia näiden kriittisten menestystekijöiden suorituskykymittareina tai niiden mittaajina. On kuitenkin huomioitava, että prosessinmukainen koulutus vaatii perinteisen laadunhallinnan, mikä taas ei vastaa organisaation nykyistä laatujohtamista.

Muutoksenhallinta

Muutoksenhallinnan koetaan tutkimustulosten perusteella olevan haasteellista pääosin organisaatiollisten toimintatapojen takia. Haastateltavat kokevat, että muutoksia ei valmistella tai niitä varten toteutettavaan taustatutkimukseen ei varata tarpeeksi aikaa. Tämä voi hidasta päätöksentekoa. Tämä tukee Huqin (2005) teoriaa siitä, että muutoksenjohtamisessa on huomioitava prosessin arviointi ja sen mahdollinen dokumentointi. Vaikka yksi haastateltavista toteaa muutoksenhallinnan olevan osa laatujohtamista, muutosprosessin analysoinnin puute voi viestiä laatu järjestelmän puutteellisuudesta. Mikäli organisaatiolle ei ole määrättyä laadunhallinnan yksikköä, myös laatu prosessien, kuten muutoksenhallinnan prosessien kontrollointi ei ole systemaattista. ITILin mukaan muutoksenhallinta on osa palvelustransition vaihetta. Näin ollen myös ITIL asettaa tietyt kriittiset menestystekijät muutoksenhallinnalle, joita ovat muun muassa liiketoiminnan ja IT:n muutospyyntöihin reagoiminen (Axelos, 2013.) On huomioitava, että palvelustransitio sisältää myös muutoksen evaluoinnin, joka tukee toteutettavan muutoksen analyysia. Prosessikohtaisesti kohdeorganisaation on suositeltavaa noudattaa ITILin mukaista palvelustransition mallia muutoksenhallintaan liittyen. Palvelupistetasoisesti muutoksenhallintaan voidaan vaikuttaa etenkin transformationaalisella johtamistyyllillä, jolla voidaan visioida ja tukea tavoiteltavaa päämäärää (Dering, 1998; Bass & Riggio, 2006).

7.4 Kriittisten menestystekijöiden vaikutus laatujohtamiseen

Tutkimuksen alkuperäiseksi tutkimusongelmaksi esitettiin seuraavaa: *mitkä ovat laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja miten ne vaikuttavat palvelupisteen laatujohtamiseen ITIL-viitekehystä noudatettavassa organisaatiossa.* Haastatteluiden perusteella oli löydettävissä yhteensä 14 kriittistä menestystekijää (ks. taulukko 5). Taulukko 9 toimii tämän tutkimuksen yhteenvedona. Taulukossa on havainnollistettu, mitkä ovat tämän tutkimuksen mukaan palvelupisteen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja niiden laatuindikaattorit, ja mitä laatujohtamisen ydinkompetensseja ja metodeja tai prosesseja palvelupisteen esimiehet käyttävät näiden tekijöiden saavuttamiseksi. Johtopäätökset kunkin kriittisen menestystekijän mukaisesti käytettävistä laadunhallinnan menetelmistä on johdettu taulukon 5, taulukon 7 ja tutkimustulosten pohjalta.

TAULUKKO 9 Tulosten yhteenveto

| Palvelupisteen laadunhallinnan kriittinen menestystekijä | Laatuindikaattori | Johdajan ydinkompetenssit | Laadunhallinnan metodit ja prosessit | Laadun ylläpidon ja parantamisen menetelmät |
|--|---|---|---|--|
| Työkalujen hallinta | Palvelutaso, asiakaspalaute | IT- tai palvelupiste- taidot, työkalujen ymmärrys, palveluosaaminen | Ohjeiden luonti, läpikäynti ja päivittäminen, resurssienhallinta | Viikkopalaverit |
| Henkilökohtainen mentorointi | Ei määriteltyä laatumittaria | Ihmisten johtaminen ja henkilötaidot, IT- tai palvelupistetaidot, urakehityksen tukeminen | Vertaistuen käyttö, keskustelutaidot, viikkopalaverit ja workshopit | Kahdenkeskiset palaverit, palautekeskustelut |
| Työntekijöiden kouluttaminen | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute | Henkilötaidot, ihmisten johtamistaidot | Työntekijän koulutuksesta huolehtiminen, läsnäolo, asiakas- ja loppukäyttäjäpalautteen läpikäynti, vertaistuen käyttö | Henkilökohtainen opastus ja mentorointi, vertaistuki |
| Jatkuva seuranta ja monitorointi | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute | Ajanhallinta, stressinsietokyky, organisoitintaidot | Viikkopalaverit ja workshopit, juurisyyn tutkimista ja analysointia, asiakas- ja loppukäyttäjäpalauteen läpikäynti | Aktiivinen tiimin sisäinen kommunikointi, työn kuormittavuuden seuraaminen |

(jatkuu)

Taulukko 9 (jatkuu)

| Palvelupisteen laadunhallinnan kriittinen menestystekijä | Laatuindikaattori | Johtajan ydinkompetenssit | Laadunhallinnan metodit ja prosessit | Laadun ylläpidon ja parantamisen menetelmät |
|--|--------------------------------|---|--|---|
| Tyytyväiset työntekijät | Ei määriteltäviä laatumittaria | Johtamistaidot, oikeudenmukainen johtamistapa, henkilötaidot, positiivinen ajattelutapa, hyvä huumorintaju | Ihmislähtöinen johtamistyyli, yhteishengen ylläpitäminen, tiimita- pahtumien järjestäminen, läsnäolo, jaettu päätöksenteko, läpinäkyvä kommunikointi, aikaa työntekijöille ja kahdenkeskisyhteisöille | Työn kuormittavuuden seuraaminen, viikkopalaverit |
| Työntekijöiden sitouttaminen | Ei määriteltäviä laatumittaria | Henkilötaidot, oikeudenmukaisuus, työntekijöiden osallistaminen, delegointitaidot, hyvä huumorintaju, positiivinen ajattelutapa | Rekrytointiprosessiin osallistuminen, yhteishengen ylläpitäminen | Viikkopalaverit, kahdenkeskiset keskustelut, työn kuormittavuuden seuraaminen |
| Sisäinen ja ulkoinen viestintä | Ei määriteltäviä laatumittaria | Organisointitaidot, asiakasinfrastruktuurin ja prosessien ymmärrys | Läpinäkyvä kommunikointi, viikkopalaverit, palautteenantoon ja työntekijän kuuntelemiseen perustuva viestintä, aikaa työntekijöille ja kahdenkeskisyhteisöille | Viikkopalaverit, aktiivinen tiimisisäinen kommunikointi |

