



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

ITIL v3:n hyödyntäminen IT-yrityksen palvelutasonhallinnan suunnittelussa

Lindén, Eemeli

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

ITIL v3:n hyödyntäminen IT-yrityksen palvelutasonhallinnan suunnittelussa

Eemeli Lindén
Tietojenkäsittely
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2017

Eemeli Lindén

ITIL v3:n hyödyntäminen IT-yrityksen palvelutasonhallinnan suunnittelussa

Vuosi 2017 Sivumäärä 32

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa IT-palveluyrityksen yhden tiimin palvelutasonhallintaa ja selvittää, miten sitä voidaan parantaa vastaamaan ITIL v3-palvelunhallinnan viitekehystä. Työn toimeksiantajana toimi Yritys X:n Tiimi B. Työssä tutustuttiin ITIL:in palvelunhallinnan viitekehykseen ja keskeisiin käsitteisiin sekä selvitettiin, vastaako kohdeyrityksen yhden tiimin palvelutasonhallinnan prosessi ITIL:in tarjoamaa prosessia.

Työn tavoite oli tuottaa Yritys X:lle selvitys Tiimi B:n palvelutasonhallinnan nykytilasta. Mahdolliset käytännön toimenpiteet toiminnan kehittämisen kannalta rajattiin työn ulkopuolelle. Opinnäytetyön aikana tehtävää kohdeyrityksen tiimin palvelutasonhallinnan nykytilan kartoitusta on tarkoitus käyttää pohjana tulevaisuudessa, kun tiimin palvelutasonhallintaa dokumentoidaan.

Tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuustutkimuksena perustuen ITIL v3-palvelutasonhallinnan viitekehykseen, havaintoihin ja kohdeyrityksen olemassa olevaan palvelunhallinnan dokumentaatioon. Opinnäytetyö keskittyy antamaan Tiimi B:n palvelutasonhallintaan liittyen huomioita ja kehitysehdotuksia.

Asiasanat: ITIL, palvelunhallinta, palvelutasonhallinta

Eemeli Lindén

Utilizing ITIL v3 in an IT Company's Service Level Management Planning

Year	2017	Pages	32
------	------	-------	----

The main target of this thesis was to find out the service level management process in Team B at the Company X and figure out how the process can be improved to meet the ITIL v3 Service Management Framework. This work introduces the ITIL Service Management Framework and its key concepts.

The thesis is a literature research based on ITIL Service Management Framework, perceptions and Company X's existing documentation of service management. The research focuses on presenting suggestions how Team B can improve the service level management process to meet the ITIL Service Management Framework.

The research focuses only to present suggestions and possible practical operations are excluded. This thesis is going to be the basis for the future documentation of service management at the Company X's team B.

Keywords: ITIL, service management, service level management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yritysesittely.....	6
3	ITIL v3.....	7
3.1	ITIL:in historia	8
3.2	ITIL-sertifikaatit	9
4	Palvelu ja palvelunhallinta	9
5	ITIL v3-palvelun elinkaarimalli	11
5.1	Palvelustrategia	11
5.2	Palvelusuunnittelu	12
5.3	Palvelutransitio	13
5.4	Palvelutuotanto.....	13
5.5	Jatkuva palvelun parantaminen.....	14
6	Palvelutasonhallinnan prosessi ja keskeiset käsitteet.....	15
7	ITIL v3-palvelutasonhallintaan syventyminen.....	18
7.1	Menettelytavat.....	18
7.2	Sopimukset	19
7.3	Palvelutasosopimuksen rungon suunnittelu	19
7.4	Uusien tai muuttuneiden palveluiden palvelutasovaatimukset	20
7.5	Palvelutasosopimusten neuvottelu, dokumentointi ja hyväksyntä	21
7.6	Palvelutasonhallinnan seuraaminen	22
7.7	Palveluraporttien tuottaminen	22
7.8	Seurantakokoukset ja parannuskohteiden tunnistaminen.....	23
7.9	Asiakastyytyväsyyden kokoaminen, mittaaminen ja kehittäminen.....	23
7.10	Palvelutasonhallinnan haasteet ja riskit.....	24
8	Syventyminen valitun kohdetiimin palvelutasonhallintaan	25
9	Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset	27
10	Yhteenveto	28
	Lähteet	30
	Kuviot.....	31
	Taulukot.....	32

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia kohdeyrityksen yhden tiimin palvelutasonhallintaa ja tarjota huomioita ja kehitysehdotuksia perustuen ITILv3-palvelunhallinnan viitekehtykseen. Työn tavoitteena on esittää ITIL:n mukaiset määritelmät palvelulle ja palvelunhallinnalle sekä tutustua ITIL:n mukaisiin palvelun elinkaaren vaiheisiin. Opinnäytetyössä syvennyttään palvelun elinkaarimallin palvelusuunnittelu-vaiheeseen ja tarkastellaan lähemmin sen yhtä palvelutasonhallinnan prosessia. Tutkimuksessa esitellään palvelutasonhallinnan prosessi ja tutustutaan sen keskeisiin käsitteisiin ja parhaisiin käytäntöihin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ohjelmisto- ja palveluyritys, jonka tavoitteena on selvittää, vastaako kohdeyrityksen yhden tiimin palvelutasonhallinnan prosessi ITIL:n tarjoamaa prosessia, mitä pitää kehittää ja mihin pitää kiinnittää huomioita. Työn toimeksiantaja odottaa tutkimusmuotoista selvitystä ja mahdolliset käytännön toimenpiteet toiminnan kehittämisen kannalta jätetään tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön aikana tehtävää kohdeyrityksen tiimin palvelutasonhallinnan nykytilan kartoitusta on tarkoitus käyttää pohjana tulevaisuudessa, kun tiimin palvelutasonhallintaa dokumentoidaan.

Opinnäytetyö toteutetaan kirjallisuustutkimuksena ja työn lähteinä käytetään muun muassa ITIL 2011 v3-palvelunhallinnan viitekehystä ja muuta palvelunhallinnan kirjallisuutta. Kohdeyrityksen tiimin palvelutasonhallinnan nykytaso saadaan selville olemassa olevan palvelunhallinnan dokumentaation avulla ja haivaintojen perusteella.

2 Yritysesittely

Kohdeorganisaatio on IT-palveluyritys, joka toimii Suomessa seitsemällä eri paikkakunnalla. Tällä hetkellä yrityksen henkilöstömäärä on yli 850 henkilöä, joista yli kolmasosa toimii pääkaupunkiseudulla. Yrityksen palvelutarjontaan kuuluu muun muassa palveluiden kehittäminen, kuten sähköisen asioinnin palvelut ja verkkokaupankäynnin palvelut. Yritys on myös erikoistunut erilaisiin toiminnanohjausjärjestelmiin ja tiedon hyödyntämiseen sekä integraatioon liittyvissä asioissa. Kohdeyrityksen palvelumalli kattaa edellisten lisäksi myös konsultaatiota, palvelumuotoilua ja jatkuvien palveluiden hallintaa.

Tämä opinnäytetyö keskittyy yrityksen yhden liiketoimintayksikön ja sen yhden tiimin palvelutasonhallinnan kehittämiseen. Yrityksen Tiimi B on noin kymmenen hengen tiimi ja se tuottaa yrityksen asiakkaille eri käyttötarkoituksiin tietojärjestelmiä erään tunnetun teknologian

avulla. Tiimi B tarjoaa kohdeyrityksen asiakkaille myös päivittäistä jatkuvien palveluiden tuki- ja ylläpitopalvelua.

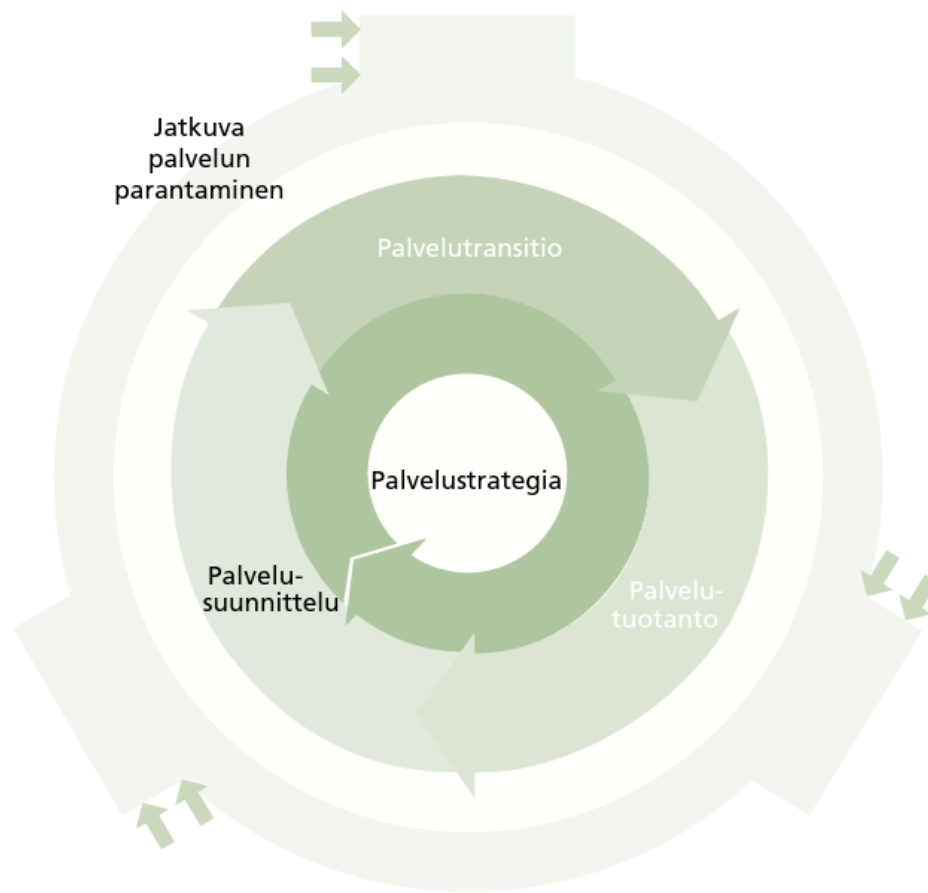
3 ITIL v3

ITIL, eli Information Technology Infrastructure Library, on kokoelma parhaita käytäntöjä IT palveluiden hallintaan ja johtamiseen. ITIL kuvataan prosessikehyksenä, jota hyödyntämällä IT-palveluja ja niiden tuottamiseen vaadittavia prosesseja voidaan johtaa tehokkaasti. (ITIL ja parhaat käytännöt, saa.) ITIL v3 perustuu palvelun elinkaareen ja muodostuu viidestä elinkaaresta, jotka ovat palvelustrategia, palvelusuunnittelu, palvelutransitio, palvelutuotanto ja jatkuva palvelun parantaminen. Jokaisesta palvelun elinkaaren vaiheesta on julkaistu oma kirjansa, joka kokoaa yhteen kunkin palvelun elinkaaren vaiheen parhaat käytännöt. (Hanna, Rudd, Hunnebeck & Lacy, 2014, 3). ITIL:n mukaiset palvelun elinkaaren vaiheet käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 5.

