



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SARI ANTTILA

Toimintamallin kehittäminen palautteen vaikuttavuuden edistämiseksi

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Anttila, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu, 2022
	Sivumäärä 46	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Toimintamallin kehittäminen palautteen vaikuttavuuden lisäämiseksi		
Tutkinto-ohjelma Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin (PSHP) käyttöön asiakaspalautteen toimintamalliin vaikuttavuuden edistämiseen ja lisäämiseen ehdotuksia, joiden avulla oman palauteprosessin vaikuttavuuteen kohdistuvat tekijät voidaan tunnistaa ja joiden avulla palautetoimintaa on mahdollista kehittää. Opinnäytetyössä tutkittiin ja tunnistettiin keinoja, joiden avulla kohdeorganisaation asiakaspalautteen hallinnan toimintamallia voitiin kehittää vaikuttavammaksi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, joka sisälsi samalla myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä. Aiheeseen liittyvän teoriaan perehtymiseen lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta, jossa kartoitettiin asiakaspalautteen hallinnan eri rooleissa työskentelevien asiantuntijoiden näkemyksiä palautteen hallinnan toimintamallin nykytilasta, kehittämisen tarpeista sekä keinoista, jotka mahdollistavat palautteen hyödynnettävyyden ja vaikuttavuuden.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena valmistui tietoa ja ehdotuksia asiakaspalautteen hallinnan toimintamallin vaikuttavuuden lisäämiseksi.</p>		
Avainsanat palautteet, vaikuttavuus, hyödynnettävyys, prosessit		

Author(s) Anttila, Sari	Type of Publication Master's thesis	Date May, 2022
	Number of pages 46	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of a model to increase the effectiveness of customer feedback		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business		
Abstract <p>The aim of the thesis was to provide Pirkanmaa Hospital District (PSHP) with proposals for promoting and increasing the effectiveness of the customer feedback process. The proposals could then be used to identify factors affecting the effectiveness of customer feedback process and to develop the feedback process itself. The thesis researched and identified ways in which the target organisation's customer feedback process could be developed to be more effective.</p> <p>The thesis was carried out as a case study, which also included features of a constructive study. In addition to getting acquainted with the related theory, the research method used was an interview survey, which mapped the views of experts working in different roles of customer feedback management on the current state of the feedback management model, development needs and ways to make feedback usable and effective.</p> <p>As a result of the thesis, information and suggestions are provided to increase the effectiveness of the customer feedback management model.</p>		
Keywords feedback, effectiveness, utilization, process		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Lähtötilanne.....	7
2.2 Tavoite.....	9
2.3 Tutkimuskysymykset	10
2.4 Teoreettinen viitekehys	11
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	12
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	12
3.2 Tapaustutkimus	13
3.3 Konstruktiivinen tutkimus.....	13
3.4 Haastattelut.....	14
4 ASIAKASKOKEMUS.....	15
4.1 Asiakaskokemus terveydenhuollossa.....	18
4.2 Kerättävät palautteet.....	19
5 PALAUTTEEN HALLINTA	19
5.1 Palautteen muodot.....	20
5.2 Palautteen hyödynnettävyys.....	21
6 PALAUTTEEN VAIKUTTAVUUS	22
6.1 Palautteen hyödynnettävyys tuo vaikuttavuutta.....	23
6.2 Strategian ja johtamisen rooli.....	24
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	27
7.1 Nykytila.....	27
7.2 Kehittämisen tarpeet.....	31
7.3 Palautteen vaikuttavuuden lisääminen	34
8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET	37
8.1 Laadulliset tekijät	37
8.1.1 Luotettavuus	37
8.1.2 Häiriökäynnän minimoiminen	38
8.2 Palauteprosessiin liittyvät tekijät.....	39
8.2.1 Monikanavaisuus	39
8.2.2 Tietojen ajantasaisuus ja toimintamallin läpinäkyvyys	40
8.2.3 Palauteen omistajuus ja palautteesta luopuminen.....	40
8.3 Tekniset vaatimukset.....	41
8.3.1 Käyttöliittymä	41
8.3.2 Raportoinnin mahdollisuudet.....	41

8.3.3 Tekoäly osana palautteen käsittelyn prosessia	42
8.4 Toimintakulttuuriin liittyvät tekijät.....	42
8.4.1 Strategia	42
8.4.2 Tiedolla johtaminen	43
8.4.3 Asiakaskokemuksen ymmärtäminen osana omaa työtä	43
8.4.4 Vastuullinen liiketoiminta	44
9 POHDINTA	45
LÄHTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jossa asiakaspalautteen vaikuttavuutta ilmiönä tutkien tunnistetaan palautteen vaikuttavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tuodaan kohdeorganisaatioon ideoita siitä, miten palautteen hallintaan kohdistuvilla toimilla lisätään palautteen vaikuttavuutta. Asiakaspalautteen vaikuttavuuteen kohdistuvien tekijöiden kautta voidaan palautteen hallinnan tekijöitä ja asiakaskokemuksen hallintaa kehittää Pirkanmaan Sairaanhoidopiirissä (PSHP), joka on tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio.

Toiminnan vaikuttavuutta mitataan yhä enemmän. Tehdyillä toimilla pyritään tavoittamaan asetetut tavoitteet ja edelleen arvioimaan onko tavoitteet saavutettu (Soste, 2021). Vaikuttavuuden mittaaminen ja arviointi eivät ole minkään tietyn toimialan käytettävissä, vaan missä tahansa organisaatiossa voidaan tarkastella toimintaa ja toiminnan osa-alueita vaikuttavuuden kautta. Esimerkiksi ilmastopoliittisia toimia voidaan tutkia vaikuttavuuden näkökulmasta.

Asiakaskokemus on kunkin asiakkaan subjektiivinen näkemys saadusta tuotteesta tai palvelusta. Asiakaskokemusta pitää johtaa, koska muuttuva maailma ja jopa muiden ihmisten kautta muuttuvat vaatimukset peilautuvat siihen, miten asiakas reagoi kokemukseen (Gerdt & Eskelinen, 2018, s. 71). Palautteella saadun informaation kautta voidaan ohjata asiakaskokemusta ja se voi vaikuttaa toimijan tai yrityksen menestymiseen omalla toimialallaan (Ranne, 2014, s. 14).

Palaute on osa potilaan tai asiakkaan palvelukokemusta ja sen avulla voidaan tunnistaa onnistumisen, epäonnistumisen ja kehittämisen kohteet asiakkaan näkökulmasta. Palaute on osa jatkuvaa prosessia, jossa palautteen hankkiminen, vastaanottaminen, käsittely ja vaikutuksen arviointi seuraavat toisiaan joko peräkkäin, rinnakkain tai missä tahansa järjestyksessä (Ranne, 2014, s. 17). Yrityksen tai organisaation tapa käsitellä palautteita on tietoinen valinta ja päätös, joka sisältää toimia alkaen työn tavoitteiden

määrittelystä jatkuen tavoitteellisen toiminnan ja seurannan kautta johdon strategian tukemiseen (Ranne, 2014, s. 39). Palautteen vaikuttavuuden arviointiin vaikuttavia tekijöitä ovat palautevirrat ja voimalähteet sekä niiden yhteistoiminta (Ranne, 2014, s. 136).

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Kehittämistehtävä tuottaa Pirkanmaan Sairaanhoidopiiriin käyttöön palautteen vaikuttavuuden edistämiseen ja vahvistamiseen liittyvän toimintamalliin ehdotuksia, joiden avulla oman palauteprosessin vaikuttavuuteen kohdistuvat tekijät voidaan tunnistaa ja joiden avulla palautetoimintaa on mahdollista kehittää. Kohdeorganisaatiossa ei ole tutkittu palautteeseen liittyvää vaikuttavuutta, vaikkakin palautemallia on kehitetty siten, että on mahdollista saada kohdennetumpaa tietoa asiakkaan palvelukokemuksesta.

Aiheen mielenkiintoisuus voi johtaa laajempaan teoreettiseen pohdintaan siitä, miten erikoissairaanhoidon koko hoitopolun ja asiakaskokemuksen vaikuttavuus voidaan linkittää osaksi strategista johtamista. Asiakkaan palvelukokemuksen nostaminen sellaiselle tasolle, että saadun palautteen kautta hoidon tulokset voidaan arvioida järjestelmällisesti tehden kansallisia ja kansainvälisiä vertailuja, voi antaa sairaanhoidopiiriin johdolle näkymän toiminnan kehittämiseen.

2.1 Lähtötilanne

Kohdeorganisaatio on Pirkanmaan Sairaanhoidopiiri, jonka hoidon tuottaa Tampereen Yliopistollinen Sairaala (Tays). Tays (2020) määrittelee tahtotilansa: ”Tays on potilaiden valitsema, henkilökunnan arvostama, vaikuttavin ja digitaalisiin yliopistosairaala-verkosto”. Strategiaa toteutetaan useilla Tays-tason hankkeilla ja toimialuekohtaisilla projekteilla (Tays, 2020). Osana strategian toteuttamista organisaatiossa on määritelty asiakastyytyvyyden mittariksi NPS (Net Promoter Score), jonka ensimmäisen vaiheen käyttöönotto alkoi maaliskuussa 2021. NPS on suositteluhaluuden kansain-

väläinen mittari, jossa asiakasta pyydetään arvioimaan (”Suositteletko saamaasi palvelua läheisellesi?”) saamansa palvelu 0-10 -asteikolla. Vuoden 2025 strategiasuunnitelmassa todetaan ”Toimintatapoja arvioidaan lääke- ja hoitotieteellisten tulosten ja palveluketjujen onnistumisen näkökulmista. Tiedon analysointi sekä tiedolla johtaminen mahdollistavat toimintatapojen jatkuvan parantamisen.” (Tays, 2020.) Palautteen vaikuttavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisella voidaan tukea Taysin strategian toteutumista.

Vaikuttavuus ja vaikuttavuustutkimus eivät sinänsä ole uusia ilmiöitä, mutta tänä päivänä on tunnistettu, että vaikuttavuuteen perustuvaa ohjausta ja johtamista voidaan vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollossa hyödyntäen tietoteknisiä ja data-analytiikan mahdollisuuksia. Kansallisesti ja kansainvälisesti vaikuttavuutta yhtenä laadun ulottuvuutena on alettu miettiä vaikuttavuuden mittaamisen ja vertailukelpoisuuden näkökulmista. Valtioneuvoston kanslialle on tehty selvitys vaikuttavuusperustaisesta johtamisesta, mikä osaltaan kertoo aiheen ajankohtaisuudesta. (Valtioneuvoston kanslia, 2020.)

Taysin strategia tukee kehittämistyön tarvetta. Organisaation strateginen tahtotila on olla vaikuttava ja arvostettu erikoissairaanhoidon toimija. Se edellyttää, että asiakas osallistetaan saamansa palvelukokemuksen myötä osaksi hoitopolun vaikuttavuuden arviointia. Palauteprosessin digitaalisuus ja reaaliaikainen raportoituminen ovat osa digitaalisuuden kokemusta ja osa tiedolla johtamista, jotka ovat myös Taysin strategian ytimessä.

Asiakaskokemukseen liittyvän palautteen vaikuttavuudella tarkoitetaan tässä opinnäytetyön kontekstissa kaikkia niitä keinoja, joilla voidaan vaikuttaa palautteen hallintaan; käsittelyprosessin yksinkertaistamiseen ja tehostamiseen, joiden avulla palautteelle saadaan enemmän vaikuttavuutta. Ne voivat olla teknisiä parannuksia tai sellaisia toimia, joiden avulla asiakas saa vastineen antamaansa palautteeseen entistä nopeammin. Niiden avulla voidaan tuottaa parempaa raportointia organisaation käyttöön ja siten edistää toiminnan kehittämistä strategisesta näkökulmasta.

Terveyden ja Hyvinvoinnin laitos (THL) johtaa Sote-tasoista palautteen keruun toimintamallin yhtenäistämistä, joka antaa yhteismitalliset raamit kaikkien Suomen sairaaloiden palautteen hallinnalle. THL:n tavoite on mahdollistaa asiakkaiden tuottaman palautetiedon tehokas hyödyntäminen millä tahansa organisaation tasolla. Tuotetun tiedon yhteismitallisuus mahdollistaa sairaalaorganisaatioiden vertailun sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Tavoitteena on myös tuottaa tietoa asiakaslähtöisen johtamisen tueksi. (THL, 2019.)

Sairaanhoitopiirit toimivat kansallisesti yhteistyössä. Kansallisen asiakaskokemuksen kehittämisverkostossa pyritään kokemusten jakamisen kautta viestimään asiakaskokemuksen kehittämisestä eri sairaanhoitopiireissä ja osansa käytävässä keskustelussa saa myös palautteen hallinta ja siihen liittyvät menetelmät.

Vaikuttavuuden tutkimisella ja toimien kehittämisellä on myönteinen vaikutus. Sitran mukaan yritykset ja yhteisöt voivat erottautua muista toimijoista vaikuttavuuden avulla. Vaikuttavuusketjussa tehtävillä toimilla saadaan panoksen, tekojen ja vaikuttamisen kautta tuotettua mitattavissa olevaa vaikuttavuutta. ”Yhteiskuntavastuusta ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta on tulossa yrityksille ja yhteisöille myönteisen erottautumisen ja kilpailuedun lähde” (Sitra, 2018).

Taysissa on havaittu nykyisen asiakaspalautejärjestelmän olevan osin vaikeakäyttöinen eikä se heijasta dynaamisesti sairaalaorganisaation rakenteen nopeitakin muutoksia. Toisaalta järjestelmä vastaa joustavasti jopa yksikkökohtaisiin tarpeisiin, esimerkiksi tilanteissa, joissa jonkin tietyn potilasryhmän käyttöön halutaan saada yksilöity palautekyselykonsepti. Palautteen käsittelijöiden näkökulmasta Taysin järjestelmä ei ole intuitiivinen, vaan se vaatii ymmärryksen järjestelmän logiikasta ennen sujuvaa käyttämistä. Yksittäisen osaston henkilön voi olla hankala etsiä järjestelmästä haluaansa raporttitietoa, jolloin ylläpidon ja pääkäyttäjän rooli kasvaa merkittäväksi.