(jatkuu)

Taulukko 9 (jatkuu)

| Palvelupisteen laadunhallinnan kriittinen menestystekijä | Laatuindikaattori | Johdajan ydinkompetenssit | Laadunhallinnan metodit ja prosessit | Laadun ylläpidon ja parantamisen menetelmät |
|--|---|--|---|---|
| Työntekijäkapasiteetin hallinta | Palvelutaso | Organisointitaidot, johtamistaidot, palvelupistetyökokeemus, oman tiimin puolustaminen | Työskentelymallien muutos, I, isätyöntekijöiden palkkaaminen | Viikkopalaverit, vertaistuen käyttö |
| SLA ja palvelunlaadun mittaaminen | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute | Looginen päättelykyky, palveluosaaminen, asiakasinfrastruktuurin ymmärrys | Juurisyyn tutkimista ja analysointia, asiakas- ja loppukäyttäjäpalauteen läpikäynti | Loppukäyttäjien palauteiden läpikäynti, henkilökohtainen opastus ja mentorointi, aktiivinen kommunikointi tiimin sisäisesti |
| Oikeiden työntekijöiden valinta | Ei määriteltäviä laatumittareita | Ihmisten johtaminen ja henkilötaidot | Rekrytointiprosessiin osallistuminen, läpinäkyvä kommunikointi | Henkilökohtainen mentorointi |
| Keskitetty laadunhallinta ja laadunvarmistus | Ei määriteltäviä laatumittareita | Ihmisten johtaminen, tiukkuus, ajanhallinta, organisointitaidot, laatusertifikaatin tietämys | Läpinäkyvä kommunikointi, juurisyyn tutkimista, asiakas- ja loppukäyttäjäpalauteen läpikäynti, kehitysparannukset | Tiimin sisäinen kommunikointi, viikkopalaverit, henkilökohtainen mentorointi, loppukäyttäjäpalauteen läpikäynti |

(jatkuu)

Taulukko 9 (jatkuu)

| Palvelupisteen laadunhallinnan kriittinen menestystekijä | Laatuindikaattori | Johtajan ydinkompetenssit | Laadunhallinnan metodit ja prosessit | Laadun ylläpidon ja parantamisen menetelmät |
|--|---|--|---|---|
| Palvelu- ja liiketoimintaprosessit | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute | Asiakasinfrastruktuurin ja prosessien ymmärtäminen, muutoksenhallinta | Juurisyyntutkimus ja analysointi, työskentelymallien muutos, kehitysparannukset | Tiimin sisäinen kommunikointi, viikkopalaverit, |
| Vastuulliset työntekijät | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute | Ihmisten johtaminen, henkilötaidot, oikeudenmukaisuus, luottamus työntekijöihin | Jaettu päätöksenteko, vastuun jakaminen, vertaistuen käyttö | Henkilökohtainen mentorointi, vertaistuen käyttö |
| Työtehtävien priorisoiminen (Multitasking) | Palvelutaso, asiakaspalaute, loppukäyttäjäpalaute | Organisointitaidot, ajanhallintataidot, looginen päättelykyky, stressinsietokyky | Jaettu päätöksenteko | Vertaistuen käyttö, viikkopalaverit ja workshopit |

8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää *mitkä ovat laadunhallinnan kriittiset menestystekijät ja miten ne vaikuttavat palvelupisteen laatujohtamiseen ITIL-viitekehystä noudatettavassa kohdeorganisaatiossa*. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin selvittämään, *mitä laatu on ja miten sitä mitataan ITIL-prosesseja noudatettavassa organisaatiossa ja miten kyseistä organisaatiota johdetaan, jotta palvelupisteen toiminta muuttuisi laadukkaaksi tai pysyisi laadukkaana*. Tutkimuksen otantajoukoksi valittiin kymmenen palvelupisteen esimiestä suomalaisen IT-yrityksen ulkomailla sijaitsevasta palvelutuotanto-organisaatiosta. Tutkimustulokset saatiin haastatteleamalla kohdeorganisaation kahdeksaa palvelupisteen esimiestä teemahaastattelurungon avulla. Puolistrukturoidut teemahaastattelut toteutettiin suomen tai englannin kielellä, riippuen haastateltavan työkielestä. Haastatteluiden teemoiksi valikoituivat laadun ja laadunhallinnan kriittisten menestystekijöiden määrittäminen, laadunhallinnan onnistumisen mittaaminen, palvelupisteen laatujohtaminen sekä laatujohtamisen haasteet. Kyseisten teemojen lisäksi kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin ITIL-viitekehyyksen mukaista laadunhallintaa ja palvelupisteen osuutta palvelun elinkaarimallissa ja IT-palvelunhallinnassa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Litteroidun tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysia, teemoittelua ja luokittelua.

Ensimmäisessä alaluvussa kerrataan keskeisimmät tutkimustulokset. Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tarkastellaan kriittisesti toisessa alaluvussa. Viimeinen alaluku esittelee mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

8.1 Laatujärjestelmä luo pohjan laadun mittaamiselle

Tutkimuksen tavoite oli tieteellisestä näkökulmasta tuottaa uutta tietoa laadunhallinnan kriittisistä menestystekijöistä johtamisnäkökulmasta. Aikaisemmissa tutkimuksissa oli perehdytty laadunhallinnan kriittisiin menestystekijöihin,

mutta ilman ITIL-viitekehyksen painotusta. Vastaavasti kriittisiä menestystekijöitä oli tutkittu ITIL-prosessien mukaisesti, mutta ilman laadullista näkökulmaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli näin ollen yhdistää sekä laadunhallinnan kriittisten menestystekijöiden tarkastelu, että palvelupisteen laatujohtaminen ITIL-organisaatiossa. Näkökulma saattoi olla mielenkiintoinen, mutta se asetti myös haasteen tutkimuksen rajaukselle. Jälkeenpäin arvioituna tutkimuksen aihepiiri on melko laaja, kun huomioidaan ITIL-viitekehyksen ja laadunhallinnan konseptit. Koska jokaista palvelun elinkaaren prosessia varten on määritetty omat kriittiset menestystekijät, tutkimuksen aihepiiri olisi ollut suositeltavaa rajata yhteen näistä prosesseista. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää mahdollisena esitutkimuksena kohdeorganisaation laadunhallinnan nykytilan selvittämiseksi ja laatuopäkohtien havainnollistamiseksi.

