

Elisa Jalakas

**ITSEPALVELUN EDELLYTYKSET JA EDISTÄMISEN
KEINOT PALVELUPISTEEN
TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ, TAPAUSTUTKIMUS**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2024

TIIVISTELMÄ

Jalakas, Elisa

Itsepalvelun edellytykset ja edistämisen keinot palvelupisteen toimintaympäristössä, tapaustutkimus

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2024, 101 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Seppänen, Ville

Itsepalvelun suosio vaihtoehtoisena tuki- ja yhteydenottokanavana palvelupisteessä on kasvanut. Organisaatioiden ollessa yhä riippuvaisempia teknologiasta ja painopisteen siirtyessä IT:n hallinnasta kohti IT-palvelunhallintaa, on palvelupisteellä keskeinen rooli palveluiden saumattoman toiminnan sekä sujuvuuden varmistamiseksi. Itsepalvelun odotetaan kehittävänsä sekä tehostavan palvelupisteen toimintaa tuoden mukanaan myös säästöjä, kun IT-asiantuntijat voivat rutiininomaisten IT-ongelmien sijaan keskittyä vaativimpiin tehtäviin. Vaikka yhä suurempi osa organisaatioista implementoi itsepalvelukanavia käyttöönsä, on sen jalkauttaminen osaksi yleistä toimintaa osoittautunut haasteelliseksi. Työntekijät ovat edelleen kiinnostuneempia kääntymään perinteisten ja epävirallisten tukipalvelukanavien puoleen törmätessään tekniseen ongelmaan työympäristössä. Tähän mennessä kirjallisuudessa on lähinnä keskitytty itsepalveluteknologian tutkimiseen kuluttajaympäristössä. Itsepalvelua organisaation sisäisenä ilmiönä tarkasteleva tutkimus ei siten tarjoa riittävästi tietoa, joka tukisi organisaatioita menestyksekkäiden itsepalvelukanavien kehittämisessä. Tämän laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on saavuttaa syvällisempi ymmärrys tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijöiden itsepalveluun sitoutumiseen. Tarkastelemalla sekä johtavien asiantuntijoiden että työntekijöiden kokemuksia itsepalvelun ajureita ja vaikutuksia kuvaavan teorian kautta, pyrkimyksenä on laajentaa tietämystä itsepalvelusta palvelupisteen kontekstissa tapahtuvana ilmiönä. Tulokset paljastavat itsepalvelun moniulotteisen luonteen, johon vaikuttavat sekä käyttäjistä, organisaatioista että itsepalvelun ominaisuuksista lähtöisin olevat tekijät. Havaintojen pohjalta johdettiin itsepalvelun edellytyksiin sekä sen edistämiseen liittyviä keinoja. Tutkimus osoittaa käyttäjälähtöisyyden, tietämyksenhallinnan, jatkuvan parantamisen, sekä monitasoisen tuen ja viestinnän olevan avainasemassa organisaatioiden pyrkiessä toteuttamaan sekä ylläpitämään laadukkaita itsepalvelukanavia.

Asiasanat: itsepalvelu, palvelupiste, itsepalveluun sitoutuminen, itsepalvelun edellytykset, itsepalvelun edistäminen, IT-palvelunhallinta, tapaustutkimus

ABSTRACT

Jalakas, Elisa

Conditions and means of promoting self-service in the service desk environment, Case study

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2024, 101 pp.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisor(s): Seppänen, Ville

Self-service has become popular as an alternative support and contact channel at the service desk. As organisations become increasingly dependent on technology and the focus has shifted from managing IT to IT service management, the service desk plays a key role in ensuring the seamless operations and smooth running of IT services. Self-service is expected to improve and enhance the service desk's efficiency, while also bringing cost savings by allowing IT specialists to focus on more demanding tasks rather than routine IT problems. Although an increasing number of organisations are implementing self-service channels, it has proved challenging to embed them into their everyday operations. Employees are still more inclined to turn to traditional and unofficial support channels when encountering a technical problem in their work environment. To date, the literature has mainly focused on the study of self-service technology in the consumer environment. Thus, research on self-service as an internal organizational phenomenon does not provide sufficient information to support organisations in developing successful self-service channels. This qualitative case study aims to gain a deeper understanding of the factors that influence employee engagement in self-service. By examining the experiences of both managers and employees through a theoretical framework describing the drivers and effects of self-service, the aim is to expand our knowledge of self-service as a phenomenon in the context of the service desk. The results reveal the multi-dimensional nature of self-service influenced by factors originating from users, organisation, and self-service features. The findings were used to derive the conditions for self-service and the means to promote it. The study shows that user-centeredness, knowledge management, continuous improvement, and multi-faceted support and communication are key to organisations' efforts to develop and maintain quality self-service channels.

Keywords: self-service, service desk, self-service engagement, self-service conditions, promoting self-service, IT service management, case study

KUVIOT

KUVIO 1 Palvelunhallinnan neljä ulottuvuutta (Axelos 2019, 30).....	14
KUVIO 2 Palvelun arvojärjestelmä (Axelos, 2019, 43)	15
KUVIO 3 Jatkuvan parantamisen malli (Axelos, 2019, 76).....	18
KUVIO 4 EAL-malli (Gartner, 2022)	27
KUVIO 5 Itsepalvelun ajurit ja vaikutukset organisaatioympäristössä (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021)	29
KUVIO 6 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	40
KUVIO 7 Kyselyyn vastanneet tulosityksittäin	41

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Hallintakyvykkydet (Axelos, 2019, 87-88).....	18
TAULUKKO 2 Tulosityksiköiden lyhenteiden selitykset.....	40

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	7
2	IT-PALVELUNHALLINTA.....	11
2.1	ITIL 4 IT-palvelunhallinnan viitekehyksenä	12
2.2	Palvelupiste	19
3	ITSEPALVELU.....	23
3.1	Itsepalvelu osana Shift-left-lähestymistapaa	24
3.2	IT-palvelujen ja tukitoimintojen itsepalvelullistaminen	25
3.3	Itsepalvelun ajurit	28
3.4	Itsepalvelun hyödyt.....	30
3.5	Itsepalvelun haasteet	32
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	34
4.1	Kohdeorganisaation kuvaus	35
4.2	Aineistonkeruumenetelmät.....	37
4.2.1	Haastattelututkimuksen toteutus	38
4.2.2	Verkkokyselyn toteutus	39
4.3	Tutkimusaineiston analysointimenetelmät.....	41
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	44
5.1	Itsepalvelun kausaalisuhteet.....	44
5.1.1	Työntekijän luonne ja taipumukset	44
5.1.2	Työntekijän teknologiaan kohdistuvat asenteet	45
5.1.3	Työntekijöiden käsitykset IT-osastosta	46
5.1.4	Työntekijöiden käsitykset sosiaalisesta paineesta.....	47
5.2	Itsepalvelun kontekstuaaliset olosuhteet ja vaikutukset	49
5.2.1	IT-henkilöstö	49
5.2.2	Sukupolvien väliset erot.....	50
5.2.3	Työntekijöiden aikarajoitukset.....	51
5.2.4	Työntekijän asema.....	53
5.2.5	Työntekijän ongelmatyyppi.....	54
5.3	Interventio-olosuhteet	55
5.3.1	Työntekijöiden voimaantuminen.....	56
5.3.2	Työntekijöiden tiedonpuute	58
5.3.3	Palvelun ja laitteiston rajoitukset	60
5.4	Toimintastrategiat.....	61
5.4.1	Itsepalvelun ominaisuudet	61
5.4.2	Työntekijöiden koulutus	66

5.4.3	Johdon rooli.....	69
5.4.4	Työntekijöiden kannustaminen	70
5.4.5	Itsepalvelun mittaaminen ja analysointi.....	72
5.5	Itsepalvelun vaikutukset	75
5.5.1	Vaikutus IT-osastoon.....	75
5.5.2	Vaikutus työntekijöihin.....	76
5.5.3	Vaikutus organisaatioon	77
6	POHDINTA	81
6.1	Itsepalvelun edellytykset ja edistämisen keinot.....	84
6.2	Tutkimustulosten teoreettinen ja käytännön kontribuutio	86
6.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet.....	87
7	YHTEENVETO	90
	LÄHTEET	92
	LIITE 1 VERKKOKYSELY	96
	LIITE 2 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYSRUNKO	100

1 JOHDANTO

Teknologian kehityksen myötä organisaatiot ovat yhä riippuvaisempia informaatioteknologiasta ja sen mahdollistamista palveluista, joilla vastataan asiakkaiden vaatimuksiin ja jotka auttavat organisaatioita tarttumaan uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin (Johnson ym., 2007). Teknologiasta on tullut välttämätön osa liiketoimintaa sisäisten prosessien hallinnasta asiakaskokemuksen parantamiseen. Riippuvuus teknologiaan ja sen ympäristön monimutkaistuminen vaativat organisaatiolta kokonaisvaltaista ja tehokasta IT-hallintaa (Keel ym., 2007). IT-palvelunhallinta (*IT service management, ITSM*) tarjoaa jäsennellyn lähestymistavan IT-palveluiden hallintaan, jonka keskiössä ovat teknologian sijaan laadukkaat IT-palvelut (Clacy & Jennings, 2007). Sen tavoitteena luoda, kehittää ja ylläpitää palveluita, jotka täyttävät sekä liiketoiminnan että asiakkaiden tarpeet (Winniford, Conger & Erickson-Harris, 2009; Radovanović ym., 2011). IT-palvelunhallintaa voidaan pitää tärkeänä osana nykyaikaisten organisaatioiden toimintaa, jotka pyrkivät hyödyntämään teknologian koko potentiaalia ja hallitsemaan samalla tehokkaasti siihen liittyviä riskejä sekä monimutkaisuutta. IT-palvelunhallinnan toteuttamiseksi ja tueksi on olemassa laaja joukko malleja ja standardeja. Näistä tunnetuin sekä käytetyin on Information Technology Library eli ITIL, joka on kokoelma parhaita käytäntöjä ja ohjeita IT-palvelujen hallintaan (Clacy & Jennings, 2007; Serrano ym., 2021).

ITIL:in mukaisesti palvelupistettä (*service desk*) pidetään yhtenä IT-palvelunhallinnan tärkeänä elementtinä, jonka tehtävänä on varmistaa IT-palveluiden toimivuus (Tang & Todo, 2009; Keller & Midboe, 2010; Axelos, 2019). Se tarjoaa keskitetyn asiointipisteen loppukäyttäjille ja asiakkaille, kun he kohtaavat tietotekniikkaan liittyviä ongelmia tai tarvitsevat apua (Harcenko, Drogovs & Romanovs, 2010; Nair, 2020, 18; Axelos, 2019). Nopeasti kehittyvässä teknologiamaisessa palvelupisteiden rooli on tullut yhä kriittisemmäksi saumattoman toiminnan ja käyttäjien tyytyväisyyden varmistamiseksi organisaatiossa. Myös työntekijöiden maantieteelliset etäisyydet ovat kasvaneet etätyöskentelyn seurauksena, joka on yleistynyt COVID-19-pandemian myötä. Muutos on muovannut palvelupisteiden toiminnan dynamiikkaa ja pakottanut organisaatiot etsimään

vaihtoehtoisia tapoja IT-tuen tarjoamiseksi työntekijöilleen. (Gartner, 2021). Palvelupisteen toimintaan kohdistuukin yhä enemmän vaatimuksia, jonka seurauksena niiden toimintamallien kehittämiseksi on etsittävä jatkuvasti innovatiivisia lähestymistapoja prosessien virtaviivaistamiseksi, tehokkuuden lisäämiseksi ja palveluiden parantamiseksi. Tehokkuuden ja ketteryyden vaatimusten kasvaessa itsepalveluratkaisujen integrointi on osoittautunut lupaavaksi lähestymistavaksi perinteisten IT-tukimekanismien täydentämiseksi.

Itsepalvelusta (*self-service*) on tullut suosittu, laajasti hyödynnetty käytäntö, jonka avulla organisaatiot pyrkivät vähentämään muun muassa IT-tuen aiheuttamia kustannuksia (Gartner, 2020b). Gartnerin vuonna 2017 toteutetussa kyselytutkimuksessa yli puolet organisaatioista ilmoitti käyttävänsä itsepalvelua ja sen käytön ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa (Gartner, 2022). Itsepalvelu tarjoaa käyttäjille mahdollisuuden ratkaista teknisiä ongelmia itsenäisesti vähentämällä yhteydenoton tarvetta IT-tukitiimiin (Jäntti, 2013; Zaza & Junglas, 2016; Zaza, Junglas & Armtrstrong, 2021). Lisäämällä käyttäjien itsenäisyyttä, itsepalvelun odotetaan lyhentävän häiriöiden ja palvelupyyntöjen ratkaisuaikojia, keventävän IT-henkilöstön taakkaa, mahdollistavan resurssien optimoinnin ja siten alentavan IT-tukikustannuksia (Jäntti, 2013; Gartner, 2020b). Itsepalvelun uskotaan olevan myös yhä luontaisempi tapa käyttäjille ratkaista työssään kohtaamiinsa teknisiä haasteita, sillä teknologian yleistyminen arkielämässä on lisännyt yksilöiden teknistä osaamista, jonka he siirtävät mukanaan organisaatioympäristöön (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021).

Itsepalvelu vaikuttaa siten varsin lupaavalta käytännöltä palvelupisteen toiminnan parantamiseksi. Siitä huolimatta organisaatiot ovat kohdanneet haasteita käyttäjien halukkuudessa omaksua ja sitoutua itsepalvelun käyttöön (Gartner, 2020b). Vaikka itsepalvelusta on tullut laajalti hyödynnetty käytäntö organisaatioissa, eikä se ole ilmiönä uusi (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021), on tietojärjestelmätieteen tutkimusalalla itsepalveluun IT-tuen ja -palvelunhallinnan kontekstissa keskittyvä tutkimuksia toistaiseksi melko vähän. Aikaisemmat tutkimukset ovat tarkastelleet muun muassa työntekijöiden sitoutumista itsepalveluun (Zaza & Junglas, 2016), käyttäjien itsepalvelun ajureita ja vaikutuksia IT-asiantuntijoiden perspektiivistä (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021), sekä itsepalvelumenetelmien hyödyntämistä IT-palveluntarjoajien organisaatioissa (Jäntti, 2013).

Tämän laadullisena tapaustutkimuksena toteutettavan tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa syvällisempi ymmärrys itsepalvelusta palvelupisteen IT-palveluiden kontekstissa. Tutkimuksessa rajaudutaan tarkastelemaan itsepalvelua organisaation sisäisenä ilmiönä, jonka ensisijaisina käyttäjinä toimivat työntekijät. Jotta kyseistä ilmiötä voitaisiin ymmärtää paremmin, tutkimuksessa tarkastellaan sekä itsepalvelun käyttäjinä toimivien työntekijöiden että johtavien asiantuntijoiden itsepalveluun liittyviä näkemyksiä uniikissa organisaatioympäristössä. Tutkimusta ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. *Mitkä tekijät voivat vaikuttaa työntekijöiden itsepalveluun sitoutumiseen?*
2. *Mitkä ovat mahdolliset itsepalvelun edellytykset ja miten työntekijöiden itsepalveluun sitoutumista voidaan edistää?*

Vastaamalla edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, tutkimuksessa pyritään laajentamaan sekä mahdollisesti saavuttamaan uutta tietoa, jotka tukevat itsepalveluun liittyvää teoreettista tietämystä tietojärjestelmätieteen tutkimusalalla. Samalla tutkimus voi tarjota arvokasta tietoa organisaatioille, jonka avulla ne voivat pyrkiä kehittämään sekä parantamaan itsepalvelukanaviaan palvelupisteen toimintaympäristössä. Tutkimuksen empiirinen aineistonkeruu toteutetaan kaksiosaisena, haastattelututkimuksen sekä laadullisena kyselytutkimuksena menetelmätriangulaatiota hyödyntäen. Aineiston analyysin tukena käytetään Zazan, Junglasin ja Armstrongin (2021) kehittämää teoriaa itsepalvelun ajureista sekä vaikutuksista, joiden on havaittu olevan yhteydessä IT-osastosta riippumattomien työntekijöiden itsepalvelukäyttäytymiseen.

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi kuudesta sisältöluvusta. Ensimmäinen ja toinen sisältöluke muodostavat tutkielman kirjallisuuskatsauksen, joissa käsitellään tutkielman keskeisiin teemoihin kytkeytyvää tutkimuskirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksessa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet sekä karroitetaan tutkimuskirjallisuuden tärkeimpiä havaintoja tutkittavasta ilmiöstä. Ensimmäinen sisältöluke keskittyy IT-palvelunhallintaan ITIL-viitekehyksen näkökulmasta sekä palvelupisteen määritelmään ja toiminnallisiin vaatimuksiin nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. Toisessa sisältöluvussa tarkastellaan itsepalvelua sekä IT-palveluiden itsepalvelullistamista muun muassa shift-left -lähestymistavan kautta. Luvussa muodostetaan yleiskuva itsepalvelukäyttäytymiseen liittyvästä teoriasta sekä itsepalvelun hyödyistä ja haasteista.

Kirjallisuuden haussa hyödynnettiin IEEE Xplore Digital Library, Science Direct, JSTOR, Association of Computing Machinery, sekä Gartner Research Institution tieteellisten julkaisujen tietokantoja. Edellä mainittujen tietokantojen ohessa lähdemateriaalin hakuun käytettiin Jyväskylän yliopiston kirjaston sekä Google Scholar hakukoneita. Hakutermeinä lähdekirjallisuuden hakemiseksi hyödynnettiin tutkielman teemasta johdettujen hakusanojen englanninkielisiä käännöksiä. Pääasiallisia hakutermejä olivat palvelupiste (*service desk*) ja IT-palvelupiste (*IT service desk*), itsepalvelu (*self-service*) ja IT-itsepalvelu (*IT self-service*), shift-left, IT-palvelunhallinta (*IT service management*), sekä ITIL. Hakusanoja yhdisteltiin muun muassa seuraavin hakulauseilla: "self-service" AND "service desk", "shift-left" AND "IT service management" OR "service desk" OR "self-service". Lähdemateriaalina pyrittiin ensisijaisesti käyttämään tieteellisiä artikkeleita sekä - konferenssijulkaisuja. Joukossa on kuitenkin myös alan ammattilaisten koostamia julkaisuja, joita jouduttiin hyödyntämään erityisesti shift-left lähestymistavan tarkasteluun tieteellisen kirjallisuuden puutteellisuuden seurauksena. IT-palvelunhallintaa koskevien käsitteiden suomenkielisten käännösten oikeellisuuden varmistamiseksi, tutkielmassa käytetyt käsitteet tarkistettiin vuoden 2022 IT Service Management Forum Finland (*itSMF Finland*) ITSM-sananaston avulla.

Kolmannessa sisältöluvussa kuvataan tutkielman empiirisen osuuden toteutus. Sisältöluke sisältää lisäksi kohdeorganisaation kuvauksen, jonka syvälliseen tarkasteluun tutkielman toteutus perustuu. Sisältöluvussa neljä esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset sekä tärkeimmät havainnot. Sisältöluvussa viisi

syvennytään pohtimaan tuloksien keskeisimpiä löydöksiä yhdessä tutkimuskirjallisuuteen pohjautuvien havaintojen kanssa. Lisäksi luvussa tarkastellaan tulosten teoreettista ja käytännön merkitystä sekä tutkimuksen rajoituksia ja potentiaalisia jatkotutkimusaiheita. Tutkimuksen viimeinen sisältöluke käsittää tutkielman yhteenvedon.

2 IT-PALVELUNHALLINTA

Nykyajan liiketoimintaympäristössä lähes kaikki palvelut ovat teknologian mahdollistamia ja toimivat arvonluonnin pääasiallisena lähteenä sekä organisaatioille että niiden asiakkaille (Axelos, 2019, 8). Kehitys on saanut perinteiset IT-organisaatiot muuttumaan teknologian toimittajista palveluntarjoajiksi, joiden on tarkasteltava IT-hallintaa eri näkökulmasta (Serrano ym., 2021). IT-palvelujen hallinta ei ole yksinkertaista, sillä kehittyneitä teknologiaa sisältävä IT-infrastruktuuri, johon palvelut perustuvat, synnyttää monimutkaisen sekä dynaamisen teknologian ja palvelujen verkoston. Lisäksi palveluihin ja teknologiaan kohdistuvat päivitykset ovat yleisiä. (Johnson ym., 2007). Koska teknologian ja sen ympäristön monimutkaisuus on kasvanut, organisaatiot tarvitsevat kokonaisvaltiasta lähestymistapaa teknologian hallinnointiin (Serrano ym., 2021). Vastataksaan muuttuneen toimintaympäristön tuomiin haasteisiin sekä tukeakseen liiketoiminnan prosessejaan, monet organisaatioista hyödyntävät toiminnassaan IT-palvelunhallintaa (Johnson ym., 2007).

IT-palvelun ja -palvelunhallinnan käsitteet alkoivat kehittymään 1980-luvulla IT-ympäristön sekä järjestelmien monimutkaistuessa ja organisaatioiden kehittäessä uudenlaisia menetelmiä teknologian hallinnoimiseksi (Winniford, Conger & Erickson-Harris, 2009). Galupin ja ym. (2009) mukaan IT-palvelunhallinta (*Information Technology Service Management, ITSM*) on palvelutieteen osa-alue, joka keskittyy IT-operaatioihin, kuten palvelujen toimittamiseen ja tukemiseen. Perinteisistä, teknologiapainotteisista lähestymistavoista poiketen, IT-palvelunhallinnassa IT-operaatioita hallitaan kuten palveluja. (Keel ym., 2007; Galup ym., 2009). Siten IT-palvelunhallinnassa korostuu asiakaskeskeinen lähestymistapa IT-palveluihin (Keel ym., 2007).

IT-palvelunhallinnan keskiössä ovat asiakkaiden määrittelemät, prosessisuuntautuneet IT-palvelut, jotka tukevat sekä liiketoiminnan tavoitteita että asiakkaiden tarpeita (Johnson ym., 2007). Sen tavoitteena on optimoida IT-palveluja siten, että ne ovat linjassa liiketoiminnan vaatimusten kanssa, tukevat IT-infrastruktuurin hallintaa, sekä tehostaa organisaation suorituskykyä (Johnson ym., 2007; Galup ym., 2009). Yleisesti IT-palvelunhallintaa nähdään koostuvan joukosta käytäntöjä, toimintatapoja ja prosesseja, jotka on suunniteltu IT-palvelujen

hallinnointiin, toimittamiseen ja tukemiseen. Winniford, Conger sekä Erickson-Harris (2009) esittävät IT-palvelunhallinnan kattavan koko IT-palvelujen elinkaaren niiden suunnittelusta ja määrittelystä toimitukseen, tukeen sekä turvallisuuteen. Galupin ja ym. (2009) mukaan IT-palvelunhallinnan tarjoaa prosessit, mittarit ja suuntaviivat, joiden avulla voidaan mahdollistaa ja hallita IT-palveluprosessien arviointia, suunnittelua ja toteutusta IT-varojen käytön optimoimiseksi. Heidän mukaansa se tarjoaa myös puitteet, jotta IT-operaatioihin liittyvät toiminnot ja teknisen henkilöstön vuorovaikutukset voidaan sovittaa yhteen asiakas- ja käyttäjäprosessien kanssa. Myös Johnsonin ja ym. (2007) mukaan kokonaisvaltaiseen IT-palvelunhallintaan kuuluu standardien, prosessien ja palveluiden hyödyntäminen, jotta ihmiset ja teknologia voivat olla tehokkaassa ja tuoksellisessa vuorovaikutuksessa.

Kahden viime vuosikymmen aikana IT-palvelunhallintaa varten on kehitetty laaja joukko käytäntöjä, malleja ja standardeja, joiden tarkoituksena on tukea IT-operaatioiden kehittämistä organisaatioissa (McNaughton, Ray & Lewis, 2010). Tällaisia kehyksiä ovat esimerkiksi ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*), BSM (*Business Service Management*), SLM (*Service Level Management*), sekä ISO:n (*International Organization for Standardization*) ratifioima ISO/IEC 20000 -standardi, joka kokoaa yhteen eri malleja ja suuntauksia yhteisten periaatteiden alle (Johnson ym., 2007; Winniford ym., 2009). Osa kehyksistä, kuten Microsoftin Operations Framework, IBM:n Systems Management Solutions Lifecycle ja HP:n IT Service Management Reference model on kehitetty yrityskohtaisesti (McNaughton ym., 2010).

Kehyksiä voidaan pitää näkemyksinä IT-palvelunhallintaan, eivätkä ne ole toisiaan pois sulkevia. Muun muassa Winnifordin, Congerin ja Erickson-Harrisin (2009) mukaan monet kehyksistä ovat päällekkäisiä. Näistä tunnetuin sekä käytetyin on kuitenkin ITIL, joka on kokoelma parhaita käytäntöjä ja ohjeita IT-palvelujen hallintaan (Clacy & Jennings, 2007; Serrano ym., 2021). Suosion ja tunnettuuden vuoksi tässä tutkielmassa tarkastellaan ITIL:iä IT-palvelunhallinnan viitekehyksenä.

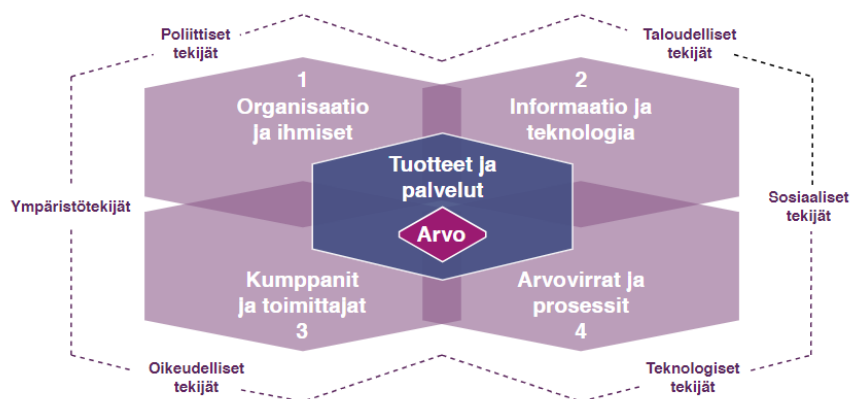
2.1 ITIL 4 IT-palvelunhallinnan viitekehyksenä

ITIL on Britannian hallituksen viraston (*Central Computer and Telecommunications Agency, CCTA*), nykyiseltä nimeltään OGC (*Office of Government Commerce*), vuonna 1989 kehittämä IT-palvelunhallinnan kehys, joka sai alkuunsa tarpeesta parantaa IT:n hallintaa ja tehokkuutta, sekä IT-palvelujen ja -projektien laatua (Agutter, 2020, 17; McNaughton, Ray & Lewis, 2010). ITIL on kokoelma parhaita käytäntöjä IT-palvelunhallinnan toteuttamiseksi. Vaikka IT-palvelunhallinta ja ITIL kytkeytyvät tiukasti yhteen, voidaan ne erottaa toisistaan seuraavasti: IT-palvelunhallinta on menetelmä IT-palvelujen toimittamiseksi organisaatiossa, kun taas ITIL on kehys, jonka avulla organisaatiot voivat suunnitella, miten IT-palvelunhallintaan liittyvät toiminnot toteutetaan. ITIL ei ole standardi, jota

organisaatioiden on noudatettava yksiselitteisesti, vaan kehys, jota voidaan soveltaa IT-palveluiden kehittämiseksi organisaatiokohtaisesti (Agutter, 2020, 18). Sen hallintamenettelyt ja -prosessit voivat tarjota suunnan, jota organisaatiot voivat hyödyntää pyrkiessään tavoitteisiinsa. (Lopes, 2021).

ITIL on kehittynyt ajansaatossa, mikä näkyy sen julkaistuissa versionpäivityksissä. Kehitys heijastaa muuttuvia vaatimuksia ja teknologian kehitystä IT-palvelunhallinnan alalla. Vuonna 2007 julkaistu ITIL 3, jota päivitettiin myöhemmin vuonna 2011, edusti merkittävää kehitystä, sillä siinä otettiin käyttöön palvelun elinkaariajattelu. ITIL 3 pohjautuu palvelun elinkaarimalliin, joka kattaa palvelustrategian (*service strategy*), palvelusuunnittelun (*service design*), palvelusiirtymän (*service transition*), palvelutoiminnan/-tuotannon (*service operation*) ja jatkuvan palvelun parantamisen (*continual service improvement*). Viimeisin merkittävä päivitys, ITIL 4, julkaistiin vuonna 2019. Se on kattava rakenteellinen malli prosesseista sisältäen monia ITIL 3 -version peruselementtejä sekä päivitettyä tietoa edustaen arvosuuntatuneempaa lähestymistapaa IT-palveluiden toimittamiseksi (AI-Ashmoery ym., 2021). ITIL 4 -versio ei olekaan radikaali uudistus (AI-Ashmoery ym., 2021), vaan sen tavoitteena on päivittää ITIL-kehys vastaamaan nykyaikaisiin palvelunhallinnan vaatimuksiin (Axelos, 2019, 8). ITIL 4 -version ydinkonseptina on ITIL 3 -version palvelun elinkaarimallin sijaan palvelun arvojärjestelmä (*service value system, SVS*), jossa elinkaarimallin 26 prosessia on korvattu 34 hallintakyvykkyydellä. Lisäksi ITIL 4 -versiossa esitetään palvelunhallinnan neljän ulottuvuuden malli (*four dimensions model*), joka korvaa ITIL 3 -version palvelusuunnittelun 4P-mallin. (AI-Ashmoery ym., 2021). Sekä palvelun arvojärjestelmä että palvelunhallinnan neljän ulottuvuuden malli edustavat ITIL 4 -version avainkomponentteja. Ne tarjoavat joustavamman ja laajennetun kehyksen, kattaen IT-prosessien lisäksi myös muita IT-palvelujen toimittamisen ja arvon kehittämisen näkökohtia (AI-Ashmoery ym., 2021).

Neljän ulottuvuuden malli käsittää nimensä mukaisesti neljä ulottuvuutta, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisen näkemyksen palvelunhallintaan. Näitä ulottuvuuksia ovat organisaatio ja ihmiset, informaatio ja teknologia, kumppanit ja toimittajat, sekä arvovirrat ja prosessit (kuvio 1). Ulottuvuudet liittyvät ja ovat riippuvaisia toisiinsa, vaikuttaen kaikkiin palvelun arvojärjestelmän osa-alueisiin. Jotta organisaatiot voivat tarjota asiakkailleen sekä sidosryhmilleen laadukkaita ja arvokkaita palveluja, on niiden huomioitava kaikki neljä ulottuvuutta toimia-akseen tehokkaasti ja onnistuneesti. Ne ovat siten kriittisiä arvonluonnin edistämiseksi tuotteiden ja palveluiden muodossa. (Axelos, 2019, 29-30).



KUVIO 1 Palvelunhallinnan neljä ulottuvuutta (Axelos 2019, 30)

Organisaatiot ja ihmiset ulottuvuus käsittää organisaatorakenteen, sen roolit, vastuut ja viestinnän. Se keskittyy siihen, miten yksilöt ja ryhmät edistävät palvelunhallintaa. Tähän ulottuvuuteen sisältyy näkökohtia, kuten ihmisten taidot, osaaminen ja ajattelutapa, joita tarvitaan arvon tuottamiseen palvelujen avulla. Ulottuvuus korostaa myös kulttuurin edistämistä, joka tukee organisaation tavoitteita. (Axelos, 2019, 31).

Informaatio ja teknologia käsittää palvelunhallinnan kannalta oleellisen informaation ja teknologian, joka tukee ja mahdollistaa palvelut. Se kattaa työkalut, järjestelmät, informaation ja tietämyksen, joita tarvitaan palvelujen toimittamiseen. Informaation ja teknologian ulottuvuus sisältää myös palvelun arvojärjestelmän komponenttien väliset suhteet, kuten tiedonvaihdon niiden välillä. (Axelos, 2019, 32–34)

Kumppanit ja toimittajat ulottuvuus korostaa organisaation suhteita ja yhteistyötä ulkoisten tahojen kanssa. Organisaatiot tukeutuvat ulkoisiin osapuoliin tukeakseen ja toimittakseen tiettyjä palvelujensa osa-alueita. Yhteistyön tavoite, määrä ja syy on organisaatiokohtaista, johon vaikuttavat useat eri tekijät, kuten esimerkiksi organisaatiokohtaiset kyvykkyydet. Näiden suhteiden tehokas hallinta on tärkeää palvelujen kokonaisvaltaisen menestyksen kannalta. (Axelos, 2019, 36–37).

Arvovirrat ja prosessit kattaa työnkulut, toiminnot ja prosessit, jotka luovat, toimittavat ja tukevat palveluja. Arvovirrat edustavat vaiheiden sarjaa, joka tarvitaan tuotteen tai palvelun toimittamiseksi asiakkaalle. Prosessit ovat toimintoja, jotka kuvaavat, mitä tehdään, jotta saavutetaan tietty lopputulos. Arvovirrat ja prosessit muodostavat kokonaisvaltaisen näkemyksen siitä, miten arvoa luodaan ideoinnista toimitukseen ja jatkuvaan parantamiseen. (Axelos, 2019, 38–40).

Neljään ulottuvuuteen vaikuttavat useat erilaiset ulkoiset tekijät, jotka ovat usein organisaation vaikutusvallan ulottumattomissa. Mallin graafisessa esityksessä (kuvio 1) ulkoiset tekijät ympäröivät edellä esitettyjä ulottuvuuksia. Nämä tekijät voivat aiheuttaa epävakautta ja vaikuttaa organisaation resursseihin aiheuttaen rajoituksia työskentelylle, vaikuttaen siten palvelunhallinnan

toteutukseen. Ulkoisten tekijöiden arviointia varten on kehitetty omia kehyksiä. Esimerkiksi yksi tällaisista kehyksistä on PESTLE-malli. (Axelos, 2019, 40).

Toisena ITIL 4 -version avainkomponenttina on **palvelun arvojärjestelmä**, joka tarjoaa korkean tason yleiskuvan organisaation toiminnoista ja komponenteista, sekä niiden toiminnasta yhtenäisenä järjestelmänä arvonluonnin edistämiseksi (AI-Ashmoery ym., 2021). Sen tarkoituksena varmistaa jatkuva arvon yhteisluonti tuotteiden sekä palveluiden käytön ja hallinnan kautta (Axelos, 2019, 42–43).

Palvelun arvojärjestelmä muodostuu syötteistä, useista toisiinsa kytkeytyvistä komponenteista sekä tulosteista. Syötteillä tarkoitetaan mahdollisuuksia ja kysyntää, jotka aktivoivat palvelun arvojärjestelmässä tapahtuvia toimintoja (AI-Ashmoery ym., 2021). Mahdollisuudet edustavat tilaisuuksia arvonluonnille tai organisaation kehittämislle. Kysynnällä puolestaan tarkoitetaan asiakkaiden tarpeita tai toiveita tuotteille ja palveluille. Syötet johtavat ydinkomponenttien kautta tulosteisiin, jotka edustavat organisaation tavoitteita sekä arvoa organisaatiolle, sen asiakkaille tai muille sidosryhmille. (Axelos, 2019, 42–45). Palvelun arvojärjestelmän ydinkomponentteja ovat ohjaavat periaatteet, hallinto, palvelun arvoketju, hallintakyvykkyudet, sekä jatkuva parantaminen. Palvelun arvojärjestelmän on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 2.



KUVIO 2 Palvelun arvojärjestelmä (Axelos, 2019, 43)

Ohjaavat periaatteet ovat organisaation toimintaa ohjaavia universaaleja suosituksia heijastaen ITIL:n ja palvelunhallinnan ydinsanomaa (Axelos, 2019, 45). ITIL 4 esittää seitsemän ohjaavaa periaatetta, joiden tarkoituksena on auttaa organisaatioita implementoimaan ja mukauttamaan ITIL-ohjeistuksia omiin erityistarpeisiin ja -olosuhteisiin (Lopes, 2021). Ohjaavat periaatteet näkyvät myös monissa muissa kehyksissä, kuten ketterissä menetelmissä, DevOps:issa ja COBIT-kehysessä, mikä helpottaa eri menetelmien integrointia osaksi palvelunhallintaan (Axelos, 2019, 45).

Axelosin (2019, 45) mukaan ohjaavat periaatteet kannustavat ja tukevat organisaatioita jatkuvaan parantamiseen. Periaatteiden soveltuvuus on tilannekohtaista, joten yöntekijöiden ja organisaation tulisi tarkastella niitä eri tilanteissa, arvioidakseen ovatko ne tarkoituksenmukaisia (Agutter, 2020, 76; Lopes, 2021).

Ensimmäisen, **keskity arvoon** periaatteen mukaan organisaatioiden olisi aina asetettava etusijalle asiakkailleen sekä sidosryhmilleen tuottama arvo. Axelosin (2019, 49) mukaan kaiken, mitä organisaatio tekee, tulisi tuottaa joko suoraan tai epäsuorasti arvoa sen sidosryhmille. Keskittyminen arvoon kattaa monia näkökulmia, kuten esimerkiksi asiakkaiden ja käyttäjien kokemukset. Sen ymmärtäminen, mikä on arvokasta asiakkaalle, edistää päätöksentekoa, joka on linjassa asiakkaiden tarpeiden kanssa.

Toinen ohjaava periaate, **aloita siitä missä olet**, kehottaa organisaatioita hyödyntämään olemassa olevia resursseja, valmiuksia ja prosesseja. Aloittaminen tyhjästä on usein tarpeetonta ja resursseja tuhlaavaa. Sen sijaan periaate korostaa olemassa olevien vahvuuksien mittaamista sekä tarkastelua ja uudelleen-käyttöä toiminnan kehittämiseksi, mikäli mahdollista. (Axelos, 2019, 52).

Kolmas periaate ohjaa organisaatioita **etenemään iteratiivisesti palautteen avulla**. Axelosin (2019, 54) mukaan muutokset tulisi toteuttaa pienissä, hallittavissa olevissa vaiheissa, jotka voidaan toteuttaa aikataulun puitteissa, ja jotta keskittyminen kuhunkin vaiheeseen voidaan varmistaa. Palautteen hyödyntäminen jokaisen iteraation aikana ja jälkeen auttaa varmistamaan, että toimenpiteet ovat kohdennettuja ja tarkoituksenmukaisia, vaikka olosuhteet muuttuisivat (Axelos, 2019, 55).

Neljäntenä esitetään **tee yhteistyötä ja edistä läpinäkyvyyttä** -periaate, joka korostaa rajat ylittävän yhteistyön merkitystä sekä työn, tavoitteiden ja tiedon läpinäkyvyyttä. Yhteistyö auttaa välttämään siloja ja tuottamaan tuloksia, jotka ovat paremmin hyväksytyjä, vastaavat tavoitteita ja joiden pitkän aikavälin menestyksen todennäköisyys on suurempi. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tietoa, ymmärrystä sekä luottamusta ja siten läpinäkyvyyden edistämistä. Läpinäkyvyys edistää yhteistyötä ja auttaa poistamaan muutosvastarintaa, ihmisten ollessa tietoisia, mitä ja miksi heidän työympäristössään on meneillään. (Axelos, 2019, 56–57).

Viides ohjaava periaate, **ajattele ja työskentele kokonaisvaltaisesti**, kannustaa kokonaisvaltaiseen näkemykseen tuotteista, palveluista ja prosesseista. Axelos (2019, 59) esittää ITIL 4 -teoksessa, että palvelun ja palveluntarjoamiseen käytetyt elementit eivät ole toisistaan riippumattomia ja niiden käsittely sellaisenaan voi johtaa tulosten heikkenemiseen. Sen sijaan, että keskityttäisiin vain yksittäisiin palvelun osiin tai komponentteihin, organisaation tulisi työskennellä kokonaisuuden parissa tuottaakseen tuloksia asiakkailleen. Palvelujen toimittaminen edellyttää palvelunhallinnan neljän ulottuvuuden integrointia, koordinoitua ja ymmärrystä siitä, miten organisaation osat toimivat yhtenäisenä järjestelmänä (Axelos, 2019, 59).