ITIL-prosessikehys on suosittu, koska se sopii mille tahansa IT-organisaatiolle, on toimittaja-riippumaton ja se tarjoaa parhaita käytäntöjä. ITIL menestyy, koska se osoittaa käytäntöjä, jotka antavat yritykselle tai organisaatiolle mahdollisuuden tuottaa hyötyä, ylläpitää menestystä ja parantaa kannattavuutta. (Agutter, ym. 2013, 2) Agutter ym. (2013, 2) toteavat, että ITIL:n avulla yritykset ja organisaatiot voivat:

- Tuottaa asiakkaille arvoa palvelujen avulla parantaen asiakassuhteita
- Integroida palvelustrategian asiakassuhteiden ja liiketoiminnan kanssa
- Mitata ja seurata IT-palveluja ja palvelutuottajan suorituskykyä
- Hallita IT-investointeja ja -budjetteja, riskejä, tietoutta, kyvykkyyksiä ja resursseja tuottamaan tehokkaasti palveluja
- Mahdollistaa yhtenäisen toimintavan palvelunhallinnassa koko yrityksessä
- Tehdä muutoksia organisaation kulttuuriin tukemaan menestyksen saavuttamista.

ITIL:n parhaat käytännöt edustaa johtavien palvelutuottajien omassa toiminnassa kertynyttä tietämystä ja mahdollistaa organisaatiolle kyvyn tuottaa hyötyä, saada tuottoa ja varmistaa kestävä kehitys. (Wakaru 2015, 10)



Kuvio 1: ITIL palvelun elinkaari (Wakaru 2014, 10)

3.1 ITIL:in historia

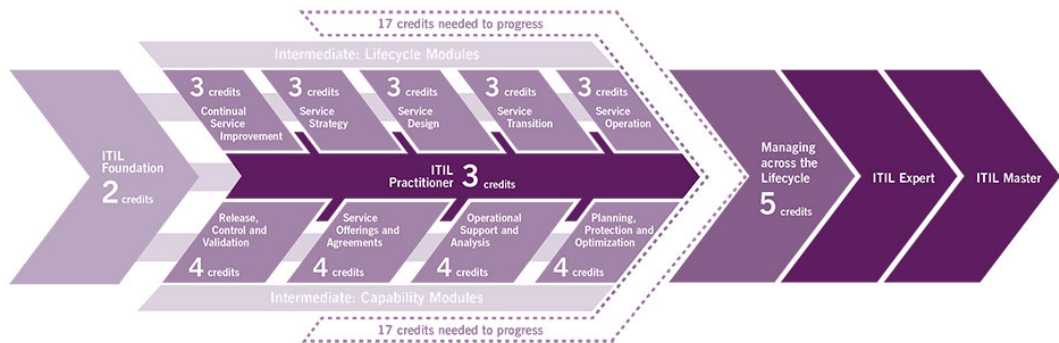
Information Technology Infrastructure Library, nykyisin ITIL, on kehitetty 1980-luvulla vastamaan IT:n jatkuvasti kasvavia tarpeita. ITIL:in alkuperäinen kehittäjä oli Iso-Britannian hallituksen CCTA (Central Computer and Telecommunication Agency), joka myöhemmin liitettiin osaksi Iso-Britannian valtiovarainministeriön virastoa OGC:ta (Office of Government Commerce) (ITIL Central, 2005). ITIL v1 kirjoja alettiin julkaista useita alkaen vuodesta 1989 aina vuoteen 1996 asti. Vuodesta 2000 alettiin julkaista ITIL v2:n kirjoja, joiden pääsisältö liittyi palvelun toimittamiseen ja palvelun tukeen. Myöhemmin ITIL v2 kasvoi julkaisuilla, jotka käsittivät muun muassa IT Palvelunhallinnan käyttöönoton suunnittelua ja ICT-Infrastruktuuria. Nykyisen version eli ITIL v3 kehitys aloitettiin vuonna 2004 ja sen viisi kirjaa julkaistiin vuonna 2007. Viimeisin ITIL v3 julkaisu tapahtui vuonna 2011, jolloin se sai nykyisen muotonsa. (A Brief History of ITIL 2013)

3.2 ITIL-sertifikaatit

Oman ITIL osaamisen todistamiseksi henkilö voi suorittaa eritasoisia ITIL sertifikaatteja. Uusimmassa ITIL:in versiossa sertifikaatit jakautuvat neljään tasoon:

1. Foundation
2. Intermediate
3. Expert
4. Master

Sertifikaatin saadakseen henkilön tulee käydä ITIL koulutuksia ja suorittaa niitä vastaavat sertifiointitestit hyväksytysti. ITIL edistymisestä myönnetään pisteitä, joiden avulla henkilön on mahdollista osallistua korkeamman tason koulutuksiin ja saada seuraavien tasojen sertifikaatteja. Ensimmäisen tason läpäisystä myönnetään kaksi pistettä ja sertifikaatti, jonka jälkeen henkilö siirtyy Intermediate-tasolle.



Kuvio 2: ITIL Credit System (Axelos 2016).

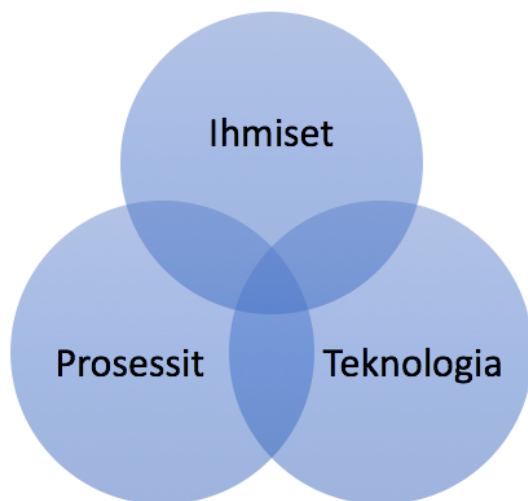
Päästäkseen seuraavalle tasolle on suoritettava 15 pisteen edestä koulutuksia. Pisteitä voi kerätä suorittamalla palvelun elinkaaren vaiheiden syventäviä koulutuksia. (APMG International 2016)

4 Palvelu ja palvelunhallinta

Ymmärtääkseen, mitä tarkoittaa palvelunhallinta, on sisäistettävä, mitä tarkoitetaan palvelulla. ITIL:in mukaan palvelu tarkoittaa tapaa tuottaa asiakkaalle arvoa auttamalla tätä saavuttamaan haluamansa tulokset ilman, että asiakas omistaa niihin liittyvät kustannukset ja riskit. IT-palvelu on palvelutuottajan tuottama palvelu, joka koostuu prosesseista, ihmisistä ja joukosta informaatioteknologiaa. Asiakkaalle näkyvä IT-palvelu tukee yhden tai useamman

asiakkaan eri liiketoimintaprosesseja ja se tulisi määritellä palvelutasosopimuksessa (service level agreement, SLA). Hyöty ja tulokset, joita asiakas haluaa saavuttaa, ovat syy, miksi asiakas haluaa ostaa ja käyttää palvelua. (Agutter, ym. 2013, 5)

Palvelut voidaan jakaa kolmeen palvelutyyppeihin. Liiketoimintapalvelu, joka määritellään palveluna, joka toimitetaan liiketoimintayksiköstä liiketoiminnan asiakkaille. Tällaisten palveluiden toimittamisen menestys riippuu usein yhdestä tai useammasta IT-palvelusta. Sisäinen palvelu, joka tuotetaan saman organisaation eri osastojen tai liiketoimintayksiköiden välillä. Sisäiset palvelut ovat palveluita, jotka tukevat organisaation sisäistä toimintaa ja jotta niiden arvo liiketoiminnan tulosten saamisessa voidaan ymmärtää ja mitata, ne täytyy linkittää ulkoisiin palveluihin. Ulkoiset palvelut tuottavat suoria liiketoiminta tuloksia ja ne tuotetaan ulkoisille asiakkaille. (Wakaru 2015, 14)



Kuvio 3: IT-palvelunhallinnan vaatimukset

Nämä edellä mainitut kolme palvelutyyppeä voidaan vielä luokitella kolmeen osaan. Ydinpalvelu, joka tuottaa yhden tai useamman asiakkaan haluamat keskeiset tulokset. Mahdollistavat palvelut ovat sellaisia, joita tarvitaan ydinpalveluiden toimittamiseksi. Kolmas luokka on lisäpalvelu, jotka ovat ydinpalveluun lisättäviä palveluita, joilla tehdään ydinpalvelu houkuttelevammaksi asiakkaalle. (Wakaru 2015, 15)

Hanna, ym. (2013, 13) määrittävät palvelunhallinnan olevan joukko erityisiä organisatorisia kyvykkyksiä, jotka tuottavat asiakkaille arvoa palvelun muodossa. Palvelunhallinnan keskeinen tehtävä on kyvykkyyksien ja resurssien muuttaminen arvoa tuottaviksi palveluiksi. Palvelunhallinnan alkulähteet ovat perinteisillä palvelualoilla, kuten pankeissa, hotelleissa ja len-

tokoneissa. IT-palvelunhallinta on laadukkaiden IT-palvelujen käyttöönottoa ja hallintaa liiketoimintavaatimusten mukaisesti. IT-palvelutuottajat suorittavat palvelunhallintaa sitomalla yhteen resursseja eli ihmisiä, prosesseja ja eri informaatioteknologiaa keskenään.