Tutkimustulosten perusteella laatu määritellään kohdeorganisaatiossa kahdella tavalla. Valtaosa haastateltavista määrittely laadun tarkoittavan prosessien lopputuotteen eli palvelupisteen tuottaman palvelun erinomaisuutta. Tämä näkemys poikkesi perinteisestä laadun määritelmästä, jonka mukaan laatu koetaan prosessien mukaisena toimintana. Laadun määritelmä oli kuitenkin ristiriidassa haastateltavien mainitsemiin prosesseihin. Laatu mainittiin tavoiteltavan muun muassa työntekijöiden kouluttamisella, jonka kuvattiin noudattavan prosessinomaista suunnitelmaa. Koska laatu arvioidaan palvelupisteiden palvelujen erinomaisuutena, prosessin noudattaminen ei näin ollen takaa laatu.

Kirjallisuuskatsauksen mukaisista kriittisistä menestystekijöistä oli löydettävissä sekä yhtäläisyyksiä että eroja tutkimustuloksiin verrattuna. Esimerkiksi aikaisempien tutkimusten mukaan yksi kriittisimmistä menestystekijöistä oli ylimmän johdon tuki, kun vastaavasti tämän tutkimuksen mukaan vastaava menestystekijä oli työkalujen hallinta. Tutkimustulosten perusteella löydettiin seuraavat 14 laadunhallinnan kriittistä menestystekijää:

1. Työkalujen hallinta
2. Henkilökohtainen mentorointi
3. Työntekijöiden kouluttaminen
4. Jatkuva seuranta ja monitorointi
5. Tyytyväiset työntekijät
6. Työntekijöiden sitouttaminen
7. Sisäinen ja ulkoinen viestintä
8. Työntekijäkapasiteetin hallinta
9. SLA ja palvelunlaadun mittaaminen
10. Oikeiden työntekijöiden valinta
11. Keskitetty laadunhallinta ja laadunvarmistus
12. Palvelu- ja liiketoimintaprosessit
13. Vastuulliset työntekijät
14. Työtehtävien priorisoiminen (Multitasking).

SLA:n eli palvelutasosopimuksen ja palvelutason toteuman erotuksen sekä asiakas- ja loppukäyttäjäpalautteiden mainittiin olevan tärkeimmät laatumitta-

rit. Osalle kriittisistä menestystekijöistä ei ollut määritelty laatumittareita tai ITILin mukaisia suorituskykymittareita. Tärkeimmät palvelupisteen esimiehet vaadittavat johtajan ydinkompetenssit keskittyivät ihmisten johtamis- ja henkilötaitoihin, palvelupisteosaamiseen, organisointitaitoihin sekä oikeudenmukaiseen johtamistyyliin. Kriittisten menestystekijöiden saavuttamiseksi palvelupisteiden esimiehet hyödynsivät eniten viikkopalavereita, läpinäkyvää tiimin sisäistä viestintää, juurisyyn analyysia ja vastuunjakoja sekä jaettuun päätöksentekoon ja tiimin yhteishengen tukemiseen tarvittavia menetelmiä. Keskeisimmät laatujohtamisen haasteet olivat palvelupisteiden työntekijöiden sitouttaminen ja jatkuvan koulutuksen ylläpitäminen sekä muutoksenhallinta. Kenties merkittävin tulos oli, että kohdeorganisaatiossa ei ollut keskitettyä laadunhallintajärjestelmää, mikä selitti myös laatumittareiden puutteellisuuden ja laadunhallinnan käsitteistön haastavuuden haastateltaville haastattelutilanteessa. Laatumittareiden puute muodosti haasteen laaduntarkkailulle tai sen suunnittelulle. Laatumittareiden puuttuminen vastaavasti vaikutti heikentävästi laadunhallinnan toteutumiseen ja ITIL-viitekehyksen käyttöönoton onnistumiseen.

Tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa ei ole määriteltyä laatujohtajajärjestelmää tai laadullista tukiverkostoa, jonka mukaan toimenpiteitä voitaisiin linjata esimerkiksi liiketoiminnallisten ja palvelutasosopimusten mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta kohdeorganisaatio voisi varmistaa ITIL-viitekehyksen onnistuneen käyttöönoton, sen tulisi vahvistaa palvelupisteiden ja ylimmän johdon yhteistyötä ja viestintää. Tätä teoriaa vahvistivat myös aikaisemmat tutkimukset. Lisäksi organisaation johtamisessa tulisi varmistaa, että kaikille palvelupisteille ja näiden esimiehille taataan samanarvoinen ITIL-koulutus. Tehokkaan laatujohtamisen takaamiseksi organisaatiossa tulisi keskittyä ensisijaisesti keskitetyn laadunhallintajärjestelmän suunnitteluun ja toimeenpanoon sekä laaturoolien nimeämiseen. Laatusuunnittelussa tulisi huomioida eritoten tulosten mukaisten kriittisten menestystekijöiden mitattavuus ja puuttuvien laatumittareiden määrittäminen. Jotta laatujohtajajärjestelmä saataisiin sitoutettua osaksi organisaatiokulttuuria, tulee laatujohtamisessa huomioida etenkin muutoksenhallintaa ja palvelupisteiden työntekijöiden rekrytointia varten suunniteltujen prosessien toimeenpano. Vaikka laadun määriteltiin määräytyvän palvelujen erinomaisuuden mukaan, tulisi kehittää prosesseja, joilla voidaan taata kriittisten menestystekijöiden täytyminen. Tätä varten on lisättävä palvelupisteiden esimiesten, ylimmän johdon, kouluttajien ja palvelupistekohdistusten mentoreiden välistä yhteistyötä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimusprosessi on esitelty tutkielman viidennessä pääluvussa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden analysoimista voitiin tehostaa sisällönanalyysilla, litteroimalla ja teemoittelulla. Näin ollen tutkimusaineistoa pystyttiin käsittelemään myös jälkikäteen. Laadulliselle