Kuudes, **pyri yksinkertaisuuteen ja käytännöllisyyteen** -periaate ohjaa nimensä mukaisesti organisaatioita kohti yksinkertaisuutta prosesseissa, suunnittelussa ja ratkaisuisissa, jotta ne välttäisivät tarpeetonta monimutkaisuutta, joka saattaa haitata tehokkuutta. Periaatteen mukaan prosesseissa tai menettelyissä tulisi käyttää mahdollisimman vähän vaiheita, jotka ovat tarpeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli esimerkiksi prosessin tai toimenpiteen lopputulos ei tuota arvoa tai hyötyä, tulisi se Axelosin (2019, 60) mukaan eliminoida kokonaan.

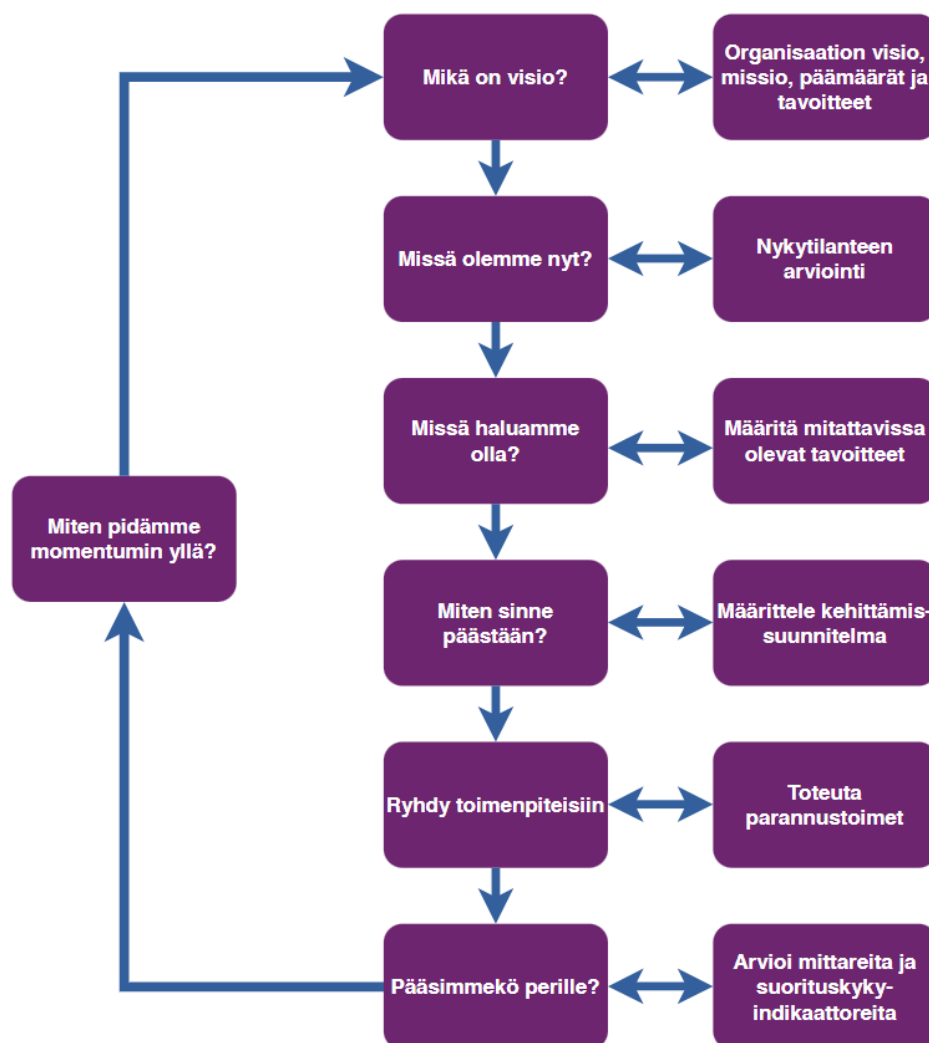
Organisaatioiden tulisikin pyrkiä tulos pohjaiseen ajatteluun tuottaakseen käytännönläheisiä tuloksia, jotka tuottavat arvokkaita tuloksia (Axelos, 2019, 60).

Seitsemäntenä ohjaavana periaatteena ITIL 4 julkaisussa esitetään **optimoija automatisoi** -periaate. Sen mukaan organisaation tulisi pyrkiä käyttämään resurssejaan parhaalla mahdollisella tavalla optimoimalla niiden käyttö. Lisäksi organisaatioin tulisi maksimoida teknologiasta saatava hyöty hyödyntämällä automatisaatiota. Automatisaatiolla tarkoitetaan teknologian suorittamaa toimintojen sarjaa tai manuaalisten tehtävien standardointia, kuten automatisoitua päätöksentekoa, joka edellyttää vain vähän tai ei ollenkaan ihmisen osallistumista kyseiseen prosessiin. Ihmisen väliintulon tulisi tapahtua vain silloin, kun se todella tuottaa lisäarvoa. (Axelos, 2019, 62–63). Organisaatioiden tulisikin jatkuvasti etsiä mahdollisuuksia automatisoida toistuvia tehtäviä ja optimoida prosessejaan.

Palvelun arvojärjestelmässä **hallinto** (*governance*) tarkoittaa henkilöstä tai ryhmästä muodostuvaa hallintoelintä, joka ohjaa sekä valvoo organisaation toimintaa. Hallinnon päätehtävänä on määrittää strateginen suunta sekä varmistaa, että organisaation toimet tukevat sen strategisia tavoitteita ja vastaavat sille asetettuja määräyksiä. Sen toimintoihin kuuluvat toiminnan sekä palveluiden arviointi, toiminnanohjaus ja sen monitorointi. (Axelos, 2019, 65).

Palvelun arvojärjestelmän keskeisimpänä komponenttina toimii **Palvelun arvoketju** (*Service Value Chain, SVC*), joka koostuu kuudesta päätoiminnosta, joita tarvitaan arvon luonnin edistämiseksi palveluiden kautta. (Axelos, 2019, 66). Kuusi päätoimintoa, suunnittele, paranna, sitouta, muotoile ja ota käyttöön, hanki ja rakenna, sekä toimita ja tue, edustavat arvonluonnin vaiheita, joissa käytetään eri ITIL-hallintakyvykkyyksiä tai niiden yhdistelmiä. Hallintakyvykkyudet edustavat arvoketjun toimintojen resursseja, joita tarvitaan kunkin toiminnon toteuttamiseksi. Toteuttaakseen tiettyjä tehtäviä ja vastatakseen tiettyihin tilanteisiin, organisaatiot tarvitsevat arvovirtoja. Arvovirrat ovat mukautettuja palvelun arvoketjun toimintojen sekä hallintakyvykkyyksien yhdistelmiä, jotka uniikkien yhdistelmien ansiosta soveltuvat tietyn, spesifin tehtävän toteuttamiseksi. (Axelos, 2019, 7–69). Palvelun arvoketju toimintamallina kuvastaa siten, miten arvovirta, eli palvelun toimitusprosessi, päättyy kysynnästä eri toimintojen kautta arvon muodostumiseen (AI-Ashmoery ym., 2021).

Olellaisena osana palvelun arvojärjestelmään kuuluu myös **jatkuva parantaminen**, joka tarjoaa strukturoidun lähestymistavan parannusten toteuttamiseksi. Se korostaa palvelujen, prosessien ja käytäntöjen jatkuvan parantamisen ja optimoinnin merkitystä. Jatkuva parantaminen koskettaa kaikkia palvelun arvojärjestelmän sekä palvelunhallinnan osa-alueita tuotteista ja palveluista palvelukomponentteihin sekä suhteisiin. Sen tulisi tapahtua jatkuvasti kaikilla organisaation osa-alueilla ja tasoilla, jotta voidaan maksimoida palveluiden tehokkuus sekä vaikuttavuus. Jatkuvan parantamisen malli koostuu seitsemästä vaiheista, joita ei kuitenkaan tarvitse muiden ITIL:issä esitettyjen mallien ja prosessien tapaan noudattaa lineaarisesti. Sen sijaan eri vaiheet voidaan mukauttaa organisaation kulttuuriin ja tavoitteisiin sopiviksi. (Axelos, 2019, 75-76). Jatkuvan parantamisen vaiheet on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3 Jatkuvan parantamisen malli (Axelos, 2019, 76)

Yhtenä keskeisimpänä uudistuksena, ITIL 4 esittää kokoelman hallintakyvykkyyksiä, jotka edustavat organisaation resursseja työn tuottamiseksi tai tavoitteiden saavuttamiseksi. Hallintakyvykkyyksiä on kaikkiaan 34, jotka jakautuvat yleisiin hallintakyvykkyyksiin (*general management practices*), palvelunhallintakyvykkyyksiin (*service management practices*), ja teknisiin hallintakyvykkyyksiin (*technical management practices*). (Axelos, 2019). Kukin 34:stä hallintakyvykkyydestä on esitetty alla olevassa taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Hallintakyvykkyydet (Axelos, 2019, 87-88)

Yleiset hallintakyvykkyydet	Palvelunhallintakyvykkyydet	Tekniset hallintakyvykkyydet
Arkkitehtuurinhallinta Jatkuva parantaminen Tietoturvallisuudenhallinta Tietämyksenhallinta Mittaus ja raportointi	Saatavuudenhallinta Liiketoiminta-analyysi Kapasiteetin- ja suorituskyyvynhallinta Muutoshallinta	Jakelunhallinta Infrastruktuurin ja alustanhallinta Sovelluskehitys ja -hallinta

Organisaation muutosjohtaminen Portfolionhallinta Liiketoimintasuhteiden hallinta Riskienhallinta Palvelun taloushallinta Strategianhallinta Toimittajahallinta Henkilöstön ja kykyjenhallinta	Häiriönhallinta IT käyttöomaisuudenhallinta Valvonta- ja herätteidenhallinta Ongelmanhallinta Julkaisunhallinta Palveluluettelon hallinta Palvelukonfiguraationhallinta Palvelun jatkuvuudenhallinta Palvelusuunnittelu Palvelupiste Palvelutasonhallinta Palvelun validointi ja testaus	
---	---	--

2.2 Palvelupiste

ITIL:in määritelmän mukaan palvelupiste (*Service Desk*) on palveluntarjoajan ja sen kaikkien käyttäjien keskitetty asiointipiste (*single point of contact, SPOC*), jonka tarkoituksena on häiriötilanteiden ja palvelupyyntöjen ratkaisua koskevan kysynnän täyttäminen (Axelos, 2019, 174). Se on yksi ITIL:in 17:sta palvelunhallintakyvykkyydestä, joka yhdessä muiden hallintakyvykkyyksien kanssa mahdollistaa työn tekemisen ja tavoitteiden saavuttamisen organisaatiossa. Palvelupisteellä on keskeinen rooli IT-palvelunhallinnan toteuttamisessa, sillä se käsittelee IT-palveluja koskevia häiriötilanteita ja palvelupyyntöjä, sekä tarjoaa käyttäjille rajapinnan muihin IT-palvelunhallinnan toimintoihin (Tang & Todo, 2013). Kellerin ja Midboen (2010) mukaan palvelupisteen implementointia voidaan usein pitää ”ensimmäisenä askeleena kohti IT-palvelunhallintaa”. Harcenko, Dorogovs ja Romanovs (2010) toteavat, että vaikka pienet organisaatiot saattavatkin pärjätä ilman palvelupistettä, on sen olemassaolo pakollinen erityisesti isommissa organisaatioissa.

Yksinkertaisimmillaan palvelupiste voidaan nähdä keskitettynä paikkana, johon olla yhteydessä, kun tarvitsee palvelua tai apua (Nair, 2020, 13). Organisaatiosta ja sen tarpeista riippuen, palvelupiste voi toimia ensisijaisena yhteyspisteenä organisaation sisäisille asiakkaille, ulkoisille asiakkaille tai molemmille yhtäaikaisesti (Tang & Todo, 2013). Palvelupisteen asiakasyhteydenottoja varten on olemassa useita vaihtoehtoisia kanavia. Näiden kanavien käyttö määräytyy käyttäjien mieltymysten, organisaatiokulttuurin, arvon sekä teknologian soveltuvuuden mukaan. Yhteydenottokanavia ovat puhelinsoitot, palveluportaalit ja mobiilisovellukset, live chatit ja chatbotit, sähköposti, fyysinen vastaanottopalvelu, tekstiviesti ja sosiaalisen median suoraviestintä sekä sosiaalinen media ja keskustelufoorumit. (Axelos, 2019, 175).

Palvelupisteen rooli, tehtävät sekä käytännön toteutus vaihtelevat organisaatiosta ja sen tarpeista riippuen. Nair (2020, 18) jakaa palvelupisteen käyttötavat organisaatiossa kolmeen kategoriaan. Perinteinen tai reaktiivinen

palvelupiste vastaa asiakaskyselyihin, täyttää asiakkaiden esittämät pyynnöt ja ratkaisee häiriötilanteet sitä mukaan kuin niistä ilmoitetaan. Tangin ja Todon (2013) mukaan perinteisen palvelupiste on vain yhteyspiste, jonka tavoitteena on palauttaa palvelun normaali tila mahdollisimman nopeasti, hallita häiriötilanteiden elinkaarta, tuottaa raportteja ja huolehtia viestinnästä. Edellä esitettyjä määritelmiä pidetään osin käyttäjätuen (*help desk*) määritelmänä, jonka laajennettua versiota palvelupiste edustaa sen suuremman palveluvalikoiman vuoksi (Jäntti & Kalliokoski, 2010).

Nykypäivänä organisaatiot tarvitsevatkin palvelupisteen, jolla on enemmän toimintoja ja vahvemmat ominaisuudet (Tang & Todo, 2013). organisaatiot odottavat palvelupisteen tuovan enemmän arvoa ja hyötyä, jonka seurauksena sen toimintoihin on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota. ITIL:ssä korostetaan palvelupisteen roolin organisaatioissa muuttuneen teknisten ongelmien ratkojasta kokonaisvaltaiseksi tukipalvelun tarjoajaksi, jonka tehtävänä ei ole korjata pelkästään yksinkertaisia teknisiä ongelmia vaan tarjota tukea ihmisille ja liiketoiminnalle (Axelos, 2019, 174). Nair (2020, 18) esittääkin toisena palvelupisteen käyttötavan kategoriana kokonaisvaltaisen tai ennakoivan palvelupisteen, jonka rooli on mukautua liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Asiakaspyyntöjen lisäksi, sen tehtävänä on hallinnoida työkuluja, automatisoida vastauksia, keskittää asiakastietoja ja vastata tietämuskannasta. Kolmantena hän esittää koko organisaation kattavana asiakaspalvelukanavana toimivan palvelupisteen, joka puolestaan vastaa sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden pyynnöistä ja toimii ennakoivana asiakassuhteiden hallinnan keskuksena. (Nair, 2020, 18).

Nykyaikaisen palvelupisteen tulisikin huomioida toiminnassaan kokoelma erilaisia tehtäviä ja toimintoja, jotka täydentävät perinteisen palvelupisteen palveluita (Tang & Todo, 2013). Palvelupisteen tehtävänä on suodattaa, kategorisoida sekä priorisoida sen vastaanottamat tapaukset (Nair, 2020, 19; Tang & Todo, 2013; Jäntti, Steel & Shrestha, 2012). Suurin osa yksinkertaisista tehtävistä ratkaistaan suoraan palvelupisteessä, mutta loput tukipyynnöistä osoitetaan toisen tai kolmannen tukitason tiimeille ratkaistavaksi. Tätä prosessia kutsutaan tukipyynnöiden eskaloinniksi. Näin ollen palvelupisteen tehtävänä on toimia myös yhteydenoton rajapintana taustatiimeille (Tang & Todo, 2013). Tukipyynnöiden kategorisointi helpottaa pyyntöjen osoittamista oikealle tiimille ratkaistavaksi (Jäntti & Kalliokoski, 2010), jotta käyttäjille voidaan tarjota oikea-aikaista tukea. Jäntin, Shresthasin ja Carter-Steelin (2012) mukaan palvelupisteen tulee myös informoida ja pitää käyttäjät ajan tasalla heidän tukipyynnöjensä edistymisestä. He pitävät palvelupisteen ja käyttäjien välistä jatkuvaa viestintää yhtenä palvelupisteen tärkeimmistä tehtävistä.

Palvelupisteen tukiprosesseja ovat yleensä häiriöiden ja ongelmien hallinta (Harcenko, Dorogovs & Romanovs, 2010). Sen tehtäviin voi myös kuulua muutospyyntöjen sekä ongelmien tunnistaminen (Jäntti, Carter-Steel & Shrestha, 2012). Häiriönhallinnalla palvelupisteessä tarkoitetaan prosessia, jossa tunnistetaan, priorisoidaan ja ratkaistaan IT-palveluihin liittyvät häiriöt tai ongelmat. Häiriöllä puolestaan tarkoitetaan IT-palveluun kohdistuvaa suunnittelematonta keskeytystä tai palvelun laadun heikkenemistä (Axelos, 2019, 141). Toisaalta

häiriö voi myös viitata johonkin palvelun komponenttiin kohdistuvaan vikaan, jolla ei ole suoraa vaikutusta palvelun toimintaan (Berger, Shashidhar & Varol, 2020). Häiriönhallinnan tavoitteena on palauttaa palvelun normaali tila mahdollisimman nopeasti, jotta voidaan minimoida häiriön aiheuttamat negatiiviset vaikutukset (Jäntti & Kalliokoski, 2010; Axelos, 2019, 141). Palvelupisteen tehtävänä on vastata häiriönhallinnan prosessista varmistamalla järjestelmän nopea palautuminen, valvomalla ja ohjaamalla sisäisiä resursseja (Tang & Todo, 2013).

Palvelupisteen tehtävänä muutostenhallinnassa on toimia muutoshallintaprosessin koordinaattorina kirjaamalla muutospyyntö, seuraamalla niiden etene mistä, sekä varmistamalla, että kaikkien muutosten käsittelyssä hyödynnetään standardoituja menetelmiä. Lisäksi palvelupisteellä tulisi olla aloitteellinen rooli ongelmanhallintaprosessissa. (Tang & Todo, 2013). Ongelmanhallinnan tarkoituksena on vähentää häiriöiden todennäköisyyttä ja vaikutusta tunnistamalla niiden juurisyyt, sekä kehittämällä ratkaisuja ja kiertotoimenpiteitä (Axelos, 2019, 152). Siksi olisi määriteltävä menetelmä, jolla tunnistetaan samankaltaiset, toistuvat, tapauksissa ilmenevät ongelmat, sekä konsultoitava teknistä henkilöstöä juurisyyanalyysiä varten. Tarkasti määritellyt ongelmat ja hyvin dokumentoidut kiertotoimenpiteet nopeuttavat ongelmien ratkaisua ja vähentävät raportoitujen käyttäjävirheiden määrää, kun käyttäjille voidaan tiedottaa ratkaisusta ajoissa. (Jäntti, 2009; Tang & Todo, 2013).

Palvelupisteen ei tulisi käsitellä tapahtumia pelkästään reaktiivisesti, eli vastata pyyntöihin ja ratkoa häiriötilanteita käyttäjien niistä ilmoittaessa. Sen sijaan palvelupisteen on tarjottava proaktiivista seurantapalvelua tapahtumanhallinnan kautta. (Tang & Todo, 2013). Tapahtumanhallinnalla tarkoitetaan organisaation määritelmien tapahtumien systemaattista sekä jatkuvaa palvelujen ja palvelukomponenttien seurantaa. Siinä tallennetaan ja hallitaan havaittuja muutoksia eli tapahtumia automatisoitujen prosessien kautta. (Axelos, 2019, 149). Poikkeustilan ilmetessä, palvelupisteen tehtävänä on luoda tapahtuma, jotta mahdolliset ongelmat tai muutokset voidaan käsitellä. Palvelupisteen tulisi näin huolehtia, että IT-infrastruktuurin toimii häiriöttömässä tilassa, tekemällä ennakoivaa työtä sen varmistamiseksi. (Tang & Todo, 2013).

Toimien käyttäjien keskitettynä asiointipisteenä, palvelupisteen viestintä käyttäjien kanssa tarjoaa arvokasta tietoa esimerkiksi häiriöiden vaikutuksista, palvelujen parantamisesta ja laatustandardien ylläpitämisestä organisaatiossa. Tangin ja Todon (2013) mukaan palvelupiste onkin tärkeässä asemassa vastaamaan palveluiden raportoinnista organisaatiossa. Raportit kuvaavat IT-palvelutuotannon todellista tilaa ja niiden tarkoitus on tukea päätöksentekoa ja auttaa parannettavien heikkouksien tunnistamisessa (Tang & Todo, 2013; Axelos, 2019, 101).

Palvelupisteen työntekijät joutuvat usein hyödyntämään lukuisia eri tietolähteitä ratkaistakseen häiriötilanteita ja tukipyyntöjä. ITIL korostaa tietämyksenhallintaa sen varmistamiseksi, että tietoa kerätään, jaetaan ja käytetään tehokkaasti. Tietämyksenhallinnan yhtenä työkaluna pidetään tietämyskantaa (*knowledge base*). (Jäntti & Kalliokoski, 2010). Tietämyskanta on tietovarasto tietämyksenhallintaan, joka tarjoaa keinon kerätä, järjestää, jakaa, hakea ja hyödyntää

tietoa. Se voi olla joko koneellisesti luettavissa tai tarkoitettu ihmisten käyttöön. Palvelupiste toimii tietämyskannan avainkäyttäjänä ja on siten parhaiten ajan tasalla sen sisällön hyödyllisyydestä. (Tang & Todo, 2013). Jäntin (2009) mukaan tietämyskannan tulisi olla palvelupisteen työntekijöiden lisäksi myös asiakkaiden ja käyttäjien saatavilla itsepalvelusovelluksena. Tämän takia palvelupisteen tulisi ylläpitää tietämyskantaa ennakoivasti seuraamalla sen artikkelien ajankoh-taisuutta sekä ratkaisuasutetta (Jäntti & Kalliokoski, 2010; Tang & Todo, 2013). Oh-jeasiakirjoille tulisi luoda myös yhtenäinen nimeämismenettely, jotta tiedon yllä-pito ja löydettävyyys olisi helpompaa (Jäntti & Kalliokoski, 2010). Vahvan tietä-myskannan avulla palvelupiste voi tehostaa työtään ja ratkaista loppukäyttäjien ongelmat tehokkaammin. (Tang & Todo, 2013).

Palvelupiste on usein näkyvin osa IT-organisaatiota, sillä se toimii sekä si-jaitsee asiakasrajapinnassa ja on asiakkaan ensimmäinen kosketuspiste organi-saation IT-palveluihin (Jäntti, Cater-Steel & Shrestha, 2012). Siten palvelupis-teellä on merkittävä vaikutus käyttäjäkokemukseen ja siihen, miten käyttäjät suhtautuvat palveluntarjoajaan (Axelos, 2019, 175). Tangin ja Todon (2013) mu-kaan palvelupisteellä on siksi myös keskeinen vaikutus organisaation IT-palve-lun imagoon ja siihen missä määrin johtajat ovat valmiita panostamaan IT-palve-lunhallintaan. Palvelupisteen tuleekin huolehtia asiakastyytyväisyyskyselyjen toteuttamisesta sekä prosessin ylläpitämisestä, jossa palautetta kerätään olemalla suoraan yhteydessä käyttäjiin. Asiakaspalautteet ovat hyödyllisiä, sillä niiden avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja kehittämään palve-luja. (Tang & Todo, 2013).

Edellä esitettyjen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että palvelupisteisiin kohdistuvat vaatimukset ovat lisääntyneet, eivätkä perinteiset palvelupisteet pysty vastaamaan organisaatioiden jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin. Palve-lupisteet tukevat edelleen käyttäjiä niiden kohtaamissa teknisissä ongelmissa, mutta niistä on tullut nykypäivän organisaatioille elintärkeä liiketoiminnan mah-dollistava toiminto.

3 ITSEPALVELU

Työntekijöiden pyrkimykset ratkaista teknologiset ongelmansa itsenäisesti on ilmiö, jonka olemassaolo on tunnistettu ja jota esiintyy yhä enenevässä määrin (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Yleisesti itsepalvelulla tarkoitetaan palvelutapahtumaa, jossa asiakas suorittaa palvelutehtäviä omatoimisesti. Schererin, Wunderlichin ja Von Wangenheimin (2015) mukaan verrattuna henkilökohtaiseen palvelukohtaamiseen, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa, itsepalvelukanavissa palvelukohtaaminen tapahtuu pelkästään asiakkaan ja teknologian välillä. He toteavat, ettei itsepalvelu kuitenkaan kosketa palvelukohtaamisia, joissa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus on teknologiavälitteistä, kuten puhelinyhteydenottoa asiakaspalvelijaan.

Teknologiaan pohjautuva itsepalvelu muuttaa siten asiakkaan roolia palveluprosessissa. Itsepalvelun käyttöönoton myötä asiakkaat ovat yhä enemmän mukana palveluprosessissa, mikä tekee heistä aktiivisia palvelun toimitukseen osallistujia (Scherer, Wunderlich & Von Wangenheim, 2015; Zaza & Junglas, 2016). He eivät pelkästään luo arvoa palveluiden ja tuotteiden avulla, vaan myös osallistuvat palveluprosessiin arvon tuottajina. Zaza ja Junglas (2016) kutsuvat kyseistä asiakkaan aktiivisen osallistujan roolia itsepalveluun sitoutumiseksi. He määrittelevät itsepalveluun sitoutumisen ”yksilön käyttäytymiseksi, joka osallistuu oman tietoteknisen ongelmansa ratkaisuprosessiin turvautumatta IT-osaston apuun”.

Zazan ja Junglasin (2016) itsepalvelun määritelmää tarkastellessa voidaan huomata, ettei itsepalvelu välttämättä tarkoita teknologisten resurssien hyödyntämistä ongelman ratkaisemiseksi tai palvelun lopputuloksen tuottamiseksi. Mikäli käyttäjä kohtaa teknologisen ongelman, voi hän hyödyntää henkilökohtaista osaamista tai tietotaitoa. Kaikki käyttäjät eivät kuitenkaan luota omaan osaamiseensa, jolloin he voivat käyttää organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia resursseja ratkaistakseen ongelmansa. (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Gartner (2020a) määrittelee kyseiset kanavat, kuten internetin sekä työkaverit, ”epävirallisiksi itsepalvelukanaviksi”. Täten tässä tutkielmassa itsepalvelu palvelupisteen kontekstissa määritellään Zazaa ja Junglasia (2021) mukaillen käyttäjän suorittamiin

toimintoihin palvelujen tilaamiseksi tai teknisten ongelmien ratkaisemiseksi itsenäisesti turvautumatta IT-henkilöstön apuun.

Tuottaakseen palveluita omatoimisesti, käyttäjät tarvitsevat joko subjektiivista osaamista tai itsepalveluvälineitä, kuten itsepalveluteknologioita palvelun lopputuloksen saavuttamiseksi. Meuter ja ym. (2000) määrittelevät itsepalveluteknologiat teknisiksi käyttöliittymiksi, joiden avulla käyttäjät voivat tuottaa palveluja ilman henkilökohtaista, suoraa kontaktia asiakkaan ja työntekijän välillä. Palvelupisteen ja IT-tuen tapauksessa itsepalveluteknologioihin lukeutuvat muun muassa itsepalveluportaali, tietämuskanta ja perinteiset usein kysytyt kysymykset -palstat (UKK), älykkäät pikaviestimet kuten chatbotit, palveluluettelot, verkkofoorumit ja sosiaaliset verkkoyhteisöalustat, sekä virtuaalitukihenkilöt (Gartner, 2020a; Gartner, 2020b; Jäntti 2013). Näistä itsepalveluportaali toimii usein keskitettynä ratkaisuna, jonka kautta käyttäjät pääsevät käsiksi muihin itsepalvelutoimintoihin. Itsepalveluportaalin kautta käyttäjät voivat selata esimerkiksi tietämuskannan artikkeleita löytääkseen ratkaisuja kohtaamiinsa ongelmiin (Jäntti, 2009). Sosiaalisilla verkkoyhteisöalustoilla käyttäjien on mahdollista tarjota vertaistukea toisilleen jakamalla kokemuksiaan sekä informaatiota koskien yksinkertaisia teknisiä kysymyksiä. Organisaatiot voivat myös hyödyntää kyseisiä alustoja välittääkseen palveluitaan koskevia tietoja. (Gartner, 2020b). Itsepalveluportaalit voivat sisältää myös automatisoituja chatbotteja tai virtuaalitukihenkilöitä, joiden kanssa käyttäjät voivat keskustella. Tarvittaessa käyttäjät voivat pyytää lisätukea tekemällä tukipyynnön IT-tuelle verkkolomakkeen kautta (Jäntti, 2013). Tukipyyntöjen täyttämistä voidaan tukea tukipyyntöjen hallinnan ja palveluluetteloiden avulla, jotka puolestaan korostavat organisaation palveluvalikoimaa (Gartner, 2020b). Itsepalveluportaali tarjoaakin käyttäjille vaihtoehdoisen kanavan tehdä tukipyyntöjä itsenäisestä ja ilmoittaa häiriöstä. Lisäksi käyttäjät voivat seurata itsepalveluportaalin kautta tukipyyntöjensä edistymistä (Jäntti, 2013).

3.1 Itsepalvelu osana Shift-left-lähestymistapaa

Shift-left on ohjelmistotestauksesta lähtöisin oleva termi, jolla viitataan käytäntöön, jossa ohjelmistoja pyritään testaamaan tavanomaista aikaisemmin projektin kehityssyklin aikana (Vaddadi, Padthe & Arnepalli, 2023). Kun tarkastellaan projektin aikajanaa, testaus siirretään aikajanan loppupäästä eli janan oikeasta laidasta kohti sen alkupäätä eli vasemmalle. Palvelunhallinnan yhteydessä shift-left tarkoittaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa työnhallintaan (Axelos, 2020), jossa työtehtävien käsittely suoritetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Gartner, 2020b). Sen keskiössä on ajatus toimintojen siirtämisestä sopivimpaan ja optimaalisimpaan paikkaan (Axelos, 2020). Shift-left-lähestymistavan voidaan nähdä palvelupisteen kontekstissa tarkoittavan tukitoimintojen ja ongelmanratkaisun siirtämistä lähemmäs työn alkulähdettä eli asiakasrajapintaa. Tukitilanteissa se voi tarkoittaa esimerkiksi itsepalveluvälineiden tarjoamista loppukäyttäjille (Axelos, 2020).

Lähtökohtaisesti palvelupisteen tulisi pyrkiä ratkaisemaan käyttäjien esittämät tukipyynnöt mahdollisimman nopeasti ja ensimmäisellä kontaktilla, eli suoraan palvelupisteessä, mikäli mahdollista. Jos palvelupiste ei pysty tai ei saa ratkaistua tukipyyntöä, eskaloidaan se ratkaistavaksi seuraavalle tukitasolle (Axelos, 2020). Tällöin puhutaan yleensä porrastetusta tukimallista, joka koostuu eri tukitasoista. Tukitasojen määrä vaihtelee organisaatiosta riippuen, mutta voi parhaimmillaan käsittää tukitasot 0–4. Näistä tukitaso 1 viittaa palvelupisteeseen (Jäntti, 2009; Gartner, 2020a) ja tukitaso 0 itsepalveluun, eli tilanteeseen, jossa käyttäjät suorittavat tukitoimintoja itsenäisesti (Gartner, 2022). Korkeamman tason tukitiimit muodostuvat yleensä asiantuntijoista, jotka käsittelevät edistyneempiä tukipyyntöjä.

Tukipyyntöjen eskalointi seuraaville tukitasoille voi johtaa ratkaisuaikojen pidentymiseen ja sen seurauksena toimituskustannuksien nousuun (Axelos, 2020). Shift-left lähestymistavassa pyritään siirtämään tukitoimintoja ylemmiltä tukitasoilta kohti alempia tukitasoja sekä vähentämään tarvetta tukipyyntöjen eskaloinnille. Esimerkiksi, joitakin tukitason 2 tehtäviä voidaan siirtää palvelupisteen ratkaistavaksi, tai joitakin tukitason 2 tai palvelupisteen tehtäviä voidaan siirtää tukitasolle 0. Shift-leftin mukaisesti itsepalvelu voidaankin nähdä keinona, joka tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia optimoida työnkulkuja ja virtaviivaistaa tukiprosesseja tavalla, joka muovaa palvelupisteen perinteisen vuorovaihtuksen dynamiikkaa. Toimintojen siirtäminen lähemmäs asiakasrajapintaa optimoi kustannuksia ja tehostaa toimintaa, sillä se mahdollistaa kalliiden asiantuntijatiimien keskittymisen muihin projekteihin sekä korkean prioriteetin toimintoihin (Gartner, 2020b). Tukipyyntöjen käsittely varhaisessa vaiheessa lyhentää niiden käsittelyaikaa, mikä mahdollisesti lisää myös käyttäjien tyytyväisyyttä palvelupisteen toimintaan. Toisekseen tukipyyntöjen lyhentynyt ratkaisuaika esimerkiksi häiriötilanteissa auttaa vähentämään myös niiden negatiivisia liiketoimintavaikutuksia. Lisäksi itsepalveluratkaisut tarjoavat käyttäjille vaihtoehdoisen kanavan teknisten ongelmien ratkaisemiseksi ja palveluiden tilaamiseksi, jonka avulla he voivat vähentää riippuvuuttaan perinteisiin tukikanaviin.

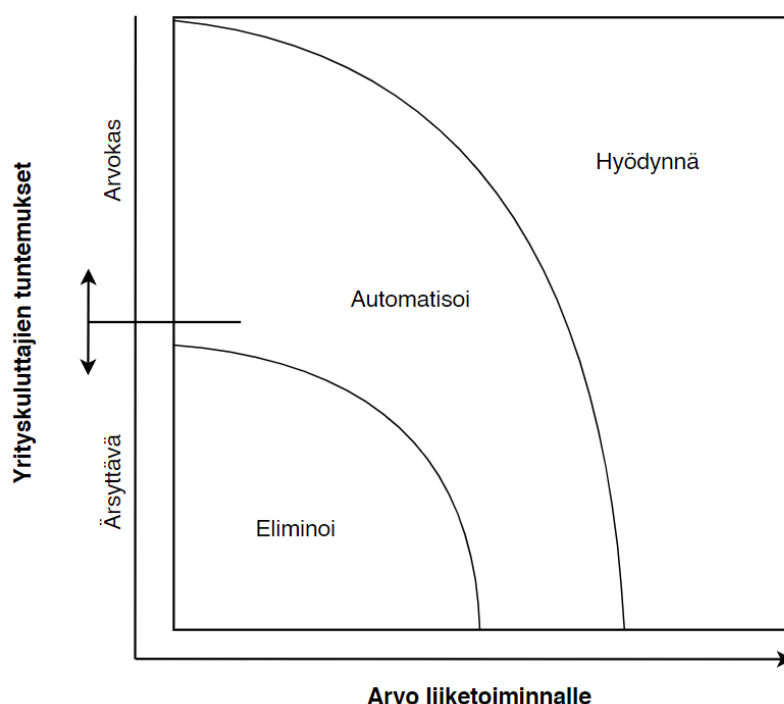
3.2 IT-palvelujen ja tukitoimintojen itsepalvelullistaminen

Shift-left-lähestymistavassa korostuu työn ja toimintojen sijoittaminen parhaan mahdolliseen paikkaan, joka usein tarkoittaa, että tehtäviä siirretään lähemmäs asiakasta (Axelos, 2020). Näin ollen kyseessä ei ole yksinkertainen prosessi, jossa tehtäviä siirretään tehokkuuden nimissä paikasta A paikkaan B. Esimerkiksi, mikäli tehtäviä siirretään itsepalvelun kautta asiakkaiden ratkaistavaksi, joilla ei ole tarvittavaa osamista tai tietotaitoa niiden suorittamiseksi, jäävät sen mahdolliset hyödyt realisoitumatta. Kun tukitoimintojen itsepalvelullistamista tarkastellaan shift-left-lähestymistavan kautta, edellyttää se muutoksia ihmisiin, prosesseihin ja teknologiaan. Itsepalvelun integrointi vaatiikin organisaatioilta tarkkaa suunnittelua, tietämyksen jakamista korkeamman tason tukitiimeiltä

alemmen tason tukitiimeille, osaamisen kehittämistä, sekä käyttö- ja pääsyoikeuksien lisäämistä alemmilla tukitasoilla. (Axelos, 2020).

Itsepalveluun kohdistuu myös tiettyjä mahdollisuuksia sekä rajoitteita, joita organisaatioiden on huomioitava tähdätessään palvelupisteen tukitoimintojen itsepalvelullistamiseen. Henkilökohtaiset palvelukohtaamiset tukevat palvelun räätälöintiä asiakkaan erityistarpeisiin, yksilölle suunnattua välitöntä palautteen antoa, sekä mahdollistavat monimutkaisemman vuorovaikutuksen. Itsepalvelukanavat sen sijaan rajoittavat palvelun personalisointia ja sisältävät vähemmän samanaikaisesti asiakkaalle välitettäviä viestejä, ollen siten vähemmän vuorovaikutteisia. Itsepalvelu on usein pitkälle standardoitua ja sen käyttöön vaikuttavat käyttäjien resurssit, kuten osaaminen, motivaatio ja tietämys. Siksi itsepalvelu soveltuu sekä tuottaa eniten hyötyä silloin, kun sitä käytetään yksinkertaisiin ja toistuviin tehtäviin. (Scherer, Wunderlich & Von Wangenheim, 2015).

Kaikkia palvelupisteen tukitoimintoja ei näin ollen ole järkevää, eikä suotuisaa siirtää itsepalvelun piiriin. Tämän takia on tärkeää ymmärtää, mitä tukipyynnöjä palvelupisteessä nykyisellään käsitellään ja mitkä niistä on järkevää sekä mahdollista siirtää ratkaistavaksi alemmille tukitasoille. Gartner (2022) jakaa tukipyynnöt kolmeen kategoriaan hyödyntäen eliminoi (*eliminate*), automatisoi (*automate*) tai hyödynnä (*leverage*) mallia. Malli tunnetaan lyhenteestä EAL. EAL-malli pohjautuu arvoärsyke matriisiin ja siten ajatukseen siitä, miten käyttäjät kokevat tukipyynnöihin liittyvän vuorovaikutuksen ja tuottavatko ne arvoa liiketoiminnalle. Arvioimalla näiden tekijöiden välistä suhdetta voidaan määrittellä tukitapahtumien luokka sekä käsittelytapa (kuvio 4). (Gartner, 2022). Mallissa käyttäjät esitetään yrityskuluttajina, jotka organisaation sisäisinä asiakkaina toimivat kuluttajamaisesti hyödyntäessään palvelupisteen tarjoamia tukipalveluita (Gartner, 2020b).



KUVIO 4 EAL-malli (Gartner, 2022)

Osa tukivuorovaikutuksista ovat sekä loppukäyttäjien että palvelupisteen näkökulmasta turhauttavia, eli ärsyttäviä, sillä ne koostuvat turhista prosesseista ja palauttavat palvelun normaalin tilan tuottamatta lisäarvoa. Nämä vähäarvoiset vuorovaikutustapahtumat, kuten esimerkiksi salasanojen resetoinnit, tulisi minimoida tai eliminoida kokonaan. Osa yksinkertaisista sekä toistettavista tukipyynnöistä ovat kuitenkin hyödyllisiä käyttäjille, vaikka ne ovatkin palveluntarjoajan näkökulmasta turhauttavia. Tällaisia tukipyynnöitä ei voida poistaa, vaan ne tulisi automatisoida tai itsepalvelullistaa. (Gartner, 2022). Tätä tukee Schererin, Wunderlichin ja Von Wanheimin (2015) tutkimusartikkeli, jonka mukaan itsepalvelussa tulisi välttää turhaa monimutkaisuutta. He toteavat lisäksi, että henkilökohtaisten palvelukanavien käyttö yksinkertaisten tehtävien kohdalla heikentää negatiivisesti palvelukohtaamiseen liittyviä uskomuksia olemalla kestoltaan sopimattoman mittaisia, sisältämällä liian paljon tietoa sekä tarpeetonta läheisyyttä. Samalla se veisi käyttäjiltä itsepalvelun tarjoamat edut, kuten lisääntyneen saatavuuden. Henkilökohtaiset palvelukanavat sen sijaan tuottavat eniten arvoa käyttäjille, kun niitä hyödynnetään monimutkaisiin ja monitulkintaisiin tehtäviin. (Scherer, Wunderlich & Von Wangenheim, 2015).

