



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Toiminnanohjausjärjestelmän tukipalvelun käyttöönotto ja kehittäminen kiinteistöpalveluilla

Kapanen, Minna

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Toiminnanohjausjärjestelmän tukipalvelun  
käyttöönotto ja kehittäminen kiinteistöpalveluilla

Minna Kapanen  
Matkailu- ja palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2016

Minna Kapanen

## Toiminnanohjausjärjestelmän tukipalvelun käyttöönotto ja kehittäminen kiinteistöpalveluilla

Vuosi 2016 Sivumäärä 41

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kehityssuunnitelma toiminnanohjausjärjestelmän tukipalveluille. Toiminnanohjausjärjestelmän ja tukipalveluiden käyttöönotot suoritettiin samanaikaisesti kahdessa eri pilottiyksikössä. Kehityssuunnitelma laadittiin neljän viikon käytön perusteella. Kehityskohteet kartoitettiin, jotta jatkossa pystyttäisiin reagoimaan heti mahdollisiin epäkohtiin, ja tuottamaan laadukasta palvelua seuraavissa käyttöönotoissa sekä jatkuvaan ylläpitomalliin siirryttäessä.

Toimeksiantajana oli Lassila & Tikanoja (L&T), joka on suomalainen kiinteistöpalvelualan yritys. Yrityksen toimialoja ovat kiinteistöpalvelut, ympäristöpalvelut, teollisuuspalvelut ja uusiutuvat energialähteet. Yrityksessä on meneillään mittava strateginen kehitysohjelma, jonka tavoitteena on luoda kiinteistöpalveluille yhtenäinen palvelutuotannon toimintamalli ja sitä tukevat järjestelmäratkaisut. Käyttöönotto tapahtuu vaiheistettuna jalkautuksena palvelulinjoittain vuosien 2016-2018 aikana.

Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin näkökulmia palvelujohtamiseen. Palvelujohtaminen on suuressa roolissa palvelun tuottamisessa. Sen avulla saadaan ymmärrys, minkälaista palvelua asiakkaat haluavat ja tarvitsevat sekä miten sitä aletaan heille tuottaa. Palvelujohtamiseen liittyy olennaisesti palveluiden tuottamisen lisäksi palveluprosessit, palvelu, palvelun laatu ja asiakaskokemus. Tukipalveluiden toteuttamisessa on tärkeää tuottaa asiantuntevaa ja asiakaslähtöistä palvelua loppukäyttäjille. Palvelut muodostuvat prosesseista, joissa loppukäyttäjän osallistumisella sekä heille tuotettavalla ja muodostuvalla asiakaskokemuksella on suuri merkitys. Asiantuntijapalveluissa vuorovaikutus palvelun tuottajan ja loppukäyttäjän välillä korostuu entisestään.

Työssä käytetyt menetelmät olivat dokumenttianalyysi, havainnointi, haastattelu ja kysely. Kyseessä oli yrityksen sisäinen projekti, joten aineistoa oli mahdotonta hankkia millään muulla tavalla. Olemassa olevaa aineistoa oli paljon saatavilla eri henkilöiden laatimina yrityksen intranetissä sekä eri projektien työtiloissa. Opinnäytetyön laatija työskentelee yrityksessä, joten omakohtaista tietoa oli tämän aineiston lisäksi oman työnkuvan kautta.

Käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla saatujen tulosten perusteella laadittiin kehityssuunnitelma. Suunnitelmaan valittiin viisi kehittämiskohdetta, jotka kuvattiin perustellusti ja jokaiselle kehittämiskohteelle esitettiin ratkaisuehdotus. Kehityskohteiksi valittiin pääkäyttäjien osaamisen laajentaminen, työvuorosunnittelu tukipalvelua tuottaville, resurssit ja roolit, loppukäyttäjien valmennukset ja käyttöohjeet sekä informaation kulku.

Kehityssuunnitelma on arvioitu yrityksen taholta ja sitä pidettiin toteuttamiskelpoisena. Kehityssuunnitelmaa tullaan hyödyntämään suunniteltaessa seuraavia käyttöönottoja ja jatkuvan ylläpidon tukimallia. Kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi hyvän palvelun varmistamiseksi ja kehittämistyössä täytyy olla valmis nopeaan reagointiin tarvittaessa.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelu, palvelujohtaminen, palvelun laatu, palveluprosessit

Minna Kapanen

**The Introduction and Developmet of Support Services of an Enterprise Resource Planning System in Facility Services**

Year	2016	Pages	41
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to design a development plan for the support services of an enterprise resource planning system (ERP). Both the ERP and support services were deployed at the same time for two business units. The development plan was designed based on the results of a four week period starting from deployment. Areas requiring improvement were identified in order to ensure a high quality of service and quick response times in both future deployments and continuous use.

The thesis was commissioned by Lassila & Tikanoja (L&T), which is a Finnish company operating in facility services, environmental services, industrial services and renewable energy sources. L&T has launched a significant strategic development program with the aim of designing a new, shared service delivery operating model for Facility Services. The program includes the implementation of any ICT systems the operating model requires. The implementation will take place in 2017-2018, and is phased by service lines within property services.

The theoretical framework of the thesis revolves around service management. Service management plays an important part in producing services, as it defines what kind of service the customer expects and how the service should be produced. In addition to providing services, service management includes service processes, service quality and customer experience, as well as the service itself. When providing support services, it is important to ensure professional and customer-oriented services for the end user. The end users' participation and user experience play a major role in the processes of which the service itself consists of. Interaction between service delivery and the end user plays an even more important role when it comes to expert services.

The used research methods were document analysis, observation, interviews and questionnaires. Most of the existing internal material was available on the intranet as well as scattered in multiple project workspaces. Personal experience also played a part, as the author of the thesis took part in the project itself.

A development plan was designed based on the results the research. Five different areas of improvement were chosen for the development plan. Each area of improvement was documented and a solution was presented to each one. The areas of improvement are competence development, work shift planning for the support services, resources and roles, end user training and instructions and information flow.

The development plan was evaluated by the commissioner and it was found feasible. The development plan will be utilized in the planning of upcoming deployments, as well as in designing continuous support for the ERP. The development should be a continuous process in order to ensure good services, and in development one should be capable of reacting quickly when needed.

Keywords: customer experience, services, service management, service processes, service quality

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimintaympäristön ja kehitysohjelman esittely.....	7
	2.1 Lassila & Tikanoja Oyj.....	7
	2.2 Kehitysohjelman kannalta keskeisiä asioita .....	8
3	Näkökulmia palvelujohtamiseen.....	13
	3.1 Palvelujohtaminen .....	14
	3.2 Palveluprosessit .....	15
	3.3 Palveluiden ja palvelun laadun tuottaminen .....	17
	3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen .....	21
4	Kehittämisen prosessin kuvaus .....	23
	4.1 Käytetyt menetelmät.....	24
	4.2 Toteutusvaihe.....	26
	4.3 Aineiston analysointi.....	27
5	Tulokset.....	28
	5.1 Tulosten esittely .....	28
	5.2 Tulosten tarkastelu .....	30
	5.3 Kehityssuunnitelman esittely .....	31
	5.4 Kehityssuunnitelman arviointi.....	32
6	Johtopäätökset .....	33
	Lähteet .....	35
	Kuviot .....	37
	Liitteet.....	38

## 1 Johdanto

Kiinteistöpalveluyritys Lassila & Tikanojalla otetaan käyttöön toiminnanohjausjärjestelmä ja samalla aletaan tuottaa järjestelmän tukipalveluita loppukäyttäjille. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on yksi osa laajempaa kokonaisuutta, kiinteistöpalveluiden strategista kehitysohjelmaa, joka tähtää kannattavaan palvelutuotannon toimintamalliin. Ohjelma käynnistyi 2014 ja sen on arvioitu valmistuvan vuonna 2018.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tukipalvelun käyttöönotto toiminnanohjausjärjestelmän Kiinteistöhuollon pilotissa. Toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön porrastetusti palvelulinjoittain. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia tukipalvelun jatkuvaan järjestelmätuen ylläpitomalliin siirryttäessä sekä seuraavia käyttöönottoja varten. Työn tavoitteena oli tunnistaa ja kartoittaa mahdolliset ongelmat sekä kehittämistä vaativat asiat järjestelmätuen kannalta. Tällä keinoin pystytään varmistamaan palvelun sujuva toiminta jatkossa.

Opinnäytetyö laadittiin Lassila & Tikanojan toimeksiantamana. Työtä on tarkoitus hyödyntää tukipalvelun kehittämisessä. Tukiorganisaation toimivuutta testattiin KIITO-järjestelmän pilotivaiheen yhteydessä. Havainnointi tehtiin kahden pilottiyksikön kolmessa eri toimipaikassa: Espoossa, Lohjalla ja Turussa. Lopputyön tavoitteena oli tänä aikana tunnistaa ja kartoittaa, miten järjestelmän tukipalvelua tulisi jatkossa kehittää ja tuottaa varsinaisissa käyttöönotoissa sekä muilla palvelulinjoilla.

Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, ja siinä on käytetty menetelminä dokumenttianalyysia ja kokemustietoa. Opinnäytetyön laatija on työskennellyt yrityksessä kaksi vuotta toimien koko ajan pääsääntöisesti KIITO-projektissa. Tällä hetkellä opinnäytetyön laatijan työnkuva on toimia yhtenä järjestelmän pääkäyttäjänä (KIITO-tuki). Dokumenttianalyysin ja kokemustiedon lisäksi muita työssä käytettyjä menetelmiä olivat havainnointi, haastattelu ja kysely.

Aineistoa kerättiin pilottiyksiköiden kiinteistöhoitajilta ja työnjohtajilta, järjestelmän pääkäyttäjiltä sekä KIITO-taituriksi nimetyiltä yksikön avainkäyttäjiltä. Tarkoituksena oli kerätyn tiedon perusteella tuottaa kehitysideoita nykyisen toimintamallin kehittämiseen entistä paremmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Vastauksien perusteella pyrittiin tunnistamaan konkreettiset kehityskohdat, ja osittain esittää ratkaisuja niihin. Kehityssuunnitelma on annettu yrityksen käyttöön, ja sen käyttökelpoisuus on arvioitu yrityksen taholta.

## 2 Toimintaympäristön ja kehitysohjelman esittely

Toimintaympäristönä on kiinteistöpalvelut, jolla käsitetään koko kiinteistön elinkaaren kattavat hoito- ja ylläpitopalvelut sekä toimitila- ja käyttäjäpalvelut. Kiinteistöpalveluja ovat mm. kiinteistöhuolto, kiinteistötekniikka, siivous- ja tukipalvelut, toimitila- ja käyttäjäpalvelut, energiahallintapalvelut ja jätehuolto. Uudentyyppisten palvelujen määrä kasvaa koko ajan kiinteistöpalvelualan monimuotoisuuden jatkuessa. (Kiinteistöyönantajat 2016.)

Kiinteistöpalvelut on toimialana iso ja vastuullinen työllistäjä. Yritystoiminta työllistää noin 75 000 henkilöä ja tämän lisäksi on 15 000 henkilöä muussa kiinteistöliiketoiminnassa. Yksityinen ja julkinen kiinteistöpalveluala työllistää yli 100 000 henkilöä ja uusia osaajia tarvitaan kun noin puolet alan työvoimasta eläköityy vuoteen 2020 mennessä. (Kiinteistöyönantajat 2016.)

### 2.1 Lassila & Tikanoja Oyj

Lassila & Tikanoja on kiinteistöpalvelualan palveluyritys, jonka strategia on muuttaa kulutusyhteiskuntaa tehokkaaksi kierrätysyhteiskunnaksi yhdessä asiakkaiden kanssa. Tämä tarkoittaa yhteiskuntaa, jossa olemassa olevia materiaaleja ja rakennuksia hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti, energiankulutusta pyritään vähentämään sekä luodaan hyvinvointia ja työpaikkoja. (L&T Intra 2016.)

Yrityksen päämarkkina-alue on Suomi. Lisäksi toimintaa on Ruotsissa ja Venäjällä. Lassila & Tikanojan liikevaihto vuonna 2015 oli 646,3 miljoonaa euroa, ja yhtiö työllistää noin 8 000 henkilöä. Yritys palvelee yli 200 000 asiakasta ja on listattu Nasdaq Helsingissä. (Lassila & Tikanoja 2016.)

Toimialoja ovat kiinteistöpalvelut, ympäristöpalvelut, teollisuuspalvelut ja uusiutuvat energialähteet. Kiinteistöpalvelut muodostuvat neljästä palvelulinjasta: siivous- ja tukipalvelut, kiinteistöhuolto, kiinteistötekniikka ja vahinkosaneeraus. Puhtaanapidon lisäksi huolehditaan erilaisista tukipalveluista, kuten aula- ja vaihdopalveluista, kiinteistöjen huollosta, kiinteistötekniikasta ja korjausrakentamisesta. Näiden lisäksi tuotetaan myös energiahallintapalveluita sekä erilaisia tilamuutoksia tilapalveluiden toimesta. (L&T Intra 2016.)

