

Kaisa Virtanen

ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN SOPIMUKSEEN  
KUULUMATTOMIEN TÖIDEN TILAAMISEEN

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
2020

# ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN SOPIMUKSEEN KUULUMATTOMIEN TÖIDEN TILAAMISEEN

Virtanen, Kaisa

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK

Huhtikuu 2020

Sivumäärä: 86

Liitteitä: 7

Asiasanat: asiakaspalvelu, prosessit, käytettävyys, järjestelmät

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Satakunnan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän siivouskeskuksen asiakaspalvelua sopimukseen kuulumattomien töiden osalta. Kehittämistyön tutkimusongelma oli, miten sopimukseen kuulumattomien töiden asiakaspalveluprosessia pitäisi kehittää. Tavoitteena oli kuvata asiakaspalveluprosessi prosessikuvauksen muodossa ja kehittää asiakkaiden ja palvelun tuottajan käyttöön sähköinen tilausjärjestelmä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuudesta asiakaspalvelusta, asiakaskokemuksesta, asiakaspalvelun kehittämisestä, järjestelmien käytettävyydestä, asiakaspalveluprosesseista, prosesseista ja prosessien jaottelusta, kehittämisestä sekä kuvaamisesta.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta. Koska kehittämissuunnan tuotos päästiin myös testaamaan kehittämissuunnan aikana, niin kehittämissuunnitusta täyttää myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteet. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastattelua, kyselyä sekä prosessianalyysiä eli palvelun blueprint -menetelmää. Haastattelu toteutettiin sekä asiakkaille että palvelun tuottajille. Kyselyn kohderyhmänä olivat Suomen muiden Sairaanhoidopiirien puhtaanapidosta vastaavat henkilöt. Prosessianalyysissä kehitettiin prosessikaavio kuvaamaan asiakkaan roolia tilauksen tekijänä.

Haastattelujen sekä kyselyn pohjalta tehtiin organisaation käyttöön prosessin työnkulkukaavio, johon on kirjattu roolit, tiedonkulku, asiakkaan toiminta sekä rooleihin liittyvät tehtävät. Toinen kehittämissuunnan tuotos oli sähköisen tilausjärjestelmän kehittäminen ja sen käyttöönotto. Sähköinen tilausjärjestelmä palvelee kaikkia siivouskeskuksen sisäisiä asiakkaita.

# DEVELOPING OF THE CUSTOMER SERVICE TO AGREEMENT FOR ORDERING OF WORK

Virtanen, Kaisa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

April 2020

Number of pages: 86

Appendices: 7

Keywords: customer service, processes, usability, systems

---

The purpose of this thesis was to develop the customer service of the cleaning centre of the Satakunta Hospital District for the work which does not belong to the agreement. The research problem of the development was how the customer service process of the work which does not belong to the agreement should be developed.

The objective was to describe the customer service process in the form of the process description and to develop an electric order system into use of the producer of the customers and service.

The theoretical frame of reference of the study consisted of the literature of customer service, of customer experience, developing of the customer service, from the usability of the systems, from the customer service process, from the processes and the division of processes, from developing and describing.

The study was carried out with qualitative methods and a case study was used as an approach. Because it also was possible to test the output of the development during the development, the development also fills the features of the constructive study so. An interview, inquiry and process analysis, in other words blueprint method of the service were used as the data collection methods. The interview was carried out both to customers and producers of the service. The target group of the inquiry was the persons responsible for the public sanitation of Finland's other hospital districts. In the process analysis a process scheme was developed to describe the customer's role as a writer of the order.

Based on the interviews and inquiry the process flowchart of the process to which the roles, flow of information, the customer's action and tasks which are related to the roles have been recorded was made into use of the organization. The second output of the development was the developing of the electric order system and the introduction of new technology. The electric order system serves all the internal customers of the cleaning centre.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	7
2.1	Kohdeorganisaatio .....	7
2.2	Siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessi kehittämisen kohteena.....	10
2.3	Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	12
2.4	Viitekehys .....	14
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT .....	16
3.1	Tapaustutkimus .....	17
3.2	Konstrukttiivinen tutkimus .....	18
3.3	Tiedonkeruumenetelmät .....	18
3.3.1	Haastattelu .....	20
3.3.2	Kysely .....	22
3.3.3	Palvelun blueprint.....	24
3.4	Aineiston analysointi .....	26
4	ASIAKASPALVELU .....	28
4.1	Mitä on palvelu? .....	29
4.2	Mistä palvelu koostuu?.....	31
4.3	Asiakaskokemus .....	32
4.4	Asiakaspalvelun kehittäminen .....	35
4.5	Järjestelmien käytettävyys .....	37
4.6	Asiakaspalveluprosessit .....	39
5	PROSESSIT .....	41
5.1	Prosessien jaottelu.....	41
5.2	Prosessien kehittäminen.....	42
5.3	Prosessin kuvaaminen .....	45
5.4	Prosessin kuvaamisen vaiheet.....	47
5.5	Prosessien kuvaustasot.....	49
5.5.1	Prosessikartta .....	49
5.5.2	Toimintamallitaso.....	51
5.5.3	Prosessin kulku.....	52
5.5.4	Työn kulku .....	53
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	55
6.1	Haastattelun tulokset.....	56
6.1.1	Asiakaspalveluprosessin nykytila.....	57
6.1.2	Asiakaspalveluprosessin kehittäminen.....	58

6.1.3 Sähköisen järjestelmän käytettävyys .....	59
6.1.4 Kehittämideoita.....	60
6.2 Kyselyn tulokset.....	62
6.2.1 Nykytilanne .....	64
6.2.2 Sähköinen järjestelmä.....	65
6.2.3 Kehittämideoita.....	66
7 ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA.....	67
7.1 Prosessikaavio .....	68
7.2 Palvelun blueprint .....	70
7.3 Sähköinen tilausjärjestelmä .....	71
7.4 Sähköisen tilausjärjestelmän kehittäminen .....	72
8 POHDINTA.....	80
8.1 Tulosten tarkastelu .....	81
8.2 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	82
8.3 Jatkokehitysehdotuksia .....	83
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Kehittämistyön aiheena on kehittää Satakunnan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän siivouskeskuksen sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamista. Kehittämistyön on tarkoitus palvella sekä sisäisiä asiakkaita että siivouskeskuksen henkilökuntaa. Tavoitteena on, että asiakkaan olisi mahdollisuus tehdä palvelutilaus helposti, silloin kun hän tarvitsee siivouskeskukselta sopimukseen kuulumattomia töitä ja toisaalta taas tilaukset tulisivat siivouskeskuksessa oikeille henkilöille ja oikea-aikaisesti. Lisäksi tilausten dokumentointi olisi tärkeää. Samoin myös näistä sopimukseen kuulumattomista töistä kaivattaisiin raportointia sekä laskituksen kehittämisen, että tilausten määrän suhteen.

Digitalisaation myötä asiakkaan ostopolut ovat muuttuneet radikaalisti. Henkilökohmainen myyntityö on saanut osittain väistyä itsepalvelun tieltä ja tänä päivänä asiakas hoitaa entistä suuremman osan ostoprosessistaan itse. Sähköisten palveluiden ja prosessien lisääntyminen on kasvattanut kuluttajan valtaa suhteessa yrityksiin, ja digitalisaatio on tehnyt ostoprosesseista asiakkaan kannalta itsenäisiä. Vaikka suurin osa sähköisistä ratkaisuista on ollut kuluttajien käytössä pitkään, pyrkivät yritykset vasta nyt kehittämään liiketoimintaansa niiden avulla. Hyvin toteutettuna sähköiset ratkaisut ovatkin sekä asiakkaalle miellyttävä vaihtoehto että yrityksen kannalta kustannustehokkaita ratkaisuja. (Gerdt & Korhikoski 2016, 46-52.)

Kehittämistyön aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen erityisesti kohdeorganisaatiossa, jossa toiminta tapahtuu 24/7. Palvelun tuottaja ei ole aina välttämättä paikalla silloin kun asiakkaalla olisi tarve tehdä tilaus, ja taas toisaalta palvelun tuottaja ei ole aina tilausta vastaanottaessa sellaisessa paikassa tai tilanteessa, jossa hänen olisi mahdollisuus kirjata kaikki tilakseen tarvittava tieto ylös. Samoin myös asiakkaan on lähes mahdoton tietää, kenelle henkilölle kyseinen työtehtävä kuuluu.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Kehittämistyön toimeksiantaja on Satakunnan Sairaanhoitopiirin kuntayhtymä. Kehittämistyössä on tarkoitus kehittää Satakunnan Sairaanhoitopiirin ky:n siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessia sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen. Työn tarkoituksena on kehittää asiakaspalvelua nykyaikaisemmaksi sekä toimivammaksi sekä asiakkaan että palvelun tuottajan näkökulmasta. Prosessin kehittämällä saadaan myös dokumentoitua tilaukset sähköiseen järjestelmään ja näin ollen saadaan tulevaisuudessa tietoa esimerkiksi tilausten määrästä. Tässä osassa työtä esitellään kehittämistyön toimeksiantajana olevaa julkista organisaatiota sekä kerrotaan asiakaspalvelun nykytilaa ja sen ongelmia.

### 2.1 Kohdeorganisaatio

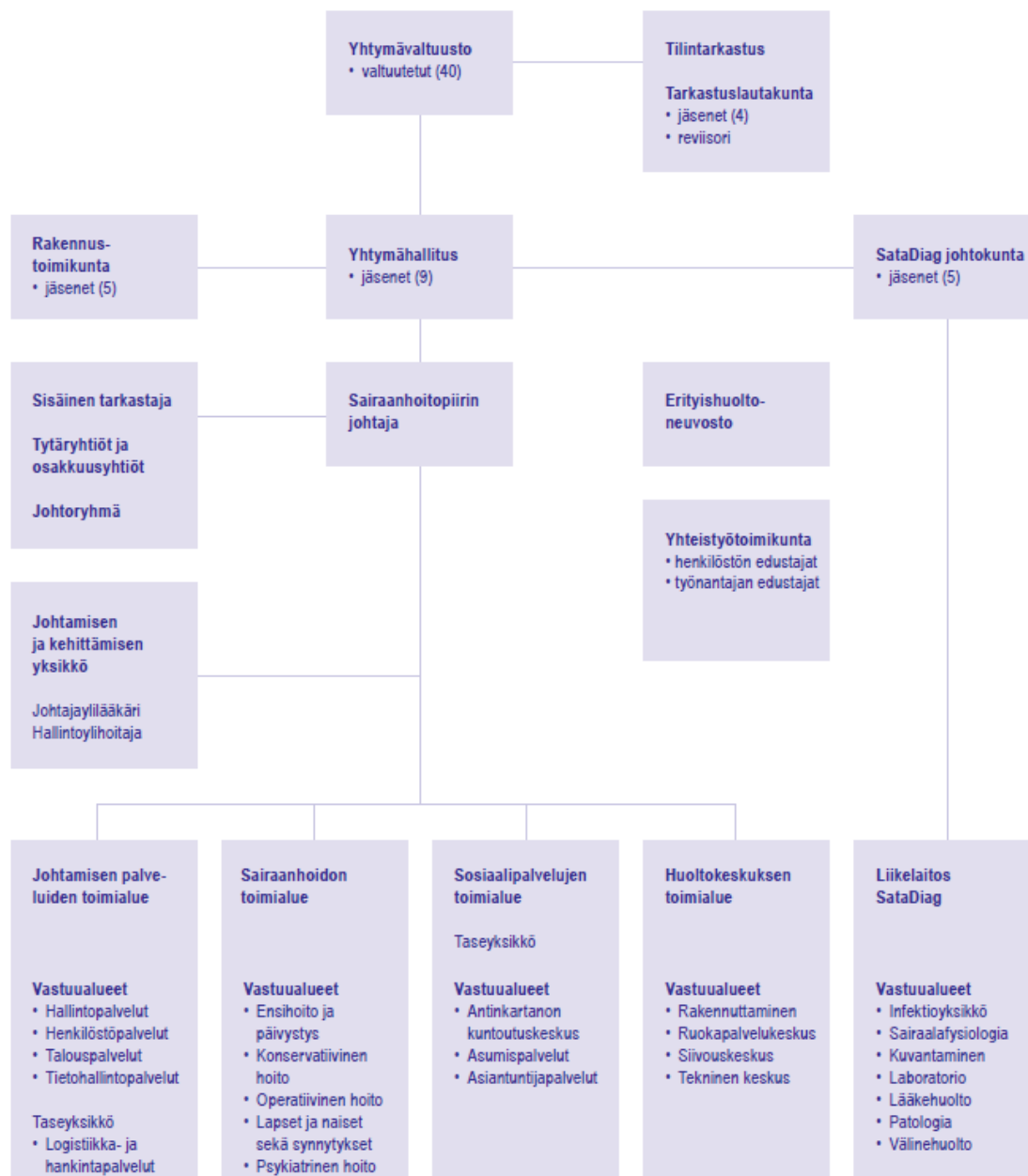
Tämä kehittämistyö tehdään Satakunnan Sairaanhoitopiirin kuntayhtymään, joka tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja 17 jäsenkuntansa asukkaille ja se toimii yhteistyössä perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen kanssa tarjoten palveluita jäsenkuntansa noin 223 000 asukkaalle. Sairaanhoitopiirillä on sairaalat Porissa, Raumalla ja Harjavallassa sekä Antinkartanon kuntoutuskeskus Ulvilassa. Näiden lisäksi on psykiatrian- ja kuntoutuskeskuksen toimipisteitä useilla eri paikkakunnilla. Sairaanhoitopiirin palveluksessa työskentelee noin 3600 henkilöä. (Satasairaalan www-sivut 2019.)

Satakunnan Sairaanhoitopiirin kuntayhtymän sääöskokoelmassa sanotaan, että sairaanhoitopiirin tehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa puolesta laissa säädetty erikoissairaanhoido, ja kehitysvammaisteisten erityishuolto siltä osin kuin kunnat eivät järjestä sitä muulla tavalla tai perusterveydenhuollon ei ole sitä tarkoituksen mukaista tuottaa. ”Kuntayhtymä voi sopimukseen perustuen hoitaa muitakin terveydenhuollon

tai sosiaalipalvelujen tehtäviä. Kuntayhtymän tehtävänä on myös yhteistyössä jäsenkuntiensa kanssa edistää jäsenkuntien asukkaiden terveyttä ja toimintakykyä”. (Satakunnan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän säädöskokoelma, perussopimus 1, 2008).

Sairaanhoidopiirin organisaatio (Kuvio 1) koostuu yhtymävaltuustosta, yhtymähallituksesta sekä neljästä eri toimialueesta; Johtamisen palveluiden toimialueesta, Sairaanhoidon toimialueesta, Sosiaalipalvelujen toimialueesta sekä Huoltokeskuksen toimialueesta. Näitä toimialueita sekä Johtamisen ja kehittämisen yksikköä johtaa Sairaanhoidopiirin johtaja. Yhtymähallituksen sekä johtokunnan alaisuudessa toimii liikelaitos SataDiag.





Kuvio 1. Satakunnan Sairaanhoitopiirin kuntayhtymän organisaatiokaavio 2020

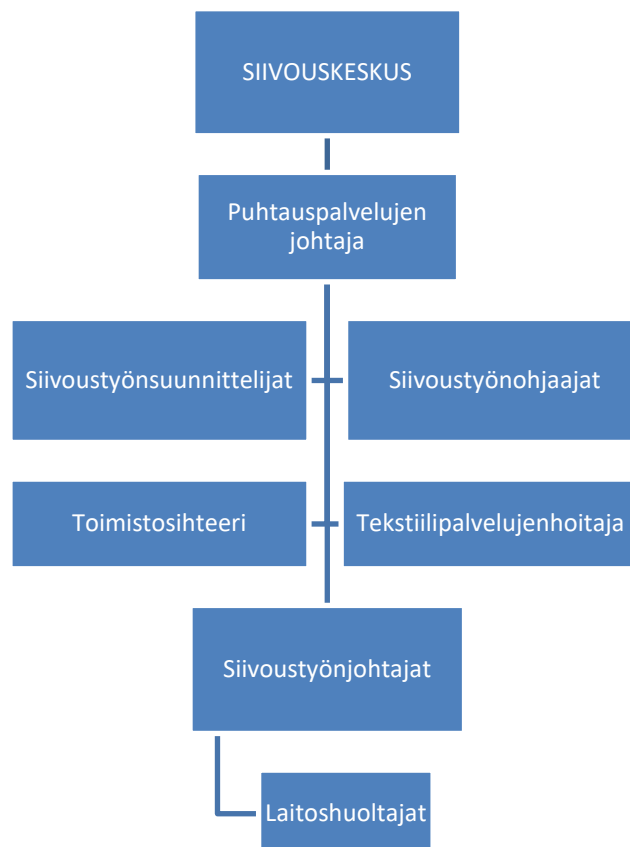
Tämä kehittämistyö kohdistuu Sairaanhoitopiirin Huoltokeskuksen toimialueeseen. Huoltokeskuksen tehtävänä on tuottaa ei sairaanhoidollisia tukipalveluita sairaanhoitopiirin eri yksiköille. Huoltokeskuksen toimialueella toimii neljä eri vastuualuetta; rakennuttaminen, ruokapalvelukeskus, siivouskeskus sekä tekninen keskus. Lisäksi huoltokeskus vastaa Sairaanhoitopiirin turvallisuuspalveluista sekä ympäristöasioista. (Satasairaalan www-sivut 2019.)

Huoltokeskuksen tehtävänä on myös suunnitella ja toteuttaa sairaanhoitopiirin investointihankinnat ja -hankkeet. Huoltokeskus huolehtii sairaanhoitopiirin omaisuuden tarkoituksenmukaisesta ja taloudellisesta käytöstä sekä kiinteistöjen ja rakennusten arvon säilymisestä. (Satasairaalan www-sivut 2019.)

## 2.2 Siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessi kehittämisen kohteena

Siivouskeskus on yksi huoltokeskuksen neljästä vastuualueesta (Kuvio 1). Siivouskeskuksen tehtävänä on luoda edellytykset hyvälle, turvalliselle ja toimivalle potilashoidolle sekä työympäristölle. Siivouskeskuksen päätehtävä on huolehtia Sairaanhoitopiirin tilojen puhtaudesta. Tämän lisäksi siivouskeskuksen henkilökunta osallistuu yhdessä hoitohenkilökunnan kanssa osastoilla ateriapalvelu-, vuodehuolto- ja huoltohuonetehtäviin. Siivouskeskus vastaa koko Sairaanhoitopiirin tekstiilipalveluiden hankinnoista. Siivouskeskus tuottaa palveluja pääasiassa sisäisille asiakkaille, mutta myös sellaisille ulkoisille asiakkaille, jotka toimivat Sairaanhoitopiirin tiloissa.

Siivouskeskuksessa työskentelee 227 vakituista sekä noin 50 määräaikaista työntekijää, joista 12 henkilöä työskentelee esimies- ja asiantuntijatehtävissä ja loput työskentelevät laitoshuoltajina. Esimies ja asiantuntijatehtävissä työskentelee viisi siivoustyönjohtajaa, kaksi siivoustyönsuunnittelijaa, kaksi siivoustyönohjaajaa, toimistosih-teeri, tekstiilienpalvelujenhoitaja sekä vastuualuetta johtaa puhtauspalvelujen johtaja (Kuvio 2).



Kuvio 2. Siivouskeskuksen organisaatiokaavio 2019

Siivouskeskuksen sisäisiä asiakkaita ovat kaikki Sairaanhoidopiirin yksiköt. Kohteet vaihtelevat yleisistä tiloista, kuten käytävät, pukuhuoneet, auditorio erittäin vaativaa siivousta vaativiin yksiköihin, kuten sairaala-apteekin puhdistilat ja leikkausosastot. Kaikista Sairaanhoidopiirin tilojen ja toimintojen puhtaanapidosta vastaa siivouskeskus. Sisäisiä asiakkaita laskutetaan sisäisesti sisäisen hinnaston mukaisesti.

Siivouskeskuksella on myös ulkoisia asiakkaita, joiden kanssa tehdään palvelusopimus. Ulkoisia asiakkaita ovat Sairaanhoidopiirin tiloissa toimivat yritykset, jotka tuottavat Sairaanhoidopiirille palveluita, kuten työterveyspalvelut sekä ICT-palvelut. Ulkoisia asiakkaita laskutetaan palvelusopimuksen mukaisesti.

Suurin osa siivouskeskuksen tuottamista palveluista on sopimukseen kuuluvia ylläpito- ja perussiivoustehtäviä sekä ateria- ja vuodehuoltotehtäviä. Siivouskeskus mitoittaa asiakaskohteet ATOP-mitoitusohjelmalla asiakkaiden tarpeen mukaisesti ja tämän

pohjalta tehdään kohteeseen palvelukuvaus, jossa on kirjattuna kaikki sopimuksen mukaiset työtehtävät. Tämän perusteella siivouskeskus myös hinnoittelee kohteen puhtaanapitopalvelut. Sopimukseen sisältyy kaikki kohteen vaatimat ylläpito- ja perussiivoustehtävät sekä näiden lisäksi kohteen ja asiakkaan tarpeen mukaisesti ateriapalvelu-, vuodehuolto- sekä huoltohuoneitehtäviä. Näiden lisäksi on myös asiakaskohteen vaatimia erityistehtäviä, kuten hoitolaitteiden puhdistamista ja toimintakuntoon laittamista.

Näiden sopimukseen kuuluvien töiden lisäksi siivouskeskus tekee puhtaanapitoon liittyviä lisätöitä, joista ei ole tehty asiakkaan kanssa sopimusta. Näitä töitä ovat muun muassa erilaiset remonttien- sekä ilmastointikanavien puhdistamisen jälkeiset siivoukset, sisäilmaepäilyjen aiheuttamat lisäsiivoukset sekä muuttosiivoukset. Nämä tilaukset tulevat pääasiassa teknisen keskuksen vastuualueelta, mutta myös muiltakin sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta. Sopimukseen kuulumattomien töiden tilaaminen on lisääntynyt paljon viimeisten vuosien aikana.

Sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamisen prosessi on ongelma siivouskeskuksen kannalta, koska:

- kyseistä prosessia ei ole kehitetty mitenkään
- siitä ei ole prosessikuvauksia
- prosessilla ei ole omistajaa
- töiden tilaaja voi olla kuka tahansa Sairaanhoidopiirin työntekijä
- tilaaminen tapahtuu tällä hetkellä puhelimitse ja sähköpostilla tai käytäväkeskusteluna
- tilaukset eivät kohdistu välttämättä oikeille henkilöille siivouskeskuksessa
- tehtyjen töiden laskutus ei kohdistu töitä tilaavaan asiakkaaseen
- tilauksia ei dokumentoida mitenkään

### 2.3 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyötä kuvataan usein prosessina. Kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeistä vaiheista. Prosessin kautta tarkastelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti.

Tämä myös auttaa ottamaan huomioon ne asiat, jotka kussakin vaiheessa olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Kehittämistyön tavoitteet pitäisi olla määritelty ennen kuin kannattaa pohtia käytettäviä menetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 22.)

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten Sairaanhoidopiiriin siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessia voitaisiin kehittää sopimukseen kuulumattomien töiden osalta. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää, miten tilaaja ja tilauksen vastaanottaja kokevat prosessin nykytilan ja miten he toivoisivat, että prosessia kehitettäisiin ja se toteutettaisiin tulevaisuudessa. Kehittämistyössä pyritään myös selvittämään, miten tämä prosessi hoidetaan muissa sairaanhoidopiireissä ja onko heillä mahdollisesti käytössä tähän jokin sähköinen järjestelmä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten muut sairaanhoidopiirit toivoisivat näiden lisätöiden tilauksen sujuvan ja mitä mahdollisia ongelmia he ovat asian suhteen havainneet.

Kehittämistyön tulos on tarkoitus esittää prosessikaavion muodossa. Samoin myös tehtäväkuvaukset tullaan kirjaamaan prosessikaavioon, jolloin jokaiseen prosessin kohtaan on nimetty jokin henkilö. Kehittämistyön lopputuloksena tullaan kehittämään jokin sähköinen järjestelmä, jolla tilauksia tullaan tulevaisuudessa tekemään. Kohdeorganisaatiossa on jo käytössä erilaisia lähinnä tukipalveluiden tilausjärjestelmiä, kuten sisäisen kuljetuksen tilaaminen, hankintaesityksen tekeminen (irtis) sekä tekniikan töiden tilausjärjestelmä (solax). Tarkoituksena on selvittää soveltaisiko jokin näistä tilausjärjestelmistä siivouskeskuksen käyttöön muokkaamalla tai mahdollisesti olisiko joku muu jo sairaanhoidopiirissä käytössä oleva järjestelmä muokattavissa siivouskeskuksen käyttöön.

Tutkimusongelma on:

- Miten sopimukseen kuulumattomien töiden asiakaspalveluprosessia pitäisi kehittää?

Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten asiakaspalveluprosessi toimii tällä hetkellä?
- Mitkä ovat siivouskeskuksen työnkuvat sopimukseen kuulumattomien töiden osalta kehittämisen jälkeen?

- Millaisia ominaisuuksia vaaditaan sähköiseltä järjestelmältä?
- Miten käytettävyys otetaan huomioon sähköistä järjestelmää suunniteltaessa?
- Millaisia sähköisiä tilausjärjestelmiä on muissa sairaanhoitopiireissä käytössä puhtaanapidon lisätöiden tilaamiseen?

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää organisaatiolle sellainen sähköinen tilausjärjestelmä, joka palvelee sekä asiakasta, että tilauksen vastaanottajaa. Tilausjärjestelmän tulee olla käytettävissä ympäri vuorokauden kaikkina päivinä viikossa, tilaamisen tulee olla helppoa ja sen tulee ohjata tilaajaa tekemään oikeita valintoja. Tilausjärjestelmä tulee olla räätälöitävissä organisaation tarpeisiin ja muutoksiin myös tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että järjestelmän kautta tilaukset tulevat oikeille henkilöille organisaatiossa, ne tulee kirjattuna ja ne pystytään dokumentoimaan ja niiden tietoja voidaan käyttää myöhemminkin. Tavoitteena on myös helpottaa asiakkaan tilausprosessia ja tehdä siitä mahdollisimman yhteneväinen muiden huoltokeskuksen vastuualueiden tilausprosessien kanssa. Kehittämistyössä tullaan kuvamaan kyseinen prosessi, mikä tulee auttamaan johtamisessa, selkeyttämään toimijoiden vastuita sekä mahdollisesti löytämään toiminnan tehostamistarpeita.