tutkimukselle on ominaista, että tutkimusprosessi voi muuttua tutkimuksen teon aikana. Koska aineistonkeruussa pyrittiin välttämään päällekkäisiä haastattelukysymyksiä, ensimmäinen haastattelu toteutettiin testihaastatteluna. Testihaastattelun pohjalta muodostettiin lopullinen teemahaastattelurunko. Haastatteluja varten muodostettiin alun perin 13 teemakysymystä, jotka rajautuivat lopulta kymmeneen kysymykseen. Kaikki alkuperäiset teemahaastattelun kysymykset on esitetty taulukossa 4. On kuitenkin huomioitava, että testihaastatteluita olisi ollut tarpeen järjestää useampi kuin yksi kappale. Syynä tähän voidaan esittää viidennen, seitsemännen, yhdeksännen ja kolmannentoista haastattelukysymyksen päällekkäisyyttä, mikä ilmeni haastattelujen osalta toistuvina vastauksina. Esimerkiksi laadunhallinnasta, laatujohtamisesta sekä laadun ylläpitämisestä ja sen edistämisestä oli muodostettu liian samankaltaisia kysymyksiä, mikä osaltaan vaikutti varmasti vastausten samankaltaisuuteen. Useamman testihaastattelun avulla lopullisia haastattelukysymyksiä olisi saattanut olla vähemmän kuin kymmenen. Useampi testihaastattelu olisi voinut edistää haastattelijan haastattelutaitoja, joita tarvittiin aikataulussa pysymisessä sekä haastattelun ohjaamisessa. Tätä voidaan tosin argumentoida siten, että kahdeksan teemahaastattelua tuotti sellaisia tutkimustuloksia, joista oli löydettävissä sekä yhtäläisyyksiä että eroja haastateltavien välillä. Tähän on voinut vaikuttaa, että haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata samaan kysymykseen uudestaan, mutta eri näkökulmasta, mikä selvästi lisäsi saatujen tutkimustulosten määrää. Lisäksi on huomioitava, että jokainen haastattelu on erilainen, eikä välttämättä etene prosessinmukaisesti. Näin ollen haastattelijan vastuulle jäi huolehtia tutkimustulosten analyysistä. Tutkimuksessa pyrittiin huomioimaan myös tulkinnalliset ristiriidat erikielisyyteen liittyen. Koska osa haastatteluista toteutettiin englannin kielellä, alkuperäiset englanninkieliset lainaukset on esitetty tutkielman liitteissä. (ks. liite 4). Tällä tavoin pyrittiin välttämään tutkimusaineiston harhaanjohtajaa tulkintaa ja parantamaan tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä.

Validiteetti

Mahdollisimman aitojen tutkimustulosten takaamiseksi haastattelukysymyksiä ei luovutettu haastateltaville ennen haastattelua, vaikka osa haastateltavista tätä toivoikin. Sen sijaan haastateltaville lähetettiin etukäteen kyselylomake koskien haastateltavan esimieskokemustaustaa ja tämän ITIL-koulutusta. Tällä tavoin haastateltavien annettiin valmistautua haastatteluun ilman. Mikäli haastateltavat olisivat valmistelleet vastauksensa valmiiksi, tämä olisi heikentänyt tutkimuksen validiteettiä ja tulosten totuudenmukaisuutta. Jälkeenpäin tarkasteltuna haastateltaville olisi ollut tarpeen avata tarkemmin laadunhallinnan käsitteistöä, koska haastateltavien osaaminen tästä osa-alueesta vaihteli. Koska osa tutkimuksesta keskittyi laadunhallinnan kriittisiin menestystekijöihin ja näiden mittaamiseen, haastateltavia olisi pitänyt pyytää nimeämään kutakin menestystekijää varten kohdistuva laatumittari. Tulosten avulla selvisi tosin vain muutama laatuindikaattori. Teemahaastattelurungon toisen ja kolmannen teeman korostaminen ei näin ollen olisi välttämättä tuottanut erilaisia tutkimustuloksia.

Lisäksi tutkimus kohdistui vain yhteen ITIL-organisaatioon. Näin ollen tutkimustuloksia ei voida yleistää maailmanlaajuisesti.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Ottaen huomioon tutkimustulosten mukaiset laatujohtamisen haasteet, jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan seuraavia teemoja:

- Keskitetyn laadunhallintajärjestelmän kehittäminen ja käyttöönoton seuraaminen
- Palvelupisteen työntekijöiden jatkuvan koulutusmallin kehittäminen
- Henkilöstöhallinnon ja rekrytointiprosessin vaikutus palvelupisteen laadunhallintaan

Kohdeorganisaation tai muun organisaation osalta olisi mielenkiintoista tutkia, miten laadunhallintajärjestelmä suunnitellaan ja toimeenpannaan sellaisessa organisaatiossa, jossa se otetaan ensimmäistä kertaa käyttöön. Tutkimuksella voitaisiin edistää laadunhallinnan onnistunutta suunnittelua ja laadunhallinnan prosessien läpinäkyvyyttä. Tutkimus huomioisi sekä tämän että aikaisempien tutkimusten mukaisesti yleisimmän kriittisen menestystekijän, eli organisaation ylimmän johdon näkemyksen aiheeseen. Toinen jatkotutkimusaihe perustuu tässä tutkielmassa esitettyyn laadun määritelmään. Mikäli laatu määritellään tuotettujen palvelujen erinomaisuuden mukaan, tulisi seuraavaksi keskittyä näiden palvelujen tuottajiin. Palvelupisteen työntekijöiden koulutusprosessia ja näiden osaamisen tarkastelua ehdotetaan tutkittavan kouluttajien ja organisaation uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimustuloksista voitaisiin saada selville, minkälaista osaamista palvelupisteissä tarvitaan ja miten työntekijän perehdyttäminen voidaan hajauttaa organisaatiossa. Lisäksi selvitettäisiin, miten kehitetty koulutusprosessi edistäisi tässä tutkielmassa mainittujen kriittisten menestystekijöiden täyttymistä. Kolmas jatkotutkimus tarkastelisi sen sijaan henkilöstöhallinnon vaikutusta rekrytointiprosessiin ja näin ollen palvelupisteen laadunhallintaan. Tutkimuksen tavoitteena olisi löytää ne tekijät, jotka edistävät rekrytointiprosessin kannalta palvelupisteen laadunhallintaa ja parantavat esimerkiksi työntekijöiden sitoutuneisuutta palvelupistetyöskentelyyn. Vastaavasti selvitettäisiin, minkälaiset toimenpiteet heikentävät laadunhallintaa.