Yrityksen strategisiksi painopistealueiksi on valittu asiakkuudet ja myynti, työvoiman hallinta ja tehokas toimintamalli. (L&T Intra 2016.) Yhtenä strategian kulmakivenä on parantaa kilpailukykyä kehittämällä toimintamallia. Toimintatapoja yhtenäistetään ja lisätään automaatioasetta yhdenmukaisella toimintamallilla ja sitä tukevilla tietojärjestelmillä. Henkilöstön käytöstä parannetaan ja vapautetaan resursseja tuottavaan työhön kehittämällä työvoiman hallintaa. (Lassila & Tikanoja 2016.)

## 2.2 Kehitysohjelman kannalta keskeisiä asioita

Yrityksessä on meneillään toiminnanohjausjärjestelmäprojekti, joka on osana kiinteistöpalveluiden kehitysohjelmaa. Samanaikaisesti toteutettiin useita muita projekteja, joita olivat esimerkiksi tukiprojekti (TUKI), tukipalveluprojekti (TUPA), itsepalveluportaali (PORTTI) ja kokonaisprojekti (KIITORATA). Projektit ovat kuvattu lyhyesti opinnäytetyön lukemisen selkeyttämiseksi.

Kiinteistöpalveluiden kehitysohjelma on nimetty nimellä KIITO, ja samaa nimeä on päätetty käyttää ERP-toiminnanohjausjärjestelmästä (= Enterprise Resource Planning System). Kyse on L&T:n historian suurimmasta järjestelmäinvestoinnista. Järjestelmän tukipalveluista käytetään nimeä KIITO-tuki, ja tukipalveluiden yhteydessä käytettävästä työkalusta käytetään nimitystä TUPA-työkalu. PORTTI on eri yhteydenottokanavat kokoava itsepalveluportaali, jonka kautta kirjataan sisäiset palvelupyynnöt. KIITORATA (kuvio 1) pitää sisällään kokonaisuuden, joka jalkauttaa toiminnanohjausjärjestelmän, työajanseurannan ja palkanmaksujärjestelmän sekä talouden kirjanpitojärjestelmän. (L&T Intra 2016.)



Kuvio 1: Kiitorata (L&T Intra 2016)

Uusi toimintamalli yhdistää KIITO-järjestelmän, työn suunnittelun, laskutuksen ja kannattavuuden seurannan toisiinsa kokonaisuudeksi. Tämän kokonaisuuden eli KIITORADAN tehtävänä on muutoksen jalkautuksen lisäksi tukea henkilöstöä toimintamallin käyttöönotossa. Uuden toimintamallin ja KIITO-järjestelmän lisäksi KIITORATA jalkauttaa koko L&T:lle yhteisen Talous 2.0 kirjanpitojärjestelmän sekä kiinteistöhuollolle työvoiman hallinta-ohjelmasta työvuorojen optimoinnin ja mobiilin työajan kirjaamisen. Työaika kirjataan jatkossa uuden toimintamallin mukaisesti päivittäin KIITO-mobiililla. (L&T Intra 2016.)



## Kiinteistöpalveluiden kehitysohjelma KIITO

KIITO-ohjelman (kuvio 2) tavoitteena on luoda kiinteistöpalveluille yhtenäinen palvelutuotannon toimintamalli ja sitä tukevat järjestelmäratkaisut. Samalla varmistetaan kiinteistöpalveluiden kilpailukyky ja kannattavuus. KIITO-ohjelman avulla vastataan entistä paremmin asiakkaiden vaatimuksiin sekä luodaan yhtenäiset toimintatavat, joilla sujuvoitetaan kiinteistöpalvelujen henkilöstön työtä. Tällä hetkellä toimintamallit ovat hajanaiset kiinteistöpalvelu-tasolla ja osittain myös jopa palvelulinjojen sisällä. Käytössä on useita eri järjestelmiä sekä paljon Excel-taulukoita, joten myös tietojen hallinta on manuaalista. Samoja tietoja tallennetaan useisiin paikkoihin. Käyttöön otettavan ERP-järjestelmän avulla saadaan keskitettyä useiden tietojen hallinnointi yhteen järjestelmään. (L&T Intra 2016.)



Kuvio 2: KIITO-ohjelma (L&T Intra 2016)

Ohjelma tuo kokonaisvaltaisen muutoksen palveluihin, toimintatapoihin, rooleihin ja järjestelmiin. Nämä neljä asiaa tulevat esille ohjelmassa seuraavasti kuvatulla tavoilla. Palvelut ovat määritelty uudestaan, uudet toimintatavat otetaan käyttöön ohjelman jalkautuksessa, ja niiden muuttuminen on kuvattu tarkoin. Käyttöön otettavan ERP-järjestelmän avulla myös raportointi tapahtuu jatkossa yhdestä järjestelmästä yrityksen sisällä sekä asiakkaiden suuntaan. Jokaiselle työvaiheelle on tarkoin kuvattu siihen kuuluvat työtehtävät ja roolit kenelle ne kuuluvat. (L&T Intra 2016.)

Järjestelmätoimittajana on IFS Finland, joka on erikoistunut huoltoliiketoimintaan. Yritys on perustettu Ruotsissa vuonna 1983. Se toimii tällä hetkellä 60 maassa ja on listautunut Tukholman pörssiin. KIITO-järjestelmän käyttöönotto aloitettiin ensimmäisissä pilottiyksiköissä kiinteistöhuollon osalta Espoossa ja Turussa 3.10.2016. Käyttöönotto palvelulinjoittain tapahtuu porrastetusti. Kiinteistöhuollon jälkeen seuraavana vuorossa on siivous ja tukipalvelut ja tämän jälkeen kiinteistötekniikka. (L&T Intra 2016.)

Asiakkailla hyödyt (kuvio 3) näkyvät yhtenäisenä ja suunnitelmallisena toimintamallina. Tavoitteena on, että työn laatu on entistä tasaisempaa, työnteke tehostuu ja kustannukset pienentyvät, palveluraportointi on ajan tasalla ja työlle saadaan parempi seurattavuus. KIITO-järjestelmän avulla saadaan optimoituja työtehtäviä osaamisen mukaisesti. Tällä varmistetaan myös hyvä palvelun laatu. (L&T Intra 2016.)



Kuvio 3: Hyödyt asiakkaille (L&T Intra 2016)

Toimintatapojen valtakunnallisen yhtenäistämisen myötä jatkossa toimitaan samalla tavalla paikkakunnasta riippumasta. Tämä mahdollistaa sen, että työn laatu tulee olemaan tasaisempaa. KIITO mahdollistaa nykyistä laajemman raportoinnin, ja jatkossa saadaan ajantasaisempaa tietoa. Läpinäkyvyys tulee kasvamaan, ja jatkossa tiedetään tarkalleen milloin joku työ on tehty tai tullaan tekemään. Tämä toteutetaan ottamalla huoltomiehille käyttöön mobiili, jolla raportoidaan jokainen tehty työ järjestelmään. (Kerro asiakkaille Kiidosta-video 2016.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kasvattaminen ovat myös avainasemassa. Tämä on huomioitu kehitysohjelmassa ja toteutetaan siten, että työntekijöiden työkuorma

jaetaan tasaisesti. Lisäksi työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa työvuorosuunniteluun ja tarjotaan jatkuvasti tarpeenmukaista koulutusta. (Asiakaskirje 2016.)

#### KIITO-TUKI

Järjestelmäprojektin rinnalla kulkevan TUKI-projektin tarkoituksena on luoda sisäinen tukipalvelu, jolla varmistetaan järjestelmän tuki kaikille käyttäjille. Projektivaiheeseen sisältyy mm. järjestelmän käyttöohjeiden laatiminen, järjestelmään liittyvä kehitystyö, tukipalvelun jatkuva kehitystyö, valmennusten suunnittelu ja järjestelmän käytön tukipalvelut. Tukipalvelun tärkein tehtävä on taata tehokas ja käyttäjäystävällinen tuki järjestelmän loppukäyttäjille. (Kuikka 2016.)

KIITO-tukimallin tavoitteena on rakentaa hyvin organisoitu ja johdettu tukiprosessi, joka tuottaa oikean ja riittävän tuen kuhunkin käyttöönoton ja ratkaisun elinkaaren vaiheeseen. Pilotivaiheessa tavoitteena on nopea vasteaika sekä korkea palvelutaso osana mahdollisimman häiriötöntä ja onnistunutta käyttöönottoa. Näiden lisäksi pidemmällä aikavälillä korostuvat tekninen ylläpito sekä palvelutason ja kustannusten tarkoituksenmukainen johtaminen. (Miettinen 2016.)

Tukipalvelua tuottavat järjestelmän pääkäyttäjät. Tukipalvelu käsittää pääasiassa häiriöiden ja palvelupyyntöjen käsittelyä sekä reititystä eteenpäin sisältäen järjestelmän loppukäyttäjien tukemisen. Lisäksi tukipalveluun kuuluu mm. järjestelmän perustietojen hallinta, järjestelmävalmennusten toteuttaminen sekä järjestelmän käyttöohjeiden ja valmennusmateriaalien laatiminen. Kehitysehdotusten käsittely on yksi osa järjestelmätuen tehtävää.

Tarkoituksena on tuottaa kahdenlaista tukipalvelua: lähitukea ja etätukea (kuvio 4). Pilotivaiheessa pääkäyttäjien (lähituki) tehtäviin kuuluu kirjata ja ratkaista ongelmia paikan päällä yksiköissä. Espoossa ja Turussa on paikalla kaksi pääkäyttäjää ja Lohjalla yksi. Lähituki on yksiköissä järjestelmän käyttöönottovaiheessa kaksi viikkoa. Tämän jälkeen siirrytään etätuki-toimintaan, ja lähitukitoiminta jatkuu yksikössä paikan päällä olevan KIITO-taituriksi nimetyn yksikön avainkäyttäjän avulla. Tarvittaessa varaudutaan jatkamaan pääkäyttäjien tuottamaa lähituen toimintaa yksiköissä. Yksiköissä on paikalla pääkäyttäjien ja KIITO-taiturin lisäksi käyttöönottopäällikkö, jonka tehtävänä on varmistaa jalkautuksen onnistuminen koko toimintamallin osalta.

Etätuen toiminta on jatkuvaa toimintaa myös jalkautusjakson päättyessä. Etätukeen otetaan yhteyttä sovittujen kanavien kautta. Näitä kanavia ovat tukipuhelin ja itsepalveluportaali PORTTI. Pääkäyttäjät jatkavat etätuen tuottamista. Yhteydenotto ohjataan sopivalle asiantuntijalle ratkaistavaksi.

## PILOTTIVAIHEEN TUKI

### Lähituki yksiköissä & Tilannehuone etätukena



Kuvio 4: Pilottivaiheen tuki (Miettinen 2016)

Etätuen tuottaminen tapahtuu pääasiassa pääkonttorilla, lukuunottamatta joitakin kauempana asuvia pääkäyttäjää. Tällöin tukipuhelimeen tehdään soitonsiirto. Pääkonttorille perustetaan tilannehuone, jossa nimetty työryhmä koordinoi pilottivaihetta keskitetysti. Pilottivaiheessa työryhmä vastaa tukipalveluista ja tukipyynnöiden ratkaisusta, tukipuhelinpalvelun toiminnasta, päivittäisistä statuspalavereista pilottiyksiköiden kanssa sekä raportoinnista eteenpäin pilotin etenemisestä. Tukipyynnöiden priorisointi on myös yksi tärkeä tehtävä. Sillä pyritään varmistamaan tukipyynnöiden tehokas käsitteleminen riippumatta siitä minkä kanavan kautta tukipyyntö on esitetty. Tilannehuoneen henkilökökonpanossa on kaksi pääkäyttäjää, teknisiä asiantuntijoita ja järjestelmätoimittajan konsultti. Lisäksi tukena toimivat toimintamalli- ja prosessiasiantuntijat, jotka vastaavat muihin kuin teknisiin kysymyksiin.

Käyttäjät ohjeistetaan ongelmatilanteissa ottamaan yhteyttä lähitukeen tai kiireellisissä asioissa soittamaan suoraan tukipuhelimeen. Kentällä liikkuvia kiinteistöhoitajia varten tukipuhelin on nopein tapa saada apu ongelmaan. Mikäli loppukäyttäjän käytössä on tietokone, häntä ohjeistetaan luomaan tukipyyntö itsepalveluportaali PORTTIIN.

Uutta toimintamallia ja järjestelmää testattiin ennen pilottivaihetta kahdessa lyhyessä jaksossa Espoossa. Näiden koekäyttöjen yhteydessä järjestelmän tukipalvelua toteutettiin olemalla paikan päällä. Suuri osa projektiryhmää sekä kaikki pääkäyttäjät olivat läsnä Espoon yksikössä. Lisäksi käytössä oli tukipuhelin, joka palveli kentällä olevia huoltomiehiä. Järjestelmän pääkäyttäjät vastasivat vuorollaan puheluihin.