2.2 Tavoite

Kehittämistyön tavoite on tuottaa kehittämis ehdotuksia asiakaspalautteen toimintamalliin perusteluineen ja tietoperusteineen, jota hyödyntäen Pirkanmaan Sairaanhoidon

topiiri voi katselmoida ja kehittää omaa asiakaspalautteen vaikuttavuuttaan. Opinnäytetyön kontekstissa, palautteen vaikuttavuudella tarkoitetaan niitä toimia, joiden avulla ”palautteen itseisarvo” kasvaa. Palautteen itseisarvolla tarkoitetaan palautteeseen kohdistuvia toimia, joiden avulla palautteen hyödynnettävyys ja merkitys organisaatiossa kasvaa. Työssä ei oteta kantaa siihen, mitä toimia palautteen *sisällön* käsittelyssä toteutetaan.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa tietoa ja kehittämisehdotuksia asiakaspalautteen hallinnan vaikuttavuuden edistämiseksi. Tehtävässä tunnistetaan palautteen ja palautteenhallinnan nykytila, vaikuttavuuteen liittyvät tekijät ja kehitetään ehdotus toimintamallista, joka tukee asiakaspalautteen vaikuttavuuden, arvon ja merkityksen ymmärtämisen organisaatiossa roolista riippumatta ja jonka tuotosta voidaan hyödyntää laajasti osana asiakkaan palvelukokemusta ja palvelupolun tavoitteiden toteutumista.

Opinnäytetyössä tutkitaan palautetta ja vaikuttavuutta ilmiöinä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Työssä tunnistetaan palautteen dynamiikkaan liittyviä voima- ja palautevirtoja, kuvataan muuttujiin kohdistuvaa arviointia ja ymmärtämistä sekä tutkitaan palautteen vaikuttavuuden analysointiin vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyö toimii palautteen vaikuttavuuden tukimateriaalina organisaatiossa.

2.3 Tutkimuskysymykset

Miten asiakaspalautteen vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä voidaan vahvistaa kohdeorganisaatiossa?

Tutkimuskysymyksen vastaus tuottaa tietoa niistä toimista ja vaatimuksista, joiden avulla asiakaspalautteen koko hallintaketjun kehittämisellä saadaan palautteelle vaikuttavuutta riippumatta siitä, minkä kanavan kautta se on saapunut tai millainen sen sisältö on.

Tutkimuskysymyksen tukikysymyksiä ovat:

- Mitkä asiakaspalautteen hallinnan tavoitteet ovat?
- Miten palautetta hyödynnetään tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa?
- Miten nykyinen palautteen käsittelyprosessi toimii?

2.4 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävä rajautuu vaikuttavuudesta tehtyihin tutkimuksiin, asiakaskokemukseen käsitteeseen, asiakkuuteen ja palautteeseen. Jotta vaikuttavuutta voidaan hyödyntää kehittämisessä ja johtamisessa, on määriteltävä ne tavoitteet, joihin vaikuttavuutta edistävillä toimilla halutaan päästä sekä määriteltävä mittarit, jota tuottavat yksiselitteisen ja yhteismitallisen tuloksen vaikuttavuudesta. On määriteltävä, halutaanko mitata palautteen vaikuttavuutta vai palautteesta saatavan informaation eli asiakaskokemuksen tuottamaa vaikuttavuutta. Onko pelkän palautteen tuottamalla mittaristolla vaikuttavuusarvoa vai tuoko palautteen sisältö sen arvon, mitä vaikuttavuudella tavoitellaan? Voiko palaute sellaisena kuin se nyt on, vastata vaikuttavuuden vaatimuksiin?

Kansainvälisestä näkökulmasta professori Michael Porter Harvardin yliopistosta, joka on International Consortium of Health Outcome Measurement (ICHOM) -verkoston perustajajäsen, on määritellyt asiakkaalle/potilaalle tuotettavan arvon olevan vaikuttavuutta. Voittoa tuottamaton järjestö pyrkii tuottamaan kansainväliset, standardoidut ja mitattavissa olevat elementit, joiden avulla potilasryhmäkohtaista vertailukelpoisuutta voidaan mitata. (ICHOM, 2021.) Comet-verkosto on toinen kansainvälinen toimija, joka vaikuttavuustutkimuksen kautta pyrkii määrittelemään vaikuttavuuden ja terveydenhoidon viitekehysten kautta näkökulmat ja mittarit, joita voidaan yhteismitallisesti hyödyntää vaikuttavuuden mittaamisessa (Comet, 2021). Vaikuttavuudella tarkoitetaan niiden toimien arviointia, jotka toimintaan kohdistuvat halutut muutokset saavat aikaan (Soste, 2020).

Suomessa usealla taholla on kiinnostus vaikuttavuuden tutkimiseen. Valtionvarainministeriön Reittiopas vaikuttavuuteen -selvityksessä kerrotaan vaikuttavuusperustaisesta ohjausmallista palveluiden tuottajan näkökulmasta (Valtioneuvosto, 2020).

Opinnäytetyön viitekehys (kuvio 1) sisältää ajatuksen siitä, että asiakaskokemus tuottaa palautteita, joihin kohdistuvien palautteen hallinnan toimintamallien (etenkin käsittelyprosessi) kehittäminen luo palautteelle vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden elementtejä sisältävä palautteen käsittely mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen kohti entistä parempaa asiakaskokemusta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämistehtävän luonne on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka myötä dokumentoidaan tietoperusta, joka voi johtaa toimintatavan muutokseen. Työn edellytys on tutkia teoreettista taustaa, jotta termistö, tehdyt tutkimukset, tietoperusta ja prosessit tuottavat sisältöä tutkimukselliselle kehittämiselle. (Ojasalo ym., 2015, s. 19-20.).

3.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tehdään laadullista tutkimusta, jossa valittuja kohdehenkilöitä haastatteleamalla pyritään saamaan tietoa juuri kyseisten henkilöiden näkökulmasta. Haastateltavat tuottavat informaatiota niiden kokemusten, tietojen ja näkemysten pohjalta, joita heillä on (Puusa & Juuti, 2020). Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään yksittäisen henkilön maailmaa liittyen tutkittavaan aiheeseen, joka saattaa alkaa epäselvästä tilanteesta johtaen ymmärrykseen näkökulmista ja merkityksistä (Vilkkä, 2021). Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään ilmiön (tässä tapauksessa viitekehysten mukaisesti palautteet, palautteen käsittelyn sekä palautteen vaikuttavuuden) hyödyntäen useita tiedon lähteitä; teoreettista taustatutkimusta, haastatteluita, tutkimuksia ja niin edelleen (Pitkäranta, 2014, s. 27).

3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa kehittämissideoita, joiden kohteena voi olla esimerkiksi organisaation tuote, palvelu tai prosessi. Tavoitteena on tuottaa hyödynnettävissä olevaa tietoa ilmiöstä siinä kontekstissa kuin se tutkimuksen hetkellä on. Tapaustutkimus keskittyy etsimään vastauksia miksi- ja miten-kysymyksiin, jolloin tutkimuksen avulla on mahdollista tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimuksen vaiheisiin sisältyvät kehittämistehtävän määrittely, tutkittavaan ilmiöön tutustuminen niin teorian kuin käytännön kautta, aineiston keruu ja analysointi useilla eri menetelmillä ja lopulta kehittämissuositusten tuottaminen. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–54.) Tapaustutkimusta tehdessä aiheen merkitys saattaa paljastua vasta varsinaisen tutkimustyön edetessä. Tapaustutkimus rajataan usein vain yhden tapauksen tarkasteluun, mutta siitä pyritään silti keräämään laaja aineisto. Tavoitteena on saada ymmärrys tutkittavasta asiasta, jolloin se voi kyseenalaistaa tai täydentää jo tunnistettua teoreettista tietoa tai se voi tuoda kokonaan uuden teoreettisen näkökulman aiheeseen. (Laine ym., 2008, s. 10-12.) Tässä työssä tutkittavien kohteiden määrä on rajattu tapaustutkimukseen soveltuvasti; tutkitaan, miten voidaan tuottaa tietoa ja kehittämissuosituksia asiakaspalautteen vaikuttavuuden edistämiseksi, kun tutkimuksen kohteena on palautteen hallinta. Työn tavoitteena on tuottaa kehittämissuosituksia palautteen vaikuttavuuden lisäämiseksi kohdeorganisaatiossa.

3.3 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusasetelmaa, jonka tavoitteena on tuottaa uutta, joka voi olla suunnitelma tai malli. Jotta uutta voidaan tuottaa, kerätään teoreettista tietoa aiheesta sekä käytännön toiminnasta. Konstruktiivinen tutkimus tuottaa kohdeorganisaatiolle jonkin perustellun ratkaisun tutkimusongelmaan. Konstruktiivinen tutkimus edellyttää myös ratkaisun testaamisen. (Ojasalo ym., 2015, s. 65-66.) Tämä tutkimustyö sisältää konstruktiivisen tutkimuksen piirteitä. Kuitenkaan tavoitteena ei ole ratkaisun (kehittämissideat) lisäksi viedä ratkaisua tuotantoympäristöön eikä testata sen toimivuutta, jotta osoitettaisiin konstruktion olevan toimiva ja käyttökelpoinen. Tässä työssä tunnistetaan palautteen hallinnan toimintamalliin liittyviä tekijöitä, joihin toimia kohdistamalla saadaan tuotettua parempaa vaikuttavuutta koko palautteenhallintaan.

3.4 Haastattelut

Haastattelun tarkoitus on syventää jo ennalta tiedossa olevaa. Puolistrukturoidun ja avoimen mallin piirteitä yhdistelevien haastatteluiden avulla pyritään tuomaan esiin uusia näkökulmia kehittämisideoiden pohjaksi.

Teemahaastattelun toteutus edellyttää hyvää valmistautumista. Haastattelun rakenne pitää miettiä ennakolta valmiiksi. Siitäkin huolimatta on valmistauduttava myös siihen, että haastattelutilanne itsessään voi muokata kysymyksiä tai voi olla tarpeen tehdä tarkentavia ja sopivia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184.) Haastattelu tuo ilmi haastateltavan kokemukset ja käsitykset haastattelun aiheesta. Samalla kysymys-vastaus -asetelma mahdollistaa haastattelun kehittymisen aktiiviseksi keskusteluksi. (Vilka, 2021.) Haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon informaatiota haastateltavilta ja haastattelun joustavuus mahdollistaa kysymysten selkiyttämisen, taustoittamisen ja jopa innovatiiviseen keskusteluun johtavan tilanteen (Pitkäranta, 2014, s. 91). Kysymysrunon kysymyksillä ei ole tarkoitus rajoittaa keskustelua, vaan johdattaa keskustelu suuntaan, jossa saatuja vastauksia voidaan hyödyntää ja jotka johtavat aiheen pohdintaan.

Haastateltavat toimivat omassa työtehtävässään palautteenhallinnan eri rooleissa, jolloin syvempi keskustelu esitettävien kysymysten teemoista tulee tuomaan aiemmin ehkä tiedostamattomia kehittämisen kohteita mieleen. Käytännössä, kukin haastateltava saa enakkoon tiedon haastattelun teemoista sekä antaa luvan tulla haastatelluksi. Haastattelujen kohderyhmäksi on valittu henkilöitä, jotka käsittelevät työssään asiakaspalautteita joko palautteen kirjaajina, luokittelijoina, käsittelijöinä tai tulosten hyödyntäjinä käyttäen saatua palautetietoa osana toiminnan johtamista.

Koska haastateltavat on valittu tietoisesti asiakaspalautteen prosessissa työskentelevien joukosta tietäen ennalta, että kullakin haastateltavalla on asiantuntemus ja kyvykyys tuottaa opinnäytetyöhön hyödynnettävissä olevaa tietoa, voidaan todeta, että kyseessä on sisäpiirihaastattelu. Sisäpiirihaastattelun etu on se, että sekä haastattelija että haastateltava tuntevat aiheen terminologian ja käytännöt samalla tavalla. Keskustelussa on kyettävä välttämään sellaisia sanattomia oletuksia, jotka oletetaan olevan kummankin tahon tiedossa. Haastattelijan on pyydettävä haastateltavaa sanoittamaan

vastauksiin liittyvät taustaolettamukset, jotta on varmaa, että kirjattu vastaus ei sisällä väärinymmärrystä. (Hyvärinen ym., 2017, kappale 19.)

Haastattelussa saadut vastaukset ja pohdinnat dokumentoitiin haastattelun aikana käsin ja heti haastattelun jälkeen niistä luotiin strukturoitu tekstimuotoinen tallenne. Haastattelujen tulokset tallennetaan anonyymisti eikä vastaajien henkilötietoja tallennettu.

Nykytila

- Mikä tekee palautetiedon käsittelystä organisaatiossa helppoa tai vaikeaa?
- Miten kuvailisit nykyistä prosessia – mikä toimii, mikä ei toimi?
- Kuinka vahvasti ja miten palaute vaikuttaa toiminnan kehittämiseen?

Kehittämistarpeet

- Millainen on toimiva palautteen raportointi? Mitkä ovat ehdottomat vaatimukset raportoinnille?
- Millainen on hyvä palautteen käsittelyn toimintamalli? Millä tavalla se huomioi palautteen antajan, palautteen käsittelijän ja organisaation?

Hyödynnettävyys

- Millä keinoilla palautetiedon ja asiakaskokemustiedon hyödynnettävyyttä voidaan kasvattaa?

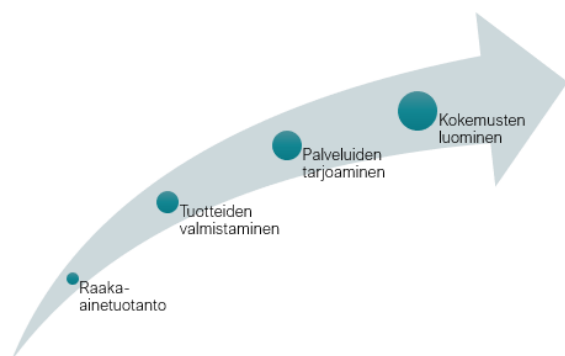
4 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksen voidaan sanoa olevan palautteen edellytys. Toisaalta annetulla palautteella voidaan toimintaan kohdistuvan kehittämisen kautta vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen ja palautteen välillä on jatkuva yhteys, jossa asiakas ja organisaatio toimivat vuoropuhelun osapuolina.

Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama käsitys organisaation toiminnasta. Se muodostuu kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Se ei ole tietoinen valinta, vaan

siihen liittyvät voimakkaasti tunteet ja asiakkaan oma tulkinta. (Löytänä & Korteso, 2011, luku 1.1.)