Lisäksi osa tukipyynnöistä ovat arvokkaita liiketoiminnalle, sillä ne tarjoavat tilaisuuksia tehostaa sekä parantaa liiketoimintaa. Viimeinen EAL-malliin perustuva tukipyynnöjen kategoria edustaa sekä käyttäjille että liiketoiminnalle arvokkaita yhteydenottoja, joita tulisi pyrkiä hyödyntämään. (Gartner, 2022). Nämä tukipyynnöt ovat liian arvokkaita eliminoidavaksi ja liian monimutkaisia,

jotta ne soveltuisivat itsepalveluun. Näiden, liiketoiminnan näkökulmasta arvokaiden vuorovaikutusten määrää tulisi pyrkiä niiden sisältämän arvon vuoksi lisäämään. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että ensiksi eliminoidaan ja automatisoidaan tai itsepalvelullistetaan muihin kategorioidiin lukeutuvat tukipyynnöt, jotta voidaan vapauttaa tarpeeksi resursseja arvoa lisäävien, monimutkaisempien tukipyyntöjen edistämiseksi. (Gartner, 2022).

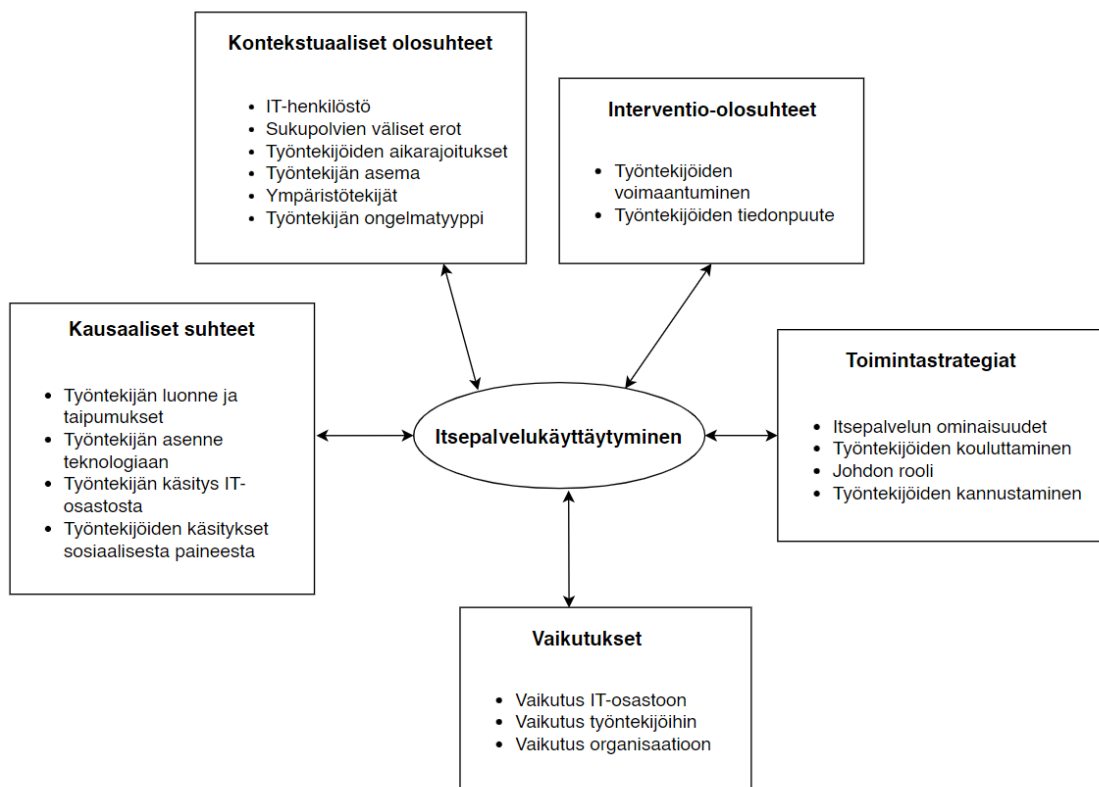
3.3 Itsepalvelun ajurit

Zaza, Junglas ja Armstrong (2021) esittävät teknologian yleistymisen arkielämässä tehneen yksilöistä teknisesti yhä taitavampia sekä itsenäisempiä sen hyödyntämisessä. Itsepalveluilmiötä pidetäänkin teknologian hyödykkeistymisen seurauksena (Zaza & Junglas, 2016). Kaikkialla läsnä oleva kuluttajateknologia, joka kattaa esimerkiksi älypuhelimet sekä tabletit, toimii alustana sovelluksille, joita ihmiset hyödyntävät sekä arki- että työelämässään (Harris, Ives & Junglas, 2012). Tähän yhdistyy tietolähteiden lisääntynyt saavutettavuus, jotka auttavat yksilöitä löytämään ratkaisun tietotekniseen ongelmaansa (Zaza & Junglas, 2016). Kyseinen vaikutus heijastuu organisaatioihin työntekijöiden siirtäessä tietotaitonsa ja osaamisensa organisaatioympäristöön (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Siten itsepalvelua ei voida pitää pelkästään organisaation aloitteista lähtöisin olevana, vaan myös työntekijöistä itsestään kumpuavana aloitteena kehittää sekä muovata IT-palveluita sekä IT-osaston ja heistä riippumattomien työntekijöiden toiminnan välistä dynamiikkaa.

Zaza ja Junglas (2016) osoittivat tutkimuksessaan yksilöiden IT-voimaantumisen (*IT-empowerment*) sekä subjektiivisten normien olevan työntekijöiden itsepalveluun sitoutumiseen myötävaikuttavia tekijöitä. IT-voimaantumiseen vaikuttaa IT-osaaminen, teknologinen itsemääräämisoikeus, ja teknologian merkitys sekä - vaikutus. Heidän mukaansa vain ne yksilöt, jotka tuntevat itsensä varmoiksi ja itsenäisiksi ja jotka kokevat teknologialla olevan merkitystä, ovat todennäköisiä sitoutumaan itsepalvelun käyttöön. Subjektiiviset normit sisältävät koetun sosiaalisen paineen, joka vaikuttaa käyttäytymisen suorittamiseen tai suorittamatta jättämisen. Täten yksilöiden aikomukseen hyödyntää itsepalvelua vaikuttavat myös työkaverit, sekä heidän asenteensa itsepalvelua kohtaan. Jos he ratkaisevat omat IT-ongelmansa itsenäisesti, myös muut työyhteisössä ovat halukkaampi tekemään samoin. (Zaza & Junglas, 2016).

Saavuttaakseen syvällisemmän ymmärryksen itsepalvelusta organisaatioiden sisäisenä, työntekijöitä koskevana ilmiönä, Zaza, Junglas ja Armstrong (2021) kehittivät alustavan teorian itsepalvelua ympäröivästä nomologisesta verkostosta. Nomologinen verkosto määritellään käsitteelliseksi verkostoksi, ”jossa yksilöidään kiinnostavaan ilmiöön liittyvät keskeiset konstruktiot ja niiden väliset yhteydet” (American Psychological Association, 2018). Tarkastelemalla IT-osaston henkilöstön näkemyksiä, he tunnistivat joukon ajureita ja vaikutuksia, jotka ovat yhteydessä yksilöiden itsepalvelukäyttämiseen.

Zazan, Junglasin ja Armstrongin (2021) teorian mukaan tekijät, jotka ovat yhteydessä itsepalvelukäyttäytymiseen jakautuvat viiteen eri kategoriaa: kausaaliin suhteisiin (*causal conditions*), kontekstuaalisiin olosuhteisiin (*contextual conditions*), interventio-olosuhteisiin (*intervening conditions*), itsepalvelua koskeviin toimintastrategioihin (*action strategies*), sekä vaikutuksiin (*effects*). Kausaaliset suhteet koskevat työntekijöihin kytkeytyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat itsepalvelukäyttäytymisen esiintyvyyteen. Kontekstuaaliset olosuhteet linkittyvät itsepalveluun liittyviin puitteisiin sekä ongelmakohtaisiin erityispiirteisiin. Interventio-olosuhteilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka edistävät tai estävät yksilöiden sitoutumista itsepalveluun. Toimintastrategiat jakautuvat organisaation muotoilemiin strategioihin, joiden avulla voidaan hallita, edistää tai vastata itsepalveluun ilmiönä tunnistetuissa olosuhteissa. Vaikutukset koskevat sekä IT-henkilöstöön, työntekijöihin että organisaatioon liittyviä vaikutuksia, jotka ovat seurausta työntekijöiden itsepalveluun sitoutumisesta. (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Kukin edellä esitetyistä kategoriasta muodostuu alakategorioista, jotka kuvaavat ajureita tai vaikutuksia yksityiskohtaisemmalla tasolla. Teoria on kuvattu kokonaisuudessaan alla esitetyssä kuviossa 5.



KUVIO 5 Itsepalvelun ajurit ja vaikutukset organisaatioympäristössä (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021)

Ajureiden ja vaikutusten suhteet itsepalvelukäyttäytymiseen eivät ole lineaariset. Ensinäkin kukin itsepalvelun ajureista ja vaikutuksista voi motivoida työntekijöitä joko sitoutumaan tai irrottautumaan itsepalvelusta. (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Siten niiden seuraamukset itsepalvelukäyttäytymiseen voivat ilmetä joko positiivisina, negatiivisina tai jotakin siltä väliltä. Toisekseen

teoreettiset elementit voivat esiintyä samanaikaisesti ja niihin voi liittyä palautesilmukoita. Esimerkiksi työntekijöiden voimaantuminen voi johtaa itsepalvelun hyödyntämiseen käyttäjän uskoessa kykyihinsä hyödyntää itsepalvelua sekä hallita teknologiaa. Mikäli käyttäjä kokee onnistumisen kokemuksia itsepalvelusta, muodostuu positiivinen palautesilmukka itsepalvelukäyttäytymisen ja työntekijän voimaantumisen välille. (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Siten onnistumisen kokemukset lisäävät käyttäjän uskomuksia kyvyistään hallita teknologiaa, mikä puolestaan lisää halukkuutta sitoutua itsepalveluun. Vastaavia palautesilmukoita voi muodostua myös monien muiden ajureiden sekä vaikutuksien välille.

3.4 Itsepalvelun hyödyt

Itsepalvelua käsittelevässä tutkimuskirjallisuudesta nousee esille useita itsepalveluun linkittyviä etuja. Toisinaan yhteydenotto palvelupisteeseen voi olla aikaa vievää tai sijoittua ennalta määrättyyn kellonaikaan. Käyttäjän näkökulmasta voi olla turhauttavaa jäädä odottamaan ratkaisua tai tarkistaa jatkuvasti, onko hänen tukipyyntönsä vastattu. Tukipyyntöihin saatetaan toivoa nopeita ratkaisuja, joihin perintein asiakastuki ei aina pysty vastaamaan. Itsepalvelun etuna on palvelun käyttö ajasta riippumatta, asiakkaiden voidessa valita milloin he ottavat yhteyttä palvelupisteeseen (Jäntti, 2013). Itsepalveluportaali on asiakkaiden käytössä 24/7 (Gartner, 2020b), jolloin asiakkaat voivat luoda tukipyyntöjä sekä etsiä ratkaisua välittömästi ongelman ilmetessä. Jäntin (2013) mukaan asiakkaiden voidessa ratkaista ongelmansa itse, voivat he välttää mahdolliset pitkät palvelun odotusajat sekä vähentää tarvetta käydä fyysisesti palveluntarjoajan tiloissa. Itsepalvelu auttaa myös lyhentämään useiden tukipyyntöjen ratkaisuaikaa. Lisäksi se tarjoaa käyttäjälle mahdollisuuden palata työtehtäviensä pariin nopeammin ja välttää niiden kasautuminen teknisen vian vuoksi (Gartner, 2022).

Itsepalvelutuen käyttö voidaan nähdä myös osana laajempaa strategiaa, jolla pyritään luomaan kuluttajaystävällisempi työympäristö (Gartner, 2020b). Digitalisaation myötä itsepalveluvaihtoehtojen määrä kuluttajamarkkinoilla on yleistynyt, jonka seurauksena kuluttajat kohtaavat arjessaan jatkuvasti erilaisia itsepalveluratkaisuja. Tällaisia itsepalveluteknologioita ovat esimerkiksi pankki-automaatit, automatisoidut kassajärjestelmät, sekä internet-palvelut (Meuter ym., 2000). Kuluttajia varten kehitetyt teknologiat vaikuttavat myös organisaatioihin työntekijöiden tehdessä kuluttajamaisia valintoja, kun he navigoivat organisaation IT-ympäristössä. Lopputuloksena syntyy yrityskuluttajia, joiden kuluttajamaiset valinnat ilmenevät esimerkiksi halukkuutena omaksua itsepalvelu ja auttaa muita tarjoamalla vertaistukea. (Gartner, 2020b). Näin ollen itsepalveluvaihtoehtojen voidaan nähdä tukevan mielekästä työympäristöä, joka tarjoaa työntekijöille luontaisia tapoja hyödyntää organisaation tarjoamia palveluita.

Itsepalvelu tarjoaa tavan tuottaa palveluja kustannustehokkaasti sekä mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä on usein johtajien näkökulmasta keskeisin syy, miksi itsepalveluun halutaan investoida. Gartnerin (2020a)

mukaan jopa 75 % tukipyynnöstä on mahdollista ratkaista ilman tukitason 1 tai korkeamman tason tukea. Myös Jäntti (2013) havaitsi tutkimuksessaan tukitickettien määrän vähenemisen olevan IT-palveluntarjoajan näkökulmasta yksi itsepalvelun tärkeimpiä etuja. Investoinnit itsepalveluun vähentävät rutiininomaisia yhteydenottoja ja IT-tuki voi käsitellä enemmän sekä paremmin ei rutiininomaisia häiriöitä, joiden ratkaiseminen alhaisemmilla tukitasoilla on haasteellista (Gartner, 2020b). Parantamalla käyttäjien tuottavuutta ja vapauttamalla palvelupisteen asiantuntijoiden resursseja vaativimpiin tehtäviin itsepalvelu lisää toiminnan tehokkuutta. Korkeamman tason tukitiimien voidessa keskittyä kriittisten ja liiketoimintaa kehittävien ongelmien ratkomiseen, vastaavat he paremmin myös organisaation tarpeisiin. Vähentämällä rutiininomaisten pyyntöjen käsittelyä, palvelupiste voi muuttua matalan tason rutiinitehtävien ratkojasta arvoa tuottavaksi, liiketoiminnan mahdollistavaksi yhteistyökumppaniksi (Gartner, 2022). Lisäksi itsepalveluportaalin rakentamisen, ylläpidon ja hallinnon kustannukset ovat alhaisemmat kuin samoja tukipyyntöjä käsittelevistä työntekijöistä aiheutuvat kustannukset (Gartner, 2020b).

Vaikka kaikkia teknisiä ongelmia ei pystytä ratkaisemaan itsepalvelun avulla, auttaa itsepalvelu parantamaan tickettien kirjaamisen laatua. Jäntin (2013) mukaan itsepalvelun avulla voidaan vähentää esimerkiksi sähköpostiohjaisten tukipyyntöjen määrää siirtymällä verkkolomakkeisiin. Sähköpostipohjaisten tukipyyntöjen tieto on usein jäsentymätöntä, minkä vuoksi tiedon käsittely kuluttaa enemmän aikaa ja resursseja. Tukipyynnön lähettäjä ei välttämättä esitä sähköpostissa kaikkea tukipyynnön ratkaisemisen kannalta olennaista informaatiota. Tämä voi pidentää ratkaisuaikaa kirjeenvaihdon pitkittyessä, jotta käyttäjiltä saadaan vaaditut tiedot. Verkkolomakkeen kentät voidaan sen sijaan asettaa pakollisiksi. (Jäntti, 2013). Lyhentämällä tukipyyntöjen käsittelyaikaa sekä vähentämällä niihin tarvittavia resursseja, verkkolomakkeiden käyttö voi johtaa nopeampiin ratkaisuaikoihin.

Lisäksi itsepalvelu ja sen teknologiat muuttavat tapoja, jolla asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa organisaatioiden kanssa tuottaakseen palveluita (Meuter ym., 2000). Palvelupisteen ja IT-tuen yhteydessä itsepalvelu luo työntekijöille uusia kanavia, joiden avulla he voivat ratkaista työssään kohtaamia teknisiä haasteita. Itsepalvelullistaminen edellyttää kuitenkin palveluolosuhteiden, kuten palvelutehtävän monimutkaisuuden sekä asiakkaiden resurssien tarkastelua (Scherer, Wunderlich & Von Wangenheim, 2015). Siten organisaatioiden on huomioitava toiminnassaan myös henkilökohtaisen palvelun merkitys. Itsepalvelu voidaan siitä huolimatta pitää kriittisenä, kun pyritään kehittämään palvelupisteen toimintaa. Se tarjoaa organisaatioille mahdollisuuksia kehittää palvelupisteen toimintaa teknisten ongelmien ratkojasta kohti liiketoiminnan kumppania. Kuten nykypäivän palvelupisteen toimintoja tarkastellessa käy ilmi, on tämä kehityssuunta myös monille organisaatioille välttämätön.

3.5 Itsepalvelun haasteet

Huolimatta siitä, että itsepalvelu on organisaatioiden näkökulmasta houkutteleva tapa kehittää toimintaa ja käyttäjät ovat yhä tottuneempia hyödyntämään itsepalveluratkaisuja, itsepalvelun käytön menestys on ollut organisaatioissa vähäistä. Itsepalvelun tuomat edut nousevat esille loppukäyttäjien sitoutuessa ja omaksuessa itsepalvelun käyttö. (Gartner, 2020b). Kuluttajien itsepalvelukanavien omaksuminen ei kuitenkaan ole yhdenmukaista, sillä useat kuluttajat hyödyntävät mieluummin perinteisiä palvelutuen kanavia tai epävirallisia tukitason 0-kanavia (Gartner, 2020a). Suosituimpia perinteisen palvelutuen kanavia ovat puhelin sekä sähköposti. Gartnerin vuoden 2017 kyselyn tulokset osoittavat, että yli puolet yrityksen sisäisistä asiakkaista ovat mieluiten yhteydessä IT-tueen puhelimitse löytääkseen ratkaisuja kohtaamiinsa teknisiin ongelmiin ja 33-prosenttia vastanneista sähköpostitse. Epävirallisista palvelutuen kanavista suosituimpia ovat tuen kysyminen IT-kollegoilta sekä tuen etsiminen internetistä. Jopa kolminkertainen määrä työntekijöistä etsii mieluummin tukea internetistä kuin organisaation sisäisestä tietämuskannasta. (Gartner, 2020a).

Usein itsepalvelun alhainen käyttö liitetään käyttäjien asenteisiin sekä haluttomuuteen omaksua itsepalvelu. Organisaatiot ovat raportoineet organisaatiokulttuurin olevan yksi suurimmista esteistä itsepalvelun hyödyntämiseen (Gartner, 2020b). Asenteet ja halukkuus itsepalveluun puolestaan voivat vaihdella demografisista tekijöistä ja tottumuksista riippuen. Esimerkiksi diginatiivi sukupolvi voi olla taipuvaisempi sitoutumaan itsepalvelun käyttöön (Zaza & Junglas, 2016). Toisekseen käyttäjillä voi olla erilaisia kokemuksia kuluttajasovel-luksia kohtaan, jotka muokkaavat heidän asenteitansa itsepalvelua kohtaan myös työympäristössä.

Toisaalta mahdollisena syynä itsepalvelun alhaiseen käyttöön voi olla se, että käyttäjillä on hyviä kokemuksia palvelupisteestä, jolloin he ovat mielellään yhteydessä tukitiimiin esimerkiksi puhelimitse. (Gartner, 2020b). Kyseinen väittä-mä on kuitenkin ristiriidassa Zazan ja Junglasin (2016) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijöiden päätös etsiä ratkaisuja tietoteknisiin ongelmiinsa itsenäisesti ei ole riippuvainen siitä, miten hyvänä IT-osaston palvelun laatu koe-taan. Heidän mukaansa työntekijöiden itsepalveluun sitoutuminen on yhtey-dessä käyttäjistä itsestään lähtöisin oleviin tekijöihin, kuten heidän IT-voimaantumisensa tasoon sekä työkavereiden toiminnan aikaansaaman sosiaalisen paineen vaikutukseen. Zaza ja Junglas (2016) mukaan organisaatioiden tulisikin itsepalvelun edistämiseksi varmistaa, että itsepalvelun käyttäjiä on tarpeeksi, jotta muut työyhteisössä saadaan toimimaan samoin.

Käyttäjien haluttomuus itsepalvelua kohtaan ei siis aina pidä paikkaansa, vaan siihen voivat vaikuttaa myös useat muut tekijät (Gartner, 2020b). Jäntti (2013) havaitsi tutkimuksessaan palvelupisteen itsepalveluun liittyväksi haas-teeksi asiakkaiden ja siten loppukäyttäjien tietämättömyyden siitä, mitä palveluja heidän organisaationsa on ostanut ja mitä nämä palvelut sisältävät. Palvelu-pisteen tukitiimin voi olla haasteellista tukea itsepalvelua, mikäli he eivät ole

varmoja, mitä palveluita heidän organisaationsa tarjoaa asiakkailleen. Muita tutkimuksessa havaittuja itsepalvelun haasteita olivat tiukat palvelutasosopimukset, uusien työkalujen ja laitteiden nopean käyttöönottoon, sekä toistuvien samankaltaisten häiriötilanteiden tunnistaminen. Esimerkiksi toistuvien tukipyyntöjen tunnistaminen on haasteellista eri henkilöiden käsitellessä samanaikaisesti eri lähteistä saapuvia tukipyyntöjä. (Jäntti, 2013). Toisaalta, mikäli tukipyynnöistä ei onnistuta erottamaan yksinkertaisia, itsepalveluun soveltuvia tehtäviä, voivat ne rasittaa palvelupisteen toimintaa.

Schererin, Wunderlichin ja Von Wangenheim (2015) toteavat, että mikäli itsepalvelu sisältää liian monimutkaisia ja monitulkintaisia tehtäviä, voivat ne hämmentää asiakkaita ja johtaa lisääntyneeseen puhelinpalvelun käyttöön. Gartnerin (2020b) mukaan taas haasteet itsepalveluportaalin käytön omaksumisessa johtuvat usein siitä, että itsepalveluportaalit suunnitellaan niiden kohderyhmän, eli käyttäjien sijaan vetoamaan johtajiin sekä IT-henkilöstöön. Mikäli itsepalveluportaaleja ei suunnitella tuottamaan arvoa käyttäjille eivätkä organisaatiot painota käyttäjäkokemusta itsepalvelustrategiassaan, ei itsepalvelua myöskään hyödynnetä. Alhainen itsepalvelun käyttöaste voi siten johtua huonosti suunnitellusta käyttökokemuksesta tai siitä, että käyttäjillä ei ole riittävästi koulutusta ja tietoa siitä, miten ja milloin itsepalvelua tulisi käyttää. (Gartner, 2020b). Lisäksi Jäntti (2013) nosti artikkelissaan esille itsepalvelua koskevan tiedon puutteellisuuden IT-palvelunhallinnan kehyksissä. Hän totesi, että vaikka kyseisiä kehyksiä on saatavilla useita, eivät ne käsittele riittävän hyvin, miten itsepalvelumalleja tulisi suunnitella, toteuttaa tai ylläpitää.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkielman empirian toteutuksessa käytettiin sosiaalitieteessä sekä liiketoiminnan ja johtamisen tutkimuksessa hyödynnettyä tapaustutkimusmenetelmää. Tapaustutkimus määritellään empiiriseksi tutkimukseksi, joissa tutkitaan ajankohdasta ilmiötä sen tosielämän kontekstissa. Se ei ole aineistonkeruumenetelmä, vaan tutkimusstrategia sosiaalisen yksikön tutkimiseksi. (Yin, 2009).

IT-palvelunhallintaa tarkastellessa huomataan, että teknologian johtamisen sekä hallinnan painopiste on siirtynyt teknisten komponenttien hallinnasta kohti IT-palveluiden kokonaisuuden hallintaa. Kehitys heijastuu Myersin ja Avisonin (2002, 79–81) mukaan myös tietojärjestelmätieteen tutkimukseen, jossa teknisten kysymysten sijaan on pikemminkin kiinnostuttu organisatorisista kysymyksistä. Heidän mukaansa tapaustutkimusta voidaan pitää toimivana tutkimusstrategiana tietojärjestelmätieteen alalla, sillä se mahdollistaa teknologian tarkastelun niiden luonnollisessa toimintaympäristössä keräämällä tietoa käytännön toimijoilta. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa pyritään vastaamaan miten – ja miksi kysymyksiin (Myers & Avison, 2002, 82; Yin, 2009), ja siten tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää prosessien luonnetta sekä monimutkaisuutta (Myers & Avison, 2002, 81).

Tapaustutkimus voi keskittyä yksittäisen tai usean tapauksen tarkasteluun samanaikaisesti (Yin, 2009). Liiketoiminnan ja johtamisen tapaustutkimuksissa tarkastelun kohteena ovat yksi tai useampi organisaatio ja niistä kerätty empiirinen aineisto. Usean tapauksen tarkasteluun keskittyvät tutkimukset mahdollistavat tapausten välisen analyysin sekä teorian rakentamisen ja testaamisen, tuottaen usein yleistettävimpiä tutkimustuloksia. Sen sijaan yksittäiseen tapaukseen keskittyvät tutkimukset, joissa tiettyä ilmiötä tarkastellaan tapauksen kontekstissa, ovat hyödyllisiä tutkimuksen ollessa kartoittava tai sen aiemman teoreettisen tietämyksen vähäistä. (Myers, 2019). Huomioiden pro gradu -tutkielman tavoitteet sekä aikarajoitteet, tutkielma keskittyy yksittäisen organisaation tarkasteluun. Yksittäiseen tapaukseen keskittyvän tapaustutkimuksen avulla tavoitteena on tutkia mahdollisimman syvällisesti itsepalvelua spesifissä organisaatioympäristössä ja siten tarjota tilaa mahdollisille uusille oivalluksille. Lisäksi

tulosten odotetaan valaisevan itsepalvelun kehitysmahdollisuuksia ja siten palvelevan myös tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota.

Tyypillisesti tapaustutkimuksissa hyödynnetään eri tietolähteitä, joiden avulla voidaan varmistaa, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan monipuolisesti eri näkökulmista. Näin mahdollistetaan ilmiön eri puolien kartoitus ja ymmärtäminen, joka parhaimmillaan tuottaa uusia oivalluksia. (Baxter & Jack, 2008). Myersin (2019) mukaan tapaustutkimuksissa suurin osa aineistosta saadaan yleensä haastatteluista ja asiakirjoista. Tämän tutkielman aineistonkeruu toteutettiin hyödyntämällä menetelmätriangulaatiota, jolla tarkoitetaan kahden tai useamman tiedonhankintamenetelmän hyödyntämistä tutkimusaineiston keräämiseksi. Yksittäisen tutkimusmenetelmän uskotaan kuvaavan tutkittavaa kohdetta tietystä näkökulmasta, jonka aiheuttamaa luotettavuusvirhettä voidaan korjata käyttämällä useampaa menetelmää. Triangulaation käyttöä voidaan perustella sillä, että se tarjoaa kattavamman yleiskuvan tutkittavasta kohteesta. (Eskola & Suoranta, 1998).

Haastattelu- sekä laadullisena kyselytutkimuksen avulla pystyttiin kartoittamaan kahden eri tutkimuksen kannalta oleellisen kohderyhmän, johtavien asiantuntijoiden sekä käyttäjien näkemyksiä aiheeseen liittyen. Kohderyhmien valinta perustuu aiemmasta kirjallisuudesta esiin nousseisiin havaintoihin, joissa itsepalvelun menestykseen vaikuttaa paitsi organisatoriset tekijät myös käyttäjälähtöisyys.

Tapaustutkimuksiin kohdistuu usein yleistettävyyteen liittyvää kritiikkiä. Onkin huomioitava, että tapaustutkimuksien tulokset eivät ole yleistettävissä populaatioihin tai maailmankaikkeuteen. Sen sijaan tapaustutkimuksien avulla voidaan pyrkiä laajentamaan tai yleistämään teorioita. (Yin, 2009). Sen avulla voidaan löytää oleellisia tekijöitä, jotka voivat soveltua muihin vastaaviin tilanteisiin. (Myers, 2019). Kuten aiemmin nousi esille, tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole saavuttaa yleistettävää tietoa, vaan ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti itsepalvelu ilmiötä tietyssä kontekstissa. Tulosten toivotaan ennemmin tukevan ilmiön teoreettista kehitystä sekä tarjoavan käytännön toimijoille näkökulmia siitä, miten he voivat parantaa ja hallita itsepalvelukanavia onnistuneesti.

4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Maanmittauslaitos on yli 200-vuotta vanha maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalalle kuuluva valtion virasto, jonka tehtävänä on tuottaa tietoa maasta. Organisaation 36:lla eri paikkakunnalla sijaitsevilla toimipisteillä työskentelee yhteensä noin 1800 työntekijä. (Maanmittauslaitos, ei pvm.). Sen toiminta voidaan kiteyttää seuraavasti:

Maanmittauslaitos turvaa maanomistuksen ja luototusjärjestelmän ylläpitämällä kiinteistöjen ja osakehuoneistojen tietoja rekistereissään sekä huolehtimalla omistusoikeuksien rekisteröinnistä ja kiinnityksistä. Laitoksen tehtäviin kuuluu myös paikkatiedon tutkimus ja soveltaminen. (Maanmittauslaitos, ei pvm.).

Maanmittauslaitoksessa digitalisaatiota on pyritty edistämään asettamalla digitaaliset palvelukanavat etusijalle ja varmistamalla niiden jatkuva saavutettavuus sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille. Organisaation toimintaa ohjaa digivisio: oikeaa tietoa ja sujuvaa digitaalista palvelua – aina, kun tarvitset. Organisaatiorenne muodostuu eri toimintayksiköistä, joista tietohallinto vastaa organisaation IT-projekti- sekä -kehityspalveluista, tiedonhallinnasta ja arkistopalveluista. Maanmittauslaitoksessa tietohallinnolla on keskeinen rooli digitalisaation mahdollistajana. Tietohallinto tuottaakin yhdessä yleishallinnon kanssa mahdollistajapalveluita, joiden tehtävänä on taata palvelujen onnistuminen sekä digitaalisia palveluja koskevat muutokset. Lisäksi tietohallinnon tehtäviin kuuluu työntekijöiden työn sujuvuudesta huolehtiminen varmistamalla, että kaikilla on käytössä tarvittavat työvälineet, ohjelmistot sekä pääsyoikeudet.

Loppukäyttäjän palveluiden osalta IT-palvelut ja IT-tukipalvelut ovat Maanmittauslaitoksessa jakautuneet erilaisiin lohkoihin. Osa palveluista, kuten esimerkiksi laitteistoa ja etäyhteyttä koskevat tukipalvelut, on ulkoistettu valtionvarainministeriön hallinnon alla toimivan viraston Valtorin (*Valtion tieto- ja viestintätekniikan keskus*) vastuulle (Valtori, ei pvm.). Lisäksi Maanmittauslaitoksessa on käytössä keskitetty service desk, joka vastaa muun muassa organisaation työntekijöitä koskevista IT-tukipalveluista, kuten sovellusten käyttöön liittyvistä tukipalveluista, sovelluskehityksen välineistä, käyttövaltuushallinnasta sekä salasananvaihtoista.

Service deskin eli palvelupisteen osalta organisaatiossa on käytössä tiketti-malli. Mikäli työntekijä haluaa olla yhteydessä IT-tukeen, tulee hänen tehdä palvelupyyntö tukipyyntölomakkeen kautta. Tukipyyntölomakkeet sijaitsevat henkilöstön käytössä olevassa Intranet-verkkopalvelussa, joka on tarkoitettu organisaation sisäiseen viestintään. Lisäksi tukipyyntöjä voi lähettää tiettyjen sähköpostiosoitteiden kautta, jotka ohjautuvat nykyiseen tiketöintijärjestelmään.

Maanmittauslaitoksessa on pyritty kehittämään itsepalvelukanavia, joiden toivotaan sujuvoittavan digitaalisten työvälineiden käyttöä henkilökunnan työarjessa. Lisäksi itsepalvelukanavien käytön tavoitteena on ollut vähentää tukipyyntöihin kohdistuvaa kuormaa sekä lisätä toiminnan tehokkuutta. Nykyisellään työntekijöille tarjottavia virallisia itsepalvelukanavia ovat IT-kysymyksiä koskevat ohjeet sekä Viva Engage -alustalla toimiva verkkoyhteisöfoorumi, jossa käyttäjät voivat tarjota toisilleen vertaistukea ja seurata esimerkiksi ohjeistusta koskevia päivityksiä. Organisaatioon on myös perustettu vapaaehtoisista työntekijöistä koostuva digikaveriverkosto, joka tarjoaa tukea työntekijöille yksinkertaisissa IT-kysymyksissä. Virallisten itsepalvelukanavien käytön on kuitenkin arvioitu olevan toistaiseksi melko alhaista.

Organisaatiossa on pyritty kehittämään sekä uudistamaan nykyistä tiketöintijärjestelmää. Uuden ITSM-projektin myötä organisaation tavoitteena on korvata nykyinen tiketöintijärjestelmä modernimmalla sekä monipuolisemmalla IT-palvelunhallinta-alustalla. Samalla organisaatiossa on kiinnostuttu kehittämään itsepalvelukanavia sekä kartoittamaan niiden edistämismahdollisuuksia. Kyseinen organisaatio tarjoaakin mielenkiintoisen ympäristön sekä lähtökohdan

tutkimukselle saavuttaa käytännönläheistä tietoa itsepalveluun vaikuttavista tekijöistä.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkielman aineistonkeruumenetelminä hyödynnettiin laadullista haastattelu- sekä laadullista kyselytutkimusta. Haastattelututkimukset edistävät käsitteellistä ja teoreettista tietämystä, joka perustuu haastateltavien kokemuksista johdettuihin merkityksiin (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Ne auttavat muodostamaan käsityksen eri henkilöiden näkemyksistä sekä niiden taustalla olevista tekijöistä (Rowley, 2012). Rowleyn (2012) mukaan haastattelututkimusten etuna on myös se, että niiden avulla voidaan varmistaa tutkittavan ilmiön kannalta avainasemassa olevien henkilöiden tavoittaminen, joiden tavoittaminen kyselytutkimuksen kautta voi olla epävarmaa.

Yleisesti ottaen haastattelututkimukset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, strukturoituihin, strukturoimattomiin sekä puolistrukturoituihin haastattelututkimuksiin (Rowley, 2012; Myers, 2019). Haastattelumenetelmät voidaan erottaa toisistaan niiden rakenteellisen tarkkuuden perusteella, eli kuinka tarkasti niissä noudatetaan ennalta laadittuja haastattelukysymyksiä sekä missä määrin ne tarjoavat tilaa improvisoinnille (Rowley, 2012). Strukturoidut haastattelut perustuvat yksinomaan ennalta laadittuihin kysymyksiin, jotka esitetään tietyssä järjestyksessä (Eskola & Suoranta, 1998; Myers & Newman, 2007, Rowley, 2012). Ne eivät siten tarjoa tilaa improvisoinnille ja soveltuvatkin usein tutkimuksiin, joissa testataan ennalta määriteltyjä hypoteeseja tai tilanteisiin, joissa tutkija ei itse osallistu haastattelujen toteutukseen (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Myers & Newman 2007). Strukturoimattomat haastattelut puolestaan ovat hyvin vapaamuotoisia, sisältäen hyvin vähän tai ei lainkaan etukäteen suunniteltuja kysymyksiä (Myers, 2019, 149–150). Ne muistuttavat ohjattua keskustelua, jonka tavoitteena on saada haastateltava puhumaan tietyistä teemoista tai aiheista (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, Rowley, 2012). Puolistrukturoidut haastattelut pohjautuvat sekä ennalta muotoiltuihin kysymyksiin että haastattelun osapuolten välisestä vuoropuhelusta esiin nouseviin kysymyksiin (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006; Myers, 2019, 149–150). Se yhdistelee strukturoitujen ja strukturoimattomien haastattelujen etuja tuomalla keskusteluun rakennetta sekä joustavuutta sallimalla improvisoinnin (Myers, 2019, 149–150).

Tässä tutkielmassa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jolla kartoitettiin kohdeorganisaation johtavien asiantuntijoiden näkemyksiä, asenteita ja kokemuksia itsepalvelun nykytilaan ja sen edistämiseen liittyen. Kyseisen menetelmän avulla pyrittiin varmistamaan, että haastattelut keskittyvät tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän käyttö auttaa siten pitämään keskustelun tiettyjen raamien sisällä, mikä mahdollistaa johdonmukaisuuden ja vertailukelpoisten vastauksien keräämisen eri haastattelujen välillä. Lisäksi

puolistrukturoidun haastattelumenetelmän valinnan tavoitteena on tarjota tilaa näkökulmille, jotka saattaisivat muuten jäädä huomioimatta.

Yhtenä haastattelututkimuksiin liittyvänä haasteena on, että ne ovat usein aikaa vieviä, edellyttäen tietojen keräämistä suppeammalta kohdejoukolta (Rowley, 2012). Haastattelututkimuksiin liittyy myös riski, jossa tietyn henkilön näkemyksiä kohdellaan koko hänen populaatiotansa tai taustaansa edustavina (Braun ym., 2021). Kyselytutkimuksien etuna on se, että niiden avulla voidaan usein kerätä tietoja laajemmalla perusjoukolta, mikä tekee tuloksista yleistettävämpiä (Rowley, 2012). Loppukäyttäjien itsepalveluun liittyvien näkemyksien ja asenteiden kartoittamiseksi laadittiin erillinen verkkokysely, jotta saataisiin kerättyä monipuolisesti vastauksia eri kohdeorganisaation rooleissa toimivilta henkilöiltä. Kysely toteutettiin laadullisena verkkokyselynä, sillä sen tavoitteena on kerätä vastauksia loppukäyttäjien näkemyksistä, kokemuksista sekä asenteista. Laadullisten verkkokyselyiden etuna on niiden avoimuus ja joustavuus, sillä ne mahdollistavat kysymyksiin vastaamisen omin sanoin, mikä voi tuottaa rikkaita, monimutkaisia ja yksilön subjektiivisiin kokemuksiin perustuvia vastauksia. Täten ne tarjoavat laajakulmaisen katsauksen tutkittavaan aihepiiriin, soveltuen erityisesti tilanteisiin, joissa tutkittava perusjoukko on suuri tai monimuotoinen. (Braun ym., 2021). Braunin ja ym. (2021) mukaan laadullista kyselytutkimusta voidaan pitää tarkoituksenmukaisena, kun etsitään näkökulmia laajemman populaation eri ryhmistä.

Kohdeorganisaatio jakautuu loppukäyttäjien osalta useampaan eri yksikköön, joissa työskentelevien työtehtävät sekä IT-palveluihin kohdistuvat tarpeet vaihtelevat. Kyselytutkimuksen hyödyntämistä tutkielmassa voidaan pitää perusteltuna, sillä yksittäisten henkilöiden osallistuminen haastattelututkimuksiin ei olisi tarjonnut tarpeeksi luotettavaa yleiskuvaa.

4.2.1 Haastattelututkimuksen toteutus

Haastattelurungon laatiminen toteutettiin rinnakkain tutkielman kirjallisuuskatsauksen kanssa. Prosessin edetessä, kysymyksiä tarkennettiin aikaisempien tutkimusten sekä teorian pohjalta. Haastattelurunko koostui avoimista, ennalta laadituista kysymyksistä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa tiettyjä tutkimuksen teemaan liittyviä aiheita. Teemat jakoutuivat koskemaan kohdeorganisaation IT-palveluiden ja -tuki palveluiden nykytilannetta, itsepalvelun edellytyksiä, sekä itsepalvelun hyötyjä ja haasteita. Joitakin kysymyksistä tarkennettiin alakysymyksillä, joiden tarkoituksena on varmistaa pääkysymyksen käsittely tarpeeksi laajasta näkökulmasta (Rowley, 2012).

