

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Restonomi

2012

Johanna Siiriäinen

SISÄISEN ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN

– laitoshuollon työnjohtajan haaste Varsinais-
Suomen sairaanhoitopiirissä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen | Restonomi

2.4.2012 | Sivumäärä 40

Marita Antikainen

Johanna Siiriäinen

SISÄISEN ASIAKASPALVELUN KEHITTÄMINEN – LAITOSHUOLLON TYÖNJOHTAJAN HAASTE VARSINAIS-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin huollon toimialan tavoitteena on jatkuva toiminnan kehittäminen, varsinkin asiakkaiden ja huollon yhteistyön kehittäminen sekä kokonaistaloudellisuus ja tuottavuus. Vuosina 1997 ja 1998 laitoshuolto eriytyi hallinnollisesti omaksi yksikökseen, jolloin se alkoi tuottaa sisäisiä palveluja muille. Vanhan organisaation hierarkkisuus sekä työ- ja ammattikulttuurit vaikuttavat yhä toimintaan niin, että muun muassa asiakas- ja palveluntuottajarooleja ei ole täysin omaksuttu.

Koko henkilökunnan yhteinen päätavoite on hyvin hoidettu potilas. Sisäiseen palveluun osallistuvat useat eri ammattiryhmien edustajat, joiden tekemiset, työmotivaatio ja asenteet työtä ja toinen toisiaan kohtaan vaikuttavat kaikkien onnistumiseen omassa työssään sekä palveluprosessien sujuvuuteen ja loppuasiakkaan hyvään asiakaspalveluun. Hyvin sujuva sisäinen asiakaspalvelu takaa hyvän ulkoisen asiakkaan asiakaspalvelun.

Laitoshuolto myy palvelujaan sisäisen tilaaja-tuottaja-toimintamallin mukaisesti eri yksiköille. Julkisen sektorin organisaatioiden sisälle luodaan tällä toimintatavalla markkinat, jolloin tilaaja ostaa palvelut ja palveluntuottaja tuottaa ne. Hierarkkinen valta ja vastuu jaetaan näin kahtia. Sen tarkoituksena on toiminnan tehostaminen eli oikein mitoitettut ja kohdistetut palvelut. Sopimusosapuolet ovat kumppaneita keskenään.

Opinnäytetyötä varten tehdyn asiakastytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli kartoittaa osastonhoitajien ja työnjohtajien yhteistyön luonnetta sekä sitä, millaiseksi koetaan laitoshuollon palvelujen laatu sekä työnjohtajan toiminta ja palvelun laatu. Kyselypalautteen tavoitteena oli saada ajatuksia ja ideoita laitoshuollon työnjohtajan sisäisen asiakaspalvelun kehittämiseen. Toimivien palvelujen peruslähtökohtia ovat muun muassa sisäisen asiakkaan kanssa luotu tiivis ja avoin vuorovaikutussuhde, työntekijöille annettu valtuutus hoitaa erilaiset palvelutilanteet parhaalla mahdollisella tavalla, eri ammattiryhmien tehtävien vastuiden selventäminen sekä palautteisiin reagoiminen ja toiminnan kehittäminen niiden perusteella.

ASIASANAT:

Sisäinen asiakas, sisäinen asiakaspalvelu, sisäinen tilaaja-tuottaja-toimintamalli, palveluntuottaja, organisaatiokulttuuri

BACHELOR´S THESIS ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Hospitality Management

2.4.2012 | Total number of pages 40

Marita Antikainen

Johanna Siiriäinen

DEVELOPING INTERNAL CUSTOMER SERVICE – FOREMAN´S CHALLENGE IN THE HOSPITAL DISTRICT OF SOUTHWEST FINLAND

The aim of the Maintenance Services unit of the Hospital District of Southwestern Finland is to continuously develop its operations, especially the co-operation between the customer and maintenance services as well as to enhance economic efficiency and productivity. In the years 1997 and 1998 institutional maintenance became an administrative unit of its own and began to produce internal services to the other units. The hierarchy of the old organisation as well as its working and professional cultures still influence the operations, and therefore, for example, the roles of the customer and the provider are not yet fully adopted.

The common main goal of all the personnel is a well-nursed patient. Representatives of different professions take part in the internal service. Their doings, work motivation and attitudes towards work and each other influence on how the others succeed in their own work, how the service processes function and how successful the service is from the external customer´s point of view. Fluent internal customer service guarantees good external customer service.