## 2.4 Viitekehys

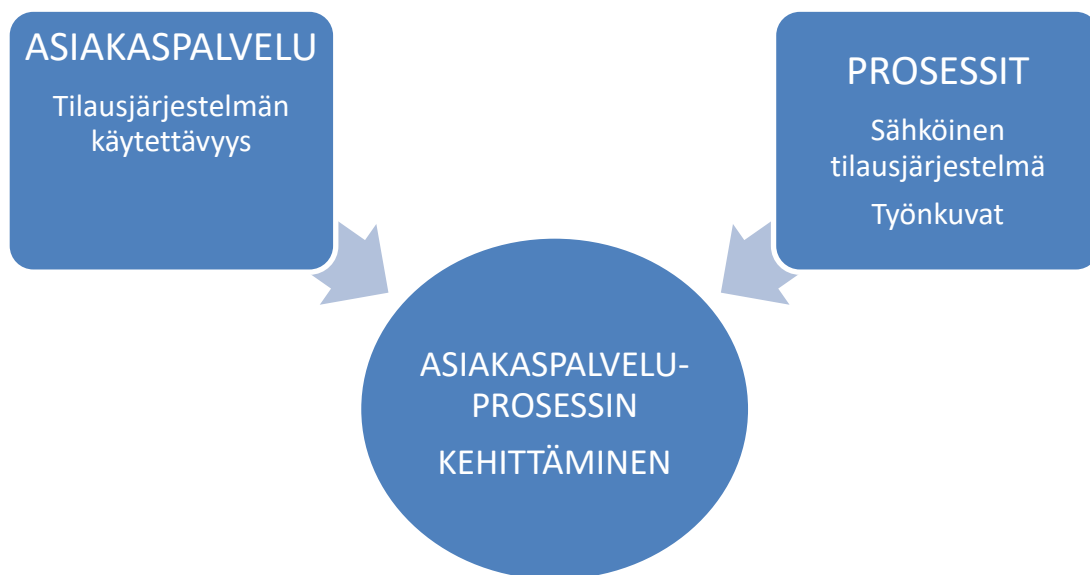
Kun tutkija on saanut rajattua tutkimusongelmansa, alkaa hän kerätä aineistoa viitekehystä varten. Tässä kohtaa on tärkeää miettiä, mitkä teorian osa-alueet ovat oleellisia tutkimisen kannalta, ja määritellään tutkimukseen liittyvät käsitteet sekä analysoidaan aikaisempia tutkimuksia. Viitekehys muodostuu, kun vielä ilmiö sijoitetaan niihin käytännön yhteyksiin, joissa tutkimus toteutetaan. Viitekehys yhdistää teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi. (Heikkilä 2014, 24.)

Kun kehittämiskohde on tunnistettu, aletaan hakea siihen liittyvää tietoa. Sitä haetaan sekä käytännöstä että perehtymällä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Ensimmäiset työvälineet kehittämishankkeessa liittyvätkin tiedon haakuun. Koottu tieto tuleekin käsitellä niin, että sillä on merkitystä suhteessa kehittämishankkeeseen. Tekijältä vaaditaan kriittisyyttä lukemaansa ja kuulemaansa kohtaan

sekä kykyä tehdä valintoja, koska samasta aiheesta saattaa löytyä paljon toisistaan jollain tapaa poikkeavaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 24.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta on keskeistä löytää näkökulma, josta katsoen tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Tällaisen näkökulman tarjoaa käsitejärjestelmä, joka jäsentää kehittämiskohdetta. Olemassa olevaa tietoa, johon hankkeen suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu, voidaan kutsua tietoperustaksi, teoreettiseksi taustaksi tai viitekehyyksi. Tässä kehittämistyössä tarvittavasta tiedosta käytetään termiä tietoperusta. Tietoperustassa keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet tulevat määritellyiksi. (Ojasalo ym. 2018, 24-25.)

Kehittämistyön tietoperusta koostuu sekä asiakaspalvelusta että prosesseista ja niiden kehittämisestä siten, että kehittämisen kohde asiakaspalveluprosessi kehittyy. Kuviossa 3 on kuvattu kehittämistyön teoreettinen viitekehys, jossa asiakaspalvelun ja prosessin kehittäminen parantaa koko tilausprosessia sekä asiakkaan että palvelun tuottajan näkökulmasta.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 3 käytetystä termistä *asiakaspalvelu* löytyy kirjallisuudesta monta eri määritelmää ja niissä käsitellään palveluilmiötä hyvin kapeasti ja ne koskevat yleensä vain palveluyritysten tarjoamia palveluita. Grönroosin (1994, 94) mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestämien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.

Sinkkosen, Nuutilan & Törmän (2009, 21) mielestä palvelun hyvään *käytettävyyteen* kuuluu, että se sopii tehtävään, tilanteeseen, ympäristöön, käyttäjälle, jolle se on tarkoitettu sekä että se sopii ihmiselle.

*Prosessilla* on useita eri merkityksiä. Mikä tahansa muutos, kehitys tai toiminta voidaan ymmärtää prosessina. Kun kehittyy jokin uusi tapa ymmärtää toimintaa, on kyse prosessista. (Laamanen 2003, 19.) Prosessi on myös toimintaketju, jossa prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän aikaansaamiseksi. Prosessissa on aina alku ja loppu ja sillä on sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 9.) Tämän kehittämistyön asiakaspalveluprosessin kehittämisen yhteydessä tullaan kirjaamaan prosessiin myös roolit eli toimenkuvat. Roolin avulla työntekijä tietää mikä on hänen tehtävänsä prosessissa. Onnistuminen tietyssä roolissa vaatii, että rooliin kuuluvat tehtävät ja päätökset on selvästi sovittu ja roolin haltijalla tulee olla kykyä, halua ja osaamista hoitaa nämä tehtävät.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Kehittämistyön aluksi on syytä pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnitella. (Ojasalo ym. 2018, 51.) Tutkimusongelma ratkaistaan menetelmien kokonaisuudella, jota kutsutaan lähestymistavaksi. Myös asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen voi olla tutkimusongelmana. (Kananen 2015, 63). Kehittämistöissä yleisimpiä käytettäviä lähestymistapoja ovat tapaustutkimus,



toimintatutkimus, konstruktiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo ym. 2018, 51.)

Lähestymistavan valinnassa ei ole vielä kysymys konkreettisten menetelmien valinnasta vaikkakin lähestymistavan valinta ohjaa myös menetelmävalinnoissa. Lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. Samoin myös yhdessä kehittämistyössä on usein piirteitä useasta lähestymistavasta. Lähestymistavassa voi käyttää luovuutta ja poimia kustakin lähestymistavasta ne piirteet, jotka parhaiten sopivat omaan kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2018, 51.)

### 3.1 Tapaustutkimus

Kun kehittämistyön tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita, niin silloin tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi ja se tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on usein vain yksi. Tapaustutkimuksessa on pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tarkoituksena tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi ja se vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. (Ojasalo ym. 2018, 52-53.)

Erikssonin & Koistisen (2005, 4) mukaan tapaustutkimusta voidaan kuvata myös tutkimusstrategiaksi, ja näin ollen se onkin enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimukselle on vaikea antaa yhtä yleispätevää tai kattavaa määritelmää, koska tapaustutkimuksen nimikkeellä tehdään tutkimusta useilla tieteenaloilla, monenlaisista lähtökohdista ja erilaisin tavoittein. Tapaustutkimuksen keskinen tavoite on yhden tai useamman ”tapauksen” (case, cases) määrittely, analysointi ja ratkaisu, joten ei ole itsestään selvää tai yhdentekevää, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää yhtä Siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessissa, joten tapaustutkimus sopii tämän kehittämistyön lähestymistavaksi. Tämä kehittämistyön tutkimuksen kohde on valittu työelämän käytännön tarpeen mukaisesti.

### 3.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos, suunnitelma, mittari tai malli. Tässä lähestymistavassa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne. Tähän tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Tämän tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu sekä se, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi kohdeorganisaatiossa mutta parhaimmillaan myös muuallakin. Tässä lähestymistavassa korostuu tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio. (Ojasalo ym. 2018, 65.)

Kuten aikaisemmin mainittiin, että yhdessä kehittämistyössä voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta, niin on myös tässäkin kehittämistyössä. Koska kehittämistyössä tuotettiin konkreettiset prosessikaaviot sekä sähköinen järjestelmä, joka myös otettiin käyttöön, on kehittämistyön lähestymistapana myös konstruktiivinen tutkimus.

### 3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä on aika alkaa suunnitella silloin kun kehittämisen tavoite on selvillä, kehittämistehtävä määritelty ja lähestymistapa pohdittu. Kehittämistyössä on tärkeää osata käyttää erilaisia menetelmiä. Menetelmäosaamisessa ei ole kyse vain taidosta toteuttaa hyvä kysely- tai haastattelututkimus vaan se koostuu useista taidoista ja tiedoista. Jo mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessa tarvitaan menetelmäosaamista. (Ojasalo ym. 2018, 11.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällisen menetelmän yleisin tiedonkeruumenetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia, kun taas tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu. (Ojasalo ym. 2018, 104-105.)

Tässä kehittämistyössä käytetään tutkimusmenetelmänä sekä laadullista, että määrällistä menetelmää. Laadullisena menetelmänä käytetään haastattelua (Liitteet 2 ja 4) ja määrällisenä menetelmänä kyselyä (Liite 7). Taulukossa 1 kuvataan kehittämistyössä käytettävät tiedonkeruumenetelmät, kenelle ne on kohdistettu, mihin asioihin haetaan vastausta kyseisellä tiedonkeruumenetelmällä sekä menetelmien toteuttamisajankohdat.

Taulukko 1. Kehittämistyön tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmä	Kenelle kohdistetaan	Mitä tietoa menetelmällä haetaan?	Ajankohta
Haastattelu (Liitteet 1,2,3 ja 4)	Sisäisille asiakkaille Siivouskeskuksen työntekijöille	-miten he kokevat siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessin toimivan tällä hetkellä -miten asiakaspalveluprosessia pitäisi kehittää -mitkä ovat työnkuvat kehittämisen jälkeen -millaisia ominaisuuksia he toivoisivat mahdollisesta sähköiseltä tilausjärjestelmästä (käytettävyys)	Toukokuu Kesäkuu 2019
Kysely (Liitteet 5, 6 ja 7)	Muiden Suomen sairaanhoitopiirien puhtaanapidosta vastaaville henkilöille (20 kpl)	-miten he kokevat asiakaspalveluprosessin toimivan tällä hetkellä heidän organisaatiossaan -miten asiakaspalveluprosessia tulisi kehittää -onko muissa sairaanhoitopiireissä käytössä jotakin sähköisiä järjestelmiä puhtaanapidon lisätöiden tilaamiseen	Kesäkuu 2019

### 3.3.1 Haastattelu

Haastattelulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta ja se onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämissyöissä. Haastattelu sopii hyvin moniin kehittämistehtäviin. Silloin kun halutaan yksilön itseään koskevia asioita saada selville, on haastattelu hyvä tiedonkeruumenetelmä. Haastattelulla on myös mahdollisuus saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelun lisäksi kannattaa käyttää myös muita toisiaan tukevia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Asioita on helpompi muistaa ja kuvailla, kun ollaan niiden äärellä, joten tämän vuoksi aidoissa toimintaympäristöissä tehtävät haastattelut antavat usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista. Haastattelumenetelmä pitää valita sen mukaisesti, minkälaista haastattelua suunnitellaan ja millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2018, 106-107.)

Kirjallisuudessa haastatteluja jaotellaan moniin ryhmiin vaihtelevin nimikkein. Yleisin haastattelulajien erottelu on se, miten strukturoitu haastattelu on. Haastattelu voi olla strukturoitu eli tarkasti säädelty tai strukturoimaton eli täydellisen vapaa haastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 208.) Näiden lisäksi on myös puolistrukturoituja haastatteluja, joita kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Näissä käsitellään tiettyjä teemoja, mutta kysymykset ja niiden esitysjärjestys vaihtelevat. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 89.) Yleisesti laadullisen tutkimuksen haastattelut ovat kuitenkin strukturoituja tai puolistrukturoituja, koska käytännössä tutkijan tulee vähintäänkin tietää, mistä aiheesta hän on kiinnostunut. (Hyvärinen ym. 2017, 21). Tässä kehittämistyössä käytetään strukturoitua haastattelua yhtenä tutkimusmenetelmänä. Strukturoidussa haastattelussa on kysymysten ja väitteiden muoto sekä kysymysten esittämisjärjestys täysin määrätty.

Tutkimuksen valitut henkilöt voidaan valita joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Eivät satunnaisia otoksia käytettäessä saadaan haastateltua tutkimuksen kannalta oleellisia

henkilöitä. Ei-satunnaista otosta on hyödyllistä käyttää laadullista aineistoa koottaessa. (Metsämuuronen 2006, 45.) Tutkimuksessa on harvoin mahdollista tutkia koko joukkoa. Tutkija määrittelee perusjoukon ja poimii tästä joukosta edustavan otoksen. (Hirsjärvi ym. 2015, 180). Otoksesta voidaan puhua myös harkinnanvaraisena näytteenä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59).

Haastateltavien määrää ei voi tarkkaan määritellä. Yksinkertaisin ohje haastateltavien määrään on, että niin monta henkilöä pitää haastatella, kun on välttämätöntä tarvittavan tiedon saamiseksi. Tutkimuksen tarkoitus myös määrittelee haastateltavien määrän. Tapaustutkimuksessa jokainen yksilöön kohdistuva tiedonkeruu voi sisältää suuren joukon havaintoja ja näin ollen muutamaankin henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.)

Tutkija voi myös alkaa keräämään aineistoa päättämättä etukäteen, kuinka monta haastattelua hän tekee ja jatkaa niitä niin kauan kuin haastattelut tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tutkija lopettaa haastattelut siinä vaiheessa, kun aineisto kohtaa saturaation. Saturaatio eli kylläntyminen on saavutettu siinä vaiheessa, kun haastattelut eivät enää lisääntyessään tuo merkittävästi uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2015, 182.) Laadullisessa tutkimuksessa määrää tärkeämpää on, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Kun kysymykset on saatu laadittua ja järjestettyä on itse haastattelu suhteellisen helppo tehdä. (Hirsjärvi ym. 2015, 208.)

Tässä kehittämistyössä käytetään yhtenä tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelun laajuus ja haastateltavien lukumäärä vaikuttavat kerätyn aineiston käsittelyyn. Tässä kehittämistyössä on tärkeää, että haastattelut tehdään sellaisille henkilöille huoltokeskuksessa, joiden työtehtäviin kuuluu sopimukseen kuulumattomien töiden tilausten tekeminen sekä sellaisille henkilöille, joille kuuluu näiden tilausten vastaanottaminen. Siivouskeskuksesta haastatellaan kahta henkilöä ja Teknisestä keskuksessa haastatellaan kahta henkilöä eli haastattelut tehdään yhteensä neljälle henkilölle. Haastateltavat henkilöt ovat ammattinimikkeiltään kiinteistöpäällikkö, kiinteistöhuoltopäällikkö sekä kaksi siivoustyönohjaajaa. Haastateltavat on valittu sen mukaisesti, että haastateltavaksi valitut asiakkaat tilaavat usein sopimukseen kuulumattomia töitä ja

palvelun tuottajan puolelta haastateltavaksi valitut henkilöt hoitavat käytännössä näiden töiden organisoimisen.

Haastattelut suoritetaan todellisessa työympäristössä kohdeorganisaatiossa. Haastatteluteemat on jaettu siten, että Siivouskeskuksen työntekijöille eli palvelujen tuottajille esitetään samat kysymykset (Liitteet 1 ja 2) ja Teknisen keskuksen työntekijöille eli asiakkaille esitetään samat kysymykset (Liitteet 3 ja 4). Asiakkaan ja palvelun tuottajan kysymykset eivät eroa paljoakaan toisistaan. Haastattelulla on tarkoitus selvittää, miten sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessi kuuluu haastateltavien työtehtäviin, miten he kokevat asiakaspalveluprosessin toimivan tällä hetkellä, miten sitä voisi kehittää heidän mielestään sekä miten he toivoisivat sen tapahtuvan tulevaisuudessa. Lisäksi haastattelulla pyritään selvittämään mitä asioita haastateltavat toivoisivat mahdolliselta sähköiseltä tilausjärjestelmältä.

Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluna ja jokaiseen haastatteluun varataan tunti aikaa. Haastattelut tullaan äänittämään, jolloin se vapauttaa haastattelijan tarkkailemaan haastateltavaa. Haastattelijan on myös helpompi jälkeenpäin palata haastattelu-tilanteeseen sekä haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollistaa uusien näkökulmien tai puheen sävyjen huomioimisen. (Ojasalo ym. 2018, 107.)

### 3.3.2 Kysely

Kysely on yksi tieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä. Kyselyiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita ja se on menetelmänä nopea ja tehokas. (Ojasalo ym. 2018, 121.) Huolellisesti suunnitellun lomakkeen aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida. Hyvällä lomakkeen laadinnalla ja kysymysten suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. (Hirsjärvi ym. 2015, 195, 198.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia, kuten se, että aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Näiden lisäksi ei ole varmaa, että miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut

vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta, kuinka hyvin vastaajat ovat aihealueesta selvillä tai perehtyneet asiaan sekä vastaamattomuus eli kato muodostuu usein suureksi. (Hirsjärvi ym. 2015, 195-196.)

Kyselyt voivat olla sellaisia, joissa vastaaja itse täyttää lomakkeen, kuten postitse lähetettävät kyselylomakkeet sekä internetissä täytettävät kyselyt tai sellaisia, joissa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta, kuten puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt. (Ojasalo ym. 2018, 121.) Kysymyksissä käytetään yleisesti kolmea muotoa; avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2015, 198-200.)

Kysymykset kannattaa suunnitella huolellisesti, sillä kysymysten muoto on yksi suurimmista virheiden aiheuttajista. Huonosti suunniteltu tutkimuslomake voi pilata tutkimuksen. Ennen kyselylomakkeen laatimista, tulee olla tutkimuksen tavoite selvillä. Tutkimuslomakkeen kysymysten avulla tulee tutkittava asia saada selvitettyä. Kun kysely on tehty ei kysymyksiä voi enää parannella tai muuttaa. Kyselylomakkeesta tulee tehdä sellainen, että se houkuttelee vastaamaan, koska vastaaja saattaa päättää jo ulkonäön perusteella, että vastaako hän kyselyyn. Kyselyn alkuun kannattaa laittaa helpoja sekä tärkeitä kysymyksiä, koska alussa vastauksia harkitaan loppua tarkemmin. Kyselyssä tulisi kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan sekä kysymysten tulisi edetä loogisesti. (Heikkilä 2014, 45-47.)

Viime aikoina ovat yleistyneet voimakkaasti sähköiset kyselyt. Näiden kyselyiden toteuttamiseen on tarjolla useita eri internetsovelluksia, joista tunnetuimpia ovat muun muassa Webropol, Digium ja SurveyMonkey. Näillä internetsovelluksilla voidaan laatia kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida tulokset. Lisäksi näiden sähköisten kyselyjen etuna on edullisuus, nopeus, vaivattomuus eikä niistä ei synny paino- tai postituskuluja. (Ojasalo ym. 2018, 128.)

Kysely on määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä. Kyselyn kysymykset koskevat tutkimusilmiötä. Kysymysten laatiminen edellyttää ilmiön hyvää tuntemista. Ilman ennakkotietoa ilmiöstä tai teorioista on mahdotonta tehdä kysymyksiä, joita osuisivat ilmiöön oikein. Kyselylomake, koostuu kutsusta tutkimukseen sekä kyselyn kysymyksistä. Kutsussa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuksen tekijä.

Tässä kohtaa taataan kyselyn luottamuksellisuus. Tutkimuskysymykset käsittelevät tutkittavaa ilmiötä, joilla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2015, 96-99.)

Tässä kehittämistyössä käytetään kyselyä toisena tiedonhankintamenetelmänä. Kyselyllä on tarkoitus selvittää, miten muissa Suomen sairaanhoitopiireissä on tutkimuksen kohteena oleva asiakaspalveluprosessi hoidettu. Lisäksi on tarkoitus selvittää, onko kehittämistehtävän aihe heille ongelmallinen ja kaipaavatko he siihen kehittämistä tai mahdollisesti jotakin sähköistä järjestelmää.

Kysely lähetetään sairaanhoitopiirien kirjaamoihin ja pyydetään sieltä välittämään kysely puhtaanapidosta vastaaville henkilöille. Ammattinimikkeet vaihtelevat eri sairaanhoitopiireissä, joten ammattinimikkeiden mukaisesti on vaikea kohdistaa kyselyä oikeille henkilöille. Kehittämistyön kysely toteutetaan Webropol menetelmällä. Kysely (Liite 7) suoritetaan kesän 2019 aikana. Kyselyyn liitetään saatekirje (Liitteet 5 ja 6). Kyselyssä on seitsemän kysymystä, joista viisi on avoimia kysymyksiä. Kaksi kysymystä, joista toisessa tiedustellaan ammattinimikettä ja toisessa, sitä miten osallistuu kyselyn mukaiseen asiakaspalveluprosessiin, ovat suljettuja eli vaihtoehtoja antavia kysymyksiä. Kyselyyn ei tarvitse vastata nimellä, mutta mikäli haluaa saada tämän kehittämistyön itselleen sähköisesti sen valmistuttua niin halutessaan voi jättää yhteystietonsa. Vastajien nimiä ei kuitenkaan pysty yhdistämään vastauksiin.

### 3.3.3 Palvelun blueprint

Palvelun blueprint on kehitetty palveluprosessien analysointiin. Se on prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja. Sen tarkoituksena on kuvata palveluprosessi niin, että kaikki ymmärtävät millainen palvelun kokonaisuus on. Tämä helpottaa palvelun kehittämistä. Palvelun blueprint jakaantuu asiakkaan prosessiin, asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin kontaktihenkilöiden toimiin sekä tukiprosesseihin (Kuvio 4). (Ojasalo ym. 2018, 178.)





Kuvio 4. Palvelun blueprint -menetelmän rakentamiseen kuuluvat toimet (Ojasalo ym. 2018, 180-181)

Palvelun blueprint -menetelmä eroaa muista prosessikaavioista siinä, että se korostaa asiakkaan roolia prosessissa. Tämä tekee siitä erityisen käyttökelpoisen palvelun kehittämistyökalun. (Ojasalo ym. 2018, 181-182.) Ojasalon ym. (2018, 182) mukaan blueprint auttaa toimintaansa kehittävää palveluyritystä etsimään vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisen kokonaisuuden palveluprosessi muodostaa asiakkaan näkökulmasta?
- Osallistuuko asiakas merkittävästi palvelun tuottamiseen vai onko vuorovaikutusta asiakkaan kanssa vähän?

- Kuka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, milloin ja kuinka usein?
- Mitä ovat merkittävät palvelun fyysiset osat asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä tukitoimista ovat tärkeimpiä kriittisten asiakaskontaktikohtien tukemisessa?
- Onko prosessissa virhekohtia tai pullonkauloja?
- Miltä osin prosessin tehokkuutta ja vaikuttavuutta voisi kehittää?

Tässä kehittämistyössä palvelun blueprint -menetelmää käytetään asiakaspalveluprosessin analysoimiseen. Asiakaspalveluprosessille luodaan prosessikaavio, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, erityisesti asiakkaan roolia sekä palvelun asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Samalla tulee kuvattua myös ne fyysiset ja tekniset osat, jotka liittyvät asiakkaan prosessiin. Näin myös työntekijät näkevät, miten heidän työtehtävänsä liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta ja asiakkaan prosessia. (Ojasalo ym. 2018, 178-182.)

Kehittämistyössä luodaan palvelun blueprint -menetelmän avulla prosessikaavio, joka kuvaa sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamisen prosessia. Aikaisempaa prosessikaaviota ei ole, joten kehittämistyössä luodaan uusi toimeksiantajayritystä palveleva palvelun blueprint prosessikaavio, joka kuvaa nimenomaan asiakkaan prosessia.

### 3.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Jo tutkimuksen alussa tähdätään siihen. Tutkija saa selville minkälaisia vastauksia hän saa tutkimuskysymyksiin ja voi käydä niin, että selviää, miten tutkimuskysymykset olisi pitänyt asettaa. Aineiston luonti ja tietojen tarkistus tapahtuvat kolmevaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa tarkistetaan, sisältyykö aineistoon virheellisyksiä tai puuttuuko siitä tietoja. Toisessa vaiheessa voidaan täydentää tietoja haastattelemalla, kyselyllä, lomakkeita karhuamalla tai ottamalla yhteyttä haastateltavaan ja näin täsmennetään annettuja tietoja. Kolmannessa vaiheessa järjestetään aineistoa tallentamista ja

analyysijä varten. Aineiston järjestelyn toimenpiteet vaihtelevat riippuen tutkimusstrategiasta. (Hirsjärvi ym. 2015, 221-222.)

Kehittämistyö on menetelmien kokonaisuus, joka koostuu erilaisista menetelmistä, niiden valinnoista ja käytöstä. Niiden tarkoituksena on tuottaa uskottava, luotettava ja totuudenmukainen tutkimusongelman ratkaisu. Tämän tuottamiseen tarvitaan erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä kerättyä tietoa ja näin saadaan tulokseksi aineistoja, jotka käsitellään analyysimenetelmillä tulosten saamiseksi ja näin asetettu tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2015, 80.)