Jatkotutkimuksissa suositellaan tarkasteltavan laadunhallintaa etenkin organisaation ylimmän johdon näkökulmasta, koska sen roolin on todistettu tämän ja aikaisempien tutkimusten perusteella olevan kriittinen menestystekijä sekä laadunhallinnan että onnistuneen ITILin käyttöönoton kannalta. Tutkimus ei myöskään vertaillut useamman organisaation laadunhallintaa keskenään. Eri palveluorganisaatioiden toiminnan vertaileminen tarjoaisi myös mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen, jonka tuloksia voidaan verrata tämän tutkimuksen tuloksiin.

LÄHTEET

- Ahmad, N., & Shamsudin, Z. M. (2013). Systematic approach to successful implementation of ITIL. *Procedia Computer Science*, 17, 237-244.
- Ahmad, N., Tarek Amer, N., Qutaifan, F., & Alhilali, A. (2013). Technology adoption model and a road map to successful implementation of ITIL. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(5), 553-576.
- Albacete-Sáez, C. A., Mar Fuentes-Fuentes, M., & Maria Bojica, A. (2011). Quality management, strategic priorities and performance: the role of quality leadership. *Industrial Management & Data Systems*, 111(8), 1173-1193.
- Axelos. (2011, 29 Heinäkuuta). ITIL-sanasto ja lyhenteet. ITIL® Suomenkielinen sanasto, v1.0. Haettu 12.2.2017 osoitteesta https://www.axelos.com/Corporate/media/Files/Glossaries/ITIL_2011_Glossary_FI-v1-0.pdf
- Axelos. (2013). ITIL Perustason käsikirja. London: TSO.
- Axelos. N.d. About Axelos. Haettu 26.3.2017 osoitteesta <https://www.axelos.com/about-axelos>
- Bairi, J., & Murali Manohar, B. (2011). Critical success factors in gaining user customer satisfaction in outsourced IT services. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(6), 475-493.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- BCS Koolitus. (2015, 11 Marraskuuta). IT Service Management Practices. ITIL 2011 Foundation Program kurssimateriaali.
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision sciences*, 27(1), 1-21.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative interviewing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2011). Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), 1139-1164.
- Cater-Steel, A., & Tan, W. G. (2005, November). Implementation of IT Infrastructure Library (ITIL) in Australia: Progress and success factors. In it Governance international conference, Auckland, NZ (pp. 14-16).

- Cater-Steel, A., Tan, W. G., & Toleman, M. (2006, June). Challenge of adopting multiple process improvement frameworks. In *ECIS* (pp. 1375-1386).
- Cater-Steel, A., Toleman, M., & Tan, W. G. (2006). Transforming IT service management-the ITIL impact. *ACIS 2006 Proceedings*, 81.
- Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319-340.
- Curkovic, S., Melnyk, S., Calantone, R., & Handfield, R. (2000). Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling. *International Journal of Production Research*, 38(4), 765-791.
- Dering, N. Z. (1998). Leadership in quality organizations. *The Journal for Quality and Participation*, 21(1), 32.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Eugenia, I. N. (2009). Quality Improvement in a Global Competitive Marketplace-Success Story from Nigeria. *International journal of business and management*, 5(1), 211.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses*. McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1982). Quality and business growth today. *Quality progress*, 15(11), 22-25.
- Feigenbaum, A. V. (1997). Changing concepts and management of quality worldwide. *Quality progress*, 30(12), 45.
- Feigenbaum, A. V., & Feigenbaum, D. S. (1999). New quality for the 21st century. *Quality Progress*, 32(12), 27.
- Felce, D., & Perry, J. (1995). Quality of life: Its definition and measurement. *Research in developmental disabilities*, 16(1), 51-74.
- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. Los Angeles, [Calif.] ; London: SAGE.
- Garvin, D. A. (1984). Product quality: An important strategic weapon. *Business horizons*, 27(3), 40-43.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & evaluation in higher education*, 18(1), 9-34.
- Hill, P., & Turbitt, K. (2006). Combine ITIL and COBIT to meet business challenges. *Bmc Software*.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016). *Tutki ja kirjoita* (21. uud. p.). Porvoo: Tammi.
- Hochstein, A., Tamm, G., & Brenner, W. (2005). Service oriented IT management: benefit, cost and success factors. *ECIS 2005 Proceedings*, 98.
- Huq, Z. (2005). Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(5), 452-469.

- ISO. International Organization of Standardization. Kansainvälisen standardisoimisjärjestön Internet sivut. Haettu 4.3.2017 osoitteesta <https://www.iso.org/home.html>.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Johnson, C. N. (2002). The benefits fo PDCA. *Quality Progress*, 35(5), 120.
- Juran, J., & Godfrey, A. B. (1999). *Quality handbook*. Republished McGraw-Hill.
- Kananen, J. (2008). *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, B., & Duchon, D. (1988). Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. *MIS quarterly*, 571-586.
- Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.
- Kuitunen, J. (1995). Tieteen Policy-orientaatio ja sosiaalieettisen vastuun edellytykset. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis A:421.
- Lahtela, A., Jäntti, M., & Kaukola, J. (2010, February). Implementing an ITIL-based IT service management measurement system. In *Digital Society, 2010. ICDS'10. Fourth International Conference on* (pp. 249-254). IEEE.
- Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory 1. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(1), 41-60.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D., & Cantrell, R. S. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, 16(2), 7.
- Lepmets, M., Cater-Steel, A., Gacenga, F., & Ras, E. (2012). Extending the IT service quality measurement framework through a systematic literature review. *Journal of Service Science Research*, 4(1), 7-47.
- Lepmets, M., Ras, E., & Renault, A. (2011, March). A quality measurement framework for IT services. In *SRII Global Conference (SRII), 2011 Annual* (pp. 767-774). IEEE.
- McNaughton, B., Ray, P., & Lewis, L. (2010). Designing an evaluation framework for IT service management. *Information & Management*, 47(4), 219-225.
- Mehravani, S., Hajiheydari, N., & Haghhighinasab, M. (2011). ITIL Adoption Model based on TAM. In *International Conference on Social Science and Humanity IPEDR Vol. 5 (2011) ACSIT PRESS, Singapore*.
- Patten, M. L. (2017). *Proposing empirical research: A guide to the fundamentals* (Fifth edition.). London: Routledge.
- Pollard, C., & Cater-Steel, A. (2009). Justifications, strategies, and critical success factors in successful ITIL implementations in US and Australian companies: an exploratory study. *Information systems management*, 26(2), 164-175.
- Porter, L. J., & Parker, A. J. (1993). Total quality management – the critical success factors. *Total quality management*, 4(1), 13-22.