5 ITIL v3-palvelun elinkaarimalli

ITIL perustuu palvelun elinkaarimalliin, joka on yksinkertainen lähestymistapa palvelunhallintaan. Tämä elinkaarimalli painottaa eri osa-alueiden yhteistyön ja hallinnan merkitystä kaikissa niissä prosesseissa, toiminnoissa ja järjestelmissä, jotka ovat osana palvelukokonaisuutta. ITIL:in esittämän mallin mukaan kukin vaihe käsittelee niitä ominaisuuksia, joilla on suora vaikutus palveluntarjoajan kykyyn tuottaa ja tarjota mahdollisimman laadukasta palvelua. (Hanna, ym. 2014, 28)

ITIL elinkaarimalli jakautuu viiteen eri vaiheeseen: palvelustrategiaan, palvelusuunnitteluun, palvelutransitioon, palvelutuotantoon ja jatkuvan palvelun parantamiseen. ITIL:in mukaisessa palvelun elinkaarimallissa vaiheet seuraavat toisiaan ja vaiheita toistetaan koko palvelun elinkaaren ajan. Jatkuvan palvelun parantamisen vaihe kattaa koko palvelun elinkaaren ajan. ITIL:in palvelun elinkaarimalli on kuvattu visuaalisesti kuviossa 1. (Hanna, ym. 2014, 29-30)

5.1 Palvelustrategia

Menestyvällä organisaatiolla on yleensä selkeä joukko tavoitteita ja niiden kanssa linjassa oleva liiketoimintastrategia. Liiketoimintastrategia kertoo, miten organisaatio pyrkii tavoitteihinsa ja miten, apunaan joukko muiden organisaatioyksiköiden strategioita, kuten IT-strategia. Eli liiketoimintastrategia määrittää IT-strategian ja tämä taas toteuttaa ja tukee liiketoimintastrategiaa.

IT-strategia yleensä kattaa useita erilaisia näkökulmia, kuten IT-teknologiastrategian ja IT-palvelustrategian. Palvelustrategian tarkoitus antaa ohjeistusta siihen, kuinka palvelunhallinta tulisi suunnitella, kehittää ja ottaa käyttöön. ITIL:in palvelun elinkaarimallin ensimmäisen vaiheen, palvelustrategian, on tarkoitus määrittellä näkökulma, asema, suunnitelma ja malli, jotka palvelutuottajan on otettava huomioon kyetäkseen toteuttamaan organisaation halutut liiketoimintatavoitteet. (Agutter, ym. 2013, 16-17)

Palvelustrategiassa kuvataan periaatteet, joita hyödynnetään kun kehitetään palvelunhallinnan politiikkaa, ohjeistusta ja prosesseja läpi ITIL:in palvelun elinkaarimallin vaiheiden. Pal-

velustrategian prosessit ovat IT-palvelujen strategianhallinta, kysynnän hallinta, liiketoimintasuhteiden hallinta, palveluportfolionhallinta ja IT-palvelujen taloushallinta. (Wakaru 2015, 71)

5.2 Palvelusuunnittelu

Palvelusuunnittelu on ITIL:in elinkaarimallin toinen vaihe, joka konvertoi palvelustrategian suunnitelmaksi, jota noudattamalla organisaatio pyrkii toteuttamaan liiketoimintatavoitteensa. Palvelusuunnittelun tarkoitus on suunnitella IT-palvelut, IT:n hallintakäytännöt, prosessit ja menettelytavat. Sen tarkoitus on myös toteuttaa palvelutuottajan strategia ja helpottaa palvelun käyttöönottoa sekä varmistaa riittävän laadukas palvelutuotanto, asiakastytyväisyys ja kustannustehokkuus. (Agutter, ym. 2014, 88-92)

Hyvän palvelusuunnittelun tavoite saavutetaan kun palvelu on suunniteltu niin tehokkaasti, että sen kehittämistä tarvitaan pienin mahdollinen määrä sen koko elinkaaren ajan. Palvelusuunnittelun tavoitteena on myös sisällyttää jatkuva palvelun parantaminen kaikkiin palvelusuunnittelun aktiviteetteihin varmistamaan, että tehtyjen ratkaisujen tehokkuus parantuisi myöhemmissä palvelun elinkaaren vaiheissa. (Agutter, ym. 2014, 88-92)

Palvelusuunnittelun prosessit ovat suunnittelun koordinointi, palveluluettelon hallinta, saataavuuden hallinta, kapasiteetin hallinta, IT-palvelun jatkuvuuden hallinta, tietoturvan hallinta, toimittajahallinta sekä palvelutason hallinta, jota tarkastellaan tarkemmin opinnäytetyön kohdassa 6. Palvelusuunnitteluvaiheen konkreettinen tuotos on palvelusuunnittelupaketti (service design package). Se on dokumentti tai joukko dokumentteja, joka kuvaa palvelun näkökulmat ja vaatimukset sen jokaisessa elinkaaren vaiheessa. Palvelusuunnittelupaketin sisältö yleisellä tasolla voisi olla esimerkiksi:

- Palvelun vaatimukset
- Palvelusuunnitelma
- Organisaation valmiusarviointi, jossa arvioidaan organisaation kyvykkyyttä suhteessa uuden tai muuttuneen palvelun vaatimuksiin
- Palvelun elinkaarisuunnitelmat
- Palvelun hyväksymiskriteerit.

Palvelusuunnittelu-vaiheen palvelusuunnittelupaketti on olennainen osa palvelun seuraavaa elinkaaren vaihetta eli palvelutransitiota. (Agutter, ym. 2014, 97-98)

5.3 Palvelutransitio

Palvelutransitio elinkaarivaiheen tehtävä on siirtää palvelut ja palvelumuutokset elinkaarimallin viimeiseen vaiheeseen, palvelutuotantoon. Palvelutransitio tekee tämä ottamalla vastaan palvelusuunnittelusta tuotetun palvelusuunnittelupaketin. Palvelutransition tehtävä on testata, että palvelusuunnittelupaketti on varmasti liiketoimintavaatimusten mukainen ja ottaa sen käyttöön tuotantoympäristössä. (Agutter, ym. 2014, 154)

Palvelutransition prosessit ovat transition suunnittelu ja tuki, muutoksenhallinta, jakelun ja käyttöönotonhallinta, palveluomaisuuden- ja konfiguraationhallinta sekä tietämyksenhallinta. (Wakaru 2015, 75)

Palvelutransition tavoitteita ovat palvelumuutosten tehokas suunnittelu ja hallinta. Uusien ja muuttuneiden palvelujen suorituskyvyn, riskien ja käyttöön liittyvien odotusten hallinta. Palvelutransition tarkoitus on myös varmistaa, että uudet ja muuttuneet palvelut tuottavat organisaatiolle odotusten mukaisen liiketoiminta-arvon. Tehokas ja toimiva palvelutransitio tuottamia hyötyjä ovat esimerkiksi paremmat arviot kustannuksista, resursseista ja riskeistä. Samoin onnistuiden muutosten määrän kasvu ja parempi luottamus siihen, että uudet ja muutetut palvelut tuotetaan määrittelyä vastaavaksi.

(Agutter, ym. 2014, 155)

5.4 Palvelutuotanto

Kaikkien aiempien palvelun elinkaaren vaiheiden tuotokset ja tavoitteet toteutetaan viime kädessä palvelutuotannossa. Tämä edellyttää tehokasta ja taloudellista IT-palvelujen toimitamista ja samoin tukea. Näin voidaan varmistaa palvelujen tuottaman arvon toteutuminen sekä palvelutuottajalle että asiakkaalle. (Agutter, ym. 2014, 215)

Agutter, ym. (2014, 215) toteavat palvelutuotannon olevan hyvin olennainen ja kriittinen vaihe palvelun elinkaareissa. Huolellisesti ja hyvin suunnitellut ja käyttöön otetut prosessit voivat hukkaan, jos näiden päivittäistä operointia ei toteuteta, valvota tai hallita oikein. Palvelun parantaminen ei ole mahdollista, jos jokapäiväinen suorituskyvyn mittaaminen, arviointi ja tiedon kerääminen ei toimi järjestelmällisesti.

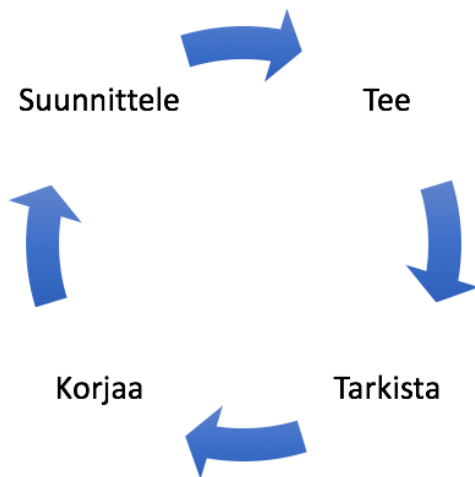
Palvelutuotannon tärkeimmät tavoitteet ovat ennen kaikkea säilyttää liiketoiminnan luottamus ja tyytyväisyys organisaation IT:hen tukemalla ja tuottamalla IT-palveluita tehokkaasti, sekä minimoida mahdollisten palvelukatkosten vaikutus liiketoimintaan ja varmistaa, että palveluihin pääsy sallitaan vain valtuutetuille henkilöille. (Agutter, ym. 2014, 215-216)

Palvelutuotannon prosessit ovat herätteidenhallinta, häiriönhallinta, ongelmanhallinta, palvelupyyntöprosessi ja pääsynhallinta. Palvelutuotannon suurin haaste on sopivan tasapainon saavuttaminen jokapäiväisessä tekemisessä eri ristiriitaisten vaatimusten kesken. Palvelutuotannon pitäisi toimittaa palvelua esimerkiksi sovitulla palvelutasolla, pitäen samalla kustannukset mahdollisimman alhaisina. Samoin haasteena on sisäisen IT:n ja ulkoisen liiketoiminnan ristiriidat. Organisaatio, joka keskittyy vain liiketoiminnan vaatimuksiin, voi mahdollisesti antaa lupauksia, joita ei voida pitää. Organisaatio, joka keskittyy pääasiassa omaan sisäiseen toimintaan, voi mahdollisesti tuottaa kallita palveluita, jotka tuottavat vain vähän arvoa. (Agutter, ym. 2014, 218)