Kerätty aineisto käsitellään analyysimenetelmillä. Käsittelyssä käytetään aineistolle tyypillistä analyysimenetelmää. Aineistot voivat olla joko sidottuja tiettyyn analyysimenetelmään tai toisia aineistoja voidaan käsitellä useammalla analyysimenetelmällä. Määrällisissä menetelmissä on laadullisia tarkemmin määritelty se, mitkä menetelmät ovat sallittuja millekin aineistolle. (Kananen 2015, 83.)

Laadullisissa menetelmissä aineisto on pääasiassa tekstiä, mutta se voi olla myös äänitteitä, kuvia, videoita tai mitä tahansa ihmisen aikaansaannoksia. Laajoja aineistoa analysoitaessa pitää aineistot yhdenmukaistaa, joka käytännössä tarkoittaa äänitteiden purkamista tekstimuotoon eli litterointia. Tällöin aineistoa voidaan käsitellä erilaisilla ohjelmilla. Aineistoon perehtyminen tapahtuu lukemalla se useamman kerran. Aineisto luokitellaan ja tiivistetään, jolloin aineistosta paljastuu tutkittavaa ilmiötä kuvaavia rakenteita, jotka nimetään. Laadullisen aineiston jatkojalostamisessa voidaan erottaa käsittelyssä seuraavat vaiheet:

- litterointi
- aineistojen yhteismitallistaminen
- aineistoon perehtyminen lukemalla
- aineisto luokittelu ja tiivistäminen
- aineiston tulkinta (Kananen 2015, 88-89.)

Haastatteluista saatu nauhoitettu aineisto litteroidaan eli aineisto kirjoitetaan puhtaaksi. Tässä vaiheessa tulee päättää, kirjoitetaanko teksti puhe- vai kirjakielen mukai-

sesti. Tässä kehittämistyössä haastattelu litteroidaan puhekielellä, koska aineiston kannalta tärkeää on vain esiin tulleet asiat. Haastattelutuloksien analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto useaan kertaan. Tämän jälkeen pyritään löytämään siitä yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Aineisto puretaan yleisesti teema-alueittain ja näin tarkastellaan aineistossa esiintyviä asioita, jotka ovat useammalle haastateltavalle yhteisiä. (Ojasalo ym. 2018, 110.)

Kehittämistyön kyselyn monivalintakysymykset käsitellään Webropol -ohjelmalla. Kyselyssä kaksi ensimmäistä kysymystä ovat monivalintakysymyksiä ja viisi kysymystä oli avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeet syötetään ohjelmaan, jonka jälkeen ajetaan tarvittavat tilastoajat. Aineistoa käsitellään kokonaisuutena. Taulukot on tiivistetty taulukoiksi ja tunnusluvuiksi. Taulukot tulkitaan sanallisesti ja niiden lähtökohtajana on saada vastaus tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2015, 100-103.)

## 4 ASIAKASPALVELU

Informaatioyhteiskunnan muuttuessa muuttuu myös asiakas ja asiakkaan muuttuminen luo suuria muospaineita yritysten toimintaan. Asiakkaista tulee yhä enemmän vaativampia, kriittisempiä ja uskottomampia kuin aikaisemmin. Asiakkaalle ei riitä pelkkä halpa hinta vaan hän vaatii asiakaspalvelua, josta hän ei ole kuitenkaan välttämättä valmis maksamaan. Tämä on haasteellista yritystoiminnalle, koska yritysten jatkuvuuden edellytys on voiton tuottaminen. Yritykset ovatkin joutuneet heikentämään palvelutasoa ja ottamaan merkittävän riskin yritystoiminnan jatkuvuudelle, jotta hintaa ollaan pystytty laskemaan. (Aarnisalo 2005, 14-15.)

Asiakaskäsite on sama sekä julkisen palvelutuotannon prosesseissa että yksityisen palvelun asiakkaasta, joka voi vapaasti valita palvelun tuottajan. Tähän ei vaikuta edes se, että asiakas ei maksa kokonaan tuotetta tai palvelua vaan joku muu vastaa kustannuksista joko osittain tai kokonaan. Tuotteen tai palvelun hinnan määrittelee lainsäätäjä tai prosessin omistaja, ja se voi olla tuotantokustannuksiin nähden mikä tahansa.

Hinta ei kuitenkaan yleensä kata kustannuksia vaan prosessin omistajan on hankittava rahoitusta muualta eli käytännössä verovaroin. (Salomäki 1999, 107.)

#### 4.1 Mitä on palvelu?

Palvelu sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Mistä tahansa tuotteesta voidaan tehdä palvelu, mikäli myyjä pystyy mukauttamaan ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Koneestakin voidaan tehdä palvelu, mikäli se on suunniteltu hyvin asiakasta palvelevaksi. On myös ”näkymättömiä palveluja”, kuten jotkut hallinnolliset palvelut, joita ei koeta palveluiksi vaan ongelmina. Yleisesti kirjallisuudessa määritellään palvelu hyvin kapeasti ja useimmat määrittelyt koskevat vain palveluyritysten tarjoamia palveluita. Määritelmässä on niin hyvät kuin huonotkin puolensa, mutta yleisesti ne ovat kaikki tavalla tai toisella liian rajallisia. (Grönroos 1994, 46-48.)

Grönroosin (1994, 48-49) mukaan palvelun määritelmä olisi yhdistelmä Lehtisen, Kotlerin, Bloomin ja Gummessonin määritelmistä. ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin”. Aarnikoivun (2005, 16) mukaan asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen.

Aarnikoivun määritelmä sopii tämän kehittämistyön määrittämiseen palvelusta. Se miten asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan palvelun tilaamistilanteessa kuvastaa organisaation arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakasta, vaikkakin se kohdeorganisaatiossa on sisäinen asiakas, tulee palvella heti ensi hetkestä asti hyvin.

Palveluja voidaan luokitella monella eri tavalla, mutta Lahtisen ja Isoviidan (2001, 46) mukaan tärkeimmät palvelujen luokittelut ovat valikoidut palvelut ja erikoispalvelut, kuluttaja- ja tuotantopalvelut, henkilökohtaiset ja ei-henkilökohtaiset palvelut ja sisäiset palvelut.

Palvelussa esiintyy yleensä vuorovaikutustilanteita, mutta on myös tilanteita, joissa asiakas ei ole vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. On myös tilanteita, joissa on vuorovaikutusta, vaikka sitä ei näyttäisi olevan, kuten asiakkaan viedessä autonsa korjaukseen. Itse auton korjaamistilanteessa asiakas ei ole mukana, mutta vuorovaikutusta tapahtuu, kun asiakas luovuttaa ja vastaanottaa autonsa. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat erittäin tärkeitä, vaikka osapuolet eivät sitä välttämättä tiedosta. Asiakas tekee arvionsa palvelun laadusta juuri näistä palveluprosessin molemmissa päissä tapahtuvista vuorovaikutustilanteista eikä hän pysty välttämättä arvioimaan korjaamossa tehtyä työtä. (Grönroos 1994, 49.)

Palveluja verrataan tavallisesti fyysisiin tavaroihin. Palvelut ovat yleensä aineettomia, ne ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita, ne ovat heterogeenisiä, niiden tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja, niiden ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa, palvelussa asiakkaat osallistuvat tuotantoon, palveluita ei voida varastoida eikä palveluissa omistajuus siirry. Koska palvelut ovat useimmiten aineettomia niin palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Asiakkaiden käyttämät ilmaisut palvelusta ovat yleensä kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Laadunvalvonta ja markkinointi onkin juuri tämä vuoksi hankalaa. Palvelua pystytään arvioimaan vasta kun palvelu on myyty ja kulutettu eikä laatua pystytä tuottamaan etukäteen. (Grönroos 1994, 50-51.)

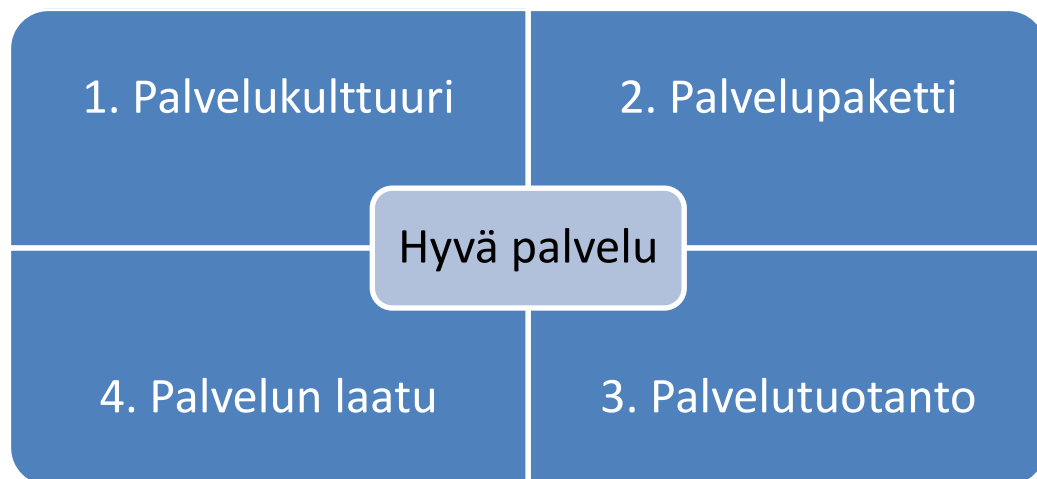
Palvelua voidaan tuottaa siten, että asiakas on koko ajan läsnä kuten, esimerkiksi kamppaan palvelut tai siten, että asiakas kokee ja kuluttaa vain osan palvelun tuotantoprosessista kuten tavaran toimituksessa. Tuotantoprosesseissa suurin osa on näkymätöntä ja tulisikin muistaa, että molemmissa tapauksissa asiakas mieltää nimenomaan tuotantotoimenpiteiden näkyvän osan ja muista osista hän voi kokea vain tuloksen. (Grönroos 1994, 50-51.) Tämä korostuu erityisesti puhtauspalvelualalla. Asiakas on harvoin paikalla, kun itse palvelu suoritetaan, joten hän tekee arvionsa palvelun laadusta tilauksen onnistumisen ja palvelun lopputuloksen perusteella.

Yksi palvelun peruspiirre tuo esiin sen, että asiakas on tuotantoresurssi. Tämän piirteen takia palveluita ei voida varastoida samalla tavalla kuin tavaroita. Palvelun tuottajan

tulisikin suunnitella hyvin kapasiteetin käyttöä. Asiakkaita voi yrittää pitää ”varastossa” vaikka palvelua ei voi varastoida, kuten esimerkiksi täydessä ravintolassa voi yrittää pitää asiakasta baarin puolella odottamassa pöydän vapautumista. Myös palvelun laadun pitäminen heterogeenisenä on vaikeaa, koska tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset. Vaikka kaksi asiakasta saisi saman palvelun ei palvelu ole silti molempien asiakkaiden kohdalla samaa. Tämä voi johtua henkilökunnasta, asiakkaasta tai molemmista. (Grönroos 1994, 52.)

#### 4.2 Mistä palvelu koostuu?

Lahtisen ym. (2001, 50) mukaan julkisyhteisössä ei ole erillistä markkinointitoimintoa, vaan koko toiminta itsessään on markkinointia. Jokainen henkilökuntaan kuuluva markkinoi yhteisönsä tuottamia palveluita. Palveluyhteisöä johdetaan palvelujärjestelmän avulla ja se kertoo mistä osatekijöistä hyvä palvelu syntyy. Hyvän palvelun osatekijät ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu (Kuvio 5).



Kuvio 5. Palvelujärjestelmän osatekijät (Lahtinen & Isoviita 2001, 50)

Kaikki se mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii palveluyhteisössä, on palvelukulttuuria. Palvelukulttuuri heijastaa yhteisön arvoja ja vaikuttaa muiden osien toimintaan. Se

syntyy itsekseen tai se voidaan luoda henkilöstöpolitiikan keinoin. Palvelupaketit ovat useiden palvelujen muodostamia kokonaisuuksia, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita. Palvelupaketit kootaan ydinpalvelun ympärille ja yrityksen on tiedettävä, mitä palvelupaketteja asiakkaat haluavat ostaa. Palvelujen tuottaminen on vaiheittainen tapahtumasarja ja sitä syntyy silloin kun asiakas on kontaktissa palvelutuotantoprosessin muiden osien kanssa. Palvelutuotannon pääosat ovat palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat. (Lahtinen ym. 2001, 50-54.)

Palvelun laatu on palvelujärjestelmän osatekijöissä viimeisenä, koska palvelun laatu-taso on seurausta palvelukulttuurista, palvelupaketeista ja palveluntuotantoprosesseista. Jotta palvelun laatua pystytään parantamaan, tulee kehittää näitä kolmea muuta osaa. Mikäli yrityksen palvelun laatu ei ole hyvää, pitää vikaa etsiä kaikista näistä kolmesta muusta osasta. (Lahtinen ym. 2001, 55.)

#### 4.3 Asiakaskokemus

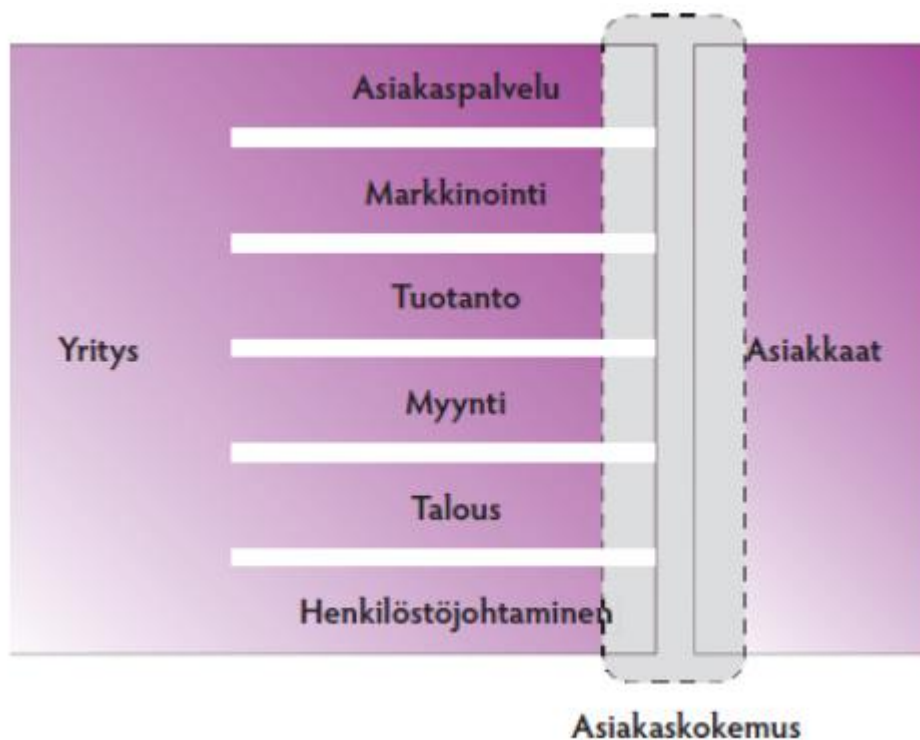
Asiakaskokemuksen englanninkielinen termi *customer experience* yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa. Löytänä ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Koska asiakaskokemus on ihmisten tekemisen yksittäisten tutkintojen summa, niin asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Tämän vuoksi yritys ei kykene täysin vaikuttamaan asiakkaan asiakaskokemukseen vaan yritykset voivat kuitenkin valita, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan.

Fischer & Vainion (2014, 9) mukaan positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. Positiivinen asiakaskokemus vaatii, että lupauksista pidetään ja palvelun laatu on korkea. Kilpailuedun synnyttäminen vaatii uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Todellinen kilpailukyky syntyy aikaisempien elementtien, kuten yksilöä arvostavaa johtajuuden, hyvän työilmapiirin sekä yksilön sitoutumisesta työhönsä, yhdistämisestä siten,



että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys. Näin syntyy asiakaskokemus, joka tarkoittaa tunnetta ja kokemusta. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan palaamaan uudelleen ja kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan.

Asiakaskokemuksen merkityksen tulisi jokaisen yrityksessä työskentelevän oivaltaa, koska jokaisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella. Asiakaskokemuksen johtamisessa tulisi ottaa huomioon, että yrityksen kaikki toiminnot ovat joko suoraan tai välillisesti kosketuksissa asiakkaaseen vaikkakin asiakaspalvelu ja myynti ovat ne toiminnot, joilla on usein eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa (Kuvio 6). Usein vain asiakaskokemus ja sen johtaminen mielletään asiakaspalvelun kehittämiseksi. Myynti ja asiakaspalvelu ovat haastavia, jos esimerkiksi järjestelmät eivät toimi.



Kuvio 6. Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Löytänä & Korteso 2011, 15)

Asiakaskokemusten luomisessa tulee yrityksen asettaa ensin asiakas toimintansa keskiöön. Sen jälkeen yrityksen tulee järjestää omat toimintonsa asiakkaan ympärille luoden kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kokemusten luomisella yritys voi erilaistaa toimintansa jopa uniikille tasolle, jolloin hintakilpailu ei uhkaa, koska kilpailijoilla ei ole tarjota mitään vastaavaa. Kokemusten avulla yritys kasvattaa asiakkailleen luomaansa arvoa ja näin yritys syventää asiakassuhteitaan ja tekee niistä arvokkaampia sekä itselleen että asiakkailleen. Kokemusten luominen ei aina edellytä edes palvelua, vaan asiakaskokemusten tuottaminen voi perustua raaka-aineisiin ja siihen, että annetaan asiakkaalle mahdollisuus kokea ja tehdä asiat itse. (Löytänä & Korteso 2011, 19.)

Myös asiakkaan toiminta vaikuttaa asiakaskokemukseen. Hän on itse vastuussa vuorovaikutustyylistään. Asiakas voi osallistua toimittajan palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Luottamus syntyy molemminpuolisesta arvostuksesta ja kunnioituksesta ja näiden varaan on mahdollista synnyttää innovaatioita, jotka palvelevat molempia osapuolia ja se synnyttää molemminpuolista lisäarvoa. Asiakkaan positiivinen käyttäytyminen välittyy organisaation muihin yksiköihin ja mukavat asiakkaat saavat parempaa palvelua, yhteydenottaminen heihin on helpompaa sekä heidän kanssaan ollaan avoimempia. Asiakkaat muistavat asiakaskokemuksensa todella pitkään. (Fisher & Vainio 2014, 90.)

Asiakkaiden positiiviset tunteet luovat asiakaspalvelua tekevälle henkilölle tunteen, että hän on onnistunut työssään ja työ on hänelle merkityksellistä. Tämä edesauttaa häntä taas palvelemaan asiakasta entistä paremmin. Parempi asiakaspalvelu edesauttaa asiakkaan sitoutumista palveluyritykseen. Joskus kokemus voi olla myös negatiivinen ja sen aloittaja voi olla joko asiakas tai työntekijä. (Fisher & Vainio 2014, 91.) Tämän kehittämistyön tuotoksena kehitettävä sähköinen järjestelmä auttaa palvelemaan asiakasta paremmin ja oikea aikaisemmin. Asiakas pystyy tekemään palvelutilauksen juuri hänelle sopivana aikana ja hän voi myös määritellä milloin hän toivoo palvelun tuotettavan. Puhtausalalla, kuten yleisesti palvelualoilla on tärkeää, että palvelua tuotetaan silloin kun se on asiakkaalle tarpeellista.

Jokaisella on sekä hyviä, että huonoja asiakaskokemuksia. Hyvästä asiakaspalvelukokemuksesta olisi hyvä aina kiittää asiakaspalveluhenkilöstöä. Negatiivisessa koke-

muksessa tulisi miettiä, että mistä se johtui. Syitä siihen voivat olla muun muassa odotusarvoon pettyminen, yrityksen rakenteet, oma toiminta tai asiakaspalveluhenkilön osaamattomuus ja välinpitämättömyys. Jokaisen tulisi miettiä, että miten välittää omia tunteitaan toisille ihmisille ja käyttäytyä siten, ettei vahingoita omalla toiminnallaan työilmapiiriä. (Fisher & Vainio 2014, 92.)

#### 4.4 Asiakaspalvelun kehittäminen

Ostava ja maksava asiakas on yrityksen toiminnan edellytys. Asiakkaan merkitys ja arvostus osoitetaan yrityksen arjessa muutenkin kuin vain todistelulla ja teorialla. Yritysten tulisi kaikessa toiminnassaan käytännöllistää asiakaskeskeisyys aidoksi asiakaslähtöisyydeksi. Markkinoilla ja yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset pakottavat yritykset miettimään, että mitä arvoa pystymme tuottamaan asiakkaalle sekä mikä on tavoitteemme ja miten ne saavutamme. Eli yritykset joutuvat miettimään olemassaolonsa oikeutustaan sekä uudistamaan visioitaan ja strategioitaan olemassaolonsa turvaamiseksi. Markkinat ovat muuttuneet merkittävästi 2000-luvulla ja se on aiheuttanut yrityksissä hämmennystä. (Aarnikoivu 2005, 13.)

Asiakkaan kokemus vaikuttaa palveluliiketoiminnassa toiminnan resursseihin. Yritystoiminta pyörii sen mukaisesti, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja hän on valmis maksamaan yrityksen tuottamasta palvelusta tai tavarasta. Kun taas palveluja myydään julkisyhteisöille, niin maksava ja käyttävä asiakas on eri. Tällöin on pidettävä ennen kaikkea maksava asiakas tyytyväisenä vaikkakin maksava asiakas kuuntelee käyttäjää. Ansaintalogiikassa, jonka mukaan yritys ansaitsee tuloja ja tuottaa voittoa, on toiminnan jatkumisen kannalta tärkeää kuulla asiakasta. Huonosta palvelusta seuraa välittömästi asiakkaan äänestäminen jaloillaan. (Åsted 2018.)

Åstedin (2018) mukaan julkisia palveluja tuottaessa palvelu ja sen laatu perustuvat asiakaskokemusta enemmän budjetoituihin resursseihin vaikkakin julkiset palvelut voivat toimia hyvin asiakasta kuunnellen eikä resurssien puute estä kuulemasta asiakasta. Ero on siinä, mitä seuraa huonosta palvelusta. Julkisessa palvelussa tästä ei seuraa välttämättä välittömästi mitään vaikkakin se on haitallista, sekä asiakkaille että

palvelujen imagolle. Asiakkaan kuuleminen ei maksa enempää. Asiakaslähtöistä toimintaa vaikeuttaa kylläkin selkeästi puutteellinen resursointi. Mikäli huonosta tekemisestä ei seuraa mitään, niin välinpitämättömyys kasvaa ja voi alkaa jopa levitä. Huonoon palveluun pitää ja kannattaa puuttua. Puuttuminen johtaa parempaan asiakastytyväisyyteen. Hyvä imago vetää puoleensa osaavia työntekijöitä. Koska julkisella puolella toimitaan yhteisillä varoilla, on vastuu varojen käytöstä meillä kaikilla ja myös sen vuoksi on puututtava nopeasti epäkohtiin. (Åsted 2018.)

Asiakaskeskeisyys on organisaation johdolle itsestään selvyys, mutta sen toteuttaminen koko organisaatiota kattavaksi on vaikeaa. Ongelmana on organisaation sisäisten yksiköiden yhteistyön puute, joka vaikuttaa sekä asiakkaisiin että henkilökuntaan. Työn tekeminen keskittyy omalle esimiehelle, ei asiakkaille eikä yrityksen kokonaisuudelle. Tällöin johtaminen on vahvasti pystysuuntaista. Toiset osastot ja yksiköt voidaan kokea jopa vihollisena. Monissa organisaatioissa, joissa on edellä kuvattuja ongelmia, on otettu käyttöön prosessijohtaminen. Sairaalaorganisaatioissa olisi suositeltavaa keskittyä ensin yksiköiden välisen yhteistyön kehittämiseen ja vasta sen jälkeen prosessien kehittämiseen. (Kvist ym. 1995, 13,15.) Julkisella puolella on puhtaanapitopalveluita totuttu tuottamaan omana toimintana ja tämän vuoksi palvelua ei ole aina tuotettu asiakaskeskeisyys edellä. Asiakkaalle on ollut mahdollisuus sanoa, että nyt ei ole hyvä hetki meille tuottaa lisäpalvelua tai mahdollisesti loppuvuodesta voidaan todeta, että rahat on käytetty. Lisäksi pidetään tiukasti kiinni työtehtävien rajoista eli tehdään vaan niitä töitä, mitä on aina ennenkin tehty. Tulevaisuudessa näin ei voida toimia ja käytännössä rajoja on jo vähitellen alettu ”rikkomaan”.

Tulevaisuus tulee asettamaan yrityksille Suomessa uusia muutoksia ja vaatimuksia asiakaspalvelun tason nousun suhteen. Tämä on mahdollisuus sekä asiakkaille että yrityksille. Asiakkaille se tarkoittaa parempia olosuhteita sekä oppiville ja kehityshakuisille yrityksille suuria mahdollisuuksia uusiutumaan asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöinen toiminta ohjenuoranaan. Tämä ei tapahdu hetkessä eikä kivuttomasti. Yritysten tulee tehdä suuria muutoksia ja tarkistuksia toiminnassaan niin johtamisen, esimiestyön sekä henkilöstön sitouttamisen suhteen. (Aarnisalo 2005, 165.)

2000-luvulla on sähköinen asiointi kehittynyt suuresti. (Aarnisalo 2005, 165). Tänä päivänä yrityksillä on nettisivut ja verkkoportaalit, jotka mahdollistavat kohtaamisen

asiakkaan kanssa. Itsepalvelu on lisääntynyt, koska aiemmin puhelimessa tai kasvokkain tapahtuneet kohtaamiset ovat siirtyneet verkkoon. Nykyään asiakas tekee itse sen, mitä aikaisemmin yritys tarjosi palveluna. Ennen yritykset myivät tuotteitaan, nykyään asiakkaat ostavat niitä. Asiakkaat ostavat tänä päivänä siten, miten ja milloin heille parhaiten sopii. (Löytänä & Korteso 2011, 28.) Kun asiakkaalla on pääsy tuotekuvauksiin, hintoihin tai asiakkuuden hoitoon tarvittaviin lomakkeisiin, niin asiakkaan kokemus asiakaspalvelusta on parantunut merkittävästi (Arantola 2006, 51).