- Potgieter, B. C., Botha, J. H., & Lew, C. (2005, July). Evidence that use of the ITIL framework is effective. In *18th Annual conference of the national advisory committee on computing qualifications, Tauranga, NZ* (pp. 160-167).
- Pounder, J. S. (2003). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *Journal of Management Development, 22*(1), 6-13.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic management journal, 16*(1), 15-37.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review, 19*(3), 419-445.
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. New York: Oxford University Press.
- Salegna, G., & Fazel, F. (2000). Obstacles to implementing quality. *Quality Progress, 33*(7), 53.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management, 17*(4), 393-409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision sciences, 20*(4), 810-829.
- Schroeder, R. G., Linderman, K., & Zhang, D. (2005). Evolution of quality: first fifty issues of production and operations management. *Production and Operations Management, 14*(4), 468-481.
- Sebastianelli, R., & Tamimi, N. (2003). Understanding the obstacles to TQM success. *The Quality Management Journal, 10*(3), 45.
- Seetharaman, A., Sreenivasan, J., & Boon, L. P. (2006). Critical success factors of total quality management. *Quality and quantity, 40*(5), 675-695.
- SFS ry. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n Internet-sivut. Haettu 4.3. osoitteesta <http://www.sfs.fi/iso9000>.
- Sharifi, M., Ayat, M., Rahman, A. A., & Sahibudin, S. (2008, August). Lessons learned in ITIL implementation failure. In *Information Technology, 2008. ITSIM 2008. International Symposium on* (Vol. 1, pp. 1-4). IEEE.
- Soomro, T. R., & Hesson, M. (2012). Supporting best practices and standards for information technology Infrastructure Library. *Journal of Computer Science, 8*(2), 272.
- Stolte-Heiskanen, V. (1987). Tieteen etiikka ja tieteen legitimizeetikriisi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.), 48-61.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2010). Critical success factors of TQM in service organizations: a proposed model. *Services Marketing Quarterly, 31*(3), 363-380.
- Tan, W. G., Cater-Steel, A., & Toleman, M. (2009). Implementing it service management: A case study focussing on critical success factors. *Journal of Computer Information Systems, 50*(2), 1-12.
- Tari, J. (2005). Components of successful total quality management. *The TQM magazine, 17*(2), 182-194.

- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organisational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 226-237.
- Tuchman, B. W. (1980). The decline of quality. *New York Times Magazine*, 2(104), 38-41.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Waldman, D. A. (1993). A theoretical consideration of leadership and total quality management. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 65-79.
- Wu, M. S., Huang, S. J., & Chen, L. W. (2011). The preparedness of critical success factors of IT service management and its effect on performance. *The Service Industries Journal*, 31(8), 1219-1235.

LIITE 1 SUOSTUMUSLOMAKE HAASTATTELUUN

Researcher
Maiju Hjelt
Master's Thesis
Information system sciences
University of Jyväskylä

Mentor
Nestori Syynimaa
PhD, CITP, ICT-trainer, University Lecturer,
and seasoned Enterprise Architect
University of Jyväskylä

APPROVAL TO RESEARCH INTERVIEW

By signing this form, the undersigned agrees to participate on master thesis research. The aim of thesis is to investigate the critical success factors of quality management and their impact on service desk quality leadership in ITIL-organization. The research will be executed by Maiju Hjelt, who is studying information system sciences at the University of Jyväskylä, Finland. The name of the undersigned will not be mentioned in this research or in the master thesis. The interview will be recorded and the data of the interview will be used only for research purposes. The undersigned also agrees that researcher can use straight quotations from the interview without revealing the name or the organization of the undersigned on the thesis.

Date and Place

Signature

LIITE 2 HAASTATELTAVILLE LÄHETETYT TAUSTAKYSY- MYKSET

Dear Interviewee,

Please answer to the following questions before the interview, in order to prepare to the interview.

Background questions for the interviewee

1. How long have you been working in organization?
2. How long have you worked as service desk manager?
3. Do you have previous working experience on managerial level? Which kind of tasks? What value the experience has given for you to this job?
4. Did you get training for this job? How was it? What kind of value did it give for you?
5. If you didn't get the manager training, what should it have been like?
6. Have you been trained for ITIL (Information Technology Infrastructure Library)? How has the training helped you in service desk management?

Thank you in advance for your answers.

Best regards,

Maiju Hjelt
Researcher
Information System Sciences
University of Jyväskylä

LIITE 3 TEEMAHAASTATTELURUNKO

1. **Palvelupisteen esimiehen työkokemustausta**
(näihin saadaan vastaus ennakkoon lähetettyjen kysymysten avulla)
2. **Laadun määrittäminen**
 - Miten laadullisuus esiintyy IT-palveluorganisaation toiminnassa?
 - Millainen on laadukas palvelupiste IT-palveluorganisaatiossa?
3. **Laadunhallinnan kriittiset menestystekijät**
 - Laadunhallinnan kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan niitä ominaisuuksia, joiden on täytyttävä, jotta jotakin asiaa voidaan kutsua laadulliseksi. Mitkä ovat palvelupisteen laadunhallinnan kriittiset menestystekijät?
 - Miten johdat palvelupistettä kriittisten menestystekijöiden saavuttamiseksi?
4. **Laadunhallinnan onnistumisen mittaaminen**
 - Millä mittareilla (laatuindikaattoreilla) palvelupisteen laatua mitataan?
 - Minkälaiden menetelmien ja/tai prosessien avulla palvelupisteen laatua ylläpidetään ja/tai parannetaan?
5. **Palvelupisteen laatujohtamisen ydinkompetenssit**
 - Mitä taitoja palvelupisteen johtajalta vaaditaan?
 - Mitä menetelmiä ja/tai prosesseja hyödynnetään palvelupisteen laatujohtamisessa?
6. **Laatujohtamisen haasteet organisaatiossa**
 - Mitkä ovat palvelupisteen laatujohtamisen haasteet?
 - Mitä menetelmiä ja/tai prosesseja käytetään, mikäli palvelupiste ei täytä sille asetettuja laatuksiteerejä tai palvelutasosopimusta?
7. **Vapaa sana aiheesta**