## TUPA-työkalu

KIITO-projektin rinnalla kulki samanaikaisesti tukipalveluprojekti TUPA. Sen tavoitteena on toteuttaa sisäisten palveluiden hallintajärjestelmä eli itsepalveluportaali PORTTI. Siinä käytetään ServiceNow-järjestelmää, joka on kehitetty yritysten sisäisten ja IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen. ServiceNow-järjestelmä otetaan käyttöön myös KIITO-tuessa. Tämän itsepalveluportaalin avulla hallinnoidaan palvelupyynnöitä ja varmistetaan KIITO-tuen onnistuminen. (Hallikainen 2016.)

Itsepalveluportaali PORTTI tulee olemaan käytössä kaikissa sisäisissä palveluissa (ICT, HR ja talous) sekä yrityksen eri järjestelmien käyttöön liittyvissä asioissa. Palveluportaalin avulla toteutetaan sisäisten palvelupyynnöiden käsittely sähköisesti. Sen avulla mahdollistetaan käyttäjäystävällinen, yhtenäinen ja tehokas toimintamalli. PORTIN avulla voidaan lisäksi varmistaa, että jokaiseen palvelupyynnöön vastataan. Omia tukipyynnöitä, kehitysehdotuksia ja ti-lauksia on mahdollista seurata. (Hallikainen 2016.)

TUPA-työkalun tarkoituksena on vastaanottaa, selvittää, kirjata, ratkaista ja sulkea käyttäjien ilmoittamat häiriöt tehokkaasti sovitun palvelulupauksen mukaisesti. Häiriönä voidaan ajatella mitä tahansa normaalista palvelutoiminnasta poikkeavaa tilannetta, joka aiheuttaa tai voi aiheuttaa heikennyksen palvelun laatuun. Häiriö voi olla vika käyttäjän laitteessa, sovelushäiriö, toimintamalleissa oleva häiriötilanne tai havaittu tietoturvapojikeama. Kaikki häiriöiden ratkaisut ja niihin liittyvät oleelliset tiedot tallennetaan TUPA-järjestelmään. (Hallikainen 2016.)

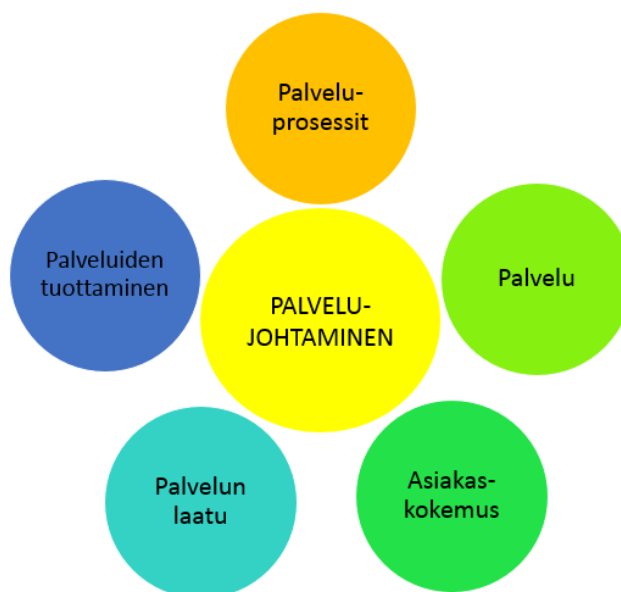
PORTTI-palvelukanava tulee ensisijaisesti esimiesten ja toimihenkilöiden käyttöön. Työntekijät ottavat puhelimitse yhteyttä tukipyynnöihin liittyvissä asioissa. Sähköisen palvelukanavan kautta voi kysyä neuvoa asioissa, joihin ei tarvita vastausta välittömästi. Itsepalveluportaalin kautta tilataan myös esimerkiksi järjestelmän käyttöoikeudet. Ensimmäinen versio otetaan käyttöön samanaikaisesti KIITO-pilottiyksiköiden kanssa. Kiireellisissä tapauksissa KIITO-tukeen otetaan kuitenkin yhteyttä puhelimitse. (Miettinen 2016.)

### 3 Näkökulmia palvelujohtamiseen

Tukipalveluiden tuottamisessa on tärkeää tuottaa asiantuntevaa ja asiakaslähtöistä palvelua loppukäyttäjille. Palvelun tuottamisen tärkeitä tavoitteita ovat nopea vasteaika ja korkea palvelutaso. Kyseessä on asiantuntijapalvelu, joka vaatii hyvän järjestelmäosaamisen sekä sen lisäksi uuden toimintamallin sisäistämisen. Palvelujohtaminen (Kuvio 5) on merkittävässä roolissa palvelun tuottamisessa. Palvelujohtamisen kautta tulee ymmärrys siihen, minkälaista palvelua asiakkaat haluavat sekä tarvitsevat ja miten sitä aletaan heille tuottaa. Johtamisen

myötä saadaan lisäksi kasvatettua palvelun laatua. Palvelutason ja kustannusten tarkoituksenmukainen johtaminen on pidemmän aikajänteen tavoitteita.

Palvelut muodostuvat prosesseista. Niissä on loppukäyttäjän osallistumisella, heille tuotettavalla ja muodostuvalla asiakaskokemuksella suuri merkitys. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään, kun kyseessä on asiantuntijapalvelu. Nopea, ystävällinen ja asiantunteva opastus ongelmatilanteissa muodostavat asiakaskokemuksen. Hyvän kokemuksen muodostuksessa on palveluntuottajaa jatkossa helppo lähestyä.



Kuvio 5: Palvelujohtaminen

Palvelujohtamiseen olennaisina osina liittyvät käsitteet yllä olevassa kuviossa ovat palveluiden tuottaminen, palveluprosessit, palvelu, asiakaskokemus ja palvelun laatu. Seuraavaksi on kuvattu edellä mainitut käsitteet ja niiden liittyminen toisiinsa. Nämä käsitteet liittyvät myös läheisesti tukipalveluiden tuottamiseen ja tulivat esille kehityssuunnitelmaa laadittaessa.

### 3.1 Palvelujohtaminen

Grönroos määrittelee palvelujohtamisen tarkoittavan sitä, että ymmärretään liiketoiminnan johtaminen kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu palveluista. Palvelujohtamisessa tulee ymmärtää millaista laatua ja arvoa asiakkaat etsivät, ja miten tätä heille tuotetaan. Lisäksi on tärkeää ymmärtää organisaation käytettävissä olevien resurssien hallinta, jotta pystytään tuottamaan palvelupohjaista arvoa. (Grönroos 2010, 269 - 270.)

Palvelujohtaminen koostuu siitä, että ymmärretään, miten asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja sen muuttuminen ajan myötä. Lisäksi on ymmärrettävä, miten organisaatio pystyy

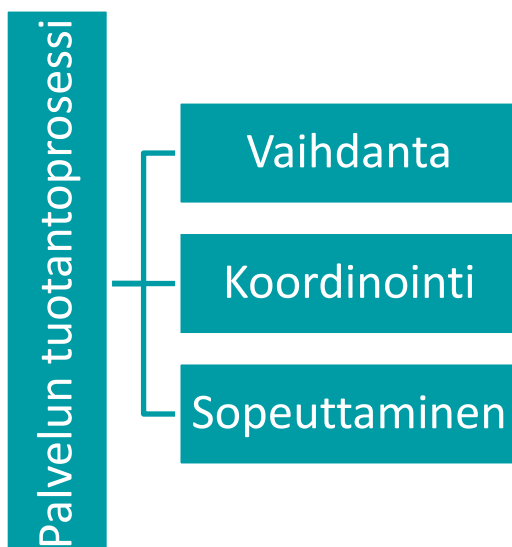
tuottamaan tätä laatua, ja miten organisaatiota tulisi kehittää, jotta haluttu laatu saavutetaan. Organisaatiolla käsitetään palvelun tuotantoon osallistuvia ihmisiä, niin henkilöstöä kuin asiakkaita, tekniikkaa, järjestelmiä ja hallintoa. Organisaatio on saatava toimimaan siten, että laatu ja eri osapuolten tavoitteet saavutetaan. On tärkeää muistaa, että asiakkaan ha-  
luamat hyödyt saattavat muuttua, ja laadun pitää muuttua niiden mukaisesti. Asiakkaan koke-  
man laadun johtaminen on palvelujohtamisen ydinasia. (Grönroos 2010, 270 - 271.)

Palvelujohtamisen kuusi periaatetta ovat: ansaintalogiikka liiketoiminnan käyntiin panevana voimana, päätöksentekovalta, organisaation painopiste, työnjohdon painopiste, palkkiojärjes-  
telmät ja mittauksen painopiste. Ensimmäisen periaatteen mukaan voiton sanelee asiakkaan  
kokema laatu. On tärkeää, että asiakastyytyväisyys ja työvoiman ja pääoman tuottavuutta  
koskevat päätökset nivoutuvat toisiinsa. Päätöksentekovalta-periaatteen mukaan päätöksen-  
teko on tehtävä mahdollisimman lähellä organisaation ja asiakkaiden rajapintaa. Työnteki-  
jölle annetaan mahdollisuus tehdä nopeita päätöksiä ja pyritään siihen, ettei palvelun laatu  
heikkene. Organisaation painopisteessä on pyrkimyksenä rakentaa sellainen organisaatiora-  
kenne, jossa resurssien käyttö tukee palvelutoimintaa. Organisaatiorakenne saattaa olla ma-  
tala tässä tilanteessa. Työnjohdon painopisteessä on tärkeää, että esimiehet keskittyvät roh-  
kaisemaan ja tukemaan työntekijöitä. Palvelujohtamisen palkkiojärjestelmissä on kiinnitet-  
tävä huomiota asiakkaan kokeman laadun tuottamiseen, ja kaikki laadun olennaiset näkökul-  
mat on otettava huomioon. Palkitseminen on tehtävä koetun palvelun laadun tuottamisesta.  
Mittauksen painopisteessä kiinnitetään huomiota asiakkaan tyytyväisyyteen palvelun laatuun.  
Usein käytetään sisäisiä mittareita tuottavuuden ja sisäisen tehokkuuden seurantaan. (Grön-  
roos 2010, 272 - 276.)

Palvelujohtaminen liittyy lähinnä prosessien johtamiseen. Rissanen mukaan palveluiden kehi-  
tysprojektissa johtaminen onkin ydinkysymys. Prosessien johtaminen sisältää kolme tasoa.  
Nämä tasot ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen. Strategisella tasolla määritellään  
hankkeen liiketoiminnalliset tavoitteet, teknologiavalinnat sekä yhteistyöverkoston viiteke-  
hys- ja perusosien valinnat. Taktiselle tasolle kuuluu puolestaan kehityshankkeen ajatus, idea  
ja tehtävä organisaatiossa, suunnittelu ja budjetointi sekä avainhenkilöiden valinnat. Opera-  
tiivinen johtaminen pitää sisällään päivittäisen johtamisen, seurannan sekä yhteistyön ja ver-  
kostoitumisen. (Rissanen 2006, 157 - 158.)

### 3.2 Palveluprosessit

Palveluprosesseilla tarkoitetaan sitä, että palvelutarjousta määriteltäessä on tehty päätöksiä,  
joiden mukaisesti palvelu tuotetaan prosesseina. Luvatut palvelut toteutetaan palvelun tarjo-  
ajan ja asiakkaan välillä vuorovaikutuksessa. Palveluprosessi muodostuu toimenpiteistä ja pal-  
velutapahtumista. Palvelun tuotantoprosessin (kuvio 6) kolme vaihetta ovat vaihdanta, koor-  
dinointi ja sopeuttaminen. (Kinnunen 2004, 12 - 13.)



Kuvio 6: Palvelun tuotantoprosessi

Vaihdantaprosessit muodostuvat palvelun tuottajan ja palvelun käyttäjän välillä. Nämä ovat sosiaalista kanssakäymistä, joissa muokataan osapuolten tietoja, arvoja, asenteita ja asioiden merkityssisältöjä. Koordinoinnissa on tavoitteena on muokata osapuolten prosesseja toisiaan vastaaviksi, jotta haluttu palvelu ja siitä saatava hyöty toteutuu palvelun käyttäjälle. (Kinnunen 2004, 12 - 13.)