Institutional maintenance sells services to the other units according to the internal customer-provider operations model thus creating an internal market, where the customer buys and the provider produces services in a public sector organisation. In this model the hierarchical authority and responsibility is divided into two. The aim of this model is to increase the efficiency of the activities by creating well targeted and resourced services in an environment where both parties of the agreement are partners.

The aim of the customer satisfaction survey conducted for the thesis was to explore the co-operation between department nurses and foremen as well as the experiences customers have of the quality of the institutional services and the performance of the foremen. The goal of the feedback gathered by the survey was to get development ideas and suggestions for improving the internal customer service provided by foreman. Well-functioning services are based on a close and open-minded interactive relationship with the internal customer, the empowerment of the employees to deal with different kinds of service situations in the best possible way and on the clear definition of the responsibilities concerning the tasks of the different occupational groups. In addition it is also necessary to react to all feedback and develop the services on the basis of the feedback.

KEYWORDS:

Internal customer, internal customer service, internal customer-provider operations model, provider, organizational culture

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LÄHTÖTILANNE	7
3 SISÄINEN ASIAKASPALVELU	10
3.1 Kumppanuus	12
3.2 Henkinen kypsyys ja sosiaalinen pätevyys	13
4 LAITOSHUOLLON SISÄINEN ASIAKASPALVELU	15
4.1 Laitoshuollon palvelun piirteet	15
4.2 Sisäinen tilaaja-tuottaja-toimintatapa	16
4.2.1 Sisäinen asiakas on tilaaja	17
4.2.2 Tuottaja	18
4.2.3 Sopimus	19
5 ASIAKASKYSELY	20
5.1 Tutkimuksen toteuttaminen	20
5.2 Tutkimuksen tavoitteet	21
5.3 Tutkimustulokset	22
5.3.1 Sisäisen asiakkaan ja työnjohtajan yhteistyö	22
5.3.2 Laitoshuollon toiminnan arviointi	22
5.3.3 Laitoshuollon työnjohtajan toiminnan arviointi	28
5.3.4 Muuta palautetta	31
5.4 Kehittämisaajatukset	32
5.4.1 Rekrytointi ja henkilökunta	32
5.4.2 Sisäinen asiakaspalvelu ja yhteistyö	33
5.4.3 Laitoshuollon palvelut	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	38

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. Laitoshuollon työnjohtajan tuottamaa asiakaspalvelua koskeva kysely

Liite 2. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio

KUVAT

Kuva 1. Tilaaja-tuottaja-toimintamallin peruselementit

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakaskyselyn vastausmäärät

Taulukko 2. Osastonhoitajien ja työnjohtajien tapaamiset

Taulukko 3. Kokemus palvelusopimuksesta

Taulukko 4. Kokemus palvelujen hinnoittelusta

Taulukko 5. Tietämys vuosikustannusten muodostumisesta

Taulukko 6. Laitoshuollon palvelujen arviointi

Taulukko 7. Yhteistyön sujuminen

Taulukko 8. Laitoshuollon henkilöstön arviointi ja kokonaislaatu

Taulukko 9. Työnjohtajan toiminnan arviointi

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Heterogeenisuus	Epäyhtenäinen, sekakoosteinen (Wikipedia)
Hiljainen tieto	Henkilökohtaista tietoa, jota on vaikea jakaa; kokemuksen ja kehon tietoa (Wikipedia)
Paras – hanke	Valtioneuvoston käynnistämä hanke kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi
VSSHP	Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri
Win - win - tilanne	Tilanne, jossa molemmat osapuolet hyötyvät (www.suomienglantisanakirja.fi)

1 JOHDANTO

Julkisen sektorin työpaikoilla on pitkät perinteet niin organisaatio-, työ- kuin ammattikulttuureilla. Muutoksia ja uudistuksia kuitenkin vaaditaan, sillä ”väestön ikärakenteen muutos, talouden globalisoituminen ja teknologian kehitys... haastavat vanhat toimintatavat” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011,5). Kunta- ja palvelurakennemuutoksen (Paras -hanke) myötä kehitystä on tapahtunut siten, että julkisia palveluja täydentää muun muassa yhteistyö yksityisen sektorin kanssa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010, 12).

Sosiaali- ja terveysministeriön uudessa sosiaali- ja terveystalouden strategiassa palvelujen lähtökohdaksi mainitaan asiakaskeskeisyys. Palvelujen tuottamisessa korostetaan ennalta ehkäisevää toimintaa, saavutettavuutta, yhdenvertaisuutta ja vaikuttavuutta. Uudet palvelujen rakenteet ja toimintatavat edellyttävät sitä, että ”palvelut on järjestettävä riittävän suurissa toiminnallisissa kokonaisuuksissa, joissa on edellytykset järjestää laadukkaat ja saumattomat palvelut ja ylläpitää korkeatasoista ammatillista osaamista” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 12).