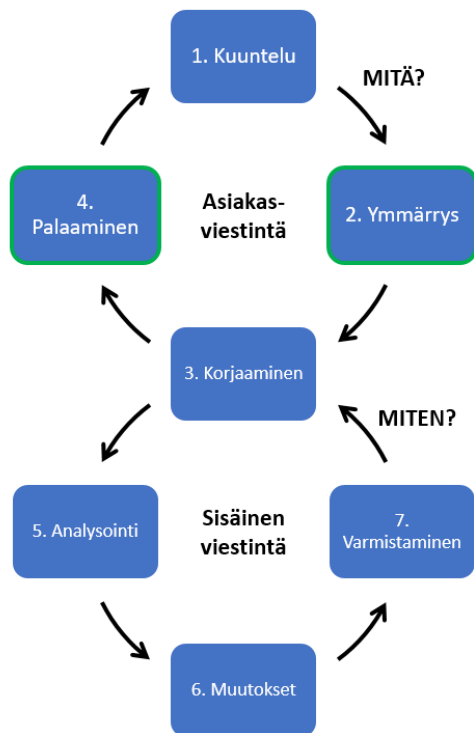
Asiakaskokemus on väline, jolla asiakaslähtöisyyttä toteutetaan käytännössä (kuvio 2). Asiakaslähtöisyys on kyvykkyyttä ennakoida tarpeita, oppia tarpeista ja tuottaa niiden pohjalta tuotteita tai palveluita. Kuitenkaan, asiakaslähtöisyys ei tarkoita sitä, että asiakkaan kaikki tarpeet täytetään kriitikittömästi. Tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa huomioidaan myös kustannukset. Jos organisaatio on tuote- ja tuotantolähtöinen, sen ydin on tuottaa palvelunsa ilman kohtuutonta lisäarvoa. Asiakas ostaa palvelun juuri sellaisena kuin se tarjotaan. Tuote- ja tuotantolähtöinen organisaatio voi toimia raaka-ainetuotannossa tai se voi toimia tuotteiden valmistajana. Erilaistumisen ja asiakaslähtöisyyden lisääminen ja lisääntyminen mahdollista palveluiden tarjoamisen ja edelleen kokemusten luomisen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, luku 1.)



Kuvio 2. Markkinaevoluutio ajaa kohti asiakaskokemuksia (mukaellen Saarijärvi & Puustinen, 2020, luku 2)

Closing the loop -malli tuo asiakaskokemuksen hallintaan määrämuotoisen tavan käsitellä asiakkaan ”ääntä” (kuvio 3). Mallissa määritellään, miten asiakkaan suuntaan viestitään; miten yksittäisen asiakkaan asia hoidetaan, kuka ottaa selvittelyn ja asiakkaan kontaktoinnin vastuulle sekä miten sisäisesti prosessoidaan asiakkaalta saadun tiedon käsittely systemaattiseksi toiminnaksi. Closing the loop -mallissa palautteita seurataan osana arkea ja ne tuodaan esille koko henkilöstölle (1), saadulle palautteelle haetaan sisällön ymmärrys (2), palautteen pohjalta tuotetaan välitön ratkaisu asiakkaalle (3), asiakkaalle palataan ja kerrotaan tehdystä ratkaisusta (4). Organisaation sisäisesti mietitään mikä oli palautteen taustalla oleva juurisyy (5), jonka pohjalta tehdään tarvittavat kehitysehdotukset ja korjaukset (6) ja lopuksi varmistetaan, että tehdyt

toimet poistavat juurisyyn ja tuottavat halutun vaikuttavuuden (7). (Hoffren & Kor-
kiakoski, 2022).



Kuvio 3. Closing the loop (mukaellen Hoffren & Korkiakoski, 2022).

Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään tuottamaan asiakkaille arvoa yrityksen palveluiden ja tuotteiden avulla sekä samalla kasvattaa yrityksen omaa tuottoa. Kokemuksesta pyritään tekemään sellainen, että se tuottaa arvoa asiakkaalle. Kun asiakaskokemuksen johtamiseen panostetaan, asiakkaat sitoutuvat vahvemmin yritykseen. Asiakastyytyväisyys ja suosittelijoiden määrä lisääntyvät. Organisaation brändin arvo kasvaa ja henkilöstö kokee sitoutuvansa yrityksen toimintaan. Myös kriittisen asiakaspalautteen voidaan todeta vähenevän. Pelkkä palvelun tuottaminen ei ole sama asia kuin asiakaskokemuksen tuottaminen. Palvelun tuottaminen on pelkän hyödykkeen tuottamista, kun kokemuksen lisääminen palveluun on sijoitus asiakaskokemukseen. (Löytänä & Korteso, 2011, luvut 1.2 ja 1.4.)

4.1 Asiakaskokemus terveydenhuollossa

Sairaalan kontekstissa palvelun tuottaminen voi olla hoidollisen palvelun tuottamista ja se voidaan nähdä tuote- ja tuotantolähtöisenä organisaationa, mutta kokemuksellisen kerroksen lisäämisellä on asiakaskokemusta vahvistava vaikutus. Potilaalle välittyvä henkilökohtaisen hoidon tunne ja kokemus siitä, että hoidolliset toimet ovat juuri häntä varten, tuovat asiakastyytyväisyyttä ja tahtotilan suositella saatua palvelua. Erikoissairaanhoido voi olla kokemusliiketoimintaa ja se voi olla asiakaslähtöistä liiketoimintaa.

Terveydenhuoltolaissa määritelty valinnanvapaus mahdollistaa kiireettömän erikoissairaanhoidon tutkimus- ja hoitopaikan valinnan riippumatta omasta asuinpaikasta (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 6 luku, § 52). Valintapäätöksen pohjalla voi olla omakohtainen kokemus aiemmasta hoidosta tai mielikuvasta, joka erikoissairaanhoidon sairaalasta on syntynyt. Se, miten asiakaskokemusta sairaalassa johdetaan, ei ole pelkästään omiin potilaisiin vaikuttava asia, vaan sillä voidaan vaikuttaa toimipaikan imagoon tai maineeseen. Ennen terveydenhuoltolakiin kirjattua valinnanvapauden mahdollisuutta, asiakkailta ei ollut mahdollisuutta valita omaa hoitopaikkaansa yhtä joustavasti, jolloin se millaista asiakaskokemusta sairaala tuotti, ei ollut merkitsevää.

Palveluiden digitalisointi tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia. Ymmärtääkseen asiakasta ja asiakkaan tarpeita, organisaatiot sekä keräävät, analysoivat että hyödyntävät tietoa. Tavoitteena on tuottaa entistäkin parempi asiakaskokemus. Tiedon määrä kasvaa jatkuvasti ja on tunnustettu, että alle 60 prosenttia kerätystä tiedosta voidaan hyödyntää ja vain noin kolme prosenttia on sellaista, joka tuottaa lisäarvoa. Tiedon hyödyntäminen edellyttää teknologian käyttämistä tiedon käsittelyssä. Sen lisäksi, että saatua tietoa jalostetaan, pitää pystyä tekemään ennusteita ja tuottamaan automatisoituja prosesseja. (Gerdt ym., 2018, s. 75-77.)

Hoidollisen vaikuttavuuden mittaaminen erikoissairaanhoidossa on nouseva trendi. Nordic Healthcare Groupin (NHG) vuonna 2018 tekemän kyselytutkimuksen mukaan hoidollista vaikuttavuuden seuranta tehdään, mutta toimintamallit eivät kaikilta osin

mahdollista tehokasta tiedon keräämistä. Kyselyyn vastanneet sairaanhoitopiirit tunnistivat ongelmiksi automaation puutteen sekä tietojärjestelmälähtöiset rajoitteet. Saa-
dun tiedon hyödynnettävyys sekä organisoiminen ja vieminen jokapäiväiseen kehittä-
miseen olivat myös tunnistettuja toimintamalleihin liittyviä haasteita. (NHG, 2019.)

4.2 Kerättävät palautteet

Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä kerätään asiakaspalautetta usealla eri tavalla:

- palvelukokemusmittarilomakkeilla (sisältäen toiminnan arviointia ja avoimen palautteen osion)
- tekstiviestillä lähetettävällä NPS-kyselyllä
- suoraan palautetta kerätään www.tays.fi/palaute -sivuston kautta ja esipainetuilla lomakkeilla
- säännöllisesti toteutettavilla hoitotyön kansallisilla kyselyillä
- yksiköiden omilla kyselyillä.

Suoralla palautteella tarkoitetaan spontaania palautetta, jossa palautteen antajalle ei esitetä kysymystä, johon palautteella vastataan. Avoimella palautteella tarkoitetaan vastausta kysymykseen (esimerkiksi Mikä jäi mieleesi?).

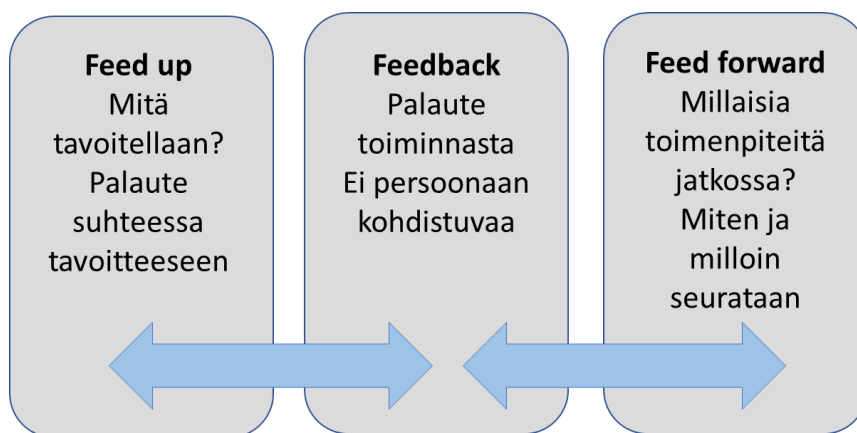
5 PALAUTTEEN HALLINTA

Palaute kertoo siitä, miten organisaatio on onnistunut toiminnassaan. Palautteessa ei ole pelkästään kyse organisaatiosta, vaan se on myös tietoa siitä, miten yksittäinen työntekijä vaikuttaa kokonaiseen työyhteisöön. Jos palautetta ei ole, organisaation strategia saattaa hämärtyä eivätkä työntekijät haasta itseään tai työnantajaa kehittämään. Tehokkuuskin voi laskea. Annetun palautteen arvostaminen on samalla työntekijän työpanoksen arvostamista. Palaute voi toimia kehittämisen työvälineenä ja tukea jatkuvan oppimisen toimintakulttuuria. Riippumatta palautteen laadusta, myönteisesti palautteeseen suhtautuva yrityksen kulttuuri tuo organisaatiolle ja työntekijöille yhteenkuuluvuutta, vahvaa ammatillista itsetuntoa, turvallisuutta, tyytyväisyyttä ja hyväksymisen tunteen. (Kupias, 2011, s. 16-18.)

5.1 Palautteen muodot

Palaute voi olla horisontaalista tai vertikaalista. Horisontaalisella palautteella tarkoitetaan samalta tasolta annettavaa ja vastaanotettavaa palautetta. Sen ensisijainen tavoite on olla ohjaavaa ja se voi olla palautetta kollegalta toiselle tai muuta vertaispalautetta. Se mahdollistaa näkökulmien laajentamisen tai oivalluksen asioiden tekemisestä toisiin. Vertikaalinen palaute sisältää siirtymän esimiestasolta työntekijälle. Tällöin on tarkoitus selkeästi tuottaa ohjaavaa palautetta, jonka antamisessa organisatorinen esimiesasema korostuu. (Kupias, 2011, s. 18.)

Palaute kertoo toiminnassa onnistumisesta. Palaute voi olla sisällöltään positiivista tai negatiivista, mutta se antaa mahdollisuuden oppia jo tehdystä ja kehittää omaa toimintaa. Toiminnasta annettua palautetta kutsutaan feedback -palautteeksi (kuvio 4). Toimintaan kohdistuva, ja tavoitetta kirkastava palaute on feed up -palautetta. Feed forward -palaute edellyttää määriteltävän tavoitteen sekä tunnistetun jatkotoimenpiteen. (Kupias, 2011, s. 16-18, 21.)



Kuvio 4. Hyvän palautteen elementit (mukaellen Kupias ym., 2011, s. 21)

Sairaanhoitopiirin vastaanottama palaute on pääosin feedback -palautetta, sillä useimmiten palautteen sisällössä on kyse asiakaskokemuksesta hoidon jälkeen. Pirkanmaan Sairaanhoitopiirin palautteen käsittelymallissa palautteen antaja määrittelee itse, onko annetussa palautteessa kyse kiitoksesta, moitteesta tai kehitysideasta. Vastaanottavan yksikön näkökulmasta annettu palaute voi olla toimintaan kohdistuva tai se voi johtaa jonkin konkreettisen tavoitteen toteutumiseen edellyttäen samalla jatkotoimenpiteen määrittelyn. Osa palautteesta käsitellään vertikaalisena palautteena. Silloin kyse on

usein saattanut olla potilasasiakkaan virheellisestä kohtelusta ja juurisyyksi on tunnistettu yksittäisen työntekijän virheellinen toiminta. Palaute voidaan myös käsitellä horisontaalisena, jolloin sen käsittely ei edellytä organisatorista esimiesasemaa, vaan palautteen käsittelijä on asiantuntija, joka tuottaa vastineen palautteen antajalle.

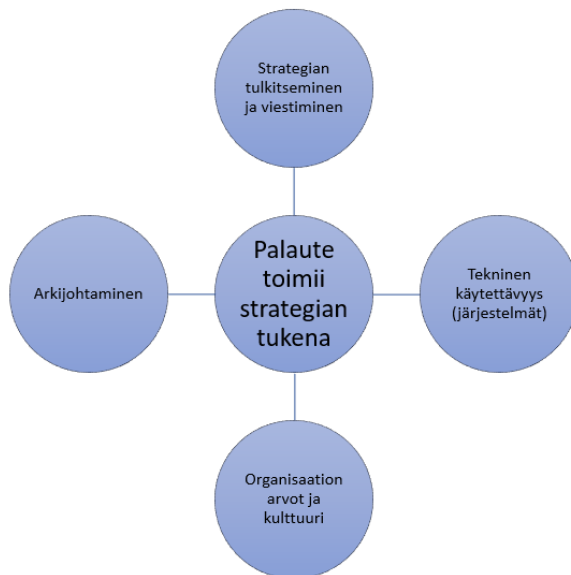
Palautteet voidaan jaotella sen mukaan, mistä näkökulmasta palautteen sisältöä tarkastellaan. PROM-mittarit (Patient Reported Outcome Measures) pohjautuvat siihen tietoon, jonka asiakas itse tuottaa omasta toimintakyvystään ja terveydestään. PREM-mittarit (Patient Reported Experience Measures) kertovat asiakkaan saamasta kokemuksesta. (Torkki, 2018.) Tässä kehittämistehtävässä tarkastellaan PREM-palautteisiin kohdistuvia kehittämistoimia.