Uudet teknologiat tuovat merkittäviä mahdollisuuksia asiakaspalvelulle ja yrityksille. Palvelukanavat tulevat muuttumaan ja uudet teknologiat mullistavat palveluprosesseja. Teknologian kehittyminen luo haasteita tiedon tallentamisessa sen syntyvaiheessa. Miten jokaisen asiakaskohtaamisen synnyttämä tieto saadaan tallennettua seuraavaa asiakastapahtumaa varten? (Aarnisalo 2005, 167.) Vaikkakin teknologialla on suuri rooli asiakaspalvelussa, niin se ei kuitenkaan ohita henkilöstön roolia. Asiakaspalvelua tulee kuitenkin vielä pitkään tekemään ihmiset, koska koneilta puuttuu sosiaalinen osaaminen. (Aarnisalo 2005, 169.)

Hiltunen (2017, 37) on listannut digitalisaation ja teknologian kehityksen kymmenen megatrendin joukkoon, jota vaikuttavat parhailaan elämäämme ja joiden vaikutus on merkittävä tulevaisuudessa kaikessa liiketoiminnassa. Digitalisaatio on muuttanut yritysten ja organisaatioiden toimintatapoja. Se on myös muuttanut kuluttajien elämän entisestä offline -elämästä online-maailmaan, jossa palveluiden käyttäminen on nopeaa ja onnistuu 24/7. Teknologian kehitys jatkuu kiivaana. Tietoa kertyy koko ajan lisää ja tieto on tänä päivänä helpommin saatavilla. (Hiltunen 2017, 50-52.)

#### 4.5 Järjestelmien käytettävyys

80- ja 90-luvulla puhuttiin vain käytettävyydestä, jonka yksi osatekijä on miellyttävyys. Nyt 2000-luvulla nämä vaatimukset ainoastaan eivät enää riitä kuvaamaan palvelun ja asiakkaan suhdetta. Hyvä käyttökokemus eli käyttäjän kokemuksen laatu, on noussut käytettävyyden rinnalle. Verkkopalvelun käytettävyydelle ei ole omaa määritelmää, mutta se määritellään ISO 9241-11 Standardissa mittariksi, jolla mitataan,

kuinka käyttökelpoinen, tehokas ja miellyttävä tuote on käyttää oikeassa käyttöympäristössään, kun käyttäjinä ovat sen omat käyttäjät. (Sinkkonen, Knuutila & Törmä 2009, 18-20.)

Käyttökokemuksella on useita eri määritelmiä, mutta Sinkkonen ym. (2009, 23) mukaan sillä tarkoitetaan käyttäjän tuntemuksia hänen käyttäessään palvelua. He myös jatkavat määrittelyä siten, että ”Tähän tuntemukseen vaikuttavat paitsi itse palvelu ja käyttötilanne, myös käyttäjän vanhat kokemukset ja mielipiteet ominaisuuksista, hyödyllisyydestä, sisällöstä ja tuotteen esillepanijasta”. Verkkosovelluksen käyttäjäkokemus riippuu siitä, kuinka hyvin se tukee käyttäjän työtä. Hyvää käyttökokemusta tulisi tarkastella käyttäjästä päin.

Käytettävyyden asiantuntijan Jakob Nielssenin (2012) mukaan käytettävyys on sitä, miten helppo käyttöliittymää on käyttää laadullisesta näkökulmasta. Hän määrittelee käytettävyyden seuraavilla viidellä eri mittarilla:

- Opittavuus. Kuinka nopeasti käyttäjä oppii palvelun käytön.
- Tehokkuus. Kuinka tehokkaasti käyttäjä suorittaa tehtävät opittuaan käyttämään ohjelmaa?
- Muistettavuus. Kuinka hyvin käyttäjälle palautuu mieleen ohjelman käyttäminen, kun käytössä on ollut tauko?
- Virheettömyys. Kuinka paljon käyttäjä tekee virheitä käytön aikana ja miten helposti käyttäjä voi havaita ja korjata virheet?
- Tyytyväisyys. Kuinka miellyttäväksi käyttäjä arvioi palvelun käytön (Nielsen Norman Group www-sivut 2012).

Avaimia hyvään verkkopalvelukokemukseen ovat hyvä käytettävyys ja käyttökokemus. Huonosti suunniteltu verkkopalvelu ei ole palvelua lainkaan eikä se palvele ketään. Mikäli verkkopalvelua ei ole tehty asiakkaiden ehdoilla, käytettäväksi ja käyttäjien tarpeita vastaaviksi, ei verkkosivustoa voi suunnitella hyväksi. (Mainostajien liitto 2012, 277-278.)

Verkkopalvelut voidaan jaotella saatavuuden mukaisesti kolmeen osaan. Internet-palveluihin on periaatteessa kaikilla pääsy, extranet-palvelut on suunnattu yleensä yritysten sidosryhmille ja intranet-palvelut ovat tarkoitettuja yrityksen sisäiseen käyttöön. Verkkopalvelua rakennettaessa tulisi ottaa huomioon käyttäjäkeskeisyys eli helppokäyttöisyys, tehokkuus sekä käyttäjätyytyväisyys. Liiketoiminnallisten tavoitteiden lisäksi tulisi huomioida keitä ovat palvelun käyttäjät. (Sinkkonen ym. 2009, 27.)

Kehittämistyön tavoitteessa tulee korostumaan sähköisen järjestelmän käytettävyys, koska suurin osa asiakkaista tekee näitä palvelutilauksia harvoin ja usein kiireen keskellä. Uuden järjestelmän yksi tärkeimmistä ominaisuuksista tulee olemaan muistettavuus.

#### 4.6 Asiakaspalveluprosessit

Asiakaspalveluprosessia uudelleen organisoitaessa asiakaslähtöiseksi tulee selvittää, kuka omistaa asiakkuuden. Mikäli asiakkuuden omistaja on yksi henkilö tai jokin osa organisaatiosta, ei asiakasta koskevat tiedot leviä organisaatiossa vaan muodostuu tietomonopoli. Tällöin yrityksellä ei ole yhteistä organisatorista muistia eikä asiakkuushistoriaa, johon kirjataan asiakkuuden tapahtumia. Tähän ei ole ratkaisuna asiakkuusvastuun delegointi eikä yhteinen asiakaspalveluliturgia, jossa todetaan, että meidän kaikkien on tehtävä työtä asiakkaan parhaaksi. (Storbacka, Blomqvist, Dalh & Haeger 1999, 156.)

Asiakaspalveluprosessissa tulisi nimetä jokin tiimi vastaamaan jostakin asiakkuusstrategiasta. Tämän tiimin tulisi omistaa tämä salkku ja varmistaa, että sen arvo kehittyy organisaation näkökulmasta myönteisesti. Tämä johtaa samalla asiakaskantojen järjestelmälliseen kehittämiseen. Tämä tarkoittaa sekä vastuuta että valtuuksia tiimin omistaman salkun arvon kehittämiseen. Kehittäminen voi kohdistua uusiin tuotteisiin, prosesseihin tai asiakaskohtaamisiin. Tiimin valtuuksiin kuuluu huolehtia siitä, että organisaation muut yksiköt eivät tee heidän omistamaansa asiakkuussalkkua koskevia toimenpiteitä, mikäli tiimi katsoo, etteivät ne sovellu heidän kehittämäänsä lähestymistapaan. (Storbacka ym. 1999, 157.)

Asiakkaan prosessin eri vaiheet vaativat erilaista osaamista, työtapoja, vastuualueita ja organisaatiota. Organisaation tulisi varmistaa, että sillä on asiantuntemusta eri asiakasprosessin vaiheista. Mikäli asiakkuuksien vastuu delegoidaan erillisille prosessinomistajille, tällöin asiakkuuksia omistavat tiimit voivat hyödyntää asiakasprosessin eri vaiheissa vaadittavaa erikoisosaamista. Storbacka ym. (1999) mukaan organisaatio voi valita joukon yleisiä toimenpiteitä, jotka edistävät asiakkuuslähtöisyyttä:

- Luo tietojärjestelmiä, jotka antavat kokonaiskuvan yksittäisistä asiakkuuksista.
- Lisää funktioiden välistä yhteistyötä perustamalla asiakastiimejä, jotka vastaavat eri salkkujen tai segmenttien asiakkuuksista. Asiakkuustiimeille tulisi antaa vastuu valittujen asiakkuusstrategioiden kehittämisestä sekä valtuuksia käyttää ”veto-oikeutta”.
- Kehitä yleisiä asiakkuuksia koskevia ohjausmittareita, kuten asiakasyytyväisyyteen liittyviä. Organisaatiota tulisi ohjata ja arvioida johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti.
- Osaamisen siirtoa tulisi edistää yhteisillä koulutushankkeilla, työnkierrolla sekä poikkifunktionaalisella urakehityksellä.
- Lisää sisäistä viestintää turvallisuuden sekä yhteisten arvojen ja tavoitteiden lujittamiseksi. (Storbacka ym. 1999, 159-160.)

Organisaation ohjausjärjestelmässä tulisi näkyä selkeä asiakkuusvastuu, joka edistää asiakkaan arvontuotantoprosessia tukevia työskentelymenetelmiä. Tätä voidaan tukea tietoteknisellä infrastruktuurilla, joka mahdollistaa yhteistyön yli prosessirajojen. Tämä luo haastetta organisaation tuoteosaamisen ja erikoisasantuntemuksen vaarantamiselle. ”Asiakslähtöistä yritystä voi verrata hämähäkin verkkoon, jonka alkukohdina on asiakkuus tai segmentti, pystysuorina seittilankoina yrityksen tuotteet ja vaakasuorina lankoina prosessit ja osaamisalueet. Hämähäkki on tietysti asiakkuusvas- taava”. (Storbacka ym. 1999, 160.)



## 5 PROSESSIT

Prosessi on sarja suoritettavia toimenpiteitä, joista saadaan jokin tulos, ja siinä tapahtumat tai suorittaminen toistuvat samankaltaisina. Tilaus-toimitusketju on prosessi, johon voi osallistua yrityksen sisällä monen eri vastuualueen henkilöstöä ja tämän vuoksi voidaankin puhua tilaus-toimitusprosessista. (Sakki 2014, 5.) Prosessille määritellään prosessin lopputuote sekä lopputuotteen aikaansaamiseksi tarvittavat työvaiheet ja lähtötiedot sekä sisäiset ja ulkoiset asiakkaat. Asiakstarpeet ovatkin perusta prosessin eri vaiheissa tehtävälle työlle vaikkakin osassa prosessinäkökulmaa korostavista opeista jättää asiakkaan taka-alalle ja sivuseikaksi. (JUHTA 2012.)

Prosessin yksi kuvaus on, että prosessilla tarkoitetaan toimintaketjua, jossa kokonaisuuteen aikaansaamiseksi prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä. Projektin ja prosessin raja on aika häilyvä ja toistuva projekti voi olla prosessi. Prosessissa on aina alku ja loppu ja se eroaakin projektista siten, että projekti on kertaluontoinen ja ainulaatuinen, kun taas prosessi on jatkuva ja toistuva. (Kvist ym. 1995, 9.) Salomäen (1999, 98-99) mukaan prosessiajattelua ja prosessijohtamista pidetään nykyaikaisen laadunkehitystyön perustana. Sen avulla otetaan tarkasteluun koko tuotteen tekemiseen liittyvä kokonaisuus. Prosessi tarjoaa vakiintuneen ja toistettavan toimintamallin toistuvien tapausten hoitamiseen eli se on toiminnallinen käsite.

### 5.1 Prosessien jaottelu

Prosesseja voidaan jaotella monella eri tavalla. Käytännössä koko yritys on ulkoapäin tarkasteltuna yksi prosessi, tilaus käynnistää prosessin sekä tuotteen yksittäinen valmistusvaihe voidaan nähdä prosessina. Prosesseja voidaan tarkastella yritystasolta, jolloin näkyy koko liiketoiminta, ohjaustasolta, jolloin näkyy yrityksen osasto tai muu ohjauksellinen kokonaisuus sekä työprosessitasolta, joka on yhden henkilön tai työryhmän tekemä yksittäinen prosessi. (Salomäki 1999, 100.)

*Liiketoimintaprosessi* (business process) käsittää yrityksen tilaus-toimitus -ketjun eli toiminnan ulkoisista toimittajista ulkoisiin asiakkaisiin. Tämän avulla saadaan aikaan liiketoiminnan tulokset. Liiketoimintaprosessit ovat yleensä itsenäisiä ja tulosvastuullisia ja niitä voi olla yrityskokonaisuudessa useita. (Salomäki 1999, 100.) Menestyvillä yrityksillä on selkeä päämäärä ja tavoitteet sekä asiakkaiden tarpeiden-, henkilöstön- tarpeiden- sekä omistajan tarpeiden suhteen. Ihminen ei saavuta tavoitteita kuitenkaan pelkillä päämäärillä tai tulostavoitteilla vaan niiden saavuttamiseen tarvitaan hyvin harkittuja toimintaperiaatteita ja prosesseja. (Laamanen 1993, 12.)

*Pääprosessi* on organisaation menestymiselle tärkeä prosessi eli avainprosessi. Pääprosessilla on sisäinen tai ulkoinen asiakas. *Ydinprosessit* ovat kokonaisuuden kannalta erittäin tärkeitä. Se on asiakkaan palvelemiseen keskittyvä osuus, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. *Prosessikori* tarkoittaa kokoelmaa samantyyppisiä, toisiaan tukevia prosesseja, joilla on yhteinen omistaja. *Tukiprosessi* on ohjauksellisesti pääprosessin tapainen, mutta se ei merkittävästi palvele suoraan ulkoista asiakasta ja niiden tehtävänä on mahdollistaa ydinprosessien toiminta. Tukiprosessien tulisi toimia niin, että ydinprosessi ei koe ongelmia tukiprosessin takia. Omien tilojen siivous on tyypillinen tukiprosessi, mutta siivousalan yrityksessä asiakkaalle myytävä siivous on ydinprosessi. *Osaprosessi* on työn tekemisen tai resurssien käytön kannalta erotettu osa, työprosessi, kuten materiaalin paloittelu on osaprosessi. *Työ* tai *vaihe* on prosessin kuvaamisessa perusyksikkö, joka ei kuitenkaan ole osaprosessi. (Salomäki 1999, 100-101.) Tässä kehittämistyössä kehiteltävä prosessi on yksi siivouskeskuksen ydinprosesseista. Siivouskeskuksen ydinprosesseja, kuten muitakaan prosesseja, ei ole kuvattu lainkaan. Näiden prosessien kuvaaminen on kuitenkin keskeinen asia organisaation toiminnalle, koska ydinprosessien avulla tuotetaan organisaation kannalta keskeisiä palveluita.

## 5.2 Prosessien kehittäminen

Koska kulttuurimme ja osaamisemme pohjautuvat vankkaan tekniseen osaamiseen, on luontaista, että suomalaisilla yrityksillä on tarve rakentaa prosesseja. Yleinen luulo on, että toimivat prosessit ja tehokkaat toimintatavat suojaavat ulkoisilta epäjatkuoilta,

auttavat muutostarpeissa sekä auttavat palvelemaan asiakkaita vuorovaikutustilanteissa, mutta näin ei välttämättä ole. Koska prosessit tehdään yleensä parantamaan yrityksen sisäistä tehokkuutta, niin se ei takaa välttämättä parasta asiakaskokemusta. Yritysten prosessit eivät pysy mukana ympäristön ja asiakkaiden ostokäyttäytymisten muutoksissa. Usein nämä äärimmilleen tehostetut prosessit johtavat vain asiakkaan pompotteluun. (Gerdt & Korkeakoski 2016, 116.)

Yritystoiminnan alussa liiketoiminta on suuntautunut yrityksestä ulospäin asiakkaisiin, mutta liiketoiminnan kasvaessa suunta muuttuu yleensä asiakkaasta sisäisiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Tämä vie vähitellen ajan asiakaspalvelulta ja asiakkaat jumittuvat prosessien pyörteisiin. Koska prosessien rakentaminen vaatii paljon aikaa, niin usein käy niin, että kun prosessit valmistuvat niin ne eivät enää vastaa asiakkaiden odotuksiin. (Gerdt & Korkeakoski 2016, 118.)

Parhaimmillaan prosessit edesauttavat ja nopeuttavat asioiden hoitamista. Prosesseja tarvitaan, mutta niiden ei pitä olla itse tarkoitus. Prosessit itsessään eivät paranna asiakaskokemusta, mutta hyvin ohjattuna auttavat siinä. Gerdt ja Korkeakosken (2016) mukaan innovatiivisen ja aidosti asiakaskeskeisen yrityksen erottaa seuraavista toimintamalleista:

- Yrityksen fokus on voimakkaasti ulospäin, ei sisäisissä prosesseissa
- Asioiden hoitamiseen löytyy omistaja, jolla on aito halu auttaa asiakasta. Prosessit eivät itsessään hoida asiakkaiden tarpeita.
- Innovatiivisuutta tuetaan prosessien sijaan ja niitä uskalletaan ja halutaan kyseenalaistaa, kun siihen on aihetta. Mikään ei ole liian pyhää muutokselle, jos se parantaa asiakkaan saamaa kokemusta.
- Jokaisen tulisi roolistaan riippumatta tehdä myös asiakastyötä. Asiasrajapinnassa toimiminen opettaa parhaiten asiakaskeskeisyyttä. (Gerdt & Korkeakoski 2016, 118.)

Sisäisen tehokkuuden ja asiakkaan kokemuksen näkökulmasta voidaan asiakaskeskeisyyttä parantaa arvioimalla olemassa olevia toimintamalleja ja niiden tarpeellisuutta. Kaikkeen ei aina tarvita IT-järjestelmillä tuettua prosessia. Prosessien puuttuminen voi olla tietoinen valinta, joka edesauttaa jatkuvaa oppimista ja muutoksen ylläpitämistä

ja synnyttää innovaatioita ja parantaa asiakaskokemusta. Kun yrityksessä lähdetään rakentamaan prosesseja, on tavoitteena rakentaa selkeä malli yhteiselle toiminnalle, jossa työvaiheet seuraavat toisiaan ja menettelymalli on selkeä. Prosessin tavoitteena on kuvata yhteisesti, mitä vaiheita ja asioita prosessissa odotetaan tehtävän. Se, miten yrityksessä odotetaan toimittavan, voi lähteä esimerkiksi yrityksen arvoista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 119-120.)

Organisaation suunnitteluun ja kehittämiseen liittyy aina prosessien kehittäminen. Prosessien kehittämisen pohjana ovat organisaation visiot, strategiat ja toimintaperiaatteet. Prosessien kehittämisessä johdon rooli on merkittävä. Johto antaa toimeksiannon, määrittelee tavoitteet sekä antaa riittävät resurssit prosessien jatkuvalle kehittämiselle ja vaikutusten mittaamiselle. Prosessikuvaukset ovat yhteinen työväline kaikille organisaatiossa työskenteleville ja niitä voidaan käyttää johtamisen, ohjauksen, päätöksenteon sekä suunnittelun välineinä. (JUHTA 2012, 3.)

Yleensä prosessien kehittämisellä tavoitellaan toiminnan tehostamista, toiminnan laadun ja palvelutason parantamista, ongelmatilanteiden hallintaa sekä kustannussäästöjä. Tämä tarkoittaakin yleisesti asioiden uudenlaista keskittämistä, päällekkäisyyksien poistamista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä, jotta läpimenoaika nopeutuisi. Näiden lisäksi halutaan myös prosessin mitattavuuden lisäämistä, moninkertaisten hyväksyntöjen vähentämistä sekä prosessin käytettävyyden ja luotettavuuden parantamista. Prosessien kehittäminen johtaakin usein uusien työtiimien muodostamiseen tai uuteen tapaan organisoida prosessit ja ne auttavat järjestämään yhteistyötä toisten organisaatioiden kanssa. (JUHTA 2012, 3.)

Samalla kun liiketoiminnan kustannuksia on pienennettävä, kasvavat asiakkaiden vaatimukset. Mikäli halutaan saada aikaiseksi pysyvää parannusta, on tarkasteltava todellista työn tekemistä sekä tunnistettava asiakkaille todellista lisäarvoa tuottavat prosessin osat sekä poistettava aikavarkaat sekä turhat kustannukset. Prosessien kehittäminen tuo uusia menetelmiä ja apuvälineitä. Prosessien uudelleensuunnittelulla voidaan saada aikaiseksi merkittäviä parannuksia tehokkuudessa ja asiakastyytyväisyydessä, joten uudelleensuunnittelu on usein välttämätöntä vaikkakin siihen liittyy riskejä. (Kvist ym. 1995, 13,15.)

Prosessien kehittäminen edellyttää kaikkien osapuolien käsitystä sen toiminnasta (Salomäki 1999, 104). Prosessien kehittäminen lähtee liikkeelle ongelmasta, johon etsitään ratkaisua. Prosessin kehittämisen laajuus voi vaihdella paljon, mutta usein muutoksissa on kysymys jonkin prosessin osa-alueen parantamisesta. Muutosprosessissa kannattaa hyödyntää organisaatiossa olevaa kokemustietoa sekä niiden läpiviemiseen kannattaa varata riittävästi aikaa ja resursseja. Muutosprosessissa ei kannata muuttaa liian montaa asiaa samalla kertaa. Yhteistyö muiden organisaatioiden kanssa helpottuu, mikäli prosessit kuvataan yhdenmukaisella tavalla. Näin voidaan saavuttaa merkittäviä synergiaetuja sekä mahdollistaa toimintamallien luotettavan vertailun. (JUHTA 2012, 3.) Kehittämistyössä tullaankin kehittämään organisaation yhtä prosessia, koska organisaatiossa prosessien kuvaaminen ja kehittäminen ovat alkuvaiheessa. Tämän vuoksi ei kannata koittaa muuttaa tai kehittää monia prosesseja samanaikaisesti.

### 5.3 Prosessin kuvaaminen

Jotta prosesseja voidaan kehittää, pitää ne kuvata. Kuvauksesta voidaan käyttää myös termejä mallintaminen tai prosessin määrittely. (Salomäki 1999, 104.) Prosessin kuvaaminen helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja osoittaa kehittämiskohteita, vaikkakaan kuvaaminen ei ole itsetarkoitus. Mikäli prosessin kuvaaminen on vaikeaa, johtuu se yleensä prosessin monimutkaisuudesta. Prosessin kuvaaminen helpottaa mitareiden tunnistamisessa sekä vastuiden määrittämisessä. Kvist ym. (1995) mielestä kuvaamisella saavutetaan seuraavia hyötyjä:

- Toimintojen väliset vastuualueet selkiytyvät.
- Sisäinen työnjako tarkentuu.
- Saadaan perusta sisäisiin toimittaja-asiakas -keskusteluihin.
- Tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu.
- Uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu.
- Ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuvat. (Kvist ym. 1995, 77.)

Prosessin kuvaamisessa on oltava tarkkana prosessin kuvauksen tarkkuudessa. Liian tarkka kuvaaminen on työlästä ja kokonaisuus saattaa hämärtyä, kun taas liian yleisluonteissa kuvaamisessa ei mennä konkretian tasolla ja näin ollen kehittämismahdollisuudet jäävät huomioimatta. Kvistin ym. (1995) mukaan voidaan antaa muutamia sääntöjä kuvauksen tarkkuudesta:

- Kaikkien prosessiin keskeisesti osallistuvien resurssien kuten henkilöiden, järjestelmien ja koneiden tulisi näkyä kuvauksessa.
- Asiakkaan ja hänen saamiensa tuotteiden tulisi näkyä kuvauksessa.
- Tavaroiden, palveluiden ja tiedon kulun tulisi näkyä kuvauksessa. Tavarat, palvelut ja tieto voivat kulkea prosessiin osallistuvien resurssien välillä taikka prosessin ja sen toimittajien tai asiakkaiden välillä.
- Jokaisen prosessin aikana suoritettavan tehtävän pitäisi näkyä kuvauksessa. Jos sama resurssi suorittaa monivaiheisen tehtävän yhtenäisesti niin, että kukaan muu ei suorita vaiheita välillä, voidaan monivaiheinen tehtävä kuvata yhtenä kokonaisuutena. (Kvist ym. 1995, 77-79.)

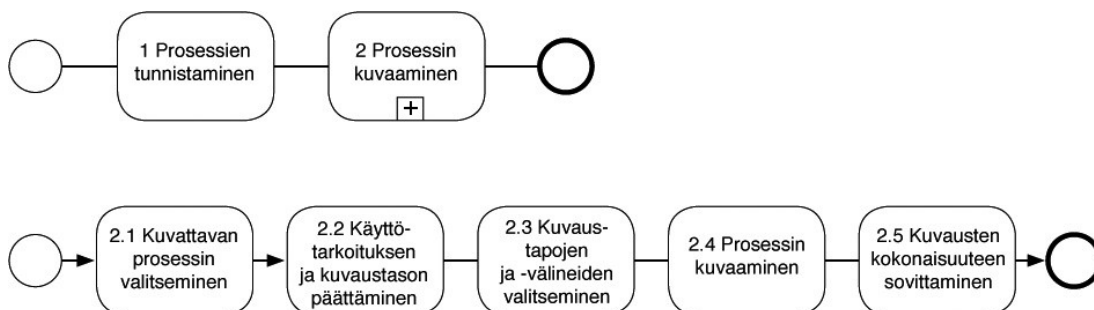
Kehittämistyössä onkin tarkoitus kuvata prosessi prosessin kulku kaaviona, jossa mennään konkretian tasolla. Prosessikaaviossa tulee esiin prosessiin keskeisesti osallistuvat henkilöt sekä tilausjärjestelmä sekä asiakas ja hänen saamansa palvelu. Prosessikaavioon kuvataan myös jokainen prosessin aikana suoritettava tehtävä.