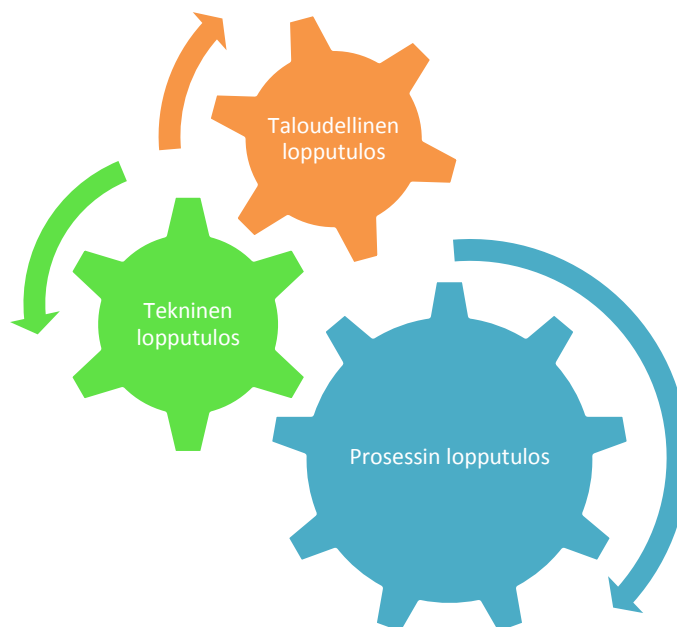
Grönroosin mukaan tärkein piirre palveluissa on niiden prosessiluonne. Palvelut koostuvat toiminnoista, joissa käytetään esimerkiksi ihmisiä, tietoa ja järjestelmiä. Tämä tehdään usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta saadaan kyseessä oleva ongelma ratkaistua. Palveluiden kolme peruspiirrettä ovat, että ne ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista, ne tuotetaan ja kulutetaan pääasiassa samanaikaisesti ja asiakas osallistuu yleensä palvelun tuotantoprosessiin. (Grönroos 2010, 79.)

Tuulaniemi määrittelee myös palvelun prosessiksi. Palvelu koetaan, mutta sitä ei omisteta. Se ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman. Merkittävää siinä on ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelu on vuorovaikutusprosessi, joka tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Ihminen on palvelun keskiössä ja keskeinen osa palvelua. Palvelutapahtumassa muodostuu henkilökohtainen kokemus joka kerran palvelusta uudestaan. Kun palvelua suunnitellaan, täytyy ymmärtää kokonaisuus, johon palvelu liittyy sekä se, miten palvelun eri osat ovat yhteydessä muihin palveluihin ja miten palvelut tukevat toisiaan. (Tuulaniemi 2011, 26, 59, 67.)

Palvelun käyttäjä muodostaa prosessin loputtua käsityksensä palvelun lopputuloksesta (kuvio 7). Palvelun lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan: prosessin lopputulos, tekninen lopputulos ja taloudellinen lopputulos. Lopputulos voi ilmetä positiivisena tai negatiivisena riippuen



siitä onko asiakas kokenut saavansa palvelusta hyötyä itselleen, ja kuinka kanssakäyminen on sujunut palvelun tuottajan kanssa. (Kinnunen 2004, 15 - 16.)



Kuvio 7: Palvelun lopputulos

Prosessin lopputulos kertoo, kuinka prosessin tuottaminen on sujunut. Tekninen lopputulos kertoo toteutettiinko palvelu sovitun mukaisesti. Taloudellinen lopputulos kertoo saavuttiko asiakas sen taloudellisen hyödyn mikä oli asetettuna tavoitteena. Näiden perusteella muodostuu käsitys palvelun laadusta kun asiakas arvioi saamaansa ja kokemaansa palvelua. (Kinnunen 2004, 15 - 16.)

### 3.3 Palveluiden ja palvelun laadun tuottaminen

Rissanen määrittelee palvelun olevan vuorovaikutus, teko, tapahtuma, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materiaalin säästönä jne. Palvelu on yleensä aineeton ja se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelua ei voi varastoida ja sen palauttaminen on usein mahdotonta. Monien palveluiden tuottaminen saattaa vaatia erittäin suuret etukäteisvalmistelut. (Rissanen 2006, 18 - 20.)

Palvelu kuvataan myös näkökulmana arvon luomiseen. Yritykset ja asiakkaat tuottavat palveluprosesseja yhdessä asiakkaan osallistuessa vuorovaikutukseen. Näin ollen he luovat arvoa

yhdessä. Palvelulogiikan mukaan yrityksen rooli on tarjota käyttöön palveluprosessi ja osallistua tuottamaan arvoa asiakkaiden kulutusprosessissa, kun asiakas on puolestaan arvon tuottaja ja osittain myös kanssatuottaja. (Grönroos 2010, 82 - 83.)

Palvelun laadun määritelmänä pidetään laadun olevan mitä tahansa mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Sen kautta muodostuu asiakaskokemus. Palvelun tuottajan pitää määrittää laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät. Tämä perustuu siihen, että laatu on tärkeää sellaisena kuin asiakas sen kokee. Laadulla on suuri vaikutus yrityksen menestykseen ja laatu onkin yleensä yksi menestyksen avaintekijöistä. (Grönroos 2010, 100, 104.)

Rissanen mukaan hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Se, miten palvelu koetaan, on viime kädessä asiakkaan kokemus. Usein palvelun tuottajalla ja asiakkaalla saattaa olla asiasta erilainen käsitys. Palvelu tehdään asiakkaita varten ja se luodaan yhdessä asiakkaan kanssa palvelutilanteessa. Hyvä palvelu edellyttää yhteistyötä palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Tämän lisäksi hyvä palvelu edellyttää myös uutta oppimista. Palvelua pitää kehittää jatkuvasti mutta myös hallitusti. (Rissanen 2006, 17, 96.)

Hyvän palvelun tuottaminen vaatii usein huolellista valmistelua, suunnittelua, koulutusta, tuotteistamista ja markkinointia. Palvelutuotteen kustannuksia on vaikea suunnitella ja budjetoida ennakkoon, joten se saattaa sitoa paljon varoja. Panostus on verrattavissa investointiin. (Rissanen 2006, 24.)

Asiakkaan kokema palvelun laatu muodostuu mielikuvista, aikaisemmista kokemuksista, tunteista ja odotuksista. Palvelun teknisellä laadulla käsitetään se, mitä asiakas saa. Toiminnallinen laatu puolestaan muodostuu siitä, miten asiakasta palvellaan. Asiakkaat odottavat usein hyvää palvelua saamatta sitä kuitenkaan. (Rissanen 2006, 214.)

Myös Grönroosin mukaan palvelun laatu koostuu kahdesta ulottuvuudesta, teknisestä eli lopputulosulottuvuudesta ja toiminnallisesta eli prosessitulottuvuudesta. On tärkeää, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa, koska sillä on suuri merkitys palvelun laadun arvioinnissa. Tärkeää on myös, miten tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan asiakkaalle. Eli keskeistä on se, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee palvelun tuottamisprosessin. (Grönroos 2010, 101.)

Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta sen kymmenen ulottuvuuden perusteella. Näitä ulottuvuuksia ovat: pätevyys ja ammattitaito, jolla tarkoitetaan palvelun tuottajan ammattitaitoa palvelun ydinalueella; luotettavuus, joka ilmenee millä tavalla palvelu tuotetaan;

uskottavuuden kautta asiakkaalle muodostuu käsitys, että palvelun tuottaja toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla; saavutettavuus, jolloin palvelu on helposti saavutettavissa kohtuullisella vaivalla; turvallisuus, joka syntyy kun edellä mainitut asiat toteutuvat; kohteliaisuus ilmenee palvelutuottajan pukeutumisen, käytöksen ja koko persoonallisuuden kautta; palvelualltius tulee ilmi viestinnässä ja sen ymmärrettävyydessä; kirjallisen sekä suullisen viestinnän tulee olla laadukasta ja selkeää; asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen vaatii palveluntuottajalta ammattitaitoa syventää ja varmistaa asiakkaan palveluntarvetta; palveluympäristöllä tarkoitetaan viihtyvyyteen, ilmapiiriin, visuaalisuuteen, tuoksuihin ja siisteyteen ym. liittyviä asioita. (Rissanen 2006, 215 - 216.)

Palvelun laadun kehittämiseen paras työtapana on projekti ja siihen on hyvä ottaa asiakas mukaan. Projekti on tehokas, turvallinen ja hallittu tapa toimia. Projektissa on päämäärä selvillä ja se motivoi sekä kannustaa. Asiakkaan tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on oleellinen osa asiaa, joten asiakkaan mukaan ottamisella projektiin saadaan kasvatettua asiakkaalle lisäarvoa. Asiakas kokee saavansa suurta arvonantoa ja sen lisäksi hän kokee saavansa erinomaista palvelua. (Rissanen 2006, 217.)

Kinnusen mukaan kuitenkin tilanteet, joissa asiakas joutuu aktiivisesti puuttumaan palvelun tuottamiseen varmistakseen lopputulokseen pääsemisen, heikentää palvelun arvoa asiakkaalle. Toisaalta positiivisena asiana nähdään kuitenkin asiakkaan valmistautuminen palvelutapahtumaan ja ponnistelut asiakassuhteen rakentamiseksi. Palvelun arvon voidaan määrittellä olevan palvelun tuottaman hyödyn ja palvelusta aiheutuneiden uhrausten erotus. (Kinnunen 2004, 12.)

Asiantuntijayrityksessä palvelun laatua voidaan mitata absoluuttisilla mittareilla tai käyttämällä asiakastyytyväisyyden tasoa mittarina. Laatukilpailukyvyyn arvioinnissa voidaan käyttää seuraavia mittareita: palvelun saatavuus, palvelun tekninen laatu eli ammattitaito, osaaminen ja luotettavuus, asiakaspalvelun laatu ja sitä kautta asiakastyytyväisyys, projektihallinta ja ajan hallinta eli täsmällisyys ja nopeus. Tärkeitä mittareita ovat myös järjestelmien toimivuus, ongelma- ja yllätystilanteiden hallinta, asiakasohjauskyky ja sopimusneuvottelukyky. (Sipilä 1999, 52 - 53.)

Sipilän mukaan asiantuntijapalvelut ovat aineettomimpia palveluita ja vaikeimmin määriteltäviä. Ne ovat usein suunnitelmia, ideoita ja niitä käytetään ongelman ratkaisemiseen. Asiakas käyttää näitä palveluita silloin kun hän ei itse hallitse jotain asiaa. Hän ei osaa tai voi itse tehdä kyseistä työtä tai tehtävää. Asiantuntijapalvelut ovat henkilösidonnaisia ja vaativia palveluita. Niiden tarjoajilta vaaditaan ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja paneutumista asiakkaan ongelmaan. Asiantuntijapalveluiden tuottaminen vaatii yleensä erityisosa-

mista. Niiden keskeisiä piirteitä ovat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen. Nämä asiat erottavat ne muista palveluista. Niitä tuotettaessa tarvitaan usein useampi henkilö, kokonainen tiimi tai työpari, koska kaikkea tarvittavaa osaamista ei löydy välttämättä yhdeltä ja samalta henkilöltä. (Sipilä 1999, 17 - 26.)

Niin kuin muutkin palvelut, asiantuntijapalvelut syntyvät palvelun tuottajan ja asiakkaan kanssa yhteistyössä. Asiantuntijapalveluissa korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Palvelut vaativat asiakkaan voimakasta osallistumista onnistuakseen. Asiakkaalta saatava tieto auttaa palvelun tuottajaa onnistumaan työssään. Onnistunut lopputulos kuvaa myös hyvää yhteistyötä heidän välillään. (Sipilä 1999, 30 - 31.)

Palvelun kehittämistyö voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat ideointi, projektin käynnistys, kehittämistyön vaihe ja käyttöönotto. Ideointivaiheessa laaditaan idean karkea arviointi ja kehitetään alkuperäisestä palveluideasta palvelutarjous. Tämän jälkeen käynnistetään projekti määrittelemällä projektiryhmä, sovitaan toimintatavat ja pelisäännöt. Kehittämistyön vaiheessa määritellään palvelun käyttäjien tarpeet ja suunnitellaan tarkka konsepti, jossa analysoidaan kaikki palveluun ja sen suunnitteluun vaikuttavat tekijät. Käyttöönotossa palvelu otetaan käyttöön. (Kinnunen 2004, 34.)

Grönroos kokoaa yhteenvedoksi palvelun seitsemän kriteeriä (kuvio 8). Kriteerit ovat koottu erilaisista tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista yhdistelmäksi. Kriteereitä voi siten pitää luotettavana ohjenuorana ja ne ovat hyödyllisiä johtamisperiaatteita. (Grönroos 2010, 121 -122.)



Kuvio 8: Palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2010)

Ensimmäinen seitsemästä kriteeristä on ammattimaisuus ja taidot. Tämä pitää sisällään sen, että asiakkaat ymmärtävät palveluntarjoajan omaavan sellaiset tiedot, taidot, järjestelmät

sekä resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattitaitoiseen ratkaisuun. Toisena ovat asenteet ja käyttäytyminen. Asiakkaat kokevat, että heidät huomioidaan ja heidän ongelmansa halutaan ratkaista ystävällisesti. Lähestyttävyyys ja joustavuus muodostuvat siitä, että palvelu on suunniteltu asiakkaalle helposti saatavaksi. Luotettavuus ilmenee toiminnassa. Asiakkaiden on pystyttävä luottamaan palveluntuottajaan, tapahtui mitä tahansa. Mikäli jotain odottamatonta kuitenkin tapahtuu, palvelu pyritään normalisoimaan välittömästi. Palvelumaisema luodaan siten, että se tukee asiakkaan myönteistä kokemusta. Maine ja uskottavuus pitävät sisällään, että asiakas luottaa palveluntarjoajaan. (Grönroos 2010, 121 - 122.)