5.2 Palautteen hyödynnettävyys

Jotta organisaatio voi hyötyä annetusta palautteesta, palvelukokemuksen tavoitteet ja palautteen rooli on määriteltävä organisaation strategiassa. Jotta palautteen strategiaa voidaan toteuttaa organisaatiossa, jokaisen työntekijän on tiedettävä, miten se vaikuttaa omaan työhön. Strategia määrittelee ”mitä” ja organisaation työntekijöillä pitää olla tietoisuus ja vastaus kysymykseen ”miten”. Valittua strategiaa pitää pystyä toteuttamaan arjessa ja valitun strategian pitää samalla tuottaa lisäarvoa henkilökunnalle. Lisäarvon kautta voidaan motivoida, jolloin henkilökunnalle voi kasvaa sitoutuneisuus toteuttaa niitä askelia omassa toiminnassaan, jotka tukevat strategian toteutumista. (Kupias, 2011, s. 58.)

Strategiasta pitää kasvattaa henkilöstölle toiminnan selkäranka. Jos yrityksen toimintasuunnitelmaan on kirjoitettu ”tavoitteemme on olla tunnettuja ystävällisyydestämme”, se voi tarkoittaa yhdelle työntekijälle ystävällistä hymyä asiakaskohtauksessa ja toiselle täsmälleen työsopimukseen kirjatun toimenkuvan mukaista tehtävän suorittamista. Strategian määrittelemät odotukset ja tavoitteet pitää kirkastaa. Kunkin työntekijän on tiedostettava arkityössään mitä strategiaan kirjattu tavoite juuri hänen toiminnassaan tarkoittaa.

Kun tarkastellaan palautetta strategian työvälineenä, pitää huomioida organisaation toimintaa laajemmin (kuvio 5). Strategia pitää tulkita kaikille organisaation tasoille ja siitä pitää viestiä. Sen pitää jalkautua arkityön johtamiseen kaikilla organisaation tasoilla ja sen pitää tukea organisaation omia arvoja ja kulttuuria. Tärkeää on myös, että palautteen käsittely mahdollistuu oikeilla työvälineillä eli että tekninen käytettävyys ja hyödynnettävyys ovat olemassa.



Kuvio 5. Palaute toimii strategian tukena (mukaellen Kupias ym., 2011, s. 62).

6 PALAUTTEEN VAIKUTTAVUUS

Jotta vaikuttavuus voidaan tunnistaa ja jotta sitä voidaan mitata, se pitää määritellä. Vaikuttavuus voi olla tietoinen muutos, joka kohdistuu tunnistettuun alkutilanteeseen tai ennalta odotettuun toimintakykyyn. Laatu voi olla osa vaikuttavuutta, mutta toisaalta voidaan myös määritellä, ettei vaikuttavuus aina sisällä laadullista näkökulmaa. (Pitkänen ym., 2020, s. 17.)

Vaikuttavuuteen voidaan linkittää monia tarkastelukulmia; vaikuttavuudessa onnistuminen voi sisältää sen, että on lisätty tuottavuutta, toimivuutta, käytettävyyttä tai esi-

merkiksi oikeudenmukaisuutta. Organisaation tahtotila määrittelee sen, mitä vaikuttavuuden ominaisuutta halutaan painottaa. Painotus vaikuttaa siihen, millä keinoin vaikuttavuutta mitataan. (Ranne, 2014, s. 142.)

Sairaanhoidon alalla usein halutaan tunnistaa vaikuttavuus suhteessa annettuun hoitoon, jolloin voidaan mitata esimerkiksi terveydentilan muutos hoidon alussa ja hoidon jälkeen. Hoito voidaan todeta vaikuttavaksi, jos sillä on ollut potilaan elämänlaatua kohentava vaikutus. Käytännössä ja yksinkertaistaen, jos potilaan pitkään jatkunut migreeni saadaan elintapaan kohdistuvilla muutoksilla loppumaan kokonaan, annettu hoito on ollut vaikuttavaa. Mittari voi olla toimintakykymittari, laboratoriokoe tai ammattilaisen tulkinta potilaan tilasta. Vaikuttavuutta voidaan tutkia myös suhteessa sairaanhoidon kustannuksiin, jolloin puhutaan kustannusvaikuttavuudesta. Palautteen vaikuttavuutta ei voida mitata yhtä yksiselitteisesti, kun tarkoitus ei ole analysoida palautteen sisällön vaikuttavuutta. Palautteen vaikuttavuuden tutkiminen perustuu niiden keinojen selvittämiseen ja tunnistamiseen, joilla palautteen käsittelyn toimintamallia voidaan virtaviivaistaa ja toteuttaa siten, että palautteita käsittelevät kokevat palautteiden käsittelyn olevan helppoa ja että he ja organisaatio kokevat saavansa hyötyä. Samalla koko toimintamallin pitää tukea kustannustehokkuutta ja johdon strategiaa.

6.1 Palautteen hyödynnettävyys tuo vaikuttavuutta

Palautte-sanaa tarkastellaan tässä kontekstissa palautteen itseisarvona, jolloin palautteesta ei tarkastella sen sisältöä, vaan ainoastaan niitä toimia, joilla palautteen prosesseihin vaikutetaan lisäten samalla palautteen hyödynnettävyyttä.

Vaikuttavuutta arvioitaessa on huomioitava ne tulokset ja vaikutukset, joita vaikuttavuudella halutaan tuottaa. Vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen on helppoa, kun toiminta on yksiselitteistä ja selkeästi rajattua ja kun sen vaikutukset ovat selkeitä syy-seuraussuhteeltaan. Samalla tulos on määritettävissä määrällisesti. Arvioitava vaikuttavuus on kuitenkin käytännössä hankalampaa. Arvioitava kohde voi olla monimutkaisempi, sen tavoitteet voivat olla laadullisia ja tunnistetut syy-seuraus-suhteet hyvin monitahoisia. Toimintaympäristö voi osaltaan tuoda haasteita arviointiin. Vaikuttavuuden arvioinnin pohjaksi pitää määritellä mitä halutaan arvioida, ymmärtää arvioi-

tavan kohteen kokonaisuus sekä hankkia tietoa siitä, miten muutokset ja syy-seuraussuhteisiin liittyvät muutokset ja toimet vaikuttavat lopputulokseen. Arvioinnin lopputulema tuottaa tietoa johtopäätösten tekemiseen. (Ranne, 2014, s. 133, 135.)

Palautteen vaikuttavuuden arviointi on todennäköisimmin yksinkertaista silloin, kun mittaaminen perustuu määriin. Kun mukaan tuodaan laadullinen näkökulma, arviointi vaikeutuu. Tekoälyn mahdollisuudet laadullisen sisällön arvioinnissa voi tuottaa lisäarvoa ja palautteen itseisarvoon kohdistuvaa vaikuttavuutta.

6.2 Strategian ja johtamisen rooli

Strategian rooli on merkittävä. Se kertoo organisaation tahtotilan suunnan sekä kertoo, miksi tahtotilan mukaista suuntaa halutaan tavoitella. Johto on strategian määrittelijä, mutta usein myös koko henkilöstö on mukana jo alkuvaiheen strategisessa määrittelytyössä. Strategian pitää olla osa työntekijöiden arkea. Se, että työntekijät ymmärtävät ja ovat tietoisia yrityksen tavoitteista on perusedellytys, mutta lisäksi pitää olla osamista ja motivaatiota toteuttaa valittua strategiaa. Tieto siitä mitä tavoitellaan, tarvitsee tuekseen tiedon siitä, miten tavoitteeseen päästään. (Kupias ym., 2011, s. 58.)

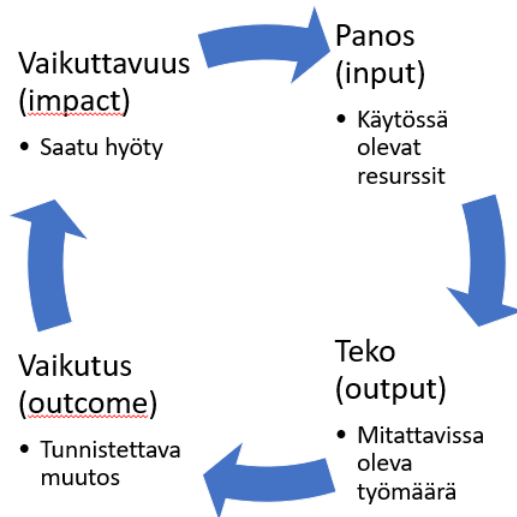
Jotta palaute voi toimia strategian tukena, organisaation toiminnalta edellytetään toimintakulttuuria, jossa annettulla palautteella on arvoa ja jossa se linkitetään henkilökunnan tavoitteisiin ja kehittymiseen. Strategiaa pitää johtaa, tulkita ja viestiä siten, että kukin ryhmä ja yksikkö tietävät mitä odotukset, tavoitteet ja toimenpiteet tarkoittavat käytännön ja arjen johtamistyössä. Päivittäisjohtamisessa merkittävässä roolissa ovat myös vuorovaikuttamisen taidot, ongelmanratkaisutaidot, oikeudenmukaisuus ja luottamuksellisen ympäristön rakentaminen. Palautteen hyödyntäminen edellyttää myös sitä, että käytettävissä ovat palautejärjestelmät, jotka toimivat tavoitteita tukien. (Kupias ym., 2011, s. 62.)

Toiminnan ohjaaminen vaikuttavuuteen perustuen on tiedolla johtamista. Vaikuttavuuteen kohdistuvien ja vaikuttavuutta lisäävien tekijöiden tunnistamisella on mahdollista tiedostaa ne toiminnan ohjauksen kohteet, joihin on syytä keskittyä. Tämä joh-

taa siihen, että samat haasteet kohdistuvat sekä vaikuttavuuden ohjaamiseen, että tiedolla johtamiseen. Tiedolla johtaminen edellyttää teknisten edellytysten mahdollistamista eli tietojärjestelmien pitää tukea toimintaa ja sen tavoitteita. Paljon on vielä tehtävänä, että järjestelmien yhteensovittaminen ja kehittäminen tuottavat halutun lopputuloksen. Samalla teknologinen hyödynnettävyys saattaa asettaa rajoituksia sille, miten vaikuttavuusperustaista toiminnan ohjausta voidaan tehdä. (Pitkänen ym., 2020, s. 39-40.)

Tiedon keruun vaikuttavuudelle ei ole määritelty omia mittareita, joten vertailu on joko haastavaa tai jopa mahdotonta. Vertailtavuuden puute johtaa siihen, että eri organisaatioilla on omat mittarinsa. Palvelutuottajia (järjestäjiä) on monia, jolloin tiedon ja mittareiden vertailtavuuden vaatimus ei toteudu. (Leskelä ym., 2019, luku 3.4.5.)

Sitran vaikutusketjussa (perustuu kansainväliseen iooi-menetelmään; input – output – outcome - impact) vaikuttavuudella tavoitellaan hyötyä, joka voi kohdistua käytännössä mihin tahansa yhteiskunnalliseen kehitykseen. Vaikutusketjuajattelun mallin mukaan (kuvio 6) on mahdollista tunnistaa, minkälaisista tekijöistä vaikuttavuus syntyy ja minkälaisia niiden keskinäiset suhteet ovat. Hyötyä voidaan saada joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Jotta vaikuttavuutta voi syntyä, edellytetään muutoksia joko käyttäytymisessä tai rakenteissa. Tavoitteena on aina se, että muutos on konkreettinen. Vaikuttavuusketjun teot ovat muutoksia, joita edeltävät määritellyt ja kohdennetut toimet. Käytännössä, muutoksia varten on tarpeen johtaa muutosresursseja. Panokset kattavat kaikki mahdolliset resurssit, joita voidaan tarvita muutoksessa kohti vaikuttavuutta. Vaikuttavuusketjuun voidaan lisätä myös euromääräinen vaikuttavuus, jolloin muutoksen aiheuttamat kustannukset ovat välittömästi tunnistettavissa. (Heliskoski ym., 2018, s. 5-6.)



Kuvio 6. Vaikuttavuusketju (mukaellen Heliskoski ym., 2018, luku 5).

Jotta vaikuttavuutta voidaan mallintaa, työ pitää jakaa vaiheisiin. Sitran Vaikuttavuuden askelmerkit jakaa tavoitelähtöisen vaikuttavuuden mallintamisen kolmeen osaan: yhteiskunnallisen hyödyn mallinnus, vaikutusten mallinnus ja toiminnallinen mallinnus. Yhteiskunnallisella mallintamisella tarkoitetaan tavoitellun muutoksen syiden ja mahdollisuuksien tunnistamista. Tässä vaiheessa tunnistetaan laatuun ja talouteen kohdistuvat hyödyt sekä ne muutokset, joita edellytetään. Vaikutuksen mallinnuksessa kuvataan ne tehtävät, joiden avulla muutos voidaan saada aikaan. Samalla määritellään, minkä verran kustannuksia muutoksen toteuttaminen vaatii. Toiminnallinen mallinnus kuvaa sen, miten palvelu toteutetaan, jotta sillä tavoitetaan haluttu tulos. Siinä kuvataan kohteena olevan palvelun tavoite, jonka on syytä olla määritelty, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva, tarkoituksenmukainen sekä aikaan sidottu. (Heliskoski ym., 2018, s. 9.)

Vaikka kuvattu Sitran tavoitelähtöisen vaikuttavuuden mallintaminen kohdistuu hoidon tai sosiaalipalveluiden vaikuttavuuden tuottamiseen, on sen pohjalta mahdollista pohtia, miten palautteen vaikuttavuutta voidaan kasvattaa. Yhteiskunnallinen hyöty voidaan nähdä sairaanhoitopiirin johdolle tuotettavana hyötynä. Vaikutusten mallinnuksen pohjana voidaan käyttää sairaanhoitopiirin henkilökunnan kokemusta palautteen käsittelyn toimintamallista. Toiminnalliseen mallinnukseen päädytään henkilökunnan tuottaman informaation pohjalta, jolloin voidaan kuvata käytännön toimet ja toimintamallit, jotka ovat toteuttavissa organisaatiossa.