Olellaisena osana haastattelujen laatimisprosessiin kuuluu kysymysten tarkastelu ja testaus, jotta haastattelutilanteissa voidaan välttyä turhilta virheiltiltä ja varmistaa kysymysten ymmärrettävyys (Rowley, 2012). Ennen varsinaisia haastatteluja, haastattelukysymykset tarkastettiin tutkielman ohjaajan kanssa ja haastattelurunko lähetettiin arvioitavaksi kohdeorganisaatiolle. Tarkastelua varten järjestettiin erillinen palaveri, jossa haastattelukysymykset käytiin läpi yksittellen. Näin pyrittiin varmistamaan kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys. Haastattelurunko viimeisteltiin saadun palautteen pohjalta.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin vuoden 2024 tammikuun aikana. Maantieteellisistä etäisyyksistä johtuen, haastattelut järjestettiin etänä Microsoft Teams-viestintäsovellusta hyödyntäen. Haastatteluja oli kaikkiaan yhteensä 5 ja ne vaihtelivat kestoltaan 38 minuutista 74 minuuttiin.

Haastattelut aloitettiin tutkijan ja tutkimuksen esittelyllä, jossa haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen tausta, tavoitteet sekä rajaukset. Haastattelut noudattivat lisäkysymyksineen enimmäkseen ennalta laadittujen kysymysten järjestystä. Anonymiteetin varmistamiseksi tutkimusraportissa ei esitetä erikseen haastatteluun osallistuneiden henkilöiden taustatietoja.

4.2.2 Verkkokyselyn toteutus

Verkkokysely toteutettiin Webropol-kysely- ja raportointisovelluksella. Myös kyselyrunгон laatiminen toteutettiin rinnakkain kirjallisuuskatsauksen kanssa. Kysely jakautui kolmeen eri osioon: johdantoon, taustatietokysymyksiin, sekä aihepiiriä koskeviin kysymyksiin. Johdanto-osassa osallistujalle esiteltiin kyselyn aihepiiri, tarkoitus ja tavoitteet, keskeiset termit sekä tiedonkeruun liittyvät asiat. Kyselyn vastaukset kerättiin anonyymisti, eikä sen vastauksista voida tunnistaa yksittäistä osallistujaa.

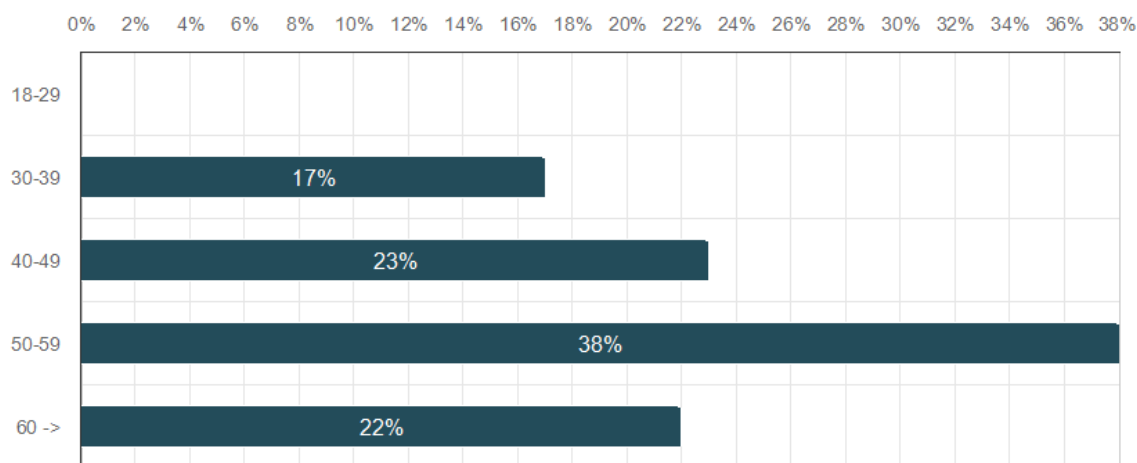
Laadulliset verkkokyselyt koostuvat tyypillisesti aihepiiriin perustuvista sekä demografisiin tekijöihin liittyvistä kysymyksistä, jotka esitetään vakioidussa järjestyksessä (Braun ym., 2021). Varsinainen kysymysosio sisälsi 15 kysymystä, joista kolme ensimmäistä olivat taustatietoja koskevia kysymyksiä ja loput aihepiiriin perustuvia. Demografisten tietojen kerääminen on helpompaa kiinteitä vastausvaihtoehtoja hyödyntämällä, sillä se tuottaa selkeämmän yhteenvedon osallistujien antamista tiedoista (Braun ym., 2021). Taustatietoa koskevat kysymykset, joiden avulla kartoitettiin osallistujien demografisia tekijöitä, kuten ikää ja sukupuolta sekä tulosityksikköä, jossa osallistujat työskentelevät, esitettiin siten valintakysymyksen formaatissa.

Aihepiiriin perustuvista kysymyksistä neljä toteutettiin monivalintakysymyksinä ja loput kahdeksan avoimen kysymyksen muodossa. Vaikka aihepiiriä koskevat kysymykset esitetäänkin laadullisessa kyselyssä tyypillisesti avoimen kysymyksen muodossa, voivat laadulliset kyselytutkimukset sisältää myös esistrukturoituja kysymyksiä, joissa tietyt ulottuvuudet ja kategoriat määritellään etukäteen. Tavoitteena ei ole frekvenssien tai numeerisen datan tulkinta, vaan selvittää, mitkä ennalta määritellyistä ominaisuuksista esiintyvät tutkittavassa populaatiossa. (Jansen, 2010). Kyselyssä pyrittiin selvittämään, mitkä tukipalvelut sekä niitä koskevat kanavat ovat työntekijöille tuttuja ja mieluisia. Koska itsepalvelukanavia sekä tukikanavia koskevat vaihtoehdot edustavat tiettyjä olemassa olevia vaihtoehtoja, esitettiin ne osallistujalle ennalta laadittuina vastausvaihtoehtoina.

Avoimien kysymysten muotoiluun on kiinnitettävä erityistä huomioita, sillä kyselyssä esitettyjä kysymyksiä ei voida myöhemmin selventää vastaajalle toisin kuin haastatteluissa. (Braun, ym., 2021). Kyselyn runko tarkastettiin ensiksi tutkielman ohjaajaan kanssa, joissa kukin kysymys käytiin läpi yksitellen. Tämän jälkeen kyselyrunkoa muokattiin palautteen pohjalta. Seuraavaksi kyselyrunko

lähetettiin tarkastettavaksi kohdeorganisaation yhteyshenkilöille. Tavoitteena oli varmistaa, että kysymysten asettelu ja esitystapa on mahdollisimman ymmärrettävä organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Kirjallisen palautteen pohjalta kyselyyn tehtiin vielä muutamia muutoksia, jonka jälkeen kysely tarkastettiin kertaalleen palaverissa kohdeorganisaation yhteyshenkilöiden kanssa.

Kyselyn jakeluun käytettiin tutkimuksen kohdeorganisaation sisäisiä viestintäkanavia. Kysely oli avoimena puolitoista viikkoa, jonka aikana vastauksia kertyi yhteensä 58 kappaletta. Kyselyyn vastanneista 66 % (n = 38) olivat naisia ja 31 % (n = 18) miehiä. Loput vastanneista, yhteensä kaksi henkilöä, eivät halunneet kertoa sukupuoltaan. Kaikki kyselyyn vastanneista olivat 30-vuotiaita tai vanhempia (kuvio 6). Suurin vastanneiden ikäryhmä oli 50-59-vuotta, johon ilmoittivat kuuluvansa 38 % (n = 22) vastanneista.



KUVIO 6 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

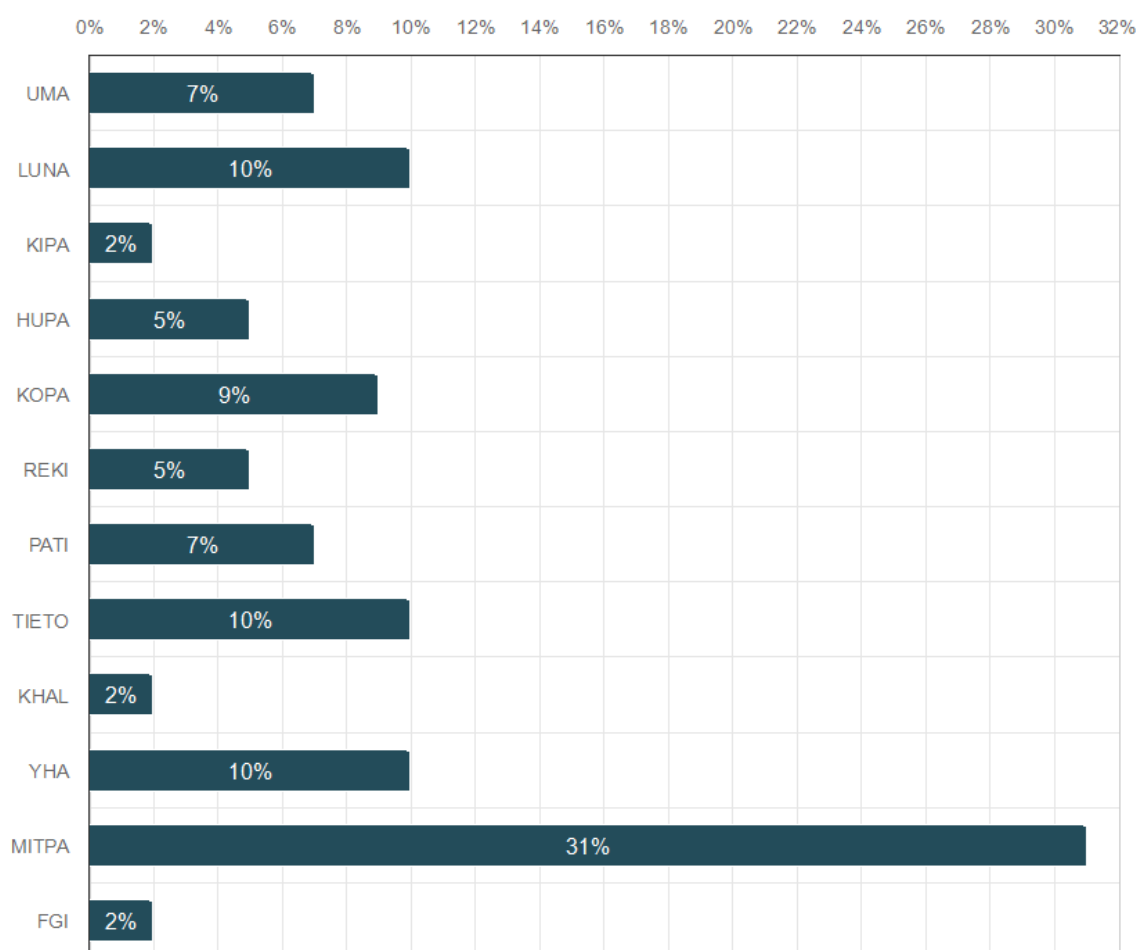
Taustatietokysymyksissä kysyttiin myös mihin organisaation tulosityksikköön kyselyyn osallistunut henkilö kuuluu. Kysymyksen tarkoituksena oli mahdollistaa eri vastuualueilla työskentelevien henkilöiden itsepalvelua koskevien näkemysten eroavaisuuksien tarkastelu. Kyselyssä vastausvaihtoehtoina esitetyjä tulosityksiköitä oli yhteensä 12, joista kukin esitettiin lyhenteen muodossa. Lyhenteitä vastaavien tulosityksiköiden nimet on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Tulosityksiköiden lyhenteiden selitykset

Tulosityksikön lyhenne	Tulosityksikön nimi
UMA	Uudet kiinteistöt ja maanmittaus
LUNA	Lunastus ja arviointi
KIPA	Kiinteistörakenteen kehittämispalvelut
HUPA	Huoneistojen omistuksen palvelut
KOPA	Kiinteistöjen omistuksen palvelut
REKI	Rekisteripalvelut
PATI	Peruspaikkatietopalvelut

TIETO	Tietopalvelut
KHAL	Keskushallinto
YHA	Yleishallinto
MITPA	Tietohallinto
FGI	Paikkatietokeskus

Vastanneista 31 % (n = 18) ilmoittivat työskentelevänsä organisaation tietohallinnossa, mikä oli ylivoimaisesti suurin vastanneiden ryhmä. Loput vastanneista jakautuivat melko tasaisesti esitettyihin tulosyksiköihin. Vähiten vastanneita onnistuttiin tavoittamaan kiinteistörakenteen kehittämispalveluiden, keskushallinnon ja paikkatietokeskuksen -yksiköistä, josta kustakin kyselyyn osallistui vain yksi henkilö. Vastanneiden jakauma tulosyksiköittäin on esitetty kuviossa 7.



KUVIO 7 Kyselyyn vastanneet tulosyksiköittäin

4.3 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Tutkielman varsinainen tutkimusaineisto koostui sekä haastattelujen videotallenteista että kyselyn tuloksista. Ennen tutkimusaineiston analyysiä,

haastattelututkimuksessa kerätty videomateriaali litteroitiin tekstimuotoiseksi. Litterointi toteutettiin manuaalisesti Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaa käyttäen.

Tutkimusaineiston analysointimenetelmänä hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa aineiston analyysiä ohjaa olemassa oleva teoria, tutkimus, malli tai käsitejärjestelmä (Hsieh & Shannon, 2005; Elo & Kyngäs, 2008; Sarajärvi & Tuomi, 2017). Teorialähtöinen sisällönanalyysi lähtee liikkeelle teoriasta tai aineistosta, jonka pohjalta muodostetaan analyysissä käytettävä analyysirunko (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Teoriasta tunnistettujen avainkäsitteiden tai -muuttujien avulla muodostetaan koodausluokat, jotka tarjoavat raamit empiirisen aineiston tarkastelemiseksi. (Hsieh & Shannon, 2005). Tässä tutkielmassa analyysirungon muodostamiseksi sovellettiin Zazan, Junglasin ja Armstrongin (2021) kehittämää itsepalvelun teoriaa, joka käsittelee organisaation IT-ympäristössä navigoivien työntekijöiden itsepalvelukäyttäytymistä erillisenä ilmiönä, jolla on omat ajurit sekä vaikutukset. Kyseinen teoreettinen viitekehys on kuvattu kokonaisuudessaan tutkielman alaluvussa 3.3.

Analyysirungon koodausluokkina käytettiin Zazan, Junglasin ja Armstrongin (2021) teorian mukaisia ylä- sekä alakategorioita. Olemassa oleva teoria tai tutkimus tarjoaa ennusteita kiinnostavista muuttujista tai muuttujien välisistä suhteista (Hsieh & Shannon, 2005). Näin tutkielman aineistoa voitiin analysoida järjestelmällisesti, mikä tuki tutkimuskysymysten kannalta olennaisten teemojen sekä havaintojen tunnistamista moniulotteisesta aineistosta. Lisäksi teorialähtöinen sisällönanalyysi mahdollistaa työntekijöiden itsepalvelukäyttäytymistä koskevan teoriaa tarkastelun uniikissa ja uudessa organisaatioympäristössä käyttäjänäkökulman huomioiden. Siten menetelmä ei ainoastaan auta ymmärtämään tutkittavaa aihealuetta, vaan mahdollisesti tukee itsepalvelua koskevaa teoreettista kehitystä.

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston koodauksessa voidaan hyödyntää kahta eri lähestymistapaa riippuen tutkimuksen aineistosta sekä tavoitteista (Hsieh & Shannon, 2005; Elo & Kyngäs, 2008). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, kuinka tiukasti analyysissä noudatetaan analyysirungon mukaisia koodausluokkia. Elon ja Kyngäs (2008) sekä Sarajärven ja Tuomen (2017) mukaan aineistosta voidaan poimia vain ne näkökohdat, jotka sopivat analyysirungon koodausluokkiin. Toinen lähestymistapa koodaukseen on poimia aineistosta sekä koodausluokkiin että sen ulkopuolelle jäävät näkökohdat. Koodausluokkiin sopimattomista lähtökohdista voidaan muodostaa uusia luokkia noudattaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita. (Elo & Kyngäs, 2008; Sarajärvi & Tuomi, 2017). Tällöin koodien luokat muodostetaan aineiston heijastamista keskeisistä ajatuksista (Hsieh & Shannon, 2005). Koska tutkielman tavoitteena on tunnistaa sekä tarkastella kaikkia ilmiön mahdollisesti kytkeytyviä tekijöitä, hyödynnettiin koodauksen yhteydessä viimeksi mainittua lähestymistapaa.

Aineiston varsinainen koodausprosessi toteutettiin kaksivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa sekä kyselyvastaukset että haastattelutranskriptiot koodattiin Zazan, Junglasin ja Armstrongin (2021) esittämän teorian viiden yläkategorian mukaisiin luokkiin. Aineistosta korostettiin eri värikoodein tekstit, jotka

vaikuttivat kuvaavan ennalta määritettyjä luokkia. Teksti, jonka nähtiin sisältävän tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, mutta jota ei voitu koodata kyseisiin luokkiin merkittiin erillisellä värikoodilla.

Koodausprosessin toisessa vaiheessa koodit tarkistettiin sekä koodattiin kunkin yläkategorian alakategoriaa edustaviin luokkiin. Kuten koodauksen ensimmäisessä vaiheessa, mikäli koodin sisältämää tekstiä ei voitu koodata ennalta määritettyihin luokkiin, koodattiin ne erillisellä merkinnällä. Koodeja, joita ei voitu koodata ennalta määritettyihin luokkiin tarkasteltiin uudelleen. Mahdollisuuksien mukaan koodeista muodostettiin uusia luokkia kuvaamaan erilaisia itsepalvelukäyttäytymiseen kytkeytyviä ajureita tai vaikutuksia.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Seuraavaksi esitetään haastattelu- sekä kyselytutkimuksen avulla saavutetut tutkimustulokset. Tulokset käydään läpi teorialähtöisessä sisällönanalyysissä hyödynnetyn teoreettisen analyysirungon mukaisesti. Kukin alaluvuista edustaa analyysissä hyödynnetyn teorian mukaista yläkategoriaa, jossa tulokset käsitellään sen sisältämin alakategorioittain. Tuloksissa käsitellään myös aineistosta esiin nousseita havaintoja, jotka muodostivat omat itsepalvelun ajureita tai vaikutuksia koskevat alakategoriansa. Kyseiset kategoriat esitellään niitä koskevien alalukujen yhteydessä. Kyselystä sekä haastatteluista johdetut lainaukset on erotettu tulosten esittelyn yhteydessä seuraavasti: kyselylainaukset on merkitty tunnisteella KV sekä haastattelulainaukset haastatteluittain tunnisteella H1-H5.

5.1 Itsepalvelun kausaalisuhteet

Itsepalveluun kausaalisuhteita tarkastelemalla pyrittiin kartoittamaan itsepalvelun esiintyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät ovat käyttäjiin kytkeytyviä muodostaen mahdollisia itsepalvelukäyttäytymiseen vaikuttavia syy-seuraussuhteita.

5.1.1 Työntekijän luonne ja taipumukset

Ensimmäisen kausaalisuhteisiin kuuluvan alakategorian mukaisesti aineistossa tarkasteltiin tekijöitä, jotka linkittyvä työntekijän luonteeseen ja taipumuksiin. Aineistoista ilmeni, että työntekijöiden yksilöllisistä luonteenpiirteistä ja taipumuksista haluun hyödyntää itsepalvelua vaikuttavat käyttäjien tottumus, asenne sekä omatoimisuus. Tottumus tiettyihin palveluihin voi vaikuttaa siihen, mitä palveluita käyttäjä hyödyntää jatkossa. Mikäli käyttäjä on esimerkiksi tottunut ja pitää ohjeiden lukemisesta, hyödyntää hän niitä myös tulevaisuudessa IT-ongelmiensa ratkaisemiseksi.

Osa käyttäjistä puolestaan on halukkaita ensisijaisesti hyödyntämään itsepalvelua motivaatiosta ratkaista ongelmansa omatoimisesti. Kun kysyttiin,

kokeeko käyttäjä itsepalvelun mielekkäänä ja työntekoaan edistävänä vaihtoehtona, eräs vastanneista perusteli omatoimisuuttaan seuraavasti:

Kyllä, koska tykkään tehdä asiat itse (välillä tosin liiankin itsepäisesti ennen kuin tyydyn kysymään apua). (KV).

Työntekijän luonteeseen ja taipumukseen liittyviä tekijöitä voitiin aineistosta tunnistaa varsin vähän.

5.1.2 Työntekijän teknologiaan kohdistuvat asenteet

Käyttäjäkyselyn vastauksista sekä haastattelututkimuksesta kävi ilmi, että organisaatiossa itsepalveluun ja teknologiaan kohdistuvat asenteet vaihtelevat työntekijöiden keskuudessa positiivisista negatiivisiin. Käyttäjäkyselyn vastanneiden keskuudessa ilmeni kiinnostuksen tai mielenkiinnon puutetta tietoteknisiin ongelmiin sekä negatiivista asennetta itsenäiseen ongelmanratkaisuun. H3 kertoi haastattelussa työntekijöiden asenteissa ilmenevän vaihtelun olevan suurta, jonka hän uskoo vaikuttavan heidän motivaatioonsa hyödyntää uusia työntekijöille tarjottavia ratkaisuja.

-- meillä on pitkien työurien talo, jossa laajalti 30–40 vuotta ihmiset töissä. Löytyy hyvin monenlaista persoonaa ja myös kyvykkyyttä siihen asiaan. Osa on todella innokkaita ja repeää liitoksistaan, kun he haluaisi käyttää uusia tekoälyperusteisia työvälineitä. Sitten me joudutaan suitsimaan, että älkää nyt kuitenkaan ihan kaikkea, kun meidän pitäisi tiedot luokitella ja tällä tavalla, että mitä te voitte laittaa niihin välineisiin ennen kuin ne katoaa tuonne jonnekin pilviin. Sitten on tietenkin ne, jotka "minähän teen tällä tavalla", että "miksi minun pitäisi nyt tällaista nyt tässä vielä ruveta opettelemaan", että "tähän on ihan turhaa" ja "miksei tätä voisi silleen samalla tavalla kuin aikaisemmin", että "tää turhauttaa" ja "tää on ikävää", että "kaikkea ei pidä muuttaa". Jurnutuksesta sinne yli innokkuuteen vaihtelee skaala todella laajasti. Se on aika haastavaa siinä löytää semmoinen malli, jolla saataisiin kaikki innostumaan itsepalvelusta. (H3).

Käyttäjien asenne voi siten vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostuneita he ovat kokeilemaan ja sitoutumaan itsepalveluratkaisujen käyttöön. Eräs käyttäjästä vastasi, että hänen halukkuutensa hyödyntää itsepalvelua vaikuttaa mielenkiinnon puute tietoteknisiin ongelmiin. Lisäksi osa käyttäjästä, joiden asenne itsepalvelua kohtaan oli selvästi negatiivinen tai jotka eivät olleet kiinnostuneet teknologiasta kertoivat hyödyntävänsä itsepalvelua tilanteissa, joissa se on välttämätöntä tai "pakko". Eräs käyttäjästä havainnollisti tätä vastauksessaan seuraavasti:

Itsepalvelu ei välttämättä ole mielekästä, mutta välttämätöntä töiden sujuvoittamiseksi. Kiinnostuksen puute. (KV).

Itsepalvelusta ja teknologiasta vähemmän kiinnostuneiden käyttäjien keskuudessa oli myös selvästi enemmän kiinnostusta henkilökohtaista palvelua kohtaan, jossa heillä olisi mahdollisuus keskustella oikean ihmisen kanssa. He olivat

halukkaampia jättämään työssään kohtaamansa tietotekniset ongelmat ammattilaisten ratkaistavaksi sen sijaan, että kokeilisivat itse paneutua niihin. Kuten eräs vastanneista kertoi:

Parastahan se olisi, jos voisi kysyä joltakin paikalla olevalta asiantuntijalta suoraan. (KV).

Toisaalta osa käyttäjäkyselyn vastauksista heijastivat positiivista asennetta sekä mielenkiintoa itsepalvelua kohtaan. Käyttäjät, jotka näkevät itsepalvelun mielekkäänä vaihtoehtona ja ovat kiinnostuneita siihen liittyvistä ratkaisuksista kokevat sen muita useammin työntekoaan sujuvoittavana sekä nopeuttavana vaihtoehtona. H3 uskoo, että positiivisella asenteella ja kiinnostuksella voi lisäksi olla itsepalvelun omaksumista sujuvoittava vaikutus. Toisille taas kiinnostus itsepalvelua kohtaan voi syntyä positiivisten kokemusten kautta, mikä voidaan liittää itsepalvelun käyttäjiin tekemiin vaikutuksiin, joita tarkastellaan alaluvussa 5.5.2.

Varmaan niille, jotka siellä innokkuuden päässä on, niin nehän ottaa sujuvasti käyttöön [itsepalveluratkaisuja] ja jatkaa siitä sitten vaan iloisena, että hyvä näin. Sitten niille muille saattaa olla, että vasta sen onnistumisen kokemuksen kautta, että "hei tähän toimikin ihan hyvin", niin löytyy sitten se, että tähän on itse asiassa ihan hyvä tapa hoitaa asioita, eikä aina tarvita sitä henkilökohtaisempaa palvelua. (H3).

5.1.3 Työntekijöiden käsitykset IT-osastosta

Kolmas kausaalisuhteiden alakategoria käsittää työntekijöiden käsitykset IT-osastosta. Tutkimuksen aineistosta ilmeni, että käyttäjien kokemukset IT-osaston tavoitettavuudesta sekä palvelun nopeudesta voivat vaikuttaa käyttäjien halukkuuteen hyödyntää itsepalvelua. Kun käyttäjiltä kysyttiin kuinka hyvin heidän mielestään sisäiset tukipalvelut toimivat, vastasi suurin osa niiden toimivan pääsääntöisesti kohtuullisen hyvin.

Hyvin. Olen saanut vastaukset esittämiini kysymyksiin ja yleensä vastaus on tullut suhteellisen nopeasti. Vastauksen on saanut monesti myös henkilökohtaisena neuvontana, eikä kirjallisesti. Ko. tapa on ollut aika hyvä, koska siinä voi samalla keskustella ja esittää kysymyksiä (jos ratkaistava asia ei ole ihan simppele). (KV).

Tukipyyntöjen tapauksessa osa käyttäjistä ilmoittivat joutuvansa työjonoon ja odottavansa pitkään vastausta. Eräs vastanneista totesi, "sieltä vastataan, kun ehditään". Käyttäjät, jotka kokevat vastauksen saamisen IT-tuelta olevan hidasta, saattavatkin etsiä vaihtoehtoisia tapoja, kuten itsepalvelukanavia, ongelmiansa selvittämiseksi.

Tuki vastaa kyllä, mutta ei nopeasti. IT-osasto ei ole käytettävissä aina, mutta itsepalvelu on. (KV).

IT tuki vastaa, joskus nopeammin, joskus hitaammin. Helpointa jos itse löytää vastauksen. (KV).

IT-tuen henkilöstö ei myöskään ole tavoitettavissa vuorokauden ympäri. Organisaatiossa on käytössä joustava työaika, jonka seurauksena työntekijät saattavat aloittaa tai lopettaa työpäivänsä kellonaikaan, jolloin IT-henkilöstö ei ole paikalla. Tällöin ongelman ilmetessä itsepalvelu voidaan kokea vaihtoehtona, jotta ei tarvitsisi jäädä odottamaan vastausta IT-tueltä.

Jos vaikka herään puoli viideltä ja aloitan kotona työt niin ei ole oikein kettään keltä kysyä. Silloin mielellään haen ohjeita intrasta tai jos tällainen "robotti" chat on jossain käytössä niin sitäkin voisinkin kokeilla. (KV).

Lisäksi käyttäjien sitoutuminen itsepalveluun voi riippua, siitä millaisena he kokevat työnkuvansa suhteessa IT-osaston rooliin IT-palveluiden tarjoajana. Itsepalvelun käyttämättömyyteen voi esimerkiksi vaikuttaa se, että käyttäjät eivät koe teknologiaa koskevien palveluiden tai ongelmanratkaisun kuuluvan työnkuvansa. Käyttäjä voi nähdä itsensä palveluiden loppukäyttäjänä, eikä siten ole kiinnostunut osallistumaan niitä koskeviin tukiprosesseihin. Eräs kyselyyn vastanneista luonnehti kyseistä käsitystä vastauksessaan seuraavasti:

IT-yksikön tulisi ymmärtää roolinsa tukipalveluyksikkönä, jonka ainoa olemassaolon tarkoitus on auttaa tuotantoa tekemään työnsä paremmin/hellommin/tehokkaammin. --. (KV).

5.1.4 Työntekijöiden käsitykset sosiaalisesta paineesta

Aineiston pohjalta merkittävimmäksi kausaalisuhteita koskeväksi alakategoriaksi muodostui työntekijöiden käsitykset sosiaalisesta paineesta. Käyttäjien käsitykset siitä, miten heidän toimintansa näyttäytyy muille tietyn ongelman tapauksessa voi vaikuttaa siihen, kuinka hyväksyttävänä he pitävät yhteydenoton IT-tukeen. Toisekseen se voi vaikuttaa siihen "kehtaavatko" käyttäjät "vaivata" kysymyksillään muita. Mikäli käyttäjät kokivat heidän ongelmansa "pieniksi", "turhiksi" tai kiireettömiksi, oli heidän mielestään vaivaannuttavaa ilmoittaa ongelmasta IT-tuelle. Käyttäjien mielestä pikkuongelmat tai turhat tukipyynnöt saattaisivat vain häiritä tai kuormittaa turhaan IT-tukea. Tapauksissa, joissa käyttäjät eivät halua kuormittaa tai häiritä IT-henkilöstöä pienillä ongelmilla, ovat he halukkaampia ratkaisemaan ongelmansa itsenäisesti sekä käyttämään matalamman kynnyksen tukipalveluita, kuten verkkoyhteisöfoorumia.

Hiljaista tietoa on paljon esim. HR:n vanhoista järjestelmistä jne. ja työkavereilta saa usein tukea. - Chat [Teams] tuntuu matalamman kynnyksen tukipyynnöltä kuin IT-tiketti, ja siksi mieluummin ottaisi yhteyttä chatilla tai verkkofoorumilla pieniin pyyntöihin tms. Tuntuu tyhmältä laittaa tukipyyntö pikkuongelmista. (KV).

Ensisijaisesti etsin tietoa intran ohjeista, koska ongelmaan saattaa olla jo olemassa ratkaisu, joka ei vaadi tuen toimenpiteitä. Jos ohjeista ei ole apua, teen tukipyynnön. En mielellään häiritse työkavereita kyselemällä tai tee turhia tukipyyntöjä. (KV).

Itsepalvelu on mukavampaa, koska ei tarvitse kuormittaa muita omilla ongelmilla. Usein ongelmat on aika pieniä ja niiden takia tukipyynnön laittaminen tuntuu hupsulta. (KV).

Jos ongelmani tuntuu aika pieneltä, tai tarvitsisi vain toimintaohjeita, on nopeampaa ja mielekkäämpää vain poimia ohje jostain ja tehdä asia itse sen mukaan, kuin vaivata jotakin toista henkilöä asian takia ja yrittää selittää taustat ja asiat ensin. (KV).

Myös H3 kertoi, että käyttäjät eivät välttämättä kehtaa kysyä neuvoa tai pyytää apua, mikäli kyseessä on yksinkertaisempi tai pienempi teknologiaan liittyvä ongelma. Samankaltaisia pohdintoja esitti H4. Käyttäjä voi olla nolostunut tai häpeissään, kun hänen osaamisensa tai tietotaitonsa ei riitäkään ratkaisemaan ongelmaa tai mikäli hän ei esimerkiksi osaa hyödyntää jotakin sovellusta tai siihen liittyvää ominaisuutta. Sen sijaan käyttäjä voi esimerkiksi ajatella, että hänen tulisi olla riittävän kyvykäs selviämään tilanteesta itsenäisesti tai että hän ei kehtaa paljastaa ongelmaansa muille. H3 mukaan tällaisissa tapauksissa käyttäjät ovat usein hyötyneet vertaistukitoiminnasta, joka tarjoaa matalamman kynnyksen väylän pyytää apua.

-- ainahan on helpompi, kun virtuaalisesti kopauttaa kollegan olkapäätä ja kysyä, että miten tää nyt oikein menee, että "en mä kehtaa sinne tukeen nyt ollaan yhteydessä", että "jos tiedät niin kerro mulle". Sekin auttaa siinä organisaatiossa koska meillä on näitä rakenteita sellaiseen vertaistukeen. (H3).

Käyttäjäkysely osoitti kuitenkin, että esimerkiksi verkkoyhteisöfoorumien suosio on verrattain alhainen käyttäjien keskuudessa. Vain 17 % (n = 10) pitäisivät organisaatiossa käytössä olevaa Viva Engage -verkkoyhteisöfoorumia vaihtoehtona avunpyynnöille kiireettömien IT-ongelmien tapauksessa. Kiireellisissä tapauksissa luku oli vain 9 % (n = 5). H3 kertoi haastattelussa joidenkin työntekijöiden kokevan vapaaehtoisista työntekijöistä koostuvan digikaveriverkoston helpommin lähestyttäväksi IT-tukeen verrattuna, mikäli kyseessä on tilanne, jossa käyttäjän kynnys kysyä neuvoa on kasvanut hänen kokemansa sosiaalisen paineen seurauksesta.

Oon kokenut, että ihmiset on sitä [vertaistukitoimintaa] käyttänyt. Vähän ehkä sitä arkailua on, että "kehtaanko nyt tohon nolla yhteydessä". Itsekin olin digikaveri --. -- muutama tällainen nolostunut kysely tuli, että "miten tää pieni juttu, että en mä kehtaa keltään kysyä, ku tää on niin nolo kysymys". Sitten käytiin se läpi ihan juurta jaksan. Sitten he rupeaa käyttämään kuitenkin sujuvasti sen jälkeen niin se on oikeasti henkisesti monelle helpompaa, kun kasvottomalta taholta kysyminen mahdollisesti tai sen paljastaminen, että mä en osaakaan näitä juttuja. (H3).

Toisaalta etätyöskentelyn lisääntyminen sekä tiukat aikataulut saattavat nostaa kynnystä hyödyntää myös epävirallisia itsepalvelukanavia. Kyselyn aineistosta ilmeni, että useimmat käyttäjistä kysyisivät mielellään apua IT-ongelmiinsa paikan päällä osaavalta työkaverilta. Sen sijaan verkon kautta tehtävät kyselyt

voivat tuntua vaikeammin lähestyttäviltä ja siten käyttäjät saattavat jäädä kamppailemaan ongelmiensa kanssa itsenäisesti.

Kaverilta kysyminen oli helpompaa aikaisemmin, kun olimme paikan päällä. Kynnys on noussut verkon kautta tehtävään kyselyyn, lisäksi ihmisten kalenterit ovat täynnä. (KV).

Joissakin tapauksissa ongelmien kiireettömyys ei kuitenkaan aiheuttanut käyttäjille painetta olla olematta yhteydessä IT-tukeen. Koska osa käyttäjistä kokivat tukipyyntöihin vastaamisen olevan melkoisen hidasta, olivat kiireettömät tapaukset sellaisia, joissa he ovat jopa mieluiten yhteydessä IT-tukeen tukipyynnön välityksellä.

Jos kiireetön ongelma niin ei haittaa, vaikka olisi viivettä ongelman selvityksessä, koska IT-tuki tai työkaveri ei välttämättä kerkiä vastaamaan heti. Monesti itse löytää suht nopeasti vastauksen, jos viitsii etsiä. (KV).

Lisäksi joistakin käyttäjäkyselyn vastauksista ilmeni, että käyttäjät saattavat pitää tärkeänä ongelmien raportointia IT-tuelle. He pitivät tärkeänä, että IT-tuki on tietoinen ilmenneistä ongelmista, jotta IT-tuessa voidaan seurata mihin palveluun häiriöt kohdistuvat sekä hallita työtehtäviään. Siten käyttäjät saattavat hyödyntää tiettyjä tukipyyntökanavia myös halusta tai paineesta noudattaen organisaation asettamia toimintaperiaatteita, joiden he kokevat hyödyttävän IT-tuen toimintaa.

-- Tiketin tekeminen on tärkeää, jotta tiedetään tukipyyntöjen määrä sekä mihin palveluun tukipyynnöt kohdistuvat. Tästä syystä on tärkeää, että myös [Teams] chatin kautta tehdyistä tukipyynnöistä syntyy tiketti. (KV).

No todennäköisesti se hiljainen tieto löytyy IT-tuesta ja koen että palvelupyyntö on erinomainen tapa myös vastaanottavassa päässä hallita omia töitä. (KV).

5.2 Itsepalvelun kontekstuaaliset olosuhteet ja vaikutukset

Kontekstuaalisten olosuhteiden sekä vaikutuksien osalta tutkimuksessa tarkasteltiin itsepalveluun liittyviä puitteita, jotka ovat yhteydessä itsepalveluun sitoutumiseen. Kyseiseen kategoriaan lukeutuvat myös käyttäjien aikarajoitukset, asema sekä ongelmakohtaiset erityispiirteet.

5.2.1 IT-henkilöstö

Haastattelututkimuksen yhteydessä kävi ilmi, että IT-osaston henkilöstössä voi ilmetä negatiivista asennetta itsepalvelua kohtaan, joka ei tue itsepalvelun edistämistä. H1 kertoi, että ohjeiden laatimiseen suhtaudutaan tietohallinnossa usein negatiivisesti. Tällä voi olla vaikutusta ohjeiden laatuun, mutta myös siihen, että

osa ohjeista jäävät kirjoittamatta. H1 uskoo, että tämän vuoksi tietämyskannan rakentaminen sekä ylläpito voisi olla organisaatiossa haasteellista.

Käytännössä tietohallinnon työntekijät hyvin harvoin haluavat kirjoittaa mitään, vaikka se pitkällä tähtäimellä helpottaisi omaa elämää. Eli vähän huonot valmiudet. --. Tuossakin se itsepalvelun edistäminen pitkälti myösi liittyy siihen ja sitten jonkinlaiseen tietämyskantaan. Vaikka kuvittelisi, että kauhean simppele, mukava juttu, joka edistää kaikkien mukavuutta, niin veikkaan, että tuskin taival tulee olemaan, jos sellaista aletaan tehdä ajatuksella. (H1).

H5 kertoi, että IT-henkilöstön sekä paikkatietokeskuksen (FGI) työntekijöiden IT-palveluihin kohdistuvat odotukset eroavat toisistaan. Hänen mukaansa ongelma johtuu osin siitä, että paikkatietokeskuksen yksikkö on suhteessa muihin organisaatioyksiköihin erityinen. Paikkatietokeskus koostuu pitkälti tutkijoista, joilla on omat käsityksensä siitä, miten palveluiden tulisi toimia. Lisäksi työntekijöiden sekä IT-henkilöstön välinen vuoropuhelu on tällä hetkellä H5 mukaan melko huono. Tämä asettaa haasteita palveluiden rakentamiselle, joita käyttäjät ovat kiinnostuneita hyödyntämään. Myös IT-ongelmien ratkominen on tästä syystä haasteellista.

-- yksi varmaan suurimmista [haasteesta] on se, että ei puolin ja toisin ehkä ymmärretä ja tunneta sitä toisen työtä ja sitä työtilannetta. Keskusteluyhteys on aika huono. Tutkijat ajattelee, että heidän pitäisi saada heidän ongelmiin ratkaisu heti, kun tulee se ongelma esille ja sitten taas tietohallinnossa varmaan on hirveä työkuorma ja valtavasti kaikkea muutakin. Ne ei oikein kohtaa näitä odotukset silloin. Ajattelisin, että mitä paremmin tietohallinnossa tunnettaisi sitä tutkimuksen toimintaympäristöä ja sitä, miten ne tutkimusprojektit etenee, niin se helpottaisi sitä vuoropuhelua ja sitten taas toisaalta siellä FGI:n puolella pitäisi ymmärtää se kokonaisuus, että kuinka paljon siellä tietohallinnossa, sitten sitä työkuormaa ja työjonoa oikeastaan onkaan. (H5).