5.5 Jatkuva palvelun parantaminen

ITIL:in mukaisen palvelun elinkaarimallin viimeinen osa on jatkuva palvelun parantaminen, joka yhdistää kaikki aiemmin esitellyt elinkaaren vaiheet. Jatkuva palvelun parantamisen tarkoituksena on löytää mahdollisuudet kehitykseen. Tarkoituksena on pitää IT-palvelut samalla viivalla muuttuvien liiketoimintatarpeiden kanssa tunnistamalla erilaisia parannuksia liiketoimintaprosesseja tukeviin palveluihin. Nämä kaikki prosessit tukevat palvelun elinkaaren vaiheita. Jatkuva palvelun parantaminen pyrkii löytämään tapoja miten palvelun ja sen prosessien tehokkuutta voitaisiin parantaa. (Agutter, ym. 2014, 286-287)

ITIL Continual Service Improvement jatkuvan palvelun parantamisesta tarjoaa siis ohejeistusta siihen, miten voidaan luoda arvoa ja pitää sitä yllä asiakkaille paremman strategian, suunnittelun, transition ja tuotannon avulla. Jatkuva palvelun parantaminen yhdistää periaatteita, toimenpiteitä, käytäntöjä ja menettelytapoja muun muassa laadunhallinnasta ja muutoksenhallinnasta. Tämä elinkaaren osa antaa työkalut siihen, miten muita elinkaaren vaiheita voidaan kehittää ja tätä kautta tuottaa asiakkaille parempia palveluja eli lisätä asiakalle luodun arvon määrää. Jatkuva palvelun parantaminen vastaa siitä, että palveluportfolio vastaa liiketoiminnan organisaation tarpeita.



Kuvio 4: PDCA-sykli

Yksi vaiheen käytetyimpiä työkaluja on PDCA-sykli (Plan-Do-Check-Act), joka tunnetaan ehkä paremmin Demingin laatuympyränä. Se koostuu neljästä vaiheesta: suunnittele, tee, tarkista, korjaa. (Wakaru 2015, 77)

6 Palvelutasonhallinnan prosessi ja keskeiset käsitteet

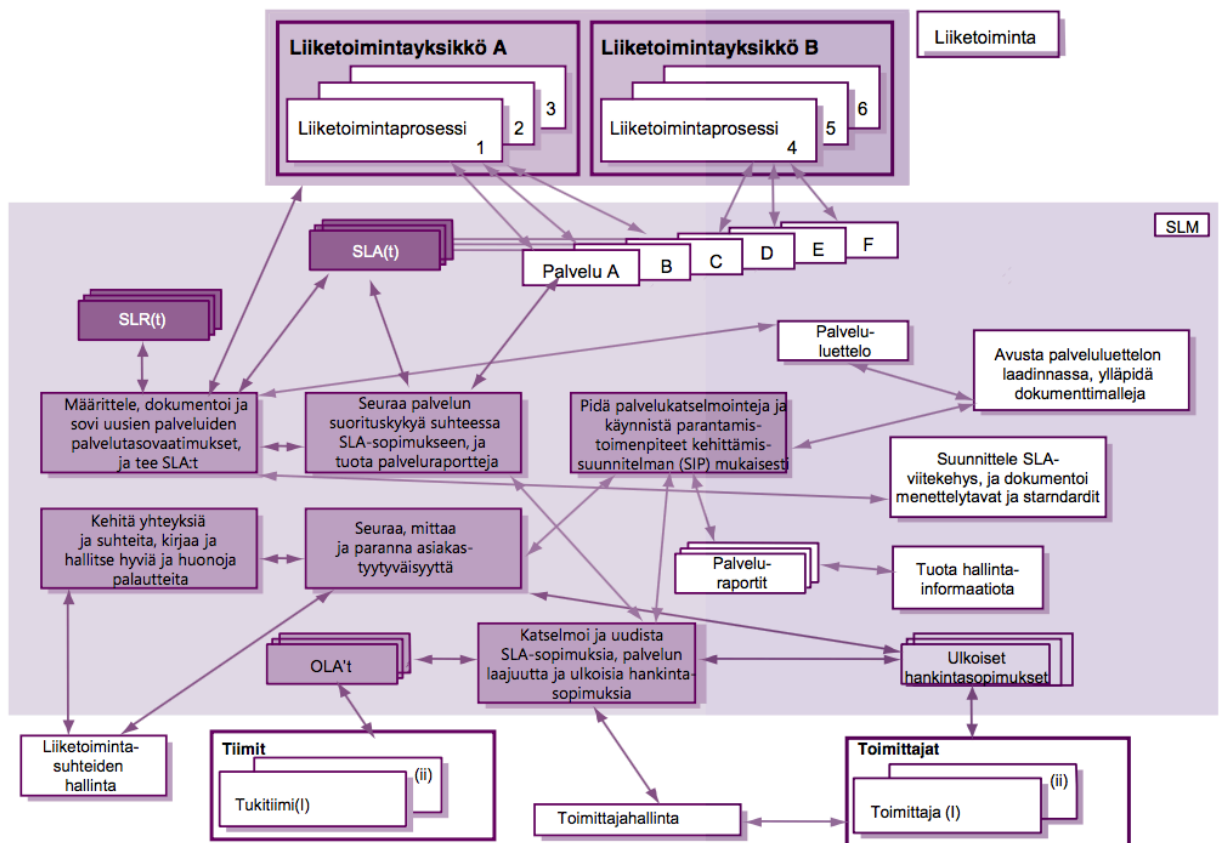
Tämän opinnäytetyön kohdassa 5.2 käsitellään palvelun elinkaaren vaiheista palvelusuunnittelu ja luetellaan kaikki sen prosessit. Tässä luvussa otetaan tarkastelun kohteeksi ITIL:in palvelutasonhallinnan prosessi (Service Level Management, SLM) ja tutustutaan sen keskeisiin käsitteisiin. Palvelutasonhallinnalla halutaan varmistaa, että palvelutasotavoitteista on sovittu ja että ne on dokumentoitu palvelutasosopimukseen (Service Level Agreement, SLA). (Hanna, ym. 2014, 106-107). Palvelutasosopimus muodostaa perustan toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen hallinnalle.

Palvelutasonhallinnan ensisijainen tavoite on parantaa ja hallita palveluiden tasoa palvelun toimittajan ja palvelun vastaanottajan eli asiakkaan välillä. Palvelutasonhallinta on onnistunut, kun molemmilla osapuolilla on yhteisymmärrys siitä, mitkä ovat palvelutasovaatimukset ja selkeä kuva vastuista. Palvelutasonhallinnalla eli palvelun seurannalla ja tarkastelulla pyritään saamaan esille ja tunnistamaan kehitettävät kohteet niin, että palvelun parantamiseksi tarvittavat kehitysaskleet voidaan toteuttaa. Voiko sanoa: ITIL v3 mukaan palvelutasonhallinnan tavoitteet ja tarkoitus ovat:

- Määrittää, dokumentoida, sopia, valvoa ja raportoida tuotettujen palvelujen tasoa
- Kehittää ja parantaa suhdetta ja kommunikaatiota liiketoiminnan ja asiakkaan välillä

- Varmistaa, että määritellyt ja mitattavat tavoitteet on luotu
- Mitata ja parantaa asiakastytyvyyttä
- Varmistaa selkeä ja yhtenäinen oletus palvelun tasosta
- Varmistaa palvelutasojen jatkuva parantaminen myös silloin, kun ennalta määrätty tavoitteet on saavutettu.

Palvelutasonhallinnan tarkoitus on siis katselmoida ja valvoa toteutunutta palvelutasoa verraten palvelutasovaatimukseen (Service Level Requirements, SLR). Palvelutasovaatimukset määrittelevät asiakkaan vaatimukset palvelulle ja niitä käytetään apuna, kun palvelutasosopimuksia neuvotellaan. Palvelutasonhallinta laatii palvelujen palvelutasosopimukset ja varmistaa, että palvelua tuotetaan ja ylläpidetään palvelutasosopimuksen mukaisesti. (Agutter, ym. 2014, 106)



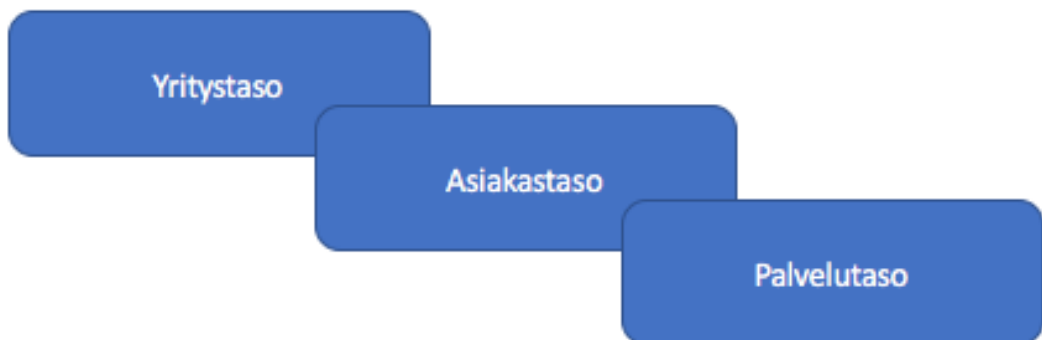
Kuvio 5: ITIL palvelutasonhallinnan prosessi (Wakaru 2014, 33)

Palvelutasosopimuksella on kolme erilaista rakennetta: palveluperusteinen, asiakasperusteinen ja monitasoinen palvelutasosopimus. Palveluperusteinen SLA kuvaa tietyn palvelun, jota

tuotetaan. Asiakasperusteinen SLA kuvaa jollekin tietylle asiakkaalle kaikki tuotettavat palvelut. (Hanna, ym. 2014, 111) Monitasoinen SLA, tässä tapauksessa kolmitasoinen, voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

- Yritystaso; asettaa kaikki yleisluonteiset palvelutasonhallinnan vaatimukset sopimaan kaikille yrityksen asiakkaille
- Asiakastaso; asettaa vaatimukset siten, että ne ovat relevantteja jollekin tietylle asiakkaalle
- Palvelutaso; vaatimukset asetetaan siten, että ne ovat relevantteja jollekin tietylle palvelulle.