### 3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakkaan kokemus on keskeistä palveluissa. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon, joista muodostuu asiakkaalle arvoa. Nämä tasot ovat toiminta, tunteet ja merkitys. Toimintatase tarkoittaa vastaavuutta toiminnalliseen tarpeeseen. Asiasta pitää tehdä helppo, jotta se mahdollistaa asian toteuttamisen ja auttaa prosessin läpi. Tämä tase määrittää, miten palvelu vastaa asiakkaan tarpeita, ja miten prosessit sujuvat. Toimintatason vaatimusten tulee täytyä, koska niillä mahdollistetaan palvelun tuottaminen. Tunteiden tasolla vastataan tunnetason odotuksiin. Asiakkaalle osataan tarjota sopivia vaihtoehtoja ja ymmärretään, mitä asiakas haluaa tuntea. Tase kuvaa niitä tuntemuksia ja kokemuksia, joita asiakkaalle syntyy. Merkitys-tase kuvaa vastaavuutta identiteetin kanssa ja henkilökohtaisiin merkityksiin. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemuksen kuvataan olevan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas muodostaa. Siihen vaikuttavat vahvasti tunteet sekä alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Asiakaskokemuksen muodostumiseen ei täysin voida vaikuttaa mutta voidaan kuitenkin valita, minkälaisia kokemuksia pyritään luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen johtamisella saavutetaan monia hyötyjä. Löytänen & Korteson mukaan johtamisen tavoitteena on lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä ovat mm. asiakastyytyvyyden lisääminen, suosittelijoiden määrän kasvattaminen, asiakkaiden antamien kehitysideoiden määrän kasvattaminen, henkilöstön sitouttaminen ja negatiivisten asiakaspalautteiden määrän pienentäminen. Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi asiakkaalle tuotetun arvon. (Löytänä & Korteso 2011, 13.)

Asiakaskokemuksella on Löytänen & Korteson mielestä kolme tasoa. Jako suoritetaan sen perusteella, kuinka johdettuja asiakaskokemukset ovat. Nämä tasot ovat satunnainen kokemus, ennalta odotettava kokemus ja johdettu kokemus. Satunnainen kokemus vaihtelee sen mukaan ketkä kokemukseen osallistuvat ja missä se tapahtuu. Siihen vaikuttaa myös tapahtum aika. Ennalta odotettava kokemus ei ole riippuvainen ajasta eikä paikasta, vaan se on ennalta

suunniteltu. Johdettu kokemus on myös suunniteltu, eikä ole myöskään riippuvainen ajasta eikä paikasta, mutta sen tarkoitus on olla erottuva ja tuottaa asiakkaalle arvoa. (Löytänä & Kortesus 2011, 50 - 53.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on odotusten ylittäminen keskeisessä osassa. Kokemus muodostuu odotusten ylittämisestä, ja se voidaan jakaa kolmeen osaan. Kokemuksen johtaminen alkaa ydinkokemuksesta. Tällä tarkoitetaan sitä hyötyä asiakkaalle, jonka takia hän hankkii palvelun. Tämä on kaiken perusta. Ydinkokemuksen on oltava kunnossa ennen kuin voidaan ylittää asiakkaan odotuksia. Toinen osa on laajennettu kokemus, joka muodostuu edistämisestä ja mahdollistamisesta. Edistämällä laajennetaan palvelua lisäelementein kun taas mahdollistamisessa tuodaan palveluun elementtejä, joiden avulla ydinkokemusta laajennetaan välillisesti. Kolmannen osan eli odotukset ylittävien kokemusten ominaisuuksia ovat mm. henkilökohtaisuus, aitous, oikea-aikaisuus, selkeä, yllättävä, olennaisuus ja kestävyys. (Löytänä & Kortesus 2011, 59 - 64.)

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan jakaa kuuteen osa-alueeseen ja kuvata johtamisen portaiden avulla (kuvio 9). Johtamisen tulee olla jatkuvaa, ja se vaatii lisäksi ylläpitoa, mittaamista sekä jatkuvaa kehittämistä ja innovointia. On tärkeää määrittellä tavoitteet, miettiä mitä arvoa asiakkaille pyritään luomaan ja millaisia kokemuksia halutaan luoda. (Löytänä & Kortesus 2011, 166 - 179.)



Kuvio 9: Johtamisen portaati (Löytänä & Kortesus 2011)

Löytänä & Kortesus kuvaa portaiden avulla asiakaskokemuksen johtamisen kuusi osa-alueita, jotka muodostuvat toistensa päälle rakentuen kokonaisuudeksi. Asiakaskokemukselle on tärkeää määritellä tavoite, niin kuin muullekin toiminnalle. Tavoite pitää sisällään arvon muodostumisen asiakkaille, mitä hyötyä toiminnasta on asiakkaille, mikä asiakkaan tarve tyydytetään ja minkälaisia kokemuksia halutaan luoda. Tavoitteen määrittämisen jälkeen kehitetään toimintatapa, jolla päästään tavoitteisiin. Henkilöstö on tärkein resurssi, koska se luo asiakaskokemukset. Organisoituvaiheessa rekrytoidaan ja koulutetaan henkilöstöä, jotta pystytään luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Johdon osallistuminen on tärkeää. Toteuttaminen muodostuu käytännön toimenpiteistä. Tämä tapahtuu uudistamalla toimintatapoja ja kehittämällä toimintaa systemaattisesti. Päivittäisillä valinnoilla vaikutetaan siihen, minkälaisia asiakaskokemuksia luodaan, ja strategisissa valinnoissa tehdään valintoja tavoissa, joilla luodaan kokemuksia. Mittaamisella selvitetään kuinka hyvin asiakkaiden kokemukset vastaavat luotuja tavoitteita, lisäksi johtamisen mittaaminen on oleellista. Kokemusten johtaminen on jatkuvaa, siksi on tärkeää määritellä myös tavoitteita jatkuvasti. Tällöin pystytään myös reagoimaan nopeasti mahdollisten muutostarpeiden osalta. (Löytänä & Kortesus 2011, 166 - 179.)

#### 4 Kehittämisprosessin kuvaus

Opinnäytetyö on toiminnallinen työ, joka toteutettiin käyttäen menetelminä kokemustietoa ja dokumenttianalyysejä. Opinnäytetyön laatija on työskennellyt yrityksessä kaksi vuotta toimien koko ajan pääsääntöisesti KIITO-projektissa ja on tällä hetkellä yksi järjestelmän kahdeksasta KIITO-tukea tuottavasta pääkäyttäjästä. Dokumenttianalyysejä lisäksi tutkimuksessa muita käytettäviä menetelmiä olivat havainnointi, haastattelu ja kysely.

Vilkkä & Airaksinen (2003, 9) kuvaa toiminnallisen työn tavoittelevan esimerkiksi käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voidaan toteuttaa ohjeen, ohjeistuksen tai opastuksen muodossa tai se voi olla joku tapahtuman toteuttaminen. Tässä tapauksessa toteutusmuoto oli kehityssuunnitelma.

Kehittämistyön kuvauksessa käytetään usein prosessia, jossa kehittäminen kuvataan vaiheiden kautta. Näin pystytään toimimaan järjestelmällisesti ja saadaan huomioitua kaikki oleelliset asiat. Kehittämistyössä on yleensä kolme päävaihetta: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen, ja siinä voi olla erilaisia tavoitteita. On tärkeää miettiä, mitä hankkeelta odotetaan. Vasta tämän jälkeen voi laatia alustavia tavoitteita. Jokaisessa vaiheessa tulee ottaa huomioon siihen kuuluvat asiat, ja tämän jälkeen vasta siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Ojasalo ym. 2014, 22 - 24.)

Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet ja laaditaan suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin on tarkoitus päästä. On tärkeää ymmärtää kehityskohteen tunnistamiseen liittyvät tekijät. Kehittämisen tarkoituksena on yleensä saavuttaa asialle joku

muutos. Muutoksen tavoitteena voi olla esimerkiksi palvelun kehittäminen ja uudistaminen. Suunnitteluvaiheeseen liittyy myös oleellisena osana kehittämiskohteeseen perehtyminen sekä teoriassa että käytännössä. Lisäksi suunnitteluvaiheessa määritellään kehittämiskohteen rajaaminen ja suunnitellaan käytettävät menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 23 - 24.)

Opinnäytetyöprojektin suunnitteluvaiheessa tunnistettiin kehityskohde, joka oli kehityssuunnitelman laatiminen käyttöön otettavalle tukipalveluille. Tavoitteena oli kartoittaa kuukauden kestäneen pilottikäytön yhteydessä ilmenneet mahdolliset kehityskohdeet tukipalveluiden osalta eri menetelmien avulla. Kehityskohdeiden kartoitus suunniteltiin tehtäväksi eri menetelmien avulla sekä tukipalveluiden käyttäjiltä, että palvelua tuottavilta järjestelmän pääkäyttäjiltä. Tässä vaiheessa tunnistettiin myös riski saada etenkin työntekijät vastaamaan kyselyyn. Vaikka kyseessä oli omaan työpaikkaan liittyvä hanke, opinnäytetyön laatijalla oli tarve perehtyä tarkemmin saatavilla olevan dokumenttitiedon avulla projektiin sekä muihin meneillään oleviin kehitysprojekteihin.

#### 4.1 Käytetyt menetelmät

Opinnäytetyötä varten oli olemassa paljon aineistoa, joten yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi valittiin dokumenttianalyysi. Kyseessä oli yrityksen sisäinen projekti, joten aineistoa oli pääosin mahdotonta hankkia muulla tavoin. Käytetty aineisto oli yrityksen intrasta sekä eri projektien työtiloista. Nämä aineistot olivat useiden eri henkilöiden laatimia. Olemassa olevan aineiston lisäksi opinnäytetyön laatijalla oli paljon tietoa asioista oman työnkuvan kautta.

Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Näitä voivat olla esimerkiksi tekstimuotoiset haastattelut, www-sivut, vuosikertomukset, markkinointimateriaalit ja muut kirjalliset materiaalit. Lisäksi työpaikalla erilaisia tarkoituksia varten laaditut dokumentit sisältävät usein käyttökelpoista tietoa kehittämisen kohteesta. Tarkoituksena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Yleensä dokumenttianalyysin lisäksi käytetään muitakin tiedonkeräysmenetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 43.)

Toisena käytettynä menetelmänä oli havainnointi. Pääkäyttäjät osallistuivat jokaisessa toimipaikassa tukipalvelun tuottamiseen. Ajatuksena oli, että havainnointia pystyttäisiin suorittamaan useassa paikassa samanaikaisesti. Suunnitelmana oli kerätä pääkäyttäjiltä heidän tekemäänsä havainnointia kirjoittajan itse suorittaman havainnoinnin lisäksi. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavaa tietoa eri henkilöiden avulla ja eri näkökulmista.

Havainnointi on hyvä keino selvittää, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Havainnoinnin suurimpana etuna pidetään sen avulla saatavaa välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on myös hyvä



tilanteissa, jotka ovat vaikeasti ennakoitavissa tai muuttuvat nopeasti sekä vuorovaikutuksen tutkimuksessa. Lisäksi tilanteissa, joissa tutkittavat eivät halua kertoa tietoja suoraan haastattelijalle, on havainnointi hyvä menetelmä tietojen keräämiseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu havainnoitavan kohteen tapahtumiin. Tutkija on yleensä tutkittavan ryhmän jäsenenä ja hänellä on jokin rooli ryhmässä. (Hirsjärvi ym. 2009, 213, 216.)

Osallistuva havainnointi on usein subjektiivista, ja saatetaan havainnoida valikoivasti jolloin jotain oleellista saattaa jäädä näkemättä. Havainnointi voi myös perustua ennako-odotuksiin. Eri havainnoijat saattavat kiinnittää huomiota erilaisiin asioihin. (Eskola & Suoranta 2005, 102.) Ojansalo ym. pitävät myös havainnointia suositeltavana menetelmänä kaikkeen kehitysohjelmaan. Menemällä itse paikalle tarkkailemaan saa usein hyödyllisempää tietoa kuin esimerkiksi kyselyllä tai haastattelulla. Henkilöstön tai asiakkaiden keskusteluja kuuntelemalla voi saada paljon hyviä ideoita. (Ojansalo ym. 2014, 42.)

Dokumenttianalyysin ja havainnoinnin lisäksi tässä opinnäytetyössä kerättiin haastattelujen avulla tukipalveluiden tuottamiseen osallistuvilta pääkäyttäjiltä heidän mielipiteitä tukipalvelun toiminnasta sekä mahdollisia kehitysideoita. Pääkäyttäjien lisäksi haastateltiin Turun yksikössä työskentelevää kahta KIITO-taituria. Haastattelujen avulla saatiin kerättyä havainnoinnin tulokset sekä pääkäyttäjien ja KIITO-taitureiden omat mielipiteet.

