

Asiakas ensin – kokemuksia sisäisen palvelun laadusta sairaanhoitopiirissä

Marja-Liisa Tuikkanen

Opinnäytetyö

Syyskuu 2017

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (YAMK) yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kansainvälistyvän yritystoiminnan johtaminen

Tekijä(t) Tuikkanen Marja-Liisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Syyskuu 2017
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakas ensin – kokemuksia sisäisen palvelun laadusta sairaanhoitopiirissä		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, Henkilöstöratkaisut, Eeva Aarnio		
Tiivistelmä <p>Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on vietetty vuonna 2017 Potilas/Asiakas ensin -teemavuotta. Voimassa olevan strategian mukaisesti visiona on olla sairaala, jossa potilaat saavat parhaimman asiakaskokemuksen. Jotta ulkoinen palvelu voi toimia saumattomasti, tulee sisäisen palvelun olla kunnossa. Tutkimuksella haluttiin selvittää, millaisena toimi- ja vastuualueet kokevat Henkilöstöratkaisujen vastualueen tarjoaman sisäisen palvelun laadun ja voidaanko sitä kehittää edelleen saatujen vastausten kautta.</p> <p>Tutkimuskysely laadittiin toimeksiantajan näkemysten mukaisesti ja toteutettiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstölle 1.-14.2.2017. Vastaajaksi valikoituivat henkilöstöstä ne, jotka käyttivät Henkilöstöratkaisujen palveluita kyseisenä aikana. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista case-tutkimusta, joka mahdollistaa sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen aineiston käytön. Tietoperustassa kuvattiin sisäisen palvelun laatua, sisäistä markkinointia sekä sisäistä markkinointia johtamisfilosofiana.</p> <p>Henkilöstöratkaisujen sisäisen palvelun laatu koettiin erinomaiseksi. Kuitenkin sisäisen palvelun laadussa koettiin puutteita täsmällisyydessä. Täsmällisyys tarkoittaa kykyä toimittaa sisäinen palvelu välittömästi ja viipymättä pyynnön saavuttua. Täsmällisyys jakautui tutkimuksessa neljään teemaan, eli puhelinpalvelu, oikea-aikaisuus, palvelun selkeyttäminen ja selkeä työnjako. Nämä nousivat tutkimuksen keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi.</p> <p>Sisäisen palvelun laatu ja sen seuraaminen ovat tärkeitä. Laadun mittaamiseen tulee luoda reaaliaikainen palautejärjestelmä. Sairaala Novan toimintamalleja kehitettäessä tulee miettiä, voiko yhteinen palvelupiste sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille toimia vastaanottokeskuksena. Tämä vastaanotto toimisi info-, asiakaspalvelu- ja henkilöstöpalvelupisteenä yhden luukun periaatteella.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sisäisen palvelun laatu, sisäinen markkinointi, johtaminen, sairaanhoitopiiri		
Muut tiedot		

Author(s) Tuikkanen, Marja-Liisa	Type of publication Master's thesis	Date September 2017 Language of publication: Finnish
	Number of pages 87	Permission for web publication: x
Title of publication Customer first – Experiences of Internal Quality Service in a Health Care District		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Central Finland Health Care District, HR, Eeva Aarnio		
Abstract <p>Year 2017 has been a “Patient/Client first” theme year for Central Finland Health Care District. According to the current strategy of the Health Care District, the vision is to be a hospital where the patient/client comes first. In order for external services to work seamlessly, the internal services must work as well. Therefore, the main question was to determine how the personnel perceived the quality of the internal services provided by the HR-department and whether the services could be developed based on feedback.</p> <p>The survey was compiled based on the ideas of the assignor and it was executed among the personnel of Central Finland Health Care District between the 1st and 14th Feb. 2017. The staff members who used the HR services during that time were selected as respondents for this study. Case study was used as a research method, which made it possible to use both qualitative and quantitative data. The theoretical basis of the work focused on internal client service quality, internal marketing and the philosophy of internal marketing.</p> <p>The respondents found the internal client service quality excellent. On the other hand, in their quality was also seen to suffer from the lack of promptness, which is the ability to rapidly react to service requests without delay. In this study, promptness was divided into four categories: phone service, timelines, clarification of the service and the clear distribution of labour. These were also the main development areas.</p> <p>Monitoring the quality of the internal service is important, and to be able to monitor the quality, a feedback system must be created. When creating the working models for Hospital Nova, one must think of the possibility of a shared client service point for both internal and external clients. This reception desk could work as an all-in-one workstation responsible for general information services as well as patient/client and HR services.</p>		
Keywords/tags (subjects) Internal Service Quality, Internal Marketing, Leadership, Health Care District		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Kaikilla työntekijöillä on asiakkaita	3
2	Sisäisen palvelun laatu sisäisen markkinoinnin tutkimusalueena	4
2.1	Keskeiset käsitteet.....	7
2.2	Sisäisen palvelun laatu ja sen ulottuvuudet.....	22
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	30
3	Tutkimuksen toteuttaminen	31
3.1	Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä	31
3.2	Kohdeorganisaatio.....	32
3.3	Menetelmät.....	36
3.4	Luotettavuus.....	39
3.5	Analysointi	43
4	Anna meille palautetta	47
5	Yhden luukun periaatteella.....	59
	Lähteet	69
	Liitteet	73

Kuviot

Kuvio 1.	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden suhteet.....	8
Kuvio 2.	Grönroosin sisäinen asiakasprosessi	19
Kuvio 3.	Laajennettu palveluntuottoketju	28
Kuvio 4.	Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatio.....	32
Kuvio 5.	Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia-kuva	34

Kuvio 6. Sisäiset asiakaskontaktit.....	50
Kuvio 7. Annetut palautteet palvelukokonaisuuksista.....	51
Kuvio 8. Minkälaista palvelua sait Henkilöstöratkaisuista?	53
Kuvio 9. Minkä kouluarvosanan annat Henkilöstöratkaisujen palveluille?	55

Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin tutkimuksia Suomessa	6
Taulukko 2. Sisäisen palvelun laadun tutkimuksia Suomessa.....	7
Taulukko 3. INTSERVQUAL-menetelmän näkökulmat	12
Taulukko 4. Mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijältä vaaditaan	26
Taulukko 5. Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet.....	29

Liitteet

Liite 1. Anna meille palautetta –asiakaspalvelukokemuskysely	73
Liite 2. Miten voimme parantaa asiakaspalveluamme? Aineiston luokittelu Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet Reynoson ja Mooresin mukaan.....	78
Liite 3. Minkälaista palvelua sait henkilöstöratkaisuista? Luokittelu Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet Reynoson ja Mooresin mukaan (1996, 68)	79
Liite 4. Asiakaspalvelukokemus-kyselyn esittely henkilöstöratkaisuissa	80
Liite 5. Saatekirje sähköpostilla välitettäväksi asiakkaille	83
Liite 6. Web-kysely henkilökohtaisten asiakaskontaktien kirjaamiseksi.....	84
Liite 7. Taulukko henkilökohtaisten asiakaskontaktien kirjaamiseksi.....	85
Liite 8. Ohjekirje Henkilöstöratkaisujen henkilöstölle	86
Liite 9. Info-kirje henkilöstöpalvelupisteen asiakkaille	87

1 Kaikilla työntekijöillä on asiakkaita

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä vuosi 2017 on Potilas/Asiakas ensin -teemavuosi. Teemavuoden ja voimassa olevan strategian 2020 mukaisesti sairaanhoitopiirin visiona on olla sairaala, jossa potilaat saavat Suomen parhaan asiakaskokemuksen. Vision toteutuminen vaatii jokaisen työntekijän sitoutumista palveluhenkiseen toimintaan. Palveluhenkisessä toiminnassa tulee ymmärtää, että jokaisella työntekijällä on asiakkaita. Potilas-asiakkaita hoitavat lääkärit ja hoitohenkilöstö. Lääkäreitä ja hoitohenkilöstöä palvelevat (hoitavat) puhtaus-, materiaali- ja tukipalveluissa sekä muissa erityistehtävissä työskentelevät ammattilaiset ja päinvastoin.

Tukipalveluiden palvelusta voidaan nostaa esimerkiksi palkanlaskenta. Tuo tuttu automaatiotoiminto on osa sisäistä palvelutoimintoa, ja siihen liittyy vahvasti sisäisen palvelun laatu. Laadukas sisäinen palvelu tuo asiakkaalleen etua pankkiin maksettuna palkkana oikealle henkilölle, oikea-aikaisesti ja oikein laskettuna. Jos tämän sisäisen palvelun laadussa on ongelmia, palkanmaksu viivästyy ja mahdollisesti tuottaa myös asiakkaalleen menetyksiä. Sisäisen palvelun laadulla on siis merkitystä.

Pelkästään organisaation sisäistä palvelun laatua ei ole Suomessa paljon tutkittu. Sisäisen palvelun laatu on sisäisen markkinoinnin ilmiö, josta Javier R. Reynoso ja Brian Moores ovat luoneet vuonna 1993 *Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet* -luokittelun hotelliliiketoimintaan. Vuonna 1996 he halusivat soveltaa tekemäänsä tutkimusta sairaalamaailmaan, jossa tunnetusti on paljon sisäisiä palvelutoimintoja. Tässä opinnäytetyössä lähdetään Reynoson ja Mooresin jalanjäljille.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Henkilöstöratkaisuille, joka on tukipalveluihin kuuluva vastuualue. Vastuualueen työntekijät ovat sisäisissä asiakaspalvelutehtävissä oman ammatillisen roolinsa mukaisesti.

Opinnäytetyössä selvitetään millaisena Henkilöstöpalvelujen tarjoama sisäisen palvelun laatu koetaan. Meillä jokaisella työntekijällä on asiakkaita.

2 Sisäisen palvelun laatu sisäisen markkinoinnin tutkimusalueena

Opinnäytetyöni kuuluu markkinoinnin tieteenalaan. Jyväskylän yliopiston kauppa- korkeakoulun esittelysivuilla kerrotaan markkinoinnin olevan

”toimintaa, jonka tavoitteena on luoda, välittää, jakaa ja vaihtaa tuotteita tai palveluita, jotka tuottavat arvoa asiakkaille, kuluttajille ja laajimmillaan koko yhteiskunnalle. Se on liiketoiminnan kokonaisvaltainen ja strateginen osa-alue, joka ohjaa yrityksen toimintaa tunnistamalla asiakkaiden tarpeita tähtää arvon luomiseen taloudellisesti ja eettisesti kestäväällä tavalla. Markkinointi tieteenalana on puolestaan liiketaloustieteen alue, joka tutkii asiakkaita, kuluttajia, liiketoimintaa, globaalia markkinaympäristöä ja kilpailua sekä niiden välisiä suhteita monista eri näkökulmista. Markkinointi voidaan jakaa kuluttajamarkkinoinnin ja yritysmarkkinoinnin osa-alueisiin ja toisaalta tuotteiden ja palveluiden markkinointiin.”

(Jyväskylän yliopisto, 2017.)

Markkinoinnin tieteenala tutkimuksena on käynnistynyt kuluttaja- ja yritysmarkkinoinnin kautta 1900-luvulla. Kotler, Kartajaya ja Setiwan kirjoittavat (2011, 17–18) esimerkin kuluttajaan kohdistuvan markkinoinnin kolmesta kehitysvaiheesta. Näitä kaikkia markkinoinnin kehitysvaiheita on edelleen nähtävissä eri yrityksissä. Ensimmäisessä vaiheessa teollistumisen alkuaikoina 1900-luvun alussa organisa-

tiot olivat hyvin tuotantokeskeisiä. Markkinoinnin tehtävä oli myydä tehtaan tuotteita jokaiselle potentiaaliselle asiakkaalle. Lopputuote oli melko yksinkertainen, ja se oli suunniteltu massamarkkinoille. Autotehtailija Henry Fordia lainaten ”Asiakas voi osaa meiltä auton minkä värisenä tahansa, kuhan se on musta!” (Kotler, Kartajaya & Setiwan. 2011, 17–18). Tällaisen tuotantokeskeisen markkinointi-ajatuksen taustalla on pyrkimys tehdä tuotteita mahdollisimman edullisesti ja tuoda voittoa omistajille.

Toinen vaihe alkoi tietoteknisen kehityksen myötä 1970-luvulla. Kuluttajat ovat hyvin tietoisia asioista ja vertailevat tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Kuluttaja määrittelee tuotteen arvon oman mieltymyksensä perusteella. Tässä vaiheessa yritykselle kultainen sääntö ”asiakas on kuningas” on ajankohtainen. Valitettavasti tässäkin markkinoinnin vaiheessa lähestymistapa on hyvin kuluttajakeskeinen ja perustuu ajatukseen, että kuluttaja on passiivinen markkinointikampanjan kohde. (Kotler ym. 2011, 18.)

Markkinoinnin kolmannessa vaiheessa markkinoijat eivät enää voi kohdella asiakasta kuluttajana, vaan henkisenä ja tuntevana ihmisenä. Kuluttajista on tullut yhteistyökykyisiä, kulttuurisesti valveutuneita ja henkisiä. He haluavat samaistua yrityksiin, joilla on sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristön kannalta kestäviä arvoja. Yritykseltä se vaatii omaa vahvaa missiota, visiota sekä arvoja, joiden avulla se haluaa vaikuttaa ympäröivään maailmaan ja ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Verkottuneessa maailmassa yritysten tulee tehdä yhteistyötä yhteistyökumppanien, työntekijöiden ja kuluttajien kanssa. (Kotler ym. 2011, 19–27.) Nämä kuluttajamarkkinoinnin vaiheet on hyvä tiedostaa myös palveluiden markkinoinnin tutkimuksessa. Nämä samat teemat voidaan tunnistaa myös tuotteiden ja palveluiden markkinoinnissa. Yhä enemmän ollaan menossa vuorovaikutukselliseen ja verkottuneeseen suuntaan, jossa korostuvat henkilöstön osallistaminen ja huomiointi.

Suomessa kiinnostus sisäiseen markkinointiin tutkimuksena on vähitellen löytämässä jalansijaa. Taulukkoon 1 on kerätty aiheesta tehtyjä tutkimuksia suomalaisissa yliopistoissa.

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin tutkimuksia Suomessa

Tekijä	Tutkimuksen aihe	Tutkimusmenetelmän suuntaus
Tapio, H. 2008. Pro-gradu. Tampereen yliopisto. Hallinto-tiede.	Sisäinen suhdemarkkinointi ja johtaminen – potentiaalia organisaation sisäiseen johtamiseen ja osaamiseen	Kvalitatiivinen
Kalliomaa, S. 2009. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Johtaminen ja talous.	Sisäinen markkinointi johtamisena – Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta	Kvalitatiivinen
Isotalo, I-M. 2013. Pro-gradu. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Markkinointi.	Sisäinen markkinointi ja henkilöstön työtyytyväisyys Alko Oy:ssä	Kvalitatiivinen
Tiainen, E. 2015. Pro-gradu. Vaasan yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot.	”Tää on palvelutyötä omalle organisaatiolla”. Tapaustutkimus sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta palvelukulttuurin osana strategian toteuttamista	Kvalitatiivinen

Sisäisen palvelun laadun tutkimuksia yliopiston väitöskirjoissa tai ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä Suomesta löytyi yksi, joka on esitelty taulukossa 2.

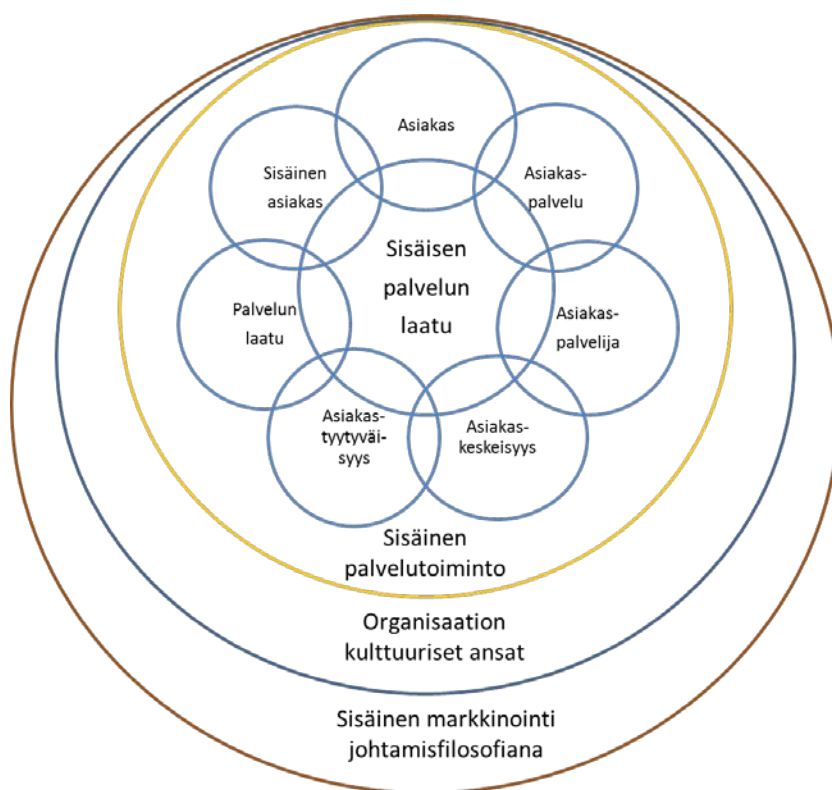
Taulukko 2. Sisäisen palvelun laadun tutkimuksia Suomessa

Tekijä	Tutkimuksen aihe	Tutkimusmenetelmän suuntaus
Auvinen, J. 2016. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma.	Kokemuksia sisäisestä palvelun laadusta ja motivaatiosta ABC-liikennemyymälässä	Kvalitatiivinen

2.1 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeinen ilmiö on sisäisen palvelun laatu. Sisäisen palvelun laatua ei voi kuvata kovin yksiselitteisesti. Keskeisiä käsitteitä pohtiessa tulee vastaan erilaisia näkökulmia, joita voi syntyä tutkijan lähestymistavan mukaan. Jotta voidaan tunnistaa sisäisen palvelun laatu, tulee keskeiset käsitteet avata ja rajata. Opinnäytetyö lähtee ajatuksesta, jossa sisäinen palvelun laatu on keskiössä asiakaskeskeisessä organisaatiossa. Sisäisen palvelun laatuun vaikuttavat keskeyttömänä ketjuna asiakas, asiakaspalvelu, asiakaspalvelija, asiakaskeskeisyys, asiakastyytyväisyys, palvelun laatu sekä sisäinen asiakas. Tämä palveluketju muodostaa sisäisen palvelutoiminnon. Sisäisen palvelun laadun esteitä asettavat organisaation kulttuuriset ansat. Kulttuurisille ansoille haetaan ratkaisuja ja vastauksia

sisäisen markkinoinnin johtamisfilosofiasta. Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden suhteet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden suhteet

Sisäinen markkinointi on tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin tutkimuksen eräs ilmiö. Käsitteen alle sisältyy monenlaisia organisaation sisäisiä toimia, jotka eivät sinänsä ole uusia, vaan uudella tavalla tarkasteltuna antavat uudenlaisen lähestymistavan henkilöstölle palvelu-, asiakas- ja markkinointilähtöisyyteen (Grönroos 2010, 443). Sisäisen palvelun laatu puolestaan kuuluu sisäisen markkinoinnin tutkimukseen.

Sisäisen markkinoinnin käsitettä on käytetty ensimmäisen kerran jo 1970-luvulla. Grönroos viittaa (2010, 474) muun muassa Sasserin ja Arbeitin kirjoittaneen ”töiden myymisestä työntekijöille”. Tämän käsitteen kautta Sasserin ja Arbeitin käsitelivät mm. rekrytointia, koulutusta, motivointia, sisäistä viestintää ja palveluhenkilöstön pitämistä yrityksessä. Tosin tuossa yhteydessä ei käytetty käsitettä ”sisäinen markkinointi”. (Grönroos 2010, 474.)

Sisäinen markkinointi on Kalliomaan (2009, 36) mukaan muodostunut suhdemarkkinoinnin tutkimuksesta. Suhdemarkkinoinnin kenttä on laajentunut yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tarkastelusta kaikkien yritykselle tärkeiden suhteiden tarkasteluun mukaan lukien yrityksen sisäiset suhteet. (Kalliomaa 2009, 36; Morgan & Hunt; Gummesson 1994.) Suhdemarkkinointi on asiakassuhteiden synnyttämistä, ylläpitämistä ja kehittämistä. Markkinoinnin tavoite on suhteen vahvistaminen ja asiakkaiden saaminen uskolliseksi (Kalliomaa 2009, 36; Berry 2005, 57).

Kalliomaa (2009, 46–48) on kerännyt väitöskirjassaan sisäisen markkinoinnin määritelmiä vuosilta 1976–2003. Tässä määritelmiä eri vuosikymmeniltä pääpiirteittäin:

1. *”Sisäinen markkinointi toteutetaan sisäisen markkinatutkimuksen ja töiden uudelleen järjestelyjen kautta tavoitteena kehittää työtä, joka kiinnostaa erinomaisia palvelusuuntautuneita työntekijöitä pysymään organisaatiossa (Sasser & Arbeit 1976).*
2. *Sisäisessä markkinoinnissa työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina ja heidän työtään sisäisinä tuotteina, jotka täyttävät sisäisten asiakkaiden tarpeet ja samalla vievät organisaation tavoitteita eteenpäin (Berry 1987).*
3. *Sisäinen markkinointi on markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen ja niiden teorioiden ja keinojen sovellus, joilla pyritään motivoimaan, saamaan aikaan yhteistyötä ja johtamaan työntekijöitä kaikilla organisaatiotasolla jatkuvasti niin, että työntekijät parantaisivat niin sisäistä kuin ulkoistakin asiakaspalvelua (Benoy 1996).*

4. *Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia- ja johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Sisäinen markkinointi toimii kokonaisvaltaisena markkinointiprosessina, joka varmistaa, että työntekijät toimivat asiakaskeskeisesti ja ovat valmiita ja motivoituneita toimimaan palveluhenkisesti (Grönroos 2001).*
5. *Sisäinen markkinointi on työntekijöiden palkkaamista, kouluttamista ja motivointia niin, että he osaavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin (Kotler 2003)."*

Suomalainen palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin emeritusprofessori Christian Grönroos toi sisäiseen markkinointiin vahvasti mukaan johtamisfilosofian 2000-luvulla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään juuri tähän Grönroosin sisäisen markkinoinnin filosofiaan. Filosofian perusajatus on lainattu Berryilta ja Parasuramanilta ja tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaana. Filosofia pyrkii varmistamaan, että sisäisissä henkilöstökeskeisissä prosesseissa tavoitellaan samoja vaikutuksia sekä ulkoisiin että sisäisiin asiakkaisiin. (Grönroos 2010, 448–449; Berry & Parasuraman 1991, 151.)