Siinä, missä palvelujen tuottaminen tai ylläpitäminen on sidoksissa esimerkiksi muiden osastojen tai ulkoisten toimittajien tuottamista taustapalveluista, palvelustasonhallinnalla halutaan varmistaa, että sisäiset hankintasopimukset (Operational Level Agreement, OLA) ja ulkoiset hankintasopimukset (Underpinning Contract, UC) tukevat palvelutasosopimuksen palvelutasotavoitteita. (Agutter, ym. 2014, 107)



Kuvio 6: Esimerkki monitasoisesta palvelutasosopimuksesta

Sisäinen hankintasopimus tarkoittaa sopimusta palveluntuottajan ja toisen saman organisaation osan välillä. Sisäinen hankintasopimus tukee palveluntuottajan IT-palvelujen tuottamista asiakkaalle ja määrittää molempien osapuolien vastuut. Ulkoinen hankintasopimus on IT-palveluntuottajan ja jonkun toisen, kolmannen osapuolen välinen sopimus. Kolmas osapuoli tuottaa esimerkiksi palveluita, jotka tukevat palvelujen tuottamista organisaation asiakkaille. Ulkoinen hankintasopimus määrittää vastuut ja tavoitteet palvelutasosopimuksessa sovittujen palvelutasovaatimusten saavuttamiseksi. (Agutter, ym. 2014, 108)

7 ITIL v3-palvelutasonhallintaan syventyminen

Palvelutasonhallinnan pitäisi jakaa yhteisymmärrys palvelutuottajan liiketoiminnan ja asiakkaan välillä. Palvelutasonhallinnan tulee hallita liiketoiminnan, asiakkaiden ja käyttäjien odotuksia ja käsityksiä sekä varmistaa, että tuotettu palvelu on linjassa eri osapuolien odotusten kanssa. Palvelutasonhallinta ei liity ainoastaan tällä hetkellä tuotettaviin tai ylläpidettäviin palveluihin, vaan on mukana myös uusien tai muuttuneiden palvelujen suunnittelussa ja niiden palvelutasojen sopimisessa. Tällä pyritään varmistamaan, että kaikki palvelut suunnitellaan ja toimitetaan tavoitteiden mukaisesti liiketoiminnan vaatimusten mukaisesti (Hanna, ym. 2014, 106-107). Palvelutasonhallinnan prosessin tulee sisältää:

- Rajapinnan liiketoimintasuhteiden hallinnan kanssa, jolla varmistetaan, että palvelun tuottaja täyttää asiakkaan kokonaistarpeet
- Tulevaisuuden palvelutasovaatimusten neuvottelu ja sopiminen. Uusien tai muuttuneiden palveluiden palvelutasovaatimusten dokumentointi ja hallinta
- Tuotannollisten palveluiden palvelutasosopimusten sopiminen, seuranta ja dokumentointi
- Sisäisten hankintasopimusten kehittäminen, hallinta ja varmistaminen niin, että ne ovat linjassa palvelutasosopimuksen kanssa
- Ulkoisten hankintasopimusten katselmointi yhdessä toimittajanhallinnan kanssa ja varmistus, että ovat linjassa palvelutasosopimuksen kanssa
- Palvelun vikojen ennaltaehkäisevä toiminta, palvelun riskien vähentäminen ja laadun parantaminen yhdessä muiden prosessien kanssa
- Palvelusopimuksissa olevien vaatimusten hallinta ja raportointi
- Palvelutasosopimusten, palvelun laajuuden säännöllinen katselmointi.

Palvelutasonhallinnan tulee luoda luottamussuhde asiakkaan ja liiketoiminnan edustajien välille ja tarjota luotettava kommunikaatiopiste näiden välille. Palvelutasonhallinnan pitää varmistaa, että liiketoiminta on tietoinen sovituista palvelutasoista sekä tarvittavat tiedot siitä, miten nämä tasot on saavutettu. (Hanna, ym. 2014, 107)

7.1 Menettelytavat

Palvelutuottajan tulee perustaa selkeät menettelytavat palvelutasonhallinnan prosessin harjoittamiseen. Menettelytavat yleisesti määrittävät palvelutasosopimusten ja sisäistenhankintasopimusten minimivaatimukset, miten ja kuinka usein sopimuksia katselmoidaan, miten sopimuksia uusitaan ja neuvotellaan sekä tapoja joilla palvelutasoista

raportoidaan. Erityisen tärkeää on menettelytapojen hyväksyntä palvelutasonhallinnan ja toimittajanhallinnan välillä, koska ulkoisten toimijoiden toiminta voi olla kriittinen osa asiakkaalle toimitettavan palvelun laadussa. (Hanna, ym. 2014, 108)

7.2 Sopimukset

ITIL:ssä käytetty termistö ilmaistaan IT palvelutuottajan näkökulmasta erityisesti kun puhutaan sopimuksesta ja ulkoisista hankintasopimuksista. Kun palvelutuottaja käyttää kolmatta osapuolta toimittaakseen palveluita omille asiakkailleen, on erityisen tärkeää, että molemmilla osapuolilla on selvä ja yhteinen näkemys siitä, kuinka toimittaja vastaa palvelutuottajan näkemykseen palveluvaatimuksista. Ulkoisen hankintasopimuksen vaatimukset kolmannelle osapuolelle pitää olla samassa linjassa asiakkaan kanssa määritetyn palvelutasosopimuksen vaatimusten kanssa ja ne tulee olla selkeästi dokumentoitu ulkoiseen hankintasopimukseen. Esimerkiksi palvelua toimitettaessa asiakkaalle palvelusopimukseen määritetään usein palveluaikoja, joiden puitteissa pitää toimia. On tärkeää, että toimittaja sopii kolmannen osapuolen kanssa samassa linjassa olevat vaatimukset tai sisällyttää ajat asiakkaan kanssa sovittuun palvelutasosopimukseen. (Hanna, ym. 2014, 108)

Palvelutasosopimukseen ja ulkoisiin hankinta sopimukseen on erityisen tärkeä dokumentoida kaikkien osapuolten vastuut ja varmistaa, että kaikilla on yhteneväiset odotukset palveluiden tasoista ja vastuista. Tässä kontekstissa ulkoinen hankintasopimus tarkoittaa palvelun toimittajan ja ulkoisen toimijan välistä sopimusta ja palvelutasosopimus on palveluntuottajan ja asiakkaalle toimitettavan palvelun välinen sopimus. (Hanna, ym. 2014, 108-109)

7.3 Palvelutasosopimuksen rungon suunnittelu

Palvelutasonhallinnan tulee suunnitella mahdollisimman hyvä rakenne palvelutasosopimukselle, jolla voidaan varmistaa kaikille palveluille ja kaikille asiakkaille sopiva sopimus palvelutasonhallintaan. ITIL v3 ehdottaa kolmea eri tasoa: palveluperusteinen sopimus, asiakasperusteinen sopimus ja monitasoinen palvelutasosopimus. Palvelutasosopimuksen rungon suunnittelun apuna voidaan käyttää palveluluettelonhallintaa, joka on myös palvelusuunnittelun prosessi. (Hanna, ym. 2014, 109-111)

7.4 Uusien tai muuttuneiden palveluiden palvelutasovaatimukset

Uusien tai muuttuneiden palveluiden palvelutasovaatimuksen määrittäminen ja dokumentointi on ensimmäisiä toimintoja kun palvelutasosopimuksen runko on hyväksytty. Palveluvaatimukset ovat asiakkaan vaatimukset toimitettavalle palvelulle. Palveluvaatimukset ovat osa liiketoimintatavoitteita ja tapa, jolla pyritään takaamaan vaadittava arvo palvelulle. (Hanna, ym. 2014, 112)

Hanna ym. (2014, 112) toteavat, että vaikka monilla organisaatioilla on ensisijainen tarve tuoda esiin palvelutasosopimuksia olemassa oleville palveluille, on tärkeää luoda menettelyjä uusien tai muuttuneiden palveluiden vaatimusten osalta. Palvelutasovaatimukset tulee olla olennainen osa palvelusuunnittelua. On suositeltavaa ottaa asiakas mukaan palveluvaatimusten suunnitteluun alusta alkaen ja on parempi tehdä jonkinlainen ehdotus vaatimuksista sen sijaan, että asiakkaan kanssa aloitettaisiin ”tyhjältä pöydältä”. Pitää olla tarkkana ja aloittaa palvelutasovaatimusten ehdotus yleisemmältä tasolta ja selvittää neuvottelemalla tarkemmat vaatimukset. (Hanna, ym. 2014, 112)

Varmistaakseen keskittymisen vaadittaviin liiketoiminnan tavoitteisiin, on tärkeää ylläpitää selkeys palvelutasovaatimusten ja tarkkojen palvelutasotavoitteiden välillä, kun käsitellään palvelutasovaatimusten saavuttamista. Asiakkaan puolelta voidaan vaatia esimerkiksi välitöntä tilausten käsittelyä vilkkaimman sesongin aikana, kun taas palvelutasotavoitteeksi on asetettu konkreettisia ja mitattavia vasteaikoja. Ei voida ylikorostaa sitä, kuinka vaikeaa on yhdistää ensisijaiset tavoitteet palvelutasovaatimukseen. Kaikkien palvelun elinkaarien vaiheiden on otettava kantaa ja konsultoitava mitkä tavoitteet on realistisesti saavutettavissa. (Hanna, ym. 2014, 112)