5.2.2 Sukupolvien väliset erot

Aineistosta ei noussut esille merkittäviä sukupolvien välisiin eroihin liittyviä tekijöitä, jotka olisivat yhteydessä itsepalvelun hyödyntämiseen tai IT-ongelmien itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Kun käyttäjiltä kysyttiin kokevatko he itsepalvelun mielekkäänä sekä päivittäistä työntekoaan edistävänä vaihtoehtona, myönteisiä vastauksia esiintyi kaikissa ikäryhmissä. Vaikka osa käyttäjistä kertoivatkin, että heillä ei mielestään ole tarpeeksi osaamista tai tietotaitoa, jotta he olisivat halukkaita tai tarpeeksi kyvykkäitä hyödyntämään itsepalvelua, heitä ei voitu aineiston pohjalta yksiselitteisesti luokitella tiettyä ikäryhmää edustaviksi. Sen sijaan vastauksia löytyi satunnaisesti eri ikäryhmistä.

Käyttäjäkyselyyn vastanneista työntekijöistä kaikki olivat kuitenkin vähintään 30-vuotiaita. Esimerkiksi diginatiiviin sukupolveen kuuluvien vastanneiden osajoukko oli kyselyssä verrattain pieni edustaen lähinnä Y-sukupolven (80-luvun ja 90-luvun nuorien) edustajia. Siten aineiston pohjalta ei voida sanoa

olisiko sukupolvien välisissä vastauksissa ilmennyt suurempaa vaihtelua, mikäli osallistuneiden keskuudessa olisi ollut myös 18–29-vuotiaita.

Ikää todennäköisemmin organisaatiossa työskentelevien henkilöiden halu, osaaminen ja kiinnostus itsepalvelua kohtaan voidaan liittää muihin tekijöihin, kuten heidän koulutustaastaansa sekä subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Esimerkiksi H4 kertoi haastattelun yhteydessä työntekijöiden koulutustaustasta sekä asenteista ikää kohtaan seuraavasti:

Meidän tuotantotoimintayksikössä valtaosa on maanmittausalan insinöörejä, mikä on tekninen koulutus, mikä sisältää myöskin kuitenkin nykypäivänä tietoteknistä osuutta ja sama tietohallinnossa, parisataa asiantuntijaa ja meillä on myöskin se osaaminen, että kyllä sanoisin että valtaosalla on semmoinen tekninen kyvykkyys olla mukana siinä. Totta kai meillä on siten tuotannon puolella laaja joukko tai yleishallinnon laaja joukko, vaikka juristeja tai tän tyyppisen muiden koulutusalojen osaamisia. Kyllä kai se on pakko luottaa siihen, että nykypäivänä oli ala kun ala niin semmoinen riittävä osaaminen alkaa olemaan monella. Puhun kuitenkin nuoremmista ikäluokista, että nuorempien ikäluokkien kautta sitä löytyy. Ne ketkä on sitten maanmittauslaitoksessa ollut 30-40 vuotta, niin heille voi olla joissain kohdin haasteellisia. Mutta kun käytiin keskustelua tästä teemasta vähän, niin ensimmäinen kommentti on elä mainitse ikää. Se ei ole mikään rajoittava tekijä, koska osa on kuitenkin todella valveutuneita, myöskin ketkä on pidempään meillä ollut. Kyllä näen, että meillä pohjakyvykkyys laitoksen työntekijöissä on sellaiseen itsepalveluun. (H4).

5.2.3 Työntekijöiden aikarajoitukset

Kontekstuaalisten olosuhteiden ja vaikutuksien kolmas alakategoria koskee työntekijän aikarajoituksia. Osa käyttäjistä koki itsepalvelun kuluttavan heidän "arvokasta" työaikaansa, mikä vähensi halukkuutta sitoutua itsepalvelun käyttöön. Itsepalvelu nähtiin kyseisten käyttäjien keskuudessa työntekoa hidastavana vaihtoehtona, sillä käyttäjä voi joutua kuluttamaan omaa aikaansa vastauksien etsimiseen tai ongelman selvittelyyn sen sijaan, että ammattihenkilö ratkaisi sen heidän puolestaan. Kiireellisen ongelman tapauksessa eräs käyttäjistä kertoi olevansa mieluummin yhteydessä tukeen, sillä näin ongelma tulee ratkaistua ammattilaisten toimesta, eikä siten käyttäjän tarvitse "säätää" itse sen parissa.

Riippuu siitä kuinka paljon itsenäiseen selvittelyyn menee (kallista) työaika. IT-yksikkö on palveluyksikkö, jonka tulisi järjestää myös itsepalvelut niin, että ne ovat toimivia (jos itsepalvelu ei ole toimiva ja edellyttää asiakkaalta paljon selvittelyä ja ajankäyttöä, niin tilanne on katastrofi). (KV).

Riippuu paljon siitä, kuinka kauan ongelman ratkaiseminen kestää. En mielelläni käytä työaika selvittääkseni itse tällaisia ongelmia. (KV).

Kaikkeen uuteen täytyy ensin opetella ja perehtyä. Siihen kuluu aikaa ehkä liikaa verrattuna ongelman kokoon. (KV).

Ensin minä tuhtaan asian kanssa monta tuntia tai päivän. Sen jälkeen yritän tavoittaa jonkun, joka auttaisi minua, taas menee työaika. Ja viimein kun löydän jonkun, jolta saan apua, siihen menee minun työaika sekä tämän henkilön. Aika kallista puuhaa tämä itsepalveluhomma. No mitäs pienistä, aina voi poistaa henkilöstöltä etuja ja asioita. Ei talous sitten sakka. Tällaisia ajatuksia maalaisjärjellä pohtineelta käpylehmien rakentajalta. (KV).

H5 uskoo, että erityisesti paikkatietokeskuksen (FGI) työntekijöiden kohdalla itsepalvelukanavien sekä muiden virallisten tukipalvelukanavien käyttämättömyys johtuu osittain työntekijöiden aikapulasta. Kanavia, joita työntekijöiden tulisi seurata on monta, eivätkä työntekijät siksi välttämättä koe pystyvänsä seuraamaan tai käyttämään niitä kaikkia kiireen keskellä. H5 totesikin, että "toiset on sitten vaan tehnyt semmoisen periaatepäätöksen, että sähköposti on se mitä seuraan". Hän lisäsi, että paikkatietokeskuksen tutkijoilla on työnkuvansa vuoksi myös organisaation ulkopuolisia kanavia, joissa heidän odotetaan toimivan aktiivisesti, mikä on yhteydessä kyseisen työntekijäryhmän aikarajoitteisiin.

Pitää olla linkedinissä ja researchgatessa jne. Pitää olla niin monessa näkyvillä jo ihan sen perusduunin vuoksi, niin sitten ei enää jakseta mitään sellaista, mikä ei ole ihan pakollista. Vaikka nyt hyvä esimerkki toi Viva Engage. (H5).

Osa käyttäjistä puolestaan kokivat itsepalvelun tarjoavan heille nopeamman väylän ongelmanratkaisuun ja siten sujuvoittavan työntekoa. Näkemykset kytkeytyivät useimmissa tapauksissa käyttäjien kokemuksiin IT-osastosta ja kuinka nopeaksi sen tarjoamat palvelut koetaan. Vastaavasti itsepalvelun koettiin säästävän työaika, sillä sitä kautta käyttäjän oli mahdollista löytää nopeammin ratkaisu senhetkiseen ongelmaan, joka mahdollisesti toimi myös työnteon esteenä.

Pidän nopeana ohjeiden lukemista kuin ongelman kuvailua esim. tikettiin. Mikäli ohje löytyy, niin ongelmanratkaisukin on todennäköisesti nopeampi. (KV).

-- Jos tarvitsen tietoa heti, helpointa jos sen löytää itse esim. intrasta. IT tukilomake toimii joissain palveluissa nopeasti, joissain kestää. (KV).

Työkavereilta avun kysyminen koettiin useimmissa tapauksissa yhdeksi nopeimmista kanavista. Toisaalta käyttäjiin vaikutti ongelman kiireellisyys. Muutama käyttäjä kertoi, että kiireettömän ongelmatilanteen tapauksessa tilanteen selvittelyyn voi hyvinkin käyttää omaa aikaansa ja se voidaan jopa kokea "mukavaksi" vaihtoehdoksi. Kiireettömissä tapauksissa käyttäjät saattavat myös olla halukkaampia kysymään neuvoa työyhteisöltään verkkoyhteisöfoorumilla, kun vastausta voi odotella rauhassa. Toisia kiireetön ongelmatilanne saattaa taas kannustaa jättämään tukipyynnön IT-tuelle, kun virallisen vastauksen odottaminen ei häiritse työntekoa.

Jos ei ole tulipalokiire voin yhtä hyvin itsekin perehtyä ongelmaan ja saan näin ehkä lisäarvoa ajankäytölle, jonka kulutan esim. intrassa. (KV).

-- Jos kuitenkin on enemmän aikaa käytettävissä, voisin mahdollisesti kysellä tukea esim. Viva Engagessa. (KV).

Kiireetön = itellä ei muutakaan tekemistä niin mukava neppailla jotain muutakun omia töitä. (KV).

Tiedän Intrassa olevan paljon tietoa ja esim. Viva Engagessa on ennestään paljon hyviä vinkkejä. Kiireettömien ongelmien kanssa osaisin helpommin jättää myös oman kysymykseni Viva Engageen, kun vastausta voi odotella tai ei ole niin kriittistä, jos vastausta ei saakaan. (KV).

5.2.4 Työntekijän asema

Tutkimusaineistossa esiintyi melko vähän havaintoja, jotka viittasivat työntekijän asemaan ja sitä koskeviin odotuksiin hyödyntää itsepalvelua. Työntekijän asemalla oli lähinnä merkitystä sen suhteen, millaisia suhteita työntekijällä on organisaation sisällä. Esimerkiksi tietohallinnossa (MITPA) työskentelevien eduksi voi osoittautua, että he tietävät tai tuntevat henkilön, joka osaa vastata heitä askarruttaviin kysymyksiin ja siten heidän on mahdollista olla epävirallisesti kontaktissa kyseiseen henkilöön.

Taidan myös aika hyvin arvata, että meillä toimii aika paljon se suora kontaktointi tän tyyppisissä asioissa. Eli mitkä liittyvät, vaikka siihen, että tietohallinnon sisällä joku tarvitsee tietohallinnosta toiselta henkilöltä tukea, vaikka just palomuri tai kuorman jakajiin, kaikkiin liittyvissä asioissa. Voi olla, että ne menee osittain suorilla henkilökohtaisilla sähköposti pyynnöillä ja osa voi mennä sitten tukipostilaatikoiden kautta ja joihinkin oli se lomake. --. Kun tiedetään se työkaveri kuka siitä on vastuussa, niin kysytään sähköpostilla eikä välttämättä mene minkään tiketin kautta. Mutta me kokonaisuudessaan kuitenkin pyritään siihen, että ne asiat menisivät enemmän tikettien kautta, että palvelupyynnöitä ei tulisi ohi. Mutta veikkaan, että ei se nyt vielä ihan täysin toimi se asia ja sehän saattaa mennä ihan hyvin silleen, että kun meillä asiantuntija tietää toisen, niin hän kysyy siltä, että "oliko sulla tästä tietoa", että "mitä tässä pitäisi tehdä" ja sittenhän ne periaatteessa ratkaisee sen asian jo siinä ilman mitään tukipyynnöitä. (H4).

Aineistosta nousi kuitenkin selkeästi esille eräs ryhmä työntekijöitä, joiden asemalla oli yhteys itsepalvelun käyttämättömyyteen. Organisaation paikkatietokeskuksen (FGI) henkilöstö poikkeaa asenteeltaan sekä toimintatavoiltaan merkittävästi muista organisaation yksiköistä ja niiden työntekijöistä. H5 kertoi paikkatietokeskuksessa työskentelevien tutkijoiden olevan hyvin omaehtoista porukkaa, joiden keskuudessa organisaation virallisten tukipalvelukanavien ja siten myös virallisten itsepalvelukanavien käyttö on melko vähäistä. Hänen mukaansa tutkijat ovat tärkeässä asemassa, jonka he myös itse tiedostavat, mikä heijastuu heidän tapoihinsa toimia ja noudattaa tiettyjä toimintamalleja.

Meidän tutkimusalat on osittain hyvin spesifejä. Meillä on sitä porukkaa, joka on aivan kansainvälistä huippua, mikä on hyvä. Mutta he todella tietää asemansa ja pystyy toimimaan niin, että he ei vaikka noudata organisaation

yleisiä toimintaperiaatteita tai käytä tiettyjä välineitä. Meillä on esimerkiksi semmoisia professoreita, jotka sanovat, että he käyttää paperikalenteria piste. Kuulostaa hullulta, mutta heillä on ikään kuin varaa siihen, koska he on niitä avainhenkilöitä, jotka tuo meille sitä ulkoista tutkimusrahoitusta ja on aivan huippuja sen rahoituksen hakemisessa ja saamisessa, että se on vähän sellaista tasapainoilua näiden kanssa. (H5).

5.2.5 Työntekijän ongelmatyyppi

Tutkimuksessa merkittävimäksi kontekstuaalisiin tekijöiden alakategoriaksi osoittautui työntekijän ongelmatyyppi. Käyttäjäkyselyn pohjalta selvisi, että muun muassa ongelman monimutkaisuuden aste sekä luonne vaikuttavat käyttäjien toimintaan. Ongelman ollessa yksinkertainen käyttäjät ovat useammin halukkaita ratkaisemaan ongelmansa itsenäisesti. Monimutkaisten ja vaikeasti ymmärrettävien ongelmien tapauksissa käyttäjät ilmoittivat olevansa mieluummin yhteydessä IT-tukeen. Ongelman ollessa luonteeltaan monimutkainen, kokivat käyttäjät haasteelliseksi etsiä ratkaisuja esimerkiksi ohjeista. Monimutkaisten ongelmien tapauksessa myöskään niiden juurisyy ei aina ole käyttäjälle selkeä, eikä hän välttämättä tiedä, mitä hakusanoja hyödyntäisi ongelmaa vastaavan ohjeen löytämiseksi.

Samoin tilanteissa, joissa kyseessä on harvinaislaatuinen ongelma tai yksittäistapaus, käyttäjät turvautuivat mieluummin ammattiapuun. He perustelivat tätä muun muassa sillä, että ei ole hyödyllistä perehtyä ja käyttää aikaa ongelman ratkaisemiseen, johon he eivät törmää jatkossa.

Toki, jos on niin ihmeellinen ongelma, että ei tiedä, millä hakusanoilla etsisi niin siinä kohtaa IT-tuelle tikettiä. (KV).

-- Tosin itse ratkaiseminen ei ole kaikissa tapauksissa välttämättä tehokkainta. Jos joku ongelma/tapaus pitää ratkaista harvoin, ja joka kerta tarvitsee katsoa siihen ohjeet, koska siihen ei tule rutiinia, on varmasti tehokkaampaa, että joku asiantuntija ratkaisee sen. (KV).

Riippuu ongelmasta, jos se on tavallaan "yleinen" ongelma, johon olisi helposti saatavat itsepalvelu ohjeet, niin koen sen helpompana lukea ja ratkaista ongelma heti itse, mutta jos ongelma on erityinen ja yksittäistapaus, olisi nopeampaa saada heti henkilökohtaista opastusta ja apua osaavamilta. – (KV).

Jos asia on semmoinen, että kerran eläessä tulee vastaan niin ei sen itsepalvelu ratkaisusta ole mitään hyötyä. Jos tarvii useammin niin sitten joo. (KV).

-- Hankalammissa palvelupyynnöissä en myöskään hyödyntäisi niitä [itsepalvelukanavia], koska todennäköistä on, että itsepalvelun jälkeen joutuu olemaan vielä uudelleen tukipalveluyksikköön yhteydessä toista palvelukanavaa pitkin. (KV).

Jos ongelma on vaikea, eikä itse keksi miten sitä voisi lähteä ratkaisemaan, joskus ei tiedä mistä ongelma johtuukaan, niin sitä ei oikein pysty ratkomaan itse. (KV).

Edellä esitetyistä kyselyvastauksista voidaan havaita, että ongelman ollessa yksinkertainen, käyttäjille selkeä, yleinen tai toistuva, ovat käyttäjät halukkaampia hyödyntämään itsepalveluratkaisuja. Yleisten ongelmien tapauksissa käyttäjät uskovat myös, että heidän kohtaamansa ongelmaan löytyy todennäköisemmin ohje tai vastaus. Siten he ovat motivoituneempia käyttämään aikaansa sen löytämiseksi. Mikäli ongelman juurisyy on käyttäjälle selkeä, osaa hän todennäköisemmin ratkaista sen itsenäisesti. Myös toistuvien ongelmien tapauksissa itsenäinen ongelmanratkaisu nähtiin hyödyllisenä, sillä sen kautta käyttäjä voi oppia, mistä hän löytää ratkaisun tai miten ongelmatilanteen saa korjattua jatkossa.

Ongelman itsenäisestä ratkomisesta on hyötyä, jos sama ongelma toistuu. (KV).

Ongelman laajuus. Jos koen, että ymmärrän ongelman juurisyy, mutta en vain osaa sitä ratkaista niin itsepalvelu helpottaisi sen suhteen. (KV).

Ongelmatyyppiin ja siten käyttäjien toimintamalliin voi vaikuttaa myös ohjelmisto tai sovellus. Esimerkiksi tiettyihin organisaatioissa käytössä oleviin sovelluksiin, kuten Microsoft O365 -sovelluksiin, löytyy ohjeistuksia internet hakukoneiden kautta. Tällaisissa tapauksissa käyttäjät eivät välttämättä aina käänny organisaation sisäisten kanavien puoleen, vaan hyödyntävät mieluummin internet hakua vastauksen löytämiseksi.

Yleisesti käytetympiin ohjelmiin (O365) löytyy netistä paljon apuja. (KV).

Haluaisin ensin selvittää, onko ongelma vain minulla vai useilla muillakin. Jos ongelma koskee tutkimukseen liittyvää open source ohjelmistoa, paras paikka hakea ohjeita on yleensä internet. Jos ongelma on selkeästi laitteissa tai verkossa niin silloin it tiketti toimii parhaiten, yleensä minulla on paljon töitä eikä koko työnteke kaadu yhteen ongelmaan. (KV).

5.3 Interventio-olosuhteet

Interventio olosuhteita tarkastelemalla aineiston analyysissä kiinnitettiin huomiota mahdollisiin itsepalvelun sitoutumista edistäviin sekä estäviin tekijöihin. Työntekijöiden voimaantumisen sekä tiedonpuutteen lisäksi tunnistettiin joukko itsepalvelua rajoittavia tekijöitä, joista muodostettiin uusi interventio olosuhteisiin kuuluva alakategoria palvelun ja laitteiston rajoitukset.

5.3.1 Työntekijöiden voimaantuminen

Työntekijöiden voimaantumisella tarkoitetaan yksilöiden uskoa kykyynsä harjoittaa itsepalvelua sekä hallita teknologiaa. Käyttäjäkyselystä kävi ilmi, että käyttäjien käsitykset tekniikkaan liittyvästä osaamisesta sekä kykyyn hyödyntää itsepalvelua vaihtelevat organisaatioissa laidasta laitaan.

Olen omassa työyhteisössäni ja tiimissäni huomannut, että MML porukan yleiset IT-taidot vaihtelevat hurjasti. Toisille yksinkertainen asia ei ole muille ollenkaan yksinkertainen. Siksi kaikille tarkoitettujen esim. Intra uutisten ohjeiden kannattaa olla mahdollisimman rautalankamallia. (KV).

Lisäksi epäilen/tiedän ettei kaikki MML:n henkilöstö ole yhtään taitavampi kuin minä, joten tämä it itsepalvelu on tullut maksamaan sievoisen summan MML:lle. (KV).

Samanlaisia havaintoja esittivät johtavat asiantuntijat. H1 kertoi teknisen kyvykkyden vaihtelevan organisaation sisällä, joka puolestaan heijastuu heidän kykyynsä ratkaista IT-ongelmia itsenäisesti. H4 uskoo kuitenkin työntekijöiden kyvykkyuden olevan suurimmilta osin varsin hyvä. Hänen mukaansa itsepalvelun hyödyntäminen on pikemminkin kiinni siitä, kuinka hyvin palvelut ovat suunniteltuja sekä toteutettuja.

Täällä on hyvin vaihtelevia työntekijöitä. Osa on teknisesti erittäin orientoituneita, erittäin päteviä, erittäin osaavia. Ja sitten on näitä, jotka ei osaa työpuhelimellaan soittaa. He osaavat mainiosti soittaa kotipuhelimella, mutta kun se on työpuhelin, niin hanskat tippuvat täysin. Että "tämä on aivan mahdotonta ja pitäisikö minun itse asentaa puhelimeen päivitys". "Minä en osaa tällaista tehdä ilman 50 sivuista ohjetta ja lähitukea, joka taputtaa minua päähän samaan aikaan". Todella iso haitari näissä käyttäjissä. Ääripäitä ja kaikkea siltä väliltä. (H1).

Näkisin, että meillä on kuitenkin tosi kyvykästä porukkaa eri työtehtävissä. Sellainen itsepalvelun löytäminen, niin kyllä sanoisin, että valtaosa on kyvykästä löytämään sen ratkaisun itse, jos me pystytään se tarjoamaan semmoisessa muodossa, että he sen löytää ja pystyy sen kautta sitten toimimaan. (H4).

Eroja esiintyy myös eri organisaatioyksiköiden keskuudessa. H5 mukaan erityisesti paikkatietokeskuksen (FGI) tutkijakunta on tietoteknisesti osaavaa ja todennäköisesti myös uskovat kykyihinsä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että paikkatietokeskuksen työntekijät toimivat hyvinkin itsenäisesti teknologian kanssa. Siten teknologisen taustan tai teknologisesti orientoituneet työntekijät saattavat uskoa muita työntekijöitä todennäköisemmin kykyihinsä ja olla rohkeampia sitoutumaan itsenäiseen ongelmanratkaisuun.

Luulen, että meillä tutkijakunta hyvin tietoteknisesti orientoitunutta. Ollaan hyvin vahvasti tämmöinen teknologia orientoitunut tutkimuslaitos ja osa meidän tutkijoista tekee koodausta ynnä muuta. Luulen, että jos heille

tulee IT-ongelma niin he ensimmäisenä lähtee kyllä ratkomaan sitä itse googlettamalla ja varmaan kysyy kollegoilta. Meillä on semmoinen rocket-chatti, mitä he käyttää. Varmaan se on se ensisijainen ja sitten vasta, jos he ei löydä itse siihen ratkaisua niin saatetaan lähteä sieltä sisäisistä ohjeista hakemaan sitä vastausta. (H5).

Käyttäjäkyselyyn vastanneista osa kokevat itsensä melko hyväksi tekniikan kanssa. Samoin he kokevat työkavereidensa olevan osaavia ja ovat siten halukkaita kysymään apua myös heiltä tarvittaessa. Tällaiset käyttäjät omasivat kyselyssä myös muita useammin positiivisen asenteen itsepalvelua kohtaan ja olivat kiinnostuneita sen hyödyntämisestä.

Asiaan vaikuttaa, etten ole ns. aivan käsi tekniikan kanssa eli pystyn ylipääntään hyödyntämään itsepalvelua. On kaikkein sujuvinta, kun voi oikeasti itse hoitaa asian tai laittaa sen selvitykseen eikä asiaa vain ihmetellä vaikkapa kollegoiden kanssa. (KV).

-- Olemme itekin melko näppäriä, joten työkavereissakin on melkoinen voimavara, vaikkei toimenkuvaan välttämättä kuulukaan. (KV).

H2 nosti esille, että käyttäjien itsevarmuuteen voi myös vaikuttaa heidän organisaatiotuntemuksensa. Pidempään organisaatiossa työskennelleet henkilöt voivat kokea itsenä itsevarmuudeksi, kun palveluiden käyttö sekä työssä käyttämä teknologia on kokemuksen kautta tullut tutummaksi.

Meillä monet on pitkään ollut maanmittauslaitoksessa. Kyllähän se sitten helpottaa se kokemus, että löytää nopeammin, että missä ne [palvelut] olikaan. Uudella henkilöllä voi olla vähän haasteellisempaa se. Mutta ei saisi mun mielestä olla. (H2).

Kaikki työntekijöistä eivät kuitenkaan koe itseään teknisesti yhtä taitavaksi. Käyttäjä, joka ei omasta mielestään ole osaava tai koe kykenevänsä ratkaisemaan itsenäisesti teknisiä ongelmiaan, ei välttämättä ole halukas käyttämään itsepalveluratkaisuja tai halukkuudestaan huolimatta turvautuu muihin vaihtoehtoihin ratkaisuihin epävarmuuden seurauksena. Kun käyttäjiltä kysyttiin, "mitkä tekijät vakuuttavat haluusi hyödyntää itsepalvelua" ja "mitkä ovat syyt sille, miksi et hyödyntäisi itsepalvelua", osa käyttäjistä vastasivat seuraavasti:

Haluan mutten osaa enkä ymmärrä. (KV).

Jos koen että en osaa ongelmaa ratkaista. (KV).

Kuten sanoin en ole syntynyt älylaite sylissäni ja lapsuus meni käpylehmiä tehden. --. (KV).

Uskomukset omasta osaamisesta voivat vaikuttaa myös siihen koetaanko itsepalvelu mielekkääksi vaihtoehdoksi. Kun käyttäjiltä kysyttiin kokevatko he itsepalvelun mielekkäänä ja päivittäistä työntekoa edistävänä vaihtoehtona, eräs käyttäjistä vastasi:

En, koska en ole mikään "nörtti". Turhaa työajan tuhlausta. (KV).

Toisaalta H4 kertoi, että organisaatiossa työskentelee kyvykkäitä ihmisiä, jotka ovat pitkien työurien myötä muodostaneet tietynlaisen toimintakulttuurin sekä -mallit omalle työskentelylleen. Hänen mukaansa haasteena voikin olla uudenlaisen työskentelykulttuurin muodostaminen, joka tukee itsepalvelun käyttöä.

Vaikka sanoinkin, että kyvykkäitä ihmisiä meillä on, mutta haasteena on tietenkin sen toimintakulttuurin luominen itsepalvelulle. Sehän on oikeastaan tosi iso asia, että vaikka meillä on kyvykkäitä ihmisiä, mutta he ovat tottuneet toimimaan tietyllä tavalla. Miten muokkaat sen kulttuurin siihen, että nyt pyrit enemmän sen itsepalvelun kautta ratkaisemaan asiat. Sen kulttuuri muuttaminen voi viedä aikaa. (H4).

5.3.2 Työntekijöiden tiedonpuute

Vaikka käyttäjät kokisivatkin hallitsevansa teknologian kohtuullisen hyvin ja olisivat lisäksi kiinnostuneita itsepalvelumahdollisuuksista, voi itsepalvelun käytön esteeksi osoittautua työntekijöiden tiedonpuute. Kaikki käyttäjistä eivät ole tietoisia itsepalvelumahdollisuuksista tai eivät tiedä, että tietty ongelma on mahdollista ratkaista itsepalvelun avulla. Eräs käyttäjistä kertoi, että hänelle ei ollut perehdytyksen yhteydessä kerrottu itsepalvelumahdollisuuksista, eikä hän siksi tiennyt sen olevan vaihtoehto.

Vaikka käyttäjät olisivatkin yleisesti tietoisia itsepalvelumahdollisuuksista, eivät he välttämättä tiedä, mistä löytäisivät tietyn palvelun. Käyttäjät kertoivat tähän vaikuttavan muun muassa sen, että heidän organisaatiossansa on käytössä "liikaa" eri kanavia. Siten käyttäjä ei välttämättä tiedä, mistä kanavasta kukin palvelu löytyy ja on alttiimpi hyödyntämään muita tukikanavia.

Sähköpostiosoitteeseen on helppo lähettää, kun ei tarvitse tietää mitä tukilomaketta käyttäisi. Työkaveri on "lähellä" ja chat on yleensä myös nopea. (KV).

Kanavien määrään ja monimutkaisuuteen vaikuttaa osin se, että kaikkia IT-kysymyksiä ei ratkaista organisaatiossa sisäisesti. Koska osa palveluista kuuluvat esimerkiksi Valtorille, kertoivat jotkut käyttäjistä, että he eivät aina tiedä, mikä palvelu kuuluu millekin taholle. Siksi esimerkiksi ohjeiden tai palvelupyyntöjä koskevien lomakkeiden etsiminen voi olla hankalaa tai turhauttavaa. Pahimassa tapauksessa käyttäjät eivät tiedä, mistä hakisivat ratkaisua tai apua ja saattavat jäädä elämään ongelman kanssa.

-- vähän saa yleensä miettiä mistä palvelu löytyy ja mikä sisäisen tuen ja Valtorin tuen piiriin kuuluu. (KV).

MML lomakkeet muuten ok, mutta joskus ei pysty valitsemaan, onko Valtori vai MML lomake se oikea kyseessä olevaan asiaan. (KV).

Useat henkilöt ovat "hukassa" mistä apua löytää, kuuluuko ongelma Valtorin vai MML:n hoidettavaksi. Meillä on liikaa tukipyyntölomakkeita,

olisiko parempi, että olisi yksi lomake joka täyttämisen jälkeen ohjautuisi oikeaan tukikanavaan? Ohjeita on liikaa eri kanavissa, conflu, Teams-kanavat, Intran eri osiot... missä on ajantasainen ohjeistus?? (KV).

Tähän liittyy se haaste asiakkaalla yhtä lailla YHA:n kun MITPA:n puolella, että ei asiakas voi tietää minkä palvelun Valtori tekee ja minkä palvelun palkeet tekee ja minkä YHA ja minkä MITPA. Eli asiakkaalle toi pitäisi näkyä sillä lailla, että siellä on se palvelu, asiakas klikkaa palvelua ja laittaa palvelupyynnön eteenpäin. Tämmöinenhän ei kuulu mielestäni asiakkaalle, että hänen pitäisi tietää, että Valtori tekee tän palvelun ja MITPA tekee tän palvelun. (H2).

Vaikka käyttäjä tietäisikin, mitä lomaketta hänen kuuluu käyttää tukipyynnön lähettämiseksi, voi haasteeksi osoittautua lomakkeen täyttäminen. H2 esitti, että käyttäjät eivät välttämättä tiedä, mistä ongelmassa on kyse eivätkä siten osaa valita lomakkeessa esitetyistä palveluista sopivaa vaihtoehtoa. Kyseinen haaste ilmeni myös käyttäjien esittämistä vastauksista.

On hankala valita oikea paikka, olisi hyvä, jos loppukäyttäjänä saisin vain tehdä tukipyynnön ja lomakkeella olisi yksinkertaisesti valittavana palvelu tai sovellus, jota asia koskee. (KV).

Haasteena joskus käyttäjällä on se, että siellä [lomakkeessa] on järjestelmät siinä luettelossa. Pitäisi osata valita sieltä se joku järjestelmä. Joskus se on asiakkaalle hankalaa, kun hän ei tiedä, kun hänellä vaan näkyy, että joku ei toimi, hän ei pääse johonkin. Hän ei välttämättä osaa kohdistaa, valita sieltä luettelosta sitä. Aina se asiakas ei tiedä, missä se ongelma on. (H2).

H2 kertoi lisäksi, että työntekijöiden tiedonpuute voi joidenkin palveluiden tapauksessa näkyä jaettuna disinformaationa esimerkiksi verkkoyhteisöfoorumilla. Palveluita koskevat yksityiskohdat saattavat poiketa tietyissä tapauksissa, mikä voi asettaa haasteita vertaistukitoiminnalle ja siten heikentää käyttäjien kykyä toimia itsenäisesti.

On huomattu, että siellä joissakin palveluissa, asioissa, ongelmassa se toinen asiakas voi jakaa sen tiedon ja se on täysin oikea. Mutta sitten -- siinä on se riski, että siellä annetaan väärää tietoa. Kaveri hyvää hyvyyttään ajattelee, että kun mulla oli tää vastaus tähän, niin se toimii tuolle toisellekin, mutta se ei sitten olekaan oikea vastaus. (H2).

Työntekijöiden tiedonpuute ei välttämättä tarkoita, että käyttäjät olisivat tietämättömiä heille tarjottavista palveluista. H5 kertoi, että tiedonpuute voi kohdistua myös IT-palveluiden ja itsepalvelun tuomiin hyötyihin. Hänen mukaansa työntekijät saattavat esimerkiksi pelätä, että tiketointijärjestelmän käyttäminen on monimutkaista tai aiheuttaa lisätyötä, jonka seurauksena sähköpostin käyttämisestä ei haluta luopua tukipyyntötilanteissa.

-- siihen liittyy tietämättömyyttä, että pelätään, että jos me otetaan tiketöintijärjestelmä käyttöön, niin se tuo lisätyötä ja se on kauhean monimutkaista, vaikka eihän se oikeasti ole. (H5).

5.3.3 Palvelun ja laitteiston rajoitukset

Työntekijöiden voimaantumisen ja tiedonpuutteen lisäksi interventio olosuhteita tarkastellessa aineistosta nousi esille erillinen alakategoria koskien palveluun ja laitteiston liittyviä rajoituksia, jonka voidaan nähdä asettuvan esteeksi käyttäjän sekä itsepalvelun välille tietyissä tilanteissa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi palvelun käyttöoikeudet. Käyttäjä voi olla halukas ratkaisemaan ongelmansa tai muun palvelua koskevaan toimenpiteen itsenäisesti, mutta hänen käyttöoikeutensa eivät välttämättä riitä tarvittavien muutosten tekemiseksi. Käyttöoikeuksien tullessa itsepalvelun esteeksi, käyttäjän on halukkuudestaan hyödyntää itsepalvelua huolimatta käännyttävä IT-tuen puoleen.

[Itsepalvelu] Nopeampaa, mutta myös rajoitettua, koska ei ole oikeuksia mihinkään isompaan. (KV).

[En käytä itsepalvelua] Kun törmää siihen, että ei ole oikeuksia tehdä sitä tai tätä...vaatii järjestelmän käyttäjän. (KV).

Toisekseen pystyäkseen hyödyntämään organisaation sisäisiä palveluita työntekijän on muodostettava suojattu etäyhteys. Ilman suojattua etäyhteyttä esimerkiksi intrassa sijaitsevat ohjeet, verkkoyhteisöfoorumi sekä tukipyyntölomakkeet eivät ole työntekijän saavutettavissa. Mikäli etäyhteys on alhaalla tai käyttäjä kohtaa haasteita etäyhteyden muodostamisessa, voi itsepalvelun sekä muiden tukipalveluiden hyödyntämisestä tulla lähes mahdotonta. Tilanne konkretisoitui H2 kanssa tehdyn haastattelun yhteydessä. Kyseistä problematiikkaa pohti myös H1. Hänen mukaansa esimerkiksi sähköpostin käytöstä voi siksi olla haasteellista luopua, kun kyseisten tilanteiden varalle ei toistaiseksi ole kiertotoimenpiteitä.

Äsken en esimerkiksi päässyt kirjautumaan, en saanut sitä lomaketta auki. Oon nyt etänä työskentelee ja tää suojattu etäyhteys ei nyt vaan yhdisty. Ja nyt kun se ei yhdisty niin en myöskään pääse tästä intrasta sovellusinfoon, onko jossain ilmoitettu, että on häikkää. Tämmöinenhän ongelmatikka meillä on täällä laitoksessa, että kun pitää olla suojattu etäyhteys pystyssä, että pääsee noihin käsiksi. (H2)

Mutta jos on ainoastaan intralomake, niin sitten kun se lomake on alhaalla tai intra on alhaalla ja lomake toimisi, mutta lomaketta ei löydä niin sitten ei ole tapaa tehdä tukipyyntöä, jos ei ole varajärjestelmää. niin täytyy miettiä, että pitääkö se sähköposti jättää eloon ihan sen takia, että käyttäjät varmasti saavat yhteyttä. (H1)

Kolmannekseen työntekijöillä on oltava Maanmittauslaitos tietokone, jotta he pystyvät pääsemään käsiksi organisaation sisäisiin palveluihin. Vaikka yleisesti ottaen organisaatiossa työskentelevillä onkin käytössä sopiva laitteisto, kertoi H5, että paikkatietokeskuksen (FGI) tutkijoista kaikille ei sellaista ole voitu tarjota.

Tällaisissa tapauksissa työntekijän ei ole mahdollista hyödyntää organisaation tarjoamia virallisia tukipalvelukanavia, vaan heidän on turvauduttava muihin ratkaisuihin tai epävirallisiin itsepalvelukanaviin.

-- meillähän on tutkijakone versus maanmittauslaitoskone. Meillä on aika iso osa sellaisia tutkijoita, jotka ei saa käyttöönsä tällaista maanmittauslaitoskonetta, millä on pääsy sitten maanmittauslaitoksen kaikkiin intran ja M365 juttuihin. He saa sitten tutkijakoneen käyttöönsä, jossa on hyvin rajoitetut mahdollisuudet. He ei mielestäni pääse sitä kautta esimerkiksi intraan ollenkaan. Sehän sulkee pois sitten kokonaan sen palvelupyynnölmakkeen käytön. Heillä ei ole mitään muuta mahdollisuutta kuin käyttää sähköpostia palvelupyynnöjen tekemiseen. Siihen liittyy paljon muutakin, mutta että tää oli nyt vaan yksi esimerkki näistä palvelupyynnöistä, että siinä on kyllä haasteita. Ei ole ihan samanlailla kaikkien saavutettavissa kaikki kanavat. (H5).

5.4 Toimintastrategiat

Toimintastrategioiden tarkastelun yhteydessä tutkittiin strategioita, jotka voivat linkittyä itsepalveluilmiön hallitsemiseen, edistämiseen tai siihen vastaamiseen tunnistetuissa olosuhteissa. Nämä strategiat kattavat itsepalvelun ominaisuudet, työntekijöiden koukutus, johdon roolin sekä työntekijöiden kannustaminen. Yleisesti kyseiset strategiat voivat helpottaa tai hankaloittaa itsepalveluun sitoutumista työntekijöiden keskuudessa. Edellä mainittujen kategorioiden lisäksi tutkimuksessa tunnistettiin uusi toimintastrategioita koskeva alakategoria, itsepalvelun mittaaminen ja analysointi.

5.4.1 Itsepalvelun ominaisuudet

Käyttäjäkyselystä ilmeni, että käyttäjät kokevat ongelmana itsepalvelun käytössä tiedon ja ohjeiden saavutettavuuden. Erityisesti tiedon ja ohjeiden haku kuvailtiin vaikeaksi. Käyttäjien mielestä on myös haasteellista keksiä hakusanaa, jolla tietty ohje löytyisi.

-- Intra ei usein auta nopeaan ongelmaan, koska tietojen haku on toisinaan hankalaa: tieto on piilossa erillisessä tiedostossa eikä intrasivulla ja oikean hakusanan keksiminen on hankalaa. (KV).

Onko tieto helposti löydettävissä. Nyt kaikki ohjeet eivät ehkä ole löytyneet sillä hakusanalla, jolla olettaisi löytyvän. (KV).

Käyttäjäkyselystä kävi ilmi, että tiedon löydettävyys on merkittävä tekijä, joka vaikuttaa heidän motivaatioonsa hyödyntää itsepalvelua. Se oli yksi yleisimmistä syistä, jonka käyttäjät nostivat esille, kun heiltä kysyttiin, miksi he eivät hyödyntäisi itsepalvelua. Myös haastattelujen yhteydessä esitettiin ohjeisiin

liittyviä puutteita, jotka ovat yhteydessä käyttäjien kokemukseen. Ohjeet eivät sijaitse keskitetysti yhdessä paikassa ja niiden laatu vaihtelee.

Käyttäjien ohjeita ei ole tarjolla kauhean keskitetysti. Tuoteryhmät ovat niitä tehneet, mutta se vaihtelee palveluittain, että mistä on tehty ohjeita ja mistä ei, ja niiden ohjeiden taso vaihtelee. Ne on piilotettu jonnekin intraan tai muualle. Käyttäjät löytävät ne, jos löytävät. (H1).