Kehitysvaiheessa prosessin kuvaaminen olisi suositeltavaa tehdä seinätaulutekniikalla ja dokumentointivaiheessa siirtää prosessikuvaus tietokoneelle. Prosessin kuvaamisessa ei kannata keskittyä liikaa kuvaustekniikoihin vaan prosessit tulisi kuvata tapauskohtaisesti parhaaksi katsotulla tavalla, mutta mieluiten korkeintaan kahta eri tapaa käyttäen. Seinätaulutekniikassa käytetään esimerkiksi tarralappuja ja maalarinteippiä. Sen hyviä puolia on joustavuus, havainnollisuus ja prosessin kuvaamiseen voisi osallistua yhtä aikaa koko tiimi. Huonoja puolia on taas muutosten hallinnan vaikeus sekä seinätaulutekniikan vaatima tila. Prosessien kuvaamiseen on monia eri atk-sovellutuksia. Atk-sovellutusten hyviä puolia on kuvausten siisteys ja muutosten tekemisen helppous ja huonona puolena huono osallistavuus. (Kvist ym. 1995, 83.)

JUHTA eli julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta hyväksyy, ylläpitää ja julkaisee julkisen hallinnon suosituksia (JHS), joilla levitetään hyviä käytäntöjä, edistetään yhteen toimivuutta ja parannetaan sähköisen hallinnon ja asiain kehittämisen edellytyksiä. (JHS-suositukset www-sivut 2019.) JUHTA Prosessien kuvaamisen suosituksen (2012) tarkoitus on yhdenmukaistaa ja selkeyttää julkisen hallinnon prosessien kuvaamista ja se on tarkoitettu käytettäväksi kaikille julkisen sektorin toimijoille, jotka kuvaavat työssään prosesseja. (JUHTA 2012, 1-2.)

#### 5.4 Prosessin kuvaamisen vaiheet

Ensimmäinen vaihe prosessin kuvaamisessa on, että organisaation johto *tunnistaa prosessit* ja määrittelee niille omistajat (Kuvio 7). Prosessin omistaja taas määrittelee prosessin alun ja sen, mihin prosessi päättyy. Prosessin tunnistamisen jälkeen ryhmitellään ja nimetään prosessit, jotka toteuttavat organisaation tehtäviä ja tavoitteita. (JUHTA 2012, 4.)



Kuvio 7. Prosessin kuvaamisen eteneminen. (JUHTA 2012, 4)

Seuraavana vaiheena valitaan ja rajataan *kuvattava prosessi* (Kuvio 7). Tällä varmistetaan, että prosessin alku ja loppu on määritelty hyödyllisellä tavalla. Eheän prosessikokonaisuuden varmistamiseksi kannattaa rajata kaikki ydinprosessit samalla kertaa ja varmistaa, että prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Alkupäässä ilmaistaan asiakkaan tarve ja loppupäässä asiakkaan oma prosessi jatkuu. (JUHTA 2012, 4.)

Seuraavaksi prosessin omistaja päättää prosessin *käyttötarkoituksen ja kuvaustason* eli miksi prosessi kuvataan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään, koska kuvauksen käyttötarkoitus määrittää prosessikuvauksen tason. Ennen mallinnusta tulee selvittää prosessiin osallistuvien tehtävät ja vastuut. Prosessin omistajalla on vastuu prosessikuvauksen ylläpidosta ja päivittämisestä ja hän täyttää myös perustiedot -lomakkeen. (JUHTA 2012, 5.)

Kuvaustason päättämisen jälkeen valitaan *kuvaustavat ja -välineet*. Mitä tarkemmalla tasolla prosessi kuvataan sitä muodollisemmiksi kuvaukset muuttuvat erityisesti prosessikaaviossa sekä prosessissa kulkevan tiedon suhteen. Tässä vaiheessa tulee miettiä, millainen prosessikaavio laaditaan, mitkä ovat prosessin vaiheistukset ja työvaiheet, ketkä osallistuvat prosessin eri vaiheisiin, missä prosessin vaiheessa asiakas on mukana ja miten hän prosessiin osallistuu, millä välineellä ja mihin prosessikuvaukset dokumentoidaan. (JUHTA 2012, 5.)

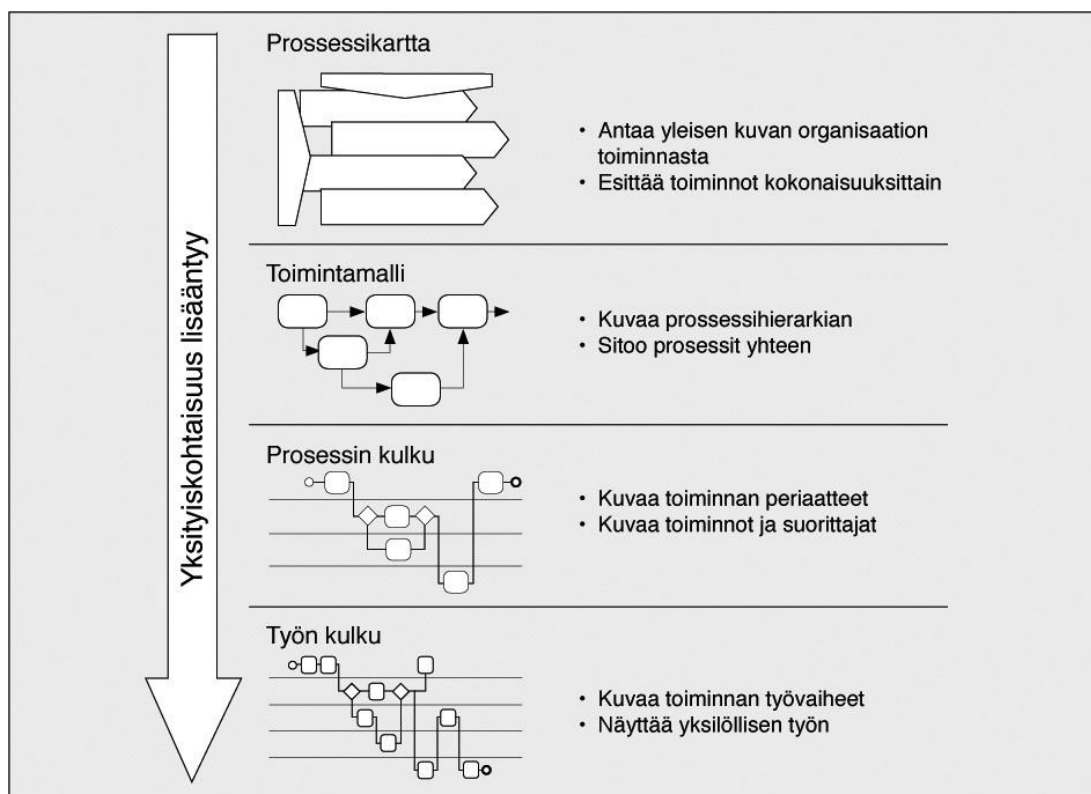
Tämän jälkeen aloitetaan *prosessin kuvaaminen* laatimalla prosessin perustiedot, sanalliset kuvaukset sekä kaaviot selkeästi ja johdonmukaisesti kuvattuna. Perustietolomakkeeseen kirjataan mitä tarkoitusta varten prosessi mallinnetaan sekä kirjataan prosessiin liittyvät keskeiset tiedot. Samalla kun laaditaan prosessin graafinen kuvaus, täytetään myös toiminnot- taulukko, jossa esitellään prosessin vaiheet, toiminnot, tehtävät, toimijat, lähtötila ja tulostila. (JUHTA 2012, 5.)

Viimeisenä vaiheena prosessin kuvauksessa on *kuvausten liittäminen* osaksi organisaation prosessikartan kokonaisrakennetta. Tällöin nähdään kaikki prosessin liittymäpinnat muihin prosesseihin. Prosessin omistajan tehtävänä on huolehtia, että jokainen kuvattava prosessi on osa suurempaa kokonaisuutta ja että eri tasoilla tehtävät prosessikuvaukset eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Prosessia on voitava avata niin syvälle, että jokainen toiminto ja toimija, syntyvä tieto tai asiakirja on tunnistettavissa. (JUHTA 2012, 5-6.)



## 5.5 Prosessien kuvaustasot

Kun prosesseja aletaan kuvaamaan, tulee olla tieto siitä, minkä tason kuvausta laaditaan ja mitä käyttötarkoitusta varten kuvausta tehdään. JUHTA (2012) mukaisesti prosessit jaetaan neljään eri kuvaustasoon: prosessikarttaan, toimintamalliin (prosessitaso), prosessin kulkuun (toimintotaso) ja työn kulkuun (Kuvio 8). (JUHTA 2012, 6.)

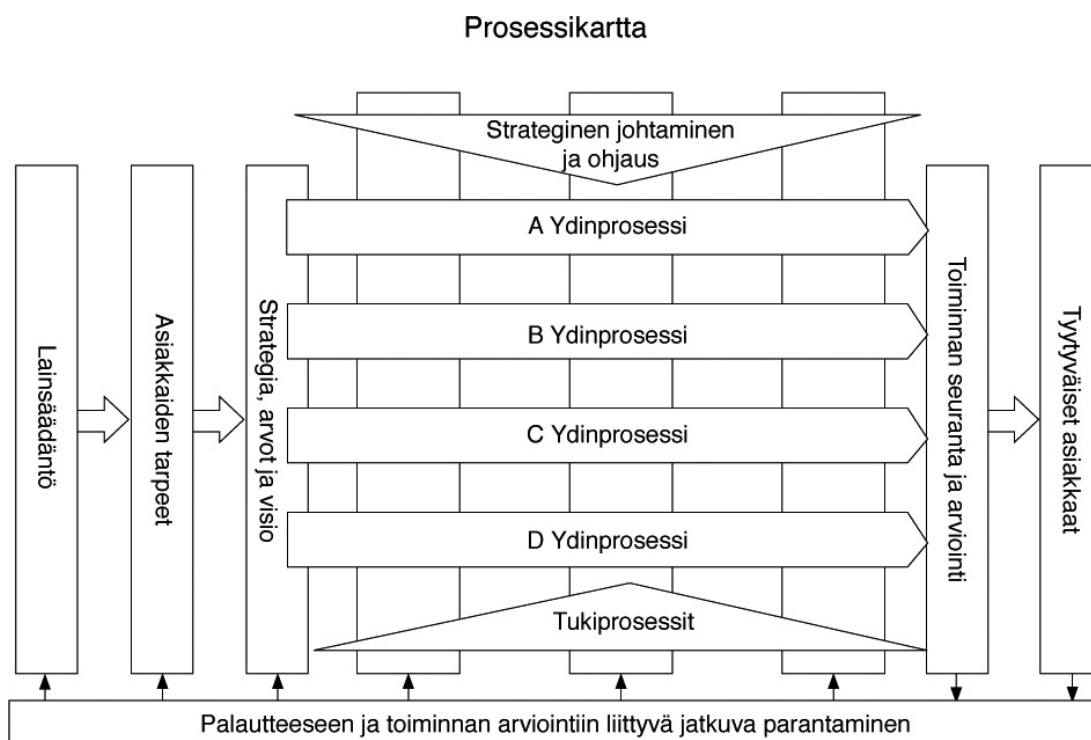


Kuvio 8. Prosessien kuvaustasot. (JUHTA 2012, 6)

### 5.5.1 Prosessikartta

Prosessikuvausten ylin taso on prosessikartta (Kuvio 9). Prosessikartassa kuvataan organisaation toiminta ja esitetään toiminnot kokonaisuuksittain eli sen tehtävänä on esittää kokonaiskuva organisaation toiminnasta. (JUHTA 2012, 6.) Prosessikartan esitysmuoto, jossa funktiot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan nuolina on yleisin pro-

sessikartan esitysmuoto. Tässä kuvataan prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatorajojen. Prosessikartta on viestinnän väline ja se auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa prosessien verkkona. Asiakkaan toiminta tulee näkyä prosessikartassa, jolloin organisaation jäsenillä on näkemys siitä, miten asiakas toimii. Prosessikartta tulee laatia mahdollisimman yksinkertaiseksi (Laamanen 2003, 59-60.)



Kuvio 9. Esimerkki prosessikartasta. (JUHTA 2012, 7)

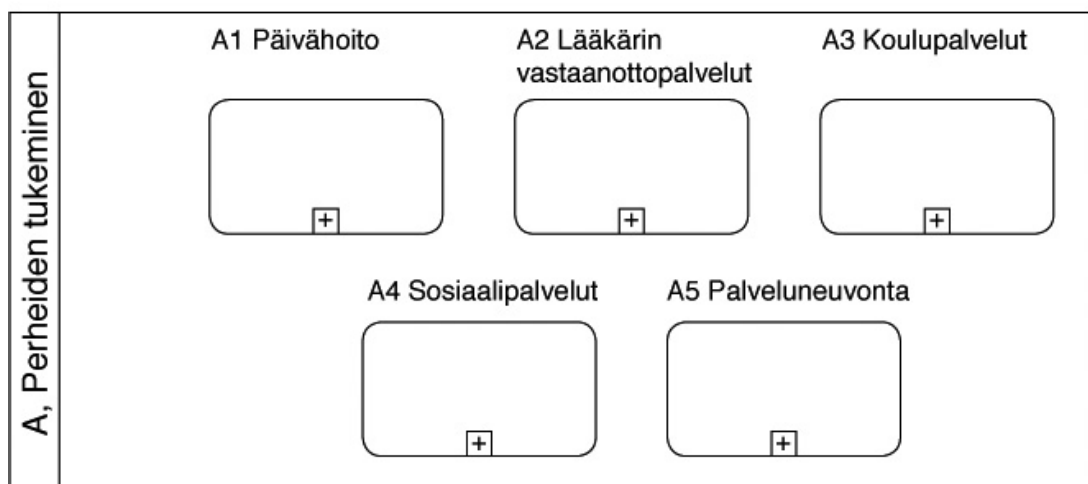
JUHTA (2012) mukaan prosessikarttaa kuvatessa on huomioitava:

- organisaatorakenne
- ohjattavat prosessit
- ydinprosessit
- tukiprosessit
- tiedon tuottajat ja toimittajat
- lisäarvon saavat asiakkaat (JUHTA 2012, 7.)

### 5.5.2 Toimintamallitaso

Toimintamallitasolla (Kuvio 10) kuvataan organisaation prosessihierarkia eli tässä kuvaustasossa prosessit jakautuvat osaprosesseiksi. Toimintamallitasolla organisaation toiminta kuvataan tarkemmin: siinä määritellään prosessien omistajat, tavoitearvot, mittarit, prosessien väliset riippuvuudet, vuorovaikutus sekä rajapinnat muuhun ympäristöön. Lisäksi se sitoo prosessit yhteen, kuvaa prosessien kulun ja prosessien vaikuttavat tekijät, jolloin yrityksen johto saa kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. (JUHTA 2012, 7.)

#### Toimintakaavio



Kuvio 10. Esimerkki toimintamallikaaviosta. (JUHTA 2012, 8)

”JUHTA (2012) mukaan toimintamallissa:

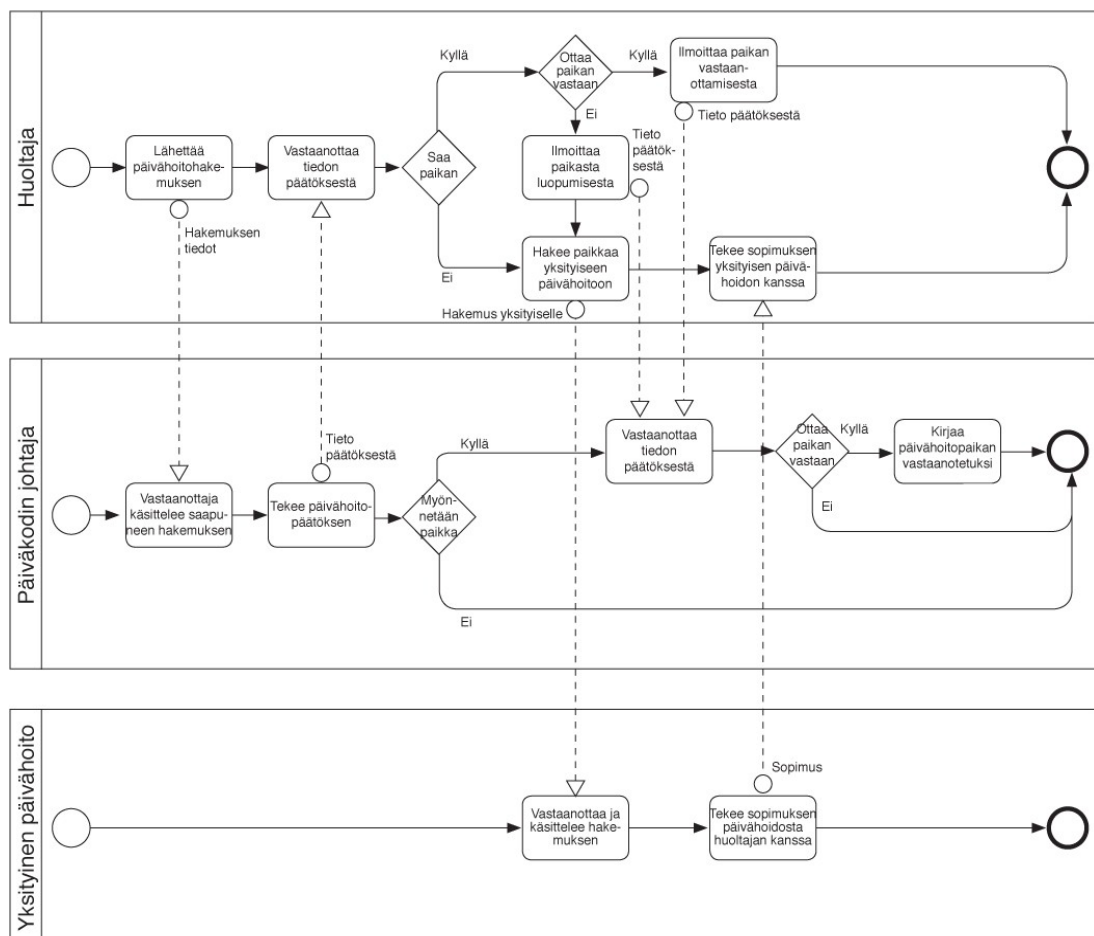
- kuvataan, kuinka ydinprosessi jakautuu osaprosesseiksi, mikä on prosessien tarkoitus ja mitä ovat niiden tuottamat lopputulokset
- nimetään ja numeroidaan osaprosessit
- määritellään prosessin omistajat ja vastuut
- kuvataan osaprosessien tavoitearvot, mittarit ja menestystekijät
- kuvataan osaprosessien välinen vuorovaikutus ja työnohjauksen kulku
- kuvataan prosesseihin vaikuttava ympäristö

- kuvataan liittymät asiakkaan prosesseihin ja asiakasrajapintaan
- kuvataan liittymät sidosryhmiin
- kuvataan pääpiirteittäin liittymät taustajärjestelmiin”

### 5.5.3 Prosessin kulku

Prosessin kulku -tasolla kuvataan toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Prosessin kulkua kuvatessa tulee esille toiminnan nykyiset ongelmat. Tässä vaiheessa kuvataan samat asiat kuin toimintamallikaaviossa, mutta yksityiskohtaisemmin. Tässä kohtaa prosessi ja osaprosessi jakautuvat toiminnoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi ja toimenpiteiksi ja kuvauksiin voidaan lisätä resursseja. Kuvion 11 mukaisesti prosessin kulku kuvataan prosessikaavion muodossa. (JUHTA 2012, 8-9.)

Prosessikaavio: A1.1 Päivähoidon hakeminen



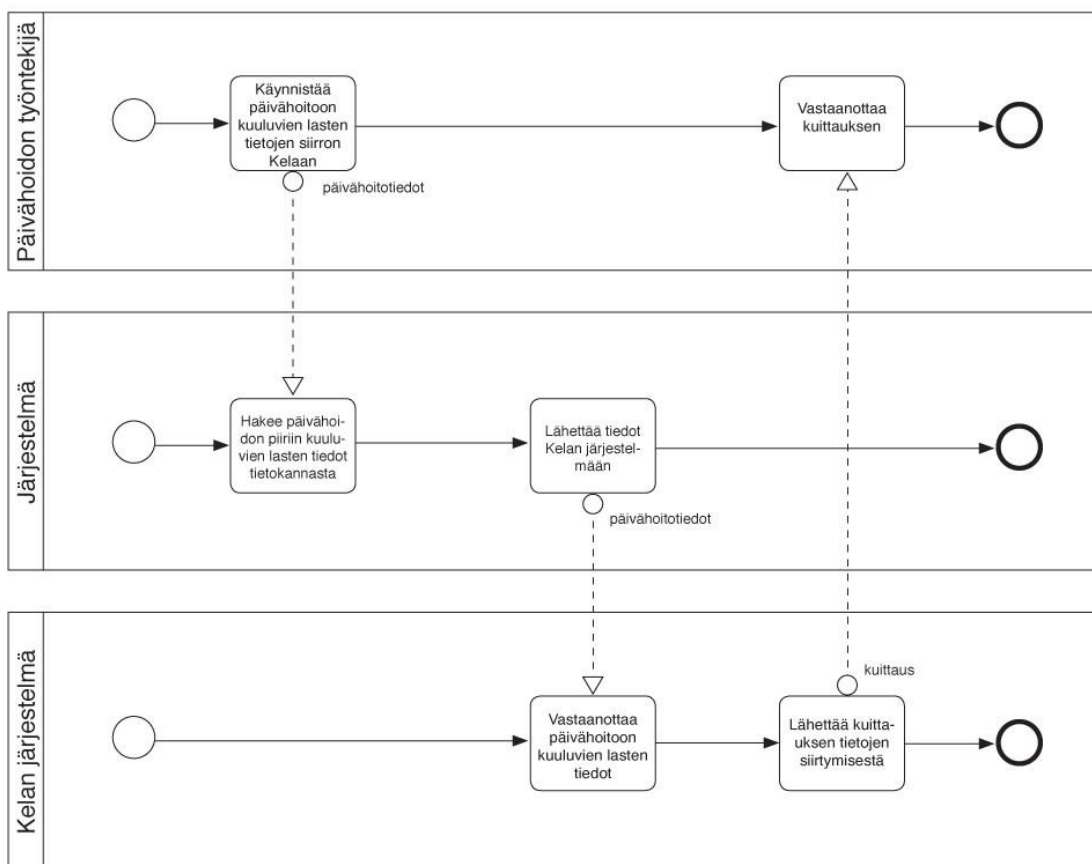
Kuvio 11. Esimerkki prosessikaaviosta. (JUHTA 2012, 9)

Prosessikaaviota laatiessa on tärkeää, että siihen kirjataan roolit. Roolit ovat aitoja henkilörooleja, ei osastoja tai ryhmiä. Kun prosessikaavioon on kirjattu roolit, niin jokaisen on helppo tunnistaa oman roolinsa ja sijoittaa itsensä prosessiin. Asiakkaan merkitys on tässä kaaviossa tärkeä ja se tulisikin sijoittaa ylimmäiseksi. Rooleja ei tulisi kirjata prosessikaavioon hierarkian mukaisesti. Prosessikaaviossa roolit tulisi sijoittaa vasempaan laitaan ja tehtävät etenevät horisontaalisesti vasemmalta oikealla. Prosessikaaviossa käytetään symboleina tehtäviä kuvaavia neliötä, tiedonkulkua kuvaavaa nuolta ja asiakkaan toimintaa kuvaa soikionmuotoista symbolia. (Laamanen 2003, 80-81.)

#### 5.5.4 Työn kulku

Työnkulkukaaviossa (Kuvio 12) kuvataan se, mitä ihmiset tekevät prosessissa. Sen tarkoituksena on konkretisoida prosessikaaviossa esitetyt toiminnot tekemisen tasolle. Työnkulkukaaviossa tulee kirjata jokainen rooli omana kokonaisuutenaan, jolloin ihmisten on helppo tunnistaa oma roolinsa ja siihen liittyvät tehtävät ja päätökset. (Laamanen 2003, 93-94.)

## Työnkulkukaavio: Ilmoitus Kelaan päivähoitopaikasta



Kuvio 12. Työnkulkukaavio. (JUHTA 2012, 10)

Työnkulkukaaviota on tarkoituksenmukaista käyttää silloin, kun halutaan kehittää prosessia, muodostaa prosessin mukaiset työohjeet tai vaikka kehittää prosessia sähköiseksi palveluksi. (JUHTA 2012, 10.) Kehittämistyössä on tarkoitus kuvata prosessi työnkulkukaavion -tasolla. Kehittämistyön tarkoitus on kehittää prosessia sekä siihen sähköistä palvelua.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Kehittämistyön tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset ja tehdään tuloksista tulkinta sekä tarkastellaan aineiston riittävyttä ja tutkimuksen luotettavuutta. Tietoa kehittämistyön pohjaksi haettiin haastatteluilla, kyselyllä sekä kolmantena menetelmä käytettiin palvelun blueprint -menetelmää. Eri menetelmiä hyväksi käyttämällä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa, erilaisia näkökulmia ja ideoita. Kun käytetään rinnakkain erilaisia menetelmiä, saadaan varmuutta kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon ja ne täydentävät toisiaan. (Ojasalo ym. 2018, 40.)

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jolloin haastatteluteemat oli suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten järjestys, sanamuodot sekä painotukset vaihtelivat haastattelusta toiseen. Haastattelukysymykset oli laadittu vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastattelu antoi hyvin vastauksia asiakaspalvelun nykytilanteesta, kehittämistarpeista sekä sähköisen järjestelmän tarpeellisuudesta.

Myös kyselytutkimuksessa kysymykset oli laadittu siten, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kyselytutkimus varmisti haastattelujen tuloksia ja antoi selkeän kuvan siitä, että kehittämistyölle on tarvetta Satakunnan sairaanhoitopiirin lisäksi muissa sairaanhoitopiireissä.

Palvelun blueprint -menetelmässä luotiin prosessikaavio, joka havainnollistaa prosessin eri vaiheet. Se on hyödyllinen menetelmä erityisesti palveluorganisaation kehittämisessä. Näin saadaan kuvattua asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit sekä niiden yhtymäkohdat sekä tehtyä prosessi ymmärrettäväksi kaikille niille henkilöille, jotka ovat siinä mukana.