Eskolan & Suorannan mukaan haastattelulla selvitetään, mitä joku ajattelee, ja se on usein keskustelua, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja johdolla. Haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelun idea on kysyä haluttu asia suoraan. (Eskola & Suoranta 2005, 85.)

Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämän etuna on joustavuus aineiston keräämisessä. Etenkin avoin haastattelu on joustava toteutus-tapa sen muistuttaessa enemmän keskustelua kuin haastattelua. Avoin haastattelu on hyvä tilanteessa, jossa halutaan selvittää mitä ihminen todella ajattelevat tai miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla. Muita haastattelun toteutustapoja ovat yksilöhaastattelu, parihaastattelu ja ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu on tehokas haastattelun muoto. Siinä saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 209 - 210; Ojansalo ym. 2014, 41.)

Kiinteistöhoitajille ja työnjohtajille tehtiin kysely kahden viikon pilottijakson jälkeen. Kysely valittiin menetelmäksi, jotta saataisiin suurelta joukolta kerättyä tietoa samalla kertaa. Yhdellä kyselyllä saatiin kartoitettua tukipalveluihin kohdistuvan palautteen lisäksi palaute koko kehitysohjelman käyttöönotosta.

Kysely on yksi aineistonkeruun perusmenetelmistä. Se on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Tällä tarkoitetaan sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Kyselyn etuna on se, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto saamalla tutkimukseen mukaan paljon henkilöitä, joilta voidaan kysyä monia asioita. Menetelmän tehokkuus säästää aikaa ja vaivannäköä. Kyselyn haittoja voi olla esimerkiksi se, että ei ole mahdollista varmistua siitä miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn. Vastamatta jättävien määrä voi myös olla suuri. (Hirsjärvi ym. 2009, 193 - 195.)

Kysely sopii hyvin kehittämistyössä lähtötilanteen selvittämiseen tai saavutettujen tulosten arviointiin. Se sopii tilanteeseen, jossa aihealue on tunnettu mutta halutaan tietoa ja varmistua sen paikkansapitävyydestä. Kyselyä käytetään kysyttäessä samaa asiaa isolta joukolta. Kyselyssä kannattaa muotoilla kysymykset yksiselitteisiksi ja helposti vastattaviksi. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

#### 4.2 Toteutusvaihe

Projektipäällikön kanssa oli laadittu suunnitelma aineiston keräämiseksi pilottikäytön ajalta. Toteutusvaiheessa aineistoa kerättiin suunnitelman mukaisesti pilottiyksiköiden kiinteistöhoitajilta, työnjohtajilta, pääkäyttäjiltä sekä KIITO-taitureilta. Toteutusvaihe suoritettiin kuukauden kestäneen pilottijakson yhteydessä.

Toteutusvaihe muodostuu suunnitelman toteutuksesta. Siinä on hyvä käyttää erilaisia menetelmiä. Menetelmät kannattaa valita sen mukaan millaista tietoa tarvitaan ja mikä on sen käyttötarkoitus. Useat menetelmät täydentävät toisiaan ja antavat varmemman lopputuloksen. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Havainnointia suoritettiin kaikissa pilottikäyttöön osallistuneissa yksiköissä. Havainnoinnin tuloksina saatiin kartoitettua tukipalveluiden yhteydenottojen määrä ja minkäläisten asioiden tiimoilta tukihenkilöihin oltiin yhteydessä. Sen perusteella saatiin tietoa siitä, minkälaista tukea on jatkossa tarve tuottaa, ja pystyttiin myös arvioimaan tukitarve kahden viikon pilotoinnin jälkeen. Havainnoinnin tulokset kartoitettiin haastattelun avulla.

Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, puhelimen välityksellä, Skypellä tai sähköpostilla. Pääkäyttäjät asuvat eri kaupungeissa, joten kaikkien kanssa ei ollut mahdollisuutta tavata pilottijakson yhteydessä. Haastattelumuotona oli pääosin avoin haastattelu, joka toteutettiin keskustellen ja kysellen kommentteja. Haastattelu toteutettiin osittain myös ryhmähaastatteluna joidenkin pääkäyttäjien kanssa. Pääkäyttäjien haastattelu toteutettiin pilottivaiheen lopussa. Haastattelukysymykset (liite 1) oli mietitty etukäteen. Sähköpostilla toteutettuja haastatteluja lukuun ottamatta kysymyksiä esitettiin lisää haastattelun edetessä.

Pääkäyttäjien kanssa käytiin yhdessä läpi varsinaisten haastattelukysymysten lisäksi palvelun toteutuksen toimivuutta ja pohdittiin miten tukipalvelua pitäisi kehittää jatkossa. KIITO-taitureille esitettiin samat kysymykset. Niiden lisäksi heiltä haluttiin mielipiteitä lähi- ja etätuen toimivuudesta sekä TUPA-palvelukanavan käytöstä. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin kehitysideoita. Tällä tavoin saatiin paljon tärkeää tietoa kehityssuunnitelman kannalta.

Kysely toteutettiin monivalintalomakkeena (liite 2) kaksi viikkoa pilotin käynnistymisen jälkeen. Kysely tehtiin työnjohtajille ja kiinteistöhoitajille. Kysymykset poikkesivat hieman toisistaan eri kohderyhmillä. Samalla kyselyllä kartoitettiin koko ohjelman käyttöönotto. Kysely sisälsi kysymyksiä tukipalveluiden lisäksi esimiestyöstä ja muutoksen johtamisesta, valmennuksista, toimintamallista ja KIITO-mobiilista. Kyselyyn vastasi yhteensä 54 työntekijää ja 9 työnjohtajaa Espoosta ja Turusta.

#### 4.3 Aineiston analysointi

Analysointivaiheessa kerättiin yhteen eri menetelmillä hankittu tieto, ja analysoitiin se käyttämällä apuna erilaisia taulukoita ja kaavioita. Tällä keinolla saatiin koottua kerätty tieto selkeään muotoon varsinaisen kehityssuunnitelman työstämistä varten. Analysointivaiheen yhteydessä tuloksia käytiin alustavasti läpi tukipalvelutiimin esimiehen kanssa. Lisäksi esitettiin vielä tarkentavia kysymyksiä pääkäyttäjille. Aineiston analysoinnin perusteella laadittiin tulosten esittely ja arvioitiin saatujen tulosten luotettavuus.

Arvioinnissa käytetään kehittämistyössä käytettyjä menetelmiä. Arviointi on kehittämistyön viimeinen vaihe ja siinä osoitetaan kehittämistyössä onnistuminen sekä ovatko tulokset julkaisuvalmiita. Arviointivaiheessa analysoidaan kerätty tieto ja samalla myöskin arvioidaan miten suunnittelu- ja toteutusvaihe onnistui. Arvioinnissa tarkastellaan päästiinkö asetettuihin tavoitteisiin sekä niiden selkeyttä ja saavuttamista. Lisäksi tarkastellaan mitkä olivat keinot, joilla saavutettiin eniten tuloksia. (Ojasalo ym. 2014, 47 - 48.)

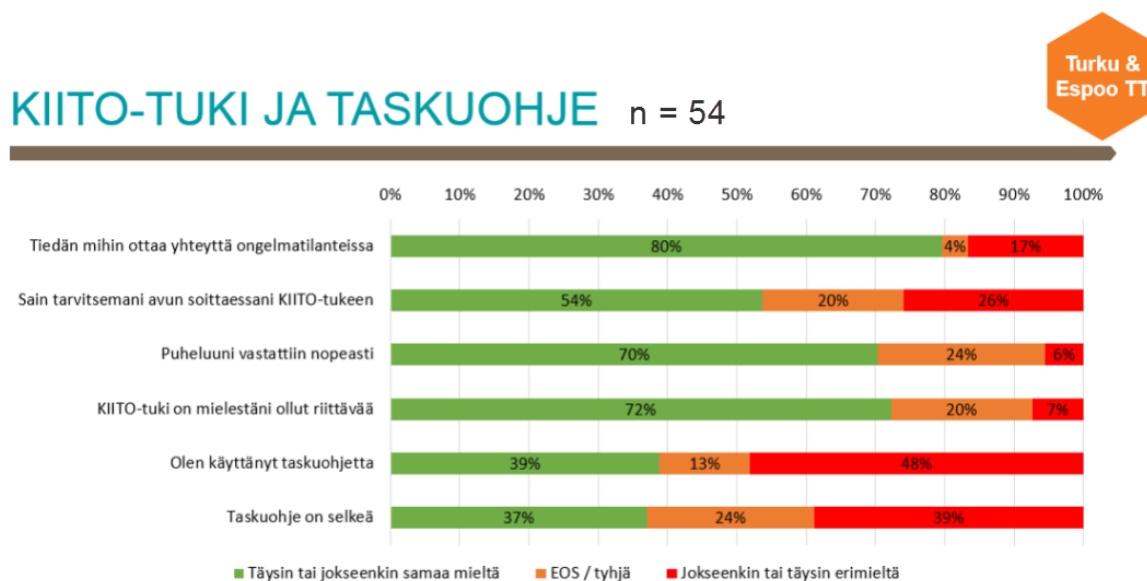
Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa aiheen rajaus koettiin haasteelliseksi. Projekti on kokonaisuutena laaja ja monia osa-alueita koskeva, joten oli tärkeää rajata tarkoin käsiteltävät asiat. Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät koettiin hyviksi, sillä niiden avulla saatiin kerättyä riittävästi tietoa kehityskohteiden kartoittamista varten. Toteutusvaihe sujui myöskin ennalta suunnitellun mukaisesti. Tieto saatiin kerättyä kaikilta pääkäyttäjiltä, KIITO-taitureilta ja työnjohtajilta. Edellämainittujen osalta voidaan pitää tutkimuksen tuloksia luotettavina. Kiinteistöhoitajista vain noin puolet vastasi kyselyyn. Suunnitteluvaiheessa tunnistettu riski tuli esille. Työntekijät kutsuttiin koolle yksiköihin, mutta silti ei kaikilta saatu kyselyyn vastauksia tai sitten niitä ei toimitettu eteenpäin työnjohtajien toimesta.

## 5 Tulokset

Tuloksia on tulkittu monesta eri näkökulmasta. Kiinteistönhoitajia ja työnjohtajia tarkasteltiin yksiköittäin sekä molemmat yksiköt yhdistettynä. KIITO-taiturit vastasivat myös työnjohtajille suunnattuun kyselyyn, mutta KIITO-taitureita haastateltiin vielä tämän lisäksi pääkäyttäjille suunnatuilla haastattelukysymyksillä. Tuloksia käsiteltiin kokonaisuuksina kaikkien vastaajien mielipiteet huomioiden. Seuraava tulosten esittely on koottu näiden erilaisten vertailujen perusteella. Tuloksissa on myös esitelty valmennuksiin liittyvät tulokset, sillä valmennukset ovat yksi tukipalvelun tärkeä osa-alue. Pääkäyttäjien haastatteluista saadut tulokset tulevat tarkemmin esille laaditussa kehityssuunnitelmassa.

### 5.1 Tulosten esittely

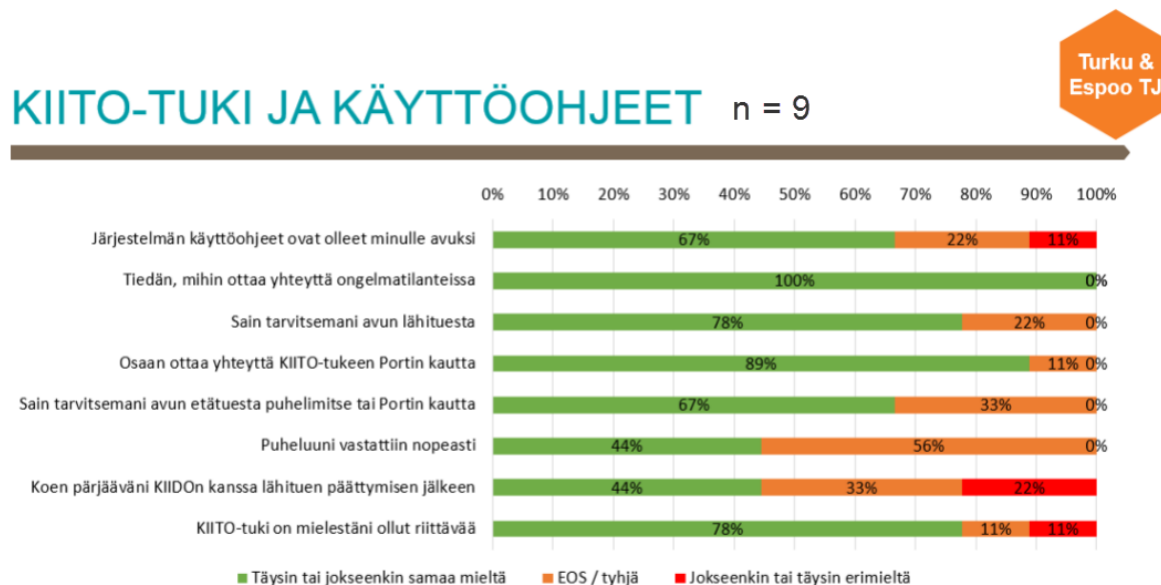
Kyselyiden perusteella suurin osa työntekijöistä kokee, että KIITO-tuki on ollut riittävää. Kiinteistönhoitajat tietävät, mihin ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Noin puolet vastaajista kokee saaneensa apua soittaessaan KIITO-tukeen. He kokevat, että puheluun on vastattu nopeasti ja he ovat saaneet tarvitsemansa avun. Lähes puolet vastaajista ei ole käyttänyt mobiilikäyttäjille suunnattua taskuohjetta ollenkaan. Seuraavassa kaaviossa (kuvio 10) on yhdistettynä molempien pilottiyksiköiden kiinteistönhoitajille suunnatun kyselyn tulokset.