Sisäisen palvelun laadun tutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti tutkimaan sitä, miten sisäinen palvelu vaikuttaa ulkoisen asiakkaan eli kuluttajan kokemaan palveluun ja avaamaan hänen näkökulmansa koetusta palvelun laadusta. Reynoso ja Moores (1996, 57) nostavat tästä esimerkkinä esille kolme eri näkökulmaa. Ensimmäisenä he jakavat esimerkiksi Adamsonin (1998), Sanfilippon (1990), Davisin (1991), Militen (1991) ja Jablonskin (1992) ajatuksen siitä, että yrityksen hyvät henkilöstöpalvelut lisäävät ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä. Toisena he viittaavat myös Nagelin ja Cilliersin (1990) sekä Feldmanin (1991) tutkimuksiin, joissa todettiin hyvän sisäisen palvelun laadun vaikuttavan olennaisesti myös ulkoisen palvelun laatuun. Kolmantena he lainaavat Davisia (1991) ja Rowenia (1992), jotka muistuttavat, että hyvä sisäisen palvelun laatu lisää myös yrityksen saamaa taloudellista hyötyä. (Reynoso & Moores. 1996, 57.)

Tässä opinnäytetyössä ei tutkita sisäisen palvelun laadun tuottamaa lisäarvoa ulkoisen asiakkaan eli kuluttajan kokemaan palveluun tai avaamaan hänen näkemyksiään palvelun laadusta eikä sen vaikutusta yrityksen saavuttamaan taloudelliseen hyötyyn. Joten teoria tältä osin voidaan rajata tähän. Todetaan kuitenkin, että sisäisellä palvelun laadulla on merkitystä kuluttaja-asiakkaan kokemaan palveluun, sen laatuun ja yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Sisäisen palvelun laadun tutkimusta, jossa perehdytään selvittämään yrityksen sisäistä palvelukokemusta ja -laatua, on suhteellisen vähän. Kun sisäistä palvelua alettiin tutkia, käytettiin tutkimuspohjana ulkoisessa palveluissa käytettyjä malleja. Tällainen ulkoisen palvelun malli, joka tuotiin sisäisen palvelun laadun tutkimiseen, on SERVQUAL-menetelmä. Menetelmän lanseerasivat Parasuraman, Zeithaml ja Berry vuonna 1988. Tällä ulkoisen palvelun mittaamisen menetelmällä tutkitaan asiakkaan odotusten ja kokemusten välisiä eroja. (Grönroos 2009, 113–114.) SERVQUAL-menetelmän käyttö sisäisen palvelun laadun mittaamisessa kohosi kuitenkin paljon kritiikkiä, myös tutkijoilta itseltään, koska se antoi sisäisen palvelun laadusta liian hyviä tuloksia (Reynoso & Moores 1996, 60).

Frost ja Kumar (2000) kehittivät paremmin sisäisen palvelun laadun mittaamiseen sopivan INTSERVQUAL-menetelmän. Malli pohjautuu Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) kuiluanalyysimalliin sekä Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin (1988) SERVQUAL-malliin. INTSERVQUAL-menetelmässä on olennaisena osana sisäisten palveluntarjoajien ja sisäisten asiakkaiden välisten odotusten tarkastelu toisten palvelua kohtaan. (Frost & Kumar 2000, 366 – 367.)

Taulukossa 3 on esitelty näkökulmia, joita käytetään sisäisen palveluntarjoajan, sisäisen asiakkaan ja sisäisen palvelun laadun välisten kuilujen eroavaisuuksien selvittämiseksi (Frost & Kumar 2000, 366 – 367). Tässä opinnäytetyössä ei käytetä INTSERVQUAL-menetelmää sisäisen palvelun laadun mittarina, joten tarkempi esittely ei tämän opinnäytetyön ongelmien selvittämisen kannalta ole olennaista.

Taulukko 3. INTSERVQUAL-menetelmän näkökulmat

Konkreettinen - ja palveluympäristö (tangibles):	Sisäisen palveluntarjoajan tuottamat fyysiset palvelua auttavat asiat: konkreettiset laitteet, tilat, työkalut, varusteet, henkilöstö ja kommunikaatio välineistö.
Luotettavuus, täsmällisyys (reliability):	Sisäisen palveluntarjoajan ja sisäisen asiakkaan välisen suhteen luotettavuus sekä kyky tuottaa luvatut palvelut luotettavasti ja täsmällisesti.
Reagointialttius, halu auttaa (responsiveness):	Sisäisen palveluntarjoajan halu auttaa sisäistä asiakasta tuottamaan toivotun laatuista palvelua viipymättä sisäisen asiakkaan sitä tarvittaessa. Tärkeiden työhön liittyvien tietojen jakaminen etukäteen.
Vakuuttavuus (assurance):	Sisäisen palveluntarjoajan tieto sekä kohteliaisuus ja hänen kyky ilmaista vakuuttavuutta ja luottamusta.
Empatia (empathy):	Sisäisen palveluntarjoajan tuottama sisäisen asiakkaan yksilöllinen välittäminen ja huomiointi. Ilmapiiri, jossa sisäisen palveluntarjoajan ja sisäisen asiakkaan asenteet toisia kohtaan ovat hyvät.

(Frost & Kumar 2000, 366–367.)

Reynoso ja Moores tutkivat vuonna 1993 *Sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksia*. He tarkastelivat eri osastojen välisten sisäisten asiakkaiden palvelun laatuun vaikuttavia asioita ensin hotelli- ja ravintolaympäristössä. Koska he veivät tämän tutkimusmenetelmän myös sairaalamaailmaan vuonna 1996 Isossa Britanniassa, halusin tutkijana käyttää heidän laatimaansa mallinnusta. Tämä opinnäytetyö tukeutuu Reynoson ja Mooresin *Sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksiin*. Tämä teo-

ria esitellään myöhemmin Sisäisen palvelun laatu ja sen ulottuvuudet -kappaleessa.

Asiakas on Kielitoimiston sanakirjan mukaan liikkeessä, virastossa tai muussa sellaisessa asioiva, jollakin ammatinharjoittajalla jotakin teettävä tai tältä jotakin ostava henkilö tai liike (Kotimaisten kielten keskus, 2017).

Perinteisen näkemyksen mukaan asiakkaat ovat olleet yksinomaan yrityksen ulkopuolelta tulevia, joko yksityisiä henkilöitä tai liikkeitä. Nykyään heidät tunnustetaan ulkoisina asiakkaina. Nykyään asiakas-käsite sisältää myös käsitteen sisäinen asiakas, joka on yrityksen tai organisaation sisällä tapahtuvaa asiakkuutta. Se voi olla yksi työvaihe, yksi osasto tai esimerkiksi tiimi, joka tuottaa tuotteen tai palvelun. Edellisen palveluvaiheen onnistuminen on edellytys seuraavan vaiheen tekemiselle. Sisäinen asiakas on myös asiakas, jolla on omat tarpeensa. (Grönroos 2010, 414.)

Asiakaspalveluille löytyy useita määritelmiä kirjallisuudesta. Nostan tässä esille kolme erilaista. Ensimmäinen niistä on Gummessonin palveluille antama määritelmä, jota Grönroos käyttää: *Palvelut ovat jotain, mitä voi ostaa ja myydä mutta, mitä ei voi pudottaa varpailleen.* (Grönroos 1998, 51.)

Ylikoski puolestaan määrittelee, että palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta. Hän jatkaa, että palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Palvelut ovat usein aineettomia, mutta sisältävät konkreettisia osia, kuten kahvilassa ostettu kahvi ja palkanmaksussa tilille ilmestynyt palkka. Jonottaminen ja odottaminen ovat myös asiakkaalle maksullista. (Ylikoski 1999, 17–20.)

Kolmas määritelmä kuuluu Grönroosille, joka kertoo palvelun olevan aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi. Hänen mukaansa toiminnot tarjotaan ratkaisuuina asiakkaan ongelmiin. Palvelu toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyön-

tekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Grönroos katsoo, että palveluilla on kolme peruspiirrettä:

- *Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista, eivätkä asioista.*
- *Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.*
- *Asiakas osallistuu yleensä palvelun tuotantoprosessiin jossain määrin.*

(Grönroos 2001, 81; 2010, 79.)

Usein palveluiksi mielletään vain niin kutsuttujen palveluyritysten tarjoamia palveluja. Totuus kuitenkin on, että suurin osa nykypäivän yrityksistä tarjoaa palveluja asiakkailleen, sillä esimerkiksi moni hallinnollinen toimi, kuten palkkaus, laskutus tai valitusten kirjaaminen on asiakkaille tarjottavaa palvelua. (Grönroos 1998, s. 49–50.) Honkolan & Jounalan mukaan voidaan sanoa, että kaikkeen yrityksissä tehtävään työhön kuuluu oleellisena osana palvelu, joten kaikki yritykset ovat tavalla tai toisella palveluyrityksiä. (Honkola & Jounela 2000, 13–14).

Asiakaspalvelija on jokainen yrityksen jäsen, joka kohtaa asiakkaita kasvotusten, puhelimen välityksellä, sähköpostitse, tekstiviesteillä tai internetin ylläpitäjänä (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 64–65). Asiakaspalvelijan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi Aarnikoivu (2005, 59) nostaa oikeanlaisen palveluasenteen, asiakkaan odotuksiin vastaamisen sekä niiden ennakoimisen. Laitisen ym. (2001, 54) mukaan asiakaspalvelijan tulee lisäksi osoittaa palveluhalukkuutta, joustavuutta sekä korkeaa ammattitaitoa. Hyvä asiakaspalvelija osaa myös viestiä asiansa selkeästi ja tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Hänellä on myönteinen minäkäsitys eli hän tietää omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa. Hän osaa ilmaista itseään positiivisella tavalla ja näin ollen synnyttää luottamusta asiakkaissa. (Pesonen ym. 2002, 126.)

Asiakaspalvelijan tulee tunnistaa ja tunnustella asiakkaan toiveita ja mielihaluja ja valita oikea lähestymistapa. Jos asiakaspalvelija ei saa palvelutilannetta haltuunsa, se on vaarassa epäonnistua. Asiakaspalvelijan kyky lukea asiakasta syntyy ammatitaidon ja tilanneherkkyyden myötä. (Aarnikoivu 2005, 98.) Hyvä asiakaspalvelija on ylpeä työstään ja ymmärtää oman toimintansa vaikutuksen koko yrityksen maineeseen (Aarnikoivu 2005, 59).

Asiakaskeskeisyys on asenne ja toimintatapa, joka tulee näkyä asiakkaalle. Ylikosken (1999, 40–41) mukaan asiakkaan tulee tuntee, että organisaatio on aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan ja toiveistaan ja että häntä palvellaan hyvin. Asiakaskeskeisyyden edellytyksenä on myös se, että asiakasta ei aliarvioida ja heidän merkityksensä ymmärretään. On tunnettava asiakkaiden suhtautuminen omiin palveluihin. (Ylikoski 1999, 40–41; Rope 1991, 11.)

Asiakaskeskeistä palvelua antavat ihan tavalliset ihmiset, jotka ovat ystävällisiä ja palvelualttiita. He myös tuntevat asiakkaat. Isossa organisaatiossa asiakaskeskeisen kulttuurin luomisessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota tiedonkulkuun, yhteistyöhön, innovatiivisyyteen sekä ihmisten asenteisiin. Hierarkkisen aseman sijaan tulee korostaa asiakaskontakteja. Se tarkoittaa esimiestahon laskeutumista työntekijän asemaan sekä sitä, että esimiehen pitää pystyä tarjoamaan työntekijöilleen apua, jotta he voivat hoitaa menestyksekkäästi asiakaspalvelutehtävänsä. (Juuti 2015, 31.)

Juuti korostaa (2015, 31), että asiakaskeskeinen organisaatio on luova, innovatiivinen ja joustava. Asiakaspalvelua suorittavat henkilöt tietävät rajansa ja vastuunsa. Heillä on oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä, eikä kaikkea tarvitse alistaa esimiehen valtaan. Asiakaspalvelua tekevät ihmiset on koulutettu niin, että he kykenevät tekemään organisaation kannalta hyviä päätöksiä ja samalla antamaan asiakkaalle hyvän palvelukokemuksen. (Juuti, 2015, 31.)

Asiakastyytyväisyys on asiakaskeskeisen organisaation tärkein tavoite. Tällainen yritys pyrkii kannattavaan toimintaan asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta asiakkaiden tyytyväisyyden taso saadaan selvitettyksi, tarvitaan tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tämän selvittämiseksi pyydetään asiakaspalautetta. Kun asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät on selvitetty, voidaan tehdä toimenpiteitä, joilla asiakkaiden tyytyväisyyttä parannetaan. (Ylikoski 1999, 149.)

Tavallisesti asiakastyytyväisyystutkimuksissa kartoitetaan muun muassa, mitä mieltä asiakas on tilojen viihtyisyydestä, yrityksen henkilökunnan ammattitaidosta sekä yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta. Lisäksi selvitetään, tulevatko asiakkaan tarpeet huomioiduksi ja tyydytetyksi. Tutkimuksen antamaa tietoa hyväksikäytetään yrityksen toiminnan suuntaviivoja ja tavoitteita asetettaessa. (Aarnikoivu 2005, 67.)

Asiakkailla on ennakko-odotuksia siitä, millaista palvelua he tulevat saamaan. Lahtinen ym. (2001, 56) ovat jakaneet palveluodotukset seuraavasti:

- *”ihannepalvelu eli asiakkaan mielen mukainen palvelu,*
- *paras koettu palvelu eli parasta palvelua, mitä on koskaan saatu,*
- *odotettu palvelu eli asiakkaan realistinen palveluodotus,*
- *tyypillinen palvelu toimialalla eli alan keskimääräinen taso, ansaittu,*
- *oikeudenmukainen palvelu sekä*
- *hyväksyttävä palvelu eli alin palvelutaso, jota odottaa voi.”*

Asiakas saattaa olla tyytymätön, vaikka tämä alin taso ylittyisikin. Asiakas reagoi herkemmin odotustensa perusteella määriteltyyn huonoon palveluun kuin saamaansa hyvään palveluun. Onkin voitu osoittaa, että harvoin palvelu ylittää ihannetasoa tai edes yltää sille tasolle, vaikka asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. (Lahtinen ym. 2001, 56.) Asiakkaan mielipiteisiin vaikuttavat aina odotukset ja aikaisemmat kokemukset samasta tai vastaavanlaisesta palvelusta. Asiakastyy-

tyväisyys siis ilmaisee asiakkaan tyytyväisyyden tason yrityksen palveluihin. (Lahtinen ym. 2001, 44.)

Epäselvissä ja viivästyneissä aiheuttavissa tilanteissa henkilökunnan toiminnalla on tärkeä merkitys, koska asiakkaat ovat huomattavasti tyytyväisempiä, kun heille informoidaan asioista oikea aikaisesti tai jos heille ei kerrota mitään. Pelkkä informaatio ei kuitenkaan riitä pitämään tyytyväisyyden tasoa vaan vaaditaan asiakkaan eteen tehtäviä pieniä huomioita. Asiakkaiden olo pitää pyrkiä tekemään niin hyväksi kuin tilanteessa on mahdollista. (Grönroos 1998, 72.) Asiakkaan kokema palvelutilanteen hallinta siis lisää asiakkaan viihtyisyyttä sekä tyytyväisyyttä palveluyritystä kohtaan. Jotta organisaatio pystyisi seuraamaan asiakkaidensa muuttuvia tarpeita ja odotuksia, on organisaatiolla oltava palautejärjestelmä. (Ylikoski 1999, 40–41; Rope 1991, 11.)

Palvelun laatu ei koskaan ole samanlainen. Grönroos muistuttaa, että palvelussa on aina mukana ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu. Näiden palvelutilanteiden sosiaalinen suhde on erilainen. (Grönroos 2010, 80–81.) Grönroos jatkaa, että näitä palvelutilanteita voidaan kutsua asiakkaan kokemaksi palvelun laaduksi. Laatu on aina sellainen kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2010, 105.) Kielitoimiston sanakirjan mukaan laatu on sitä, mikä on jollekin ominaista tai jonkin ominaisuudet. Laatu voi olla myös luonne, olemus tai kvaliteetti. (Kotimaisten kielten keskus, 2017.)

Grönroos kirjoittaa, että koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio noudattaa. Asiakas kohtaa palvelun kaksi laadun tekijää: toiminnallinen laatu eli *mitä?* ja tekninen laatu eli *miten?* (Grönroos 2010, 114.) Juuti muistuttaa, että usein asiakkaan kokema huono palvelun laatu ei johdu asiakaspalvelijasta. Tehtävässään asiakaspalvelija joutuu noudattamaan niitä ohjeita, joita organisaation johto ja esimiehet ovat hänelle

antaneet. Nämä ohjeet voivat olla ristiriidassa keskenään ja ohjaavat toimintaa väärään suuntaan. (Juuti 2015, 30.)

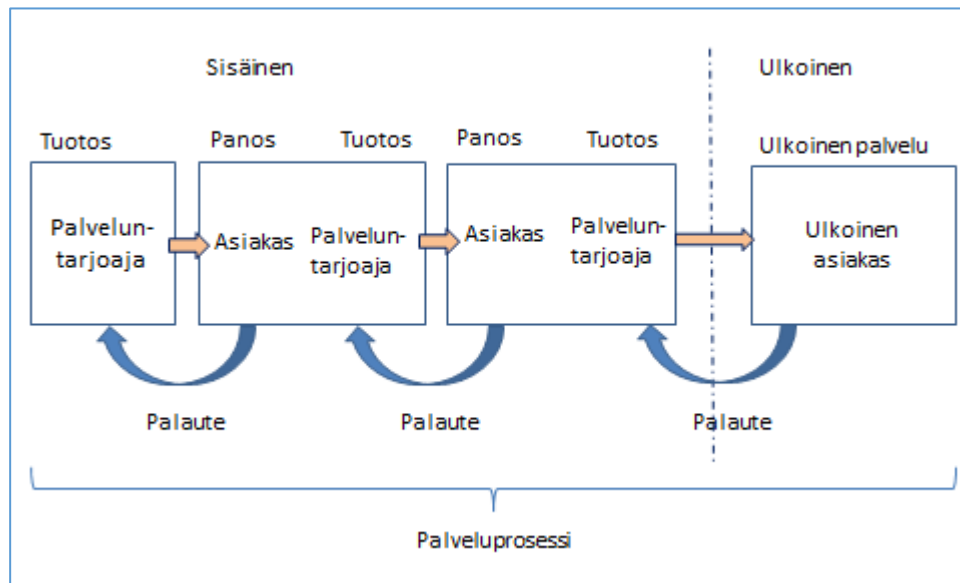
Sisäinen asiakkuus on Grönroosin mukaan käsite, joka tuo asiakassuhteen organisaation sisälle. Jos sisäinen palvelu ei ole hyvää, ulkoinen palvelu kärsii hän muistuttaa. Grönroos jatkaa, että meillä jokaisella työntekijällä on asiakkaita. Monet näistä asiakkaista ovat organisaation sisällä. Tällainen organisaation sisällä työskentelevä työntekijä harvoin näkee ”oikeita” asiakkaita ja kokee helposti palvelevansa vain työkavereitaan ja ettei hänen tarjoama palvelu vaikuta ulkoiseen työpanokseen millään lailla. (Grönroos 2010, 413–415.)

Gremlerin, Bitnerin ja Evansin (1994, 34–37) mukaan Lewis ja Entwistle (1990) määrittelevät työntekijät tai organisaatioyksiköt sisäisiksi asiakkaiksi, jotka hankkivat tuotteita tai palveluita muilta organisaation sisällä. Sisäisen asiakkaan palveluntuottajaa kutsutaan vastaavasti sisäiseksi palveluntarjoajaksi. Työntekijät voidaan määritellä sisäiseksi asiakasryhmäksi, joiden tarpeet tulisi ensimmäisenä tyydyttää tehokkaasti. Sisäisen asiakkaan ja sisäisen palveluntarjoajan välistä suhdetta kutsutaan sisäiseksi palvelukohtaamiseksi. (Gremler, Bitner & Evans 1994, 34 - 37.) Reynoson ja Mooresin (1996) mukaan sisäisen markkinoinnin näkökulmasta katsottuna esimiehet ja alaiset ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita (Reynoso & Moores 1996, 57–59).

Sisäisiä palvelutoimintoja on Grönroosin mukaan jokainen palveluorganisaatio täynnä ja ne tukevat toinen toistaan. Sisäisiä palvelutoimintoja on usein enemmän kuin ulkoisia asiakkaita palvelevia toimintoja. Palvelutoiminnot muodostavat palveluprosessin. Grönroos jatkaa, että sisäisissä palvelutoiminnoissa työskentelevien on usein vaikea tajuta oman työsuorituksensa merkitystä. (Grönroos 2010, 413–415.)