## 6.1 Haastattelun tulokset

Tässä kehittämistyössä haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen ne litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla melko sanatarkasti vaikkakin siihen olisi riittänyt ydinasioiden kirjaaminen. Sen jälkeen aineisto redusoitiin eli tiivistettiin ja haastatteluista saadut tekstit jaettiin asiasisältöihin eli segmentteihin. Koska asiakkaalle ja palvelun tuottajalle tehdyt kysymykset olivat pääsääntöisesti samat, ne oli helppo jakaa kysymysten mukaisesti segmentteihin. Kehittämistyössä käytettiin haastattelujen litteroimiseen tekstinkäsittelyohjelmaa, jonka jälkeen tulokset ryhmiteltiin kysymyskohtaisesti. Näin oli helpompi saada aineistosta tuloksia, koska kysymykset oli laadittu aiheittain.

Haastattelut suoritettiin neljälle eri henkilölle, joista kaksi haastateltavaa edusti asiakasta ja kaksi palvelun tuottajaa. Ennen haastattelua lähetettiin sähköpostilla saatesanat sekä haastateltaville asiakkaille (Liite 1) että palvelun tuottajille (Liite 3). Palvelun tuottajille oli omat kysymykset (Liite 2) ja asiakkaille oli omat kysymykset (Liite 4). Osa kysymyksistä oli kuitenkin samoja.

Ennen varsinaista kyselyä tiedusteltiin, kuinka pitkään haastateltavat olivat työskennelleet Sairaanhoidopiirissä. Työssäoloajat olivat vuosissa 3, 4, 10 ja 20 vuotta. Lisäksi tiedusteltiin asiakkaiden ammattinimikkeitä, jotka olivat kiinteistöpäällikkö ja kiinteistöhuoltopäällikkö sekä kaksi siivoustyönohjaajaa. Tutkimuksessa ei mainita haastateltavien nimiä eikä ammattia vaan heidät jaotellaan asiakkaisiin ja palvelun tuottajiin.

Palvelujen tuottajilta tiedusteltiin, miten heidän työtehtäviinsä kuuluvat siivouskeskuksen sopimukseen kuulumattomat työt. Palvelun tuottajien työtehtäviin kuuluvat remontti-, muutto- ja käyttöönottosivousten vastaanottaminen ja organisoiminen. Tämän lisäksi he käyvät tarkistamassa kohteen sijainnin, kunnon ja tunnistamassa pintamateriaalit ja tämän mukaisesti valitsevat kohteessa käytettävät siivousaineet, -välineet ja -menetelmät. Lisäksi he tekevät arvion siitä, tehdäänkö työ omana työnä vai ostetaanko palvelu ulkopuoliselta palveluliikkeeltä. He myös sopivat kohteen siivouksen aikataulun sekä tilojen käyttäjien, että teknisen keskuksen/asiakkaan kanssa. Siivoustyönohjaajat vastaavat puoleksi koko Satasairaalan Porin toimipisteen puhtaanapidosta.



Asiakkailta tiedusteltiin, kuinka usein he tilaavat sopimukseen kuulumattomia töitä siivouskeskuksesta. Toinen asiakkaista tilaa noin kerran viikossa ja toinen keskimäärin kerran kuukaudessa, mutta tilausten määrä vaihtelee paljon ja riippuu remonttien lukumäärästä ja suuruudesta. Tilauksien koot vaihtelevat suuresti. Mikäli remonttiprojekti on suuri, niin samaan remonttiin eri vaiheisiin voidaan tehdä montakin eri siivoustilausta. Tilaus voi olla myös kaksi vaiheinen eli ensiksi siivotaan pinnat ennen kalustamista ja kalustamisen jälkeen siivotaan tilat uudelleen sekä kalusteet.

### 6.1.1 Asiakaspalveluprosessin nykytila

Palvelujen tuottajien mielestä asiakaspalveluprosessi toimii huonosti tällä hetkellä. Tilaukset tulevat lyhyellä varoitusaajalla ja tilaukset tulevat yleisesti huonona ajankohdantana. Tilaukset tulevat yleisesti puhelimitse, mikä hankaloittaa tilausten vastaanottamista. Siivoustyönohjaajan työstä suurin osa on kentällä työskentelyä ja näin ollen tilausten vastaanottaminen puhelimitse on haastavaa. Myös tilausten dokumentoiminen on puutteellista. Lisäksi prosessista ei ole tehty minkäänlaista prosessikaaviota. Palvelusta on käyty muutamia palaverieita, joissa on yritetty luoda prosessiin yhteisiä pelisääntöjä, joita ei ole kuitenkaan kirjattu prosessin muotoon ylös.

”Tilaaminen toimii tällä hetkellä ”kankeasti”. Tilaukset tulevat yllättäen ja liian myöhään.” (Palvelun tuottaja)

Asiakkaiden mielestä tilausprosessi on parantunut huomattavasti aikaisemmasta. Palvelun tuottajan kanssa on pidetty asiaan liittyen yhteistyöpalaveri noin kaksi vuotta sitten ja siinä on kirjattu tilaamisen pelisääntöjä ylös. Asiakas on tyytyväinen siihen, että siivouskeskus vastaa myös ulkopuolisten puhtauspalvelujen tilaamisesta nykyään. Toinen asiakkaista sanoi, ettei hän tunne kuitenkaan siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessia.

”Tilaaminen toimii mielestäni hyvin tällä hetkellä. Jossain kohtaa asiakas tilasi itse palveluliikkeitä tekemään töitä, mutta hän koki sen vaikeaksi, koska hänellä ei ole alan substanssiosaamista arvioimaan menetelmien käyttämistä erilaisille pinnoille sekä sitä, miten laatua arvioidaan. On parempi, että ammattilaiset arvioivat palvelun tuottajan laadun.” (Asiakas)

Pääsääntöisesti asiakkaat tilaavat puhtauspalvelua puhelimella. Joskus tilauksia tehdään sähköpostilla tai henkilökohtaisesti sattumalta tavatessa. Isommissa hankkeissa työtilaus tehdään jo hankkeen aloituspalaverissa, joihin kutsutaan myös siivouskeskuksen henkilökuntaa. Näissä on ongelmana aikataulujen siirtyminen. Vaikka aloituspalaverissa sovittaisiin jokin aikataulu, niin se ei yleensä koskaan pidä paikkaansa ja aikataulut saattavat muuttua monta kertaa ja niistä unohdetaan myös ilmoittaa siivouskeskukseen.

”Teen tilaukset pääsääntöisesti puhelimella, joskus sähköpostilla, joskus siten, kun siivoustyönohjaaja tulee käytävällä vastaan.” (Asiakas)

Tällä hetkellä haastateltavat henkilöt tietävät ketkä henkilöt näitä tilauksia hoitavat siivouskeskuksessa, mutta he eivät tiedä, mitkä alueet sairaalassa kuuluvat kummallekin. Sairaala on kuitenkin jaettu kahden eri siivoustyönohjaajan kesken eikä asiakas tee tilausta useinkaan kyseisestä alueesta vastaavalle henkilölle. Tämä tieto löytyisi kuitenkin Sairaanhoidopiirin sisäisiltä intranet -sivuilta, mutta yleisesti kukaan ei tätä tietoa sieltä hae. Näin tilaus tulee edelleen usein sellaiselle henkilölle, jolla kyseinen alue ei kuulu.

”Ennen en tiennyt, mutta nyt kun on pidetty palaveri tekniikan ja siivouskeskuksen kesken. Enemmän soitin vaan jollekin, koska en jaksanut Henkasta katsoa kenelle henkilölle alue kuuluu. Nyt soitan jommallekummalle siivoustyönohjaajalle ja hän on vienyt asiaa eteenpäin.” (Asiakas)

### 6.1.2 Asiakaspalveluprosessin kehittäminen

Palvelun tuottajien mielestä tilausten tekemisen prosessi tulisi ehdottomasti kuvata prosessikaavion muotoon ja vastuuhenkilöt kirjata. Lisäksi palvelun tuottajat toivoisivat, että tilaamiseen kehitettäisiin jokin sähköinen tilausjärjestelmä, johon tilaukset tulisi dokumentoitua kirjallisesti ja näin kaikki tarpeellinen tieto tilauksista saadaan kirjattua ylös.

”Tilausten tekeminen ja vastaanottaminen vaatisi prosessikuvauksen sekä ehdottomasti jonkin tilausohjelman / tilausjärjestelmän. Tällöin ti-

laus tulisi dokumentoitua kirjallisesti ja näin ollen säästettäisiin sekä asiakkaan että palvelun tuottajan aikaa. Nykyisellä menetelmällä jää tiedot vaillinaiseksi, kun kaikkia asioita ei muista keskustelussa tiedustella.” (Asiakas)

Myös asiakkaiden mielestä olisi tärkeää saada tilaukset tehtyä sähköisellä järjestelmällä. Nykyisellä tilaustavalla saattaa tilauksen perillemeno olla epävarmaa, koska palvelun tuottaja ei aina ole puhelimella tai sähköpostilla tavoitettavissa eikä viestin lukemisen ajankohdasta ole näin varmuutta. Toinen vastaajista toivoi, että myös ulkopuolisesta palveluliikkeeltä tarvittavat palvelutilaukset, tulisi voida tehdä saman sähköisen järjestelmän kautta. Toinen haastateltava toi esiin myös sähköisen järjestelmän huonoja puolia varsinkin pienissä työtilauksissa. Hän myös koki sähköisen tilausjärjestelmän vähentävän fyysistä vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä.

”Olisi hyvä, ettei tilaaminen jäisi pelkän puhelimen varaan vaan siitä jäisi vielä joku dokumentti. Olisi hyvä, että olisi jokin sähköinen järjestelmä, johon tilaukset voisi tehdä. Nykyisessä järjestelmässä saattaa sähköposti jäädä lukematta, jos vastaanottaja on pois.” (Asiakas)

### 6.1.3 Sähköisen järjestelmän käytettävyys

Molempien palvelun tuottajien mielestä tilausjärjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen sekä tilaajalle, että palvelun tuottajalle. Palvelun tuottajalla on selkeä mielipide siitä, mitä ovat ne yksittäiset asiat ja kysymykset, joihin tilausjärjestelmään tulisi kirjata. Erityisesti palvelun tuottaja toivoisi, että tilausjärjestelmästä selviäisi tilaajan tai tilauksesta vastaavan henkilön tiedot, selkeät tiedot kohteesta, kuten rakennus, osasto ja kyseisen tilan numero. Lisäksi olisi tärkeää saada tietoa, milloin työn voi aloittaa ja milloin sen pitäisi olla valmis. Olisi myös tärkeää saada tietoa siitä, minkä tyyppisestä siivouksesta on kysymys ja millainen lattiamateriaali kyseisessä kohteessa on.

”Tilausjärjestelmä tulisi olla helppokäyttöinen sekä tilaajalle, että palvelun tuottajalle. Tilausjärjestelmässä olisi tärkeää, että siinä on selvästi tilaajan tai tilauksesta vastaavan tiedot, kohdetiedot selkeästi (rakennus, osasto ja tilanumero), millaisesta tilauksesta on kysymys sekä tietoa tilan lattiamateriaalista. Lisäksi työn aloittamisajankohta ja toivottu työn valmistumisajankohta tulisi selvittää tilauksesta.” (Palvelun tuottaja)

Myös asiakkaiden toiveena olisi tilausjärjestelmän helppokäyttöisyys, joustavuus sekä monipuolisuus. Asiakkaiden toiveena on myös se, että tilauksia pystyy tekemään sekä tietokoneella että mobiililaitteella. Tilaukseen tulisi pystyä liittämään tekstin lisäksi myös valokuvia, pohjapiirustuksia ja tuotetietoa pintamateriaaleista sekä kaikkea muutakin tietoa, jota palvelun tuottaja tarvitsee. Asiakas toivoo myös, että tilaukset menevät useammalle henkilölle niin, että tilaukset eivät olisi yhden henkilön varassa.

”Sähköiseen tilausjärjestelmään kirjautuminen pitäisi olla helppoa, siihen tulisi päästä sekä tietokoneelta että puhelimella, sähköisessä järjestelmässä oli hyvä, että siihen saisi lisättyä liitteitä esim. valokuvia kohteesta, pohjapiirustuksia tai esim. tuotetietoa pintamateriaaleista. Tilaukset tulisi olla muidenkin, kuin vaan yhden henkilön nähtävillä. Tämä olisi tärkeää esim. poissaolotapauksissa. Helppokäyttöinen ja siinä tulisi olla kaikki siivouskeskuksen tarvitsema tieto.” (Asiakas)

#### 6.1.4 Kehittämisideoita

Palvelun tuottajan mielestä tilauksia tulisi vastaanottaa useampi henkilö, näin varmistetaan se, että tilaus tulee varmasti hoidettua. Tilauksista tulisi mennä tilauksen teki- jällä automaattinen viesti, että tilaus on vastaanotettu. Sähköinen tilausjärjestelmä auttaa myös silloin, kun palvelun tuottajana oleva henkilö on pitkään pois tai hän vaihtuu. Näin asiakkaan ei tarvitse tietää, kuka on tällä hetkellä se henkilö, joka näitä työtilauksia vastaanottaa. Lisäksi järjestelmään tulisi saada linkitettyä asiakaspalvelukysely työn valmistuttua, jolloin siivouskeskukseen tulisi välitön palaute asiakkaalta palvelun onnistumisesta.

”Tilauksen vastaanottaminen ei saisi olla yhden henkilön varassa. Ohjelmassa tulisi olla jokin kuittausjärjestelmä, josta asiakas näkisi, että tilaus on tullut perille. Tilaus tulisi tulla molemmille siivoustyönohjaajille, koska näin ollen toisen poissa ollessa tilaus tulisi kuitenkin vastaanotetuksi. Tällä hetkellä tilausprosessiin liittyy paljon ”kuulopuheita” ja tilaukset tulisivat virallista reittiä oikeille henkilöille. Sähköposti on nykyaikainen tiedonkulkujärjestelmä ja siivoustyönohjaajat pystyvät lukemaan sitä puhelimistaan missä vain.” (Palvelun tuottaja)

Järjestelmästä tulisi saada erilaisia raportteja:

- kuinka paljon tilauksia on tullut tiettyinä ajanjaksoina
- kuinka paljon tilaukset sitovat henkilökuntaa
- mihin kustannuspaikkaan tilaukset ovat tulleet
- kuinka paljon ennen työn aloittamisajankohtaa tilaukset ovat tulleet

Palvelun tuottajan mielestä olisi hyvä, jos siivouskeskus saisi vuositasolla tietoa, että mitä kohteita/pintoja tullaan remontoimaan. Näin ollen siivouskeskus ei tekisi turhaan perussiivouksia sellaisiin kohteisiin / pintoihin, jotka tullaan sen vuoden aikana remontoimaan.

Asiakas toivoi, että siivouskeskuksella olisi varahenkilöstö töissä myös iltavuoroissa, jolloin töitä olisi mahdollisuus puhtaanapitotehtäviä myös tarvittaessa iltasin. Asiakas toivoi myös, että hän saisi tiedon järjestelmästä, että milloin työ tullaan tekemään ja milloin se on valmis. Asiakaan toiveena on, että siivouskeskus vastaisi kaikista puhtaanapitoon liittyvistä tehtävistä, koska heillä on siihen ammattitaitoa.

”Toivoisin, että kaikki puhtaanapidon tehtävät mukaan lukien ulkopuolisten palveluliikkeiden tuottamat palvelut olisivat siivouskeskuksen hallinnoimaa ja koordinoivaa. Teknisen keskuksen on vaikea arvioida, että onko ulkopuolisen palveluliikkeen tuottama laatu riittävää ja onko työhön käytetty aika totuudenmukainen.” (Asiakas)

Haastattelujen vastauksista tuli esiin seuraavia kehittämistarpeita ja toivomuksia liittyen asiakaspalveluprosessiin ja sähköiseen tilausjärjestelmään:

Asiakaspalveluprosessi:

- tilaukset tulevat lyhyellä varoitusaajalla
- tilaukset tulevat huonoina ajankohtina
- tilaukset tulevat pääasiassa puhelimitse, sähköpostilla ja käytäväkeskusteluina
- prosessikaavio puuttuu
- asiakas ei tunne asiakaspalveluprosessia
- aikataulut siirtyvät ja niiden ilmoittaminen palvelun tuottajalle unohtuu

- asiakas ei tiedä ketä henkilö siivouskeskuksessa vastaa näiden töiden hoitamisesta
- vastuuhenkilöiden kirjaaminen puuttuu
- tilauksen perillemeno on epävarmaa

Sähköinen tilausjärjestelmältä toivottuja asioita:

- helppokäyttöinen, joustava ja monipuolinen
- tarvittavat tiedot tulisi tulla kirjattua
- tilaukset tulisi voida tehdä myös mobiililaitteella
- tilaukseen pitäisi saada lisättyä työhön tarvittavia liitteitä
- ei kysytä tarpeettomia asioita
- tilauksen tekemisen jälkeen tulisi tulla viesti tilauksen perillemenosta
- asiakaspalvelukysely työn valmistumisen jälkeen
- raporttien saaminen, tilausten dokumentoiminen

## 6.2 Kyselyn tulokset

Kyselytutkimus lähetettiin 20 Suomen sairaanhoitopiiriin. Kyselyn mukana lähti saatesanat (Liitteet 5 ja 6) sekä kysely (Liite 7). Vastaukset saatiin neljästätoista sairaanhoitopiiristä. Vastausprosentti oli 70, joka on erittäin hyvä vastausprosentti verkkokyselyssä. ”Verkkokyselyissä jäädyään usein 10% vastaajamääriin, ja suurelle yleisölle kohdennetussa verkkokyselyssä vastausprosentti voi jäädä tämänkin alle” (Kananen 2015, 263).

Kyselytutkimus koostuu seitsemästä eri kysymyksestä. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia tutkimusongelmaan:

- Miten siivouskeskuksen sopimukseen kuulumattomien töiden asiakaspalveluprosessia pitäisi kehittää?

Ja seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten asiakaspalveluprosessi toimii tällä hetkellä?

- Millaisia sähköisiä tilausjärjestelmiä on muissa sairaanhoitopiireissä käytössä puhtaanapidon lisätöiden tilaamiseen?
- Miten käytettävyys otetaan huomioon sähköistä järjestelmää suunniteltaessa?

Taustakysymyksinä tiedusteltiin, millaisessa työtehtävässä vastaajat työskentelevät organisaatiossaan sekä miten vastaajat osallistuvat organisaatiossa sopimukseen kuulumattomien puhtaanapitoon liittyvien töiden tilausprosessiin. Näihin kysymyksiin vastasi kaikki 14 vastaajaa. Vastaajista yksi työskentelee ohjaustehtävissä, neljä työnjohtotehtävissä, viisi henkilöä ylimmässä johdossa ja neljä henkilöä vastasi työskentelevänsä muissa tehtävissä, yksi laitoshuoltokoordinaattorina (tilaajan edustaja), yksi sairaalahuollon vastuuyksikön esimiehenä, yksi asiantuntijatehtävissä (ostajan edustaja) sekä yksi puhdistuspalvelunjohtajana (ylin johto). Suunnittelutehtävissä ei vastannut kukaan vastaajista työskentelevänsä. Taulukossa 2 on esitetty vastaajien määrät ammattitehtävittäin.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden määrät.

Tehtävä	Vastausten lukumäärä kpl
ohjaustehtävissä työskentelevä	1
työnjohtotehtävissä työskentelevä	4
suunnittelutehtävissä työskentelevä	0
ylin johto	5
jokin muu	4

Vastaajien työtehtävien jakauma oli aika suuri. Kuitenkin oli hyvä, että kaikki vastaajat olivat puhtaanapidon ammattilaisia ja luultavasti omassa organisaatiossaan niitä henkilöitä, jotka osasivat vastata totuuden mukaisesti kyselyn kysymyksiin. Vastaajista ei toiminut yhtään henkilöä suunnittelutehtävissä ja tämä kertoo siitä, että suunnittelutyötä tekevät eivät yleisesti vastaa näistä sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessista. Ammattinimikkeiden hajonta kertoo myös siitä, että eri organisaatiossa toimii puhtaanapidon keskijohdossa sekä ylimmässä johdossa henkilöitä eri ammattinimikkeillä.

Taulukosta 3 näkee, miten vastaajat osallistuvat organisaatioissaan sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessiin. Vastaajista vain yksi vastasi, että ei osallistu mitenkään tilausprosessiin. Kuusi vastaaja vastasi, että he vastaanottavat ja organisoivat näiden töiden tilausprosessia. Vastaajista seitsemän vastasi, että he osallistuvat tilausprosessiin jotenkin muuten. Kyselyn antamien tulosten kannalta on tärkeää, että lähes kaikki vastaajista osallistuvat sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessiin.

Taulukko 3. Vastaajien osallistuminen tilausprosessiin.

Osallistuminen	Lukumäärä kpl
en mitenkään	1
vastaanotan tilauksia ja organisoin niitä	6
jotenkin muuten, miten?	7

Jotenkin muuten, miten? -kysymykseen tuli mm. seuraavia vastauksia:

- Vastaanotan tilaukset asiakkailta ja laitan ne toimijalle.
- Välitän viesti / ohjeistukset esimiehille.
- Sopimukset, palvelujen hinnoittelu.
- Seuraan töiden kustannukset
- Organisoin ja teen laatutarkastuksen työn valmistumisen jälkeen
- Omasta organisaatiosta kysytään neuvoa, miten menetellä. Lisäksi annan ohjeistuksia.
- Esimieheni ottavat vastaan tilaukset, suunnittelupäällikkö vastaa työn mitoituksesta ja minä teen sopimuksen asiakkaan kanssa

### 6.2.1 Nykytilanne

Nykytilannetta selvitettiin kysymällä, miten organisaatiossa toimii käytännössä sopimukseen kuulumattomien töiden tilaaminen sekä miten arvioisit näiden sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessin toimivuutta tällä hetkellä? Vastaajista neljällä



on jo käytössä jokin muu sähköinen järjestelmä kuin perinteinen sähköposti. Suurimassa osassa vastauksista tulee ilmi, että tilaaminen toimii samalla tavalla kuin kehittämistyön kohdeorganisaatioissa. Vain kolmesta vastauksesta ilmenee, että näiden töiden tekemisestä laskutetaan erikseen.

Vastaajat kokivat pääsääntöisesti, että tilaaminen ei toimi hyvin tällä hetkellä, koska pääsääntöisesti tilaukset tehdään puhelimella tai sähköpostilla. Vastaajat kokevat ongelmaksi seuraavia asioita:

- tilaukset eivät tule riittävän ajoissa
- tilauksia tulee välillä paljon
- tilausten käsittely on hankalaa
- koko prosessi on kohtalaisen työläs
- laskun maksajan selvittäminen hankalaa
- sähköpostilla ja puhelimella tulleiden tilausten toteutumista on vaikea seurata
- tiedon katkeaminen
- tilauksissa on monta ”välikättä”
- tilaukset pitää viedä käsin ohjelmaan
- tilaaminen on sekavaa
- tilataan töitä, jotka kuuluvat sopimukseen

Neljästätoista vastaajasta vain neljä oli sitä mieltä, että sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessin toimii hyvin tällä hetkellä. Vastaajat, joiden organisaatioissa on käytössä sähköinen tilausjärjestelmä, kokivat sen hyväksi.

### 6.2.2 Sähköinen järjestelmä

Tähän kysymykseen vastasi 12 vastaajaa. Kysymyksessä tiedusteltiin, onko organisaatioissa käytössä jokin sähköinen järjestelmä. Lisäksi pyydettiin lisävastausta, jos on, niin millainen on, ja jos ei ole, niin kaivattaisiinko sellaista.

Vastaajista seitsemän vastasi, että heillä on käytössä jokin sähköinen järjestelmä. Kuitenkin yhdessä vastauksessa oli, että tilaustapa on sähköposti, joten tämä vastaus ei vastaa kyselyn mukaista sähköistä järjestelmää. Kahdella vastaajista on e-tilaus käytössä, yhdellä Paketti ja yhdellä Väylä tilausjärjestelmä. Kahden vastaajan vastauksesta ei selviä, mikä tai millainen tilausohjelma heillä on käytössä.

Näin ollen vastauksista voi päätellä, että kuudella vastaajalla ei ole käytössä mitään sähköistä järjestelmää ja kaikki heistä kaipaisi sellaista heidän organisaatioonsa. Yhdessä organisaatiossa ollaan parhaillaan valmistelemassa uutta tilausjärjestelmää:

*Olemme valmistelemassa uutta tilausjärjestelmää, tällä hetkellä tilaukset tehdään sähköpostilla tai puhelimella (Käännös K.V.). Yhdessä vastauksessa toivottiin, että tilausjärjestelmän tulisi antaa tietoja myös laskutusta varten: *Kyllä missä olisi valmiina kaikki tarvittavat tiedot laskutusta varten.**

### 6.2.3 Kehittämideoita

Kahdessa viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin, millaista kehittämistä sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessi vaatisi organisaatiossa sekä onko jotain muita asioita aiheeseen liittyen mitä haluaisi tuoda esille.