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä (VSSHP) (liite 2) on meneillään hoitotyön kehittäminen ”asiakaskeskeisiin ja organisaatioyksiköt ylittäviin prosesseihin” (Korvenranta, 2008). Uusi huollon toimiala on aloittanut vuoden 2009 alussa. Huollon toimialan organisaatioon kuuluu viisi tulosityksikköä, jotka ovat logistiikkapalvelut, kuljetukset ja ulkotyöt, laitoshuolto, ravintopalvelut sekä muu huolto. Toimialan tavoitteena on toiminnan jatkuva kehittäminen, erityisesti asiakkaiden ja huollon yhteistyön kehittäminen sekä kokonaistaloudellisuus ja tuottavuus. Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin ylin johto (valtuusto, hallitus, talousjaosto, viranhaltijajohto) ”määrittelee konserniohjeessaan tukipalvelujen käyttövelvoitteen organisaation sisällä” (Kandelberg, 2008) eli oman organisaation yksiköiden tuottamia palveluja tulee käyttää. Liikelaitoksiksi toimintansa muuttaneet organisaation osat ajattelevat kuitenkin voivansa hankkia palvelut, mistä haluavat, jos ne eivät ole tyytyväisiä sisäisen palvelutuottajan palvelujen hintaan ja/tai laatuun.

Sisäinen asiakkuus on mielenkiintoinen ja haastava asiakassuhde palvelun tuottajalle, koska työnantaja on yhteinen ja organisaation hierarkkisuuden perinne ja vanha työkuultuuri vaikuttavat yhä. Tästä syystä valitsin opinnäytetyöni aiheeksi sisäisen asiakaspalvelun kehittämisen. Tarkoituksena on tehdä sisäisille asiakkaille asiakastytyväisyyskysely, jonka perusteella saa tietoa osastonhoitajien tai yksikön vastaavien mielipiteistä yhteistyön kokemuksista työnjohtajan kanssa, työnjohtajan toiminnasta sekä laitoshuollon palvelujen sujumisesta. Opinnäytetyöni on kvantitatiivinen tutkimus, jonka perusteella pyrin Hirsjärven ym. (2009, 134) mukaan kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään saamiani tuloksia.

Sisäisiksi asiakkaiksi olen rajannut tässä opinnäytetyössä osastonhoitajat tai yksikön vastaavat, joiden kanssa laitoshuolto tekee palvelusopimukset. Periaatteessa koko muu henkilökunta on asiakkaitamme.

2 LÄHTÖTILANNE

”Organisaatiolla on elämänsä, ja se elää aina jotain ikävaihetta aivan kuin jäsenensäkin” (Mattila, 2008, 23). Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri on vanha organisaatio. Mitä vanhempi organisaatio on, sitä vakiintuneempia toimintatavat ja käytännöt ovat eli niin sanotut talon tavat. Tästä syystä se koetaan turvalliseksi, jonka vuoksi perinteet siirretään jatkuvasti uusille työntekijöille (Mattila, 2008, 23). Mauri G. Grönroosin mukaan organisaatiokulttuuria on hyvin vaikea muuttaa, koska ”kaikilla organisaatioilla on organisaation muisti, corporate memory, joka toimii niin hyvässä kuin pahassakin” (Grönroos, 2006, 59). Isossa organisaatiossa tiedonkulku, uusien ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen sekä niiden valvonta on haasteellista. Toisaalta, koska kulttuuri on opittua, sitä voi muuttaa (Aarnikoivu 2008, 44).

Mattila erottelee työpaikan viralliseksi ja epäviralliseksi. Virallinen osa hallitsee julkista keskustelua ja päätöksentekoa. Epävirallista osaa edustavat asiat, joita ei ole koskaan dokumentoitu, mutta jotka vaikuttavat suureen osaan toimintaa, muun muassa ”työyhteisöt ja kaveriporukat nokkimisjärjestyksineen,

vakiintuneet työnjaot, käytäväpuheet ja huhut, hiljainen tieto ja tavat saada aikaan silloinkin, kun virallinen prosessi ei toimi tai on hidask... samoin kuin ryhmäpaine ja keskinäinen valvonta” (Mattila, 2008, 24). Epävirallinen organisaatio vaikuttaa Aarnikoivun (2008) mukaan juuri silloin, kun organisaatio ei toimi halutulla tavalla eli se ei ole sitoutunut asiaan. Sairaanhoidopiirissäkin suuri määrä työntekijöitä puhuu päivittäin työn lomassa erilaisista asioista, huhut ja oletukset kiertävät ja kulkevat totuuksina eteenpäin, jolloin muodostuu helposti ennakkoluuloja ja kielteisiä asenteita esimerkiksi työ- ja toimintatapoja kohtaan.