Sisäisiä palvelutoimintoja voi olla yksi tai useita kuten kuviossa 2 esitetään seuraavalla sivulla. Palvelutoiminnot ovat sisäisen palveluntarjoajien sisäisiä asiakkaita:

ne ovat myös palveluntarjoajia toisille sisäisille asiakkaille. Palveluprosessin lopullisena tuotoksena on ulkoisen asiakkaan saama ja kokema palvelu. Kun henkilöstö ymmärtää sisäisten asiakassuhteiden olemassaolon ja merkityksen, sen asenteita on helpompi muuttaa. (Grönroos 2010, 414.)



Kuvio 2. Grönroosin sisäinen asiakasprosessi

(Grönroos 2010, 414.)

Grönroos (2010, 415) kirjoittaa, että sisäisiä asiakkaita on palveltava yhtä hyvin kuin lopullisia, ulkoisia asiakkaita odotetaan palvelevan. Sisäisen asiakkaan kanssa on usein tekemisessä kaksi tai useampia palvelutoimintoja. Silloin on välttämätöntä, että nämä rinnakkaiset prosessit ovat koordinoitu yhdeksi palveluprosessiksi ja että asiakas kokee ne yhdeksi prosessiksi. Jos kukaan ei ole vastuussa sisäisestä

asiakkaasta tällaisessa tilanteessa, häntä juoksutetaan kohtuuttomasti ihmisen luota toisen luo. Organisaatio ei tällöin valitettavasti ota vastuuta palvelusta. Palvelujärjestelmää kehittäessä yksi hyvä keino on kohdistaa asiakaspalvelukontaktit yhdelle tietylle yhteisesti sovitulle vastuuhenkilölle, jolloin asiakas tietää kenen kanssa asioi. Muu osa palveluprosessista hoidetaan sisäisesti taustalla asiakkaan siitä tietämättä. (Grönroos 201, 415.)

Organisaation kulttuuriset ansat ovat Juutin mukaan (2015, 18) asiakaskeskeisen palvelun este. Juuti kirjoittaa, että asiakaskeskeisen ajattelun haittoja ovat organisaation kulttuuriset tekijät eli kulttuuriset ansat, joita on kolme erilaista. Ensimmäinen kulttuurinen ansa on organisaation sisäiset ristiriidat. Ristiriitojen taustalla on usein epäluottamus toista kohtaan. Epäluulo toista kohtaan syntyy tunteesta ja epäilystä, että toinen esim. ajaa omaa etuaan tai kieroilee toisen selän takana. Ristiriitoja usein peitellään ja painetaan villaisella organisaatiossa ja näin estävät työyhteisön tavoitteellisen toiminnan. Epäluulo aiheuttaa myös sen, että työyhteisön jäsenet alkavat nähdä kaiken negatiivisena. Pahimmillaan organisaatiossa aletaan kritisoida kaikkea mitä organisaatiossa tehdään – myös asiakkaita. (Juuti 2015, 25).

Tänä päivänä tietoteknisesti yhdistyneessä ja verkostoituneessa maailmassa organisaatioissa on vielä olemassa jäykkiä tehtävärakenteita sekä eri osastojen välisiä raja-aitoja. Toinen kulttuurinen ansa virittäytyykin juuri tämän hierarkkisyyden myötä. Tunnusomaista tälle ansalle on, että esimiestaso ajaa oman osaston etuja koko organisaation kustannuksella ja/tai kohtelee työntekijöitä aseman – ei tekoi-
jen mukaisesti. Nämä piirteet ja tavat johtavat siihen, että tehtävien ja osastojen raja-aidat alkavat haitata organisaation toimintaa. (Juuti 2015, 25.)

Hierarkkisyyden ansassa nousee usein johtoryhmätyöskentelyssä esille se, että johtoryhmän kokoukset ovat paikkoja, joissa taistellaan siitä, mikä osasto saa resurssensa käyttöönsä. Tämä osastojen välinen valtataistelu haittaa sitä, että nähtäisiin asiakkaiden todelliset tarpeet keskiössä. Valtataistelu usein halvaannuttaa

organisaation oppimisen ja uudistumisen. Tiedonkulku osastojen välillä vaikeutuu ja organisaatiossa tehdään turhia päällekkäistoimintoja asiakaspalveluprosessissa. (Juuti 2015, 25–26).

Kolmas kulttuurinen ansa Juutin mukaan on yksilön itsekkyyks. Organisaatiot tarvitsevat osaajia ja hyviä suorituksia saavuttavia henkilöitä, jotka kykenevät kantamaan laaja-alaista vastuuta. Organisaatiot puolestaan ovat luoneet urajärjestelmiä näiden henkilöiden kiinnittämiseksi työyhteisöön. Nämä järjestelmät saattavat kuitenkin kääntyä organisaatiota vastaan, jos yksilö alkaa ruokkia omaa uraansa organisaation ja asiakkaiden edun kustannuksella. Itsekkyyteen kulttuurisena ansana liittyy myös toinen näkökulma. Jos korkeassa asemassa olevat, omaa uraansa edistävät henkilöt vaihtuvat tiuhaan tahtiin on organisaatio hämmennyksen tilassa. Jokainen ”uraohjus” osaltaan käynnistää sarjan muutoksia organisaatiossa joita ei koskaan saateta loppuun. (Juuti 2015, 26–27.)

Kulttuurisia ansoja voidaan estää hyvällä johtamisella sekä luomalla sisäinen palvelukulttuuri. Bergerin ja Brownellin (2014) mukaan hyvä sisäinen palvelukulttuuri muodostuu kolmesta asiasta. Ensimmäiseksi esimiehen tärkein tehtävä on saada kaikki työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen missio, strategia ja siihen liittyvät toimenpiteet organisaatiossa sekä saada työntekijät käyttäytymään niiden mukaisesti. Toiseksi tulee kehittää palveluorientoitunut johtamistyyli. Kolmanneksi kaikki työntekijät pitää kouluttaa palveluorientoituneeksi viestinnän ja kanssakäymisen kannalta. (Berger & Brownell 2014, 15.) Sisäinen palvelukulttuurin luominen vaatii paljon työtä ja ei synny hetkessä.

Kun sisäinen palvelukulttuuri on luotu, tulee sitä ylläpitää. Bergerin & Brownellin (2014, 16) mukaan Congram (1991) esittää hyvän sisäisen palvelukulttuurin ylläpitämiseen kolme erilaista tapaa, joista ensimmäisenä menetelmien tulee olla palvelumielisyyttä sekä työntekijöiden asiakaskeskeisyyttä korostavia, sekä tukevia. Toisena tärkeänä toimintana tulisi varmistaa, että työntekijät saavat jatkuvasti informaatiota ja palautetta. Viimeisenä työntekijöitä tulisi kohdella samalla

tavalla kuin organisaatiossa oletetaan työntekijöiden kohtelevan heidän ulkoisia asiakkaitaan. (Berger & Brownell 2014, 16.) Hyvää sisäistä palvelukulttuuria luodaan, kehitetään ja ylläpidetään käyttämällä johtamisfilosofiana sisäistä markkinointia.

2.2 Sisäisen palvelun laatu ja sen ulottuvuudet

Liike-elämässä on käynnissä muutos teollisuusajasta kohti palvelutalouden kilpailua. Palvelujen merkitys yrityksen kilpailuvalttina tulee kasvamaan yhä enemmän ja enemmän. Palvelujen merkityksen kasvu on saanut yritykset huomaamaan, että tärkein resurssi on hyvin koulutetut palveluhenkiset työntekijät. Enää ei kilpailla raaka-aineilla, tuotantotekniikalla tai itse tuotteilla vaan työntekijöillä. Mitä enemmän palveluprosesseihin sisältyy tietotekniikkaa, automaattisia järjestelmiä ja itsepalvelua sen tärkeämpää on työntekijän palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys. Liike-elämässä korostetaan nykyään inhimillistä vuorovaikutusta. **Sisäinen markkinointi johtamisen filosofiana** antaa tähän työkaluja. (Grönroos 201, 447.)

Berry ja Parasuraman (1992) mukaan ydintavoite sisäisessä markkinoinnissa uusien työntekijöiden houkuttelu, kehittäminen, motivoiminen, ja pätevien työntekijöiden palveluksessa pitäminen heidän tarpeensa tyydyttävällä tavalla (Berry & Parasuraman 1992, 25). Myös Grönroos (2009) käyttää samanlaista luokittelua. Hän kutsuu työntekijöitä osa-aikaisiksi markkinoijiksi, joita tukemalla organisaation on varmistettava työntekijän palveluhenkisen työpanoksen onnistuminen. Myös koulutus, johdon antama tuki, sisäiset vuorovaikutus-suhteet, sisäinen joukkoviestintä, tietotuki ja sisäisen palvelun normalisointi kuuluvat hänen mukaan sisäiseen markkinointiin. (Grönroos 2009, 451–462.)

Grönroosin (2010) mukaan sisäinen markkinoinnin perusajatus on, että yrityksen ensimmäiset, sisäiset markkinat muodostavat työntekijät. Tälle sisäiselle kohde-ryhmälle on kyettävä ensin markkinoimaan tuotteet, palvelut ja ulkoiset viestintä-kampanjat, jotta markkinointi ulkoisille asiakkaille voi onnistua. (Grönroos 2010, 443.) Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina (Berry ym. 1991, 151).

Sisäisen markkinoinnin perusnäkökulman mukaan:

Työntekijöiden muodostamat sisäiset markkinat saa parhaiten motivoiksi palveluhenkisyteen ja asiakaslähtöisyyteen määrätietoisella menettelyllä, jossa käytetään monenlaisia toimintoja ja prosesseja aktiivisesti, markkinointihenkisesti ja koordinoitusti. Tällä tavalla toimimalla voidaan parhaiten edistää eri osastojen ja prosessien työntekijöiden (asiakaspalvelijat, sisäisiä tukipalveluja tuottavat työntekijät, tiimien vetäjät, työnjohtajat ja esimiehet) välisiä suhteita ja saattaa ne yhdenmukaisiksi asiakassuhteiden ja muiden ulkoisten suhteiden palvelulähtöisen hallinnan ja toteutuksen kanssa.

(Grönroos, 2010, 448.)

Grönroosin (2010, 446) mukaan henkilöstö on aina strateginen resurssi. Riittävä koulutus, myönteinen suhtautuminen sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin, toimivat järjestelmät, tekninen tuki ja esimiehen tuki ovat väylä organisaation menestykseen. Nämä edellä mainitut tekijät ovat sisäisen markkinoinnin työkaluja. Sisäinen markkinointi on johtamisen strategia. Grönroos toteaaakin, että terminä sisäinen markkinointi on huono ja toivoo organisaatioiden muokkaavan nimen oman yrityksen näköiseksi. (Grönroos, 2010, 446.)

Grönroos (2010, 444) kirjoittaa, että sisäinen markkinointi on tuonut yrityksen henkilöresurssin hallintaan kolme uutta näkökohtaa:

1. *”Työntekijät muodostavat ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen tarjoomien (tuotteiden ja palveluiden) ja ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.*

2. *Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen eli vuorovaikutteiseen markkinointiin.*
3. *Yrityksen työntekijöitä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisillekin asiakkaille.”*

(Grönroos 2010, 444)

Grönroos jatkaa, jos ylin johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin strategista merkitystä, toimenpiteisiin ja prosesseihin sijoitetut rahat eivät tuota tulosta. Onnistuminen sisäisessä markkinoinnissa edellyttää ylimmän johdon aktiivista ja yhtämittaista tukea, joka ilmenee puheiden ohella myös käytännön teoissa. Tällöin ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteiden hoitokin voivat onnistua. (Grönroos 2010, 446.)

Sisäinen markkinointi kytkee yrityksen toiminnot yhteen varmistamalla, että jokainen työntekijä kokee liiketoiminnan asiakaskeskeisesti ja on valmis ja motivoitunut toimimaan palveluhenkisesti. Sisäisen markkinoinnin lähtökohtana on organisaation ja sen työntekijöiden sisäisen vaihdon toimiminen tehokkaasti, ennen kuin yritys voi saavuttaa tavoitteensa ulkoisilla markkinoilla. (Grönroos 2010, 447.)

Grönroosin (2010, 446) mukaan sisäisen markkinoinnin painopiste on kaikkien tasojen työntekijöiden väliset hyvät suhteet. Tällaisiin suhteisiin päästään vain, jos työntekijät kokevat, että voivat luottaa toisiinsa. Organisaation ja sen johdon tulee antaa myös fyysistä ja tunneperäistä tukea, jota asiakaskeskeinen ja palveluhenkinen työskentely edellyttävät (Grönroos 2010, 450; Herriot ym. 1997, 151–162). Luottamus on hiljainen psykologinen sopimus, joka on solmittu johdon, työntekijän, tukihenkilön ja asiakaspalvelijan kesken. Sopimus pitää sisällään tiedon siitä, mitä kukin osapuoli antaa ja saa sisäisissä suhteissa (Grönroos 2010, 446; Bowen ym. 1999, 7–23.)

Sisäisen markkinoinnin suhdenäkökulman neljä yleistavoitetta:

1. *”varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen*
2. *houkutella hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksen palveluksessa*
3. *varmistaa, että organisaatiossa tuotetaan asiakaskeskeisiä sisäisiä palveluita*
4. *taata sisäisille ja ulkoisille palveluita tuottaville ihmisille johtamis- ja esimestukea, jotta he voivat täyttämään myös roolinsa osa-aikaisena sisäisenä markkinoijana”*

(Grönroos 2010, 450.)

Grönroos on pohtinut millaisia vaatimuksia asetetaan asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijälle. Taulukossa 4 on vertailtu näitä ominaisuuksia.

Taulukko 4. Mitä asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation työntekijältä vaaditaan

Yleiset vaatimukset	Erityisvaatimukset
- ymmärtää kokonaissuhteen, joka yrityksellä on asiakkaidensa (tai muiden sidosryhmiensä kanssa)	- osaa olla vuorovaikutuksessa ja viestiä asiakkaiden (tai muiden sidosryhmien) kanssa
- ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja velvoitteensa näiden suhteiden ylläpitämisessä.	- on motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään
- on ympäristössään asiakaskeskeinen.	- saa palkkioita vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta menestyksellistä vuorovaikutteista markkinointia

(Grönroos 2010, 445)

Voidaan todeta, että sisäisen markkinoinnin tavoitteena on viedä organisaation tavoitteita eteenpäin. Tavoitteeseen päästään täyttämällä sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden tarpeet, niin että heidän työtään kohdellaan sisäisinä tuotteina. (Berry 1984.)

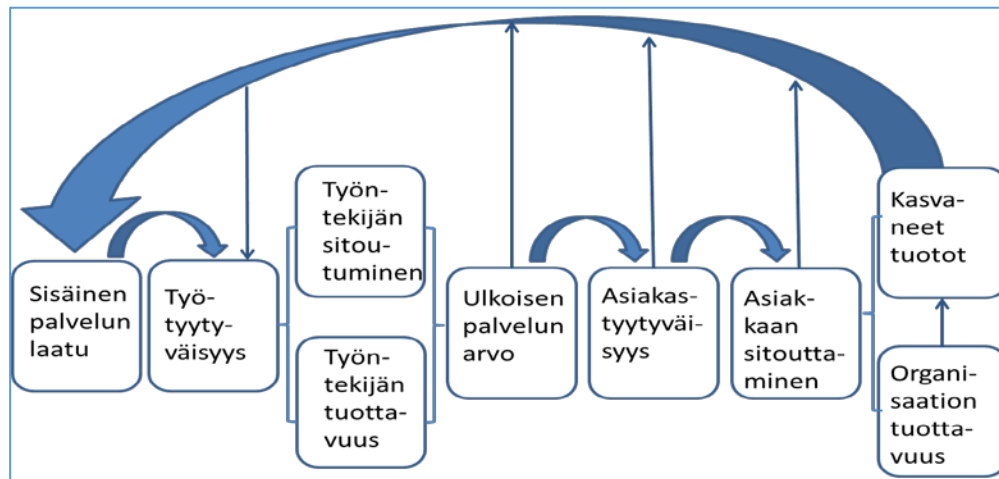
Sisäisen palvelun laatu muodostuu Heskettin, Jonesin, Lovemanin, Sasserin ja Schlesingerin mukaan siitä, minkälainen asenne työntekijöillä on toisia kohtaan ja kuinka he palvelevat toisiaan organisaation sisällä. Hyvä palvelukokemus perustuu myönteiseen vuorovaikutukseen. Sisäisen palvelun laadun muodostamiseen vaikuttavat myös työpaikan ja työn suunnittelu, työntekijöiden valinta ja kehittäminen, työntekijöiden palkitseminen ja huomioiminen, sekä asiakaspalvelun mahdollistavat työkalut. (Heskett ym. 1994, 165–174.)

Gunawarden (2011, 1014) tutkimuksessa nousee esille, että onnistuneen sisäisen palvelun laaduntekijä sisäisessä palvelukohtaamisessa on kommunikaatio ja rea-

gointialttius. Sisäiset asiakkaat korostavat kommunikaation ja joustavuuden merkitystä. (Gunawarde 2011, 1014.) Sisäisen viestinnän tärkeyttä tutkivat myös Akroush, Abu-El- Samen, Samawi ja Odetallah (2013, 326), joiden mukaan se on yksi tärkeimmistä työntekijöiden motivaatioon ja organisaation sisäiseen palvelun laatuun vaikuttavista sisäisen markkinoinnin toiminnoista (Akroush, Abu-El- Samen, Samawi ja Odetallah 2013, 326).

Yang ja Coates (2010, 760–762) nostavat esille puolestaan esimiehen ja työntekijän välisen kommunikaation sisäisen palvelun laaduntekijänä. He jatkavat, että esimiehen tehtäviin kuuluu tiedustella aktiivisesti työntekijän toiveita, ajatuksia sekä tarpeita työstä ja sen suorittamisesta. Tällainen toiminta koettiin rohkaisevan työntekijöitä aktiivisempaan osallistumiseen työyhteisön toimintaan. (Yang & Coates 2010, 760–762.) Myös Lings ja Greenley (2010, 335–336) korostavat päälliköiden ja esimiesten vuorovaikutuksellista roolia. Heidän tehtävä on kuunnella työntekijöiden ongelmia jokapäiväisen työn tekemisessä ja heidän haluissa sekä tarpeissa työnkuvien kehittämisessä. He jatkavat, että esimiesten tulee pystyä viestimään näistä toiveista sellaiselle taholle, joka pystyy vaikuttamaan työoloihin ja työkuvaan. (Lings & Greenley 2010, 335–336.)

Heskett ym. ovat kuvanneet laajennetun palvelutuottoketjun, jossa he ovat verranneet sisäisen palvelun laadun ja työtyytyväisyyden, ulkoisen palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden sekä tuottavuuden suhteita toisiinsa. Hyvä palvelukokemus perustuu heidän mukaansa ihmisten väliseen myönteiseen kanssakäymiseen ja edellyttää, että asiakasrajapinnassa työskentelevät voivat hyvin ja suhtautuvat työhönsä positiivisesti. (Heskett ym. 1994 165–174.) Palvelutuottoketju on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Laajennettu palveluntuottoketju

(Heskett ym. 1994, 166.)

Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet löysivät Javier F. Reynoso ja Brian Moores vuonna 1993. He totesivat, että sisäisen palvelun laadun tutkimukseen käytetty ulkoisen palvelun tutkimusmenetelmä SERVQUAL ei ole oikea, vaan se on liian läpinäkyvä ja antaa liian hyviä tuloksia sekä sisäisen että ulkoisen palvelun laadusta. Reynoso ja Moores halusivat löytää vastauksia kysymyksiin kuten *Tunnistavatko työntekijät asiakaspalvelijan rooliaan osastojen välisessä kanssakäymisessä ja Ymmärtävätkö työntekijät tuottavansa palveluja toiselle osastolle?* Alkuperäinen tutkimus tehtiin vuonna 1993 hotelli- ja ravintolaympäristössä. Sairaalaympäristö valikoitui jatkotutkimuskohteeksi juuri sen vuoksi, että sairaalan sisällä on paljon sisäisiä palvelutuotantoja sekä sisäisiä asiakassuhteita. Tutkimuksen tavoitteena oli saada syvällisempi ymmärrys niistä tekijöistä, jotka määrittävät, kuinka eri organisaatioyksiköt kokevat annetun sisäisen palvelun. (Reynoso & Moores 1996, 60.)

Näin syntyi *Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet*, jotka on esitetty taulukossa 5. Ulottuvuudet mittaavat sitä, millaiseksi eri organisaatioyksiköt kokevat toiselta yksiköltä saamansa palvelun laadun. Jatkotutkimuksessa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, että tutkimusyksiköiksi valittiin tarkoituksella sekä hoitotyöhön erikoistuneita osastoja sekä tukipalveluja tarjoavia yksiköitä. (Reynoso & Moores 1996, 60–64.)

Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet Reynoson ja Mooresin mukaan	
Auttavaisuus (helpfulness)	Sisäisen toimittajan halukkuus palvella ja tehdä yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa.
Täsmällisyys (promptness)	Kyky toimittaa sisäinen palvelu välittömättömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua.
Viestintä (communication)	Taito pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista, muutoksista ym.
Aineelliset välineet (tangibles)	Sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto sekä fyysinen olemus.
Luotettavuus (reliability)	Yksikön kyky tuottaa palvelu asetetun laadun mukaisena, niin että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon.
Ammatillisuus (professionalism)	Kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa.
Luottamuksellisuus (confidentiality)	Toimittajayksikön kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisten tilanteiden hoitaminen.
Valmius (preparedness)	Sellaisten resurssien omaaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua.
Harkitsevaisuus (consideration)	Sisäisen toimittajan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen.