Ohjeita on laidasta laitaan, on henkilöstöasioita, on tuotannon omia ohjeita, oikeusasioita ja plus sitten kaikki mahdolliset IT-sovellusten käyttö ohjeita-kin, että niitä on satakaksikymmentäkaksi kappaletta. Onhan tätä melkoinen joukko, että se suuri tietomäärän hallinta tässä on haasteellista. Minusta se tiedon saavutettavuus on haaste tässä kaikessa, vaikka tää haku ehkä toivottavasti näissä ohjetilanteessa toimii nykyisin paremmin kuin aikaisemmin. (H3).

Sitä palautetta, mitä oon kuullut niin ei aina selkeästi tiedetä, että mistä pitäisi hakea ja katsoa tiettyihin asioihin liittyviä tietoja. Jos omakohtaisesti ajattelee niin varsinkin sen intran kautta niiden tietojen hakeminen on kyllä aika turhauttavaa, että sieltä löytäisi nopeasti sitä tietoa mitä haluaa. Toki se vähän vaihtelee asiasta, että kun meillä on vähän eri tasoisia asioita, on vähän triviaaliimpia juttuja ja sitten ehkä jotain hankalampia. Osa varmaan löytyykin aika sujuvasti ja nopeasti, mutta osa kyllä hautautuu sinne intraan. (H4).

Vaikka käyttäjä onnistuisikin löytämään ohjeen, se ei välttämättä ole ajantasainen tai siitä saattaa puuttua informaatiota, joka auttaisi käyttäjää ongelmanratkaisussa. Eräs kyselyyn vastanneista kertoi, että ohjeet eivät ole tarpeeksi kattavia ja tue sellaisia käyttäjiä, jotka tarvitsevat yksityiskohtaista ohjeistusta. Tämä saattaa aiheuttaa käyttäjissä turhautumista ja siten ajaa käyttäjiä irrottautumaan itsepalvelusta.

[Haluun käyttää itsepalvelua vaikuttaa] onko siellä ajantasaisia ohjeita. Esimerkiksi uuden puhelimen käyttöönoton ohjeistuksessa on kiusallista, jos askel askeleelta ohjeistus näyttääkin jotain vanhan version näkymiä tai osa kohdista jää kokonaan välistä. (KV).

-- Lisäksi ohjeistus on yleensä sellainen, että niistä puuttuu nippelitietoa, mitä minulla ei ole. Siis ohjeistus on tehty henkilöille, jotka osaa jo kaiken. On tuskastuttavaa yrittää tehdä jonkun ohjeen mukaan mistä puuttuu joku lyönti, haku, valinta... yksinkertaisesti ohjeen pitää olla "rautalanka malli". Niin että ei jää kiinni jostain itsestään selvyydestä. Puutteelliset ohjeet aiheuttaa, sekopäistä raivoa, "hermoromahduksen" stressiä ja "hatutusta" Siis miksi kiusaisin itseäni ja tähän on täydellistä työajan tuhlausta. (KV).

Testatkaa ohjeita ummikoilla. Asian voi ymmärtää uskomattoman monella tavalla. (KV).

H3 kertoi ohjeiden olleen usein kritiikin kohteena. Hänen mukaansa ohjeiden selkeys, ajantasaisuus ja käytettävyyys ei ole välttämättä sillä tasolla, että ihmiset

osasivat niitä hyödyntää. Hän uskoi kyseisen haasteen liittyvän erilaisiin käyttöliittymiin sekä jatkuviin päivityksiin. Myös H2 kaks nosti esille, että nykyiset ohjeet eivät ole yhtenäisiä, eivätkä yksiselitteisesti käyttäjien ymmärrettävissä.

Ne ei ole ajantasaisia, koska käyttöliittymät ovat niin erityyppisiä eri laitteissa ja päivittyvät hirveän nopeasti. Ohjeet ei oikein millään pysy ajan tasalla, mikä haastaa käyttäjää ja myöskin aiheuttaa kuormitusta meillä IT-tukeen. (H3).

Jos pitäisi katsoa meidän ohje ensin, niin kyllä niitä varmasti sitten on tosi monta erilaista. Osaa ymmärtää sen ohjeen aivan oikein ja osa ymmärtää sen väärin ja toimii väärin. Ja osa ei ymmärrä ja laittaa sitten lopulta tukipyynnön. Kai se haaste sitten näiden ohjeiden kirjoittamisessa on, että miten niistä saadaan niin yksiselitteisiä, että niiden mukaan pystyy toimimaan. Näihin tietojärjestelmiin liittyen, vaikka niitä kuinka yritetään kuvaa ruutukaappauksin ohjeisiin, monesti sieltä sitten kuitenkin jää joku tietty kohta puuttumaan. Joku painike tai jotain. Sitten käyttäjä miettii pitääkö tuosta nyt painaa. Se on se haaste, että ne ohjeet saataisiin kirjoitettua niin, että 80 % niistä ihmisistä ymmärtäisi, että mitä siinä tarkoitetaan. (H2).

Ohjeiden lisäksi monien käyttäjien mielestä nykyiset palvelut ovat liian vaikeakäyttöisiä sekä kömpelöitä. Intran kuvailtiin muodostavan sokkeloisen ja sekavan kokonaisuuden, minkä vuoksi sen käyttö on haasteellista. Eräs käyttäjästä kertoi, että hänen on toisinaan vaikea löytää apua ongelmatilanteissa sokkeloilta sivuilta. Useammat vastanneista kuvailivat myös tukipyyntöomakkeita kankeiksi.

Nykyiset palvelumme ovat sillisalaattia. Mitään yhtenäistä ulkoasua ei ole. Eri tekijöiden tuottamia palikoita on sovitettu yhteen sekavannäköiseksi kokonaisuudeksi. --. (KV).

Ohjeiden käyttämättömyys voi tietyn työntekijäryhmän tapauksessa linkittyä myös kielimuriin. H5 kertoi, että useat paikkatietokeskuksessa (FGI) työskentelevistä työntekijöistä käyttävät työkielenään englantia. Kuitenkin suurin osa Intrassa sijaitsevista ohjeista on toistaiseksi saatavilla vain suomen kielellä.

-- meidän työkieli on englanti. Meillä on tosi paljon kansainvälisiä tutkijoita ja silloinhan kaikki ohjeistus pitää olla myös englanniksi. Vaikka niitä koko ajan enemmän ja enemmän on, mutta kyllä tää kielisyys aiheuttaa myös haasteita, että sitten ihan kaikkea ohjeistusta, mitä tarvittaisiin, ei ole olemassa englanniksi. (H5).

Useat käyttäjästä olisi halukaita käyttämään itsepalvelua, mutta heidän mielestään itsepalvelun tulisi olla selkeää, helppokäyttöistä ja nopeaa. Kun käyttäjiltä kysyttiin kokevatko he itsepalvelun mielekkäänä ja työntekoaan edistävänä vaihtoehtona, osa heistä vastasivat seuraavasti:

Toki, jos se itsepalvelu on järjestetty niin, että osaan sitä helposti käyttää. Usein itsepalvelu on vaan niin hankala, että sitä joko elää ongelman kanssa tai ottaa jollain tavalla yhteyttä. (KV).

Kyllä. Jos ohjeet ovat selkeät ja ratkaisun saaminen nopeutuisi. (KV).

Kyllä, jos itsepalvelu on tehty helppokäyttöiseksi ja nopeaksi kanavaksi. (KV).

Kyllä koen, kun ei tarvitse odotella vastausta keneltäkään. MUTTA itsepalvelun pitäisi olla todella selkeä ja helppokäyttöinen. (KV).

Pitää olla looginen, selkeät kysymykset. Helppo löydettävyyys palvelulla. (KV).

Myös haastateltavat kertoivat, etteivät nykyiset palvelut tue käyttäjiä parhaalla mahdollisella tavalla. Johtavien asiantuntijoiden mielestä tukipyyntölomakkeet olivat itsepalveluvaihtoehdoista selkeimmin käyttäjien tavoitettavissa. H2 painotti kuitenkin, että erityisesti termistöön ja palveluiden nimeämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta ne olisivat käyttäjille selkeitä. Hän kuvasi organisaatiossa käytettävissä olevan termistön ja siihen liittyvien haasteiden nykytilaa seuraavasti:

Termistö mitä IT puolellakin on ja toisaalta ylipäätänsä, mutta että onhan meillä kaikki tämmöiset lyhenteet muutenkin maanmittauslaitoksessa käytössä, joka on ihan pöljää. Siinä menee monta viikkoa ja kuukautta, kun rupeat kattomaan niitä. Ensimmäinen mikä pitäisi antaa uudelle henkilölle on 10 sivuinen lyhenneluettelo, että pääsisi jotenkin kärryille, että mitä ihmettä nää lyhenteet ovat. --. Nimeämisen suhteen on kyllä käytettävä aikaa ja osattava jotenkin mennään ihan asiakkaan saappaisiin. Mutta toisaalta parhaiten se onnistuu, kun ottaa sen asiakkaan siihen viereen ja kysyy, että "no miltä tää nyt näyttää, löydätkö täältä sitä apua, mistä lähtisit sitä hakemaan". Kyllä me täällä palveluntuottajana ollaan sorruttu siihen, että me muka tiedetään mitä meidän asiakas ajattelee ja kuinka helposti hän löytää. (H2).

Käyttäjäkyselyn pohjalta havaittiin, että itsepalvelun ominaisuuksien puutteet yhdessä IT-tuen tavoitettavuuden kanssa ajoivat monissa tapauksissa käyttäjiä kääntymään työkavereidensa puoleen. Avun kysyminen työkaverilta koettiin käyttäjäkyselyssä yhdeksi mieluisimmista tavoista hakea ratkaisua teknologiaa koskevaan ongelmaan. Sekä kiireellisissä että kiireettömissä tapauksissa 71 % (n = 41) vastanneista ovat kiinnostuneita ratkaisemaan ongelmansa kysymällä työkaverilta.

Ensin kysytään työkaverilta ja sitten kaivetaan joku henkilö johon saa suoran yhteyden. Jos lomakkeisiin vastattaisiin välittömästi niin silloin käyttäisin sitä. (KV).

Kaikkein nopeimman tiedon saa kysymällä työkaverilta joka osaa. Muilta vastauksen saaminen kestää ikuisuuden. (KV).

Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että nykyisiä palveluita tulisi kehittää, jotta ne tukisivat paremmin käyttäjiä, mutta myös itsepalvelun jatkuvaa ylläpitoa. H2 mukaan itsepalvelu tulisi rakentaa toimivaksi, joka voitaisiin varmistaa esimerkiksi testaamalla uusia ratkaisuja. Mikäli palvelut eivät ole riittävän toimivia, niistä tulisi H2 mukaan niistä ennemmin luopua, sillä ne voivat pahimmillaan aiheuttaa lisäkuormitusta IT-henkilöstölle sekä johtaa itsepalvelun käyttämättömyyteen. H3 mukaan itsepalvelun suunnittelussa tulee huomioida monia eri tekijöitä, jotta sen käyttäminen olisi luontevaa käyttäjille.

Itsepalvelun pitäisi olla kuitenkin toimiva. Jos se johtaa siihen, että itsepalvelu ei toimikaan hyvin, sitten se kuormittaa vielä enemmän meidän asiakaspalveluneuvoja. Jos joudutaan silti kysymään meidän palveluneuvojalta, niin sitten se ei ole hyväö itsepalvelua, että jos otetaan itsepalvelua enemmän käyttöön niin se pitäisi pilotoida ja jos huomataan että se ei toimi niin sitten ei mennä siihen. (H2).

Osataanko ne tehdä riittävän helpoksi, ne itsepalveluasiat eli siinä on vaikeuskerrointa, että miten mä teen, että täytyy löytää se oikea paikka missä mä teen ja miten sitten siellä toimin, että tää asia tulee hoidetuksi. Ehkä palvelumuotoilusta voidaan puhua. Itsepalvelu pitää olla riittävän selkeästi tehty, että ihminen osaa sitä luontevasti käyttää. Jolloin ei tuu kokemusta, että tää on vaikeasti tehtyä ja he [käyttäjät] osaavat sitä luontevasti käyttää. (H3).

H4 nosti laajasti esille organisaation intraan liittyviä tekijöitä, joita kehittämällä voitaisiin luoda parempaa pohjaa itsepalveluratkaisuille. Hänen mukaansa intran nykyinen tekninen toteutus ei välttämättä tue johdonmukaista sisällöntuotantoa sekä palveluiden ylläpitoa. Haastattelussa H4 kertoi myös tekoälyratkaisuksista, jotka voisivat tulevaisuudessa tukea ja parantaa itsepalvelun saavutettavuutta esimerkiksi ohjeiden haun yhteydessä.

Kyllähän meidän pitää miettiä ihan oikeasti se intran toimintalogiikka uudelleen, että onko se nyt järkevästi rakennettu tällä hetkellä. Se on mielestäni yks pohja mikä luo sen, minkä päälle pystyy rakentaa. Sitten toinen on tietenkin se, että nyt kun lähdetään entistä enemmän eri tekoälyratkaisuja miettimään niin miten me pystytään paremmin hyödyntämään valmiita tekoälyratkaisuja sen tiedon hakemiseksi sieltä intrasta. Että ei tarvitse välttämättä navigoitua siellä itse pidemmällä tähtäimellä, vaan että pystyisit avainsanoilla löytämään sitten helposti niitä asioita ja ohjeistuksia ja tarkennuksia niihin asioihin, mitä tarvitsee. Siihen me varmaan jonkunlaista tekoälyä tukea tarvitaan sitten jatkossa. --, jos miettii sitten sitä intraa, -- sitä teknistä toteutusta, että onko se tekninen toteutus sitten riittävä tällä hetkellä luomaan pohjaa tulevaisuuteen. Se ei välttämättä ole ja toinen on sitten se, --, että meidän varmaan pitäisi vähän miettiä, että miten sisällöntuotannon näkökulmasta intra tällä hetkellä toimii. Siihen otettiin aika paljon mallia vanhasta intrasta ja sekin on vähän osittain sellaista, toimintayksikkökohtaista. Ja nyt kun puhutaan IT-palveluista niin se varmaan on ihan ookookin, että se on toimintayksikkökohtaista, mutta enemmän kuitenkin uskoisin,

että kiinnostaa se, että miten se joku asia toimii tai haetaan, että miten haet tietoa, oli se sitten mitä tahansa toimintayksikköä koskevaa asiaa. Eli joku asiakokonaisuus niin pystyisit hakemaan siitä sen tiedon, niin se palauttaa sitten saman tien sen kokonaisuuden, eikä silleen, että menet käymään tietohallinnon sivulla ja käyt yleishallinnon sivulla hakemassa palasia eri asioista. Siinä meillä on varmaan vähän tekemistä maanmittauslaitostason nostamisessa esille intrankin kautta, niin se voisi helpottaa sitä palvelun hakemista. (H4).

5.4.2 Työntekijöiden koulutus

Suurin osa käyttäjäkyselyyn vastanneista (n. 80 %) kertoivat, että he eivät koe tarvitsevansa itsepalveluun liittyvää erillistä koulutusta. Sen sijaan itsepalvelun tulisi olla niin hyvin suunniteltua, helppokäyttöistä ja selkeää, että koulutus olisi tarpeetonta. Eräs vastanneista jopa kuvaili itsepalvelua huonoksi, mikäli se vaatisi erikseen käyttäjien kouluttamista.

-- Itsepalvelun pitäisi olla asiakkaalle lähtökohtaisesti niin helppo ja yksinkertainen, että sen käyttöön ei tarvita koulutusta. (KV).

En [tarvitse koulutusta] vaan parempaa itsepalvelua. Ei itsepalveluun todellakaan tarvitse kouluttaa vaan ne pitää suunnitella paremmin. (KV).

Joidenkin käyttäjien mielestä koulutuksen sijaan riittää, että itsepalvelun käyttöön on olemassa selkeät ohjeet. Toisten mielestä lyhyt tietoisuus tai Intrasta löytyvä videotallenne olisi riittävä. Itsepalvelun käyttöä koskevat ohjeet voisivat auttaa käyttäjiä tarvittaessa, mikäli itsepalvelun käyttö on heille uutta tai he kaipaavat muistinvirkistystä sen käyttämiseksi. Ohjeen tai koosteen avulla käyttäjät voisivat myös tarkistaa, mitkä palvelut tai ongelmat on mahdollista ratkaista itsepalvelukeinoin. Tietoisuuden hyödyllisyyttä perusteltiin sillä, että niiden avulla voidaan lisätä yleistä tietoisuutta itsepalvelumahdollisuuksista.

Lähinnä tiedon mistä mitäkin voisi löytää. Tiedon kaivaminen intrasta käy välistä hermoon. (KV).

Lyhyt tietoisuus, voi olla tallennekin intrassa, olisi todennäköisesti riittävä + kirjalliset ohjeet intrassa. (KV).

En usko, että varsinainen koulutus olisi tarpeen. Lyhyet tietoisuuskurssit voivat olla riittäviä. (KV).

En koe [tarvitsevani koulutusta], mutta olisi tietysti hyvä, että palvelussa oli kerrottu merkittävimmät ohjeet palvelun käytössä onnistumiseksi. (KV).

Koulutustilaisuudet voidaan kokea turhaksi myös siksi, että kaikki työntekijöistä eivät tarvitse IT-palveluita tai -tukipalveluita säännöllisesti. Koulutustilaisuudessa opitut asiat saattavat unohtua helposti, mikäli niiden käyttöön ei muodostu rutiinia. Kohdatessaan IT-ongelman, käyttäjä ei välttämättä enää muista, miten hänen tuli toimia tietyssä tilanteessa.

Sovellusten käyttöön liittyvien tikettien tekeminen on tuttua, muut ei niinkään. Lisäinformaatio ei olisi pahitteeksi. Toisaalta tukipalveluita lopulta tarvitsee melko harvoin, joten muistaisiko koulutuksessa opittua sitten kuitenkaan, kun asia tulisi eteen. (KV).

Vastanneista selvä vähemmistö kuitenkin kannatti koulutusta. Käyttäjät perustelivat koulutuksen tarvetta lähinnä sillä, että siitä ei olisi haittaa tai sen virkistävän muistia palveluiden käytöstä. Eräs vastanneista kertoi koulutusiskujen olevan varteenotettavia tilanteissa, joissa ”uusia ratkaisuja otetaan käyttöön”.

Haastattelututkimuksessa esille nousseet, työntekijöiden koulutusta koskevat havainnot olivat osin yhtenäisiä käyttäjäkyselyn vastauksien kanssa. H5 kertoi esimerkiksi paikkatietokeskuksen olevan teknisesti taitavia, eivätkä he siksi hänen mielestään tarvitse erillistä koulutusta itsepalvelun käyttöön. Myös H1 kertoi koulutuksen tarpeen kertovan lähinnä siitä, että itsepalvelu ei silloin ole tarpeeksi hyvin toteutettua. Toisaalta H2 ja H4 totesivat koulutuksien olevan välttämättömiä, jotta itsepalvelun käyttö olisi organisaatiossa sujuvaa. Suurin osa asiantuntijoista painottivat itsepalvelua varten tarkoitettujen koulutusilaisuuksien sijaan kuitenkin muita lähestymistapoja itsepalvelun edistämiseksi.

Mielestäni tuolle porukalle [FGI] ei kyllä tarvitse. He on näppäriä näissä IT asioissa. Ainoastaan mikä heidän kanssaan olisi tärkeätä olisi nimenomaan se viestintä, että näin me nyt palvelaan ja tää on se malli. Varsinaista selaista koulutusta kyllä en usko, että tarvittaisiin. (H5).

Mielestäni siinä vaiheessa, jos itsepalvelun käyttäminen vaatii erityistä koulutusta, niin silloin se itsepalvelu on rakennettu liian vaikeaksi. Sen täytyy olla hyvin intuitiivista. Vaikka näistä tietämuskannannoista, että lähtee kirjoittamaan, että mihin asia liittyy omilla termeillä omilla sanoillaan, sen ohjeen, joka toivottavasti liittyy aiheeseen, pitäisi lävähtää siinä aika automaattisesti esille. Että se vaatii käyttäjältä tällaista minimi efforttia. Mahdollisimman vähän ajattelua, mahdollisimman vähän etsimistä kaivamista. (H1)

Kyllä se [koulutus] varmasti on ihan välttämätöntä niissä tilanteissa, kun siirrytään itsepalvelun puolelle. Sitten täytyy kyllä melkein kädestä pitäen oppia antaa. Meillä on ollut klinikoita tuommoisissa tietyissä muutostilanteissa. Esimerkiksi joka vuosi vuosisuunnittelua tehdään meidän laitoksessa eri yksiköissä, niin on ollut siihen liittyen Teams -klinikoita. Se on tietynä kellonaikana viikosta ja sinne voi tulla ja meidän asiantuntija on siellä auttamassa. Tietyllä tavalla se on sitä itsepalvelun tukemista. (H2).

Tietenkin se [koulutus] on varmasti aika perusoletus. Itse ajattelin sen silleen, että ensin pitäisi miettiä ne ratkaisut, että minkä ratkaisuiden kautta lähdetään sitä itsepalvelua nostamaan esille ja sitten ottaa siihenkin vähän sellaista lähettiläsryhmää, että vähän kokeilemaan eri puolilta miten ne lähtee toimimaan ne ratkaisut ja he pystyy sitten myöskin auttamaan siellä muussa verkostoissa. Sitten yleistä tukikoulutusta koko laajemmalle joukolle. Vähän monitasoisesti tietyllä lailla pitäisi viedä sitäkin asiaa eteenpäin. Ja ehkä tuossa kuitenkin se keskeisenä, että pitäisi ymmärtää mitä

minä haen itsepalveluna, että kuuluuko sen piiriin kaikki vai rajataanko jostain pois siitä. Ettei käy se tilanne siinä, että yritätkin hakea itsepalvelun asioita, mitä nyt ei pystytäkään tällä hetkellä tarjoamaan, vaikka sen kanavan kautta. Sehän vaan aiheuttaa sitten lisää turhautumista. Sen takia just se koulutus, mutta erityisesti viestintä ja tiedottaminen on tosi tärkeitä, että mitä sen kautta löytää. (H4).

-- yleinen koulutus on minusta huono tapa, että koko laitokselle annetaan ottaa yleisiä koulutuksia. Varmaan se pitäisi mennä sen oman viiteryhmän kautta, se osaamisen jalkauttaminen. Silloin se toimii parhaiten. Se on helpommin lähestyttävää ja omaksuttavaa ehkä sitä kautta. (H3).

Haastattelujen yhteydessä nousi esille erityisesti vertaisoppiminen ja niin kutsuttujen lähettiläiden merkitys. Sekä H3 että H4 kertoivat pitävänsä yhtenä parhaista keinoista asiantuntevien työntekijöiden hyödyntämistä itsepalvelun käytön jalkauttamiseksi sekä tukemiseksi. H4 mukaan työntekijöiden on usein helpompaa lähestyä heidän yhteisössään toimivaa henkilöä, kun lähestyä IT-asiantuntijoita.

Varmaan se keskeinen olisi, --, tällaiset lähettiläät. Meillä tällä hetkellä on digikavereita olemassa, niin vähän samantyyppisesti, että löytyy sieltä läheltä joku apu. Jos mietit sitä, että tuotannossa on maanmittausinsinööri tai kartoittaja tai hakemuskäsittelijä ja heille tulee joku ongelma ei ne varmaan ota tietohallintoon yhteyttä ensimmäisenä, vaan siellä pitäisi olla heidän joukossaan joku, kuka osaa käyttää niitä ja häneltä olisi helppo kysyä. Sellainen verkosto varmasti tähänkin tarvittaisiin, että me saadaan se jalkautettu sitten kokonaisuudessaan tähän toimintaan mukaan. (H4).

H3 kertoi, että säännöllisten palaverien yhteydessä asiantunteva henkilöstö tai digikaverit voisi toimia esimerkkinä ja osoittaa konkreettisesti, miten itsepalvelua käytetään. Myös hän korosti, että työntekijöille on tärkeää informoida, millaisissa tilanteissa itsepalvelua on ylipäättänsä mahdollista hyödyntää.

Meillä on kuitenkin jokaisella yksiköllä ja tiimillä ja muilla omat joko viikoittaiset, kuukausittaiset tai mitkä hyvänsä palaverit, niin siellä kun siihen joukkoon, joku digikaveri sattuu, niin näyttäisi ihan vaan, että tästä tää lähtee, tälleen sä teet, täältä sä löydät, täältä sä teet tukipyyntöjä. Sen ei tarvitse olla kovin monimutkaista sen koulutuksen, mutta että näytettäisiin ihan liivenä, että tällä tavalla. Näiden yksinkertaisten steppien kautta sä saat sitä apua silloin, kun on semmoinen ongelma. Oikeastaan vielä myös se, että missä ongelmissa saat näitä apuja ja milloin sitten on syytä kääntyä ehkä jonkun muun puoleen siinä, jos se ei auta se itsepalvelukanava. (H3).

Tärkeänä osana työntekijöiden kouluttamista voidaan myös pitää yleistä viestintää. Viestinnässä tulisi näkyä paitsi, mitä ratkaisuja työntekijöille on tarjolla ja miten niitä voidaan hyödyntää, myös organisaation tavoitetila yleisten toimintatapojen suhteen. H4 korostikin haastattelussa viestinnän ja lähettiläiden kombinaatiota itsepalvelun käytön tukemiseksi.

Yleistä viestintää erityisesti siitä, että se tavoitetila on siihen [itsepalvelu] suuntaan, että käytännössä miksei vaikka pääjohtajan suulla suoraan mainittuna meidän Maanmittauslaitoksen infotasolla, että tää on se meidän pyrkimys, mihin me pyritään suuntaamaan itsepalvelun lisäämisessä ja sitä kautta se tulee saman tien tietoisuus kaikille. Tarkoitin sitä tavoitetta, että konkreettista tukea löytyy sitten läheltä, niin siinä on aika hyvä kombinaatio, miten sitä viestintää pitäisi tehdä. (H4).

Työntekijöiden kouluttamiseen liittyy olennaisesti myös uusien työntekijöiden perehdyttäminen käytössä oleviin toimintamalleihin sekä palveluihin. Kuten työntekijöiden tiedonpuutetta tarkastella kävi ilmi, on mahdollista, että kaikki työntekijät eivät perehdytyksen yhteydessä saa riittävästi tietoa itsepalveluun liittyen. Mikäli itsepalvelu ei ole työntekijälle ennestään tuttua, ei hän välttämättä tule ongelmatilanteessa ajatelleeksi sitä, eikä siten myöskään sitoudu sen käyttöön. H2 kertoi organisaation tarjoavan uusille työntekijöille kyselytuokioita, joissa heitä on mahdollista ohjata itsepalvelun käyttöön. H1 mukaan työntekijöille on tärkeää informoida perehdytyksen yhteydessä selkeästi, mitkä palveluista toteutetaan organisaation sisäisesti, mitkä ulkoisesti, sekä mitkä ovat keskeiset yhteydenottokanavat palvelupyynnöille ja häiriöilmoituksille. Tulosten perusteella on kuitenkin haasteellista sanoa, kuinka toimiva organisaation nykyinen perehdytysmalli on. Perehdytyksestä riippumatta työntekijöiden keskuudessa on havaittavissa selkeästi tiedonpuutetta palvelukanaviin sekä itsepalveluun liittyen.

Meillä on henkilöstöpalvelun uusille henkilöille tarkoitettu tunti taikka puoli tuntia missä voi kysyä uusi henkilö, että mitä apua mistäkin sitten saa. Tää on tietyllä tavalla sitä itsepalveluun ohjaamista. Että menisi sinne ohjeisiin ja löytäisi ne ohjeet ja pystyisi toimimaan jatkossa ilman sitä, että ne tekisi sitä tikettiin. Auttaa siinä, että ihmiset ovat tietoisia vaihtoehtoista. (H2).

Jos uusi henkilö tulee, niin ihan minimissään täytyy kertoa hänelle, että mistä laitoksessa tehdään erilaisia palvelupyynnöjä, häiriöilmoituksia. Maanmittauslaitoksessa täytyy myös käydä läpi sitten se, että täältä pääsee Valtorin portaaliin ja Valtorille tehdään tämä ja tämä, ja tästä voit tehdä YHA:lle, ja YHA:lle kuuluu nämä ja nämä, että täytyy palveluittain käydä. Ymmärtääkseni tämä käydään. Nämä kyllä ohjeistetaankin ja on tässä perehdyttämisen materiaalissa. Toki intrassa on kyllä kerrottu, että tänne nämä näin ja tonne noi noin. Kyllä tuon verran ehdottomasti tarvitaan, mutta kyllä olettaisin, että se on ihan suhteellisen riittävällä tasolla. (H1).

5.4.3 Johdon rooli

Esihenkilöillä voi olla sekä positiivinen että negatiivinen vaikutus työntekijöiden itsepalveluun sitoutumisen näkökulmasta. H2 näkökulmasta esihenkilöiden viestintä on organisaatiossa tärkeässä asemassa. Sekä H2 että H1 kertoivat, että organisaatiossa Intran kautta tapahtuva viestintä on usein haasteellista, sillä suuri joukko työntekijöistä eivät seuraa sitä aktiivisesti. Osa työntekijöistä eivät

seuraa Intraa ollenkaan, joko omasta tahdosta tai käytössä olevan laitteiston vuoksi. Kuten interventio-olosuhteiden tarkastelun yhteydessä kävi ilmi, esimerkiksi tutkijoilla ei välttämättä ole käytössä olevien työvälineiden vuoksi mahdollisuutta hyödyntää Intraa, joka toimii tärkeänä viestintäkanavana. H2 kertoi, että esihenkilöitä on mahdollista hyödyntää viestinnässä, mikä voi olla Intrassa tapahtuvaa viestintää tehokkaampi keino.

Sitten on semmoinen esihenkilöfoorumi, että esihenkilö osallistuu sinne, niin siellä jaetaan usein juuri tän tyyppistä tietoa sitten, mitä esihenkilöitten kautta, vaikka nyt muutoksista ja muusta että mitä heidän pitää sitten edelleen omalle henkilöstölle viestiä. Intra meillä on se väline millä pitäisi viestiä meidän henkilöstölle kaikenlaisesta, mutta ei se valitettavasti toimi kun ihmiset käy siellä intrassa niin eri tahtiin ja osa ei käy oikeastaan ikinä. (H2).

Lisäksi H3 nosti haastattelussa esille esihenkilöiden merkityksen itsepalvelun edistämiseksi. Hänen mukaansa on tärkeää, että esihenkilöt ovat ajan tasalla yhteisistä toimintamalleista. Mikäli esihenkilö ei ole varma, miten ongelmatilanteissa tulee toimia, voi tämä lähettää negatiivisen viestin käyttäjien suuntaan. Parhaimmassa tapauksessa esihenkilö voi toimia esimerkkinä muille työntekijöille ja kannustaa heitä itsepalvelun käyttöön. Esihenkilöillä voi siten olla tärkeä rooli toimintatapojen kulttuurin muutoksessa.

Meillä on esimerkiksi esihenkilöfoorumi niminen porukka, jossa kaikki talon esihenkilöt tapaa. --. Siellä voitaisiin myös tämmöisiä asioita käydä läpi, että ainakin esihenkilöt ihan varmasti tietävät sitten, miten asia hoituu. Silloin heiltä ei tule sitä negatiivista asennetta ainakaan työntekijöille, että "en minäkään nyt tiedä miten se oikein pitäisi mennä", vaan he on ainakin esihenkilönä sitten työntekijöittensä tukena siinä, kun heillä on ongelmia. Ehkä siinä on myös pienempää kynnystä kysyä omalta esihenkilöltä asiaa, kun sitten joltain toiselta niin ja he voi myös kannustaa sitten omissa porukoissaan oikeanlaiseen palveluiden käyttämiseen. (H3).

Siten esihenkilöiden toiminta sekä viestintä voi toimia myös itsepalveluun kannustavana ajurina. Parhaimmillaan esihenkilöt voivat vahvistaa organisaatiossa yleisesti hyväksytyjä toimintamalleja sekä vaikuttaa käyttäjien asenteisiin ja uskoon liittymään itsepalveluun. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan myös muita työntekijöiden kannustamiseen liittyviä tuloksia.

5.4.4 Työntekijöiden kannustaminen

Haastattelututkimuksen yhteydessä johtavilta asiantuntijoilta kysyttiin, "millaisia kannustimia voitaisiin hyödyntää itsepalvelun edistämiseksi". Kaikki viisi haastatteluun osallistunutta asiantuntijaa kertoivat, että heidän mielestään paras itsepalvelun kannustin on palvelun nopeus sekä helppous. Parhaimmillaan itsepalvelun nähtiin nopeuttavan tukipyyntöjen ratkaisuaikaa, säästävän työaikaa ja tuovan onnistumisen kokemuksia.

Kyllähän se [tukipyyntö] väistämättä todennäköisesti menee nopeammin läpi sieltä palvelutuotannon prosessissa, sitten kun se [tukipyyntölomake] on valmiimpi ja täydellisemmät tiedot. Sillä tavallahan se palkitsee asiakasta, että kun täytät sen niin kun on ohjeistettu niin se tulee ehkä keskimäärin vähän nopeammin sieltä putkesta sitten ulos. Ainakaan ei tarvitse käyttää aikaa siihen, että me kysytään, että annatko vähän täydentäviä tietoja vielä. (H2)

-- veikkaisin, että meillä on aika moni arvostaa sitä omaa aikaa siinä työssä, että saat sen työn sujuvaksi. Se nyt tietyllä tavalla on vähän huono palkinto sinällään, mutta se varmasti on motivoiva tekijää aika monesti näissä kuitenkin. (H4).

Pitää saada aikaiseksi semmoinen onnistumisen kokemus siitä, että se ei saisi mennä huonommin kuin perinteinen tapa hoitaa asioita. Eli se ongelma ratkeisi sujuvammin, niin se on ainakin paras käyntikortti siitä, että tätähän kannattaa käyttää. (H3).

On kuitenkin huomioitava, että positiiviset kokemukset itsepalvelusta voivat syntyä vasta, kun käyttäjä on onnistuneesti hyödyntänyt itsepalvelua. Siten edellä esitetyt, itsepalvelun käyttöön kannustavat tekijät, voidaan pikemmin liittää itsepalvelun työntekijöissä aikaansaamiin vaikutuksiin. H3 kertoi, että positiivinen puhe ja onnistumisen kokemuksiin liittyvä viestintä voi olla keino ohjata sekä kannustaa käyttäjiä itsepalvelun pariin. Hän nosti esille myös esihenkilöiden rooli työntekijöiden kannustamisen yhteydessä, jota tarkasteltiin edellisessä alaluvussa. H5 mukaan joidenkin työntekijöiden kohdalla on myös tärkeää, että heille syntyy luottamus IT-tukeen. Hän uskoo, että erityisesti tutkijat ovat varmasti halukkaita käyttämään tukipyyntölomakkeita sekä itsepalveluratkaisuja, jos he luottavat siihen, että sitä kautta ongelmat tulevat ratkaistua. H5 mielestä tehokkaimpia tapoja kannustaa työntekijöitä itsepalveluun olisi näyttää heille esimerkkitapauksia muiden työntekijöiden onnistuneista itsepalvelukokemuksista.

Se toisten esimerkin kyllä tietysti, että joku muu sanoo, että mä hoidin sen tota kautta, että sehän oli näppärää. Semmoinen tietynlainen positiivinen puhe siitä, että hei tää toimii, niin se toistuva viestintä siitä, että tää on se oikea tapa hoitaa asioita ja se on myös sujuvaa, kollega kerto, että toimi näin. Uskon siihen vertaisoppimiseen. (H3).

Luulen, että siinä olisi hirveän paljon kyse siitä, että heidän [työntekijöiden] pitäisi jollain lailla tietää kuka siellä on siellä jossain tikettien takana. Tutkijoiden kanssa on kauhean paljon kiinni luottamuksesta, että miten he lähtee toimimaan ja tekemään jotakin. Jos he pystyy luottamaan siihen, että mun asia hoituu tätä kautta tai mä löydän täältä sen vastauksen tai tää saadaan valmiiksi, niin ihan varmasti käyttää. Kaikki, mikä on heidän ajankäyttöä vapauttavaa tutkimustyön tekemiseen, niin kyllä he tekee, mutta heille pitää aina perustella kauhean hyvin, että mikä on se hyöty, mitä saavutat tällä ja siinä varmaan ehkä suhteessa tietohallintoon, niin ollaan aika eri maailmoissa tällä hetkellä. Mutta jos tämmöisen pystyisi heille näyttämään, että

tämä oikeasti säästää sun aikaa, tää on tehokasta ja sä saat täältä vastauksia niin ihan varmaan rupesivat käyttämään. --. Pitäisi varmaan olla jotain semmoisia esimerkkitapauksia, että hei että tällä tutkijalla oli tällainen juttu ja hän sai näin nopeasti siellä hienosti hoidettua sen itsepalvelun kautta. Semmoiset yleensä toimii kaikkein parhaiten. (H5).

H1 esitti, että ensisijaisesti on kuitenkin tärkeää, että itsepalvelu on laadukasta sekä toimivaa. Kannustaminen ja positiivinen viestintä eivät välttämättä toimi pitkällä tähtäimellä, mikäli itsepalvelu ei tuo työntekijöille lisäarvoa suhteessa perinteisiin tukipalvelukanaviin. H1 kertoi kannustimiin liittyvän kysymyksen yhteydessä, että käyttäjät saattavat siitä huolimatta ajautua takaisin perinteisempien tukipalveluiden käyttöön, mikäli itsepalvelua ei osoittaudu nopeammaksi ja helpommaksi vaihtoehdoksi.

Lähinnä niiden täytyisi tarjota nopein ratkaisu käyttäjälle. Jos käyttäjä kokee, että on nopeampaa ja helpompaa tehdä tukipyynnö ja odottaa, että hänen ollaan yhteydessä ja kysytään lisätietoja versus, että itse lukee ohjeen ja tekee korjauksen, niin silloinhan käyttäjä tekee sen tukipyynnön edelleen. Eli sen itsepalvelun pitäisi olla miellyttävää ja käyttäjien kannalta nopeaa ja näppärää ja hyödyllistä. (H1).

5.4.5 Itsepalvelun mittaaminen ja analysointi

Haastattelututkimuksessa johtavat asiantuntijat kertoivat, ettei nykyisiä palveluita mitata kunnolla. He pitivät kuitenkin tärkeänä sitä, että erityisesti asiakaspalautekyselyjärjestelmää kehitettäisiin. Itsepalvelun mittaamista voidaan pitää tärkeänä muun muassa siksi, että sen avulla voidaan muodostaa kuva palveluiden käytöstä, laadusta ja siten mahdollisista kehityskohteista, jotka tukevat itsepalvelun käyttöä. H5 piti keinoina itsepalvelun mittaamiseksi asiakastyytyväisyyskyselyitä sekä lähetettyjen tukipyynnöjen analysointia. Hän kuitenkin kertoi, että paikkatietokeskuksen (FGI) työntekijöitä voi olla vaikea saada vastaamaan palautekyselyihin.

Kiva siinä olisikin olla kyselyt, asiakastyytyväisyyskysely ja ynnä muut. Ne on kauhean tehokkaita ja hyviä tapoja selvittää asioita, mutta vähän huonosti meidän porukat sellaisiinkin yleensä vastaa. Mutta varmaan joku semmoinenhan sen pitäisi olla, että pystyttäisiin kartoittamaan, että kuinka usein olet saanut siihen ongelmaan ratkaisun itsepalvelun kautta. Kuinka usein on jäänyt sitten ratkaisematta. Ja ehkä varmaan niiden tikettienkin perkaaminen, että minkä tyyppisiä asioita siellä on. Onko ne ylipäätään mahdollisia ratkaista täysin sillä itsepalvelulla. Semmoinenkin voisi olla hyvää pohjatyötä ja selvitystyötä käydä niitä läpi, että mitä ne kysyy ne tutkijat siellä. Sehän olisikin hirveän kiinnostava. (H5).

Tällä hetkellä organisaatiossa lähetetään joistakin palvelukokonaisuuksista yleinen kyselylomake työntekijöille noin kerran vuodessa. Yleisiin kyselyihin liittyvä asiantuntijoiden mielestä kuitenkin haasteita. Ensinäkin H2 mukaan organisaatiossa on useita palveluita, jonka seurauksena kyselylomake saattaa olla pitkä.