Kysymykseen minkälaista kehittämistä sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessi vaatisi organisaatioissa tuli kolmetoista kirjallista vastausta. Vastaukset ovat hyvin samansisältöisiä ja vastasivat hyvin kehittämistyön tutkimusongelman kysymykseen. Vastauksista tuli esiin seuraavia kehittämistarpeita liittyen itse prosessiin, tilausjärjestelmään ja laskutukseen:

#### Prosessi:

- koko tilausprosessista pitäisi tehdä toimiva prosessikaavio, josta selviäisi, että kuka hoitaa mitäkin prosessin vaihetta
- tulisi varmistaa, että kuuluuko työtilaus sovittuihin töihin
- pitäisi olla määritellyt sopimuksen ulkopuoliset työt, jotka saa tilata tarvittaessa
- tavoitteena olisi saada tukipalvelujen yhteinen tilausprosessi

Tilausjärjestelmä:

- tilaamiseen tulisi kehittää jokin sähköinen tilausjärjestelmä
- työtilausten riittävä ennakointi, organisointi ja informointi kaikille tahoille
- seurantaa ja raportointia tulisi kehittää ja työn valmistuttua tulisi se kuitata tehdyksi ohjelman kautta
- tilaukset tulevaisuudessa vain yhdelle tai kahdelle henkilölle

Laskutus:

- laskutus ym. tarvittavat tiedot tulisi selvittää tilauksen yhteydessä
- laskutus tulisi tapahtua tilausohjelman kautta
- laskutus selvennäköiseksi
- lyhyellä varoitusaikalla tehdystä tilauksesta voisi laskuttaa enemmän

Kyselyssä tiedusteltiin viimeisenä, onko vastaajilla jotain muita asioita mitä haluaisi tuoda esille sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessiin liittyen. Vastauksissa nousi esiin tilaamiseen toivottava selkeä malli: *Asiakkaalle selkeä malli, miten toimia ja esim. ajantasaiset laskutustiedot mukaan*. Myös laskutus nousi esiin vastauksissa. Laskutustietojen puutteellisuus, hinnoittelun puuttuminen sekä se, kuuluuko työt jo sopimukseen vai laskutetaanko niistä erikseen, tuli vastauksissa esiin. Kokonaisuudessaan kyselyn vastauksista tuli esiin, että sopimukseen kuulumattomien töiden prosessi on huonosti organisoitu myös muissakin sairaanhoitopiireissä.

## 7 ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Tutkimus antoi vastauksia kehittämistyön tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Kehittämistyössä tehtyjen tutkimusten tuloksissa nousi esiin se, että sopimukseen kuulumattomien töiden tilaaminen vaatii jonkin sähköisen järjestelmän kohdeorganisaation käyttöön. Sähköisen järjestelmän kohdalla nousi esiin sen käytettävyys. Kuten

Mainostajien liiton kirjassa *Klikkaa tästä* (2012, 277-278) sanotaan, avaimia hyvään verkkopalvelukokemukseen ovat hyvä käytettävyys ja käyttökokemus. Huonosti suunniteltu verkkopalvelu ei ole palvelua lainkaan. Hyvä käytettävyys on, että palvelua on helppo ja miellyttävä käyttää, palvelun käyttäminen on nopeaa, sujuvaa ja tieto löytyy eikä asiakkaan tarvitse ihmetellä mitä hänen pitää seuraavaksi tehdä.

Verkkopalvelua suunnitellessa tulee ottaa huomioon se, kenelle verkkopalvelua tehdään ja miksi, ja mitä käyttäjien todelliset tarpeet ovat. Jotta verkkopalvelun käytettävyys on hyvä, tulee ottaa huomioon myös se, mitä käyttäjät eivät tarvitse. Myös käyttäjäryhmät ja heidän tarpeensa tulee tutkia ja tunnistaa. On tärkeää tuntea suunnittelu- vaiheessa kenelle ja miksi palvelua tehdään. (Mainostajien liitto 2012, 279.) Tässä kehittämistyössä on selvitetty sekä haastattelujen että kyselyjen kautta, mitkä ovat kohdeorganisaation tarpeet sekä millaisia ominaisuuksia vastaavat muut organisaatiot toivovat sähköiseltä järjestelmältä.

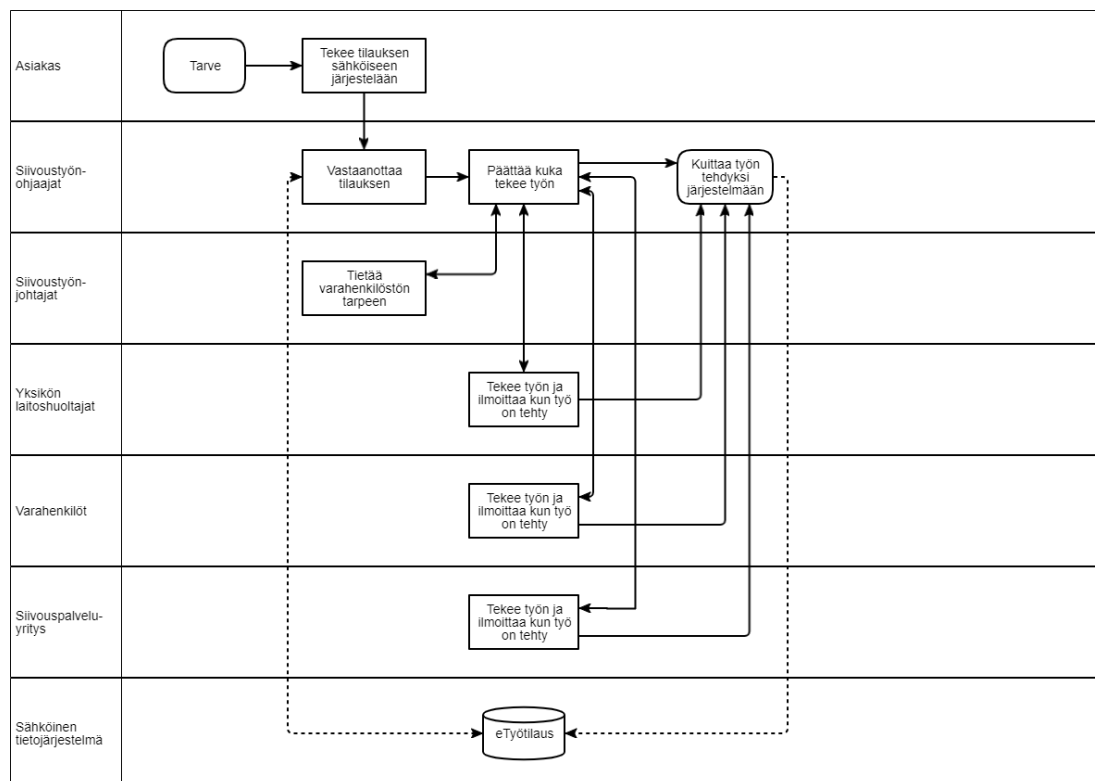
Tutkimuksen toisena kehittämiskohteena nousi esiin sopimukseen kuulumattomien töiden prosessin kuvaaminen. Liiketoimintaprosessin kehittäminen aloitetaan liiketoimintaprosessin haltuunotolla ja sen jälkeen sitä on mahdollisuus jatkuvasti parantaa. Liiketoimintaprosessin haltuunotto vaatii, että kaikki prosessissa toimivat ihmiset ymmärtävät prosessin toiminnan ja oman roolinsa prosessissa sekä kaikki toimivat niin, että prosessille asetettu tavoite saavutetaan. Kehittäminen aloitetaan selvittämällä nykytila sekä asiakkaiden tarpeet. (Laamanen 1993, 26- 27.) Tässä kehittämistyössä kuvataan prosessin kulku ja siihen osallistuvat henkilöt. Kehittämistyössä kuvattiin myös asiakkaan prosessi tarkemmin palvelun blueprint -menetelmällä.

## 7.1 Prosessikaavio

Kehittämistyön toisena tuotoksena on kuvattu prosessikaavio (Kuvio 13) sopimukseen kuulumattoimien töiden tilaamiseen. Prosessikaavio on kuvattu IMS järjestelmällä, joka on virallinen Sairaanhoidopiirin prosessienkuvaus järjestelmä. Prosessikaavioon on kirjattu työvaiheet, toiminnot sekä tehtäväkuvaukset. Kyseisistä prosessia ei ole aikaisemmin kuvattu. Prosessikaavion (Kuvio 14) tarve nousi selkeästi esiin kehittämistyössä tehdyissä tutkimuksissa.

Prosessi on kuvattu prosessin kulku -kuvauksena, joka on yksityiskohtaisempi kuin toimintamallikuvaus. Tässä tarkastellaan prosessin jakautumista toiminnoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi ja toimenpiteiksi. Kuvaukseen on lisätty myös resursseja. (JUHTA 2012, 8.)

Prosessi lähtee asiakkaan tarpeesta tilata puhtaanapitopalveluita, jotka eivät kuulu sopimukseen. Asiakas tekee tilauksen Sairaanhoidopiirin intranet -sivuilla olevaan linkkiin *eTyötilaus*. Tilaus menee tiedoksi kahden siivoustyönohjaajan sähköpostiin. Toinen siivoustyönohjaajista ottaa tilauksen vastaan ja organisoii työn tehtäväksi joko omilla laitoshuoltajilla tai ulkopuolisella palveluliikkeellä. Omat laitoshuoltajat voivat olla joko kyseisen alueen laitoshuoltajia tai siivouskeskuksen varahenkilöstöä. Kun työ on tehty, ilmoittaa työntekijä/palveluliike siitä siivoustyönohjaajalle. Tämän jälkeen siivoustyönohjaaja kuittaa työn tehdyksi järjestelmään ja asiakas saa tiedon, että hänen tilaamansa työ on tehty. Sähköistä tietojärjestelmää, johon tallennetaan ja josta haetaan tietoa, kuvataan ohjelmassa tietokanta symbolilla.

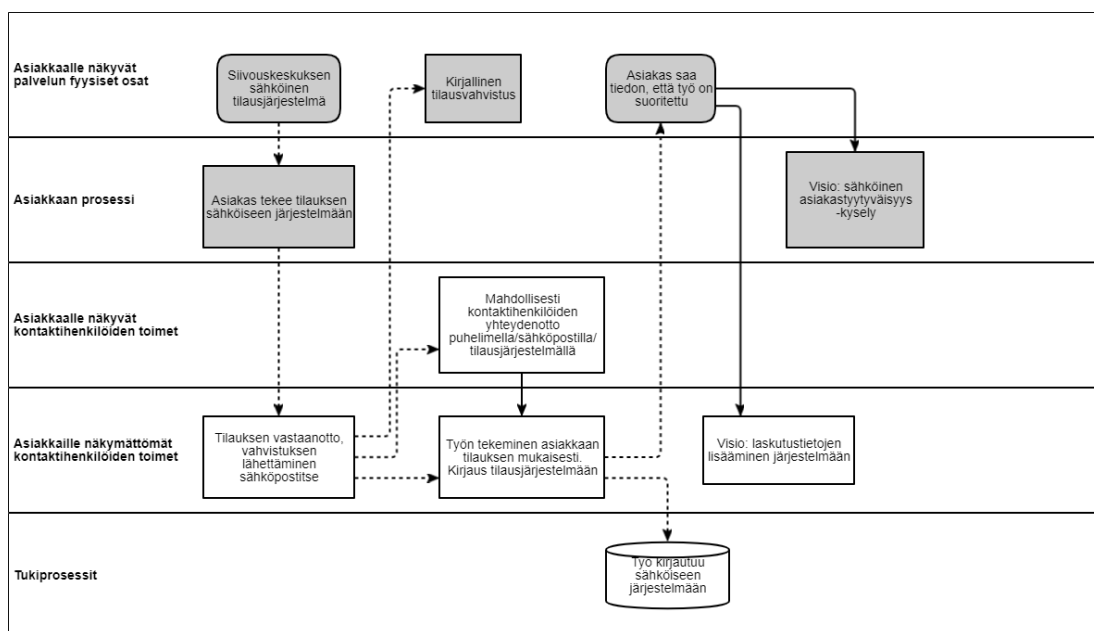


Kuvio 13. Sopimukseen kuulumattomien töiden prosessikaavio

## 7.2 Palvelun blueprint

Prosessianalyysi eli palvelun blueprint -menetelmä auttaa hahmottamaan tässä kehittämistyössä asiakkaan roolia sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamisessa. Prosessikaavion muotoon kuvattu kaavio (Kuvio 14) auttaa kohdeorganisaatiota näkemään, millaisen kokonaisuuden kyseinen palveluprosessi muodostaa asiakkaan näkökulmasta. Kaavio kuvastaa asiakkaan roolia koko palvelutilanteessa ja sitä, miten asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen ja kuinka paljon ja milloin palvelun tuottaja on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Kaavio kuvastaa myös niitä palvelun fyysisiä osia, jotka ovat asiakkaalle merkittäviä, kuten olemassa oleva sähköinen järjestelmä, tilauksesta tuleva kirjallinen tilausvahvistus sekä tieto siitä, että työ on suoritettu. Mikäli tilausjärjestelmässä tulee olemaan virhekohtia tai pullonkauloja, niin kaaviosta on helppo ne nähdä ja tehdä siihen muutoksia. Kaavioon on kuvattu myös kaksi tulevaisuuden visiota, jotka ovat sähköinen asiakastytyväisyyskysely sekä laskutusjärjestelmän lisääminen järjestelmään.



Kuvio 14. Siivouskeskuksen palvelun blueprint kaavio

### 7.3 Sähköinen tilausjärjestelmä

Kehittämistyössä tehdyissä tutkimuksissa nousi esiin tarve kehittää tilaamiseen jokin sähköinen tilausjärjestelmä, joka auttaisi tilausten dokumentointiin. Nykyisellä menetelmällä tilauksen tiedot jäävät usein puutteelliseksi. Sähköinen tilausjärjestelmä helpottaa asiakasta tekemään tilauksen itselleen sopivana aikana eikä tilaaminen ole riippuvainen siitä, onko palvelun tuottaja juuri silloin tavoitettavissa. Tämä tulee esiin erityisesti vuorotyötä tekevien asiakkaiden suhteen.

Haastatteluissa tuli esiin, että tilausjärjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen, joustava ja monipuolinen sekä tilaajalle, että palvelun tuottajalle. Löytänän ym. (2012, 97) mukaan tietojärjestelmistä vastaavat henkilöt ovat harvoin kontaktissa suoraan asiakkaaseen, vaikka heillä on vaikutusta asiakkaille luotaviin kokemuksiin. Käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen asiakkaiden näkökulmasta ovat tärkeimmät tekijät asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta.

Palvelun tuottajan mielestä tilauksesta tulisi selvittää tilaajan tai tilauksesta vastaavan henkilön tiedot, kohdetiedot (rakennus, kerros, osasto ja tilanumero), millaisesta tilauksesta on kysymys sekä tietoa tilan lattiamateriaalista. Lisäksi työn aloittamisajankohta ja toivottu työn valmistumisajankohta tulisi selvittää tilauksesta. Asiakkaiden toiveena on myös se, että tilauksia pystyisi tekemään sähköpostin lisäksi mobiililaitteella. Siihen tulisi pystyä liittämään tekstin lisäksi myös valokuvia ja mahdollisesti pohjapiirustuksia.

Tilausten vastaanottamisesta tulisi vastata vähintään kaksi henkilöä, jolloin poissaolotapauksissa varmistetaan, että tilaukset tulee hoidettua. Tilauksen tekijän tulisi saada automaattinen viesti tilauksen vastaanottamisesta. Sähköinen tilausjärjestelmä koettiin siinäkin suhteessa hyväksi, ettei asiakkaan tarvitse tietää kuka henkilö organisoii tilauksia.

Kyselyssä tuli ilmi, että vain neljällä sairaanhoitopiirillä on käytössä jokin muu sähköinen järjestelmä kuin perinteinen sähköposti ja tilausjärjestelmän toimivuutta ei yleisesti koettu hyväksi. Esiin nousi samoja asioita kuin haastattelussakin eli että tilaukset eivät tule riittävän ajoissa, tilauksia tulee välillä paljon, laskutus ei ole selkeää,

tieto katkeaa ja tilauksissa on liian monta ”välikätkä”. Sähköistä järjestelmää kaivattiin kaikkiin organisaatioihin, joissa ei sellaista vielä ole.

Kehittämistyön toisena konkreettisena tuotoksena kehitettiin sähköinen tilausjärjestelmä Satakunnan sairaanhoitopiirin käyttöön. Sähköinen järjestelmä on otettu käyttöön Satakunnan sairaanhoitopiirissä vuoden 2020 alussa ja sitä pilotoidaan muutamien asiakkaiden kesken ennen varsinaista käyttöönottoa. Sähköinen tilausjärjestelmä suunniteltiin sekä haastatteluissa että kyselyssä tulleiden toiveiden mukaisesti, että käytettävyyden teorian pohjalta. Tässä vaiheessa siinä ei ole vielä linkitettyä kaikkia toivottuja toimintoja, mutta kyseistä ohjelmaa on mahdollisuus muuttaa ja kehittää tarpeiden mukaisesti.

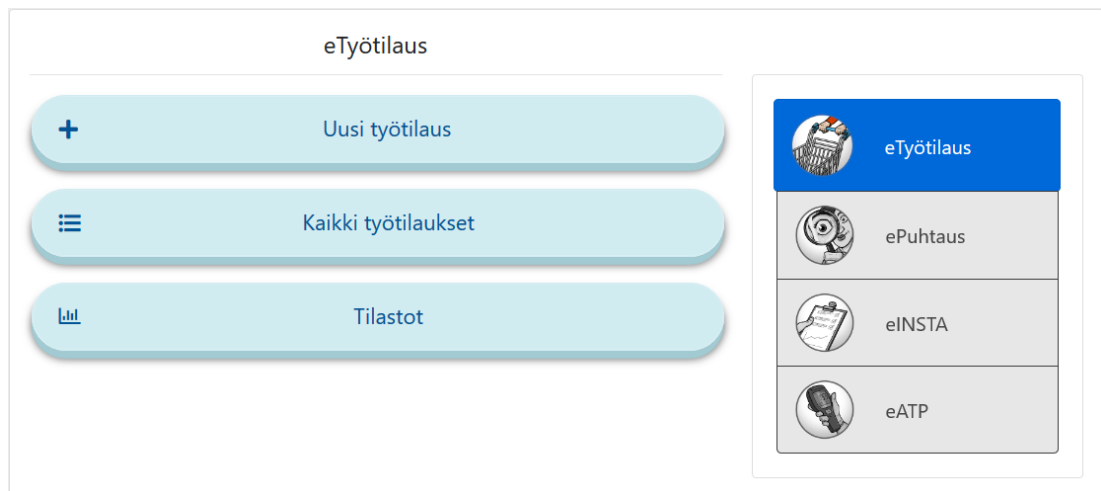
#### 7.4 Sähköisen tilausjärjestelmän kehittäminen

Sähköisen järjestelmän toimittajasta käytiin keskusteluja kolmen eri palvelun tuottajan kanssa; FinnID, Fujitsu Finland Oy ja FCG Flowmedik Oy. FinnID ja Fujitsu valikoituivat siitä syystä, kun he toimittavat jo sähköisiä tilausohjelmia Sairaanhoitopiirille. FCG Flowmedik Oy:n kanssa keskustelut alkoivat, kun he mainostivat työtilauspalvelua puhtausalan lehdessä. Kahden ensin mainitun yrityksen tuotteet ja palvelut eivät vastanneet kehittämistyössä esiin tulleita toiveita. Lopulta päädyttiin yhteistyöhön FCG Flowmedik Oy:n kanssa. Heillä oli jo valmiiksi räätälöity eTyötilausohjelma, joka on laitoshuollon toiminnanohjaus- ja laadunseurantajärjestelmä ja se on kehitetty siivouksen teknisen laadun arviointiin, omavalvontaan sekä digitalisoituun reaaliaikaiseen laitoshuollon työtilauspalveluun.

FCG Flowmedik Oy:n työtilauspalvelun muut osiot eInsta ja ePuhtaus ovat pidemmälle kehitettyjä kuin eTyötilaus, joten käytännössä valmiista tilausohjelmasta jäi kohdeorganisaation käyttöön vain pohja ja kaikki tilaukseen tarvittava tieto räätälöitiin kohdeorganisaation tarpeita vastaavaksi. eTyötilausohjelma on tuotettu pilvipalveluna ja se toimii selaimella käytettynä. Palvelun käyttö on rajoitettu toimimaan ainoastaan Sairaanhoitopiirin verkossa ja se on suljettu tilausjärjestelmä ja vaatii käyttäjältä tunnukset. Tunnukset ovat samat kuin henkilökunnan tunnukset muihinkin käyttöjärjes-



telmiin, joten jokaisella henkilökunnasta on mahdollisuus tehdä tilaus. Tilauspalveluun on linkki Sairaanhoidopiirin sisäisen intranet -sivujen etusivulla. Kun tilaaja klikkaa tätä Puhtauspalvelut *eTyötilaus* -linkkiä pääsee hän kuvan 1 mukaiselle eTyötilaus -sivulle, josta valitaan *Uusi työtilaus*. Tällä sivulla on myös palvelun muut osiot näkyvissä, vaikkakaan ne eivät ole tilaajan käyttävissä.



Kuva 1. eTyötilausohjelman aloitussivu (Satakunnan sairaanhoitopiirin intranet -sivut 2020)

Tämän jälkeen aukeaa kuvan 2 mukainen -Uusi työtilaus sivu, jossa tilaaja valitsee alavetovalikosta rakennuksen sekä kerroksen, jossa palvelua tarvitaan. Tämän lisäksi työtilaukseen kirjoitetaan yhteyshenkilön nimi, puhelinnumero sekä sähköpostiosoite. Tässä kohtaa yhteyshenkilö voi olla eri henkilö kuin tilaaja. Ohjelma pyytää myös halutun ajankohdan toteutukselle eli milloin työn voi aloittaa ja milloin työ pitää olla valmis. Tässä kohtaa aukeaa kalenterinäkömä sekä työn aloitus- että päättymisajankohdalle. Ohjelmaan kirjataan myös yksikkö/osasto sekä tila/huone ja tilanumero, jolloin tilan on helppo löytää. Tilauspohjassa on vapaata kirjoitustilaa, johon voi kirjoittaa vapaasti asioita tilattavasta työstä. Lisäksi tilaukseen on mahdollista liittää kuvia. Kun tilaus on valmis painaa tilaaja vihreätä *Lähetä painiketta*.

Nämä olivat niitä ominaisuuksia, joita tutkimusten tuloksissa tuli esiin ja joita sähköiseen järjestelmään toivottiin sekä asiakkaan, että palvelun tuottajan osalta. Nielsenin

(2012) viiden mittarin määritelmää tilausjärjestelmän käytettävyydestä: opittavuus, tehokkuus, muistettavuus, virheettömyys ja tyytyväisyys, on vielä vaikea arvioida. Tällä hetkellä kuitenkin jo tehdyt tilaukset ovat osoittaneet, että tuotetta on ollut helppo käyttää. Käyttökokemus, jolla tarkoitetaan käyttäjän tuntemuksia hänen käyttäessään palvelua, tulee esiin myöhemmin, kun tilauksia on tehty useampia. Tulevaisuudessa ohjelmaan on mahdollisuus tehdä muutoksia, mikäli käytännössä havaitaan joitakin puutteita. Kun kaikki tuotteen osatekijät on tehty huolella ja niistä tulee johdonmukainen kokonaisuus, ne sopivat asianomaisen palvelun käyttäjälle sekä siihen käyttöympäristöön ja niihin tehtäviin, joihin verkkopalvelu on tarkoitettu, on verkkopalvelun käytettävyys saavutettu. (Sinkkonen 2009, 20-23.)

eTyötilaus

**Uusi työtilaus:**

Valitse tai etsi rakennus

Valitse tai etsi kerros

Yhteyshenkilö Yhteyshenkilön puhelinnumero

Etunimi Sukunimi

Yhteyshenkilön sähköpostiosoite

Sähköposti

Haluttu ajankohta toteutukselle **i**

XX.XX.XXXXX - XX.XX.XXXXX

Yksikkö / osasto Tila/huone ja tilanumero

**Tilattavat työt**

**Tiedot tilausta varten **i****

**Kuva tilausta varten:**

Klikkaa lisätäksesi kuvia

eTyötilaus

ePuhtaus

eINSTA

eATP

Kuva 2. eTyötilausohjelman tilauskaavake (Satakunnan sairaanhoitopiirin intranetsivut 2020)

Tämän jälkeen tilaajan näyttöön tulee kuvan 3 mukainen *Tarkista tilauksen tiedot ja lähetä sivu*. Tässä kohtaa tilaajalla on vielä mahdollisuus muokata tilausta tai mikäli kaikki tiedot ovat oikein painaa hän vihreää lähetä painiketta.

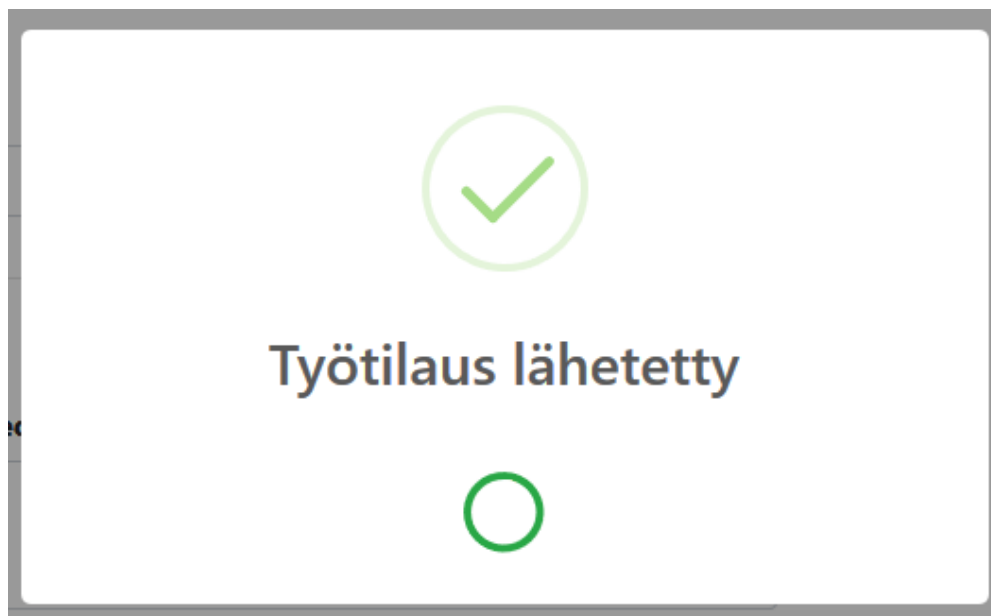
**Tarkista tilauksen tiedot ja lähetä**

Tilaus	
Tilaaaja: SATSHP Tilaaaja	Yksikkö: Kerros 1 - A1
Tila/huone ja tilanumero: A1.10	
<b>Yhteydenotot</b>	
Yhteyshenkilö: Eero Esimerkki	Yhteyshenkilön puhelinnumero: 040 1234567
Yhteyshenkilön sähköpostiosoite: etunimi.sukunimi@satasairaala.fi	Haluttu ajankohta toteutukselle: 23.03.2020 - 31.03.2020
Tiedot tilausta varten: Muuttosiivous	
Kuva tilausta varten:	

Peruuta Lähetä

Kuva 3. eTyötilausohjelman lomakkeen tilauksen tarkistamissivu (Satakunnan sairaanhoitopiirin intranet -sivut 2020)











Tämän jälkeen tulee tilaajalle varmistus, että työtilaus on lähetetty (kuva 4).