Palvelutasovaatimuksia kehitettäessä voi olla vaikea hahmottaa liiketoiminnan vaatimuksia, koska liiketoiminta ei välttämättä tiedä mitä se haluaa. Liiketoiminta voi tarvita apua tarpeiden ymmärtämisessä ja määrittämisessä erityisesti kapasiteetin, turvallisuuden, saatavuuden ja IT palvelun jatkuvuuden saralla. Pitää olla tietoinen siitä, että alustavasti esiin tulleet vaatimukset eivät välttämättä ole ne, jotka hyväksytään. Asiakas saattaa kuvailla halunsa ja tarpeensa, minkä jälkeen palveluntuottajan täytyy selvittää mitä on mahdollista tehdä, missä ajassa ja minkälaisilla kustannuksilla. Tämä usein johtaa siihen, että asiakas uudelleen pohtii tarpeita ja vaatimuksia. (Hanna, ym. 2014, 112-113)

Tärkeä osa-alue, jolle täytyy antaa paljon huomiota on suunnitella ja sopia palvelun tuki- ja ylläpitotyöt, jotka astuvat voimaan kun palvelu on saatu vietyä tuotantoon. On tärkeää sopia osapuolten kanssa, mitkä asiat kuuluvat tuki- ja ylläpitotöiden piiriin, muutoshallinta, konfiguraationhallinta ja kaikkiin näihin liittyvät roolit. Myös organisaation sisäisesti on tärkeää

sopia miten esimerkiksi tuki- ja palvelupyyntöprosessi toimii. Kuka tekee mitäkin, missä järjestyksessä, mikä on tuki- tai palvelupyynnön työnkulku. (Hanna, ym. 2014, 113)

7.5 Palvelutasosopimusten neuvottelu, dokumentointi ja hyväksyntä

Palvelutasosopimus on hyväksyttävä ennen, kuin uusi tai muuttunut palvelu viedään tuotantoon. Sopimuksesta tulee selvitä palvelun tavoitteet, joihin pyritään ja määritetyt roolit sekä palvelun tuottajalle että asiakkaalle. Uuden palvelun palvelutasosopimuksessa määritetyt tavoitteet usein saadaan suunniteltua jo palvelusuunnittelun vaiheessa. Muuttuneen palvelun tavoite usein määrittyy kun palvelutasovaatimuksia määritetään. Jos organisaatio on vasta perustamassa palvelutasonhallintaa, eikä nykyisille palveluille ole olemassa palvelutasosopimuksia, voi määrittely vaatia nykyisten palvelujen palvelutasojen mittaamista, seuraamista ja raportointia, jonka perusteella voi lähteä neuvottelemaan asiakkaan kanssa palvelutasonhallinnan tavoitteista. Voi olla houkuttelevaa sopia tavoitteista, joita ei suoraan voi mitata, mutta vain mitattavat tavoitteet pitäisi kirjata palvelutasosopimukseen (Hanna, ym. 2014, 113)

Palvelutasosopimusta luodessa voidaan hyödyntää sovittuja palvelutasovaatimuksia ja muista asiakkaalta saatuja tietoja tarvittavasta palvelutasosta. Näiden pohjalta kannattaa luoda ensimmäinen versio, josta sopimusta lähdetään iteroivasti kehittämään ja neuvottelemaan yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelutasonhallinnan ja palvelun tavoitteiden tulee olla sillä tasolla, että tavoitteet ovat saavutettavissa ja että kaikille osapuolille on roolit selvät. Kaikkien osapuolien tulee olla selvillä siitä, mitä heiltä vaaditaan, jotta palvelusopimuksessa määritetyt tavoitteet saavutetaan. Tämän jälkeen palveluun tuottamiseen liittyvät sisäiset ja ulkoiset hankintasopimukset on tehtävät ja päivitettävä tukemaan palvelutasosopimusta. Palvelun ylläpidon alkuvaiheessa on hyvä mitata toteutumaa verrattuna tavoitteisiin, jotta nähdään päästäkö niihin vai onko tarvetta muutoksille. Muutokset on ensisijaisesti tehtävä tapaan, jolla palvelun tavoitteet saavutetaan ja ne pitää hyväksyä asiakkaan kanssa. Kun palvelutasosopimusta on neuvoteltu iteroiden se pitää hyväksyä asiakkaan ja toimittajan puolelta asianmukaisten johtohenkilöiden toimesta. Tällä pyritään saamaan vankka sitoutuminen molemmille osapuolille, jotta toiminta vastaisi palvelutasosopimusta. (Hanna, ym. 2014, 113-114)

Kun palvelutasosopimus on valmis ja osapuolten hyväksymä, on varmistettava että kaikki palvelun parissa toimivat ovat tietoisia palvelun tavoitteista. Palvelutoimittajan puolelta on tärkeää, että tuki- ja ylläpitotehtävissä toimivat ovat sitoutuneita sovittuun palvelutasonhallinnan prosessiin ja noudattavat tarkasti palvelutasosopimusta. Yleensä tukitiimin henkilöt ovat rajapinta asiakkaan välille, joten heidän sopimuksen mukainen toiminta saa myös asiakkaan toimimaan sovitusti. (Hanna, ym. 2014, 114)

7.6 Palvelutasonhallinnan seuraaminen

Laadun seuraamisen kannalta tärkeää on se, että palvelutasosopimukseen ei pidä sisällyttää sellaista mitä ei voi seurata tai mitata yhteisesti sovitulla tavalla. Tällaisten kohtien lisääminen johtaa lähes aina riitoihin, joka saattaa johtaa organisaatiossa suuriinkin rahan menetyksiin. Seurannan valmiuksia onkin tarkistettava koko palvelutasosopimuksen teon ajan. (Hanna, ym. 2014, 115)

Olennaista on, että palvelun laadun seuraaminen on linjassa asiakkaiden todelliseen käsitykseen palvelusta, joka voi joskus olla hankala saavuttaa. Esimerkiksi jos palvelu ei syystä tai toisesta ole käytettävissä, mutta palvelimet on pystyssä, ei asiakas ole kiinnostunut siitä, että palvelin on pystyssä. Asiakasta kiinnostaa voiko hän käyttää palvelua tai sen osaa vai ei. Mahdollisimman monia palvelun eri komponentteja, kuten edellä mainittuja servereitä pitäisi seurata, mutta se on haastellista ja usein myös kallista. (Hanna, ym. 2014, 115)

Usein palvelutoimittajilla on käytössään erilaisia työkaluja palvelun tason seuraamiseksi. Yleinen Service Desk-työkalu on IT-palvelunhallinnan järjestelmä (IT Service Management). Tällaisten järjestelmien avulla palvelun tuki- ja ylläpitotöitä tekevät henkilöt vastaanottavat asiakkaiden tuki- tai palvelupyynnöitä. Järjestelmiin voidaan asettaa palvelutasosopimuksissa määritetyt tukipyynnöiden reagointiajat ja vasteajat, joiden puitteissa pyyntö pitää käsitellä ja palvelutasonhallinnan kannalta on todella tärkeää, että ne on asetettu oikein järjestelmään. Näin saadaan varmistettua, että palvelutasosopimusta noudatetaan ja seurataan helposti palvelun tavoitteiden saavuttamista. (Hanna, ym. 2014, 115)

7.7 Palveluraporttien tuottaminen

Palvelutasosopimuksen hyväksynnän jälkeen on tärkeää aloittaa palvelun seuranta ja seurannan raporttien tuottaminen on käynnistettävä. Raportteja on tuotettava tarpeeksi usein ja raportoinnin aikaväli, tapa ja muoto on sovittava yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa on myös hyvä sopia palvelun seurantakokouksia, joita pidetään tietyin väliajoin, jossa katselmoidaan palvelutasoa ja suoritetaan sovittua raportointia. Seurantakokouksiin tuotetaan tarvittava materiaali ja se on suositeltavaa lähettää asiakkaan puolelta kokoukseen osallistuville, jotta asiakas ehtii tarvittaessa ottaa etukäteen kantaa materiaaliin. (Hanna, ym. 2014, 116)

Palvelutasoraportoinnin pitäisi sisältää yksityiskohtaista tietoa palvelun suorituskyvystä ja palvelutasosta peilaten sovittuihin palveluvaatimuksiin ja tavoitteisiin. Ei kannata aliarvioida tuotettavia raportteja, vaan ne kannattaa tehdä laajasti eri osa-alueilta. Asiakasta voi kiinnostaa jokin tietty raportti enemmän kuin toimittaja kuvittelee. Tämän takia palvelutasosopimuksessa on hyvä määritellä miten ja minkälaisia raportteja tuotetaan. Yrityksen on luonnollisesti järkevää neuvotella sopimukseen raportointimalli, johon tarvittava tieto on saatavilla nykyisistä järjestelmistään. Raportoinnissa kannattaa ottaa mukaan nykyisen suorituskyvyn tiedon lisäksi myös aikasempia suorituskykytietoja, jotta palvelutason parantamisen vaikutuksia voidaan mitata ja arvioida. (Hanna, ym. 2014, 116)

7.8 Seurantakokoukset ja parannuskohteiden tunnistaminen

Palvelun seurantakokoukset tulee pitää säännöllisin väliajoin asiakkaan tai asiakkaan edustajien kanssa ja siellä tarkastellaan palvelun toteutumaa edellisellä jaksolla sekä käydään läpi asioita, joita ensi seurantajaksolla on tulossa. Seurantakokouksia pidetään normaalisti kuukauden välein, mutta näitä on hyvä pitää ainakin neljästi vuodessa. (Hanna, ym. 2014, 116-117)

Palvelun kehityskohteista keskustellaan ja niistä sovitaan erilaisia toimenpiteitä sille, kenelle palvelutasosopimuksessa määritetty toimenpide tai osa-alue kuuluu. On äärimmäisen tärkeää, että kaikki toimenpiteet kirjataan ja dokumentoidaan, jotta niiden tilanne voidaan käsitellä seuraavassa seurantakokouksessa. Tapaamisessa on syytä tarkastella onko palvelun taso sovittulla mallilla ja jos ei ole, niin täytyy keskustella miksi ja mistä syystä näin on, sekä tarvittaessa keskustella uudelleen, onko palvelutavoitteet ja vaatimukset realistisia saavuttaa. (Hanna, ym. 2014, 116)