PSHP:n strategiassa on määritelty, että organisaatio haluaa olla vaikuttava ja arvostettu erikoissairaanhoidon toimija. Asiakkaan osallistaminen on yksi keino toteuttaa määriteltyä strategiaa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus saamastaan palvelukokemuksesta otetaan vastaan ja sen avulla opitaan sekä kehitetään omaa toimintaa entistäkin paremmaksi.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää (7) palautteen hallinnan eri rooleissa työskentelevää PSHP:n asiantuntijaa. Haastateltavat valittiin sairaanhoitopiiriin eri toimi- ja vastuualueilta sekä eri työrooleista, jotta tietoa saataisiin mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti ottaen samalla huomioon, että haastatteluja on mahdollista tehdä rajallinen määrä. Haastateltavien osallistumishalukkuus kysyttiin ensin puhelimitse tai sähköpostitse, mutta varsinainen haastattelulupa sisältäen PSHP:n opinnäytetyömenettelyn mukaisen tietosuojaselosteen pyydettiin erillisessä sähköpostissa. Haastattelut dokumentoitiin keskustelun aikana kirjallisesti.

Haastattelun runko ja haasteltavien kanssa käydyt keskustelut pohjautuivat kolmeen ylätasoon teemaan: nykytilaan kohdistuviin haasteisiin ja onnistumisiin, tunnistettuihin kehittämisen tarpeisiin sekä palautteen hyödynnettävyyteen vaikuttaviin tekijöihin, joiden avulla palautteen vaikuttavuudelle saadaan lisää painoarvoa.

7.1 Nykytila

Palautteen hallinnan nykytilaa kartoitettiin kysymyksillä:

Onko palautetiedon hyödyntäminen tehty organisaatiossasi helpoksi? Mikä tekee sen helpoksi/vaikeaksi?

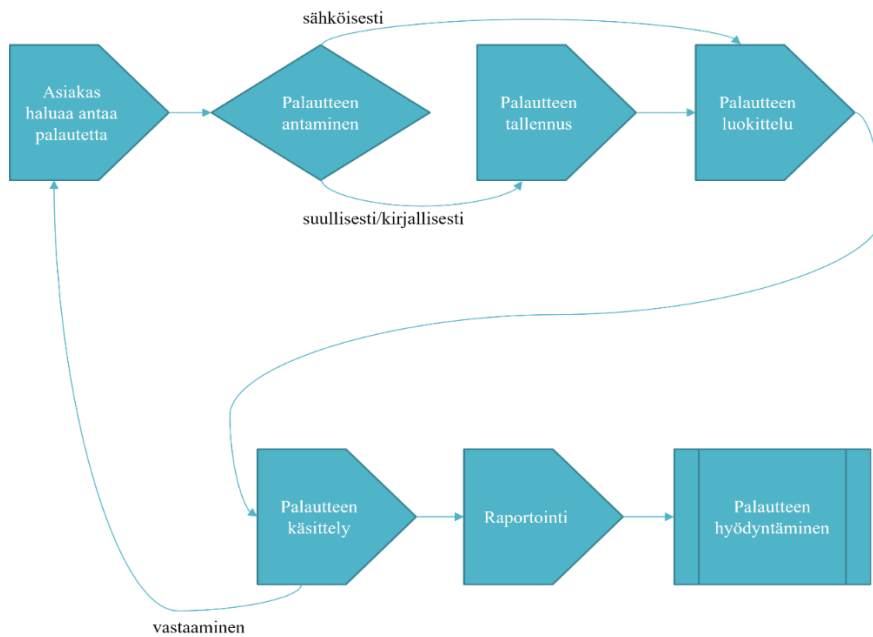
Toimiiko palautteen käsittelyprosessi sujuvasti? Miten kuvailisit nykyistä prosessia – mikä toimii, mikä ei toimi?

Kuinka vahvasti ja miten palaute vaikuttaa toiminnan kehittämiseen?

Asiakas voi antaa spontaania, suoraa palautetta Taysin www-sivujen (www.tays.fi/palautte) palautelomakkeella. Palautetta kirjatessaan asiakas määrittelee palautteen kohdeorganisaation, jonne palaute ohjautuu käsiteltäväksi. Asiakas voi määrittellä kohdeorganisaation virheellisesti, jolloin palautetta joudutaan siirtämään organisaation sisällä yksiköstä toiseen. Joskus kirjatun palautteen kohdetta on hyvin vaikea tai jopa mahdoton tunnistaa. Palaute voidaan antaa yhteystiedoilla tai anonyymisti. Jos asiakas haluaa vastauksen palautteeseensa, hänen pitää kirjata yhteystietonsa palautelomakkeelle. Kirjallisesti, paperilla annettu suora palaute toimitetaan tallennettavaksi PSHP:n Asiakaspalvelukeskukseen, joka tallentamisen lisäksi luokittelee annetun palautteen. Luokittelussa palaute kategorisoidaan ennalta määriteltyihin luokkiin, jotta raportoinnissa voidaan tunnistaa palautesisältöjen teemoja (esimerkiksi Kiitos > Henkilökunta > Hoitohenkilöstö).

Tekstiviestillä lähetettävä suositteluhaluuden NPS-kyselyn vastaus tallentuu automaattisesti asiakaspalautejärjestelmään eikä edellytä kirjaamis- tai luokittelutoimia. Asiakas antaa NPS-palautteensa anonyymisti eikä ko. palautteen vastaanottaminen edellytä PSHP:n palautteen käsittelijöiltä palautteeseen vastaamista. Suositteluhaluuden lisäksi kyselyssä tiedustellaan vastausta avoimeen Mikä vaikutti kokemukseesi? -kysymykseen, jonka vastausten tutkiminen edellyttää PSHP:n henkilökunnalta kirjautumista asiakaspalautejärjestelmään. Kyselyn numeerinen osuus raportoituu automaattisesti PSHP:n sisäisen intran raportointiportaaliin.

Hoitojakson tai -käynnin jälkeen asiakkaalle annetaan täytettäväksi palvelukokemuksmittarilomake, joka on määrämuotoinen lomake sisältäen kansallisesti sairaanhoitopiireittäin vertailtavissa olevia kysymyksiä. PSHP:n Asiakaspalvelukeskus tallentaa lomakkeet asiakaspalautejärjestelmään, joka koostaa tiedot automaattisesti sähköpostiin toimitettavaan kuukausittaiseen raporttiin.



Kuvio 7. Nykyinen palautteen hallinnan toimintamalli yksinkertaisesti kuvattuna.

Kun asiakas on antanut suoran eli spontaanin palautteen www-sivuilla tai kun Asiakaspalvelukeskuksen kirjaaja on tallentanut paperilla annetun palautteen, palautteen luokittelija tekee päätöksen sisällön pohjalta, miten palaute jaotellaan ja luokitellaan. Nykyisessä asiakaspalautejärjestelmässä suoran palautteen ensimmäinen taso on kiitos/moite/kehitysidea. Kirjauksessa on aina olemassa riski siitä, että palautteen sisältö voi muuttua muuksi kuin miksi asiakas on sen tarkoittanut. Asiakkaan kiitokseksi tarkoittama sisältö voi kirjaajan silmin olla moite. Asiakkaan tuottama palautesisältö kirjataan palautejärjestelmään sellaisena kuin asiakas on sen kirjoittanut, mutta jaottelun ja luokittelun takia tekstiä joudutaan pilkkomaan osiin. Käytännössä on huomattu, että asiakkaan tuottaman tekstin ”mukana pysyminen” on usein ongelmallista. Yhdessä palautteessa voi olla useita palautesisältöjä, jotka luokitellaan eri tavoin ja jotka kohdistuvat eri yksiköille. Palautteen kohdentaminen oikeaan yksikköön voi olla vaikeaa. Yksiköiden tiedot eivät välttämättä ole aina ajan tasalla. Palautteen kirjaajan ja luokittelijan osaaminen kasvaa työtä tehdessä, mutta nykyinen palautejärjestelmä ei tuota tietoa siitä, kuinka hyvin kukin kirjaaja/luokittelija työnsä tekee. Tätä palauteprosessin vaihetta tekevien on osattava tulkita asiakkaan tekstiä ja tunnettava koko PSHP:n organisaatio hyvin, jotta tekeminen olisi vaivatonta ja sujuvaa.

Haastatteluissa palautetiedon käsittelyn todettiin olevan vastaajan roolista riippuen joko hankalaa tai helppoa. Käsittelyn prosessissa tunnistettiin olevan ontumista, vaikkakin palautteiden keruu asiakkailta toimii pääosin hyvin. Samalla todettiin, että palautteen pyytämällä on henkilökuntaa työllistävä vaikutus, koska asiakasta pyydetään täyttämään palautelomake (palvelukokemusmittari tai muu palautekysely), joka myös edellyttää saatujen palautelomakkeiden toimittamisen tallennettavaksi Asiakaspalvelukeskukseen. Käsittelyprosessin ja vastausprosessin koettiin olevan kankea ja myös vievän liikaa työaika (huomioiden etenkin sen, että suurin osa palautteiden käsittelijöistä tekee palautteen hallintaa oman, hoitotyönsä ohella). Toisaalta palautteen käsittely edellyttää rutinoitunutta tekemistä, joka osaltaan tekee käsittelystä nopeaa ja tehokasta. Kun yksikölle kohdistuu palaute, palautteen käsittelijät saavat siitä tiedon sähköpostiinsa. Tämä ominaisuus koettiin haastateltujen mielestä hyväksi, koska tieto käsiteltävästä palautteesta tulee annettuna eikä ole tarpeen käydä järjestelmästä hakemassa mahdollisia palautekirjauksia.

PSHP otti käyttöön NPS-suosittelemattomuuden (Net Promoter Score) maaliskuussa 2021. Poiketen suoraan palautteen ja palvelukokemusmittareiden käsittelyn prosesseihin, NPS käsitellään merkittävästi automaattisemmin. Hoidon jälkeen tekninen toteutus mahdollistaa NPS-tekstiviestikyselyn lähettämisen automaattisesti asiakkaalle ja saadut arvosanat suosittelemattomuudesta tallentuvat suoraan palautejärjestelmän lisäksi Tabu-raportointijärjestelmään, josta kaikilla PSHP:n työntekijöillä on mahdollisuus tarkastella oman tai muiden yksiköiden, toimialueiden tai vastuualueiden NPS-arvoa. NPS:n prosessissa asiakas voi lisäksi täydentää numeerista arviotaan vastamalla avoimen palautteen kysymykseen ”mikä vaikutti kokemukseesi?”. NPS-toimintamallin koettiin pääosin olevan sujuvaa ja tuottavan palautetietoa helposti hyödynnettävissä olevalla tavalla, vaikkakin kirjalliset vastaukset on haettava erikseen asiakaspalautejärjestelmästä.

Nykyinen asiakaspalautejärjestelmä on helpottanut huomattavasti palautetietojen koostamista. Kukin palautejärjestelmän käyttäjä saa kuukausittain koosteraportin menneen kuun palautteiden tunnusluvuihin. Yksiköstä riippuen, palautetilastoja käsitellään esimerkiksi kvartaaleittain tai muun syklin pohjalta. Haastateltavat pääosin kokivat, että kuukausiraportin sisältö ei vastaa tarpeita eikä tuota itselle soveltuvaa infor-

maatiota. Raporttisisältöjä työssään tutkivat haastateltavat totesivat, että organisaatio-
tasolla raportille tuotettu tieto on liian tarkkaa ja sisältää jopa täysin epärelevanttia
tietoa. Järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden tehdä omia analyyseja saaduista ja käsitel-
lyistä palautteista. Analyysit kuitenkin edellyttävät järjestelmän logiikan ymmärrystä,
joten pääosa räätälöidyistä raporteista päättyy järjestelmän pääkäyttäjän tehtäväksi.
Räätälöityjen raporttien automatiikkaa ei ole olemassa.

Haastatteluissa tuli ilmi, että organisaatio on palautemyönteinen. Asiakaspalautteita
kerätään paljon. On kuitenkin osin epäselvää, mitä tapahtuu palautteiden antamisen
jälkeen ja miten palautteet vaikuttavat toiminnassa. Tältä osin haastateltavien näkö-
kulmasta luottamus palautejärjestelmään on heikko. Kun asiakaspalautejärjestelmä
otettiin käyttöön, tavoitteena oli hyödyntää annettuja palautteita eikä pelkästään kerätä
niitä. Toisaalta palautteen antajan on mahdotonta tietää mitkä kehittämistoimet ovat
sairaalaympäristössä mahdollisia, sillä palautteiden taustalla voivat olla asiakkaan epä-
realistiset odotukset ja tuntemukset. Haastatteluissa selvisi, että varsin vähän saadaan
sellaista palautetta, joka aidosti johtaa toiminnan kehittämiseen – joko siksi, että suurin
osa palautteesta on kiittävää ja perustuu tyytyväisyyteen annetusta hoidosta tai että
palaute liittyy johonkin yksittäiseen asiakaskokemukseen, jonka juurisyytä ei ole mah-
dollista nykyisessä järjestelmätoteutuksessa tunnistaa.

7.2 Kehittämisen tarpeet

Kehittämisen tarpeita kartoitettiin kysymyksillä:

Millainen on toimiva palautteen raportointi? Mitkä ovat ehdottomat vaatimukset ra-
portoinnille?

Millainen on hyvä palautteen käsittelyn toimintamalli? Millä tavalla se huomioi pa-
lautteen antajan, palautteen käsittelijän ja organisaation?