Pitkät kyselyt nostavat usein työntekijöiden kynnystä vastata niihin, jonka seurauksena ne eivät välttämättä tarjoa todenmukaista tilannekuvaa palveluiden nykytilasta.

Siinä on se ongelma, että kun meillä on niin paljon niitä palveluita, meillä on niin paljon niitä palvelukokonaisuuksia, meillä on vastuualueita niin paljon, niin se yleinen kysely siitä tulee helposti monisivuinen, jopa kymmeniä sivuja. (H2).

Toisekseen kerran vuodessa julkaistaviin asiakaspalautekyselyihin liittyy H2, H3 sekä H4 mukaan tulkinnallisia kysymyksiä. H2 kertoi, että vastauksista voi olla haasteellista tulkita, mitä työntekijät yrittävät palautteellaan ilmaista. Hänen mukaansa tätä on yleishallinnon palveluiden tapauksessa pyritty korjaamaan tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus henkilökohtaiseen haastatteluun palveluihin liittyen. H3 mukaan yleisten palautekyselyiden haasteena on, että ne eivät tarjoa tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa palvelujen todellisesta laadusta. Työntekijän täyttäessä palautekyselyn kerran vuodessa, saattaa hän antaa vain karkean yleiskuvan palveluihin liittyvistä kokemuksistaan, jotka muistuvat mieleen.

Webropol kyselyihin liittyy aina se, että pitää osata ruvetaan tulkitsemaan, mitähän asiakas on nyt tarkoittanut tässä. Sitten voi olla, että me ymmärretään se väärin. Ollaan myöskin tehty sitä, että webropolilla kysytään ja sitten annetaan niille henkilöille, joille sopii haastattelu. Sitten ollaan jälkikäteen soitettu ja haastateltu niitä henkilöitä, jotka on halunnut tulla haastateltavaksi. Kysytty tarkemmin, että mistä oikeasti on kyse. Tää on koko laitoksessa mielestäni edelleen iso ongelma, että mikä on se väline ja miten sen asiakkaan iholle päästään säännöllisesti, koko ajan, luontevasti, että asiakaskin kokee, että se on helppoa hänelle. (H2).

Tyypillisestihän tämmöisissä tulee välitön palautekysely. Semmoiset yleiset palautekyselyt, mitkä meillä on joskus ollut tapana, että kerran vuodessa kysytään oletko tyytyväinen meidän tukipalveluihin ovat haasteellisia. Jos kysytään kerran vuodessa niin saattaa tulla se päällimmäinen kokemus, jokin tietty juttu mieleen, mikä viime aikoina on tapahtunut. Mutta ei se kerro yhtikäs mitään siitä todellisesta laadusta, mitä siellä on. (H3).

H3 ja H4 kertoivat, että yleisiä palautekyselyitä tehokkaampia olisivat välittömät, palvelun yhteydessä esitettävät palautekyselyt. H3 mukaan näin voitaisiin paremmin seurata, jokaista palvelutapahtuma ja siten mitata niissä onnistumista. H4 esitti ohjeiden tapauksessa ratkaisuksi niiden yhteyteen käyttäjälle esitettävää kysymystä siitä, saiko käyttäjä ratkaisun ongelmaansa. H4 mukaan tulisi myös pohtia voidaanko Intran käyttöön liittyvää analytiikkaa hyödyntää itsepalvelun seuraamiseksi sekä kehittämiseksi.

Tavallaan taistelu voitetaan palvelutapahtuma kerrallaan, että jokaisen palvelutapahtuman pitäisi olla riittävän laadukas tai siinä ei saa hirveän paljon poikkeamia olla, että se koetaan laadukkaaksi se tekeminen. Minusta se jatkuvan palautteen kysyminen, eli jokaisen jälkeen vähintään pystyy peukuttaa tai ei peukuttaa sitä, että oliko palvelukokemus hyvä vai ei. Kaikki

siihen ei tietenkään vastaa, mutta jos sen tekee mahdollisimman yksinkertaiseksi, niin sitä kautta päästään minusta luotettavaan tietoon siitä, onnistuuko se. Voidaan sitten tietenkin tehdä pistemäisenä vähän syvällisempiäkin selvityksiä siihen, miten se koetaan. (H3).

Se pitäisi saada sinne itsepalvelutilanteessa, että löysitkö ratkaisun asiaan. Mutta miten sen toteuttaa helpoiten. Microsoftilla on siellä sivulla dokumentti alla "ratkaisiko tämä ongelmasi". Ehkä myös jotain sellaista, vaikka intran käyttöön esimerkiksi, niin minkälaista analytiikkaa me pystyttäisiin hyödyntämään. Esimerkiksi, vaikka että kuinka kauan käyttäjä on ollut yhdellä sivulla ja mihinkä hän on siitä siirtynyt eteenpäin. Sillä pystyy ehkä päätelemään sitä, saiko hän ratkaisun siihen asiaan vai ei. Ja miksei vaikka sitä Microsoftinkin keinoa, jos on ohje, niin siellä alla lukee, että ratkaisiko tämä ongelmasi. Koska, jos ei se ratkaissut niin aika helposti siihen tulee laitettua merkki, että ei ratkaissut, mutta jos ratkaisee, silloin harvemmin tulee laitettua. Ainakin itse olen huomannut tämän käyttökokemuksen. (H4).

H3 korosti kutienkin, että palautekyselyiden tulee olla tarpeeksi yksinkertaisia, jotta työntekijät jaksavat niihin vastata. Myös H1 totesi, että kun tukipalveluita tuotetaan organisaation sisäisesti, niiden mittaamisen ei tarvitse olla liian monimutkaisesti toteutettua.

-- se [palautekysely] on riittävän yksinkertainen, eikä siihen mene kovin paljon aikaa, niin se on se oleellinen, että sinne ei ole pakollista runoilla mitään pitkiä tekstejä. Vaan esimerkiksi peukutus tai tähtiluokitusta tai mikä hyvänsä tommoinen, mikä antaa sitä suuntaa, että meneekö tää hyvin vai eikö tää mene hyvin. (H3).

Kun ollaan sisäinen palveluntuottaja, niin en nyt tuohon mitään kauhean raskasta lähtisi rakentamaan. Se on eri asia ulkoisilla toimijoilla, jotka vilpittömästi haluavat tietää asiakaspalvelijakohtaisesti, että kuka on miellyttävää ja kuka ei. En halua, että meillä mentäisiin niin tiukkaan mittaamiseen, mutta jotain tuohon kyllä pitäisi jossain vaiheessa rakentaa. (H1).

H1 kertoi myös, että tukipyyntölomakkeiden kautta tehdyistä palvelupyynnöistä sekä ohjeista on olemassa статистиikkaa. Hän totesi kuitenkin, ettei niitä ainakaan palvelupisteiden henkilöstön toimesta seurata tällä hetkellä.

Mielestäni ei tällä hetkellä kunnolla mitata. Lomakkeella löytyy jotain tietoa, että mitä reittiä se tiketti tulee ja niistä ehkä jotain raporttia muodostuu --. Mutta noita ei ole aktiivisesti käyty läpi, tutkittu, selvitetty, enkä todellakaan tiedä, että missä määrin se on automaattista ja missä määrin se on, että näiden tikettien käsittelijöiden täytyy se tiketin kirjaustapa kirjata, eli toi on aika retuperällä. --. Intran ohjeista tai intrasta löytyy varmasti myös статистиikkaa, paljon eri ohjeita on avattu. Mutta itse en taaskaan tiedä, että seurataanko niitä jossain, vaiko ei. kuvittelisin että seurataan, mutta ainakaan tuossa emme ole seuranneet, koska on tuoteryhmät, jotka niitä ohjeita tekee pääsääntöisesti. (H1).

H1 haastattelun yhteydessä kävi lisäksi ilmi, ettei palvelupisteessä ole selkeästi tunnistettu, mitä palvelupyynnöjä tuen pitäisi käsitellä. Myös palveluiden luokittelua ei ole viety kovinkaan tarkalle tasolle, eikä niitä seurata tai analysoida. Hän uskoi tämän heikentävän aavistuksen kokonaispalvelua.

5.5 Itsepalvelun vaikutukset

Itsepalvelun vaikutuksien osalta tutkittiin itsepalveluun sitoutumisen negatiivisia sekä positiivisia vaikutuksia IT-osaston, työntekijöiden sekä organisaation näkökulmasta. Tässä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia edellä esitettyjen alakategorioiden mukaisesti.

5.5.1 Vaikutus IT-osastoon

Itsepalvelu voi säästää IT-osaston henkilöstön työaika ja siten tasapainottaa heidän työkuormaansa. H2 mukaan itsepalvelun avulla voidaan pyrkiä välttämään esimerkiksi tuelle kohdistuvia turhia tukipyynnöjä.

-- meillä pitää olla palvelutuotannonkin tekijöillä kohtuullista se tekeminen siinä, että he ei joudu tekemään kohtuuttomasti vaan, että jos asiakas pystyy avustamaan sen palvelun saamisessa antamalla jotain tietoja, niin joku semmoinen kompromissi on se paras siinä. Ilman muuta jotkut palvelut ovat semmoisia, että ehdottomasti olisi hyvä, jos asiakas itsepalveluna sen tekisi, koska se säästää sitten meidän asiantuntijoiden työaika. Ei tule esimerkiksi turhaa tukipyynnöä, niin se on sitten suora säästö. (H2).

H3 mielestä itsepalvelua voi lisätä IT-henkilöstön työn mielekkyyttä, kun he voivat käsitellä vähemmän yksinkertaisia ja toistuvia tukipyynnöjä. Hänen mukaansa on tärkeää, että myös IT-osaston työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi. Lisäksi itsepalvelu voi auttaa ehkäisemään palvelupisteen ruuhkautumista, mikä nopeuttaa tukipyynnöjen ratkaisuaikaa ja vähentää työnteon esteitä.

Onhan se varmaan aika tylsää, eikä se ole kovin tuottavaakaan. Joku voi kokea, että teenkö oikeasti järkevää työtä, että näppäilen näitä samoja, esimerkiksi joku tunnuksen lukkiutuminen ja sen avaaminen, niin miksi sen täytyy olla tuommoista. Enkä tiedä onko toi niitten asioiden joukossa, mikä ei toimi automaattisesti, mutta tän tyyppisiä hyvin yksinkertaisia asioita. Mutta että se on myös mielekästä niille, jotka sitten käyttää näitä [palveluita], jotka turhautuu sen oman ongelmansa äärellä kun eivät saa asioihin vastausta, se kestää se tukipyynnön käsittely. Vaikka se olisi yksinkertainen asia, jos siellä jonossa ruuhkaa eikä saa sitä vastausta, se oma työ seisoo. Sinne tulee paljon kerrannaisvaikutuksia siihen meidän toimintaan, asiakaspalveluun, tuottavuuteen ja sitä heikentää kaikki semmoinen. (H3).

Työn mielekkyyden lisäksi itsepalvelun käytön lisääntyminen työntekijöiden keskuudessa mahdollistaa H3 mukaan työn kohdentamisen lisäarvo tuottaviin

tehtäviin. Hänen mukaansa sei ei tue pelkästään resurssien kohdentamista, vaan tarjoaa IT-henkilöstölle myös mahdollisuuden työskennellä haastavimpien tehtävien parissa.

Meidän pitää pystyä korkeamman lisäarvon työhön, kohdentaa niitä resursseja. Koko ajan nousee sen lisäarvon vaatimus sille työlle. Harvempi haluaa tehdä semmoista hirveän todisteista ja manuaalista työtä, että se turhauttavaa myöskin. Niin halutaan tarjota myös ihmiselle vaativampia töitä. (H3).

5.5.2 Vaikutus työntekijöihin

Käyttäjät kokevat positiivisena, että itsepalvelun kautta voi oppia uutta. Oppiminen liitetään usein siihen, että palveluiden käyttö sujuvoituu, sillä käyttäjät osaavat toimia jatkossa vastaavissa tilanteissa. Tämä puolestaan helpottaa sekä nopeuttaa yleistä työskentelyä ongelmatilanteiden ilmetessä. Siten itsepalvelun kautta opitut tiedot sekä taidot voivat motivoida käyttäjiä myös tulevaisuudessa toimimaan itsenäisemmin.

Oppiminen. Auttaa toimimaan myös tulevissa vastaavissa tilanteissa. Onnistumisen kokemus. (KV).

Intrasta itse hakemalla voi oppia, missä ohjeita sovelluksen/palveluun löytyy. -- . (KV).

Ehdottomasti kyllä. Turha kuormittaa tukipalveluita jos voi itsekin tehdä ja oppia samalla. (KV).

Oma ja organisaation oppiminen, tulevaisuudessa tämä voi mahdollistaa tukipalvelujen resurssien pienentämisen järkevästi ja kustannustehokkaasti. (KV).

Opin silloin paremmin, esim. tiedän missä intrassa tarvittava apu löytyy. Jos joku vain kertoo vastauksen, olen ensi kerralla samassa pulassa. --. (KV).

Etsin mielelläni itse ratkaisun ongelmaan, koska siitä on eniten hyötyä tulevissa vastaavissa tilanteissa. (KV).

Haluan samalla myös oppia, ja ehkä asia jää paremmin mieleen, kun joutuu itse miettimään asiaa paremmin. (KV).

Käyttäjäkyselyssä nousi esille myös itsepalvelun käytöstä seuraava onnistumisen kokemus. Eräs käyttäjä raportoi, että onnistumisen kokemus syntyy hänen kohdallansa siitä, kun hän löytää oikean vastauksen ongelmaansa itse. Hän piti sitä tekijänä, joka motivoi häntä hyödyntämään itsepalvelua. Useat käyttäjistä kokevat itsepalvelun myös nopeaksi ja työaikaa säästäväksi. Kyseisten käyttäjien keskuudessa havaittiin positiivista asennetta itsepalvelua kohtaan ja kiinnostusta sen käyttämiseen. Sen sijaan negatiiviset kokemukset, kuten tuhrautuminen itsepalvelun laadusta ja ominaisuuksista johtuviin puutteisiin, kuten tiedon saavutettavuuteen, aiheuttivat käyttäjissä selvästi muita negatiivisempia asenteita.

Lisäksi haastattelututkimuksen yhteydessä johtavilta asiantuntijoilta kysyttiin, miten he näkevät itsepalvelun tukevan työntekijöiden päivittäistä työtä? H4 kertoi, että itsepalvelu auttaa poistamaan työnteon esteitä ja lisäämään työnteon tyytyväisyyttä. H3 mukaan on tärkeää, että IT-tuen kanssa asiointia ei koeta turhauttavaksi ja ongelmien kanssa kamppailua työnteon sisällöksi. Hän uskoi, että itsepalveluun liittyvät onnistumisen kokemukset lisäävät työntekijöissä myös varmuuden tunnetta vahvistaen yksilöiden uskomuksia omiin kykyihinsä. Myös H5 uskoo, että itsepalvelu voi parhaimmillaan poistaa ärsyyntymisen sekä turhautumisen tunteita, kun käyttäjän on mahdollista itse vaikuttaa sekä ratkaista ongelmatilanteet.

Se poistaa työnteon esteitä eli tietyllä lailla, jos sulla joku työ estyy, sitten odotat. Eli se purkaa sen jonon muodostumista siihen työ työkenttään. --. Toisena näkökulmana on tietenkin se, että kyllä näkisin että oikein tehdyt itsepalveluratkaisut parantaa myöskin työssä tyytyväisyyttä. Saat asiiasi hoidettua nopeammin. Sun ei tarvitse miettiä niitä. Siinä on sekään organisaatiolle hyötyä, että henkilölle itselleen. (H4).

Ajattelin, että se on se oleellinen juttu, että työ sujuu, niin tukipalvelut on vähän semmoinen asia, että parempi kuin niihin ei tarvitsisi turvautua. Niiden sujuvuus on siksi äärimmäisen tärkeitä, että sitä ei koeta työn sisällöksi, että minun pitäisi olla täällä kirjoittamassa tikettejä tai odottelemassa niihin vastausta tai reaktiota, vaan että pystyisi itse nopeasti ratkaisemaan ongelmansa jotain sopivaa keinoa käyttäen. Luo ehkä myös semmoista varmuuden tunnetta itselle siitä, että mä hallitsen näitä asioita, että ei tarvitse aina ajautua muitten apuun. Ehkä siinä on myös voisi olla semmoinenkin henkinen ulottuvuus, että parempi kokemus siitä omasta osaamisesta syntyy. (H3).

Jos miettii, että mikä sitten eniten työntekijöitä yleensä ärsyttää tai turhauttaa, niin se on sitten just, että jos joku IT-juttu ei toimi tai on joku ongelma ja sä et saa siihen vastausta ja se kestää ja kestää. Sehän luo tunnetasolla semmoista ärsytystä. Totta kai sillä olisi varmaan hirveän positiivinen vaikutus siihen, että jos voi luottaa siihen, että jos tulee joku IT-ongelma niin mä saan sen aika näppärästi ratkaistua ja mä pystyn vielä itse vaikuttamaan siihen, miten se hoituu. Kyllä siitä varmaan tulisi sellaista tietynlaista asenetasolla parantumista suhtautumisessa tietohallintoon, kun se on aika usein sitä, että siellä tietohallinnossa mikään ei koskaan toimi eikä edisty, niin siitä tulee vähän semmoinen negatiivinen kierre helposti. Tämmöisesähän sillä voisi olla aika isokin positiivinen vaikutus. (H5).

5.5.3 Vaikutus organisaatioon

Itsepalvelu voi johtaa kustannustehokkuuteen, säästämällä IT-henkilöstön aikaa ja resursseja vaativimpiin projekteihin sekä tehtäviin. H4 uskoo kuitenkin, että itsepalveluratkaisujen edistäminen ei suoraan lisää kustannussäästöjä, mutta auttaa parantamaan kustannustehokkuutta sekä toimintaa.

Välttämättä itsepalvelu ei IT-palvelunkustannuksia sinällään pienennä. Se ehkä voi kyllä pienentää, mutta ei välttämättä, koska se palvelu on siellä taustalla. Tietenkin se, että jos ajattelee, että se itsepalvelulla pystyy ratkaisemaan asian loppuun asti tarvitsematta IT-palvelun asiantuntijaa ja sitä kautta se toki voi pienentää kustannuksia kokonaisuudessaan. Pitäydyn kuitenkin mielipiteessäni, että sen IT-palvelun tuottamisen näkökulmasta en ehkä näe, että sillä on kustannussäästöjä, mutta kustannustehokkuutta se varmaan parantaa siinä mielessä, että se aika käytetään tietyllä lailla oikeisiin asioihin. Jos ajatellaan, että pystyt itsepalvelulla ratkaisemaan asioita, niin et tarvitse sen yhden asian ratkaisemiseen 2 henkilöä. Vaan sen toisen henkilön, joka olisi se IT-palvelun asiantuntija, niin hänellä ei se työaika keskeydy siihen, että hän vastaa tiettyihin triviaaleihinkin asioihin, vaan hän voi keskittyä siihen mitä hänellä on työn alla sen IT-palvelun osalta, jolloin sitä kautta se kustannustehokkuus varmasti siinä IT-palvelun tuottamisessa tulee, mutta välttämättä kokonaiskustannukset ei pienene. (H4).

Toisaalta itsepalvelun käytön lisääntyminen voi H2 mukaan tarkoittaa myös sitä, että jatkossa henkilöstöä voidaan rekrytoida vähemmän, mikäli toiminta tehostuu. Näin itsepalvelu voi tukea toiminnan ylläpitoa sekä kehitystä ilman henkilöstöön liittyvän lisäresurssoinnin tarvetta. Kustannustehokkuus voi olla H3 mukaan myös IT-henkilöstöstä riippumattomista työntekijöistä tekijöistä lähtöistä, kun he voivat teknisistä ongelmista johtuvien viivästyksien ja nopeutuneen ongelmanratkaisun seurauksena keskittyä henkilökohtaiseen työhönsä.

Jos tässä realismia harrastaa, niin käytännössä se tarkoittaa sitä, että meillä ei jatkossa rekrytoida yhtä paljon henkilöitä niihin tehtäviin, jolloin me säästetään laitoksena. Jossakin tilanteessa se voi tietysti näkyä parempana laatuna. On sitten aikaa niille tietyille kysymyksille, että voi antaa niissä vaativammissa palvelupyynnöissä sitten ehkä nopeammin sen ratkaisun asiakkaalle, jos sitä on säästynyt sitten aikaa. (H2).

Jos ne ongelmat ratkeaa nopeimmin, niin se on ihan suoraan tuottavuutta parantava seikka koska ne työt ei viivästy. Jos meillä toimitusinsinöörillä menee yks työpäivä hukkaan niin -- kyllä se on aika iso summa. (H3).

Valtiosektorin organisaationa Maanmittauslaitos on riippuvainen valtiohallinnon rahoituksesta sekä sen esittämistä tavoitteista. H3, H4 sekä H5 mukaan tästä näkökulmasta katsottuna toiminnan kehittäminen ja tuottavuuden parantaminen ovat myös välttämättömiä.

Meillä on valtionhallinnon suunnasta vahvat toiveet sen tuottavuuden parantamiseksi, niin kyllä näen kuitenkin tän [itsepalvelun] keinona parantaa sitä tuottavuutta, että jos ei me tehdä mitään, niin sillä on sitten vaikutuksia siihen, että tämän osalta me ei pystytä tuottavuutta parantamaan. (H4).

Se tuottavuuden parantaminen, ministeriö vaatii, että meidän tuottavuus kasvaisi pari prosenttia vuodessa. Koska toi valtion hallinnon rahoitus koko ajan vähenee, niin se on kestänyt, jos me ei päästä yksinkertaisissa

asioissa sitten siihen itsepalveluun, kun meillä on kuitenkin haastavampia kehityskohteita ratkottavana. (H3).

Meillä on aika iso tietohallinnon porukka suhteessa koko laitoksen kokoon. Ja, että kuinka valtava määrä menee siitä työajasta ja resurssista sellaiseen, mikä voitaisiin hoitaa tämmöisellä itsepalvelulla tai tekoälyllä ynnä muulla. Niin pahimmassa tapauksessa jäädään vähän kelkasta suhteessa muihin valtion laitoksiin ja virastoihin. Että pyöritetään edelleen sitä semmoista perinteistä IT-palvelua, eikä mennä eteenpäin, niin onhan se myös vähän tämmöinen mainehaitta ja semmoinen näkyvyys tai semmoinenkin, että halutaanko me olla semmoisia edelläkävijöitä vai niitä viimeisiä, jotka sitten toimii kun on ihan pakko. IT-maailma muuttuu niin kauhean nopeasti ja pitäisi hirveästi olla siinä kartalla. Näen, että ei meillä ole mitään mahdollisuutta siihen, että meillä on tosi isot resurssit semmoiseen ihan perus IT-asioiden pyörittämiseen, mitkä voitaisiin hoitaa muullakin lailla. Ja kun koko ajan leikataan. Taloudellisestikin paineet kasvaa, niin sitä on vaan pakko karsia ja että ei oikeastaan ole muuta vaihtoehtoa. (H5).

Itsepalvelun edistäminen tukee myös palvelun laadun parantumista. Taloudellinen paine sekä resurssien väheneminen saattavat aiheuttaa esimerkiksi palveluiden ruuhkautumista. Lisäksi organisaatiossa epäviralliset asiantuntijoiden kontaktoinnit ovat yleisiä. H2 kertoi, että asiakkaiden ohjaaminen virallisiin itsepalvelukanaviin on siitäkkin syystä tärkeää, että tukipyynnöt tulevat lopulta ratkaisutuiksi.

Mutta kun meillä resurssit ja pääluku on vähentynyt koko ajan -- niin pakko ohjata ne niihin kanaviin. Ihan vaan siitäkkin syystä, että kun joku tiketti on siellä sitten ja minä otan sen käsittelyyn ja sitten mä oonkin poissa viikon tai puoli vuotta niin, että ne tulee hoidetuksikin sieltä ja helppo jonkun muunkin sitten hoitaa. (H2).

Tukipyyntölomakkeiden käyttöön ohjaaminen voi myös nopeuttaa tukipyyntöjen ratkaisuaikaa. Vaikka organisaation nykyiset lomakkeet kaipaivatkin vielä kehittämistä, ohjaavat ne kuitenkin H2 mukaan asiakkaita lähettämään tarpeelliset tiedot tukipyynnön ratkaisemiseksi. Toisaalta haastateltavien keskuudessa oli havaittavissa eriäviä mielipiteitä esimerkiksi sähköpostien käyttöön liittyen. H1 kertoi, että tietyistä palveluosoitteesta lähetetyt tukipyynnöt ohjautuvat suoraan tiketointijärjestelmään, mikä ei hidasta tukipyyntöjen käsittelyä merkittävästi. Hän kertoi, etteivät tukipyyntölomakkeen kautta tehdyt luokituksetkaan aina tule järjestelmään automaattisesti. Siten eroa ei hänen mukaansa voida pitää suurena.

Ei käyttäjät lomakkeellakaan kaikkea anna, että todellakin joutuvat hetken miettimään itse, että onko se häiriö vai palvelupyyntö ja mitä palvelua se koskee. Muutoin sitten ei ole mitenkään kauhean rakenteellisin lomake. Vaikka häiriöiden osalta pitäisi kirjoittaa tarkasti, että miten havaitset ja mitä on testattu ynnä muuta, että samalla tavalla siinä on avoin kenttä kuin mitä sähköpostissakin on tilaa. Ei se ero kauhean iso ole. (H1).

Itsepalvelun kehittäminen tukee paitsi organisaation taloudellista, myös strategisten linjausten mukaista kehitystä. H3 kertoi, että organisaation strategiaan kuuluu digitalisaation ja siihen liittyvien teknologisten ratkaisujen edistäminen. Hän näki, että tästä näkökulmasta katsottuna itsepalvelun edistäminen tukee organisaation strategian mukaisten toimintatapojen kehittämistä. Mikäli tukipalveluja ja siihen liittyviä ratkaisuja ei pyritä kehittämään, voi se H3 mukaan aiheuttaa "jäähdyttämistä aikaan".

On täysin meidän periaatteiden, linjausten ja strategian mukaista, että me parannetaan meidän toiminnan tuottavuutta ja justiinsa työn mielekkyyttä ja meillä on uusi strategiakin, joka tässä alkaa hiljalleen muotoutua. Täällä on 2 tämmöistä kohtaa mihin tää voisi hyvinkin liittyä, ennakoimme asiakkaiden tarpeet, mutta sen alla lukee, että edistämme digitalisaatiota ja hyödynnämme uusia teknologisia ratkaisuja, niin täähän on digitalisaatiota parhaimmillaan. Muutetaan toimintatapaa sellaiseksi, että se oikeastaan tukee paremmin sitä meidän tekemistä ja myös sitä tuottavampaa tekemistä. Toinen, mikä strategiasta löytyy on uudistamme toimintatapojamme ja toimimme ennakoivasti tuloksellisesti ja vastuullisesti ja niin poispäin. Eli näiden alta luulen, että hyvinkin pystyy johtamaan sen, että tämmöiset on tärkeitä. Myös ihan tukipalvelujen kehittäminen on tärkeä asia. (H3).

6 POHDINTA

Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittivat useita tekijöitä, joilla voidaan nähdä olevan suora yhteys itsepalveluun sitoutumiseen. Ensinäkin työntekijöiden kokemukset ja uskomukset itsepalvelun hyödyistä vaikuttavat positiivisesti itsepalvelukäyttäytymiseen. Esimerkiksi, jos käyttäjät uskovat itsepalvelun olevan perinteisiä tai vaihtoehtoisia tukikanavia nopeampi ja purkavan heidän työnteoonsa liittyviä esteitä, ovat he useimmiten taipuvaisempia kääntymään itsepalvelukanavien puoleen. Toisekseen ne työntekijät, jotka uskovat teknisiin kykyihinsä sekä omaavat positiivisen asenteen teknologiaa kohtaan, ovat halukkaampia hyödyntämään itsepalvelukanavia ja saattavat kokea sen jopa mieluisana. Tulokset ovat yhdenmukaisia Zazan ja Junglasin (2016) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijöiden IT-voimaantuminen ennustaa sitoutumista itsepalveluun.

Kolmannekseen itsepalvelun havaittiin tarjoavan helpommin lähestyttävän väylän käyttäjille, jotka kokevat IT-ongelmansa yksinkertaiseksi ja siten haluavat ratkaista ne itsenäisesti välttääkseen mahdollisia negatiivisia tunteita. Havainnot tukevat aiempaa tutkimuskirjallisuutta, joiden mukaan yksinkertaisten IT-kysymysten esittäminen voi aiheuttaa työntekijöissä häpeän tunnetta ja henkilökohtainen palvelu sisältää joissakin tapauksissa yksilön näkökulmasta tarpeetonta läheisyyttä (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021; Scherer, Wunderlich & Von Wangenheim, 2015). Tutkimus osoittaa sen lisäksi, että käyttäjät saattavat kokea itsepalvelun helpommin lähestyttäväksi kanavaksi tilanteissa, joissa he kokevat IT-ongelmansa pieneksi, eivätkä siten halua turhaan kuormittaa tai häiritä IT-henkilöstöä.

Lisäksi itsepalvelulla voi olla positiivinen vaikutus työntekijöihin heidän kokiessa oppimisen sekä onnistumisen kokemuksia. Nämä kokemukset voivat vahvistaa heidän uskomuksiaan omiin kykyihinsä, kannustaen heitä hyödyntämään itsepalvelukanavia myös tulevaisuudessa. Kyseinen havainto vahvistaa, että itsepalvelua koskevat ajurit sekä vaikutukset voivat muodostaa positiivisia palautesilmukoita itsepalvelukäyttäytymisen kanssa edistäen itsepalveluun sitoutumista. Siten tulokset tukevat Zazan, Junglasin ja Armstrongin (2021)

esittämän itsepalvelua koskevan teorian välisten suhteiden mahdollisia monisuuntaisia vaikutuksia.

Toisin kuin Zazan ja Junglasin (2016) tutkimuksessa, tuloksista tunnistettiin palvelupisteen IT-palveluiden laadun ja itsepalvelun sitoutumisen välinen yhteys. Zazan ja Junglasin (2016) tulosten mukaan IT-osaston palvelun laadun ja itsepalvelun sitoutumisen välillä ei ole merkittävää yhteyttä. Tässä tutkimuksessa tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että käyttäjät, jotka kokevat IT-osaston palveluiden olevan hitaita, saattavat erityisesti kiireellisten ongelmien tapauksessa kääntyä itsepalvelun puoleen. Näin ollen henkilökohtaisen palvelun nopeudella voi olla yhteys itsepalvelukäyttäytymiseen. Kun kuitenkin huomioidaan kaikki työntekijöiden itsepalvelun sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, on mahdollista, että osa työntekijöistä henkilökohtaisista mieltymyksistä, tottumuksista, taidoista tai muista vastaavista tekijöistä johtuen hyödyntävät itsepalvelua riippumatta siitä, millainen käsitys heillä on IT-osaston toiminnan laadusta.

Toisaalta työntekijöillä, jotka ovat muodostaneet tietyt toimintamallit tai eivät usko teknisiin kyvykkyyksiinsä, itsepalvelun käytön kynnyks voi olla korkeampi. Myös itsepalveluun liittyvä tiedonpuute tai väärinkäsitykset sen tarjoamista hyödyistä voivat olla merkittäviä esteitä itsepalvelun laajemmalle hyödyntämiselle. Siten onnistuneen itsepalvelun ja sen tuomien etujen realisoitumisen voidaan nähdä vaativan shift-left paradigman mukaisia muutoksia organisaatiossa, kuten muutoksia ihmisiin, prosesseihin sekä erityisesti tietämyksen jakamista ja osaamisen kehittämistä (Axelos, 2020).

Organisaation voi lisäksi olla haasteellista kannustaa itsepalvelun käyttöön työntekijöitä, jotka omaavat vahvan henkilökohtaisen käsityksen eri yksiköiden sekä työntekijöiden rooleista organisaatiossa. He saattavat esimerkiksi kokea, ettei itsenäinen IT-ongelmanratkaisu kuulu heidän työnkuvaansa. Scheherer, Wunderlich ja Von Wangenheim (2015) pitävätkin yhtenä palveluympäristön haasteena käyttäjien heterogeenisyyttä, joka muodostuu heidän ominaisuuksistaan. Onkin mahdollista, että tiettyjen käyttäjäryhmien motivoiminen itsepalvelun käyttöön on hyvin haasteellista, eivätkä kaikki itsepalvelun edistämiseen käytetyt keinot vaikuta organisaation sisälle muodostuviin käyttäjäsegmentteihin samalla tavalla.

Tutkimuksessa nousi esiin myös useita tapauksia, joissa työntekijät kokivat organisaation tarjoamat itsepalvelukanavat monimutkaisiksi tai vaikeaselkoisiksi. Tämä puolestaan vaikeutti tai hidasti palvelun käyttöä. Käyttäjätutkimuksen mukaan näihin kokemuksiin voivat vaikuttavat erityisesti tiedon heikko löydettävyys, ohjeiden tasalaatuisuuden puuttuminen sekä vaikeaselkoiset sivut. Koetut itsepalvelun heikkolaatuiset ominaisuudet olivat yhteydessä huonoihin palvelukokemuksiin. Huonot kokemukset puolestaan vähensivät käyttäjien halukkuutta hyödyntää itsepalvelua jatkossa ja linkittyivät itsepalveluun kohdistuviin heikentyneisiin asenteisiin. Heikkolaatuisen palvelun vaikutus käyttäjien asenteisiin oli havaintojen perusteella yhtenäinen riippumatta siitä, olivatko he lähtökohtaisesti kiinnostuneita tai piittaamattomia itsepalvelua kohtaan.

Tulokset osoittavat kuitenkin, että käyttäjien mielestä itsepalvelun keskeisiä ominaisuuksia ovat helppokäyttöisyys sekä intuitiivisuus, viitaten siihen, että

käyttäjillä voi olla ennako-odotuksia siitä, millainen itsepalvelun tulisi olla. Käyttäjien sekä palvelun laadun välistä yhteyttä on tarkasteltu jo aiemmassa palvelutieteen tutkimuskirjallisuudessa (Grönroos, 1988). Grönroosin (1998) mukaan palvelun koetun kokonaislaadun määrittää viimekädessä palveluun kohdistettujen odotusten sekä koetun laadun välinen ero. Mikäli käyttäjien odotukset eivät kohtaa palvelun todellisen laadun kanssa, saattavat he mahdollisesti irrottautua itsepalvelusta. Tutkimus vahvistaakin täten aiemman tutkimuskirjallisuuden esityksiä käyttäjäkokemuksen sekä käyttäjäymmärryksen merkityksen tärkeydestä itsepalveluratkaisujen suunnittelussa sekä toteutuksessa (Gartner, 2020b).

On myös huomioitava, että tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio ei kerännyt, seurannut sekä analysoinut systemaattisesti käyttäjien palautetta tai heidän esittämiä tukipyyntöjä. Edellä mainittuja tekijöitä pidetään kirjallisuudessa usein keskeisenä, kun palvelupisteen IT-palveluita pyritään kehittämään (Scherer, Wunderlich & Von Wangenheim, 2015; Axelos, 2019; Gartner 2020b; Gartner, 2022). Myöskin palvelun kokonaislaadusta voidaan varmistua vasta, kun palvelua käytetään (Grönroos, 1988). Havaintoa voidaan pitää mahdollisena selittäjänä tekijänä sille, miksi organisaation itsepalveluratkaisut muodostavat käyttäjien mielestä sekavan ja vaikeakäyttöisen kokonaisuuden heikentäen itsepalveluominaisuuksien koettua laatua. Lisäksi ohjeiden heikkolaatuisuuden sekä IT-henkilöstön välillä havaittiin mahdollinen suora yhteys. IT-henkilöstön motivaation ohjeiden laatimiseen ollessa alhainen, on myös todennäköistä, että niiden laatu kärsii. Samoin ohjeistuksen laatimisen sekä ylläpidon vastuun jakautuessa eri tuoteryhmille, saattaa niiden tasalaatuisuus kärsiä, mikäli niille ei ole määritetty yhtenäisiä tietämyksenhallintaprosesseja.

Itsepalvelun piiriin soveltuvien IT-palveluiden osalta tulokset tukevat aiemman tutkimuskirjallisuuden esityksiä (Scherer, Wunderlich & Von Wangenheim, 2015; Axelos, 2019; Gartner 2020b; Gartner, 2022). Käyttäjätutkimuksen yhteydessä havaittiin, että käyttäjien halukkuus hyödyntää itsepalvelua laskee ongelman monimutkaistuessa tai esiintyessä harvoin. Mikäli käyttäjällä ei ole riittävästi tietotaitoa tai osaamista IT-ongelmansa juurisyy ymmärtämiseksi, ei hän välttämättä osaa etsiä tietoa ongelmansa ratkaisemiseksi. On kuitenkin huomioitava, että kuinka monimutkaisena tai yksinkertaisena ongelma nähdään voi vaihdella työntekijäkohtaisesti riippuen työntekijän subjektiivisen osaamisen tasosta.

Lisäksi aineistosta nousi esille mielenkiintoisia havaintoja, jotka voivat mahdollisesti tukea itsepalvelun edistämiseen liittyvää tietämystä. Havaintojen mukaan organisaation ei ole suotavaa turvautua pelkästään työntekijöiden kouluttamiseen itsepalvelun käytön sujuvoittamiseksi. Sen sijaan käyttäjien tukemisen ja heihin kohdistuvan viestinnän tulisi olla monitasoista. Itsepalvelua varten suunnitellut koulutustilaisuudet voivat jopa osoittautua turhaksi, mikäli käyttäjät tarvitsevat palvelua vain harvoin, sillä he saattavat unohtaa koulutustilaisuuksissa esitetyt yksityiskohdat. Käyttäjien mielestä koulutus voi aiheuttaa myös lisätyötä sekä viedä aikaa. Sen sijaan vaihtoehtoiset keinot, kuten työyhteisön tarjoama vertaistuki, esimerkillinen toiminta sekä positiivinen viestintä ovat mahdollisesti tehokkaampia keinoja käyttäjien tukemiseksi. Myös aiempi

tutkimuskirjallisuus on osoittanut, että työkavereilla on tarttuva sekä yleistä toimintaa muovaava vaikutus (Zaza & Junglas, 2016). Esimerkillisen toiminnan kohdalla erityisesti esihenkilöiden tulisi olla tietoisia yleisesti hyväksytyistä toimintamalleista ja tukea työntekijöitään ohjaamalla heitä kohti oikeita tukikanavia. Etenkin tietämys siitä, mitä itsepalvelukanavia voidaan hyödyntää ja milloin on tärkeää, sillä tiedon puute voi johtaa siihen, että itsepalvelua ei pystytä tukemaan tarpeeksi (Jäntti, 2013). Myös viestinnässä tulisi painottaa, miksi ja milloin itsepalvelukanavia on suositeltavaa käyttää. Näin voidaan pyrkiä purkamaan muun muassa työntekijöiden tiedonpuutteesta johtuvia itsepalvelun esteitä.

Itsepalvelun vaikutuksien osalta onnistuttiin löytämään useita positiivisia tekijöitä, jotka puoltavat itsepalvelua keinona kehittää organisaation IT-osaston ja palvelupisteen toimintaa. Ensinäkin onnistunut itsepalvelu voi auttaa tasapainottamaan sekä IT-henkilöstön että työntekijöiden työarkea. Itsepalvelulla on potentiaalia poistaa työntekoon liittyviä esteitä nopeuttamalla tukipalveluita koskevia prosesseja ja siten niiden ratkaisuaikaa. Toisekseen itsepalvelu voi edellä mainittujen positiivisten vaikutusten kautta tukea työn mielekkyyttä vapauttamalla IT-henkilöstön resursseja antaen tilaa vaativimmille työtehtäville. IT-henkilöstön työskennellessä vähemmän rutiininomaisten sekä yksinkertaisten palvelupyynnöiden parissa, voivat he kokea työnsä todennäköisemmin myös merkitykselliseksi. On kuitenkin huomioitava, että esitetyt vaikutukset voivat johtaa työtehtävien uudelleenmäärittelyyn sekä vaatia muutoksia henkilöstön ja palvelupisteen rooleissa (Axelos, 2020; Zaza, Junglas & Armstrong, 2021). Kolmanneksi työntekijät voivat onnistuneiden itsepalvelukokemusten kautta kokea onnistumisen tunteita, jotka parantavat heidän itseluottamustansa. Kuten aiemmin nousi esille, itsepalvelun hyödyntäminen tukee myös työntekijöiden oppimista vahvistaen työntekijöiden itseohjautuvuutta. Lisäksi itsepalvelun yhteydessä tapahtuva oppiminen on aiemmassa tutkimuskirjallisuuden liitetty työntekijöiden innovatiivisempaan käyttäytymiseen työympäristössä, sen haastaessa yksilöitä kognitiivisesti laajentamaan tietopohjaansa (Zaza, Junglas & Armstrong, 2021).