(Reynoso & Moores 1996, 69.)

Taulukko 5. Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu sisäisestä markkinoinnista, sisäisestä markkinoinnista johtamisen filosofiana, sisäisen palvelun laadusta sekä sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksista.

Grönroos viittaa (2010, 474) Sasserin ja Arbeitin kirjoittaneen, että **sisäinen markkinointi** on mm. rekrytointia, koulutusta, sisäistä viestintää ja palveluhenkisen henkilöstön pitämistä yrityksessä. Sisäisessä markkinoinnissa työ ja siihen liittyvät tehtävät myydään työntekijälle. (Grönroos 2010, 474.) Kalliomaa lainaa (2009, 46-48) Kotleria, jonka mielestä sisäinen markkinointi on työntekijöiden palkkaamista, kouluttamista ja motivoimista niin, että he osaavat palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Reynoso ym. (1996) mukaan sisäisen markkinoinnin näkökulmasta katsottuna esimiehet ja alaiset ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita (Reynoso ym. 1996, 57 - 59).

Sisäinen markkinointi on johtamisen filosofia, jossa jokaisella työntekijällä on asiakkaita (Grönroos 2010, 413-415). Myös Berry ym. (1991, 151) muistuttaa, että sisäinen markkinointi johtamisen filosofiana tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. Grönroosin (2010, 446) mukaan henkilöstö on aina strateginen resurssi, josta pitää huolehtia. Riittävä koulutus, myönteinen suhtautuminen sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin, toimivat järjestelmät, tekninen tuki ja esimiehen tuki ovat väylä organisaation menestykseen. Nämä edellä mainitut tekijät ovat sisäisen markkinoinnin työkaluja. (Grönroos 2010, 446.)

Sisäisen palvelun laatu muodostuu Heskettin, Jonesin, Lovemanin, Sasserin ja Schlesingerin mukaan siitä, minkälainen asenne työntekijöillä on toisia kohtaan ja kuinka he palvelevat toisiaan organisaation sisällä. Hyvä palvelukokemus perustuu myönteiseen vuorovaikutukseen. Sisäisen palvelun laadun muodostamiseen vaikuttavat myös työpaikan ja työn suunnittelu, työntekijöiden valinta ja kehittämi-

nen, työntekijöiden palkitseminen ja huomioiminen, sekä asiakaspalvelun mahdollistavat työkalut. (Heskett ym. 1994, 165–174.)

Sisäisen palvelun laatua mitataan tässä opinnäytetyössä **Sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksilla**. Ulottuvuudet mittaavat sitä, millaiseksi eri organisaatioyksiköt kokevat toiselta yksiköltä saamansa palvelun laadun. (Reynoso ym. 1996, 60–64.)

3 Tutkimuksen toteuttaminen

3.1 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millaisena Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Henkilöstöratkaisujen tarjoama sisäisen palvelun laatu koetaan sairaanhoitopiirin toimi- ja vastuualueilla. Tutkimuksen lähdeaineistona on yhteistyössä henkilöstöjohtaja Eeva Aarnion, henkilöstösuunnittelija Taina Mäkelän ja kehittämispäällikkö Tiina Ahon kanssa valmisteltu Anna meille palautetta -kysely.

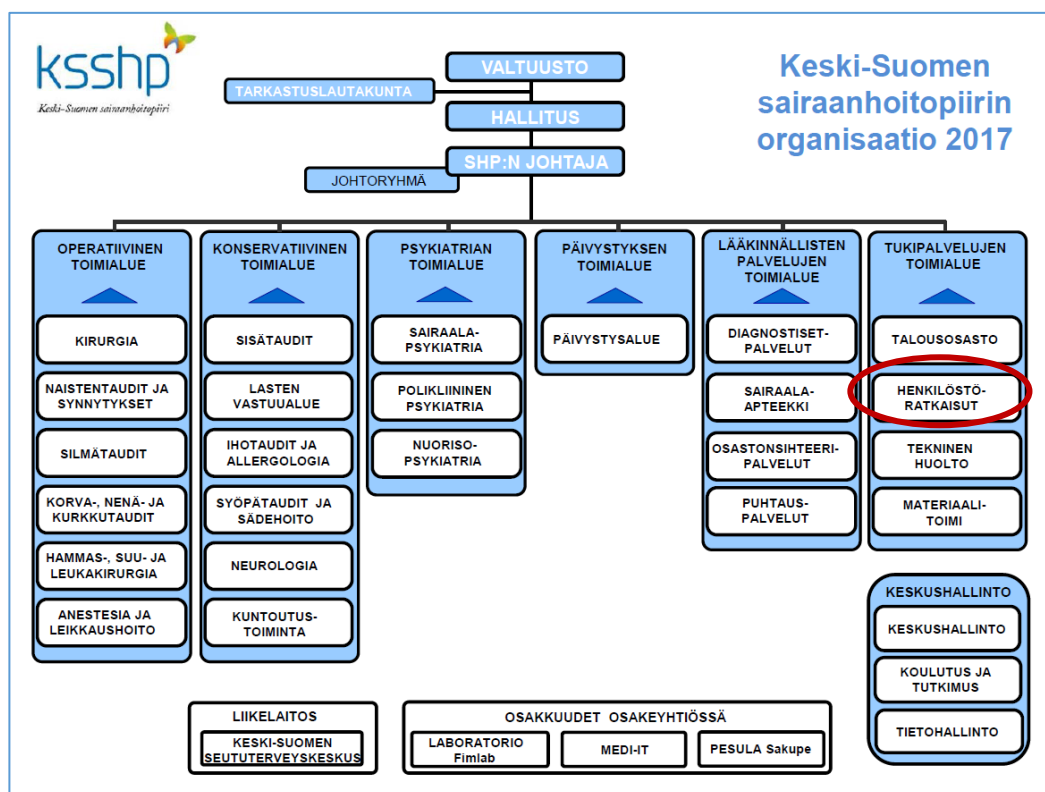
Tämä opinnäytetyö on hyödyksi kehitettäessä Henkilöstöratkaisujen sisäisen palvelun laatua. Potilas/asiakas ensin -teemavuodelle on hyvä saada konkreettista näyttöä siitä, mitkä tekijät ovat ratkaisevia Henkilöstöratkaisujen tarjoaman sisäisen palvelun laadun kokemukselle. Kun olemme matkalla Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Uusi sairaala –projektin, Keski-Suomen Sairaala Novaan, asiakaspalveluasenteen ja -kokemuksen tulee olla keskiössä.

Tämän opinnäytetyön ilmiö on sisäisen palvelun laatu. Opinnäytetyön keskeinen kysymys on

- Millaiseksi koetaan Henkilöstöratkaisujen sisäisen palvelun laatu?

3.2 Kohdeorganisaatio

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri jakautuu kuuteen toimialueeseen. Jokaisen kuuden toimialueen johtaja vastaa toiminnasta suoraan sairaanhoitopiirin hallinnolle niin operatiivisessa kuin taloudellisissa kysymyksissä. Toimialueet ovat puolestaan jakautuneet 27 vastuualueeseen.



Kuvio 4. Keski-Suomen sairaanhoitopiiriin organisaatio

(Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, 2017.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Tukipalvelujen toimialueeseen kuuluvaan Henkilöstöratkaisujen vastuualueeseen. Henkilöstöratkaisuja johtaa henkilöstöjohtaja, joka raportoi talousjohtajalle. Organisaatio on kuvattu tarkemmin kuviossa 4. Henkilöstöratkaisut on merkitty organisaatiokaavioon punaisella ympyrällä.

Henkilöstöratkaisut vastaa henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta sairaanhoitopiirissä. Vastuualueen tehtävä on toimia strategisen johtamisen, esimiestyön, työntekijöiden ja yksiköiden tukena henkilöstöasioissa. Sen vastuulle kuuluu myös henkilöstöjohtamisen menettelytapojen, rekrytointin, palkkaus- ja palvelussuhdeasioiden, henkilöstösuunnittelun, henkilöstön kehittämisen, työelämän laadun, yhteistoiminnan, työsuojelun, henkilöstötietojärjestelmien, henkilöstötiedon ja -raportoinnin, henkilöstöviestinnän sekä henkilöstöpalveluiden koordinointi, kehittämien ja tuottaminen. Henkilöstöratkaisut ohjaa ja valvoo linjausten, määräysten ja henkilöstöpäätösten toteutumista, oikeellisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Henkilöstöratkaisujen palvelut tuotetaan koko konsernille tasapuolisesti, ne koskevat lähes koko maakuntaa liikelaitoksen kautta. Henkilöstöratkaisuihin työskentelee yhteensä 28 henkilöä.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategian 2015–2020 mukainen tavoite on olla sairaala, jossa annetaan potilaiden tarvitsemaa tutkimusta, hoitoa ja kuntoutusta kokonaisvaltaisesti ja tehokkaasti. Tavoitteeseen päästään täyttämällä Asiakas/Potilas ensin -asiakaslupaus. Strategian mukaan sairaanhoitopiirissä hiotaan nykyisiä tehokkaampia toimintamalleja potilaiden turvalliseen hoitoon ja kuntoutukseen. Toimintamallien kehittäminen tarkoittaa koko henkilöstön työ- ja toimintatapojen sekä -menetelmien ketteröittämistä ja suoraviivaistamista. Henkilöstöratkaisujen tarjoama sisäinen asiakaspalvelu on myös tarkastelun alla. Sairaanhoitopiirin strategia on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin strategia-kuva

(Keski-Suomen sairaanhoitopiiri, 2017.)

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Uusi sairaala –projekti, Keski-Suomen Sairaala Nova rakentuu sairaanhoitopiirin valtuuston päätöksen (valtuusto 2.12.2011) mukaisesti Jyväskylän Kukkumäelle. Valtuuston päätös edellyttää suunnittelun sitoviksi päälähtökohdiksi:

- Potilas /Asiakas ensin -asiakaslupaus
- Tilankäytön tehokkuus ja joustavuus
- Potilastilojen sijoittaminen yhteen rakennukseen

- Terve talo-kriteerien¹ noudattaminen
 - 10 % käyttökustannusten säästötavoite
- (Aho, 2016.)

Henkilöstöratkaisuihin vaikuttaa Sairaala Novan suunnittelussa vaadittava 10 % käyttökustannusten säästötavoite. Tavoitteeseen uskotaan pääsevän hyvällä ennakoidulla henkilöstösuunnittelulla sekä modernien tietojärjestelmien käyttöön- otolla. Tietojärjestelmillä saadaan säästöä esim. mekaanisen tallentamistyön vähenyessä esim. palkka- ja palvelussuhdeprosessissa.

Sote-uudistus tulee vaikuttamaan Keski-Suomen sairaanhoitopiirin henkilöstöön ja erityisesti Henkilöstöratkaisujen tulevaisuuteen, koska uudistuksessa osa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluista tullaan hankkimaan maakunnallista talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksesta. Sote-uudistus tarkoittaa sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistamista. Hallituksen esitysten (5.4.2016; 5.7.2017) mukaan uudistuksen tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Sote-uudistuksen myötä Maakuntien palvelukseen siirtyy liikkeen- luovutuksen² periaatteiden mukaisesti kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö ja osa tukipalveluiden työntekijöistä. Se tarkoittaa, että Keski-Suomen sairaanhoitopiirin kaikki 1.1.2020 palveluksessa olevat henkilöt jatkavat maakunnan palvelukseen. Uudistus tarkoittaa että:

- *”Julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuu siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä maakunnille 1.1.2020. Maakunnat ovat suurempia ja niillä on taloudellisesti parempi kantokyky. Ne järjestävät palvelut alueensa koko väestön kannalta tarkoituksenmukaisesti.”*

(Sosiaali- ja terveysministeriö & Valtionvarainministeriö, 2017)

¹ Terveen talon toteutuksen kriteerit – toimisto- ja liikerakennukset
<https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK040303.pdf>

² . Liikkeen luovutuksella toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle niin, että luovutettava osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena

3.3 Menetelmät

Tuomi & Sarajärvi kirjoittavat, että empiirisessä tutkimuksessa korostuvat aineiston keräämis- ja analysointimetodit. Ei voida ajatella empiiristä tutkimusta, jossa ei ole selostettu aineiston keräämis- ja analysointimenetelmiä. Näiden kuvailu antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida tutkimusta ja on oleellinen osa tulosten uskottavuutta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on empiiristä tutkimusta. (Tuomi ym. 2012, 20–21.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus Kananen mukaan perustuu ilmiön tunteamiseen ja siitä saatavan tietoon. Kananen mukailee Trockim ja Donellyn (2008) jaottelua laadullisen tutkimuksen luokittelusta. Luokittelun mukaan laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun:

1. Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita, tutkimusta.
2. Halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys.
3. Luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja.
4. Käytetään triangulaatiota eli ns. mixed-tutkimusstrategiaa.
5. Halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus.

(Kananen 2010, 37–41.)

Case-tutkimuksen (tapaustutkimuksen) ja laadullisen tutkimuksen ero on pieni. Case-tutkimus käyttää tiedonkeruussa ja analyseissä myös kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivisesta voidaan puhua silloin, kun yritetään ratkaista tutkimusongelma *yhdellä laadullisen tutkimuksen menetelmällä*. Tapaustutkimus (case-tutkimus) on menetelmällisesti lähinnä laadullista tutkimusta, mutta *se ei estä* myöskään *määrällisen eli kvantitatiivisen* tutkimuksen käyttöä. (Kananen 2013, 31.) Tämän opinnäytetyön kyselyssä oli selkeä kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen osuus. Kyselyssä oli tarkoin ennakoita numeerisesti määritellyjä kysymyksiä, joilla haluttiin numeraalista tietoa sekä laadullisia avoimia kysymyksiä, joilla halut-

tiin kokemuksia ja ajatuksia ilmiöstä eli palvelun laadusta. Opinnäytetyö on laadullinen case-tutkimus.

Case-tutkimuksessa on kohteena rajattu kohde (case), johon liittyvää tutkimusaineistoa kerätään käyttäen monia tiedonkeruumenetelmiä (mm. havainnointi, teemahaastattelu, kirjalliset lähteet, raportti, muistiot jne.) syvällisen ja rikkaan kuvauksen saamiseksi ilmiöstä. (Kananen, 2013, 31.) Opinnäytetyön rajattu kohde on Henkilöstöratkaisujen vastuualue ja ilmiönä sisäisen palvelunlaatu sekä tiedonantajina sairaanhoitopiirin henkilöstö, joilla oli kosketuspinta Henkilöstöratkaisujen vastuualueelle tietynä ennalta sovittuna ajankohtana. Voidaan todeta tutkimuksen kohteena olevan rajattu kohde. Kananen jatkaa (2013, 56) että, case-tutkimus ei ole oikeastaan yksi tutkimus, vaan lähestymistapa, jossa on piirteitä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. Case tutkimuksessa on triangulaati-sia³ piirteitä. Case-tutkimus onkin usein tutkimusstrategia. (Kananen 2013, 36.)

Kysely, joka laadittiin yhdessä henkilöstöjohtajan Eeva Aarnion, henkilöstösuunnittelija Taina Mäkelän sekä kehittämisspäällikkö Tiina Ahon kanssa, on tutkimuksen lähdeaineisto. *Anna meille palautetta* -kyselylomake (liite 1) tehtiin tarkoituksella helpoksi, nopeaksi ja reaktiiviseksi. Mallia haettiin sähköisestä ns. Happy or Not⁴-kyselystä, jossa vastausta haetaan vain yhden tai korkeintaan kahden kysymyksen avulla heti palvelutilanteen jälkeen ja asiakas tekee sen erilliselle laitteelle. Kyselystä haluttiin tehdä myös tehdä helposti kopioitava, jota voitaisiin hyödyntää myös muilla vastuualueilla (27 kpl) jatkossa. Kysely toimi opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä.

Tiedonantajiksi valikoitui sairaanhoitopiirin henkilöstö, joka käytti Henkilöstöratkaisujen palveluita 1.-14.2.2017 välisenä aikana. Jotta saadaan tietoa ilmiöstä,

³ erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen ym. viitattu 19.04.2017)

⁴ Laite, jolla voidaan mitata asiakastytyväisyyttä reaali-aikaisesti. Ostaessaan palvelun yritys saa oikeuden seurata annettuja palautteita erilaisilla raporteilla yritystoimintansa kehittämiseksi.

jota tutkitaan, tulee tiedonantajaksi (tutkimuskohteeksi eli -objektiksi) valita se tai ne, joita kysymys koskettaa, tai sellaisia, jotka tietävät asiasta eniten. Laadullinen tutkimus toteutetaan yksinkertaisimmillaan kysymällä asianomaisilta ilmiöstä (Kananen, 2010, 37–38). Käytän tutkimukseen osallistuvista henkilöistä nimitystä tiedonantaja, koska Kanasen (2013, 59) mukaan tilastotieteen termejä kuten otantaa ei saa käyttää, koska tässä opinnäytetyössä eivät otannan kaikki edellytykset täyty.

Laadulliseen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden määrä on yleensä pieni. Liian suuri osallistujamäärä ja runsas aineisto voivat vaikeuttaa tutkittavan ilmiön kannalta oleellisten asioiden löytämistä aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa painotetaan enemmän aineiston laatua kuin määrää, koska siinä keskitytään tutkittavan ilmiön kuvaukseen aineistosta käsin. (Wessman ym. 2011, 22–28.) Myös Tuomen ym. (2012, 85–86) mukaan tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa.

Menetelmätriangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä. Menetelmät voivat olla metodien välisiä tai metodin sisäisiä ratkaisuja. Metodien välinen ratkaisu on esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa hahmottamaan ilmiötä ja luo esiymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle mikä edellyttää puolestaan ilmiön ja muuttujien tarkkaa tuntemusta. Määrällistä tutkimusta käytetään usein laadullisen tutkimustulosten yleistämiseen. Case-tutkimuksessa on menetelmätriangulaation piirteitä, sillä erilaiset aineistot tarvitsevat erilaisia menetelmiä tiedonkeruu- ja analyysivaiheessa. Case-tutkimuksessa tutkimustyö on pelkkä raportti. (Kananen 2013, 35.) Tässä opinnäytetyössä menetelmätriangulaatiota käytetään metodien välisissä ratkaisuissa määrällinen vs. laadullinen tutkimus.

3.4 Luotettavuus

Empiirisessä tutkimuksessa metodit ohjaavat raportointia. Empiirisessä tutkimuksessa raportoinnissa esitetään lainauksia havaintomateriaalista – tämä elävöittää tekstiä. (Tuomi ym. 2012, 21–22.) Tutkijana olen dokumentoinut kyselynasettelun, -toteutuksen ja analysointimetodit tässä opinnäytetyössä.

Tutkimusaineisto kerättiin sairaanhoitopiirin henkilöstöltä 1.-14.2.2017 Anna meillemme palautetta -kyselyllä. Anna meillemme palautetta -kyselyyn tiedonantajat valikoituivat sen mukaisesti, kuinka he käyttivät Henkilöstöratkaisujen palveluita kyseisellä ajanjaksolla. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja perustui tiedonantajan omaan päätökseen vastauksen antamisesta. Joten voidaan todeta, että halukkaat tiedonantajat edustavat valtaosaa vastaajista, mutta passiivisia tiedonantajia emme tavoittaneet.

Empiirisessä analyysissä lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden eli tiedonantajien tunnettavuus yksilöinä hävitetään. Tutkijan tulee etiikan näkökulmasta aina pitää huolta siitä että yksittäistä henkilöä ei tunnisteta. Olen häivyttänyt havaintomateriaalista tiedonantajien tunnettavuuden, jotta yksittäistä tiedonantajaa ei voi tunnistaa käytetystä havaintomateriaalista. Anna meillemme palautetta -kyselyssä vaadittiin kuitenkin tiedonantajalta nimitiedot, jotta pääsi etenemään eteenpäin kyselyssä. Tiedonantajalle vakuutettiin, että siitä huolimatta heidän anonymiteettinsä säilyisi. Tämä nimitietojen kerääminen oli toimeksiantajan toive ja kunnioitin sitä. Lupaan kuitenkin häivyttää mahdolliset tunnistetiedot tiedonantajien osalta opinnäytetyössä sekä hävittää asianmukaisesti annetut vastaukset, ettei vastaajien henkilöllisyyttä voida tunnistaa myöskään jatkossa.

Kysely jakautui selvästi sekä määrälliseen että laadulliseen osioon. Ensimmäisessä osiossa oli selkeät määrälliset kysymykset, joissa tiedusteltiin henkilöstöltä numeerista arviota sisäisen palvelun laadusta. Näistä vastauksista välittyi henkilöstön tyytyväisyys annettuun sisäiseen palveluun. Toinen osio, jossa esiintyi laadullisia,

avoimia kysymyksiä tiedonantajat uskalsivat enemmän avautua ja antoivat konkreettisia ehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi. Pohdintoina voidaan miettiä oliko edellä mainittu menettely, jossa tiedonantajan tuli jättää nimitiedot, oikea tässä kohtaan. Menettely saattoi osaltaan vaikuttaa vastausten positiivisen sisältöön ja määrään. Negatiivista palautetta on usein hankala antaa omalla nimellä. Kyselyn aukaisi 148 tiedonantajaa jättämättä kuitenkaan palautetta. Se on reilut 16 % asiakaskontakteista. Olisivatko he halunneet antaa palautetta ilman personointia? Opinnäytetyössä ei voi tässä kohtaa luottaa, että halukkaat tiedonantajat edustivat valtaosaa tiedonantajista. Voimme todeta, että emme varmasti taivoittaneet passiivisia asiakkaita.