Kuvio 10: KIITO-tuki ja taskuohje

Useiden kysymysten kohdalla noin 20 - 25 % valitsi vaihtoehdon *En osaa sanoa*, tai kysymyksen oli jätetty kokonaan vastaamatta. Tästä voi tulkita, että käyttäjä ei ole soittanut KIITO-tukeen, joten hänellä ei ole mielipidettä kysymyksessä esitettyyn asiaan. Sama koskee taskuohjeeseen liittyviä kysymyksiä.

Esimiesten vastauksista kootun kaavion (kuvio 11) mukaan ilmenee, että kaikki esimiehet tietävät, mihin tulee ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa. Lähes kaikki osaavat tehdä tukipyynnön itsepalveluportaali PORTIN kautta ja kokevat saaneensa tarvitsemaansa apua tukipalveluista eri kanavia käyttäen. Esimiehet kokevat järjestelmän käyttöohjeiden olleen avuksi. He kokevat tuen olleen riittävää, mutta kuitenkin epäröivät pärjäämistä järjestelmän käytössä lähitukijakson päätyttyä. Vastauksista nousi esille, että järjestelmästä tulee käytön yhteydessä esiin paljon asioita, joita ei ole valmennuksissa käyty läpi. Etenkin näissä tilanteissa lähituen paikallaolo on koettu hyvänä asiana.



Kuvio 11: KIITO-tuki ja käyttöohjeet

Tuloksista voi tulkita myös, että yli puolet ei ole soittanut tukipuhelimeen lainkaan. Vastajista 33 % on valinnut vaihtoehdon *En osaa sanoa* kysyttäessä etätuen toiminnasta, tai kysymykseen on jätetty kokonaan vastaamatta. Lähituki oli paikalla yksiköissä, joten etätuen käyttöön ei ollut tarvetta ensimmäisen kahden pilottiviikon aikana.

Tuloksia vertailtiin myös yksiköiden kesken. Vertailusta ilmeni, että Turussa oltiin kriittisempiä kuin Espoossa. Turun työntekijät suhtautuivat kriittisemmin valmentajien onnistumiseen ja valmennuksissa käytettyyn materiaaliin kuin Espoossa. Espoossa oltiin Turkuun tyytyväisempiä KIITO-tukeen ja sen riittävyyteen. Tukipalveluiden tuottaminen koettiin kuitenkin pääsääntöisesti molemmissa yksiköissä hyvänä. Valmennuksiin toivottiin molemmissa yksiköissä lisää käytännön esimerkkejä sekä lisää mobiilin käytön harjoittelua.

Molemmissa yksiköissä oltiin samaa mieltä siitä, että aikaa valmennuksille pitäisi varata enemmän. Esimiehet toivoivat, että jatkossa mobiilin käyttöä koulutettaisiin työntekijöille aikaisemmassa vaiheessa. Valmennusten ryhmäkokoja toivottiin pienemmiksi kuin mitä ne nyt olivat. Muuten valmennuksia pidettiin hyvinä sekä työntekijöiden että työnohtajien osalta.

Vastaajien mielestä valmennuksissa käytetty materiaali tuki oppimista. Käytännön opastusta kuitenkin toivottiin lisää ja hitaampaa tahtia valmennuksiin.

Valmennuksiin toivottiin enemmän tukea. Järjestelmän harjoitteluvaiheessa kaivattiin henkilökohtaista opastusta. Kyselyistä ilmeni myös, että järjestelmää pidetään vaikeana käyttää, joten valmennuksen ja tuen tarpeen määrän tarkempi kartoitus on ilmeinen. Kyselyn perusteella ilmeni, että järjestelmäosaaminen on Turussa paremmalla tasolla kuin Espoossa. Erona yksiköiden välillä oli myös se, että Espoossa KIITO-tukea hyödynnettiin enemmän kuin Turussa. Tämä ilmeni sekä kyselyistä että myös pääkäyttäjille tehtyjen haastattelujen perusteella.

Tukipalvelun palveluaikoja pidettiin sopivina. Ensimmäisten kahden viikon aikana palvelua tuotettiin aikavälillä 6-17 ja tämän jälkeen aikavälillä 8-17. Pääkäyttäjien mielestä palveluajat olivat riittävät etä- ja lähituen osalta. Etätukeen ei ole tullut kuin pari yhteydenottoa kello 16 jälkeen. Kehitysehdotuksena kentältä tuli nykyisten palvelukanavien lisäksi chat-palvelu. Itsepalveluportaali koetaan hyväksi palveluksi, mutta pikaisiin kysymyksiin liian hitaaksi.

Pääkäyttäjien tekemien havainnointien perusteella yleisimmät yhteydenottopyynnöt olivat data- ja perustietovirheet, töiden kohdistumiseen liittyvät asiat sekä yleiset kysymykset järjestelmän käytöstä. Etätuki vastasi pääasiassa kiinteistönhoitajien kysymyksiin, ja lähituki oli työnjohtajien apuna. Kiinteistönhoitajat käyttivät myös työpäivän aloituksen yhteydessä lähitukea hyödyksi ennen kentälle lähtöä. Ensimmäiset kaksi viikkoa olivat erittäin työllistäviä tukipalvelua tuottaville, mutta pääkäyttäjät olivat kuitenkin sitä mieltä, että tuen tarjoamisessa onnistuttiin. Lähi- ja etätuki oli pääkäyttäjien mielestä tehokasta, palvelun käyttäjille vastattiin nopeasti heidän esittämiinsä kysymyksiin, ja heitä neuvottiin miten tulee toimia.

Valmennuksien osalta pääkäyttäjät tunnistivat samoja asioita kuin kiinteistönhoitajat ja työnjohtajat. Toimintamalli- ja järjestelmävalmennukset olisi hyvä jatkossa erottaa toisistaan. Järjestelmävalmennusta olisi hyvä lisätä ja sisällyttää siihen enemmän harjoittelua. Pääpaino olisi kohdistettava itse järjestelmän käyttöön. Valmennuksissa käytettävän materiaalin kehittäminen nousi myös esille pääkäyttäjille suunnatuissa haastatteluissa. Valmennuksissa huomattiin asioita, jotka olivat jääneet puuttumaan materiaaleista kokonaan, kuten järjestelmän käytön perusteet. Nämä olisi hyvä lisätä seuraaviin valmennuksiin.

## 5.2 Tulosten tarkastelu

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että havainnointien, haastattelujen ja kyselyjen tulokset tukivat toisiaan. Sekä pääkäyttäjiltä, KIITO-taitureilta että yksiköistä nousi samankaltaisia kehityskohteita tulevia käyttöönottoja ajatellen. Pääkäyttäjillä oli keskenään hyvin samankaltaiset mielipiteet tukipalveluiden kehittämiskohteista pilottikäytön kokemusten

pohjalta. Työnjohtajien vastauksista tuli joltain osin ilmi hieman ristiriitaisuuksia heidän toiveidensa kanssa.

Tuloksia tarkasteltaessa ilmeni myös jonkin verran eroavaisuuksia vastauksissa yksiköiden kesken. Tämä saattaa osittain johtua siitä, että järjestelmä oli osalle Espoon yksikön käyttäjistä jo tuttu. Espoossa oli jo kevään koekäytöissä harjoiteltu KIITO-järjestelmää lyhyen pilottikäytön aikana toisen työnjohtoalueen osalta. Espoolaiset käyttivät tukipalveluita turkulaisia enemmän pilottijakson aikana. Tukipalvelun tuottajat ovat suurimmalle osalle espoolaisia en-tuudestaan tuttuja, joten sillä saattaa myös olla vaikutusta. Monille saattaa olla helpompi lähestyä tuttuja henkilöitä.

Voidaan kuitenkin todeta, että tukipalveluiden käyttöönotto onnistui pilottikokeilussa hyvin. Puutteelliseen dataan tai työnsuunnitteluun liittyvissä asioissa otettiin enemmän yhteyttä kuin järjestelmän varsinaiseen käyttöön liittyvissä ongelmissa. Pääkäyttäjät olivat myös sitä mieltä, että palvelun tuottamisessa onnistuttiin. Lähituen tarve jatkui alkuperäisen kahden viikon suunnitellun jakson jälkeen ja pääkäyttäjät jatkoivat yksiköissä olemista. Tähän vaikutti enemmän se, että valmennusten yhteydessä oli liian vähän järjestelmäharjoittelua kuin se, etteikö tukipalvelun tuottaminen olisi sujunut. Puhelintuki sekä itsepalveluportaalin käyttö jatkui normaalisti suunnitelman mukaan. Yhteydenottojen määrä väheni kuitenkin huomattavasti kahden ensimmäisen viikon jälkeen.

Tulosten perusteella saatiin tunnistettua useita kehittämistä vaativia asioita. Saatujen tulosten tarkastelu osoitti, että pilotointi oli tarpeellinen sekä toiminnanohjausjärjestelmän että tukipalveluiden kannalta ennen varsinaisia käyttöönottoja. Tulokset vahvistivat tukipalveluiden tuottamisen tärkeyden ja sen, että palvelua pitää olla riittävästi saatavilla.

### 5.3 Kehityssuunnitelman esittely

Yrityksen käyttöön laadittiin kehityssuunnitelma, johon valittiin viisi kehittämiskohdetta. Kehittämiskohteet valittiin havainnointien, haastattelujen ja kyselyiden pohjalta. Kentältä saattuihin tuloksiin yhdistettiin pääkäyttäjien havainnoinnit ja mielipiteet. Pääpaino kehityssuunnitelmassa oli pääkäyttäjien haastatteluista esille tulleilla asioilla.

Suunnitelmassa kuvattiin perustellusti jokainen kehittämiskohde ja esitettiin sille ratkaisuehdotus. Valitut kehittämiskohteet olivat pääkäyttäjien osaamisen laajentaminen, työvuoro-suunnittelu tukipalvelua tuottaville, resurssit ja roolit, loppukäyttäjien valmennukset ja käyttöohjeet sekä informaation kulku. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu lyhyesti kehittämiskoh-teiden sisältö.

Pääkäyttäjien osaamisen laajentamisella käsitetään keskinäisen osaamisen jakamista. Jokaisella pääkäyttäjällä on oma osaamisalue, ja tämän sekä hiljaisen tiedon jakaminen koetaan tärkeäksi. Työvuorosunnittelulla varmistetaan palvelun sujuvuus ja pääkäyttäjien muun työsuunnittelun sekä vapaa-ajan huomioiminen. Resurssien ja roolien määrittelyllä pystytään varmistamaan oikeisiin asioihin keskittyminen ja sujuvan tukipalvelun tuottaminen. Loppukäyttäjien valmennuksien kehittäminen ja käyttöohjeiden hyödyntäminen tulee jatkossa näkymään vähentyneenä tukitarpeena. Viidenneksi kehityskohteeksi valitun informaation kulun avulla saadaan välitettyä tarvittava tieto kaikille tukipalvelua tuottaville, ja sillä on vaikutusta sujuvan tukipalvelun tuottamiseen.

#### 5.4 Kehityssuunnitelman arviointi

Kehityssuunnitelma ratkaisuehdotuksineen esiteltiin yrityksessä, ja se on arvioitu projekti-päällikön ja tukipalvelutiimin esimiehen toimesta. Suunnitelmaa pidettiin toteuttamiskelpoisena. Valittuja kehittämiskohteita pidettiin hyvinä ja kehittämistä vaativina osa-alueina. Ongelmat oli tunnistettu hyvin, mutta joihinkin niistä kaivattiin konkreettisempia ratkaisuehdotuksia. Jotta suunnitelma voidaan kokonaisuudessaan ottaa käyttöön, sitä tarvitsee joltain osin täydentää ja tarkentaa suoritettavilla toimenpiteillä.