Haastateltavat toivat ilmi, että kirjaajat ja luokittelijat kaipaavat työvälineitä, joilla
työtä voidaan sujuvoittaa ja joiden avulla kirjaajat ja luokittelijat saavat palautetta
omasta työstään. Kirjaamisen tueksi tarvitaan toiminnallisuus, jolla voidaan tunnistet-
tuun pääpalautteeseen linkittää muita saman sisällön palautteita, jotka tulevat aikanaan
ratkaistuksi ja vastatuksi samalla kun pääpalautteeseen vastataan. Tällä tavalla toimien

säästetään työaikaa ja henkilöresursseja. Haastatteluissa todettu ongelma tunnistaa palautteen oikea kohdeyksikkö saataisiin ratkaistua järjestelmätoiminnallisuudella, joka mahdollistaa aiempien palautteiden haun hakusanalogiikalla. Jo tehdystä kirjauksesta voisi ottaa mallia tilanteessa, jossa kohdeyksiköstä ei olla täysin varmoja. Tieto siitä, mihin tiettyjä hakusanoja sisältänyt palaute on usein ohjattu, voi helpottaa kirjaamista. Kaiken palautetiedon kumulatiivinen tietopankki, joka tukee tiedon hakemista, auttaisi sekä palautteen kirjaamisen prosessissa työskenteleviä että tietoa hyödyntäviä. Uutena ideana haastatteluissa tuotiin esiin ajatus vastaavasta, hakusanoihin perustuva hakutoiminnallisuudesta, joka voisi olla myös asiakkaiden käytössä. Tällöin haku kohdistuisi yksikkökohtaisiin hakusanoihin, joka edelleen mahdollistaisi jo palautetta antaessa oikean kohdeyksikön valinnan.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että raportointia pitää kehittää. Raporttien pitää olla automaattisia, tarvelähtöisiä ja tuottaa tietoa sen pohjalta, mikä eri tahoille on tarkoituksenmukaista. Haastatteluissa vahvistui se näkökulma ja tarve, että raportointitoetuksen pitäisi logiikkansa pohjalta jopa tarjota käyttäjälle sellaisia raporttisisältöjä, joiden voisi olettaa olevan hyödyllisiä (vrt. hakukoneoptimointi) sisältäen juuri itselle ja oman yksikön näkökulmasta tärkeitä tunnuslukuja. Sähköpostiherätteinä pitäisi saada ainoastaan sellaisia raporttidataan liittyviä herätteitä, jotka on itse määritellyt merkittäviksi. Haastateltavien yhteinen näkemys on, että tarpeeton, kaikille saman sisältöinen sähköpostikuorma ei tuota lisäarvoa. Raporttinäkökulmasta pitäisi automaattisesti saada tietoa niistä palautteiden teemoista tai aiheista, jotka nousevat esiin säännönmukaisesti tai usein. Toistuvien samankaltaisten palautteiden seuraaminen on tärkeää yksikötason lisäksi myös johdolle, jotta saatua tietoa on mahdollisuus hyödyntää johtamisessa. Kuvitteellisena esimerkkinä voi olla tilanne, jossa asiakas on antanut palautteen yksikössä työskentelevästä henkilöstä, joka ei tervehdi. Yksikön näkökulmasta kyseessä on yksittäinen palaute. Kuitenkin, jos kaikissa organisaation yksiköissä on vastaavanlainen henkilö tai toimintatapa, on palautteiden kautta tiedostettu ongelma kyettävä toimittaa tiedoksi organisaation johtoon toimenpiteitä varten.

Koosteraporttina voisi tuottaa kerran vuodessa tietoa siitä, mitkä aiheet ovat tuottaneet eniten palautekirjauksia. Kaiken palautetiedon pitää päätyä yhteen järjestelmään tai useasta järjestelmästä yhteen raportointirajapintaan, jotta tietoa hyödyntävien ei ole tarpeen seikkaillla järjestelmien viidakossa löytääkseen haluamansa tiedon.

Etenkin palautteen käsittelyn prosessista haastatteluissa tuotiin esiin, että palautejärjestelmän pitää kyetä poistamaan sekä asiakkaan että ammattilaiset nimet ja henkilötiedot, mahdolliset yhteystiedot (pois lukien ne yhteystiedot, jotka on kirjattu niille varattuun datakenttään) sekä mahdolliset yksilöivät diagnooseihin liittyvät tiedot sen jälkeen, kun palaute on todettu käsitellyksi. Palautteeseen vastaamiseen liittyviä tietoja kuitenkin säilytetään järjestelmässä sen mukaan kuin henkilötietorekisterissä on määritelty (Tays, 2021).

Kaikki haastateltavat kannattivat tekoälyn hyödyntämistä, joko laajasti tai ihmisen tekemän työn lisäksi. Tekoälyä voisi sopivin osin hyödyntää palautteen rutiinien käsittelyssä. PSHP:ssa syksyllä 2021 tehdyn tekoälykokeilun myötä todettiin, että tekoäly kykenee seulomaan annettua palautedataa vähintään riittävän hyvin. Tekoälyn yhdistämistä palautteen käsittelyn rutiiniprosesseihin kannattaa tutkia, koska silloin voidaan vapauttaa resursseja toisiin tehtäviin. Kokeilussa havaittiin, että jo rajatulla palaute-materiaalilla ja lyhyessä ajassa oli mahdollista tunnistaa palauteteemoja ja samaan aikaan myös opettaa toteutusta tuottamaan halutunlaista tietoa paremmin. Tekoäly kykenee tunnistamaan ja poistamaan palautesisällöstä henkilö- ja yhteystiedot siltä osin kuin ne on kirjoitettu palautetekstiin sekä (opetettuna) myös yksilöivät diagnoositiedot. Tekoälyyn ja käsittelyresurssien säästämiseen liittyen on syytä miettiä toteutusta, jossa luovutaan anonyymien palautteen käsittelystä prosessissa ja keskitytään ensi sijassa käsittelemään niitä palautteita, joihin asiakas toivoo saavansa vastauksen. Tällä hetkellä myös anonyymit palautteet käsitellään prosessissa samalla tavalla kuin vastauspyynnöllä varustetut palautteet. Anonyyminkin palautteen sisältötieto päättyisi joka tapauksessa tietoon teematasolla eikä se katoaisi järjestelmästä.

Käsittelyn näkökulmasta pitää kehittää sisäisiä prosesseja. Haastateltavat kokivat, että palautteiden käsittelyyn ja organisaatorakenteeseen liittyvien tietojen pitää olla jatkuvasti ajan tasalla, koska ne varmistavat sujuvat palautteen käsittelyn rutiinit. Järjestelmän käyttöoikeuksien ja palautejärjestelmän roolien ajan tasalla pysymisen pitäisi perustua automaatioon, eikä manuaaliseen tietojen päivittämisen prosessiin, jossa edellytetään päivituspyynnön muistamista. Haastatteluissa selvisi, että jo perehdytysvaiheessa pitää nostaa esiin palautteiden käsittelyn merkitys yksikölle ja organisaatiolle.

Jokaisessa toimipisteessä pitää myös olla yhdenmukainen tapa kerätä ja käsitellä palautetta. Vaikka palautetta kerätään määrällisesti paljon ja useilla tavoilla, on silti paljon hiljaiseksi jäävää ja tärkeää palautetta, jota ei tallenneta mihinkään. Haastatellut kokivat, että organisaatiossa on syytä miettiä, halutaanko tämän kaltaista palautetta saada talteen ja millä keinoin se voitaisiin toteuttaa. Tarkoituksenmukaista on myös mahdollistaa ammattilaisten välinen palaute, joko nimellä tai anonyymina. Toimintamallien kehittämisestä keskusteltaessa haastatteluissa korostettiin, että on pidettävä mielessä se, miten kehittämisen toimilla helpotetaan palauteprosessissa työskentelevien ammattilaisten arkea. Samalla on syytä miettiä, onko kaikella palautteen keruulla arvo ja miten se palvelee asiakasta ja organisaatiota. Enemmän palautekyselyitä ei välttämättä tarkoita enempää hyödynnettävissä olevaa tietoa.

Huomionarvoista on, että kehittämisen tarpeet täyttämällä voidaan myös lisätä palautteen vaikuttavuutta.

7.3 Palautteen vaikuttavuuden lisääminen

Palautteen hyödynnettävyyttä ja sen kautta vaikuttavuuden lisäämistä kartoitettiin kysymällä:

Millä keinoilla palautetiedon ja asiakaskokemustiedon hyödynnettävyyttä voidaan kasvattaa?

Kaikki haastateltavat kokivat, että palautteiden käsittelymalliin tuo vaikuttavuutta se, että koko prosessi on läpinäkyvä ja että se tuottaa seurattavuutta ja dokumentaatiota kaikille palautteen käsittelyn tasoille. Saadun tiedon pitää johtaa toimiin kohtuullisessa ajassa, jotta sillä olisi vaikuttavuutta. Kaikille tehdyille toimille pitää olla raportointivastuu johdon suuntaan, jotta organisaation johto voisi nähdä sekä ongelmien että onnistumisten laajuuden yli yksikkörajojen. Palautteiden teematasoisen käsittelyn mallin kautta saataisiin toimintamalliin sekä lisäarvoa että vaikuttavuutta. Haastateltavien mielestä se, että johto ilmaisee näkyvästi olevansa sitoutunut asiakaspalautteista saadulle tiedolla johtamiseen, tuo vahvan vaikuttavuuden ilmapiirin koko organisaatioon. Palauteprosessin pitää keskustella strategian kanssa ja strategiaan määritellyt asiakaskokemukseen kohdentuvat tavoitteet pitää viestiä läpi koko organisaation siten, että

jokainen ammattilainen tietää mitä asiakaskokemustavoite tarkoittaa juuri omassa arjen työssä. Sitoutuminen tuo vaikuttavuutta.

Haastatteluissa tuotiin esille, tarpeettoman palautteen käsittelystä pitää luopua. Jos kerättyä palautetta ei voida hyödyntää, sitä ei ole tarpeen kysyä. Huomioitava on, että asiakkailta voidaan saada palautetta, joka ei ole varsinaista palautetta siten kuin se organisaatiossa palautteena ymmärretään. Tämän kaltaiset sisällöt, esimerkiksi koko sairaushistorian kuvaukset, pitää voida ohjata (sikäli kun kohdeyksikkö tunnustetaan) yksikköön hyödynnettäväksi ja samalla poistettavaksi kokonaan palautejärjestelmästä. Ajan ja resurssien käyttäminen oikein ja hukkaa välttäen tuo vaikuttavuutta palautteiden käsittelyroolissa toimiville. Kun aikaa saadaan säästettyä oikealle (palaute-)tekemiselle, voidaan asiakkaalle tuottaa kokemus kuulluksi tulemisesta. Asiakas saa vastauksen, josta on hänelle hyötyä.

Yhteinen ymmärrys on, että palautteesta saatavien tunnuslukujen pitää olla julkisesti jaettavissa. Annetun palautteen pitää johtaa toimiin tarkoittaen, että usein toistuvat yksikköriippumattomat palautteiden aiheet käsitellään yli organisaatorajojen. Myös yksittäinen palaute on merkityksellinen ja tarvittaessa myös sen pohjalta pitää tehdä toiminnan korjausliikkeitä. Palautteella saatua tietoa pitää kyetä jakamaan organisaation sisällä ja palautteella aikaan saatujen toimien pitää olla läpinäkyviä. Palautetietoa voidaan hyödyntää brändin vahvistamisessa, mainittiin eräässä haastattelussa.

Kaikki haastatellut nostivat esiin nykyisen asiakaspalautejärjestelmän käytettävyyden. Hyödynnettävyyden näkökulmasta palautejärjestelmän käyttöliittymän käytettävyys on merkittävä tekijä, sekä palauteprosessissa toimiville kuin asiakkaillekin. Yhteinen näkemys on, että palautteen antamisen pitää olla helppoa ja palautteen käsittelyn sekä tarvittaessa ohjaamisen ja jakamisen pitää olla vaivatonta. Yhtenä ajatuksena todettiin, että käyttöliittymäsuunnittelulla voidaan tuoda apua ja helppoutta arkeen, koska sillä voidaan vaikuttaa käytettävyyteen ja tuoda palautejärjestelmän käyttöön houkuttelevuutta ja hyödyn näkökulma. Visuaalisuudella voidaan tuo lisäarvoa järjestelmän käyttämiseen ja mahdollistaa mielekkäämpi järjestelmän käyttökokemus.

Erään haastateltavan näkemyksen mukaan asiakkaan palautteen antamisen kokemukseen vaikuttaa myös se, että käytettävissä pitää olla monikanavaisuuden tuki, jolla

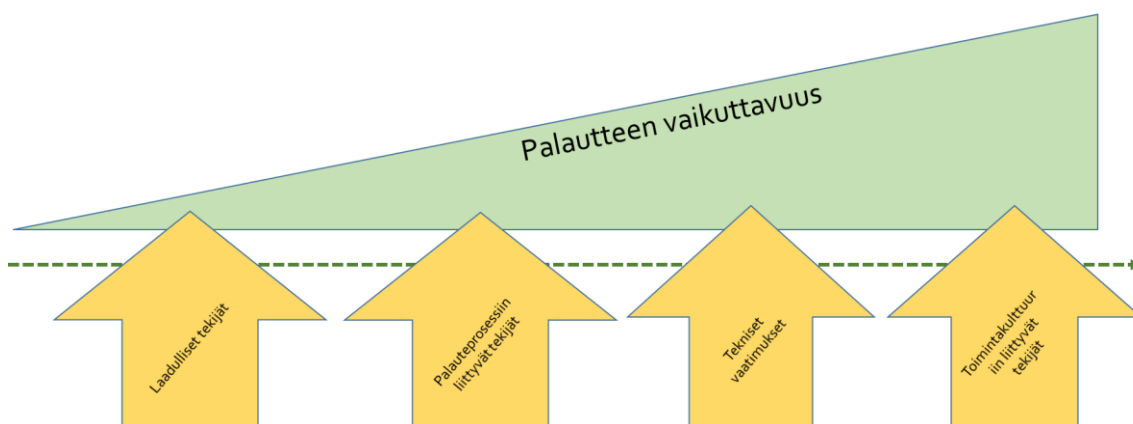
tässä tarkoitetaan mahdollisuutta antaa palaute välineriippumattomasti (älypuhelimella, paperilla, suullisesti, tarvittaessa muillakin keinoin). Teknologian tai digitaalisuuden tavoitteen ei pidä rajoittaa organisaation kyvykkyyttä ottaa palautetta vastaan. Haastatteluissa koettiin, että käytössä pitää olla vain yksi järjestelmä, jossa palautteita käsitellään.

Haastateltavien yhteinen kokemus oli, että yksittäisten palautteiden pitää ohjautua vaivattomasti käsittelyyn kohdeyksikköön, mutta samaan aikaan palautteista pitää nousta yhteisiä teemoja tai sisältöjä, jotka koskevat laajempaa hierarkkista rakennetta kuin yksittäistä yksikköä. Keskusteluissa ymmärrettiin, että tämä edellyttää, että organisaatiossa on määritelty palauteteemojen käsittelyyn toimintamalli. Yhteinen toimintamalli luo vaikuttavuutta ja tehokkuutta toimintaan. Tällöin teematason palautteet voidaan ohjata käsittelyyn muuallekin kuin yksikköön, jossa palautteeseen johtanut kohtaaminen on tapahtunut. Etenkin diagnoosipohjaisen palautemallin käyttöönotto edellyttää sitä, että palautteisiin liittyvää organisaatiokulttuuria kehitetään suuntaan, jossa jokin tietty yksikkö ei ”omista” palautetta, vaan asiakaskokemusta kehitetään koko asiakkaan hoitopolun näkökulmasta.