7.9 Asiakastyytyvyyden kokoaminen, mittaaminen ja kehittäminen

On joukko asioita, joita ei voida mitata mekaanisesti tai menetelmällisesti, esimerkiksi asiakkaan tunteet. Vaikka palvelussa olisi ollut useita häiriöitä, asiakas voi esimerkiksi olla hyvin tyytyväinen tapaan, jolla toimittaja on tarttunut toimeen eri kehitysideoiden kohdalla, miten häiriötä vähennettäisiin. Toisaalta, asiakas voi olla hyvinkin pettynyt esimerkiksi yksittäisen tukitiimin jäsenen toimintaan, vaikka kaikki palvelutasovaatimukset olisikin täytetty. Liiketoimintasuhteiden hallinnan prosessi huolehtii asiakastyytyvyydestä koko palvelutarjonnan osalta, mutta palvelunhallinnan aktiviteetit keskittyvät asiakastyytyvyyteen jonkun tietyn palvelun tason näkökulmasta. (Hanna, ym. 2014, 117)

Palvelun alusta alkaen on viisasta koittaa hallita asiakkaan oletuksia palvelusta asettamalla sopivat tavoitteet. Palvelutasosopimukset ovat vain dokumentteja, eivätkä ne itsessään muuta olennaisesti tuotettavan palvelun laatua, mutta toki voivat vaikuttaa palvelun osalta vallitsevaan kulttuuriin asiakkaan ja toimittajan välillä. Siksi on syytä olla kärsivällinen kun palvelun odotuksia luodaan. (Hanna, ym. 2014, 117)

Asiakkaiden tunteja palveluista voidaan saada seuraavin keinoin:

- Säännölliset asiakastytyväisyyskyselyt
- Palautteen kysyminen seurantakokouksissa
- Palautteen kysyminen tuki- ja palvelupyynnön yhteydessä
- Paperilla kyselylomakkeilla
- Analysoimalla kehuja ja valituksia

Jos mahdollista, kannattaa palvelutasosopimukseen tehdä tavoitteet, jotka asiakastytyväisyydessä pitää saavuttaa. Palvelutasonhallinnan täytyy pitää huoli siitä, että kaikki asiakaspalautteet käsitellään ja analysoidaan, jotta voidaan tehdä tarvittavia kehitysliikkeitä asiakastytyväisyyden parantamiseksi. (Hanna, ym. 2014, 117-118)

Yksi oppimisen ja kehittymisen lähtökohdista on palautteen saaminen. Usein palautteen merkitystä yksilölle korostetaan, mutta se on myös hyvin tärkeää yritykselle tai organisaatiolle. (Sydänmaalakka 2004, 63) Asiakaspalautteen saaminen, seuraaminen ja ennen kaikkea niiden käsittely on tärkeää sovitun palvelutason ylläpitämisessä. Asiakaspalaute on suoraa informaatiota palvelutasovaatimusten toteutumista. (Hanna, ym. 2014, 120)

7.10 Palvelutasonhallinnan haasteet ja riskit

ITIL v3 mukaan palvelutasonhallinnan keskeisimmät haasteet on tunnistaa ja osallistaa asiakkaan puolelta oikeat henkilöt palvelutasosopimuksen luonnosteluun ja siitä sopimiseen. Tästä voi koitua ongelmaksi se, että esimerkiksi johtajalla, joka maksaa palvelun, voi olla erilaiset vaatimukset ja tavoitteet, kuin variniaisilla palvelun loppukäyttäjillä. Palvelutasosopimusta sovittaessa on todella tärkeää, että olennaiset näkökulmat kootaan ja otetaan huomioon. Palvelutasosopimus on molempien osapuolien sopimus, joten on varmistettava, että palvelutuotantoon osallistuvat henkilöt ovat mukana. Mahdollisia palvelutasonhallinnan riskejä on esimerkiksi liiketoiminnan mukanaolon ja sitoutumisen puute, sekä oikeanlaisten ja asianmukaisten resurssien ja prosessityökalujen puute. (Agutter, ym. 2014, 14)

8 Syventyminen valitun kohdettiin palvelutasonhallintaan

Tiimi B:n palvelutasonhallintaa tutkittiin jo olemassa olevan dokumentaation ja havaintojen perusteella. Kohdeyrityksellä on olemassa valmiina palvelutasonhallinnan prosessi, jota käytetään tuotettaessa palveluja asiakkaille ja myös oman yrityksen sisällä tuotettaviin palveluihin. Koko yrityksen kattavassa palvelutasonhallinnan prosessissa on käytetty hyödyksi ITIL:in tarjoamaa palvelutasonhallinnan prosessia. Kohdeyrityksen Tiimi B pyrkii parhaan kyvyn mukaan toteuttamaan yritystason palvelutasonhallinnan prosessia. Sen seuraamisesta on vastuussa tiimin palvelupäällikön roolissa toimivat henkilöt.

Kohdeyrityksen Tiimi B tekee pääasiassa palvelujen ylläpito- ja tukitöitä asiakkaiden järjestelmiin. Palvelut ovat pääasiallisesti saman tiimin vanhoja toimitusprojekteja, jonka aikana on sovittu palvelutasovaatimuksista, kun palvelussa on siirrytty palvelun ylläpitovaiheeseen. Ylläpidettävä palvelu on monessa tapauksessa toimitettu useita vuosia sitten, joten noudatettavat palvelutasosopimukset ja määrityksen palvelun tavoitteista ovat useamman vuoden takaa. Jokaisesta tiimin ylläpitämästä palvelusta on olemassa ylläpitosopimus, jonka liitteissä on määritetty palvelutasovaatimukset. Kaikkien ylläpidettävien palvelujen palvelutasovaatimukset on dokumentoitu ja hyväksytty yhdessä asiakkaan kanssa osana ylläpitosopimuksia ja ne ovat tarvittaessa jokaisen tiimin jäsenen saatavilla.

Tässä opinnäytetyössä saa toimeksiantajan luvalla esittää vain yleisellä tasolla esimerkkejä palvelusopimuksissa olevista palvelutasovaatimuksista. Yleisimpiä palvelutasovaatimuksia Tiimi B:n ylläpitämistä palveluista ovat palveluaika, vasteajat tuki- ja palvelupyynnöille, roolit ja vastuut sekä asiat, jota palvelusta pitää raportoida ja millä aikavälillä. Myös häiriöiden priorisoimista varten on sovittu virheiden määritelmät esimerkiksi A-luokka, B-luokka ja C-luokka (Taulukko 1.).

Häiriötaso	Palveluaika	Vasteaika
A-luokka (palvelupyyntö)	Ma-pe 8:00-16:00	2 työpäivä
B-luokka (ongelmaselvitys)	Ma-pe 8:00-16:00	1 työpäivä
C-luokka (kriittinen)	Ma-pe 8:00-16:00	4 tuntia

Taulukko 1: Esimerkki tuki- ja palvelupyyntöjen palvelutasovaatimuksista

Palvelutasonhallinnan helpottamiseksi kohdeyritys tarjoaa Tiimi B:lle mahdollisuuden käyttää erilaisia IT-palvelunhallinnan järjestelmiä, joilla voidaan hallita asiakkaiden palvelujen

tasoa organisoidummin ja tehokkaammin. Järjestelmien välille on tehty eritasoisia integraatioita, jotta palvelujen ylläpito, tukipyyntöjen käsittely, raportointi ja palautteiden käsittely on helppoa ja järjestelmällistä. IT-palvelunhallinnan järjestelmiin on asetettu palvelutasosopimuksen mukaiset palvelutasovaatimukset. Tuki- tai palvelupyynnölle voidaan asettaa sopimuksessa määritellyt häiriötasot, jotka edelleen määrittävät automaattisesti reagointi- ja ratkaisuaajat, jonka puitteissa pyyntö tulee ottaa käsittelyyn tai ratkaista. Eri asiakkuuksissa ja myös saman asiakkuuden eri palveluissa on eroja palvelutaso vaatimuksissa, joten päivittäinen sopimuksissa sovittujen vaatimusten silmäily olisi resurssien tuhlaamista. Havaintojen perusteella järjestelmät tuovat tehokkuutta päivittäiseen tekemiseen ja näin parantavat palvelutasonhallintaa.

Toteuttaessaan palvelutasonhallinnan prosessia Tiimi B kerää asiakaspalautetta sekä tuki- ja palvelupyyntöjen yhteydessä että erilaisissa palvelujen seurantakokouksissa, jotka järjestetään asiakkaan edustajien kanssa. Palvelutasoa mitataan Tiimi B:ssä esimerkiksi tuki- ja palvelupyyntöjen vasteaikojen osalta ja kuinka niihin on päästy. Seurantakokouksien yksi osa on palvelusopimuksessa määritettyjen asioiden raportointi ja palvelun raportoinnista asiakkaalle on vastuussa tiimin palvelupäällikkö.

Koko tiimi on vahvasti tärkeässä osassa toteuttamassa palvelutasonhallinnan prosessia, mutta palvelutasonhallinnan seurannasta on vastuussa palvelupäällikkö. Palvelupäällikön tehtäviä on esimerkiksi:

- Palvelujen suorituskyvyn seuraaminen suhteessa palvelutasosopimukseen
- Palveluraporttien tuottaminen
- Seurantakokousten pitäminen
- Asiakastyytyväisyyden seuraaminen, mittaaminen ja parantaminen
- Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen
- Palvelutasosopimusten katselmointi ja uudistaminen yhdessä sisäisen liiketoiminnan ja asiakkaiden kanssa
- Uusien tai muuttuneiden palveluiden palvelutasovaatimusten määrittely, dokumentointi ja hyväksytys.

Tiimi B toteuttaa palvelutasonhallinnan prosessia koko yrityksen mallin mukaisesti, joten pääpiireissään se perustuu ITIL:in tarjoamaan malliin.

9 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

ITIL-viitekehys on palvelunhallinnan parhaiden käytäntöjen lähde ja tämän opinnäytetyön luvussa 7 syvennyttään ITIL v3 tarjoamiin palvelutasonhallinnan parhaisiin käytäntöihin. Kohdeyrityksellä on palvelutasonhallinnan prosessi, joka perustuu ITIL:in tarjoamiin parhaisiin käytäntöihin, joten myös tutkimuksen kohteena olleen Tiimi B:n palvelutasonhallinta on pääasiassa ITIL:in mukainen. Opinnäytetyöprosessin aikana tehtyjen havaintojen ja kohdeyrityksen nykyisen dokumentaation perusteella olisi hyvä kiinnittää erityishuomiota muutamiin kohtiin nykyisessä palvelutasonhallinnassa.