Koettiin, että kehityssuunnitelmassa oli arvioitu osa-alueita monipuolisesti eri kohderyhmien näkökulmasta. Suunnitelmaa pidettiin hyödyllisenä tahoille, jotka ovat suunnittelemassa ja toteuttamassa uuden toimintamallin sekä siihen liittyvän ratkaisun jalkautuksia pilottien jälkeen. Nämä asiat vaativat kuitenkin jossain määrin toimenpiteitä ja ponnisteluja, joten kehityssuunnitelman pohjalta on ohjelman sisällä laadittava vielä suunnitelma siitä, miten nämä eri osa-alueet voidaan huomioida toteutuksessa pilottikäyttöönottojen jälkeen.

Pidettiin myös tärkeänä, että opinnäytetyöstä ja siinä esitellyistä asioista tullaan käymään keskustelua yrityksen sisällä. Samoin pidettiin tärkeänä, että työ esitellään ihmisille jotka ovat jatkossa mukana suunnittelemassa ja päättämässä tähän kyseiseen kokonaisuuteen liittyvistä asioista. Kaiken kaikkiaan arvioitiin, että opinnäytetyö kokonaisuudessaan on onnistunut toimeksiantajan (L&T) näkökulmasta erittäin hyvin, ja se on täyttänyt työlle asetetut tavoitteet ja odotukset. Teoriaosuutta pidettiin mielenkiintoisena, ja se tukee hyvin opinnäytetyössä tarkasteltua hanketta. Tehdyt havainnot ja niiden pohjalta esitetyt kehitysehdotukset ovat arvioijien mukaan erittäin toteuttamiskelpoisia, ja niihin on pystytty tuomaan mukaan uusia näkökulmia.



## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toiminnanohjausjärjestelmän tukipalveluiden toimintaa neljän viikon mittaisen pilottikokeilun perusteella ja laatia yrityksen käyttöön kehityssuunnitelma. Kehityssuunnitelma laadittiin nykyisen toiminnan lisäksi tulevia käyttöönottoja ajatellen sekä jatkuvan ylläpitomallin suunnittelun apuvälineeksi. Kehityskohteet onnistuttiin tunnistamaan oikein, sillä valitut kehityskohteet koettiin myös yrityksen taholta kehittämistä vaativina asioina.

Kehittämistyön tarkoituksena oli luoda ratkaisuja toiminnanohjausjärjestelmän pilotin käyttöönotosta ilmenneisiin haasteisiin. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tunnistaa ja kartoittaa mahdollisia ongelmia, sekä tärkeitä kehittämistä vaativia asioita järjestelmätuen kannalta. Kehityskohteita kerättiin käyttämällä erilaisia menetelmiä, joita olivat havainnointi, haastattelu ja kysely. Käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla saatiin kartoitettua viisi tärkeää kehittämiskohdetta ja laadittua kehityssuunnitelma. Valitut menetelmät sopivat hyvin tähän tutkimukseen, koska kyseessä oli yrityksen sisäinen projekti.

Havainnointi antoi käsityksen siitä, mitkä ovat yleisimmät tukitarpeet niin etätuen kuin lähituen osalta. Havainnointiin osallistuivat kaikki tukipalveluja tuottavat pääkäyttäjät. Havainnoinnissa eri henkilöt saattoivat kiinnittää erilaisiin asioihin huomiota, ja tätä kautta saatiin kattava kuva. Menetelmän avulla saatiin kartoitettua minkälaista tukea on jatkossa tarvetta tuottaa, ja mitkä osa-alueet järjestelmän käytössä kaipaavat eniten tukea ja lisäkoulutusta. Havainnoinnin avulla saatiin myös kokonaiskuva järjestelmän käyttöönotosta kokonaisuudessaan sekä siihen liittyvistä, pääkäyttäjiä työllistävistä asioista.

Haastatteluilla kerättiin tietoa havainnoista, joita pääkäyttäjät tekivät pilottikokeilun aikana. Haastattelu oli hyvä keino kartoittaa useiden eri tukipalvelua tuottavien henkilöiden näkemys asioista. Tuloksista ilmeni, että samoja asioita tunnistettiin kehittämisen suhteen. Näin ollen tuloksia voidaan pitää luotettavina ja todeta kehitystarpeen olevan olemassa asioiden tiimoilta.

Kyselyllä haluttiin selvittää, miten esimiehet ja työntekijät kokivat palvelun onnistumisen. Samalla saatiin kartoitettua, mitä toiveita ja tarpeita heillä on valmennusten ja tuen suhteen. Kyselyn avulla kartoitettiin myös kehitysohjelman käyttöönotto kokonaisuudessaan. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin ainoastaan tukipalveluihin liittyviin asioihin. Tämän lisäksi muihin osa-alueisiin koskevista kyselyn tuloksista saatiin käsitys kehitysohjelman jalkautuksen onnistumisesta kokonaisuudessaan.

Eri menetelmien avulla saatu tieto vahvisti käsitystä siitä, mitä asioita kannattaa huomioida jatkossa. Pääkäyttäjien haastatteluilla saatiin paras käsitys siitä, mihin asioihin kannattaa

kiinnittää huomiota. Tuotantoon esimiehille ja työntekijöille suunnatut kyselyt vahvistivat lisäksi näitä asioita. Kehityssuunnitelman laatimisessa korostui, että palvelua tuottavat pääkäyttäjät tunnistivat kehityskohteet parhaiten. Heidän vastaustensa perusteella tuli esille ratkaisuja, ehdotuksia ja näkemyksiä. Ilmeni myös, että tunnistetuista kehityskohteista huolimatta tukipalveluiden käyttöönottoa pidettiin onnistuneena.

Teoriassa pääpaino oli palvelujohtamisessa. Sen avulla saadaan ymmärrys minkälaista palvelua tarvitaan ja miten sitä aletaan tuottaa. Tämän lisäksi palvelujohtamisen avulla saadaan kasvatettua palvelun laatua, joka on yksi tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskokemus on tämäntyyppisten palvelujen tuottamisessa avainasemassa. Palvelun ollessa nopeaa, ystävällistä ja asiantuntevaa muodostuu hyvä asiakaskokemus, ja palveluntuottajaa on helppo lähestyä jatkossakin.

Kehittämistyön lopullinen hyöty ja käytännön toimivuus voidaan todeta vasta seuraavan käyttöönoton yhteydessä. Tällöin voidaan myöskin tunnistaa mahdolliset uudet kehityskohteet ja laatia uusi kehityssuunnitelma nämä asiat huomioon ottaen. Kehittämistyö on jatkuva prosessi, jossa pitää ottaa huomioon jatkuvasti muuttuvat tilanteet. Asiakkaiden toiveet ja tarpeet tulee huomioida, sekä pitää olla valmis nopeisiin muutoksiin.

## Lähteet

### Painetut lähteet:

- Eskola, J & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä Tieto, tutkimus, menetelmät. Keuruu: Otava.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Karisto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaa-  
mista liiketoimintaan. Helsinki: Sanomapro.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Karisto.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

### Sähköiset lähteet:

- Liiketoiminta ja asiakashyödyt 2016. Lassila-Tikanoja. Luettu 20.7.2016. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/liiketoiminta-ja-asiakashyodyt/Sivut/kiinteistopalvelut.aspx>
- Strategia 2016. Lassila-Tikanoja. Luettu 20.7.2016. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/strategia/>
- Tietoa toimialasta 2016. Kiinteistöyönantajat. Luettu: 19.9.2016. <http://www.kiinteistoyonantajat.fi/tietoatoimialasta/>
- Yritys 2016. Lassila-Tikanoja. Luettu 20.7.2016. <http://www.lassila-tikanoja.fi/yritys/>

### Julkaisemattomat lähteet:

- Hallikainen, E. 2016. TUPA projektisuunnitelma. Lassila & Tikanoja Oyj. Esitys. 10.6.2016.
- Kuikka, R. 2016. KIITO-ohjelma yleisesitys. Lassila & Tikanoja Oyj. Esitys. 2.11.2015
- Miettinen J. 2016. Kiito tukimalli. Maya Consulting. Esitys. 26.8.2016.
- Asiakaskirje 2016. Lassila-Tikanoja Intra. Luettu 13.9.2016. <http://silta.lassi.fi/strategia/kiito/Documents/Asiakaskirje%20heinä%202016.pdf>

Kerro asiakkaille Kiidosta 2016. Lassila & Tikanoja Intra. Luettu 15.9.2016. [https://ltsky.sharepoint.com/portals/hub/\\_layouts/15/PointPublishing.aspx?app=video&p=p&chid=c7b84f34-c293-4aae-9313-f9bb175a30de&vid=7263caed-4236-492f-8534-288024dd811e](https://ltsky.sharepoint.com/portals/hub/_layouts/15/PointPublishing.aspx?app=video&p=p&chid=c7b84f34-c293-4aae-9313-f9bb175a30de&vid=7263caed-4236-492f-8534-288024dd811e)

Kiito 2016. Lassila-Tikanoja Intra. Luettu 25.7.2016. <http://silta.lassi.fi/strategia/kiito/Sivut/default.aspx>

Kiitorata 2016. Lassila-Tikanoja Intra. Luettu 25.7.2016. <http://silta.lassi.fi/strategia/kiito/kiitorata/Sivut/default.aspx>

Toimialat 2016. Lassila-Tikanoja Intra. Luettu 3.8.2016. <http://silta.lassi.fi/Toimialat/Sivut/default.aspx>

## Kuviot

Kuvio 1: Kiitorata (L&T Intra 2016) .....	8
Kuvio 2: KIITO-ohjelma (L&T Intra 2016) .....	9
Kuvio 3: Hyödyt asiakkaille (L&T Intra 2016) .....	10
Kuvio 4: Pilottivaiheen tuki (Miettinen 2016).....	12
Kuvio 5: Palvelujohtaminen .....	14
Kuvio 6: Palvelun tuotantoprosessi .....	16
Kuvio 7: Palvelun lopputulos.....	17
Kuvio 8: Palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2010) .....	20
Kuvio 9: Johtamisen portaat (Löytänä & Kortesus 2011) .....	22
Kuvio 10: KIITO-tuki ja taskuohje .....	28
Kuvio 11: KIITO-tuki ja käyttöohjeet .....	29

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	39
Liite 2: Palautekysely pilottiyksiköiden työntekijöille .....	40
Liite 3: Palautekysely pilottiyksiköiden esimiehille .....	41

#### Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Mitkä olivat yleisimmät yhteydenottoaiheet ja ongelmatilanteet?
2. Mikä meni mielestäsi käyttöönnotossa hyvin ja mitä voisi tehdä toisin?
3. Olivatko tukipalvelun palveluajat mielestäsi hyvät sekä etätuen että lähituen osalta?
4. Miten valmennukset mielestäsi onnistuivat? Olisiko niihin liittyen kehitystarpeita?
5. Miten pääkäyttäjien työvuorosunnittelu oli mielestäsi toteutettu pilottijakson aikana?
6. Miten tulevissa käyttöönotoissa riittäisi lähituen pituudeksi kaksi viikkoa niin kuin se on suunniteltu?
7. Mitä mieltä olet koulutusmateriaalin käytettävyydestä? Olisiko siihen tarvetta tehdä muutoksia jatkoa ajatellen?
8. Mitä mieltä olet käyttöohjeiden käytettävyydestä?
9. Olivatko resurssit mielestäsi riittävät?
10. Tuleeko mieleesi jonkun tekemisen huomiointi erilailla millä olisi vaikutusta tukipalvelun toimintaan, ja miten yleisesti ottaen tukipalvelua voisi kehittää niin lähituen kuin etätuenkin osalta?

## Liite 2: Palautekysely pilottiyksiköiden työntekijöille

## PALAUTEKYSELY PILOTTIYKSIKÖIDEN TYÖNTEKIJÄLLE

KIITO-MOBIILI JA -TUKI:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tiedän, mihin ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain tarvitsemani avun soittaessani KIITO-tukeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puheluuni vastattiin nopeasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KIITO -tuki on mielestäni ollut riittävää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käyttänyt taskuohjetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taskuohje on selkeä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä vielä kehittäisit mobiilissa, jotta se palvelisi sinua parhaalla mahdollisella tavalla?



## Liite 3: Palautekysely pilottiyksiköiden esimiehille

## PALAUTEKYSELY PILOTTIYKSIKÖIDEN ESIMIEHELLE

KIITO-JÄRJESTELMÄ JA MOBIILI:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen KIITO-järjestelmän helpottavan päivittäistä työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan käyttää KIITO-järjestelmää päivittäisessä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KIITO-järjestelmä on helppokäyttöinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käyttöohjeet ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mitä vielä kehittäisit järjestelmässä, jotta se palvelisi sinua parhaalla mahdollisella tavalla?

KIITO-TUKI:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Järjestelmän käyttöohjeet ovat olleet minulle avuksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, mihin ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain tarvitsemani avun lähituesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaan ottaa yhteyttä KIITO-tukeen Portin kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sain tarvitsemani avun etätuesta puhelimitse tai Portin kautta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puheluuni vastattiin nopeasti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen pärjääväni KIIDOn kanssa lähituen päättymisen jälkeen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KIITOTuki on mielestäni ollut riittävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>