Haastattelukysymysten englanninkieliset käännökset:

- 1. The working background of service desk manager**
- 2. The definition of quality**
 - How quality is shown on IT-service organization's performance?
 - What kind is a quality service desk in IT-service organization?
- 3. The critical success factors of quality management**
 - The critical success factors of quality management refer to those factors, which the organization needs to accomplish in order to specify something as qualified. What are the critical success factors of service desk quality management?
 - How do you manage service desk in order to achieve critical success factors?
- 4. The measurement of the success of quality management**
 - Which measurements (quality indicators) are used to measure the service desk quality?
 - What kind of methods/processes are used to maintain and improve the quality of a service desk?
- 5. Core competencies of service desk quality leadership**
 - What skills are needed from service desk manager?
 - What methods/processes are used in service desk quality leadership?
- 6. The challenges of quality leadership in organization**
 - What are the challenges of service desk quality management?
 - What methods/processes are used, if service desk doesn't fill the defined quality criteria or service level agreement?
- 7. Free word of the topic**

LIITE 4 HAASTATTELUIDEN ALKUPERÄISET LAINAUKSET

Seuraavassa taulukossa on esitetty tätä tutkimusta varten toteutettujen haastatteluiden pohjalta valitut alkuperäiset lainaukset niiden alkuperäisessä muodossa. Käännökset on listattu niiden tutkielmassa esitetyn järjestyksen mukaisesti.

| | |
|------|---|
| *K1 | I would say first of all the level of happiness from customer side and I'll say for me that is most obvious one. If the level of happiness is good I would say the results will follow for that so... |
| *K2 | For me the definition of the quality is also to be able to deliver the expected or contracted service level within the agreed costs. |
| *K3 | We have to compensate the customer, so it is also shown on economic figures, as quality costs. But I think it is important to understand that the definition of the quality needs to be what we are also measuring... |
| *K4 | For quality my main tool, criteria, it needs to be measurable and unified. So basically, quality for me is a service that is provided in a unified way. So if the customer contacts us, and he or she can talk to any of our customer service specialists, they know that they will get similar service every time. |
| *K5 | I can also say, that a good service desk is service desk where employees stay long in their organization and happy and feeling that they have some personal development. That would be the ideal service desk. |
| *K6 | ...But I think if the people working are happy, with what they'll do, they will bring better quality, and also in that case generates happy customer. Because if you don't like what you do you do not performance as good as you might do. |
| *K7 | Well, being able to have high knowledge, good customer service and being able to be productive about issues that could be arisen from the clients... |
| *K8 | First you have to have ability to actually to receive the customers issue, which means that you have to have resources to answer to the phone or answer to the tickets coming in. That's the first primal step. If you don't have resources, then you are not answering to customers' requests. |
| *K9 | I would say it is also a critical factor that you have personal mentoring. So every agent is different and needs different type of coaching... |
| *K10 | I would say also you as a manager you let the people grow and not standing on the way. If someone wants to take course or something, you should never be the blockage on that. Because then you are hindering the personal development for something they really want to do and then they do come much more demotivated for their work and then quality lessens and commitment. So I'd say really promote and encourage people to grow and also helping in any way that you can help... |
| *K11 | Manager needs to have some form of the recourse planning. So information about the volumes coming and resource planning against that volume. As a manager I also need to understand the tools, give proper training, to suggest proper improvements, understand where the quality issues are in the tools. For example, if our telephone system is going down all the time, it's not depending on the agents' capability of giving service but it is a tool. And I as a manager have to work with that tool in order to make the tool work. |
| *K12 | ...happy employees, employees that feel satisfied and feel that they still have prospect of developing selves within that desk. |

| | |
|------|--|
| *K13 | I think personal development for individuals is a key factor in order to increase quality because if the person feels that they improve that they feel like they involve they also feel high level commitment and in that case also deliver better service and also in that case better quality, because they feel like that they can make something out of it instead of just doing the same thing over and over and over again instead that they'll learn something. If they learn something they can then share information and again it's a chain reaction, cause sharing experiences also creates a sense of responsibility and that also is part of personal growth. |
| *K14 | ...If I hire a person and put him or her to the job, then it is not included to do training for others because that is another part of the job, but it's not service agent's primary and of course agents are not liable to work more than are their working times so the capacity planning is a manager's job. So resource, hiring and as part of hiring is also firing. |
| *K15 | If you don't understand what's the customer's problem is, then it is very difficult to give customer's the service what they expect. You have to understand what is broken, or what customer wants. In the service desk area, you don't need to have full understanding of the problem but you need to have a understanding what is broken and how to fix it or where to put it in order to get it fix. So relevant information, and knowledge of what about that information is. |
| *K16 | If we have respond SLA it is directly correlated with success factors, because the service desk has full responsibility for the reaction. But if we go to the resolution SLA, there are much more dependencies on other teams as well, and teams and systems, as we know. For the customer, the most important is the resolution SLA and that's where the service desk has the least possibility to influence, if we are not resolving the tickets by ourselves. |
| *K17 | This is now tricky question for the current company because we don't have centralized quality management system. In order that to be in place, we would need to have a local quality manager and some team based quality coordinators. We don't have any of those. So basically, current people here, every manager is trying their best to do as much of quality as possible, but we are seriously lacking centralized quality management. |
| *K18 | To handle different kind of cases. - - To handle instructions within the team, about who deals and what. |
| *K19 | It starts with the hiring process of course. To look for people that are motivated and have ability and will to learn what's needed. And the will to stay long enough to provide quality for company. Secondly its instruction and education, of course which has to be little bit more induvial because some people come from other service desks who has already worked as service desk agents before, other are coming straight from school and need some more training. After introduction, I would say its couching. and for me mainly motivating coaching is mostly important, that agents feel good at work. |
| *K20 | Having activities outside of work and creating that team spirit that we are not here not just as the job, we are as a team. I think that is most important thing I do and also lead by example by doing all of these cases myself and doing my work. They know that they can go to me as a leader's figure and ask me what should I do with this case because I'm not attached from the service, I'm still in the service desk. |
| *K21 | Statistics are good, but it's not something that people want to see every day every week. Again, in the individual, some people really want it. In my team, people don't want it Unless you know, few people, to give them few people the statistics they want, but not everyone wants to see it because, you know, for them it really doesn't matter. |