Kuva 4. eTyötilausohjelman työtilaus lähetetty sivu (Satakunnan sairaanhoitopiirin intranet -sivut 2020)


Tilaus menee tämän jälkeen kahdelle nimetylle siivoustyönohjaajalle, joista se, jonka alueeseen työtilaus kuuluu, ottaa tilauksen vastaan. Mikäli toinen siivoustyönohjaajista on pois, hoitaa tilauksen työssä oleva riippumatta kumman alueeseen tilaus kuuluu. Kuvasta 1 valitsemalla kohdan *Kaikki työtilaukset* siivoustyönohjaajat näkevät kaikki eTyötilausohjelmaan tulleet tilaukset kuvan 5 mukaisesti. Tästä sivusta palvelun tuottajat näkevät tilauksen ID-koodin, tilauspäivämäärän, tilauksen sijainnin sekä sen, että onko tilaus jo tehty vai onko se kesken. Oikean puoleisessa laatikossa on ”liikennevalovärein” merkitty tilauksen tila. Mikäli tilaukseen ei ole vielä reagoitu on laatikko punainen, mikäli se on hyväksytty ja otettu työn alle, on väri oranssi ja kun työ on tehty, vaihtuu väri vihreäksi.


eTyötilaus


ID	Päivämäärä	Yksikkö	
1342	11.3.2020	Rakennus A - Kerros 7	
1335	19.2.2020	Rakennus N - Kerros 2	
1334	10.2.2020	Rakennus N - Kerros 2	
1331	28.1.2020	Rakennus E - Kerros 0	
1325	19.12.2019	Rakennus N - Kerros 2	
1323	11.12.2019	Rakennus R - Kerros 00	
1322	5.12.2019	Rakennus T - Kerros 00	
1318	27.11.2019	Rakennus T - Kerros 0	
1317	27.11.2019	Rakennus T - Kerros 0	
1316	27.11.2019	Rakennus T - Kerros 0	

< 1 / 2 >

 eTyötilaus

 ePuhtaus

 eINSTA

 eATP

Kuva 5. eTyötilausohjelman tilausten yhteenveto sivu (Satakunnan sairaanhoitopiirin intranet -sivut 2020)

Kun palvelun tuottaja ”klikkaa” jotain riviä, aukeaa hänelle yhteenveto kyseisestä työtilauksesta (Kuva 6). Tästä näkymästä hänellä on mahdollisuus lähettää tilaajalle viesti mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Tästä näkyy myös tilauksen tapahtumat.

Työtilaus - 1335
2020-02-19 15:00:38

---

**Tilaaaja:**  
SATSHP Tilaaaja

**Huone:**  
N2.005 Huone 1

**Yhteydenotot**

**Yhteyshenkilö:**  
Asiakas Esimerkki

**Yhteyshenkilön sähköpostiosoite:**  
etunimi.sukunimi@satasairaala.fi

---

**Haluttu ajankohta toteutukselle:**  
21.02.2020

---


**Tilattavat työt:**  
Huoneen käyttöönotto siivous, tilassa tehty muutto sekä kiintokaluste muutoksia.

---

**Kuva tilausta varten:**

**Yksikkö:**  
Kerros 2 - N2

**Yhteyshenkilön puhelinnumero:**  
044 1234567




---

**Toiminnot**

Hyväksytty

---

Lähetä viesti tilaajalle

Lähetä 

---

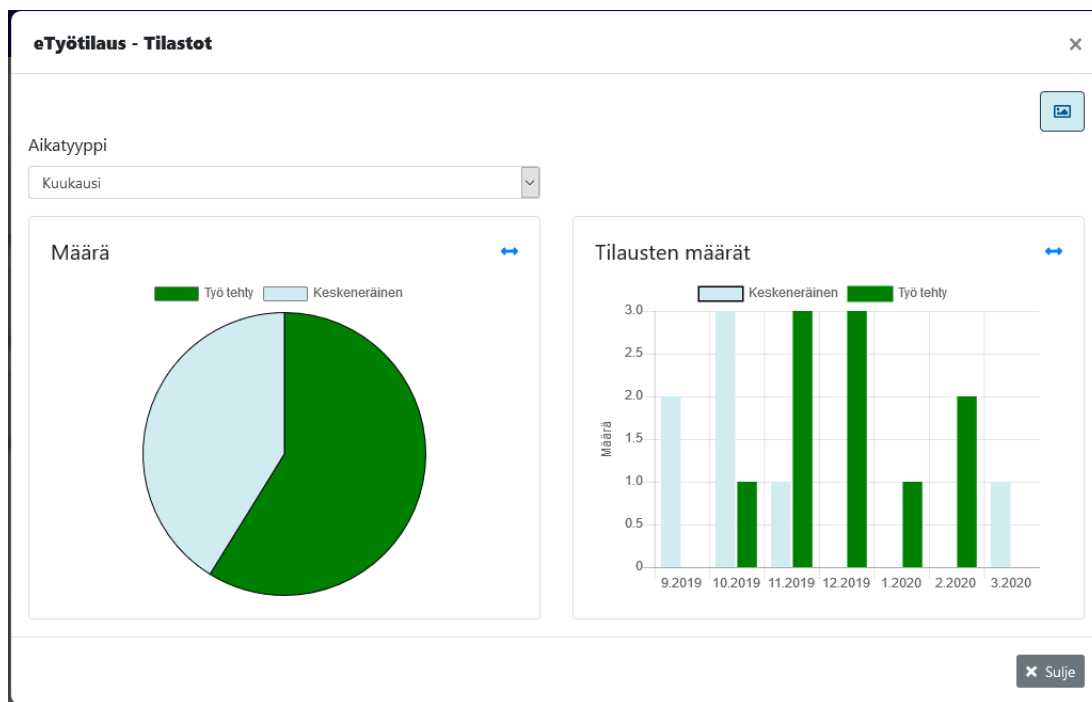
**Tilauksen tapahtumat**

24.2.2020 14:40:36	Työ hyväksytty
24.2.2020 14:41:13	Työntekijä merkannut tehdyksi

Sulje

Kuva 6. eTyötilausohjelman yhteenveto näkymä palvelun tuottajalle (Satakunnan sairaanhoitopiirin intranet-sivut 2020)

Kuvan 1 *Tilastot* kohdasta on palvelun tuottajan mahdollista nähdä graafisesti erilaisia tilastoja työtilauksista (Kuva 7).



Kuva 7. eTyötilausohjelman tilastoja (Satakunnan sairaanhoitopiirin intranet -sivut 2020)

## 8 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, miten siivouskeskuksen sopimukseen kuulumattomien töiden asiakaspalveluprosessia tulisi kehittää sopimukseen kuulumattomien töiden osalta sekä kehittää näiden töiden tilaamiseen jokin sähköinen järjestelmä. Kehittämistyössä oli tavoitteena selvittää, miten tilaaja ja tilauksen vastaanottaja kokevat prosessin nykytilan ja miten he toivoisivat, että prosessia kehitettäisiin ja se toteutettaisiin tulevaisuudessa. Kehittämistyössä pyrittiin myös selvittämään, miten tämä prosessi hoidetaan muissa sairaanhoitopiireissä ja onko niillä mahdollisesti käytössä tähän jokin sähköinen järjestelmä.



## 8.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyössä onnistuttiin tavoiteasetannan mukaisesti kehittämään siivouskeskuksen sopimukseen kuulumattomien töihin asiakaspalveluprosessia. Tulokseksi saatiin tietoa tämän hetkisestä tilausprosessin toimivuudesta sekä palvelun tuottajien että asiakkaiden mielipiteitä siitä, miten tilausprosessin tulisi toimia sekä millaisia ominaisuuksia sähköiseltä järjestelmä toivottaisiin sekä Satakunnan sairaanhoitopiirissä, että myös muissa Suomen sairaanhoitopiireissä. Kyselyssä tiedusteltiin, kuinka moni vastaaja haluaa saada linkin valmiiseen kehittämistyöhön työn valmistuttua ja vastaajista 11 halusi saada sen.

Kehittämistyössä konkreettisena tuotoksena syntyi prosessikaavio sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen. Prosessikaaviota ei ole vielä esitelty kohdeorganisaatiolle, mutta se on kuvattu ja tallennettu Sairaanhoitopiirin prosessiohjeen mukaisesti IMS järjestelmään. Prosessikaavio on tarkoitus käydä läpi sekä huoltokeskuksen johtoryhmässä että siivouskeskuksen johtoryhmässä samalla kun koko kehittämistyö esitetään.

Maaliskuuhun 2020 mennessä eTyötilausohjelmaan oli tullut neljä työtilausta sisäisiltä asiakkailta. Haastattelin siivoustyönohjaajia ja he olivat tyytyväisiä ohjelmaan ja sanoivat, että he ovat ohjeistaneet asiakkaita tekemään tilauksen sähköiseen järjestelmään, mikäli ovat ottaneet heihin puhelimella yhteyttä. Joissakin tapauksissa siivoustyönohjaajat ovat kirjanneet tilauksen itse järjestelmään, mikäli ei ole ollut aiheellista työn nopean toimituksen tai tilauksen pienuuden vuoksi pyytää asiakasta sitä kirjamaan. Näin kuitenkin kaikki lisätyöt tulee kirjatuksi järjestelmään ja ne ovat siellä dokumentoituna.

Kehittämistyön tuotosten ansiosta Satakunnan sairaanhoitopiirin siivouskeskuksen sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessi parantaa huomattavasti asiakaspalvelua sekä helpottaa siivouskeskuksen henkilöstön työtä. Lisäksi tilauksista saadaan tietoja tilausten-, keskeneräisten- ja tehtyjen töiden määrästä. Vaikkakin kehittämistyö on tehty palvelemaan Satakunnan sairaanhoitopiiriä, niin luultavasti kehittämistyöstä ja sen tuotoksista on hyötyä myös muille sairaanhoitopiireille. Kehittämistyön alussa luodut tavoitteet kehittämistyölle ovat ylittyneet. Tarkoituksena oli selvittää, miten

asiakaspalveluprosessia tulisi kehittää. Kehittämistyön tekemisessä päästiin kuitenkin niin pitkälle, että sähköinen järjestelmä saatiin käyttöön asti. Ohjelmaa on jo pilotoitu ja siihen on tehty pieniä muutoksia. Tällä hetkellä siivoustyönohjaajat ovat ohjelmaan tyytyväisiä ja ohjelma on heidän mielestään täyttänyt ne kriteerit, jotka he haastatte- luissa toivat esiin. Toimeksiantajan mielipide kehittämistyön merkityksestä organisaat- tion kannalta on seuraava:

- Kehittämistyö antaa hyvän mahdollisuuden kehittää siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessia ja ei pelkästään siivouskeskuksen osalta vaan myös siivouskeskuksen asiakkaiden osalta.
- Sähköinen järjestelmä mahdollistaa asiakkaan ja palvelutuottajan kes- kinäisen kommunikaation ja ehkäisee väärinkäsitysten syntymistä.
- Järjestelmä tulee olemaan osa satasairaalan laatuohjelmaa.
- Järjestelmä ohjaa resurssien oikeaa kohdentamista oikeaan kohteeseen oikeaan aikaan.
- Järjestelmä antaa myös mahdollisuuden poikkeamien selvittelyyn ja sitä kautta palvelun parantamiseen.
- Kaiken kaikkiaan kehittäminen on hyvä lisä Satasairaalan Brändin ke- hittämisessä ja esilletuomisessa

## 8.2 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus, joka kohdistuu tutkimus- menetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Tutkimuksissa luotettavuudesta käytetään kolmea eri käsitettä: reliabiliteetti, validiteetti ja vakuuttavuus. Kehittämis- toiminnassa luotettavuus tarkoittaa käyttökelpoisuutta. Tiedon tulee olla todenmu- kaista sekä hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Kehittämissä kehi- tetyt tuotokset on otettu käyttöön ja ne toimivat hyvin.

Reliabiliteetin eli luotettavuuden ja validiteetin eli pätevyyden käsitteitä käytetään määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Validiteetin käsite viittaa siihen, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata ja reliabili-

teetti liittyä mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa taas käytetään käsitettä vakuuttavuus, joka taas perustuu tutkijan avoimuuteen sekä aineistonsa että siihen perustuvan argumentaation suhteen. (Toikko ym. 2009, 122-123.)

Kehittämistyön haastattelut kohdistuivat vain neljään henkilöön, mutta kuitenkin nämä haastateltavat olivat niitä henkilöitä, joiden työtehtäviin näiden töiden tilaaminen sekä palvelun tuottaminen kuuluvat. Kyselyn tulokset olivat samansuuntaisia sekä asiakkaan että palvelun tuottajan kannalta.

Kyselyn kohderyhmä oli kattava ja vastausprosentti erittäin hyvä. Kyselyn tulokset olivat myös samansuuntaisia kaikilla vastaajilla ja vastaukset olivat myös samansuuntaisia haastateltavien vastausten kanssa. Näin ollen käytettävät tiedonkeruumenetelmät olivat riittävät kattavat, tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin sekä tuki kehittämistyön teoriaa.

### 8.3 Jatkokehitysehdotuksia

Tiedonkeruussa tuli esiin myös hinnaston luominen sekä laskutuksen liittäminen sähköiseen tilausjärjestelmään. Tämä osio jäi kuitenkin tulevaisuuden jatkokehitykseen. Hinnaston tekeminen ja laskutusten liittäminen tähän ohjelmaan on mahdollista, mutta se ei ollut tämän kehittämistyön tavoite. Tämä on kuitenkin tärkeä tulevaisuuden visio jo senkin vuoksi, että kustannukset jakautuisivat palvelujen käyttäjien mukaisesti. Myös julkisella puolella tähän tullaan tulevaisuudessa kiinnittämään entistä enemmän huomiota.

Julkisen puolen rahoitus perustuu verovaroihin, joten julkisen puolen toiminnoilla on velvollisuus käyttää saamansa rahoitus voimavaroja ja resursseja säästäen. Tämän vuoksi julkisen puolen palveluita pitäisi tuottaa kustannustehokkaasti eli kustannuksia tarkastellaan koko palveluketjussa ja ratkaisuja tehtäessä otetaan huomioon niiden vaikutukset tuleviin kustannuksiin. Kustannustehokkuutta lisää tietotekniikan hyödyntä-

minen sekä asiakkaiden ohjaaminen sähköisten palveluiden pariin. Taloudellisten voimavarojen niukkuus tarkoittaa nykyisessä taloudellisessa tilanteessa myös poisvalitsemista. (Raudasoja & Suomela 2014, 102-106.)

Toiseksi kehittämiskohteeksi nousi eTyötilausohjelman laajempi käyttö. Kuvan 1 mukaisesti on ohjelmassa mahdollisuus myös ePuhtaus, eInsta ja eATP:n käyttöön. ePuhtausohjelmalla on mahdollisuus tehdä puhtausalan toiminnan laatua läpinäkyväksi, havainnoida laatupoikkeamia reaaliajassa ja osallistaa työntekijöitä laadunseurantaprosessiin. Tämän avulla käyttäjä pystyy tekemään havainnot laatupoikkeamista kirjaimella ne ylös ja liittämällä kuvia poikkeamiskohteista. eInsta ohjelma mahdollistaa selkeän ja helpon tavan suorittaa INSTA800-tarkastua laatustandardien seurannassa reaaliajassa. eATP mahdollistaa ATP-mittausten tietojen syöttämisen käyttöliittymään. Tämä helpottaa laatu- ja mahdollisten poikkeamien tunnistamista. Kun tulos on syötetty, ilmoittaa palvelu välittömästi tuloksen. Palvelun läpinäkyvyydellä parannetaan palvelun laatua ja kehitetään toimintaa entistä potilasturvallisemmaksi. (FCG Flowmedik [www-sivut](http://www-flowmedik.com) 2020.)

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY
- Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus julkaisu 4/2005. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf)
- FCG Flowmedik [www.sivut](http://www.sivut). Viitattu 16.3.2020. <https://www.flowmedik.com/tuotteet-ja-palvelut>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum Pro.
- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 1994. Nyt kilpaillaan palveluilla. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa - trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- JUHTA 2012. Prosessien kuvaaminen. Julkisen hallinnan tietohallinnon neuvottelukunta 2012. Viitattu 16.10.2019. <http://docs.jhs-suositukset.fi>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannetaan tulosta prosesseja kehittämällä. Helsinki: Sedecon Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy

- Laamanen, K. 1993. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. 4. painos.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus -palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mainostajien liitto. 2012. Klikkaa tästä. Internetmarkkinoinnin käsikirja. Helsinki: ISBN.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Suomen laatu-keskus Oy.
- Nielsen, J. 2012. Usability 101: Introduction to Usability. Viitattu 4.11.2019. <https://www.nngroup.com>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. 3.-5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Raudasoja, K. & Suomela, U. 2014. Kustannuslaskennasta kustannusten hallintaan - valtion viraston kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Salomäki, R. 1999. Suorituskykyiset prosessit -Hyödynnä SPC. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Satasairaalan www-sivut. Viitattu 31.10.2019. <https://www.satasairaala.fi>
- Satakunnan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymän intranet sivut. Viitattu 31.10.2019. <https://henkka.satshp.fi>
- Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Digitalisoitumisen haasteet. 8. uudistettu painos. Vantaa: Print-kirja.
- Sinkkonen, I., Nuutila, E. & Törmä, S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dalh, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Åsted, T. 'Onko asiakkaan kokemuksella merkitystä?'. Ajankohtaista. 15.2.2018. Viitattu 10.10.2019. <https://www.huomisenhyvinvointia.fi/onko-asiakkaan-kokemuksella-merkitysta/>

Hei,

Opiskelen Johtaminen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa SAMK:ssa Olen tekemässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä Sairaanhoidopiirin siivouskeskukselle. Kehittämistyöni nimi on Asiakaspalvelun kehittäminen sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen.

Käytän kehittämistyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä haastattelua ja toivoisinkin, että saisin haastatella Sinua tähän aiheeseen liittyen. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien nimet tule esille valmiissa kehittämistyössäni. Vastaajat tullaan kuvaamaan ammattinimikkeen mukaisesti, joten on mahdollista joissakin tapauksissa, että ammattinimikkeen perusteella voidaan tunnistaa vastaajan henkilöllisyys

Toivoisin haastattelun sopivan sinulle ja näin ollen sen auttavan kehittämään siivouskeskuksen asiakaspalvelua sopimukseen kuulumattomien töiden osalta. Mielipiteesi palvelun tuottajana on kehittämisen kannalta tärkeä.

Tulen varaamaan haastatteluajan kalenteristasi lähiaikoina. Aikaa haastatteluun kannattaa varata noin 1 tunti.

Liitteenä on haastattelukysymykset, joihin voit tutustua etukäteen.

Terveisin Kaisa

HAASTATTELUKYSYMYKSET SIIVOUSKESKUKSEN  
HENKILÖKUNNALLE

1. Mikä on ammattinimikkeesi
2. Kuinka kauan olet ollut töissä sairaanhoitopiirissä
3. Miten sinun työtehtäviisi kuulu sopimukseen kuulumattomien töiden hoitaminen?
4. Miten koet siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessin toimivan tällä hetkellä sopimukseen kuulumattomien töiden osalta?
5. Miten mielestäsi asiakaspalveluprosessia voisi kehittää?
6. Miten toivoisit tilaamisen tapahtuvan tulevaisuudessa?
7. Mitä asioita toivoisit mahdolliselta sähköiseltä tilausjärjestelmältä?
8. Onko sinulla jotain muita ajatuksia/ideoita/kehittämistoiveita liittyen näihin sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen?



Hei,

Opiskelen Johtaminen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa SAMK:ssa. Olen tekemässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä Sairaanhoidopiirin siivouskeskukselle. Kehittämistyöni nimi on Asiakaspalvelun kehittäminen sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen.

Käytän kehittämistyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä haastattelua ja toivoisinkin, että saisin haastatella Sinua tähän aiheeseen liittyen. Haastattelun vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajien nimet tule esille valmiissa kehittämistyössäni. Vastaajat tullaan kuvaamaan ammattinimikkeen mukaisesti, joten on mahdollista joissakin tapauksissa, että ammattinimikkeen perusteella voidaan tunnistaa vastaajan henkilöllisyys.

Toivoisin haastattelun sopivan sinulle ja näin ollen sen auttavan kehittämään siivouskeskuksen asiakaspalvelua sopimukseen kuulumattomien töiden osalta. Mielenpiteesi asiakkaana on kehittämisen kannalta tärkeä.

Tulen varaamaan haastatteluajan kalenteristasi lähiaikoina. Aikaa haastatteluun kannattaa varata noin 1 tunti.

Liitteenä on haastattelukysymykset, joihin voit tutustua etukäteen.

Terveisin  
Kaisa

## HAASTATTELUKYSYMYKSET ASIAKKAILLE

1. Mikä on ammattinimikkeesi
2. Kuinka kauan olet ollut töissä sairaanhoitopiirissä
3. Kuinka usein tilaat sopimukseen kuulumattomia siivouspalveluita siivouskeskuksesta?
4. Miten teet tilauksen tällä hetkellä?
5. Miten koet siivouskeskuksen asiakaspalveluprosessin toimivan tällä hetkellä sopimukseen kuulumattomien töiden osalta?
6. Miten mielestäsi asiakaspalveluprosessia voisi kehittää?
7. Miten toivoisit tilaamisen tapahtuvan tulevaisuudessa?
8. Mitä asioita toivoisit mahdolliselta sähköiseltä tilausjärjestelmältä?
9. Onko sinulla jotain muita ajatuksia/ideoita/kehittämistoiveita liittyen näihin sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen?

Hei

Opiskelen SAMK:ssa johtaminen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa tradenomiksi (YAMK).

Olen tekemässä kehittämistyötäni Sairaanhoidopiirin siivouskeskukseen ja aiheena on Asiakaspalvelun kehittäminen tilaukseen kuulumattomien töiden osalta.

Alla olevassa linkissä on webropol -kysely liittyen kehittämistehtävääni ja toivoisinkin, että sinulla olisi

hetki aikaa vastata siihen. Toivon saavani vastaukset 21.6.2019 mennessä.

<https://link.webpolsurveys.com/S/759C75EF32ECA75C>

Kesäterveisin

Kaisa Virtanen

## Asiakaspalvelukysely esimiestehtävissä toimiville

Hei

Opiskelen Johtamisen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa SAMK:ssa. Olen tekemässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä Sairaanhoidopiirin siivouskeskukselle. Kehittämistyöni nimi on Asiakaspalvelun kehittäminen sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen. Käytännössä tarkoitus olisi kehittää jokin sähköinen järjestelmä sopimukseen kuulumattomien töiden (esim. remontti- ja muuttosiivoukset) tilaamiseen.

Käytän kehittämistyössäni yhtenä tutkimusmenetelmänä kyselyä ja toivoisinkin, että sinulla olisi hetki aikaa vastata kyselyyn. Mikäli koet, että et ole oikea henkilö organisaatiossasi vastaamaan kyselyyn, niin toivoisin, että välität kyselyn oikealle / oikeille henkilöille (vastaajia voi olla useita samasta organisaatiosta).

Kyselyn tulokset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti eikä vastaajien nimiä tulla käyttämään valmiissa kehittämistyössä. Vastaajia ja tuloksia käsitellään vain lukumääränä ja tuloksina, ei sairaanhoidopiireittäin.

Mikäli haluat saada linkin valmiiseen kehittämistyöhön, niin laita kyselyn loppuun yhteystietosi. (Yhteystiedot eivät tule näkyviin missään kohtaa kehittämistyötä)

Kiitos sinulle jo etukäteen ja mukavaa kesää,

Toivottaa Kaisa Virtanen

**1. Millaisessa tehtävässä työskentelet organisaatiosi puhtaanapitoon liittyvissä tehtävissä?**

ohjaustehtävät (esim. siivoustyöohjaaja)

työnjohtotehtävät (esim. siivoustyönjohtaja)

suunnittelutehtävät (esim. siivoustyönsuunnittelija)

yllin johto (esim. vastuualuejohtaja, siivouspäällikkö)

jokin muu, mikä?

**2. Miten osallistut organisaatiossasi sopimukseen kuulumattomien puhtaanapitoon liittyvien töiden tilausprosessiin?**

(esim. muutto- ja remonttisiivoukset, sisäilmaan liittyvät siivoustarpeet)

en mitenkään

vastaanotan tilauksia ja organisoin niitä

jotenkin muuten, miten?

**3. Miten organisaatiossasi toimii käytännössä sopimukseen kuulumattomien töiden tilaaminen?**

**4. Miten arvioisit näiden sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessin toimivuutta tällä hetkellä?**

**5. Onko teillä käytössä jokin sähköinen järjestelmä sopimukseen kuulumattomien töiden tilaamiseen?**

Jos on, niin millainen

Jos ei, niin kaipaisitteko sellaista

**6. Minkälaista kehittämistä sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessi vaatisi organisaatiossasi?**

**7. Onko sinulla jotain muita asioita mitä haluaisit tuoda esille sopimukseen kuulumattomien töiden tilausprosessiin liittyen?**

**8. Yhteystietosi (vapaaehtoinen)**

Henkilön yhteystietoja ei tulla kirjaamaan opinnäytetyöhön eikä mihinkään muuhun yhteyteen.

Nimi

Nimike

Organisaatio

Sähköpostiosoite

**9. Mikäli haluat, että lähetän sinulle valmiin opinnäyte-  
työn linkin sähköpostiisi  
työn valmistuttua, niin laita rasti (edellyttää, että olet an-  
tanut  
sähköpostiosoitteesi)**

haluan

en halua