Tiimi B tuottaa kohdeyrityksen asiakkaille tietojärjestelmiä ja tiimi toimii järjestelmien tuki- ja ylläpitotehtävissä. Monet ylläpidettävät järjestelmät on useamman vuoden takaisia toimitusprojekteja ja palvelutasosopimukset on luotu toimitusprojektin yhteydessä, kun palveluissa on siirrytty ylläpitovaiheeseen. ITIL:in mukaan palvelutasosopimukset on pidettävä ajan tasalla ja sopimuksia on katselmoitava tietyin väliajoin, kuitenkin vähintään vuosittain. Vuositaisella sopimusten tarkastelulla voidaan varmistaa se, että sopimukset ovat ajan tasalla, kattavia ja tukevat edelleen liiketoiminnan asettamia vaatimuksia ja strategiaa. (Hanna, ym. 2014, 118)

Katselmoinnissa tulee varmistaa, että kaikki sopimusten alaisten palveluiden tavoitteet ja vaatimukset ovat edelleen olennaisia palveluiden hallinnan näkökulmasta. Jos katselmoinnin yhteydessä selviää tarvittavia kehityskohtia vaatimuksiin ja tavoitteisiin, on ne hyvä ottaa esille esimerkiksi asiakkaan kanssa pidettävissä palvelun seurantakokouksissa.

Tämän opinnäytetyön luvussa 7.6 todetaan, että palvelutasosopimukseen ei pidä sisällyttää sellaisia asioita, joita ei voi seurata tai mitata yhteisesti sovitulla tavalla. Palvelutasosopimusten vuosittaisen katselmoinnin yhteydessä Tiimi B:n osalta on hyvä tarkistaa, että kaikkien palveluiden osalta sopimukseen kirjatut tavoitteet ja vaatimukset ovat edelleen seurattavissa ja mitattavissa. Jos muutoksia pitää tehdä, tulee asiakas ottaa mukaan muutosten tekemiseen. Käytännössä muutokset pitää myös tehdä käytössä olevaan IT-palvelunhallinta järjestelmään. (Hanna, ym. 2014, 119)

Kaikista Tiimi B:n ylläpitämien järjestelmien palvelutasonhallinnan dokumentaatiosta ei tule ilmi ylläpidon kunkin osapuolen roolit ja vastuut tai ne eivät ole tarpeeksi hyvin saatavilla. ITIL tarjoaa roolien ja vastuiden määrittämiseen työkaluksi RACI-mallia (Taulukko 2.), joka liitetään osaksi palvelutasosopimusta. RACI-on lyhenne sanoista:

- Vastuullinen (responsible) eli rooli, joka on vastuussa varinaisen työn tekemisestä

- Tulosvastuullinen (accountable) on rooli, joka omistaa toimenpiteen ja sen lopputuloksen. On toimenpiteestä tulosvastuussa
- Konsultoiva (consulted) rooli, joiden asiantuntemusta voidaan käyttää ja mielipidettä voidaan kysyä. Osallistuu antamalla tietoa.
- Tiedotettava (informed), rooli, jotka tulee pitää ajan tasalla toimenpiteen edistymisestä.

RACI-malli on ikään kuin palvelunhallinnan toimenpidelistaus, johon voidaan määrittää yhdessä asiakkaan kanssa roolit ja vastuut suhteessa ylläpidon prosesseihin ja aktiviteetteihin. (Agutter, ym. 2014, 14)

	Toimittaja	Asiakas	3-osapuoli
Tehtävä 1	R	AC	I
Tehtävä 2	I	AR	I
Tehtävä 3	AR	I	I
Tehtävä 4	C	AR	I
Tehtävä 5	C	I	AR

Taulukko 2: Esimerkki yksinkertaisesta RACI-matriisista

Opinnäytetyöprosessin aikana saatujen havaintojen perusteella olisi hyvä käydä tiimin sisäisesti läpi palvelutasojen määritykset niin, että kaikki tiimin jäsenet ovat niistä tietoisia. Se, että kaikki jäsenet ovat tietoisia palvelutasovaatimuksista ja niiden määrityksistä, toisi selkeyttä tiimin tekemiseen ja lisäisi mahdollisuuksia palvelun tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin palvelupäällikön roolissa toimivat henkilöt ovat vastuussa palvelutasonhallinnan seuramisesta ja heidän vastuulleen olisi hyvä lisätä varmistus siitä, että tiimin jäsenet ovat tietoisia kaikkien palveluiden palvelutasovaatimuksista. Palvelupäällikölle voitaisi esimerkiksi luoda listaus palvelutasonhallinnan prosessin sisällöstä, joka tulee käydä kaikkien tiimien jäsenten kanssa läpi. Tätä kautta myös uusien henkilöiden tiimiin mukaan tuleminen helpottuu ja toimintamalli on yhtenäinen alusta alkaen.

10 Yhteenveto

Työn tarkoituksena oli tutkia yrityksen yhden tiimin palvelutasonhallintaa ja antaa kehitysehdotuksia ITIL-viitekehyksen pohjalta. Toimeksiantajana toimivan yrityksen palvelunhallinnan prosessit, mukaan lukien palvelutasonhallinnan prosessi, perustuvat ITIL:in tarjoamaan

näkökulmaan palvelunhallinnasta. Tästä syystä myös tutkimuskohteena olleen yrityksen Tiimi B:n palvelutasonhallinta on omaksunut ITIL:in tarjoamia parhaita käytäntöjä. Tutustuessani Tiimi B:n nykyiseen palvelunhallinnan dokumentaatioon pystyin helposti toteamaan, että esimerkiksi palvelutasonhallinnan perusteet ovat tiimin palvelutasonhallinnan prosessia. Palvelutasosopimukset on olemassa ja niiden rakenne on selkeä ja suunniteltu. Sopimuksissa on kirjattu palvelun tavoitteet, vaatimukset ja se miten niiden toteutumasta raportoidaan. Tiimillä on sovittu yhdessä asiakkaiden kanssa palvelukatselmointeja eli seurantakokouksia, jossa yhdessä asiakkaan kanssa voidaan tutkia ja kehittää toimintaa palvelun ympärillä.

Kuten Hanna, Rudd, Hunnebeck ja Lacy (2014, 3-4) mainitsevat, ITIL on IT-palvelunhallinnan alueella tunnetuin ja eniten luotettu parhaiden käytäntöjen ohjeistokokonaisuus, joka oli yksi merkittävistä lähtökohdista toimeksiannolleni. Tämän hetkisiin kokemuksiini perustuen, mielestäni ITIL-viitekehys sopii dynaamisessa ympäristössä toimivien yritysten toiminnan, suorituskyvyn ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen, koska tarjotut parhaat käytännöt antavat tähän helpon ja käytännönläheisen lähestymiskeinon.

Vaikka Tiimi B:n toiminta perustuu ITIL:in tarjoamaan malliin palvelutasonhallinnasta, täytyy tiimin toiminnassa kiinnittää huomiota palvelutasosopimusten ajankohtaisuuteen. Tiimi B:n ylläpitämät palvelut ovat usean vuoden takaa, joten palvelutasosopimukset tai joku niiden osa saattaa vaatia päivitystä. Tähän suositellaan, että tiimin palvelutasonhallinnan prosessiin otetaan ITIL:in ehdottamat vuosittaiset palvelutasosopimusten katselmoinnit, jotta näiden sisältö olisi aina ajankohtaista. Osaksi palvelutasosopimuksen sisältöä suositellaan kaikissa ylläpidettävissä palveluissa otettavaksi käyttöön RACI-malli, jolla saataisi selkeyttä ja yhtenäisyyttä siihen tapaan, jolla palveluiden eri osapuolien vastuualueet kuvataan. Tällä luotaisi yhtenäisen toimintatapa kaikkien asiakkuuksien osalta ja samalla saadaan asiakkaalle luotua kuvaa siitä, että palvelun toimittaja toimii ammattimaisesti ja selkeällä toimintamallilla.

Lähteet

APMG International. ITIL Certification - IT Service Management. 2016. Viitattu 7.12.2016
<http://www.apmg-international.com/en/qualifications/itil/itil.aspx>

Axelos - ITIL Credit System. 2016. Viitattu 18.02.2017
<https://www.axelos.com/certifications/itil-certifications/itil-credit-system>

Agutter, C., Cartlidge, A., Hanna, A., Rance, S., Rudd, C., Sowerby, J. & Windebank, J., P. 2013. ITIL Perustason käsikirja. Iso-Britannia: TSO

Hanna, A., Rudd, C., Hunnebeck, L. & Lacy, S. P. 2014. ITIL Service Design. Iso-Britannia: TSO

ITIL Central. 2005. A Short History of ITIL. Viitattu 28.11.2016. <http://itsm.fwtk.org/History.htm>

ITIL ja Parhaat käytännöt. s.a. IT Service Management Forum Finland ry. Viitattu 28.11.2016. <http://itsmf.fi/itil-parhaat-kaytannot/>

A Brief History of ITIL. 2013. Viitattu 28.11.2016. <http://itservicemngmt.blogspot.fi/2007/09/brief-history-of-itil.html>

ITIL Foundation luentomateriaali. 2015. Helsinki: Wakaru Oy

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 9. Painos. Helsinki: Talentum Oyj

Kuviot

Kuvio 1: ITIL palvelun elinkaari (Wakaru 2014, 10).....	8
Kuvio 2: ITIL Credit System (Axelos 2016).	9
Kuvio 3: IT-palvelunhallinnan vaatimukset	10
Kuvio 4: PDCA-sykli	15
Kuvio 5: ITIL palvelutasonhallinnan prosessi (Wakaru 2014, 33)	16
Kuvio 6: Esimerkki monitasoisesta palvelutasosopimuksesta	17

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki tuki- ja palvelupyyntöjen palvelutasovaatimuksista.....	25
Taulukko 2: Esimerkki yksinkertaisesta RACI-matriisistä	28