Haastatteluissa selvisi, että yksi asiakaspalautteen vaikuttavuutta lisäävä tekijä on raportointisisältöjen tuottamisen helppous. Nykyisellään perusraportti saapuu automaattisesti sähköpostiin ottamatta kantaa siihen, mikä raportin vastaanottajan rooli tai tarve on. Tiedon hyödynnettävyyttä lisääisi mahdollisuus määritellä tarvelähtöisiä raportteja ja otantoja palautteiden tunnusluvuista. Haastateltavien yksiköillä ei ole tarvetta, saati aikaa päivittäiseen raporttien seurantaan. Raportoituvan tiedon pitää olla mahdollisimman oikeaa, reaaliaikaista ja ajantasaista, jotta nopealla vilkaisulla voidaan tuottaa tilannetietoa niin yksikölle kuin organisaation johdollekin. Samaan aikaan datan pitää mahdollistaa pureutuminen yksikötason palautesisältöön. Toimiva raportointi tuo vaikuttavuutta, mutta edellyttää datan käsiteltävyyttä ja visuaalisuutta.

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tehdyn teoreettisen tutkimuksen ja haastatteluiden pohjalta tunnistettiin tekijöitä, joita kehittämällä saadaan lisättyä palautteen vaikuttavuutta kohdeorganisaatiossa. Tekijät voidaan jakaa neljään pääluokkaan: laadulliset tekijät, palauteprosessiin liittyvät tekijät, tekniset vaatimukset ja toimintakulttuuriin liittyvät tekijät. Kuviossa 8 on visuaalisesti esitetty vaikuttavuutta lisäävät pääluokat suhteessa aikaan. Palautteen vaikuttavuus kasvaa suhteessa aikaan, kun tunnistettuihin tekijöihin kohdistetaan kehitystoimia.



Kuvio 8. Palautteen vaikuttavuuden lisääminen suhteessa aikaan.

8.1 Laadulliset tekijät

Palautteiden sisältöön ei ole mahdollista vaikuttaa siltä osin kuin ne kirjataan vastauksena avoimeen kysymykseen tai suorana palautteena. Palautteiden laadulliset tekijät eivät voi siis kohdistua palautteen sisältöön, vaan siihen miten palautetta prosessissa käsitellään.

8.1.1 Luotettavuus

Palautteen hallinnan prosessissa työskentelevien pitää voida luottaa siihen, että toimintamalli tuottaa tasalaatuista ja luotettavaa sisältöä. Palautteita ja niiden keräämistä

pitää tarkastella kriittisesti. Palautteella pitää olla tarkoitus ja tarve. Liian monet kyselylomakkeet ja sähköiset kyselyt johtavat helposti siihen, että asiakas kyllästyy ja jättää vastaamatta. Tiedon luotettavuus kärsii kyllästymisestä.

Palauteprosessin pitää olla laadullisesti vahvaa. Sisältöjen analysointia tehdessä lopputuloksen, raportin, pitää tuottaa vastauksia niihin tarpeisiin, joilla tehdään tiedolla johtamista ja toiminnan kehittämistä. Raporttisisällön pitää olla muokattavissa siten, että kukin tietoa käsittelevä saa sen tiedon, jota pystyy hyödyntämään ja josta on hänelle tai hänen yksikölleen hyötyä. Tarpeettomia raportteja ei kannata generoida.

Palautteen antajalle luotettavuus ilmenee varmuutena siitä, että hänen palautteensa päätyy kohteeseen ja että hänen palautteensa käsitellään asianmukaisesti. Palautteen antajalle pitää syntyä tunne siitä, että hänen palautteellaan on merkitys ja että hän saa pyytäessään vastauksen kohtuullisessa ajassa.

8.1.2 Häiriökysynnän minimoiminen

Häiriökysynnällä tarkoitetaan tilannetta, jossa hoidollisen palvelun saanut asiakas palaa uudestaan asiansa tiimoilta saadakseen palvelun, jolla hänen alkuperäinen ongelmansa olisi voitu ratkaista. Häiriökysynnäksi voidaan luokitella tilanteet, joissa palvelun saaminen on viivästynyt ja asiakas haluaa tiedustella, milloin hänen hoitonsa alkaa. Hoidosta saatu tieto voi myös olla puutteellista, jolloin asiakas kokee tarpeelliseksi ottaa yhteyttä saadakseen tarvitsemansa lisätiedon. Tällöin tiedusteluun vastaamiseen käytettyä aikaa käytetään häiriökysynnästä nousseen epäselvyyden hoitamiseen. Häiriökysyntä heijastuu myös asiakaspalautteiden sisältöön, sillä kokemukseensa tyytymättömän kirjaa herkemmin palautteen. (Sote-uudistus, 2021.) Jos häiriökysyntä saadaan vähennettyä minimiin, asiakaskokemus on positiivisempi eikä häiriökysynnästä kummunneen palautteen käsittelyyn ole tarpeen kohdistaa resursseja. Karkeasti voitaneen yleistää, että palaute voi olla yksi häiriökysynnän ilmenemismuoto, sillä hoidosta tai sen viiveestä tai virheestä saatu palaute pitää käsitellä. Käsittely vie aikaa varsinaiselta hoidolliselta työltä, koska palautteen käsittelyä tekevät hoitotyön ammattilaiset.

Häiriökysynnän vähentämiseksi niukkojen resurssien sote-ympäristössä pitää olla tietoinen tarpeen ja kysynnän suhteesta sekä siitä, miten tarpeisiin vastataan ja miten niihin kannattaa vastata (Torkki, 2022). Jos organisaatiossa hyväksytään kasvava palautteiden määrä, pitää samalla tunnistaa ne resurssit, jotka palautetta asiakasrajapinnassa käsittelevät. Palautteiden pitää olla siten laadullisesti hyödynnettävissä, että resurssien käyttö on kannattavaa.

PSHP:n asiakkuuskertomuksessa vuodelta 2021 kerrotaan, että asiakkaiden kirjaimista palautteista 39 prosenttia oli moitteita, 36 prosenttia sisälsi kiitoksen ja kehitysideoita oli kirjattu 25 prosentista palautteita (Tays, 2021).

Jos organisaation toimintaa olisi mahdollista ohjata ja kehittää proaktiivisesti siten, että asiakkaan kokemuksesta ei kumpuaisi lainkaan moitteita tai että kehittämisen kohteet tunnistettaisiin jo ennakkoon, suuri määrä palautteita voisi jäädä vastaanottamatta. Kuitenkaan häiriökysynnän hillitsemiseksi ei ole kannattavaa rakentaa erillistä toimintamallia. Kaiken tekemisen pitää pohjautua sellaiseen laatutavoitteeseen, että häiriökysyntä ei työllistä ja että se minimoidaan.

8.2 Palauteprosessiin liittyvät tekijät

8.2.1 Monikanavaisuus

Vaikka PSHP:n strategiassa on mainittu tahtotila toimia digitaalisesti, digitaalisuus ei voi kaikilta osin syrjäyttää palautteen keruun perinteisiä menetelmiä. Asiakaskunnassa on henkilöitä, jotka eivät käytä älypuhelinta tai muita digitaalisia välineitä. On syytä muistaa, että saavutettavuusdirektiivi (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2016/2102) edellyttää viranomaisten tuottamien digitaalisten palveluiden olevan saavutettavia.

Yhdenvertaisuutta (<https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>) on syytä toteuttaa myös palautteen keruussa. Monikanavaisella palautteen keruulla mahdollistetaan laajasti PSHP:n asiakaskunnan asiakaskokemuksen keruu. Asiakasraadeilta saa-

tava tieto on palautteena yhtä arvokasta kuin palautelomakkeella annettu tieto. Monikanavaisuutta aidosti toteutettaessa voisi miettiä, miten esimerkiksi ruumiillisen, henkisen, älyllisen tai aisteihin liittyvän vamman saaneet asiakkaat voitaisiin ottaa osaksi aktiivista palautteen keräämistä.

8.2.2 Tietojen ajantasaisuus ja toimintamallin läpinäkyvyys

Organisaation sisäisissä palautteen hallinnan prosesseissa on kiinnitettävä huomiota siihen, että organisaatiohierarkian tiedot ja asiakaspalautejärjestelmään linkitetyt palautteen käsittelyn henkilöiden tiedot ovat ajan tasalla. Puutteelliset tai täysin virheelliset tiedot viivästyttävät palautteen käsittelyä ja voivat johtaa tilanteeseen, jossa oikean toimipisteen tai yksikön tunnistamiseen menee enemmän aikaa kuin varsinaisen palautteen käsittelyyn olisi mennyt. Organisaatietietojen pitää noudattaa sairaanhoitopiirin kulloisen toimi- ja vastuualuerakennetta. Tämä edellyttää teknistä rajapintaa tietoja sisältävään tietokantaan tai järjestelmään. Käsin ja pyynnöstä tehtävä ylläpidollinen työ pitää minimoida.

Toimintamallin läpinäkyvyys edellyttää, että palautteen antaja ja organisaatio ovat tietoisia siitä, miten annettu palaute etenee palauteprosessissa ja mihin palautteella voi vaikuttaa.

8.2.3 Palauteen omistajuus ja palautteesta luopuminen

Yksittäisellä palautteella pitää olla omistaja, joka vastaa siitä, että käsittely toteutetaan määritellyn toimintamallin mukana. Omistajuus tuo mukanaan käsittelyvastuun, mutta samalla myös oikeuden ja mahdollisuuden vaatia kehittämis- tai korjaustoimia yksittäisen palautteen (tai teematason palautteiden) pohjalta.

Palautteesta pitää voida luopua. Ne palautteet, jotka eivät sellaisenaan tuota lisäarvoa kehittämistoimintaan tai eivät sisällä asiakkaan yhteydenottopyyntöä, pitää jättää järjestelmän käsiteltäväksi. Järjestelmän pitää kyetä tuottamaan palautteista koosteita, joiden avulla tunnistetaan organisaatiotason onnistumisia tai kipupisteitä.

8.3 Tekniset vaatimukset

8.3.1 Käyttöliittymä

Asiakaspalautejärjestelmän käyttöliittymän pitää noudattaa hyvää käyttöliittymäsuunnittelua, jotta se palvelee parhaalla mahdollisella tavalla kaikki palautteiden parissa työskenteleviä. Intuiitiivinen järjestelmätoteutus mahdollistaa positiivisen käyttökokeimuksen eikä edellytä kurssin tai käyttöohjeen syvällistä läpikäyntiä. Suuri osa palautteita käsittelevistä henkilöistä on sairaanhoidon ammattihenkilöstöä, jolloin heidän vahvin kompetenssinsa kohdistuu hoitotyöhön eikä järjestelmäosaamiseen.

Käyttöliittymää validoitaessa tai suunniteltaessa on ymmärrettävä, kuka on toteutuksen käyttäjä, mitkä ovat käyttäjän tarpeet ja tavoitteet (Grant, 2018, s. 2). Käyttöliittymäsuunnittelun prosessissa ratkaistaan liiketoiminnan ongelmia ja haasteita käyttäjän näkökulmasta, jolloin saavutetaan liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. On ymmärrettävä, kuka järjestelmää käyttää, mitä käyttäjät haluavat ja mitä käyttäjät tarvitsevat. Käyttäjän näkökulma on kehittämisen lähtökohta. (Nichols & Chesnut, 2014, s. 37.) Palvelumuotoilu mahdollistaa käyttäjien osallistamisen käyttöliittymän ja järjestelmän kehittämiseen. Mallissa määritellään ongelma ja ymmärrys tavoitteista. Osallistavassa tutkimusvaiheessa luodaan yhteinen ymmärrys siitä, mitä kehitetään ja mitkä ovat käyttäjien tarpeet. Suunnittelussa tehdään nopeita konsepteja ongelman ratkaisuksi. Valittua mallia testataan tuotannossa hyödyntäen sekä asiakkaita että kohdeorganisaation henkilökuntaa. Käyttökokemuksen pohjalta tehdään arviointia, jonka pohjalta kehittämistä voidaan tarvittaessa jatkaa. (Tuulaniemi, 2011, s. 128.)

8.3.2 Raportoinnin mahdollisuudet

Tarpeeseen perustuva raportointi, datan koostaminen ja analysointi ovat perusedellytyksiä palautteen vaikuttavuuden lisäämisessä. Palaute pitää voida hyödyntää, jotta se luo vaikuttavuutta. Organisaatiossa käytössä oleva palautteiden automaattinen raportointi ei tuota sitä lisäarvoa, jota datan käyttäjät arvostavat. Palauteraportoinnin automatiikan pitää tuottaa selkeät määriteltävissä olevat perustiedot ja niihin liitettävät tar-

vepohjaiset lisäinformaatiot. Raporttien sisällön räätälöitävyys mahdollistaisi tilanteen, jossa toimi- tai vastuualue tai yksikkö saisi juuri omaan tarpeeseensa sopivan tiedon palautteista. Raportoinnissa pitää huomioida myös, että kaikki toiminnot eivät kaipaa viikoittaista tai kuukausittaista dataa, vaan käsittelymallia voi tukea parhaiten kvartaaliraportointi.

8.3.3 Tekoäly osana palautteen käsittelyn prosessia

Tekoälyä voidaan hyödyntää osana palautteen käsittelyn prosessia. Sitä voidaan käyttää palautteiden reaaliaikaiseen strukturoimattoman sisällön analyysiin. Markkinoilla on muutamia tekoälyä kehittäviä yrityksiä, joiden mukaan tekstisisällöistä on mahdollista tunnistaa teemoja, jotka kulloinkin puhuttavat asiakasta. Tekoäly osaa ottaa kantaa jopa siihen, onko palautteen sisältö sävyllään positiivinen vai negatiivinen. Tekoäly osaa myös oppia. Teemaan kohdistuvat ihmisen tekemät muutokset heijastuvat tekoälysovelluksen logiikkaan tuottaen entistä parempaa ja kohdennetumpaa data-analyysia organisaation käyttöön.

8.4 Toimintakulttuuriin liittyvät tekijät

8.4.1 Strategia

Strategia ohjaa organisaation tahtotilaa ja matkaa kohti määriteltyä päämäärää. Ei riitä, että on olemassa johdon asettama ylätason strateginen kuvaus, vaan se pitää sanoittaa ja kertoa kaikille, jotka työskentelevät organisaatiossa. Jokaisen pitää tietää ja tiedostaa, mitä strategiassa kuvattu tarkoittaa juuri omassa toimenkuvassa ja arjen työssä. Strategian pitää kertoa mitä tehdään, jotta tavoitteet saavutetaan.