Objektiivisuus edellyttää sitä, että tutkija katsoo tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkoapäin, puolueettoman sivustakatsojan näkökulmasta (Eskola & Suoranta 1998, 17). Täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan ole mahdollista - eihän kenenkään ole mahdollista irrottautua itsestään ja sulkea pois täysin omaa ajatteluaan. Riittääkin, että tutkija pyrkii aktiivisesti tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, ja koettaa parhaansa mukaan toimia siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liiaksi. Pyrin tutkijana olemaan puolueeton. Se tarkoittaa, että jätän omat arvoni, asenteeni ja uskomukseni pois opinnäytetyössäni. Kokonaan en voi taata sitä, koska ajatteluni en voi sulkea pois päältä. Olen luvannut parhaani mukaan kuitenkin toimia siten, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseeni liiaksi.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luonnontieteiden luotettavuuskäsitteitä, jotka sellaisenaan on omaksuttu määrälliseen tutkimukseen, jonne soveltuvat varsin hyvin. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset voidaan toistaa ja saada samat vastaukset. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. (Kananen 2010, 69.)

Opinnäytetyössä esitettiin tiedonantajille kysely ja niistä saatua lähdeaineistoa on koodattu vastaavaan teoriaan. Voidaan todeta, että tutkimustulokset voidaan toistaa ja saada samansuuntaiset vastaukset määrällisen aineiston osalta. Reliabi-

liteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset voidaan toistaa ja saada samat vastaukset, näin voidaan tämän tutkimuksen osalta todeta.

Tutkimuskysymys oli *Millaiseksi koetaan Henkilöstöratkaisujen sisäisen palvelun laatu?* Asetettuun kysymykseen tutkimuksella saadaan vastaus. Voidaan todeta, että tutkimus on myös validi.

Koska opinnäytetyöni on case-tutkimus ja siinä on myös laadullisen tutkimuksen osia, tulee Kanasen (2015, 122) mukaan noudattaa kussakin otteen mukaista luotettavuustarkastelua. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa on viisi eri näkökulmaa: luotettavuus/totuudellisuus, siirrettävyys/sovellettavuus, riippuvuus, vahvistettavuus sekä saturaatio. (Kananen 2015, 352; mukailten Trockim & Donnelly 2008, 149; Guba & Lincoln 1981.)

Luotettavuus/totuudellisuus (credibility) tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä (Kananen 2015, 353). Ilmiönä oli tutkia sisäisen palvelun laatua. Tiedonantajat vastasivat esitettyihin kysymyksiin ja vastauksena saatiin tietoa sisäisen palvelun laadusta avointen vastausten kautta. Jos tutkimuksessa ei olisi ollut avointa laadullista osiota, tiedonantajien vastaukset olisivat olleet vajaita ja antaneet vääristyneen kuvan toimeksiantajalle. Tutkimuksen luotettavuus parani.

Totuudellisuuden arvioinnin lähtökohtana on riittävän tarkka dokumentaatio (Kananen 2015, 353). Opinnäytetyön raportoinnissa olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusaineiston, menetelmät ja analyysivaiheet tarkasti dokumentointia varten.

Siirrettävyys/sovellettavuus (transferability) on aina laadullisessa tutkimuksessa siirtäjän vastuulla. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen vaan ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2015, 353.) Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimuksen lähtökohtatilanteen ja oletukset tarkasti oman tietämykseni rajoissa. Kananen toteaa (2015, 353), että siirtäjä voi päätellä sen ovatko tutkimustulokset siirrettävissä hänen olettamaansa tilanteeseen.

Riippuvuus (dependability) tarkoittaa sitä, onko tutkimustulokset johdettu oikein aineistosta. Jos saman tulkinnan tekevät ulkopuoliset ja päätyvät samaan tulokseen, tulkintaa voidaan pitää oikeana. Kyseessä on eräänlainen opinnäytetyön auditointi. Tähän kätkeytyy piilo-oletus siitä, että laadullisen tulkinnan takana on aina yksi ja oikea tulkinta. Todellisuus ja riippuvuus ovat hyvin lähellä toisiaan. Arviointina voidaan pitää ns. vertaisarviointia. (Kananen 2015, 353.) Vertaisarvioinnin teki opiskelija Minna Luhtala yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk (Jyväskylän ammattikorkeakoulu) ja antanut siitä vaaditun arvioinnin.

Vahvistettavuus (confirmability) pyydetään henkilöltä, jota se koskee. Informantti lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, jolloin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta ja se, että tulokset eivät ole tutkijan itsensä keksimiä. (Kananen 2015, 354.) Henkilöstöjohtaja Eeva Aarnio on toiminut informanttina ja antanut siitä arvioinnin.

Saturaatio eli kylläntyminen on aineistoa koskeva ilmiö laadullisessa tutkimuksessa. Uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kun ne tuottavat tutkimukseen jotain uutta. Jos vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu saturaatiopiste. (Kananen 2015, 354.) Tutkimusaineiston kerääminen oli tutkimuksen antajan ennalta määrittelemä ajanjakso, eikä opinnäytetyön ilmiötä vielä tässä vaiheessa ollut löydetty, voidaan todeta, että saturaatiota ei saavutettu. Tiedonantajien vastauksista löytyi kuitenkin samankaltaisuuksia ja aineistosta nousi selkeitä luokkia esille, joista ilmiö voitiin tunnistaa.

Pyydän lukijaa huomioimaan, että tämä opinnäytetyö on tutkijan tekemää rakennelmaa tietyistä puitteista ja tietyillä rakennusaineilla – joku toinen voisi tehdä samoista palasista hieman toisen näköisen tuotoksen.

3.5 Analysointi

Kanasen mukaan Case-tutkimuksella ei ole omia analyysimenetelmiä, vaan case-tutkimus pohjautuu laadulliseen tutkimukseen. Kananen jatkaa että laadullinen aineisto onkin usein erilaisissa muodoissa, jolloin niitä ei voi käsitellä yhdellä kertaa millään muulla menetelmällä, kuin että tutkija kuuntelee, katselee ja lukee aineistoja ja pyrkii näin löytämään aineistosta oleelliset tiedot tutkimuskysymysten kannalta. Laadullisen aineiston analysointi edellyttää aina lukemista ja aineisto tulee jatkojalostaa:

- litteroimalla
- aineistojen yhteismitallistamisella
- aineistoa luokittelemalla ja tiivistämällä
- aineiston tulkinnalla.

(Kananen 2015, 103, 160–163.)

Anna meille palautetta –kyselystä ensimmäiset raportit saatiin kyselyn päätyttyä 17.2.2017 Webropol-sovelluksesta. Ensimmäiset tulosteet esiteltiin Henkilöstöratkaisujen HR-kuukausikokouksessa 22.2.2017. Tulosteet annettiin palvelutiimeille, jotta he pääsivät hyödyntämään annettua palautetta omassa työssään jo tässä vaiheessa. Tähän tutkimukseen näillä valmiilla tuloksilla ja luokittelulla ei kuitenkaan merkitystä, vaan tutkijana olen etsinyt sille teorian sisäisen palvelun laadun - teorioista, joita esiteltiin viitekehyksessä. Koska työ on tehty toimeksiantajalle, esittelen kuitenkin kyselystä saadut tulokset myös kohdassa 4. *Anna meille palautetta* sellaisenaan kuten sovellus on ne tuottanut. Case-tutkimus antaa tutkijalle tähän mahdollisuuden.

Case tutkimuksessa aineisto hajotetaan ensin asiasisällöiksi, ja sitten asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja hyväksi kuvaukseksi ilmiöstä. Case-tutkimuksen lähdeaineistosta etsitään:

- Selitystä ilmiölle (mm. aikasarja, teoria tai malli)

- Tyypillistä kertomusta
- Toiminnan logiikkaa (prosesseja)
- Samanlaisuutta/erilaisuutta.

(Kananen 2013, 103–107.)

Anna meille palautetta -kyselyssä tutkijana aloin luokitella avointa kysymystä *Miten voimme parantaa asiakaspalveluamme?* Tähän avoimeen kysymykseen annettiin kaiken kaikkiaan 89 (173) vastausta. Siirsin aineiston tekstinkäsittelyohjelmaan mahdollista litterointia varten. Vastauksia oli 10 sivullista, kirjasintyyppin ollessa Arial 16 pt-kokoa. Sanoja aineistossa oli 2 211. Luin aineistoa useamman kerran lävitse ja havaitsin tiettyjä luokkien nousevan aineistosta. Tulostin aineiston, leikkasin vastaukset osiin. Kirjoitin havaitsemani ennakkoluokat erivärisille papereille otsikoiksi ja järjestelin vastaukset sen mukaisesti eri luokkiin. Seuraavassa esitän löydettyt ennakkoluokat. Numeerinen arvo luokan perässä kertoo luokkaan osuneen vastausten lukumäärän ja suluissa annetut vastaukset yhteensä (ns. N-luku). Tätä samaa merkintätapaa tulen myös jatkossa käyttämään.

- Ammatillisuus 17 (89)
- Laatu 7 (89)
- Tavoitettavuus 21 (89)
- Tehtäväjaon selkeys 11 (89)
- Tietojärjestelmät 7 (89)
- Työn kehittäminen 13 (89)
- Viestintä ja vuorovaikutus 13 (89)

Koska tutkijalla ei ollut aineistolle mitään teoriaa tässä vaiheessa, aloin etsimään vastaavuutta/samankaltaisuutta tieteellisistä tutkimuksista. Kananen (2013, 111) kirjoittaa, että case-tutkimuksen analyysissä voidaan tutkia teorian/mallin vastaavuutta (Pattern matching):

- Case-aineisto ja siitä tehty analyysi muodostaa palapelin, joka on tutkijan edessä.
- Palapelin osat tulee järjestää niin, että niistä muodostuu looginen kokonaisuus.
- Mitä aineisto haluaa kertoa?
- Ilmiön rakenteen tai toiminnan vastaavuus olemassa oleviin teorioihin voidaan käyttää apuna.

(Kananen 2013, 111.)

Oman luokittelun jälkeen palapelin palat olivat löytäneet tutkijan mielenmukaisen luokittelun. Tälle luokittelulle tulee kuitenkin löytää teoreettinen vastaavuus. Teoriasta löytyi Reynoson ja Mooresin (1996, 68) esittämä *Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet*. Kirjoitin teorian mukaiset otsikot erivärisille papereille ja järjestelin vastaukset sen mukaisesti luokkiin. Tämä luokittelu on kerrottu seuraavana.

- Autettavuus 7 (89)
- Täsmällisyys 27 (89)
- Viestintä 13 (89)
- Aineelliset välineet 16 (89)
- Luotettavuus 13 (89)
- Ammatillisuus 5 (89)
- Luottamuksellisuus 3 (89)
- Valmius 3 (89)
- Harkitsevaisuus 2 (89)

Luokittelun jälkeen siirsin myös tämän aineiston tekstinkäsittelyohjelmaan luokituksen mukaisesti. Sivuja oli 10. Kirjasintyyppinä käytin jälleen Arial 16 pt-kokoa. Sanoja aineistossa oli 2 209. Sanojen ero tutkijan oman luokittelun kanssa oli -2. Näiden kahden luokittelun välinen ero johtuu otsikointien pituudesta sekä luokki-

en määrästä. Tutkijan luokittelussa luokilla oli pidemmät otsikoinnit kun taas vastaavassa teoriassa oli luokkia enemmän.

Yhteismitallistaminen on tutkijan työväline. Tutkijan tehtävänä on aineiston avulla ratkaista tutkimusongelma eli laadullisen tutkimuksen tapauksessa saada ymmärrys ja hyvä selitys ilmiölle (Kananen 2015, 161). Yhdistin nämä edellä mainittua kaksi aineistoa yhdeksi taulukoksi (liite 2). Luokittelut eivät luonnollisesti olleet suoraan yhteensopivia, vaan piti käyttää luovaa harkintaa. Vastaavasti yhdistin *Millaista palvelua sait henkilöstöratkaisuisissa?* -kysymyksen määrälliset vastaukset Reynoson ja Mooresin (1996, 68) esittämän *Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet* -luokittelun mukaisesti (liite 3). Luokittelut eivät tässäkään kohtaan luonnollisesti olleet suoraan yhteensopivia, vaan piti käyttää ”pakottamista”. Kananen mukaan tällaisen pienen aineiston yhteismitallistamista ei välttämättä tarvita, koska aineisto on havaittavissa lukemalla se useampaan kertaan sisällön hahmottamiseksi. Pelkkä lukeminen ja sitä seuraava pohdiskelu voi olla riittävää (Kananen 2015, 162–163). Katsoin kuitenkin tutkijana sen olevan tarpeellista ja helpotti aineiston hahmottamista.

Abduktiivisesta päättelyssä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija pyrkii yhdistämään näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla, välillä luovasti – yhdistelyn lopputuloksena saattaa syntyä jotain uuttakin. (Tuomi ym., 2012, 96–97.)

Saaranen-Kauppinen ym. (viitattu 4.4.2016) lainaavat Tötön (2004) ajatusta siitä, että kaikki tutkimus on itse asiassa vain pinnan raapimista – tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään. Tämäkin tutkimus on vain pieni raapaisu Henkilöratkaisujen sisäisen palvelun laadun kokonaisuudessa.

4 Anna meille palautetta

Kysely ohjeistettiin henkilöstöratkaisujen työntekijöille 25.1.2017 erillisessä asiakaspalveluun liittyvässä HR-pikapalaverissa⁵. Tilaisuudessa esiteltiin kyselyn toimintatapa, tavoitteet ja aikataulutus (liite 4). Tarkoituksena oli, että jokaisen sisäisen palvelutilanteen jälkeen työntekijä lähettää henkilökohtaisesti palvelukontaktilleen sähköpostilla saatekirjeen (liite 5), jossa oli vastauslinkki Webropol-kyselyyn. Tällä menettelyllä haluttiin tuoda näkyväksi palvelukokonaisuudet, joita Henkilöstöratkaisut tuottaa, sekä lisätä Henkilöstöratkaisujen yleistä tunnettuutta sairaanhoitopiirissä. Lisäksi haluttiin, että asiakaskontakti pystyisi identifioimaan palvelutilanteen, josta häneltä palautetta pyydettiin. Näin tavoiteltiin nopeaa palautetta suoraan asiakaskontaktilta.

Koska henkilökohtaisiin sähköposteihin lähetettyjä saateviestejä ei haluttu seurata (eikä ole eettisesti oikein seurata), pyydettiin Henkilöstöratkaisujen työntekijöitä kirjaamaan omat henkilökohtaiset asiakaskontaktit toiseen Webropol-kyselyyn. Tällä menettelyllä haluttiin saada selville asiakaskontaktien määrä kokonaisuudessaan sekä eriteltynä toimialueittain. Tätä tallennusta varten henkilöstölle oli luotu henkilökohtainen linkki vastaamista varten (liite 6).

Tutkijaa varten pyydettiin kommentoimaan myös sitä, oliko Anna meille palautetta -kyselyä lähetetty palvelukontaktille. Näin tutkija varasi itselleen mahdollisuuden lähettää tarvittaessa kysely palvelukontaktille jälkikäteen palautteen saamiseksi. Kasvokkain asiakaspalvelutehtävissä toimiville työntekijöille (esim. Henkilöstöpalvelupiste) annettiin mahdollisuus myös kirjata ylös palvelukontaktit erillisellä taulukolla (liite 7). Näin toimiessa haluttiin rahoittaa palvelutilanne pysymään keskeytymättömänä. Taulukko tuli toimittaa päivän päätteeksi tutkijalle, joka lähetti palvelukontakteille keskitetysti kyselyn oman sähköpostin kautta 24 tunnin kuluessa palvelutilanteen realisoitumisesta.

⁵ Henkilöstöratkaisujen henkilöstöpalaveri aamukahvien merkeissä

Ennen Anna meille palautetta -kyselyn aloittamista 27.1.2017 Henkilöstöratkaisujen työntekijöille lähetettiin sähköpostilla kirjalliset ohjeet (liite 8) vielä kertaalleen siitä, kuinka kyselyn aikana toimitaan. Samana päivänä heille lähetettiin edellä mainittu *Saate Asiakaspalvelukokemus*- kyselystä sekä henkilökohtainen Webropol-linkki palvelukontaktien kirjaamiseksi. Koska Henkilöstöpalvelupisteen luonne on vahvasti kasvotusten tapahtuva asiakaspalvelu, haluttiin sisäisiä asiakkaita informoida erillisellä avoimella info-kirjeellä (liite 9), joka kiinnitettiin Henkilöstöpalvelupisteessä seinälle sekä näytettiin videona sisäisessä info-tv:ssä⁶. Kirjeessä kerrottiin asiakkaille, minkä vuoksi he tulevat saamaan sähköpostia asiakaspalvelukokemus –kyselyn muodossa. Kysely suoritettiin 1.-14.2.2017 välisenä aikana.

Määräpäivään mennessä Henkilöstöratkaisujen henkilöstö kirjasi tutkimuksen kohteena olevia sisäisiä asiakaskontakteja 10 arkipäivän ajalta 908 kappaletta. Se tarkoittaa, että keskimäärin palveltiin noin 91 asiakasta päivittäin. Palvelukontakteja tuli keskimäärin kolme (3) palvelutilannetta asiakaspalvelijaa (28 henkilöä) kohden. Keskimääräisiä asiakaskontakteja tarkastellessa tulee ottaa huomioon seuraavat muuttujat:

- oliko palvelutilanne vielä kesken – osa henkilöstöstä kirjasi vain päättyneen asiakaskontaktin – osa kirjasi jokaisen tapahtuman,
- oliko asiakaskontaktissa todella kysymys palvelutilanteesta, joka oli tarpeellista kirjata – Henkilöstöratkaisuissa on useita kontakteja, joita ei voi rinnastaa palvelutehtävään,
- sekä oliko palvelutilanne sellainen, että se voitiin kirjata asian arkaluontoisuuden vuoksi.

Lisäksi tässä kohtaa tulee huomioida myös, että kaikilla Henkilöstöratkaisujen työntekijöillä ei ole suoraan kontaktia sisäisiin asiakkaisiin toimi- ja vastualueilla, vaan tekevät palvelutehtävänsä oman yksikön sisällä. Tällöin palvelukontaktien

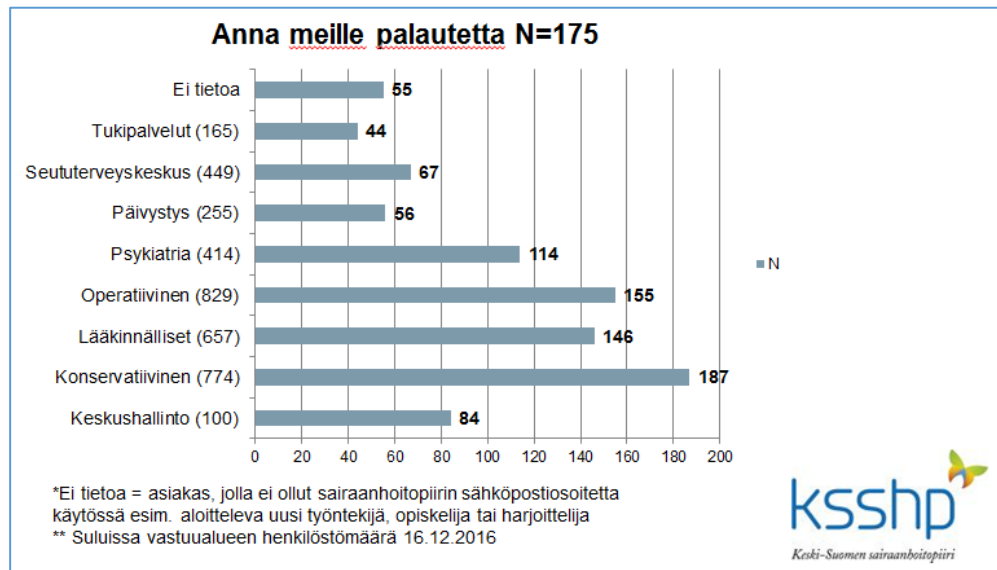
⁶ tv-ruudulla esitettävä organisaation ilmoitustaulu

määrä/asiakaspalvelija on lähinnä suuntaa-antava ”nippelitieto”, hauska yksityiskohta. Oman yksikön sisäisiä kontakteja ei tässä tutkimuksessa tilastoitu. Tälle yksikön sisällä toimivalle henkilöstöryhmälle ei myöskään saatu kerättyä heitä koskevaa palautetta. Talon ulkopuolelta tulleita asiakaskontakteja ei kirjattu ylös, eikä heille lähetetty kyselyä.

Arvokasta olisi ollut saada tieto myös siitä, miksi valikoituneet tiedonantajat eivät vastanneet kyselyyn. Oliko syynä kenties kiire, haluttomuus, osaamattomuus palautteen antamisesta vai eikö tiedonantajalla ollut mitään kommentoitavaa sisäisen palvelun laadusta. Tätä olisi voinut tiedustella jälkeinpäin mutta tällä kertaa en siihen ryhtynyt.