| | |
|------|---|
| *K22 | So now it has been quite random. Basically, who has raised their hand "guess I can do it". Then there is currently no dedicated people, for not even incident management, not to mention the quality management. |
| *K23 | It's also different from team to team, from customer to customer and from individual to individual. Again, I have so many different customers and each customer wants different things. And some customers want all the numbers per week. Some customer just wants one piece of information every month, so it's very difficult to say we're doing it this way... |
| *K24 | ...I would say that's the biggest measuring point for quality because then we get a overall overview number of from customer as how they perceive us as a supplier. |
| *K25 | Resolution and response SLA and user feedback, that's are our main tools at the moment. Of course, personal feedback and observation from my side, escalation from customer etc. Escalations and complains from customer, because normally customers don't tell us when we do the good job, they mostly tell us when we are doing bad job. |
| *K26 | SLAs are a good tool to view overall, but it's not very specific, it's not very detailed and has nothing to do with what kind of service you deliver to customer. - - How can we differentiate one ticket from one ticket? We know typical tickets are different but how do we measure that? |
| *K27 | Employee quality people, and if they have no qualifications that's part of it, what we need we need to train them. We need to train them in house, we need to to give all employees support, education. We try to have good team spirit in our teams so when the new guy comes in everybody takes arm around his shoulder and help him to get into team, so to say. |
| *K28 | ...I can see quality follow up but I don't see proactive quality work to increase the quality more than just on the management level to be on the back off on the agents and motivate them and remind them etc. I don't see any processes where we are actually taking quality issues or quality problems and putting them into corrective actions and applying new processes, I don't see that loop. |
| *K29 | It's kind of mixed topic for me because if we would talk about the methods and processes of quality management with dedicated quality management person then it would look very different than what service desk managers are currently doing. |
| *K30 | First of all, I think you need to be people's person. You need to be able trust people that they are actually doing their job and without staring over their shoulders seven hours a day because that wouldn't create very work friendly environment. |
| *K31 | I think that I'm pretty good at delegating service management tasks to people who actually know what they are doing and asking feedback from them. And people in my team also feel a little bit empowered by that they are so included. |
| *K32 | For my experience, I don't have any specific skills. - - I have met managers who have had a manager training and management school and yeah, it's nice and all but I don't think it's necessary. |
| *K33 | I think anyone can be a manager. You don't have to have any soft skills or hard skills, you just need to want to do it. |
| *K34 | I think second is the people management part, to have the possibility and ability to be interested the people which are individuals. And of course, understanding of the tools, tools and reporting are available. |
| *K35 | Self-organization and ability to delegate. Because the ability to delegate your tasks to somebody else is really rare in managers because they normally try to catch everything to themselves. |

| | |
|------|---|
| *K36 | ...You also need to be in some cases ready to make pretty big decision in very short time and not feel bad about it and not overthink it. Because there will always be two sides of the coin. You just need to figure out for the situation right now what might be the best. If it's a long-term solution you maybe have to think about it but generally you make pretty quick decisions. |
| *K37 | And also, being stern, because you can't always be that parent, sometimes you have to let employee know that this was not very good. |
| *K38 | I think it's a mirror of the agents' capabilities so it's the possibility to understand customer situation, maybe on the little higher level to understand the business as such customer side processes and the customer organizations where is this service delivered and who is measuring, who is giving us the judgement if it's a good or bad quality. That's a quality factor for leadership. |
| *K39 | All I know I have learned by myself. So you need to be open minded, again, a lot of soft skills. |
| *K40 | Yeah, you have to have good sense of humor and you need to be able to joke about the things, create the light mood. |
| *K41 | Always contour your criticism with something good. Always say something good to soften the blow or something bad. Be aware of social construction and how to speak to people through communication more or less. |
| *K42 | Of course, we have cost follow-ups and we have SLA follow-ups and that would be a process... |
| *K43 | And have eye for detail and IT knowledge and being aware of broad IT knowledge because I think something is missing there. You can't just be good people administrator, you have to aware of customers infrastructure and problems and solutions within in your team. |
| *K44 | I'm very convinced in the people management point of view that if you manage to get people out from work, meaning that they really attend to these events, then its already advance also at work. |
| *K45 | There is a culture and processes for quality follow up but not for quality work or quality improvements. Where is our quality manager? Who is driving processes? |
| *K46 | The biggest challenge is that lack of centralized quality management. We don't have dedicated person for quality management at all in our company. And we only have one person who is a trainer, who is doing instructor trainings and that's it. So we train our people first for two weeks, and after that service managers are on their own. |
| *K47 | What we are missing little bit are the follow-up trainings. In the first two weeks, there are the call coaching training for example, but there would definitely be a need after, let's say two months, to have follow up call coaching training. To make sure that people who have... maybe they have answered to phone calls, customer calls for month or maybe six weeks and they have seen what is really about and they can ask the rights questions from the trainer as well. |
| *K48 | Finding enough people to deliver service, resources. That it absolutely a challenge. Then you have internal conflicts. |
| *K49 | Tools we have, some are really good, some are really crappy. If the tool is crappy, it's a challenge, because it makes it harder to work. There will always be physical challenges. |
| *K50 | There is a challenge of equipment of not working, of customer interface blocking us from stuff. Of course, there is always challenge of IT. |

| | |
|------|--|
| *K51 | Customer will give us sanctions. That's the hard fact. Then of course its follow up and feedback to teams and individuals. And then you can also say that end user feedback is part of this, I mean, mainly we get, okay we get good comments also but if we are not meeting our service level definitely customer has more tendency to write a comment... |
| *K52 | ...I mean of course sometimes you have to improvise, but when it comes to identifying if there are any issues, you cannot improvise. You need hard facts first of all from the customer. If they say service is not working. Okay, what is not working? |
| *K53 | ...Identifying is also part of, let's say its combined effort that maybe we are doing something in one way and that comes down to whole team, like all the people in this team are maybe doing maybe the less wanted way. And then I can just update some instructions: "When this comes we do instead like this, because that's how the customer wants it. We should ask these questions instead of these questions." |
| *K54 | What is defined quality criteria for you, because SLA, it's quite obvious that we can't hold the SLA. We need to hire more people or make people work properly. |