Strategia pitää ymmärtää oman työn näkökulmasta. Strategian ymmärtämistä voi lähestyä neljässä vaiheessa:

1. tiedän, mikä organisaationi strategia on
2. ymmärrän mitä organisaationi strategialla tavoitellaan
3. sisäistän, mitä organisaationi strategialla tavoitellaan
4. osaan soveltaa määritellyn strategian omaan arkeeni.

(Kamensky, 2015, kappale 2.2.)

8.4.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtaminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että johtamisen valinnat perustuvat käytettävissä olevaan dataan. Palautteen hallinnan toimintamalli tuo asiakaskokemuksesta arvokasta ja suurelta osin hyödynnettävissä olevaan tietoa. Palautteista saatavan tiedon pitää olla sellaisessa muodossa, että sitä voidaan hyödyntää ja sillä tasolla, että siitä on johdolle hyötyä.

Palautteista saatavan datan analysointi tiedolla johtamisen tueksi kannattaa automatisoida. Tiedon tasalaatuisuus ja palautteiden teemojen tunnistaminen tuottavat lisäarvoa johtamiselle ja ovat automatiikan tai tekoälyn mahdollistamia toiminnallisuuksia. Tiedolla johtaminen edellyttää koko prosessin oikeellisuutta ja varmuutta siitä, että palautteen hallinnan prosessi toimii määritellyn mukaan. Esimerkiksi, organisaatiohierarkiaan kohdistuva määrittelyvirhe heijastuu virheenä tai kertautuvana virheenä tiedolla johtamisessa hyödynnettävään tietosisältöön.

8.4.3 Asiakaskokemuksen ymmärtäminen osana omaa työtä

Asiakaslähtöinen toiminta hoitotyössä mahdollistaa niin palvelutuotannon kustannustehokkuuden kuin asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyyden. Tuotetuilta hoitotyön palveluilta edellytetään aiempaa enemmän kyvykkyyttä vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia oikeuksistaan ja tiedostavat roolinsa verovaroin tuotettujen palveluiden käyttäjinä. Terveyspalveluiden käsitelmäärittelyssä on tunnistettu, että palveluita käyttävien asiakkaiden äänen pitää kuulua käyttämiensä palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä. Asiakas ei ole pelkkä palvelun loppukäyttäjä, vaan hän on palvelutapahtumansa (hoito) aktiivinen ja yhdenvertainen osallinen. Asiakkaita on haluttu osallistaa hoitotyön palveluiden kehittämiseen, koska palvelut on koettu etäisiksi ja kankeiksi. (Helminen & Armanto, 2020, s. 33, 35-37, 39.)

Kun sairaanhoitopiirin asiakastyössä ymmärretään asiakaskokemuksen merkitys, on helpompaa tiedostaa palautteen merkitys. Asiakkaan kiitos on aina helppo ottaa vastaan, mutta rakentavan palautteen hyödyntäminen ja siitä oppiminen mahdollistavat toiminnan kehittämisen.

8.4.4 Vastuullinen liiketoiminta

Yritysvastuun osa-alueita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Taloudellisen vastuun elementtejä ovat kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus ja tuotto-odotuksiin vastaaminen. Yritysvastuuseen sisältyvät myös vastuun toimia eettisesti oikein ja se luo pohjan sosiaaliselle ja ympäristövastuulle. Ympäristövastuulla tarkoitetaan kyvykkyyttä toimia luonnonvaroja säästäen ja luonnon monimuotoisuutta turvaten. Sosiaalinen vastuullisuus liittyy ihmisiin ja ihmisten johtamiseen. Yritys on sosiaalisesti vastuullinen silloin, kun sen toimet aiheuta negatiivista vaikutusta sen sidosryhmiin eli työntekijöihin, asiakkaisiin ja muihin toimintaympäristön ihmisiin. (Liappis ym., 2019, s. 10.)

Tays tavoittelee vastuullisuuden edelläkävijän roolia ja vastuullisuus on määritelty yhdeksi eettiseksi periaatteeksi. Vastuullisena toimijana Tays lupaa antaa arvostavaa palvelua ja turvallista hoitoa asiakkaalle. Mainittua vastuullisuuden osa-aluetta mitataan käytössä olevilla palvelukokemusmittareilla, joiden tuloksista on raportoitu julkisesti organisaation www-sivuilla. (Tays, 2021.)

Kun organisaatiossa tiedostetaan vastuullisuuden periaatteet, on kunkin työntekijä helpompi olla osa vastuullista organisaatiota ja toimia tunnistettujen periaatteiden mukaan. Vastaanotettu palaute on osa vastuullisen liiketoiminnan mittaristoa ja se tuottaa vaikuttavuutta, kun se voidaan tuottaa juuri oikealla tavalla vastuullisuuden mittaamisen tarpeisiin.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten asiakaspalautteen vaikuttavuutta ja hyödynnettävyyttä voidaan vahvistaa kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyö vastaa asetettuun pääkysymykseen, koska tutkimus tuotti tietoa toimista ja vaatimuksista, joiden avulla asiakaspalautteen hallinnan toimintamallia voidaan kehittää ja lisätä palautteelle vaikuttavuutta riippumatta palautteen lähteestä tai sisällöstä.

Työssä selvitettiin vastaukset määriteltyihin tuki-/lisäkysymyksiin. Tiedossa ovat asiakaspalautteen hallinnan tavoitteet sekä nykytila sekä hyödynnettävyyden että käsittelyprosessin näkökulmasta.

Haastattelujen voidaan todeta tuottaneen luotettavaa tietoa, koska suurimmalta osin vastauksista tunnistettiin yhteisiä asiakaspalautteen käsittelyn toimintamalliin liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Kutakin haastatteluun lupautunutta asiantuntija haastateltiin erikseen, jolloin toisen antamat vastaukset eivät johdatelleet tuottamaan systemaattisesti samankaltaisia vastauksia. Haastateltavien määrä oli riittävä, koska opinnäytetyön haastattelujen ulkopuolellakin käydyt keskustelut asiakaspalautteen käsittelystä ovat tuottaneet sisällöltään vastaavaa tietoa ja ymmärrystä kehittämisen tarpeista.

Työn kohdeorganisaatiolle raportoitavat kehittämissuositukset tuottavat tavoitteen mukaisesti tiedon siitä, miten ja millä toimin palautteen vaikuttavuutta voidaan lisätä. Tiedot kerättiin sekä teoreettisen tutkimuksen pohjalta, että haastatellen kohdeorganisaatiossa palautteen käsittelyn eri rooleissa työskenteleviä asiantuntijoita. Saadun tiedon pohjalta voidaan todeta, että opinnäytetyössä esitettyihin kysymyksiin.

Asiakaskokemus linkittyy organisaation strategiaan tavoitteisiin. Strategialla ohjataan toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Asiakastyytyväisyys on yksi mittareista, jonka avulla voidaan tunnistaa strategiassa onnistuminen. Jotta organisaatiossa tiedetään, miten asiakas on saamansa palvelun kokenut, on tarpeen kerätä ja analysoida asiakaspalautteita. Saatua tietoa toimii yhtenä tiedolla johtamisen syötteistä mahdollistaen sekä henkilöstön että toiminnan kehittämisen. Mitä tehokkaammaksi, resursseja ja aikaa

säästäväksi, palautteiden käsittelymalli rakennetaan, sitä helpompaa on toimia prosessissa palautteen antajana, tallentajana, luokittelijana, käsittelijänä, analysoijana ja lopulta hyödyntäjänä. Järjestelmän rajoitukset eivät saa toimia prosessin hidastajina, vaan teknologisen toteutuksen pitää vastata niihin tarpeisiin, jotka pohjautuvat asiakaspalautejärjestelmän käyttäjien tietoon ja kokemuksiin.

Koska työ on tehty Pirkanmaan Sairaanhoidopiirin asiakaspalautejärjestelmän nykytilaan nojaten, kaikki työssä tunnistetut kehittämisen kohteet perustuvat asiakaspalauteprosessissa työskentelevien kokemukseen ja näkemykseen siitä, miten palautteiden hallinta olisi entistäkin sujuvampaa ja palautteet entistäkin hyödynnettävämpiä. Näin voidaan todeta, että työn tulokset ovat hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa. Pirkanmaan Sairaanhoidopiirin tuottamien palveluiden siirtyessä vuoden 2023 alussa Pirkanmaan hyvinvointialueen vastuulle, tässä opinnäytetyössä tehty tutkimustyö voidaan hyödyntää myös hyvinvointialueen asiakaspalautteiden hallintaa koskevassa suunnittelu- ja toteutustyössä. Opinnäytetyössä todetut havainnot ovat suurimmalta osin liiketoimintariippumattomia, joten hyödynnettävyys ei rajaudu pelkästään erikoissairaanhoidon asiakaspalauteprosessin tarpeisiin. Työn tuloksia voidaan hyödyntää ajattelun apuna millä tahansa liiketoiminnan alueella.

LÄHTEET

Comet. 2020. Haettu 13.5.2021 osoitteesta <https://www.comet-initiative.org/>

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2016/2102, annettu 26 päivänä lokakuuta 2016, julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saatavuudesta (ETA:n kannalta merkityksellinen teksti). EUVL L 327, 2.12.2016, s. 1—15. <http://data.europa.eu/eli/dir/2016/2102/oj>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Alma Talent.

Grant, W. (2018). 101 ux principles : A definitive design guide. Packt Publishing, Limited. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=5507764>

Heliskoski, J. & Humala, H. & Kopola, R. & Tonteri A. & Tykkyläinen, S. (2018) Vaikuttavuuden askelmerkit. <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>. Sitra.

Helminen, J. & Armanto, A. (2020). Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa (1. painos.). Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hoffren, V. & Korkiakoski, K. (17.3.2022). Asiakasymmärrys liiketoiminnan kehittämisen ajurina [webinaari]. <https://asiakaskokemuksenakatemia.fi/>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusu vuori, J. & Aho, A. L. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.

Hyytiälä, H. (10.6.2021). Kuinka tehdä sote-palveluissa parempia asioita, ei vain vanhoja asioita paremmin? <https://soteuudistus.fi/-/kuinka-opimme-tekemaan-sote-palveluissa-parempia-asioita-ei-vain-vanhoja-asioita-paremmin->

ICHOM. 2020. Haettu 10.5.2021 osoitteesta <https://www.ichom.org/>

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. (2011). Onnistu palautteessa. WSOYpro.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2008). Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press.

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Helander, N., Sillanpää, V., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. (2019) Tulevaisuuden tietojohdaminen. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/42_19_Tulevaisuuden_tietojohdaminen.pdf. Valtioneuvosto.

- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). Menesty yritysvastuulla Käsi-
kirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemus-
bisnekseen. Talentum.
- Nichols, K. P., & Chesnut, D. (2014). Ux for dummies. John Wiley & Sons, Incorpo-
rated. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=1674223>
- Nordic Healthcare Group. (6.5.2019). Vaikuttavuuden mittaaminen tekee tuloaan eri-
koissairaanhoidon. <https://nhg.fi/blog/vaikuttavuuden-mittaaminen-tekee-tuloaan-erikoissairaanhoidon/>
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uu-
denlaista osaamista liiketoimintaan. SanomaPro.
- Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikor-
keakouluun. e-Oppi Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät
- Ranne, J. (2014). Anna vaikuttaa! Tee palautteesta vaikuttava! Ai-ai kustannus.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. (2020) Strategiana asiakaskokemus. Docendo.
- Soste. 2021. Järjestöopas. <https://www.soste.fi/jarjestoopas/toiminnan-vaikuttavuus/>
- Tays. (11.10.2021). Asiakkuuskertomus. [https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoito-
piiri/Vastuullisuusohjelma/Asiakkuuskertomus](https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoito-
piiri/Vastuullisuusohjelma/Asiakkuuskertomus)
- Tays. (22.1.2021). Henkilötietojen käsittely asiakaspalautejärjestelmässä.
[https://www.tays.fi/fi-FI/Ohjeet/Palaute/Henkilötietojen_kasittely_asiakspa-
laute\(102256\)](https://www.tays.fi/fi-FI/Ohjeet/Palaute/Henkilötietojen_kasittely_asiakspa-
laute(102256))
- Tays. (25.10.2021). Vastuullisuutta asiakasta varten. [https://www.tays.fi/fi-fi/sairaan-
hoitopiiri/Vastuullisuusohjelma](https://www.tays.fi/fi-fi/sairaan-
hoitopiiri/Vastuullisuusohjelma)
- Tays. 2020. Hoidon vaikuttavuuden tutkiminen keskiöön Taysin uudessa tutkimus-
strategiassa. [https://www.tays.fi/fi-FI/Hoidon_vaikuttavuuden_tutkiminen_kes-
kioo\(106418\)](https://www.tays.fi/fi-FI/Hoidon_vaikuttavuuden_tutkiminen_kes-
kioo(106418))
- Tays. 2020. Sairaanhoitopiirin strategia. [https://www.tays.fi/fi-fi/sairaanhoito-
piiri/toiminta_ja_talous/strategia](https://www.tays.fi/fi-fi/sairaanhoito-
piiri/toiminta_ja_talous/strategia)
- Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Haettu 15.3.2022 osoitteesta [https://fin-
lex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101326](https://fin-
lex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101326)
- THL. 2019. Asiakaspalautteen kansallisen keruun yhtenäistäminen.
[https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus/asia-
kaspalaute/asiakaspalautteen-kansallisen-keruun-yhtenaistaminen](https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus/asia-
kaspalaute/asiakaspalautteen-kansallisen-keruun-yhtenaistaminen)

Torkki, P. (5.11.2018). Pitäisikö potilaan näkökulma huomioida vaikuttavuuden mittaamisessa? <https://nhg.fi/blog/pitaisiko-potilaan-nakokulma-huomioida-vaikuttavuuden-mittaamisessa/>

Torkki, P. (n.d.). Etusivu [LinkedIn]. Haettu 15.5.2022 osoitteesta <https://www.linkedin.com/posts/paulus-torkki>

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media.

Valtioneuvosto. 2020. Reittiopas vaikuttavuuteen. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161983/2020_1_%20Reittiopas%20vaikuttavuuteen.pdf

Valtioneuvoston kanslia. 2020. Raportti: Sote- ja työllisyyspalvelujen vaikuttavuuden ohjaamiseen lisää työkaluja. <https://vnk.fi/-/raportti-sote-ja-tyollisyyspalvelujen-vaikuttavuuden-ohjaamiseen-lisaa-tyokaluja>

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.