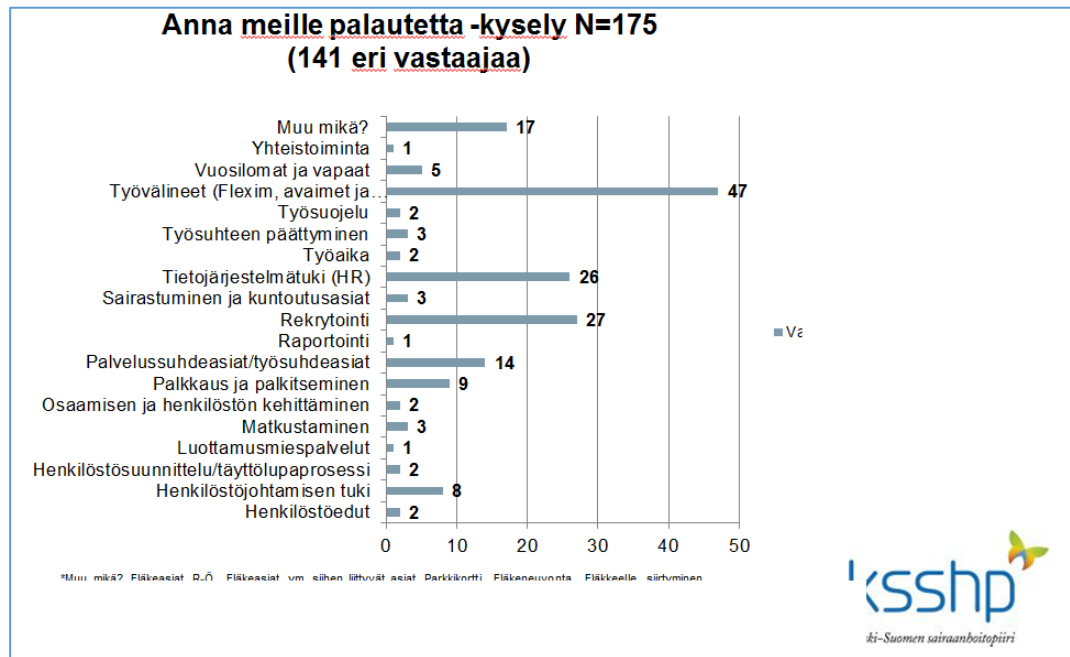
Rekisteröidyistä asiakaskontakteista vastasi Anna meille palautetta -kyselyyn 173 tiedonantajaa. Vastausprosentiksi tuli 20 %. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, koska usein tällaisissa kyselyissä vastausprosentti jää 10–15 %. Voidaankin todeta, että tutkijan mielestä kyselyn tuloksia voidaan pitää merkittävänä tältä osin.

Kuviossa 6 esitellään palvelutilanteet jaoteltuna toimialueittain. Kuvioista voidaan todeta, että suurimmat toimialueet, kuten konservatiivinen, lääkinnällinen ja operatiivinen, käyttivät henkilöstöratkaisujen palveluita määrällisesti eniten tarkasteluajanjaksolla. Toimialueiden henkilöstömäärään suhteutettuna asiakaspalvelutehtäväpöyntöjä tuli eniten keskushallinnosta ja vähiten Seututerveyskeskuksesta. Ei tietoa -vastauksen alle rekisteröityivät ne sisäiset asiakkaat, joilla ei palvelutilanteen aikana ollut sairaanhoitopiirin sähköpostia käytössä. Tällainen sisäinen asiakas voi olla esimerkiksi aloitteleva uusi työntekijä, opiskelija tai harjoittelija.



Kuvio 6. Sisäiset asiakaskontaktit

Anna meille palautetta -kyselyyn vastasi 175 tiedonantajaa. Heistä 16 henkilöä antoi palautetta eri palvelukokonaisuudesta 2–3 kertaa kyselyn aikana (yhteensä 34 vastausta). Eniten palautetta annettiin Työvälineet (Flexim, avaimet ja toimikortti) -palvelukokonaisuudelle (47). Se on ymmärrettävää, koska koko sairaanhoitopiirin henkilöstö asioi näiden työvälineisiin liittyvien asioiden kanssa aloittaessaan/lopettaessaan työsuhteen sairaanhoitopiirissä. Muu mikä? -kysymys oli avoin vastauskenttä. Tähän kohtaan tiedonantajat nostivat esille asioita, jotka Henkilöstöratkaisujen henkilöstön mielestä olisivat sopineet ennalta sovittujen palvelukokonaisuuksien sisälle. Tällaisia avoimia vastauksia olivat mm. eläkeasiat (5), ammatinharjoittamiskortin nouto (4), palkanlaskenta (5) ja autopaikat (3). Tähän avoimeen kysymykseen annettiin kaikkiaan 17 vastausta. Seuraavaksi eniten palautetta annettiin rekrytoinnille (27) ja tietojärjestelmätuelle (26), kuten kuviosta 7 seuraavalla sivulla näemme.

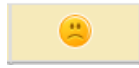


Kuvio 7. Annetut palautteet palvelukokonaisuuksista

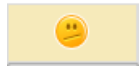
Tässä kysymyksessä nousi esille kysymysasettelun hankaluus. Palvelukokonaisuuksien sisältö on varmasti henkilöstöratkaisuissa tunnistettu, mutta vastaajille tämä lajittelu ei auennut. Tiedonantajat olisivat varmasti osanneet kirjata avoimet vastaukset esitettyjen palvelukokonaisuuksien sisälle, jos niitä olisi avattu enemmän. Henkilöstöratkaisujen tarjoamia yksittäisiä palveluja on niin paljon, että niitä oli koottava suuremmiksi kokonaisuuksiksi, kuten esimerkiksi tämän kyselyn mukaisesti. Selvittävät esimerkit vaikka yhteenvetoluettelona palvelukokonaisuuden jälkeen olisivat varmasti helpottaneet kysymykseen vastaamista. Lisäksi kysymyksellä olisi pitänyt miettiä paremmin tavoite, mitä kysymyksen asettelulla haluttiin tavoitella. Tutkijana en lähtenyt korjaamaan annettuja vastauksia, vaan pidän kiinni asiakkaiden antamista vastauksista. Muut palvelukokonaisuudet saivat alle kymmenen palautetta tai eivät ollenkaan. Sisäistä palvelua annettiin henkilökoh-

taisena palveluna 37 %, sähköpostin välityksellä 35 % ja puhelimesta 28 % asiakaspalvelutilanteista.

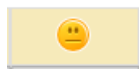
Minkälaista palvelua sait Henkilöstöratkaisuista? -kysymykseen annettiin keskimäärin 172 vastausta. Numeraalisen arvioinnin sijaan kyselyssä käytettiin asteikona hymynaamakuvia, jotka kuitenkin vastaavat lukuarvoina 1–5:



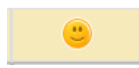
= täysin eri mieltä = 1



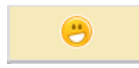
= jokseenkin eri mieltä = 2



= ei samaa eikä eri mieltä = 3



= jokseenkin samaa mieltä = 4



= täysin samaa mieltä = 5

Kuviossa 8 avataan vastaajien antamat arviot annetusta palautteesta. Huomioitavaa on tiedonantajien hyvät arviot annetusta sisäisestä palvelukokemuksesta. Kaikkien annettujen vastausten keskiarvoksi tuli 4,6 maksimin ollessa 5. Voidaan todeta vastaajien olevan tyytyväisiä palvelukokonaisuuksiin. Tuloksia on myös verrattu Reynoson ja Mooresin Sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksiin. Jatkossa käytetään mainintaa Reynoson ym. mukaisesti.

Valitse sopivin vaihtoehto	😊	😐	😐	😐	😐	Vastauksia yhteensä	Keski-arvo
Sain palvelua yhden luukun -periaatteella tai selkeään ohjeen keneen olen yhteydessä	3	8	7	30	123	171	4,5
Sain tarvitsemani palvelun vaivattomasti	2	13	9	30	119	173	4,5
Asiastani oltiin kiinnostuneita	3	0	8	34	128	173	4,6
Sain ystävällistä palvelua	2	1	5	22	143	173	4,8
Sain ammattitaitoista palvelua	3	3	4	18	143	171	4,7
Saamani palvelu on/oli hyödyllistä	3	2	3	22	141	171	4,7
Osasin toimia annetun palvelun pohjalta	3	1	7	28	132	171	4,7

Vastausvaihtoehdot: 😊 = täysin eri mieltä, 😐 = jokseenkin eri mieltä, 😐 = ei samaa eikä eri mieltä, 😐 = jokseenkin samaa mieltä, 😊 = täysin samaa mieltä

ksshp
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Kuvio 8. Minkälaista palvelua sait Henkilöstöratkaisuista?

Sain palvelua yhdenluukun periaatteella tai selkeään ohjeen, keneen olen yhteydessä -väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 123 (171) tiedonantajaa. Annettua palvelua pidetään sairaanhoitopiirin työntekijöiden mielestä erinomaisena tältä osin. Keskiarvoksi tuli 4,5 kun korkein arvo asteikossa olisi 5. Jokseenkin samaa mieltä oli 30 vastaajista. Reynosonin ym. mukaan yhden luukun periaate on **valmius**.

Sain tarvittavan palvelun vaivattomasti -väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 119 (173) tiedonantajista. Tässä kysymyksessä esiintyi eniten hajontaa vastaajien kesken. Jokseenkin eri mieltä tai eri mieltä palvelun vaivattomuudesta tiedonantajista oli jopa 15. Vastausten keski-arvo oli 4,5. Sain tarvittavan palvelun vaivattomasti on **täsmällisyyttä** Reynoson ym. mukaan.

Asiastani oltiin kiinnostuneita –väittämässä vastaajien mielestä jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä vastaajista oli jopa 162 (173) tiedonantajaa. Vastauksen keski-arvon ollessa 4,6. Reynoson ym. mukaan asiastani oltiin kiinnostuneita –väittäjä kuuluu **viestintään**.

Sain ystävällistä palvelua –väittämään 143 (173) tiedonantajaa koki annetun palvelun olevan ystävällistä. Keski-arvo ystävälliselle palvelulle oli 4,8. Negatiivista palautetta annettiin hyvin vähän vain 3 tiedonantajaa. *Sain ystävällistä palvelua* –väittäjä kuuluu **auttavaisuuteen**, kun kyseessä on Reynoson ym. luokittelu.

Sain ammattitaitoista palvelua –väittämän kanssa oli täysin samaa mieltä 143 (171) tiedonantajaa. Ammattitaitoinen ja asiallinen asiakaspalvelu onkin hyvän palvelun lähtökohdista. Vain 6 tiedonantajaa oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että palvelu oli ammattitaitosta. Keski-arvo tässäkin kysymyksessä oli 4,7. *Sain ammattitaitoista palvelua* –väittäjä on Reynoson ym. mukaan **ammattilisuus**.

Palvelun hyödyllisyyttä arvosti 141 (171) tiedonantajaa. Hyödyllisyydellä haluttiin selvittää koetaanko annettu palvelu tärkeäksi. Vain viisi tiedonantajaa oli jokseenkin eri mieltä tai täysin erimielistä palvelun hyödyllisyydestä. Keski-arvoksi nousi 4,7. Palvelun hyödyllisyys on **luotettavuus**, kun kyseessä on Reynoso ym. luokittelu.

Osasin toimia annetun palvelun pohjalta –väitteeseen vastaajista täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä oli 160 tiedonantajaa. Keski-arvo oli 4,7. Osasin toimia annetun palvelun pohjalta -väittäjä on Reynoson ym. mukaan **harkitsevaisuus**.

Tässä kysymys-sarjassa ei esiintynyt **aineellisiin välineisiin** ja **luottamuksellisuuden** viittaavia kysymyksiä Reynoson ym. luokittelusta.

Arvioi palvelua kouluarvosanoin -kysymykseen tiedonantajat antoivat kouluarvosanan (4–10) annettuun palveluun ja palvelukokemukseen. Annetuista arvosa-

noista 4 on heikko ja 10 on erinomainen. Vastaajien mielestään henkilöstöratkaisujen palvelu sekä palvelukokemus saivat keskiarvoksi 9,4. Täyden 10 palvelulle antoi 102 (173) tiedonantajaa ja palvelukokemukselle 98 (162) tiedonantajaa. Huomioitavaa on, vain 2 tiedonantajaa oli sitä mieltä, että palvelu ja palvelukokemus olivat heikkoa. Kuviossa 9 esitetään vastaajien jakauma eri arvosanojen kesken.



Kuvio 9. Minkä kouluarvosanan annat Henkilöstöratkaisujen palveluille?

Avoimeen kysymykseen, **miten voimme parantaa asiakaspalveluamme?**, annettiin kaiken kaikkiaan 89 (173) vastausta. Vastaukset luokiteltiin ensimmäisen keran palvelukokonaisuuksien mukaisesti, jotta palvelutiimit voivat hyödyntää annettua palautetta omassa työssään. Vastaukset toimitettiin palvelutiimeille jatkokäsittelyä varten ohjeistuksella, että palvelutiimit tulevat esittämään HR-pikapalverissa käyttönotetut konkreettiset palvelun kehittämissuositukset. Eni-

ten palautetta annettiin Työvälineet (Flexim, avaimet, toimikortit) - palvelukokonaisuudelle (29). Seuraavaksi eniten palautetta annettiin tietojärjestelmätuelle (11). Henkilöstöeduista ei annettu yhtään palautetta (1).

Luokittelu Reynoson ym. (1996, 68) sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksien mukainen vastausluokittelu on selvitetty seuraavaksi:

Auttavaisuus (7/89) on sisäisen toimittajan halukkuus palvella ja tehdä yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa.

Annoin parhaan arvosanan eli voi tulkita ettei palvelussa ole parantamista eli arvioin palvelunne niin erinomaiseksi. Tässä yhteydenotossani sain vastauksen kysymykseeni ja pohdintaa myös miten kannattaa tehdä ja arvioida tilannetta lähikuukausina.

Täsmällisyys (27/89) on kykyä toimittaa sisäinen palvelu välittömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua. Koska vastauksia tässä kohdassa oli niin paljon, otin vapauden jakaa aineiston karkeasti neljään teemaan.

1. *Puhelinpalvelut*

Puhelimella teitä on joskus vähän vaikea tavoittaa. Siihen jos saisi parannusta!

Soittopyynnön jättäminen on joskus turhauttavaa, kun apua tarvitsee nyt eikä 15. päivä.

2. *Oikea-aikaisuus*

Parempi tavoitettavuus, joskus tiedon tarvitsee välittömästi.

Vastaaja oli pyytänyt toista asiantuntijaa kommentoimaan jos on tarvetta. Nyt en tiedä kuinka kauan odotan vastausta...

3. *Palvelun selkeyttäminen*

Palvelun selkeyttäminen, jotta palvelun käyttäjä ei joudu pomppimaan asiakaspalvelijalta toiselle.

Tapaamista sovittaessa voi kertoa, mitä olisi hyvä ottaa mukaan esim. verkkopankkiyhteystiedot.

4. Selkeä työnjako

Toki en tiedä kysyinkö asiaa oikealta henkilöltä, mutta vastausta en saanut asiaani. Jos kysyin väärästä paikasta, toki olisin toivonut, että minut ohjataan oikean henkilön pakeille.

Viestintä (13/89) tarkoittaa taitoa pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista, muutoksista ym.

Toivoisin, että kun tulee uusia ohjeistuksia/käytäntöjä -->infoa esimiehille ja muualla myös kuin henkilöstöjohtamisen iltapäivissä, kun niihin ei aina pääse (muuten ko. koulutukset ihan hyviä). Toivoisin myös, että jos uudistetaan käytäntöjä, niin asioita voitaisiin pohtia ensin yhdessä esim. esimiesten ja henkilöstötuen kesken-->vältettäisiin päällekkäisiä tehtäviä ja että asiat sujuisivat jouhevasti.

Aineelliset välineet (16/89) kertovat sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunnosta sekä fyysisestä olemuksesta.

Pakkasella työvaatteissa erilliseen parakkiin käveleminen oli kylmää, talvisimpien vaatteiden vaihtoon ei hoitotyön ohessa ollut aikaa/mahdollisuutta. Parasta olisi jos kortti tuotaisiin henkilökohtaisesti työyksikköön, mutta se lienee mahdotonta. Onko?

Uuden henkilön saama flexim-avain on hyvä testata teillä ennen kuin annatte käyttöön jotta toimii kaikilta osin kun on henkilöllä. Nyt on kahden henkilön osalle tullut osittain toimimaton avain (tuon yksikköni uuden henkilöt saamaan kuvakortit ja avaimet). Jälkikäteen on jouduttu selvittämään toimimattomia avaimia, ovet ei aukea ja työaikaseuranta ei toimi.

Luotettavuus (13/89) on yksikön kyky tuottaa palvelu sovitun laadun mukaisena niin, että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon.

Palveluasenne ei ole kohdallaan. Asiat muuttuvat yhteydenottojen jälkeen vain monimutkaisemmiksi.

Tämä toimi hienosti; nopeasti ja vaivattomasti. Sain selkeän vastauksen kirjallisena. Nyt en keksi mitään parannettavaa.

Ammatillisuus (5/89) on kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaamista, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa.

Päällimmäisenä ajatuksena henkilöstöpalvelusteessä käynnistäni jäi palvelutapahtuman sekavuus. Henkilöstöpalvelusteeseen työntekijöitä risteili ja pomppi käytävällä, mutta palvelu ei edennyt. Tilanne oli niin sekava, että lähdin pois ja kerroin palaavani niihin asioihin, joita en saanut sillä kertaa hoidettua. Minua pompoteltiin henkilöltä toiselle ja mieleen ei jäänyt positiivinen tunnelma, vaan opettajamainen sormen heristely.

Olin palauttamassa palvelusteeseen flexim- ja työpaikan avaimen sekä henkilökorttini, koska olin päättänyt irtisanoutua sairaanhoitopiiristä. Tämä asia hoitui erinomaisen nopeasti ja sain myös kuittauksen palautuksista muukaani.

Luottamuksellisuus (3/89) on toimittajayksikön kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisten tilanteiden hoitaminen.

- 1) Luottamus siihen, että HR ottaa vastaan kriittistä palautetta ja säilyttää anonymiteetin, eikä siitä ole haittaa työntekijälle, on vahvasti miinusmerkkinen. Luottoa ei ole.*
- 2) HR näkökulmasta työntekijät eivät ole sairaalan/sairaalayhtiön voimavara vaan rasite ja taakka. Siitä näkökulmasta HR toiminta vahingoittaa yhtiötä eikä missään oikeassa yhtiössä siedettäisi tämänkaltaista HR toimintaa.*
- 3) päivittäisasioidenkin hoito on kankeaa ja byrokraattista, toki rivimiehet tekevät työtään myös HR:ssa eivätkä voi yksikkönsä toimintakulttuuriin juuri vaikuttaa, yksikkö ei ole henkilöstön palvelua tuottava vaan henkilöstöä hyppyyttävä ja hallinnoiva yksikkö. (Useat eri HR toiminta-alueet kokonaisuutena)*

Valmius (3/89) on sellaisten resurssien omaaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua.

Palkkasihteeriltä hyvää ja ammattitaitoista palvelua. Toisinaan olisi tarpeen tavoittaa myös klo 14:sta jälkeen puhelimitse.

Harkitsevaisuus (2/89) on sisäisen toimittajan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen.

Asiani oli monimutkainen, pitkä sairastaminen, palkka asiat lomat yms. Sain loistavaa osaavaa ja ystävällistä palvelua ja tietoa. Kärsivällisesti minua neuvottiin niin laajasti, etten olisi ikinä ymmärtänyt, että näin osaava ihminen osui minun kohdalleni. Tämä ystävällinen ja osaava ihminen teki vaikeasta asiasta helpomman ja konkreettisemmin. Kiitos.

5 Yhden luukun periaatteella

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työntekijät kokevat Henkilöstöratkaisujen tarjoaman sisäisen palvelun laadun erinomaiseksi. Tätä tulosta vahvistavat hyvät numeeriset keskiarvot, jotka vaihtelivat kysymyksessä *millaista palvelua sait Henkilöstöratkaisuista* 4,5–4,8 välillä ja kouluarvosanoin *keskiarvo palvelusta ja palvelukokemuksesta* oli molemmissa 9,4. Vaihtelevuus oli hyvin pientä – lähes olematonta. Vastausprosentti oli 20 % lähetetyistä kyselyistä laskettuna. Hyviin tuloksiin voi vaikuttaa Henkilöstöratkaisujen ja toimi- sekä vastuualueiden henkilöstön pitkät yhteiset työsuhteet. Henkilöstöratkaisujen ja toimi- ja vastuualueiden yhteistyötä on tehty useamman vuoden jopa vuosikymmenen ajan.

Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousee tutkimuksen aineistosta **täsmällisyys** Reynoson ym. sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksista. Se tarkoittaa kykyä toimittaa sisäinen palvelu välittömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua. Koska täsmällisyyteen liittyviä vastauksia oli paljon, jaoin ne neljään kehittämisteemaan.

1. Puhelinpalvelu

Tiedonantajat erityisesti toivoivat puhelinpalvelun parantamista. Oikea-aikainen ja joustava puhelinpalvelu ei varmasti nykytekniikalla ole hankala järjestää, mutta onko uuden automaatiotekniikan käyttöönotto oikea ratkaisu tällä erää? Usein jonotus- ja takaisinsoittopalvelut antavat soittajalle signaalin, että sisäisellä asiakkaalla ei ole merkitystä. Automaattiset vastaajat ja jonoilmoitukset heikentävät sisäisen asiakkaan palvelun laadun kokemusta. Sen sijaan lähtisin kehittämään Henkilöstöratkaisuihin puhelinpalveluun ja -asenteeseen yhteisiä pelisääntöjä. Ehdotan kolmen erilaisen pelisäännön käyttöönottoa. Näillä pelisäännöillä on merkitystä koetun palvelun laatuun.

Ensimmäinen sääntö on periaate siitä palvelaanko ensin suorassa kontaktissa olevaa asiakas loppuun, vai otetaanko välissä vaikka soittopyyntö soittavalta asiakkaalta. Soittaja ei näe mahdollista käynnissä olevaa asiakaspalvelutilannetta,

jossa asiakasta palvellaan henkilökohtaisesti, eikä näin ollen ole tietoinen mahdollisesta ruuhkahetkestä. Hänelle vastaamaton puhelu tarkoittaa väistämättä huonoa palvelua. Tämän vuoksi tulisi pyytää kohteliaasti suorassa asiakaskontaktissa olevalta henkilöltä lupa vastata välillä puheluun ja pyytää soittajalta turhia jaarittelematta soittopyyntö ja antaa lupaus, että asiaan palataan tilanteen rauhoituttua. Luvattua yhteydenottoa ei saa unohtaa!