Vaikka itsepalvelun hyödyt nostetaan usein esille organisaatioiden tuottavuutta sekä tehokkuutta parantavana tekijänä (Gartner, 2020b), tulokset osoittavat, että itsepalvelulla potentiaalia tukea myös valtio- ja julkisen sektorin organisaatioiden toimintaa sekä palveluiden laatua. Digitalisaation asettamat vaatimukset IT-henkilöstön sekä palvelupisteen toiminnalle, eivät kosketa pelkästään yksityisen sektorin organisaatioita, vaan myös julkisia toimijoita. Tutkimuksen kohdeorganisaation tapauksessa itsepalvelulla on potentiaalia esimerkiksi auttaa organisaatiota pysymään valtionhallinnon tavoitteiden sekä rahoituksen asettamissa raameissa tinkimättä sisäisen palvelun laadusta.

6.1 Itsepalvelun edellytykset ja edistämisen keinot

Tuloksien pohjalta johdettiin keinoja, joiden avulla voidaan pyrkiä vähentämään tutkimuksessa esiin nousseita itsepalveluun liittyviä haasteita. Ymmärtämällä

paremmin, millaisia edellytyksiä sekä edistämisen keinoja itsepalveluun kytkeytyy, voidaan lisätä tietämystä siitä, miten itsepalvelun potentiaali ja hyödyt voidaan valjastaa organisaation käyttöön.

Varmistaakseen itsepalvelun helppokäyttöisyyden, selkeyden sekä kokonaislaadun, organisaatioiden on **asetettava etusijalle ja ylläpidettävä käyttäjäkeskeisyyttä**. Palvelupisteen tukipyyntöjen systemaattisen seurannan ja luokittelun avulla voidaan tunnistaa palvelut, jotka soveltuvat parhaiten itsepalveluun piiriin. Työntekijöiden muodostaessa heterogeenisen joukon, on organisaatioiden tärkeä ymmärtää millaisten IT-ongelmien parissa he ovat kiinnostuneita työskentelemään itsenäisesti. Varmistaakseen itsepalvelun kokonaislaadun, organisaatioiden on siksi työskenneltävä ymmärtääkseen, millaisia odotuksia ja tarpeita heidän työntekijöillään on itsepalveluun liittyen. **Yhdistämällä palvelupisteen tukipyyntöihin liittyvä seuranta sekä työntekijöihin liittyvä tietämys**, organisaatiot voivat tukea paremmin itsepalvelukanavien implementointia ja kehitystä, johon käyttäjät ovat aidosti kiinnostuneita sitoutumaan.

Etenkin itsenäistä ongelmanratkaisua tukevia ohjeita ja tietämyskantaa varten olisi määriteltävä **yhtenäiset tietämyksenhallintaprosessit**. Ohjeistuksesta vastaavien henkilöiden sitoutuessa yhteisesti hyväksytyihin tietämyksenhallintamenettelyihin, voidaan paremmin varmistua sisällön laadusta, ajantasaisuudesta sekä luotettavuudesta, joka vastaa käyttäjien tarpeita ja kysymyksiä. Selkeät ja yhtenäiset ohjeet sekä artikkelit auttavat todennäköisemmin käyttäjiä saavuttamaan tarvitsemansa informaation vähentäen riskiä turhautumiseen ja negatiivisiin kokemuksiin. Tiedon hakua ja ymmärrettävyyttä voidaan pyrkiä parantamaan kiinnittämällä huomiota palveluiden määrittelyyn sekä käytettävään termistöön.

Varmistuaakseen itsepalvelun toimivuudesta sekä pystyäkseen vastaamaan sitä koskeviin haasteisiin, **itsepalvelua on mitattava ja seurattava jatkuvasti**. Jatkuva seuranta ja mittaaminen auttaa varmistamaan, että itsepalvelukanavat vastaavat aidosti työntekijöiden tarpeita sekä odotuksia myös käytännössä. Tulokset viittaavat kuitenkin siihen, että itsepalvelun kokonaislaadusta voidaan muodostaa aitoja palvelukokemuksia edustava yleiskuva, mikäli sitä pyritään mittaamaan palvelutapahtumakohtaisesti. Kenties tehokkaimpana keinona itsepalvelun seuraamiseksi pidettiin välittömiä, palvelun yhteyteen liitettäviä asiakaspalautekyselyitä. Jotta palautekyselyihin vastaaminen voidaan varmistaa, tulisi niissä kiinnittää huomiota yksinkertaisuuteen.

Lisäksi organisaation on oltava valmis **reagoimaan käyttäjien palautteeseen ja muuttuviin tarpeisiin**, sekä tarvittaessa muokattava itsepalvelukanavia vastaamaan niihin paremmin. Mikäli itsepalvelussa ilmeneviin haasteisiin ei puututa, eikä sitä pyritä kehittämään palautteen tai havaittujen vikojen pohjalta, lisääntyvät negatiivisten vaikutusten riskit, jotka voivat alentaa työntekijöiden halukkuutta sitoutua itsepalveluun.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös aiempaa kirjallisuutta yksityiskohtaisemmin **viestinnän ja käyttäjien tukemisen** merkitystä itsepalvelun edistämisen näkökulmasta. Itsepalvelua koskevassa sisäisessä viestinnässä sekä markkinoinnissa tulisi kiinnittää erityistä huomiota itsepalvelun hyötyihin. Työntekijöille

olisi perusteltava miksi ja milloin itsepalvelua voidaan hyödyntää. Tiedon tulisi olla helposti sekä jatkuvasti työntekijöiden tavoitettavissa. Viestinnässä voidaan hyödyntää teknisesti orientoituneita työntekijöitä, vertaistukiyhteisöjä sekä esihenkilöitä, jotka auttavat levittämään paitsi itsepalvelun liittyvää tietämystä, mutta toimivat myös esimerkkinä ja siten kannustimena muille työntekijöille tukien itsepalvelua tukevan toimintakulttuurin muodostumista. Pidempikestoisten, yksittäisten koulutustilaisuuksien sijaan lyhyet tietoiskut ja työyhteisön konkreettiset esimerkit itsepalvelun käytöstä ovat todennäköisemmin myös mieleenpainuvia ja työntekijöitä tukevia keinoja itsepalvelukanavien käytön edistämiseksi.

On kuitenkin huomioitava, että riippumatta siitä kuinka laadukkaaksi ja hyödylliseksi itsepalvelu yleisesti koetaan, eivät kaikki työntekijät välttämättä motivoitu tai kiinnostu itsepalvelusta. Teknisistä syistä johtuen, itsepalvelukanavat eivät myöskään välttämättä ole aina työntekijöiden saavutettavissa. Lisäksi osa palveluista eivät lähtökohtaisesti sovellu itsepalveluun tai voivat olla jopa hyödyllisiä, mikäli niissä hyödynnetään henkilökohtaista palvelua. Näin ollen täydellistä tukitoimintojen itsepalvelullistamista ei voida pitää järkevänä. Sen sijaan organisaatioissa on pyrittävä **tarjoamaan sekä ylläpitämään vaihtoehtoisia yhteydenottoja IT-tukeen** itsepalvelusta riippumatta.

6.2 Tutkimustulosten teoreettinen ja käytännön kontribuutio

Itsepalveluun sitoutumista on tutkittu erityisesti kuluttajaympäristössä (Bitner, Ostrom & Meuter, 2002; Dabholkar & Bagozzi, 2002; Meuter ym., 2005; Liljander ym., 2006), mutta toistaiseksi itsepalveluun liittyvä teoreettinen tietämys organisaation sisäisenä ilmiönä on varsin vähäistä. Zaza ja Junglas (2016) tarkastelivat itsepalvelua työntekijöitä koskevana ilmiönä yrittämisen teorian näkökulmasta (*theory of trying*). Nili ja ym. (2019) kehittivät tutkimuksessaan käsitteellisen kehyksen itsepalvelua koskevalle ongelmanratkaisuprosessille. Zaza, Junglas ja Armstrong (2021) pyrkivät laajentamaan itsepalvelua organisaation sisäisenä ilmiönä koskevaa tietämystä kehittämällä teorian itsepalvelua ympäröivästä nomologisesta verkostosta. Hyödyntämällä heidän teoriaansa empiirisen aineiston analyysin teoreettisena viitekehyksenä, tuloksien havaittiin vahvistavan itsepalvelun ajureiden sekä vaikutusten esiintyvyyden myös uudessa organisaatioympäristössä. Lukuun ottamatta kontekstuaalisiin olosuhteisiin lukeutuvia ympäristötekijöitä, aineistosta nousi esille kaikkiin teorian mukaisiin kategorioihin liittyviä tekijöitä, jotka olivat yhteydessä työntekijöiden itsepalvelukäyttäytymiseen. Nämä tekijät ilmenivät tuloksissa siitä huolimatta, että tutkielman haastattelu- sekä kyselyrunkoa ei ohjannut analyysissä käytetty teoria.

Tulokset laajentavat olemassa olevaa teoriaa tukien itsepalvelua koskevaa teoreettista kehitystä. Havaintojen perusteella tunnistettiin kaksi uutta alakategoriaa, interventio-olosuhteisiin lukeutuva palvelun ja laitteiston rajoitukset sekä toimintastrategioihin lukeutuva itsepalvelun mittaaminen ja analysointi, jotka ovat yhteydessä itsepalveluun sitoutumiseen. Palvelun ja laitteiston rajoitusten

osalta tulokset muodostavat siten uuden linkin shift-left lähestymistapaan, jossa tukipalveluiden siirtäminen lähemmäksi asiakasrajapintaa voi edellyttää muun muassa tällaisten rajoitusten, kuten käyttöoikeuksien purkamista (Axelos, 2020). Toisaalta käyttöoikeuksiin yhteydessä on syytä huomioida myös tietoturvaan liittyviä kysymyksiä.

Lisäksi tutkimuksessa nousi esille Zazan, Junglasin ja Armstrongin (2021) tutkimusta enemmän negatiivisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yksilöiden itsepalvelukäyttäytymiseen. Nämä tekijät auttavat laajentamaan ymmärrystä siitä, miksi itsepalvelun hyödyntämiseen liittyy yhä haasteita sen yleistymisestä ja suosion kasvusta huolimatta.

Tutkimus antaa tietoa itsepalvelun edellytyksistä ja keinoista sen edistämiseksi IT-palveluita sekä -tukipalveluita koskevassa toimintaympäristössä. Tutkimusprosessin yhteydessä ei onnistuttu löytämään vastaavia tutkimuksia, jotka tarkastelisivat kyseisiä tekijöitä tutkielman kontekstin mukaisesta näkökulmasta. Bitner, Ostrom ja Meuter (2002) ovat tutkimuksessaan esittäneet kuluttajamarkkinoita koskevien itsepalveluteknologioiden edistämisen keinoja. Nämä teknologiat ovat kuitenkin luonteeltaan jokseenkin erilaisia, eivätkä välttämättä vaadi käyttäjiltä IT-ongelmien itsenäiseen ratkaisuun nähden yhtä paljon tietotaitoa, osaamista tai halua syventyä ongelman ääreen. Vaikka osa tämän tutkimuksen johtopäätöksistä ovatkin yhtenäisiä Bitnerin, Ostromin ja Meuterin (2002) johtopäätösten kanssa, voidaan palvelupisteen toimintaan liitetyn itsepalvelun nähdä vaativan organisaatioilta erilaista tietämystä. Palvelupisteen itsepalvelukanaavissa korostuu myös tietämyksenhallinta. Siten tulokset tarjoavat uutta tutkimustietoa, joilla on mahdollisuus tukea sekä laajentaa itsepalveluun liittyvää teoreettista tietämystä tietojärjestelmätieteen tutkimusalalla.

Tutkimuksen käytännön merkitys korostuu organisaation itsepalveluun kytkettyvän toiminnan kehittämisessä ja työntekijöiden sitoutumisen parantamisessa organisaation sisäisissä tukikanavissa. Organisaatioiden on mahdollista soveltaa tutkimuksessa esiin nousseita havaintoja ja tuloksia toimintaympäristönsä luodakseen optimaaliset olosuhteet itsepalvelun käyttöönotolle sekä saavuttaakseen parannuksia työntekijöiden kokemuksessa ja organisaation suorituskyvyssä. Toisaalta, vaikka itsepalvelulla on potentiaali tehostaa palvelupisteen henkilöstön ja työntekijöiden toimintaa sekä kustannustehokkuutta, voi se vaatia myös toimia toimintakulttuurin muovaamiseksi aiheuttaen organisaatiolle lisätyötä. Organisaatioiden tulee varautua käyttämään resursseja itsepalvelun suunnittelun lisäksi sen ylläpitoon ja kehittämiseen. Niiden on kyettävä lähettämään työntekijöilleen positiivinen viesti itsepalvelun hyödyistä ja löydetävä sopivat mekanismit käyttäjien kannustamiseksi.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus sisältää tiettyjä rajoituksia, jotka on syytä huomioida tulosten tulkinnassa. Ensinäkin tutkimuksen empiirinen osuus keskittyi tiettyyn kohdeorganisaation, mikä saattaa rajoittaa tulosten yleistettävyyttä eri organisaatioihin ja

toimialoihin. Organisaatioiden kulttuuri, toimintatavat ja työntekijäprofiilit voivat vaihdella, minkä vuoksi itsepalvelukäyttäjyymiseen vaikuttavat tekijät saattavat poiketa organisaatiokohtaisesti. Lisätutkimusta tarvitaan, jotta löydöksiä voidaan vahvistaa ja laajentaa eri organisaatioissa ja konteksteissa.

Haastattelututkimukseen osallistuneiden kokemustausta on kuitenkin monipuolinen ja kyselytutkimuksen avulla onnistuttiin keräämää tapaustutkimukselle suhteellisen kattava määrä vastauksia. Siitä huolimatta osa tuloksista pohjautuivat johtavien asiantuntijoiden spekulatioon, kuten esimerkiksi ehdotetut koulutuksen vaihtoehtoiset tukimekanismit. Jotta kyseisistä itsepalvelua edistävien keinojen vaikutuksista voidaan varmistua, tarvitaan tulevaisuudessa lisätutkimusta siitä, miten itsepalvelua edistävien keinojen implementointi vaikuttaa itsepalveluun sitoutumiseen ajan myötä.

Tulevaisuudessa olisi myös mielenkiintoista tutkia käyttäjien kokemuksia eri palveluntarjoajien itsepalvelukanavista. Vertailemalla kokemuksia voitaisiin saavuttaa lisätietoa siitä, millaiset itsepalvelun ominaisuudet tukevat käytännön tasolla itsepalvelun helpokäyttöisyyttä sekä intuitiivisuutta.

Rajoitusten osalta on syytä kiinnittää huomiota myös tutkimuksen validiteettiin sekä reliabiliteettiin. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä sekä laatua ja reliabiliteetilla sen toistettavuutta (Sarajärvi & Tuomi, 2017). Laadullisissa tapaustutkimuksissa validiteetti sekä reliabiliteetti voidaan pyrkiä varmistamaan huolehtimalla, että tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvät prosessit on kuvattu mahdollisimman tarkalla tasolla ja että ne ovat tutkimuksen kannalta perusteltuja. (Myers & Avison, 2002, 97). Luotettavuuden varmistamiseksi tutkimuksen teon yhteydessä kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, että valitut tutkimus-, aineistonkeruu- sekä analyysimenetelmät olivat perusteltuja sekä tutkimuksen luonteeseen sopivia. Niiden raportoinnissa pyrittiin läpinäkyvyyteen sekä yksityiskohtaisuuteen.

On kuitenkin huomioitavat, että esimerkiksi haastattelututkimuksiin voi liittyvä luotettavuuteen liittyviä haasteita. Haastattelukysymyksiin vastatessa osallistujat saattavat saada vihjeitä ja vastata tietyllä tavalla, tai olla samaa mieltä kysymyksistä miellyttääkseen tutkijaa (Hsieh & Shannon, 2005). Tällaisessa tapauksessa haastattelututkimuksen avulla kerätty aineisto ei välttämättä vastaa osallistujien todellisia näkemyksiä. Haastattelututkimuksen validiteettiin liittyviä haasteita on pyritty minimoimaan kiinnittämällä huomiota haastattelukysymysten muotoiluun sekä tarkastuttamalla ennalta laadittu kysymysrunko. Aineistonkeruun yhteydessä tutkimuksessa käytettiin myös menetelmätriangulaatiota, joka voi vähentää yksittäiseen aineistonkeruumenetelmään liittyviä virheitä tai rajoituksia. Menetelmätriangulaatiolla tavoiteltiin tutkimuskohteen tarkastelua useasta näkökulmasta, joka tarjoaa tasapainoisemman kuvan tutkittavasta aihepiiristä ja kompensoimaan aineistoissa esiintyviä puutteita.

Lisäksi teorialähtöiseen sisällönanalyysiin liittyy mahdollisia luotettavuuden sekä puolueettomuuteen liittyviä rajoituksia. Tutkijalle voi muodostua teorian pohjalta ennakkokäsityksiä, jotka saattavat vaikuttaa aineiston tulkintaan. Siksi tutkija saattaa todennäköisemmin kiinnittää huomiota aineistossa havaintoihin, jotka tukevat analyysiä ohjaavaa teoriaa. (Hsieh & Shannon, 2005).

Tutkimuksessa valtaosa tuloksista tukivat aiempaa teoriaa. Kuitenkin suurin osa teoriaa tukevista havainnoista olivat luonteeltaan muun muassa negatiivissävytteisempiä suhteessa teorian taustalla olevaan tutkimukseen. Lisäksi aineiston analyysissä pyrittiin kiinnittämään huomiota myös mahdollisiin poikkeaviin havaintoihin. Siitä huolimatta on mahdollista, että taustalla oleva teoria on voinut vaikuttaa tulosten tulkinnan objektiivisuuteen.

7 YHTEENVETO

Suosioistaan huolimatta itsepalvelun integrointi osaksi palvelupisteen toimintaa ei ole osoittautunut yksinkertaiseksi. Vaikka työntekijöiden on huomattu toimivan itsenäisemmin ja etsivän ratkaisuja kohtaamiinsa IT-ongelmin kääntymättä IT-henkilöstön puoleen, liittyy itsepalveluun yhä monia haasteita, jotka vaikuttavat sen käytössä menestymiseen. Tarkastelemalla IT-palvelunhallintaa sekä itsepalvelua koskevaa kirjallisuutta kirjallisuuskatsauksessa muodostettiin kattava yleiskuva nykyaikaiseen palvelupisteeseen kohdistuvista vaatimuksista sekä itsepalvelua koskevasta teoreettisesta tietämyksestä. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät ovat yhteydessä työntekijöiden itsepalveluun sitoutumiseen sekä mitkä ovat itsepalvelun mahdolliset edellytykset ja edistämisen keinot palvelupisteen kontekstissa. Ilmiön syvälliseksi ymmärtämiseksi hyödynnettiin tapaustutkimusmenetelmää, jossa kartoitettiin sekä johtavien asiantuntijoiden että käyttäjien näkemyksiä itsepalvelusta.

Tulokset osoittavat käyttäjien muodostavan heterogeenisen joukon, jossa heidän kokemuksensa, uskomuksensa, toimintamallit sekä tietotaidot vaihtelevat. Tekijöiden havaittiin yksilöstä riippuen joko vahvistavan tai heikentävän itsepalveluun sitoutumista. Etenkin itsepalvelun koetut heikkolaatuiset ominaisuudet sekä tiedonpuute osoittautuivat merkittäviksi esteiksi itsepalvelun käytölle. Tulokset viittaavat myös siihen, että itsepalvelun mittaamisen sekä seurannan puute voi johtaa palvelun heikentyneeseen kokonaislaatuun, joka ajaa työntekijöitä irrottautumaan itsepalvelusta. Lisäksi havainnot vahvistavat, että itsepalveluun sovellettavien palveluiden tapauksessa tulee pyrkiä yksinkertaisuuteen, eivätkä sen piiriin sovellu mitkä tahansa palvelupisteen tukitoiminnot. Siten tulokset eivät tue täydellistä palvelupisteen IT-palveluiden itsepalvelullistamista.

Havaintojen pohjalta laadittiin kokoelma itsepalveluun liittyvistä edellytyksistä sekä keinoista sen edistämiseksi, jotka huomioimalla organisaatioilla uskotaan olevan mahdollisuus edistää itsepalveluun sitoutumista työntekijöiden keskuudessa. Tulokset osoittavat, että itsepalvelun onnistumisen takaamiseksi organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota erityisesti käyttäjäymmärrykseen

sekä -kokemukseen varmistuakseen palvelun kokonaislaadusta ja tukeakseen itsepalveluun sitoutumista. Itsepalvelu vaatii tehokasta tietämyksenhallintaa sekä jatkuvaa parantamista, jotta se vastaa aidosti käyttäjien tarpeita jatkuvasti muuttuvassa IT-ympäristössä. Itsepalvelun käytön edistäminen voi vaatia monita-soista tukea, kannustamista ja viestintää käyttäjien suuntaan. Siitä huolimatta organisaatioiden on pystyttävä ylläpitämään sekä tarjoamaan käyttäjille myös henkilökohtaista palvelua tarpeen mukaan.

Tutkimus vahvistaa sekä laajentaa nykyistä teoreettista tietämystä koskien itsepalvelun ajureita ja vaikutuksia. Tulokset viittaavat siihen, että palvelua sekä laitteistoa koskevat rajoitukset voivat osoittautua työntekijöiden esteeksi itsepalvelun käytölle. Itsepalvelua koskevien toimintastrategioiden osalta itsepalvelun mittaamisella sekä analysoinnilla voi olla keskeinen vaikutus palvelun laatuun. Johtopäätöksien uskotaan tarjoavan arvokkaita näkökulmia käytännön toimijoille. Lopuksi käsiteltiin tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä jatkotutkimusaiheita, jotka tarjoavat suunnan tulevaisuuden tutkimuksille.

LÄHTEET

- Agutter, C. (2020). ITIL® 4 Essentials: Your essential guide for the ITIL 4 Foundation exam and beyond, second edition. *IT Governance Publishing*.
- Al-Ashmoery, Y., Haider, H., Haider, A., Nasser, N., & Al-Sarem, M. (2021). Impact of IT Service Management and ITIL Framework on the Businesses. In *2021 International Conference of Modern Trends in Information and Communication Technology Industry (MTICTI)*, 1–5.
- American Psychological Association. (2018). APA Dictionary of Psychology. Haettu 17.4.2024 osoitteesta: <https://dictionary.apa.org/nomological-network>
- Axelos. (2020). Shift-left: Move closer to the source with ITIL and DevOps White Paper. Haettu 13.10.2023 osoitteesta: <https://www.axelos.com/resource-hub/white-paper/shift-left-move-closer-to-the-source-with-til-devops>
- Axelos Limited. (2019). ITIL 4 Foundation. *TSO (The Stationery Office)*.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544–559.
- Berger, D., Shashidhar, N., & Varol, C. (2020). Using ITIL 4 in security management. In *2020 8th International Symposium on Digital Forensics and Security (ISDFS)*, 1–6.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Meuter, M. L. (2002). Implementing successful self-service technologies. *Academy of Management Executive*, 16(4), 96–109.
- Braun, V., Clarke, V., Boulton, E., Davey, L., & McEvoy, C. (2021). The online survey as a qualitative research tool. *International journal of social research methodology*, 24(6), 641–654.
- Clacy, B., & Jennings, B. (2007). Service management: Driving the future of IT. *Computer*. IEEE.
- Dabholkar, P. A., & Bagozzi, R. P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the academy of marketing science*, 30, 184–201.
- DiCicco - Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314 – 321.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107–115.

- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Firmansyah, A. D., & Subriadi, A. P. (2022). IT Service Desk Model Literature Review: Benefits and Challenges. In *2022 International Seminar on Application for Technology of Information and Communication (iSemantic)*, 172–177.
- Galup, S. D., Dattero, R., Quan, J. J., & Conger, S. (2009). An overview of IT service management. *Communications of the ACM*, 52(5), 124–127.
- Gartner. (2020a). 8 KPIs That Demonstrate How Self-Service Initiatives Advance Your IT Service Desk. Haettu 13.10.2023 osoitteesta: <https://www.gartner.com/document/3903486?ref=authbottomrec&efval=4006844>
- Gartner. (2020b). Design IT Self-Service for the Business Consumer. Haettu 13.10.2023 osoitteesta: <https://www.gartner.com/document/3812165?ref=authbottomrec&efval=3903486>
- Gartner. (2021). Running an Effective IT Service Desk During and After a Pandemic. Haettu 2.2.2024 osoitteesta: <https://www.gartner.com/document/3983681>
- Gartner. (2022). 3 Simple Ways IT Service Desks Should Handle Incidents and Requests. Haettu 13.10.2023 osoitteesta: <https://www.gartner.com/document/3865567?ref=lib>
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The six criteria of good perceived service Quality. *Review of business*, 9(3), 10.
- Harcenko, M., Dorogovs, P., & Romanovs, A. (2010). IT service desk implementation solutions. *Rigas Tehniskas Universitates Zinatniskie Raksti*, 44, 68–73.
- Harris, J., Ives, B., & Junglas, I. (2012). IT consumerization: When gadgets turn into enterprise IT tools. *MIS quarterly executive*, 11(3).
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277–1288.
- IT Service Management Forum Finland. (2022). ITSM-sanasto.
- Jansen, H. (2010). The logic of qualitative survey research and its position in the field of social research methods. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 11(2).
- Johnson, M. W., Hately, A., Miller, B. A., & Orr, R. (2007). Evolving standards for IT service management Evolving standards for IT service management. *Article in IBM Systems Journal*.

- Jäntti, M. (2009). Defining requirements for an incident management system: A case study. *In 2009 Fourth International Conference on Systems*, 184–189.
- Jäntti, M. (2013). Exploring self-service support methods in IT service management. *In 2013 10th International Conference on Service Systems and Service Management*, 179–184.
- Jäntti, M., & Kalliokoski, J. (2010). Identifying knowledge management challenges in a service desk: A case study. *In 2010 Second International Conference on Information, Process, and Knowledge Management*, 100–105.
- Jäntti, M., Shrestha, A., & Cater-Steel, A. (2012). Towards an Improved IT Service Desk System and Processes: A Case Study. *International Journal on Advances in Systems and Measurements*, 5(3 & 4), 203–215.
- Keel, A. J., Orr, M. A., Hernandez, R. R., Patrocinio, E. A., & Bouchard, J. (2007). From a technology-oriented to a service-oriented approach to IT management. *IBM Systems Journal*, 43(6), 549–564.
- Keller, A., & Midboe, T. (2010). Implementing a service desk: A practitioner's perspective. *In 2010 IEEE Network Operations and Management Symposium-NOMS 2010*, 685–696.
- Liljander, V., Gillberg, F., Gummerus, J., & van Riel, A. (2006). Technology readiness and the evaluation and adoption of self-service technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 177–191.
- Lopes, S. F. S. F. (2021). The importance of the ITIL framework in managing Information and Communication Technology services. *Int. J. Adv. Eng. Res. Sci*, 8(5), 292–296.
- Maanmittauslaitos. (ei pvm). Tietoa Maanmittauslaitoksesta. Haettu 15.1.2024 osoitteesta: <https://www.maanmittauslaitos.fi/organisaatio>
- McNaughton, B., Ray, P., & Lewis, L. (2010). Designing an evaluation framework for IT service management. *Information & management*, 47(4), 219–225.
- Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: An investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of marketing*, 69(2), 61–83.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. 64(3), 50–64.
- Myers, M. D. (2019). Qualitative research in business and management. *Qualitative research in business and management*, 1–364.
- Myers, M. D., & Avison, D. E. (2002). *Qualitative Research in Information Systems: A Reader*. SAGE Publications Ltd.

- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and organization*, 17(1), 2–26.
- Nair, S. (2020). *The Service Desk Handbook—A guide to service desk implementation, management and support*. IT Governance Ltd.
- Nili, A., Tate, M., & Johnstone, D. (2019). The process of solving problems with self-service technologies: a study from the user's perspective. *Electronic Commerce Research*, 19, 373–407.
- Radovanović, D., Šarac, M., Adamović, S., & Lučić, D. (2011). Necessity of IT Service Management and IT Governance. In *2011 Proceedings of the 34th International Convention MIPRO*, 1430–1433.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management research review*, 35(3/4), 260–271.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Scherer, A., Wunderlich, N. V., & Von Wangenheim, F. (2015). The value of self-service. *MIS quarterly*, 39(1), 177–200.
- Serrano, J., Faustino, J., Adriano, D., Pereira, R., & Mira Da Silva, M. (2021). information An IT Service Management Literature Review: Challenges, Benefits, Opportunities and Implementation Practices. *Information*, 12(3).
- Tang, X., & Todo, Y. (2013). A Study of Service Desk Setup in Implementing IT Service Management in Enterprises. *Technology and Investment*, 4, 190–196.
- Vaddadi, S. A., Ranga, P., Arnepalli, R., Thatikonda, R., & Padthe, A. (2023). Shift-Left Testing Paradigm Process Implementation for Quality of Software Based on Fuzzy.
- Valtori. (ei pvm.). Tietoa Valtorista. *Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus*. Haettu 15.1.2024 osoitteesta: <https://valtori.fi/tietoa-valtorista>
- Winniford, M., Conger, S., & Erickson-Harris, L. (2009). Confusion in the Ranks: IT Service Management Practice and Terminology. *Information Systems Management*, 26(2), 153–163.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage, 5.
- Zaza, I., & Junglas, I. (2016). IT self-service engagement: A theory of trying perspective. *Thirty Seventh International Conference on Information Systems*, Dublin 2016.
- Zaza, S., Junglas, I., & Armstrong, D. J. (2021). Who needs the help desk? Tackling one's own technological problem via self IT service. *Information and Organization*, 31–33.

LIITE 1 VERKKOKYSELY

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

JOHDATUS KYSELYYN

Kiitos ja tervetuloa vastaamaan kyselyyn, joka toteutetaan osana Jyväskylän yliopiston tietojärjestelmätieteen pro gradu -tutkielmaa.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä aineistoa käyttäjien asenteista ja kokemuksista liittyen itsepalveluun palvelupisteen (*service desk*) toimintaympäristössä. Tuloksia voidaan lisäksi hyödyntää Maanmittauslaitoksen sisäisten palveluiden kehittämiseksi.

HUOM! Tutkimuksessa käsitellään pelkästään organisaation sisäisiä IT-tukipalveluita. Huomioithan vastatessasi, että kysymykset eivät koske Valtorin tarjoamia tukipalveluita.

Tutkimuksessa itsepalvelulla viitataan käyttäjän itsenäisesti suorittamiin tehtäviin palveluiden tilaamiseksi tai teknisten ongelmien ratkaisemiseksi. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, palvelupyynnön lähettämistä tai palvelun tilaamista itsepalveluportaalin tai lomakkeen kautta, tiedon hakemista ja hyödyntämistä ongelmien ratkaisemiseksi itsenäisesti, automatisoitujen chatbottien hyödyntämistä ongelmien ratkaisemiseksi, tai avunpyyntöä kollegoilta sosiaalisilla verkkoyhteisöfoorumeilla (esim. Viva Engage).

Kysely alkaa taustatietoihin liittyvillä kysymyksillä. Kysely koostuu pääasiassa avoimista kysymyksistä sekä muutamasta monivalintakysymyksestä.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti gradun koostamista varten. Yksittäinen vastaaja ei ole tunnistettavissa kerätystä aineistosta tai tutkimusraportista. Halutessasi voit koska tahansa keskeyttää kyselyyn vastaamisen. Vastaathan kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. Muista klikata kyselyn lopuksi "Lähetä".

Jokainen vastaus tutkimuskyselyyn on tärkeä ja auttaa edistämään pro gradu -tutkielmaa. Suuri kiitos, että päätit osallistua tutkimukseen!

Lisätietoa tutkimuksesta:

Elisa Jalakas, tietojärjestelmätieteen maisteriopiskelija

Ohjaaja:

Ville Seppänen, yliopistonlehtori

Taustatiedot

1. Ikä (vuosina) *

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 ->

2. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua kertoa

3. Tulosityksikkö *

- UMA
- LUNA
- KIPA
- HUPA
- KOPA
- REKI
- PATI
- TIETO
- KHAL
- YHA
- MITPA
- FGI

Kysymykset

4. Mitä seuraavista MML:n sisäisistä tukipalveluista olet käyttänyt? (*Valitse yksi tai useampi vaihtoehto*) *

- Sovellusten käyttöön liittyvät tukipalvelut
- Sovelluskehityksen välineet
- Käyttövaltuushallinta
- Salasanavaihdot
- Tutkimuksen IT-palvelut
- Muu, mikä? [tekstikenttä]
- En ole käyttänyt

5. Kuinka hyvin mielestäsi edellä mainitut tukipalvelut toimivat? *
[tekstikenttä]

6. Mitkä seuraavista itsepalvelukanavista ovat sinulle ennestään tuttuja? *

- Itsepalveluportaalit/palvelupyyntölomakkeet

- Intranetin artikkelit/ohjeet
 - Automatisoidut chat-palvelut
 - Sosiaaliset verkkoyhteisöfooromit
 - Ei mikään edellä mainituista
7. Jos sinulla olisi kiireellinen ongelma työssäsi käyttämäsi digitaalisen teknologian kanssa, miten ratkaisisit sen mieluiten? (Valitse 3 mieluisinta vaihtoehtoa) *
- Lähettämällä sähköpostiviestin IT-tuelle
 - Etsimällä tietoa internetistä
 - Kysymällä työkaverilta
 - Chat-palvelun kautta
 - Tekemällä tiketin IT-tuelle lomakkeen/tukiportaalin kautta
 - Hakemalla tietoa Intrasta/ohjeista
 - Lähettämällä julkaisun ongelmastani verkkoyhteisöfoorumille (esim. Viva Engage)
8. Miksi hyödyntäisit juuri kyseisiä kanavia? *
- [tekstikenttä]
9. Jos sinulla olisi kiireetön ongelma työssäsi käyttämäsi digitaalisen teknologian kanssa, miten ratkaisisit sen mieluiten? (Valitse 3 mieluisinta vaihtoehtoa) *
- Lähettämällä sähköpostiviestin IT-tuelle
 - Etsimällä tietoa internetistä
 - Kysymällä työkaverilta
 - Chat-palvelun kautta
 - Tekemällä tiketin IT-tuelle lomakkeen/tukiportaalin kautta
 - Hakemalla tietoa Intrasta/ohjeista
 - Lähettämällä julkaisun ongelmastani verkkoyhteisöfoorumille (esim. Viva Engage)
10. Miksi hyödyntäisit juuri kyseisiä kanavia? *
- [tekstikenttä]
11. Jos voit ratkaista työssäsi kohtaaman teknisen ongelman itsenäisesti käyttämällä itsepalvelua, koetko sen mielekkäänä ja päivittäistä työntekoasi edistävänä vaihtoehtona? *
- [tekstikenttä]
12. Mitkä tekijät vaikuttavat haluusi hyödyntää itsepalvelua? *
- [tekstikenttä]
13. Mitkä ovat syyt sille, miksi et hyödyntäisi itsepalvelua? *
- [tekstikenttä]

14. Koetko tarvitsevasi koulutusta tai tukea itsepalvelun käytössä? *
[tekstikenttä]

15. Tuliko kyselyn aikana mieleesi muuta, josta haluaisit kertoa?
[tekstikenttä]

LIITE 2 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYSRUNKO

Alkusanat

Opiskelen tietojärjestelmätiedettä Jyväskylän yliopistossa ja teen tällä hetkellä pro gradu -tutkielmaa Maanmittauslaitokselle.

Tutkielma käsittelee itsepalvelua IT-palvelupisteen toimintaympäristössä, joka on noussut yhdeksi IT-palveluiden kehittämisen trendiksi, tarkoituksena kartoittaa sen käyttöön liittyviä edellytyksiä, sekä keinoja millä itsepalvelua olisi mahdollista tukea ja edistää.

Tutkielmassa itsepalvelulla tarkoitetaan käyttäjän suorittamia toimintoja palvelujen tilaamiseksi tai teknisten ongelmien ratkaisemiseksi itsenäisesti.

Käytännön esimerkkejä itsepalvelusta ovat muun muassa:

- palvelupyyntöjen lähettäminen lomakkeen/itsepalveluportaalin kautta
- tietämyskannan tai ohjeiden hyödyntäminen ongelmien ratkaisemiseksi
- älykkäät pikaviestimet, kuten chatbotit,
- sekä sosiaaliset verkkoyhteisöalustat, jossa käyttäjät voivat tarjota toisilleen vertaistukea.

Tutkielmani rajautuu käsittelemään pelkästään organisaation sisäisiä asiakkaita sekä sisäisiä IT-palveluita. Eli tässä ei käsitellä Valtorin tarjoamia tukipalveluita.

Tutkimusta varten kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Saanko suostumuksesi tallentaa tämän haastattelun, jotta keskustelu voidaan myöhemmin litteroida puhtaaksi tekstimuotoon?

Taustatiedot

- Kertoisitko hieman nykyisestä roolistasi sekä kokemuksestasi IT-palvelunhallinnan parissa?

Nykytilanne

- Miten IT-palvelut toimivat tällä hetkellä? Minkälaisia IT-palveluita organisaatiossa tarjotaan työntekijöille?
 - Miten ne ovat saatavilla?
- Miten nykyiset IT-palvelut ja IT-tuki tukevat organisaation ja liiketoiminnan tarpeita?
- Miten kuvailisit tukipyyntöjen luokittelun ja analysoinnin nykytilaa? Onko käytössänne prosesseja tai mekanismeja, jotka

helpottavat samankaltaisten, toistuvien tukipyyntöjen tunnistamista?

- Onko organisaatiossa jo käytössä joitakin itsepalveluvaihtoehtoja IT-palveluiden saamiseksi tai IT-tuen hakemiseksi? Jos on, mitä ne ovat?
 - miten ne ovat mielestäsi työntekijöiden saatavilla?

Edellytykset

- Miten arvioisit organisaation IT-tuen/IT-palveluiden kyvykkyyttä, valmiutta, sekä tahtotilaa edistää itsepalvelua?
- Miten arvioisit organisaation työntekijöiden (sisäisten asiakkaiden) osaamista ja valmiutta hyödyntää itsepalvelua tehokkaasti?
- Millaisia koulutus- tai tukitoimia olisi hyvä olla saatavilla, jotta itsepalvelun edistäminen olisi sujuvaa?
- Miten mielestäsi itsepalveluun liittyvää tietoisuutta voitaisiin levittää organisaatiossa?
- Millaisia kannustimia voitaisiin hyödyntää itsepalvelun käytön edistämiseksi?
- Miten itsepalvelun onnistumista ja toimivuutta voidaan mitata?

Hyödyt

- Mitä etuja tai hyötyjä itsepalvelu
 - voi tuoda organisaatiolle? Näetkö sen olevan linjassa MML tavoitteiden kanssa?
- Miten näet itsepalvelun tukevan työntekijöiden päivittäistä työtä?
- Tukeeko itsepalvelu mahdollisuuksia alentaa IT-palveluihin kohdistuvia kustannuksia tai parantaa kustannustehokkuutta?

Haasteet

- Mitkä ovat itsepalvelullistamiseen liittyvät esteet ja haasteet organisaatiossa?
 - Tuleeko mieleesi esimerkkejä, miten nämä esteet voisivat olla käytännössä?
- Mitkä ovat mahdolliset vaikutukset organisaatioon, mikäli itsepalvelua ei lisätä?