Toinen sääntö on, että puhelimiin sekä henkilökohtaisiin että info- ja neuvontapuhelimiin vastataan virka-ajalla viipymättä. Mahdolliset ylivuotopuhelut tulisi ohjata johonkin toiseen vapaana olevaan puhelimeen. Info- ja neuvontapuhelimet eivät saisi koskaan olla virka-aikana ”suljettuna” tai ”äännettömänä” ja siirtyä puhelinvastaajaan esim. lounas- ja kahvitaukojen aikana, vaan pitäisi varmistua siitä, että puhelimeen voi joku vastata. Tiimissä täytyy yhdessä sopia, kuka kulloinkin ottaa päivystysluonteisen vastuun vastaamisesta. Vastuu voi olla kiertävä. Palvelun laatu paranee, kun on yhdessä sovittu tiimissä siitä, kenelle puhelu voidaan siirtää tarvittaessa taukojenkin aikana. Kolmas sääntö on yhtenäisesti sovittu tapa vastata puhelimeen ystävällisellä palveluasenteella: ”Henkilöstöratkaisut, Testi Vastaaja, kuinka voin auttaa?”

Näillä muutamilla käytännön korjausliikkeillä koetun palvelun laatu paranee ja tuo tehokkuutta puhelinpalveluun. Aina kun puhelinkulttuuria muutetaan, kehittämistyöhön tulee ottaa mukaan ne henkilöt, jotka aktiivisesti tekevät puhelintyötä ja työskentelevät asiakasrajapinnassa. Heillä on oikea näkemys ja kokemus siitä, millaista on hyvä puhelinpalvelu. Kehittämistoiminnan yhteydessä ei pidä unohtaa asiakaspalvelukoulutusta. Koulutus tulee kohdistaa niihin henkilöstöryhmiin, jotka tekevät roolinsa mukaista sisäistä tai ulkoista asiakaspalvelutyötä. Hyvän asiakaspalvelun ja -asenteen voi oppia. Grönroos (2009, 451–462) nostaa myös esille koulutuksen tärkeyden sisäisen palvelun laadun tekijänä.

2. Oikea-aikaisuus

Henkilöstöratkaisujen työntekijät ovat tehneet palvelulupauksen oikeudenmukaisesta ja tasapuolisesta palvelusta omassa asiakaspalvelukoulutuksessa syksyllä 2016. Annettu palvelulupaus koskee kaikkia palvelumuotoja: *puhelinta, sähköpostia, henkilökohtaista palvelua sekä myös sitä lähimmän työparin kohtelua*. Konkreettisesti se tarkoittaa sitä, että palvelutoiminnolle tulee määrittää yhteisesti sovittu palveluvaste-aika, johon mennessä asiakkaaseen ollaan yhteydessä esim. viimeistään 24 tunnin sisällä yhteydenotosta arkipäivisin. Pyydetty palvelutehtävä ei välttämättä ole, eikä tarvitse olla valmis, mutta tällöin voi kertoa väliaikatietoa asiakkaalle missä vaiheessa annettu tehtävä on menossa. Jos luvataan hoitaa jonkun asian tiettyyn ajankohtaan mennessä, se hoidetaan mahdollisuuksien mukaan. Jos aikataulu pettää, kerrotaan siitä välittömästi asiakkaalle. Tällaisen lisäinformaation antaminen asiakkaalle kertoo, että häntä ei ole unohdettu. Asiakkaan kokema palvelun laatu paranee ja lisää luottamusta asiakaspalvelijaa kohtaan. Myös Grönroos (1998, 72) nostaa esille, että asiakkaiden oikea-aikainen informointi lisää koetun palvelun laatua.

Sisäisen palvelun laadun mittaaminen esim. palveluvasteaikojen muodossa antaisi konkreettisen ja näkyvän tuloksen asiakkaalle tarjotusta palvelusta ja sen laadusta. Toteutuuko yhdessä sovittu palveluvasteaika? Mahdolliset poikkeamat sovitusta tulevat näkyväksi, kun systemaattisesti kerätään palautetta. Myös kipupisteet voidaan tunnistaa nopeammin ja tarvittaessa tehdä korjausliike asiakaspalvelun parantamiseksi. Tämä vaatii palautejärjestelmän käyttöönottoa. Ylikoski muistuttaa (199,40-41; Rope 1991,11), että pystyäkseen seuraamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja odotuksia, on organisaatiolla oltava palautejärjestelmä.

Oikea-aikaisuutta on myös palveluaikojen tarkastaminen. Voidaanko asiakaspalvelussa porrastaa työaikoja niin, että se palvelisi paremmin toimi- ja vastuualueita. Sairaala ja sen henkilöstö on töissä 24/7 periaatteella, joten voisi uskoa, että esimiestukea tarvitaan myös virka-ajan ulkopuolella. Suosittelen 7.00–18.00 palvelu-

aikaa. Joustaviin työvuoroihin ei varmasti ole mitään rakenteellista estettä vaan vaatii asiakaskeskeisen palvelukulttuurin ja -asenteen muutosta. Tämä muutos parantaa edelleen koetun palvelun laatua sekä tukee voimassa olevan strategian mukaista Asiakas/Potilas ensin –visiota.

3. Palvelun selkeyttäminen

Yhdenluukun periaate oli Anna meille palautetta –kyselyn eräs väittämä palvelun laadun kysymyksissä. Numeerisissa vastauksissa tiedonantajille ei ollut valittamista, päinvastoin he olivat verrattain tyytyväisiä. Avoimissa vastauksissa sen sijaan uskallettiin pyytää palvelujen selkeyttämistä. Ongelmaksi tiedonantajat kokivat tiukat tehtävärajaukset asiakaspalvelussa. Ensimmäinen tekijä hoitaa osan tehtävää, toinen hoitaa toisen osan ja kolmas kolmannen osan. Yhden luukun periaate ei toteudu. Asiakkaan tullessa palvelupisteelle tulee jokaisen palvelutiimin jäsenen pystyä palvelemaan asiakas alusta loppuun asti. Palvelutiimin jäsenen tulee tuntea omat rajansa ja vastuunsa. Työntekijän vastuiden tulee olla riittävät asiakaspalvelutehtävän suorittamiseksi. Juuti (2015, 31) muistuttaa, että asiakaspalvelua suorittavien työntekijöiden tulee tuntea rajansa ja vastuunsa. Heillä tulee myös olla oikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä (Juuti 2015, 31).

Tällainen palvelumalli, jossa koko tiimi tuntee palvelutoiminnon, tehostaa toimintaa ja parantaa huomattavasti koetun palvelun laatua. Kokonaisvaltainen palvelutoiminto myös lisää työntekijän osaamista ja motivoi parempaan suoritukseen. Kokonaisvaltainen palvelutoiminto lisää myös työntehokkuutta ja taloudellisuutta. Tämä vaatii esimiehiltä rohkeutta luottaa oman työntekijän osaamiseen ja antaa hänelle riittävästi vastuuta tehtävän läpiviemiseen. Esimiehen tehtävä on myös varmistaa työntekijän osaaminen ja tarvittaessa ohjata koulutukseen. Grönroosin (2010, 446) mukaan sisäisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää ylimmän johdon aktiivista ja yhtämittaista tukea, joka ilmenee puheiden ohella myös käytännön teoissa (Grönroos 2010, 446).

Palvelutiimien keskinäisessä kommunikoinnissa tulee enemmän hyödyntää esim. pikaviestipalvelua. Nopea viestintä epäselvissä asioissa lyhyesti kysymys – vastaus tekniikalla kollegan tai esimiehen kanssa antaa asiakkaalle asiantuntevan kuvan palvelutoiminnasta, kun vastaus voidaan antaa heti palvelutilanteessa. Pesosen (2002, 126) mukaan hyvä asiakaspalvelija osaa viestiä asiansa selkeästi ja oikea-aikaisesti.

Opinnäytetyöprosessin aikana Henkilöstöratkaisujen palvelutiimit ovat jo käyneet lävitse *Anna meille palautetta* –kyselyn vastauksia palvelukokonaisuuksien osalta maaliskuussa itsenäisesti. He ovat omalta osaltaan poimineet tuloksista korjausehdotuksia, ottaneet hyviä ehdotettuja käytänteitä toimintatavoiksi ja vahvistaneet jo voimassa olevia hyviä käytänteitä. Nämä uudet toimintatavat on esitelty koko Henkilöstöratkaisujen henkilöstölle HR-kuukausipalaverissa.

4. Selkeä työnjako

Palvelutuotannon kuvaaminen ja aukikirjoittaminen lisää palvelun läpinäkyvyyttä. Henkilöstöratkaisujen ja toimi- ja vastuualueiden tulisi yhteisesti tehdä määrittely siitä kuka on oikea yhteyshenkilö kunkin palvelutuotannon osalta. Tällaiset määrittelyt saattavat olla jopa olemassa mutta puolin ja toisin ei ole varmistettu, että tieto on kaikkien saatavilla. Kun tiedetään keneen pitäisi olla yhteydessä, yhteistyö paranee. Luottamuksen tunne sisäisen palvelun laadussa paranee. Työnjaon selkeyteen on osittain varmasti saatu yksi konkreettinen parannus opinnäytetyöprosessin aikana, kun Henkilöstöratkaisujen sisäistä intraa on selkeytetty ja parannettu vastaamaan strategista Asiakas/Potilas ensin -palvelulupausta.

Monessa vastauksessa toivottiin Henkilöstöratkaisujen ja toimi- tai vastuualueiden yhteistä ”aivoriihi”-tapahtumaa, jossa voitaisiin yhdessä selvittää mahdollisia ongelmatilanteita ja löytää yhteisiä ratkaisuja. Aivoriihi-tapahtuma voidaan toteuttaa esim. videoneuvotteluna. Neuvotteluun kutsutaan sellaiset henkilöt, joita kulloinkin aivoriihin teema käsittelee ja kesto määritellään ennakkoon. Sovitusta aikataulusta tulee pitää kiinni tarkoin.

Sairaanhoitopiirissä yhteiset, tarkat toimintatavat on luotu ja määritelty yleiskirjeissä sekä henkilöstöohjeissa. Esimiehiä ja henkilöstöhallinnon tehtäviä suorittavia henkilöstöä on koulutettu Henkilöstöratkaisujen toimesta useissa eri tilaisuuksissa, kuten esimerkiksi Henkilöstöjohtamisen iltapäivässä. Yhteisten ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen tuo luottamuksellisuutta, yhdenvertaisuutta sekä oikeudenmukaisuutta toimialueiden kesken. Vastuualueilla esimiestaso kuitenkin sallii pieniä joustoja yhteisesti sovittujen käytänteiden noudattamisessa. Uusia käytänteitä ei muisteta tarkastaa, jos tarvittava käytäntö tulee harvoin esille. Yhtenä esimerkkinä voidaan käyttää yleisesti työelämän rekrytointitilannetta. Jos esimies harvoin joutuu tekemään rekrytointeja ja yhteisesti sovittu käytäntö ei ole hallussa, voi esimies tahattomasti ”oikaista” prosessia. Tämä voi johtaa siihen, että eri toimialueilla rekrytointitilanteessa henkilöstöä saatetaan kohdella eriarvoisesti. Tällainen tahattomastikin tehty toiminta on omiaan luomaan ristiriitaitilanteita organisaation sisällä ja synnyttämään kulttuurisia ansoja. Kuten Juuti muistuttaa (2015, 25), jos esimiestaso ajaa oman osaston etuja koko organisaation kustannuksella voi toiminta johtaa tahattomien ristiriitojen syntyyn (Juuti 2015, 25).

Aineelliset välineet nousivat seuraavana esiin vastauksista Reynoson ym. (1996, 86) sisäisen palvelunlaadun ulottuvuuksista. Ne ovat sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto sekä fyysinen olemus. Tästä kokonaisuudesta fyysinen sijainti koettiin ongelmaksi, koska Henkilöstöratkaisut vastuualueena sijaitsee fyysisesti hyvin erillään toisistaan. Se luo koko vastuualueelle saavutettavuuden haasteen.

Vastuualueen sisäinen haaste voisi olla yhteisen palvelutiimi-hengen luominen. Luottamuksellisten henkilöstösuhteiden luominen on vaativaa välimatkojen takia ja se on antanut mahdollisuuden ristiriitojen synnylle. Henkilöstöratkaisuihin johto- ja esimiestaso on osannut toimia asiakaslähtöisesti, tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti henkilöstöä kohtaan ja heidän vuorovaikutustaidot ovat edesauttaneet

yhtenäisen tiimihengen luomisessa. Tällaista ongelmaa ei siten ole havaittavissa Henkilöstöratkaisuissa, vaan henkilöstö tekee saumatonta yhteistyötä. Grönroos (2010, 446) nostaa myös esille, että luottamus on hiljainen psykologinen sopimus, joka on solmittu johdon, työntekijän, tukihenkilön ja asiakaspalvelijan kesken. Kukaan osapuoli tietää sopimuksen sisällön siitä, mitä kukin osapuoli antaa ja saa. (Grönroos 2010, 446.) Tämä on havaittavissa Henkilöstöratkaisuissa.

Ulkoinen haaste vastualueella on hankala liikkuminen mm. Henkilöstöpalvelupisteeseen, joka sijaitsee erillisessä viipaletalossa ja käynti sinne on ulkokautta. Tiedonantajat kokivat, että se vie heiltä turhaan työaika. Tällä hetkellä sijainti väistötiloissa ei ole sisäisten asiakkaiden kokemusten mukaan paras mahdollinen. Henkilöstöpalvelupisteen tulisi sijaita keskeisellä paikalla, koska sen palvelutoiminnot koskettavat jokaista organisaation työntekijää.

Matkalla kohti Sairaala Novaa pitää miettiä Henkilöstöpalvelupisteen roolia. Itse näkisin sen tulevaisuuden osana palvelukeskusta, jossa yhdistyy sekä sisäinen että ulkoinen asiakaspalvelu. Palvelupisteen sijainnin tulisi olla hyvin keskeisellä paikalla pääoven tuntumassa ja toimia käyntikorttina sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden suuntaan. Tämä Sairaala Novan käyntikorttipiste ”Novan vastaanotto” toivottaisi sekä ulkoiset että sisäiset asiakkaat tervetulleeksi. Ulkoiset asiakkaat voitaisiin opastaa oikeaan paikkaan ja tästä samaisesta palvelupisteestä uusi työntekijä saisi tarvittavat omaan työhönsä liittyvät keskeiset työvälineet (avaimet, varmennekortit, tietokoneen, puhelimen jne.) yhdellä kertaa. Uuden työntekijän rekrytointi on jo palvelusuhteen alkaessa usein jo niin pitkällä, että uuden työntekijän keskeiset hänelle kuuluvat työvälineet on voitu etukäteen toimipisteessä hänelle valmistella. Myös Grönroos (2010, 415) huomioi, että jos rinnakkaiset palveluprosessit eivät ole koordinoitu yhdeksi palveluprosessiksi, sisäistä asiakasta juoksetetaan kohtuuttomasti ihmisen luota toiselle.

Tällaisen palvelupisteen perustaminen vaatii, että työntekijät ovat motivoituneita asiakaskeskeiseen ja palveluhenkiseen työpanokseen, kuten Ylikoski (1999, 40–41)

toteaa. Palvelupisteessä tulee koko tiimin tuntea koko palveluprosessi, jotta pysyy palvelemaan asiakasta kokonaisvaltaisesti alusta loppuun palvelutilanteen aikana. Tämä lisää henkilökunta motivaatiota osaamisen kasvaessa ja asiakas saa palvelun yhden luukun periaatteella. Toiminta tehostuu ja se parantaa koetun palvelun laatua. Palvelupisteen kehittämistyössä tulee olla laaja-alaisesti mukana myös asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt. Heillä on paras näkemys siitä, millainen on hyvä asiakaspalvelu. Kuten Juuti (2015, 31) toteaa, esimiehen tulee luottaa työntekijöihin, jotta he voivat hoitaa asiakaspalvelutehtävänsä menestyksekkäästi.

Kehittämisen näkökulma puuttuu mielestäni tästä Reynoson ym. sisäisen palvelun laadun ulottuvuuksista kokonaan. Oman työn kehittäminen ja kehitystyö yleensä nousivat omassa luokittelussani neljänneksi tärkeimmäksi. Toki nämä kehittämisen sisälle luokitellut aiheet voidaan luovasti pakottaa Reynoson ym. sisäisen palvelun laadun luokittelujen sisälle, mutta omana kohtanaan kehittäminen ansaitsee näkyvämmän osan. Kehittäminen on kuitenkin keskiössä tämän päivän työelämässä. Kehittämistyö kuuluu organisaation jokaiselle jäsenelle, ja se ei saisi lähteä ylhäältä alaspäin vain alhaalta ylöspäin. Usein organisaation asiakaspalvelussa työskentelevillä on paras käsitys siitä, kuinka asiakaspalveluprosessi olisi parasta tehdä. Miksi heiltä sitten ei kysyttäisi hyvistä käytänteistä ja niiden käyttöönotosta? Kuten Grönroos (2010, 444) muistuttaa yrityksen työntekijöillä on paras näkemys työn suorittamisesta ja sen organisoimisesta (Grönroos 2010, 444).

Uusien toimintatapojen luominen edellyttää aina luovuutta ja uskallusta nähdä hieman pidemmälle tulevaisuuteen. Kuten Juuti toteaa (2015, 31) innovatiivinen ja kehittyvä organisaatio on luova ja jatkuvasti muuttuva. Toimintamallien kehittäminen vaatii myös näkemystä siitä, mitä ja miksi kehitetään. Tätä kannattaa kysyä omilta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta – kuinka he näkevät organisaation. Kuten Kotler ym. (2011, 19–27) toteavat nykyaikana ollaan valmiita osallistumaan työyhteisöjen kehittämiseen yli organisaatiorajojen. Kehitystyössä on tärkeä muis-

taa ekologiset ja kestävätkratkaisut. Näiden edellä mainittujen arvojen eteen ollaan valmiita tekemään työtä. (Kotler ym. 2011, 19–27.) Tämän vuorovaikutukselliseen kehittämistyön varmistamiseksi tarvittaisiin palautejärjestelmä.

Henkilöstöratkaisujen palvelukokonaisuuksien **sisäinen tunnettavuus, markkinointi ja palvelujen identifiointi** olivat tehdyn kyselyn eräs tavoite. Nämä sisäisen markkinoinnin elementit valitettavasti vesittyivät kokonaan, koska Henkilöstöratkaisujen työntekijät eivät lähettäneet Anna meille palautetta -kyselyä itse asiakkaalleen palvelukontaktin jälkeen vaan keräsivät päivän asiakaskontaktit koonti-
taulukkaan ja palauttivat tutkijalle edelleen lähetettäväksi. Tutkijan lähettämät kyselyt lähetettiin palvelutilanteeseen nähden liian myöhään, ja asiakkaalta hämmärtyi tieto siitä, mistä palvelusta hänen tuli antaa palautetta. Henkilökunta ei ilmeisesti kokenut tätä tärkeänä, vaikka heidät oli ohjeistettu esimiesten aloitteesta HR-pikapalaverissa ja ohjekirjeessä. Ensimmäisenä mieleeni nousee kysymys, ovatko työntekijät valmiita ottamaan vastaan palautetta, vaikka sitä on toivottu heidän toimestaan. Toisaalta mieleeni tulee ajatus siitä, eikö näitä sisäisen markkinoinnin elementtejä ymmärretty oikein henkilöstön keskuudessa. Mietintä jää tutkijan pohdiskelujen varaan, koska ihmisten käyttäytymistä vaikea arvioida ja se ei ole tämän tutkimuksen aihe.

Jos Anna meille palautetta -kyselyä lanseerataan koskemaan muita vastuualueita, toivoisin toimialuejohdon motivoivan työntekijäänsä siihen, että jokainen asiakaspalvelija lähettäisi kyselyn oman palvelutilanteensa jälkeen oman sähköpostinsa kautta, jolloin asiakas pystyy identifioimaan saamansa palvelun. Tämä käytäntö helpottaisi asiakkaan antamaan palautetta oikea-aikaisesti, oikealle henkilölle ja oikealle palvelutilanteelle. Tällöin palautteella olisi suurempi merkitys myös asiakaspalvelijalle itselleen.

Tämä opinnäytetyö on vain pieni raapaisu Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Henkilöstöratkaisujen vastualueen sisäisen palvelun laadun tutkimusta. Jatkotutkimus, joka jo kysymysten asettelussa huomioi esim. Frostin ja Kumarin (2000)

INTSERVQUAL-menetelmän tai Reynoson ja Mooresin *Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet* voisi antaa selkeimpiä vastauksia koetun sisäisen palvelun laadusta ja toimia suunnannäyttäjänä kohti asiakaslähtoisempää organisaatiota. Kysymysten asetteluun kannattaa satsata aikaa ja osaamista.

Sisäisen palvelun laadun kokemukset ovat tärkeitä. Kun organisaation johto mahdollistaa työntekijälle hyvät ja turvalliset puitteet työskentelylle, työntekijä motivoituu, kokee työniloa ja saavuttaa työssään parempia tuloksia. Tämä välittyy edelleen organisaatiossa eteenpäin hyvänä palveluna ja asiakaskeskeisenä toimintana. *Meillä jokaisella työntekijällä on asiakkaita, joita tulee palvella yhden luukun periaatteella!*

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Aarnio, E. Henkilöstöjohtaja, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Haastattelu 5.1.2017.
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A. & Odetallah, A. L. 2013. Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31, 4, 304 - 336. Viitattu 3.7.2017. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Aho, T. Kehittämispäällikkö, Keski-Suomen Sairaala Nova. Haastattelu 20.12.2016.
- Ahonen, S. & Nikola, E. Jyväskylän aikuisopisto. Työhyvinvointi-päivä. 23.9.2016.
- Berger, F. & Brownell, J. 2014. *Organizational behavior for the hospitality industry*. Harlow: Pearson Education.
- Berry, L.L & Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services: Cometing Throug Quality*. New York: The Free Press.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1992. Services marketing starts from within. *Marketing Management*, Winter 1992, 25 - 34. Viitattu 4.1.2016. <https://janet.finna.fi>, Ebsco.
- Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans, K. R. 1994. The internal service encounter. *In- ternational Journal of Service Industry Management*, 5, 2, 34 - 56. Viitattu 17.6.2017. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi. 4P:stä 30R:ään*. Helsinki: Talentum.
- Gunawardane, G. 2011. Reliability of the internal service encounter. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28, 9, 1003 - 1018. Viitattu 17.6.2017. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*, Kerava: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 1998. 4. p. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. p. Helsinki: WSOYpro.

- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, 4. painos, Juva: WS Bookwell Oy.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. Jr. & Schlesinger, L. A. 1994. Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 72, 2, 164 - 174. Viitattu 15.6.2017. <http://pagesetup.com/images/content/hbr-article.pdf>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009, Tutki ja kirjoita. 15. Uud. p., Helsinki: Tammi.
- Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2015 Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen ja käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Suomen yliopistopaino Oy.
- Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. Keski-Suomen Sairaala Nova. Viitattu 20.12.2016. http://www.ksshp.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Uusi_sairaala_projekti.
- Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2016. Johtoryhmän pöytäkirja 12.12.2016.
- Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2011. Valtuuston pöytäkirja 2.12.2011.
- Keski-Suomen sairaanhoitopiiri. 2015. Strategia 2015-2017.
- Kuvituskuvat Pixabay. CC0 Public Domain. Viitattu 15.1.2017, 22.2.2017. <https://pixabay.com/fi>
- Piirin tietopankki. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin sisäinen intra. Viitattu 21.7.2017.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I., 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Lahtinen, J. & Isoviita A., 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy.
- Lings, I. N. & Greenley, G. E. 2010. Internal market orientation and market-oriented behaviours. Journal of Service Management, 21, 3, 321 - 343. Viitattu 17.6.2017. <https://janet.finna.fi>, Emerald
- Markkinointi tieteenä. Jyväskylän yliopiston kauppatieteellinen korkeakoulu. Viitattu 19.7.2017. <https://www.jyu.fi/jsbe/opiskelu/opintojen->

[tueksi/manual/opas1013/tutkinnot/rakenteet/yma/yma.](#)

Menetelmäopetus. Viitattu 14.4.2016.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Nikkola, P., 2016 Uusi Sairaala –hanke, kuvamateriaalit

Kielitoimiston sanakirja. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 7.3.2017.

<http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Reynoso, J. F. & Moores, B. 1996, Internal Relationships. Teoksessa Buttle, F. (ed.) Relationship Marketing. Theory and Practice. Viitattu 26.4.2017.

<https://janet.finna.fi>, Emerald

Rope, T. 1991. Asiakaskeskeinen markkinointi- näkemyksiä ja sovellutuksia. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sote- ja maakuntauudistus. Viitattu 19.12.2016, 10.8.2017.

<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/henkilosto>

http://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/sote-ja-maakuntauudistus-voimaan-1-1-2020-maakuntavaalit-lokakuussa-2018

Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2012. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Vantaa: Tammi

Tiivistä tietoa. 2016. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin julkaisu.

Terveen talon talon toteutuksen kriteerit – toimisto- ja liikerakennukset. Viitattu 20.12.2016. <https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK040303.pdf>

Yang, H. & Coates, N. 2010. Internal marketing: service quality in leisure services. Marketing Intelligence & Planning, 28, 6, 754 - 769. Viitattu 17.6.2017.

<https://janet.finna.fi>, Emerald

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. 2.p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen P., & Suokas, M., 2011.

Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Viitattu 18.04.2016.

<https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf6>

Wessman, J. & Kauppinen, T., 2011, "Eihän niitä terveysvaikutuksia ehdi etukäteen selvittää" – sosiaali-, terveys- ja opetustoimen valmistelijoiden kokemuksia ennakoarvioinnista, hyväksytty julkaistavaksi 23.3.2011, Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu Premissi 02/2011.

Liitteet

Liite 1. Anna meille palautetta –asikaspalvelukokemuskysely

Anna meille palautetta

1. Vastaaja *

Käsitlemme vain omalla nimellä annetut palautteet. Sen vuoksi pyydämme nimitietosi. Käsitlemme vastaukset pyydetyistä nimitiedoista huolimatta luottamuksellisesti.

Etunimi

Sukunimi



Anna meille palautetta

2. Valitse valikosta yksi palvelukokonaisuus, josta annat palautetta *

- Henkilöstöedut
- Henkilöstöjohtamisen tuki
- Henkilöstösuunnittelu/täyttölupaprosessi
- Luottamusmiespalvelut
- Matkustaminen
- Osaamisen ja henkilöstön kehittäminen
- Palkkaus ja palkitseminen
- Palvelussuhdeasiat/työsuhdeasiat
- Raportointi
- Rekrytointi
- Sairastuminen ja kuntoutusasiat
- Tietojärjestelmätuki (HR)
- Työaika
- Työsuhteen päätyminen
- Työsuojelu
- Työvälineet (Flexim, avaimet ja toimikortti)
- Vuosilomat ja vapaat
- Yhteistoiminta
- Muu mikä?



Anna meille palautetta

3. Sain palvelua

- henkilökohtaisesti
- puhelimitse
- sähköpostilla

4. Valitse sopivin vaihtoehto

Vastausvaihtoehdot: 😞 = täysin eri mieltä, 😐 = joksseenkin eri mieltä, 😐 = ei samaa eikä eri mieltä, 😊 = joksseenkin samaa mieltä, 😄 = täysin samaa mieltä

Sain palvelua yhden luukun -periaatteella tai selkeän ohjeen keneen olen yhteydessä

Sain tarvitsemani palvelun vaivattomasti

Asiastani oltiin kiinnostuneita

Sain ystävällistä palvelua

Sain ammattitaitoista palvelua

Saamani palvelu on/oli hyödyllistä

Osasin toimia annetun palvelun pohjalta

	😞	😐	😐	😊	😊
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Arviointi palvelusta

Valitse sopivin kouluarvosana 4 = heikko... 10 = kiitettävä.

	4	5	6	7	8	9	10
Arvosana palvelusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvosana palvelukokemuksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

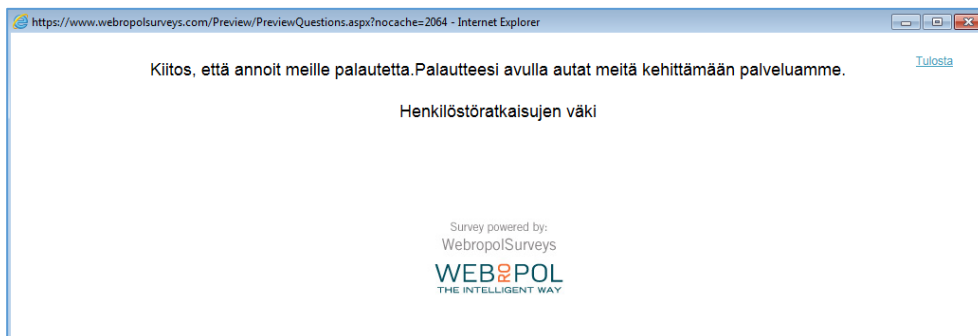
Anna meille palautetta**6. Miten voimme parantaa asiakaspalveluamme?****7. Haluaisin saada lisätietoa seuraavasta palvelusta/palveluista**[<- Edellinen](#)[Seuraava ->](#)

Anna meille palautetta

8. Haluan vastauksen palautteeseeni sähköpostiosoitteeseen

<-- Edellinen

Lähetä



Liite 2. Miten voimme parantaa asiakaspalveluamme? Aineiston luokittelu Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet Reynoson ja Mooresin mukaan

Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet Reynoson ja Mooresin mukaan (1996, 68)	Annetut vastaukset	Oma luokittelu ennen teoriaa Miten voimme pa- rattaa palveluam- me?	Annetut vastaukset
Auttavaisuus Sisäisen toimittajan halukkuus palvelulla ja tehdä yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa.	7		
Täsmällisyys Kyky toimittaa sisäinen palvelu välittömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua.	27	Tavoitettavuus	21
Viestintä Taito pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista, muutoksista ym.	13	Viestintä ja vuorovaikutus	13
Aineelliset välineet Sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto sekä fyysinen olemus.	16	Tietojärjestelmät	7
Luotettavuus Yksikön kyky tuottaa palvelu asetetun laadun mukaisena, niin että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon.	13	Laatu	7
Ammatillisuus Kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa.	5	Ammatillisuus	17
Luottamuksellisuus Toimittajayksikön kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisten tilanteiden hoitaminen.	3		
Valmius Sellaisten resurssien omaaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua.	3		
Harkitsevaisuus Sisäisen toimittajan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen.	2	Tehtäväjaon selkeys	11
		Työn kehittäminen	13

Liite 3. Minkälaista palvelua sait henkilöstöratkaisuista? Luokittelu Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet Reynoson ja Mooresin mukaan (1996, 68)

Sisäisen palvelun laadun ulottuvuudet Reynoson ja Mooresin mukaan (1996, 68)	Anna meille palautetta Minkälaista palvelua sait henkilöstöratkaisuista?	Annetut vastaukset
Auttavaisuus Sisäisen toimittajan halukkuus palvella ja tehdä yhteistyötä sisäisten asiakkaiden kanssa.	Sain palvelua yhden luukun periaatteella Sain ystävällistä palvelua	123 (171) 143 (173)
Täsmällisyys Kyky toimittaa sisäinen palvelu välittömästi ja joutuisasti pyynnön saavuttua.	Sain palvelua vaivattomasti	119 (173)
Viestintä Taito pitää sisäinen asiakas informoituna palveluun liittyvistä asioista, muutoksista ym.	Asioistani oltiin kiinnostuneita	128 (173)
Aineelliset välineet Sisäisen toimittajan käyttämien välineiden, materiaalien ja kirjoitetun informaation kunto sekä fyysinen olemus.	-	-
Luotettavuus Yksikön kyky tuottaa palvelu asetetun laadun mukaisena, niin että se sisältää riittävän ja täsmällisen tiedon.	Saamani palvelu oli hyödyllistä	141 (171)
Ammatillisuus Kykyjen, taitojen ja kokemukseen liittyvien asioiden osaaminen, jotta tarvittava palvelu voidaan tuottaa.	Sain ammattitaitoista palvelua	143 (171)
Luottamuksellisuus Toimittajayksikön kyky käsitellä luottamuksellista tietoa ja arkaluonteisten tilanteiden hoitaminen.	-	-
Valmius Sellaisten resurssien omaaminen, joiden avulla voidaan tuottaa sisäistä palvelua.	-	-
Harkitsevaisuus Sisäisen toimittajan kyky tunnistaa sisäinen asiakas sekä ymmärtää ja luottaa sisäiseen asiakkaaseen.	Osasin toimia annetun palvelun pohjalta	132 (171)

Liite 4. Asiakaspalvelukokemus-kyselyn esittely henkilöstöratkaisuissa



Asiakaspalvelukokemus-kysely Henkilöstöratkaisuissa

1.-14.2.2017

1.2.2017

Kenelle osoitetaan?

Kysely osoitetaan sairaanhoitopiirin työntekijöille, jotka käyttävät Henkilöstöpalveluita

- 1.2.-14.2.2017 välisenä aikana.
- Aikaa vastata 17.2. saakka.
- Kysely voi tulla vastaajalle useamman kerran sen mukaisesti kuinka usein hän käyttää Henkilöstöpalveluita.
- Palautetta voi antaa yhdestä palvelukokemuksesta kerrallaan.

Kyselyssä ei anneta palautetta yksittäiselle työntekijälle vaan palvelukokonaisuudelle.

1.2.2017

Tavoite

- Tunnettavuuden lisääminen henkilöstöratkaisujen palveluissa
- Kuinka tyytyväisiä asiakaspalveluun ollaan
- Kuinka tyytyväisiä palvelukokonaisuuksiin ollaan
- Tietoa kehitettävistä palvelukokonaisuuksista asiakkaiden kokemusten pohjalta
- Toimialueille suunnattuihin Henkilöstötoimintojen asiakaskokemus -tilaisuuksiin ensikäden tietoa mahdollisista kehittämiskohteista
- Osa strategista Potilas/asiakas ensin -teemavuotta
- Asiakaspalvelutilanteista yksilöityä tietoa
- Asiakaskontaktien toteutunut lukumäärä kyseisellä ajanjaksolla
- Palvelukokonaisuuksien kontaktimäärät
- Koulutusaihe -ehdotuksia
- Vastausprosentti

Kuinka toimitaan?



Jokainen Henkilöstötoiminnoissa 1.2.-14.2. välisenä aikana työskentelevä kirjaa omat sisäiset asiakaspalvelukontaktinsa:

- [Webropoliin](#) => oma henkilökohtainen linkki lähetetään sähköpostiin (etunimi, sukunimi ja kannanotto siihen onko vastauslinkki lähetetty, vai lähetetäänkö kysely keskitetysti)
- ja välittää [asiakaspalvelukokemus-kyselyn](#) linkin asiakkaalle sähköpostisaatteen kera.

Asiakaspalvelukokemus -kysely lähetetään kaikille Henkilöstötoimintojen kanssa asiakaskontaktissa olleille sairaanhoitopiiriin työntekijöille.

Sähköposti-saate

Anna meille palautetta!

Hyvä vastaanottaja,

Pyydämme palautetta henkilöstötoimintojen palveluista ajalta 1.-14.2.2017. Kehitämme palvelukokonaisuuttamme asiakkaiden näkemysten pohjalta.

Pyydämme Sinua vastaamaan kysymyksiin, mikä vie n. 3-5 minuuttia. Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä: <https://www.webropolsurveys.com/S/913C44902153FC8A.par>
Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren kanssa. Kysely toteutetaan Webropolilla ja vastaukset ohjautuvat kootusti sovellukseen.

Kysely voi tulla sinulle useamman kerran yllä mainittuna ajanjaksona sen mukaisesti, kuinka monta kertaa käytät palveluitamme. Jokainen vastaus ja palaute on tärkeä. Käsittelemme vain omalla nimellä annetut palautteet. Käsittelemme vastaukset pyydetystä nimittiedosta huolimatta täysin luottamuksellisesti.

Vastausaikaa on 17.2.2017 saakka

Lisätietoa kyselystä antavat

Eeva Aarnio
henkilöstöjohtaja
puhelin 51380
eeva.aarnio@ksshp.fi

Taina Mäkelä
henkilöstösuunnittelija
puhelin 55866
taina.makela@ksshp.fi

Marja-Liisa Tuikkanen
henkilöstösihteeri
puhelin 51673
marja-liisa.tuikkanen@ksshp.fi



1.2.2017

ksshp
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Raportointi

- Palaute käydään lävitse
 - Pienissä tiimipalavereissa
 - HR- kuukausikokouksessa
 - Opinnäytetyössä



1.2.2017

ksshp
Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

Liite 5. Saatekirje sähköpostilla välitettäväksi asiakkaille

Otsikko: Anna meille palautetta!

Hyvä vastaanottaja,

Olet ollut yhteydessä [HR-toimintoihin](#). Pyydämme palautetta henkilöstötoimintojen palveluista ajalta 1.-14.2.2017. Kehitämme palvelukokonaisuuttamme asiakkaiden näkemysten pohjalta.

Pyydämme Sinua vastaamaan kysymyksiin, mikä vie n. 3-5 minuuttia. Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä: <https://www.webpolsurveys.com/S/913C44902153FC8A.par>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren kanssa. Kysely toteutetaan [Webropolilla](#) ja vastaukset ohjautuvat kootusti sovellukseen.

Kysely voi tulla Sinulle useamman kerran yllä mainittuna ajanjaksona sen mukaisesti, kuinka monta kertaa käytät palveluitamme. Jokainen vastaus ja palaute on tärkeä. Käsittelemme vain omalla nimellä annetut palautteet. Käsittelemme vastaukset pyydetystä nimitiedosta huolimatta täysin luottamuksellisesti. Vastausaikaa on 17.2.2017 saakka

Lisätietoa kyselystä antavat

Eeva Aarnio
henkilöstöjohtaja
puhelin 51380
eeva.aarnio@ksshp.fi

Taina Mäkelä
henkilöstösuunnittelija
puhelin 55866
taina.makela@ksshp.fi

Marja-Liisa Tuikkanen
henkilöstösihteeri
puhelin 51673
marja-liisa.tuikkanen@ksshp.fi |

Liite 6. Web-kysely henkilökohtaisten asiakaskontaktien kirjaamiseksi

Asiakaspalvelukokemus-kyselyyn vastanneet**1. Ketä palvelin**

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>

2. Toimialue ▼**3. Lähetin linkin**

- Kyllä
- Ei

Liite 7. Taulukko henkilökohtaisten asiakaskontaktien kirjaamiseksi



Vastauslomake

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
Henkilöstöratkaisut
Marja-Liisa Tuikkanen

Vastaaja = asiakaspalvelijan nimi
Päivämäärä = palvelupäivämäärä
Asiakas/Toimialue = asiakaskontaktin nimi ja toimialue
Vastauslinkki lähetetty = x (linkki on toimitettu vastaajan toimesta)
Vastauslinkkiä ei ole lähetetty x (linkki lähetetään keskitetysti vastaajalle)

Vastaaja	Päivämäärä	Asiakas Toimialue	Vastauslinkki lähetetty	Vastauslinkkiä ei ole lähetetty

Lomake palautetaan sähköpostilla henkilöstösihteeri Marja-Liisa Tuikkaselle 1.-14.2.2017 välisenä aikana työpäivän päätteeksi osoitteeseen marja-liisa.tuikkanen@ksshp.fi

Liite 8. Ohjekirje Henkilöstöratkaisujen henkilöstölle



Keski-Suomen sairaanhoitopiiri

14.2.2017

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
Henkilöstöyksikkö
Marja-Liisa Tuikkanen

Asiakaspalvelukokemus-kyselyn toteutus

Kysely osoitetaan sairaanhoitopiirin työntekijöille, jotka käyttävät Henkilöstötoimintojen palveluita 1.2.-14.2.2017 välisenä aikana. Kyselyyn on aikaa vastata 17.2. saakka. Kysely voi tulla vastaajalle useamman kerran yllä mainittuna ajanjaksona sen mukaisesti, kuinka usein hän käyttää palveluita. Tällöin toivomme hänen antavan useamman vastuksen kyselyyn. Palautetta voi antaa yhdestä palvelukokemuksesta kerrallaan. *Kyselyssä ei anneta palautetta yksittäiselle työntekijälle vaan palvelukokonaisuudelle.*

Jokainen Henkilöstötoiminnoissa 1.2.-14.2. välisenä aikana työskentelevä kirjaa omat sisäiset asiakaspalvelukontaktinsa:

- [Webropolliin](#) (etunimi, sukunimi ja kannanotto siihen onko vastauslinkki lähetetty, vai lähetetäänkö kysely keskitetysti)

ja välittää [asiakaspalvelukokemus-kyselyn](#) linkin asiakkaalle sähköpostisaatteen ke- ra. Asiakaspalvelukokemus-kysely lähetetään kaikille Henkilöstötoimintojen kanssa asiakaskontaktissa olleille sairaanhoitopiirin työntekijöille.

Vastaukset käsitellään ja luokitellaan luottamuksellisesti. Niistä saatu palaute käydään lävitse mm. Henkilöstöratkaisujen kuukausikokouksessa sekä pienemmissä palvelutiimeissä.

Mitä tuloksilla tavoitellaan?

- Henkilöstötoimintojen tunnettavuuden lisääminen
- Kuinka tyytyväisiä meidän palvelukokonaisuuksiin ollaan
- Kuinka tyytyväisiä meidän asiakaspalveluun ollaan
- Tietoa kehitettävistä palvelukokonaisuuksista asiakkaiden kokemusten pohjalta
- Toimialueille suunnattuihin Henkilöstötoimintojen asiakaskokemus -tilaisuuksiin ensikäden tietoa mahdollisista kehittämiskohteista
- Asiakastilanteista yksilöityä tietoa
- Asiakaskontaktien toteutunut lukumäärä kyseisellä ajanjaksolla
- Palvelukokonaisuuksien kontaktimäärät
- Koulutusaihe-ehdotuksia
- Vastausprosentti

Liite 9. Info-kirje henkilöstöpalvelupisteen asiakkaille



Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
Henkilöstöpalvelupiste

Tiedote

14.2.2017

Anna meille palautetta

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Henkilöstöratkaisut-vastuuyksikössä järjestetään sisäinen asiakaspalvelukokemus –kysely, joka osoitetaan sairaanhoitopiirin työntekijöille, jotka käyttävät Henkilöstöratkaisujen palveluita 1.2.-14.2.2017 välisenä aikana. Kysely on osa strategista Potilas/Asiakas ensin –teemavuotta ja sen tavoitteena on tunnistaa Henkilöstöratkaisujen asiakaspalvelun kehittämiskohteet.

Olet asioimassa juuri nyt Henkilöstöratkaisuihin kuuluvassa Henkilöstöpalvelupisteessä. Tämän vuoksi myös sinä tulet saamaan sähköpostiisi asiakaspalvelukokemus –kyselyn. Jäämme odotamme palautettasi!

Ystävällisin terveisin

Keski-Suomen sairaanhoitopiiri
Henkilöstöpalvelupiste