Vanhoista työtavoista poisoppiminen on vaikeaa, mutta lääketieteen tutkimus ja sairauksien hoidon kehittyminen, uusien maailmanlaajuisten taudinaiheuttajien ilmestyminen ynnä muut pakottavat koko henkilökuntaa opettelemaan uutta ja muuttamaan toimintakäytäntöjä. Haasteellisimpia asioita hoitohenkilökunnan ja laitoshuollon kesken on se, että kaikille yhteisistä kirjallisista ohjeista huolimatta keskustellaan siitä, kenellä on paras asiantuntijuus laitoshuollon tehtävissä esimerkiksi ohjata laitoshuoltajaa siivoamaan eri sairauksien mukaan eristettyjen potilaiden huoneet oikein. Aiemmin ammatillinen tieto ja asiantuntijuus hierarkkisissa sairaalaorganisaatioissa ovat olleet lääkäreillä ja hoitohenkilökunnalla eli koulutetuilla työntekijöillä, jotka ovat ohjeistaneet muun muassa laitoshuoltajia työssä. Nykyään myös laitoshuollon henkilökunta, työntekijät ja esimiehet, on koulutettu oman alansa ammattilaisiksi.

Asiakas- ja palvelutuottajan roolit ovat yhä edelleen epäselviä osalle henkilökuntaa, koska pitkään työskennelleet työntekijät tekevät yhteistyötä osastoilla. Laitoshuoltajien ja hoitohenkilökunnan siirtyminen hallinnollisesti eri yksiköihin vuosina 1997 ja 1998 on muuttanut käytännössä vain vähän työrooleja tähän mennessä. Hallinnollisen muutoksen tarkoitus on ollut sekä ammattimaistaa ja kehittää laitoshuollon toimintaa että antaa hoitohenkilökunnalle mahdollisuus keskittyä omaan työhönsä ja oman alansa asioihin. Tällöin laitoshuoltajien lähiesimieheksi osastonhoitajien tilalle tulivat laitoshuollon työnjohtajat.

Vielä nykyäänkin laitoshuollon työnjohtajilta puuttuu osittain organisaation valtuutus eli työnjohtajan muodollinen valta ja auktoriteetti unohdetaan, joka tarkoittaa sitä, että organisaatio ei valtuuta eikä oikeuta työnjohtajaa toimimaan esimiesroolissa. Samalla esimiestyö vaikeutuu. (Aarnikoivu, 2008, 28.)

Osastonhoitajista tuli laitoshuollon sisäisiä asiakkaita, vaikka asiakkaiden edustajia ei ole määritelty organisaatiossa ja taloudellinen vastuu puuttuu heiltä palveluiden käytöstä. Palvelujen osalta asiakkaiden kiinnostus kohdistuu lähinnä niiden saatavuuteen ja laatuun. Palvelujen hinta/laatusuhdetta ei ole voitu arvioida, koska kustannukset ilmoitetaan kokonaiskustannuksina, eikä laatujärjestelmää ole. Laitoshuollon toiminnan kehitystyö on edellä mainituista syistä jäänyt näkymättä asiakkaalle päin, jolloin heidän kiinnostuksensa osallistua saamiensa palvelujen kehittämiseen on vähäistä. (Kandelberg, 2008, 10.)

Laitoshuolto toimii yhtenä sisäisten palvelujen tuottajana organisaatiossa ja tukee omalta osaltaan hyvän potilashoidon toteuttamista. Jokaisella laitoshuoltajalla on oma, ensisijainen työpisteensä, mutta palvelujen tuottamisen varmistamiseksi on rakennettu työryhmiä, joka tarkoittaa sitä, että tiettyjen työpisteiden laitoshuoltajat hallitsevat toinen toistensa työt sekä hoitavat ne äkillisissä poissaolotilanteissa.

Laitoshuollon tehtäviin kuuluvat muun muassa siivous, avustaminen ruokahuollossa, erilaisia huoltotehtäviä sekä asiakaspalvelu. Sairaanhoidon resurssien kiristyessä on ilmennyt halukkuutta siirtää erilaisia tehtäviä laitoshuollolle. Määritellyt vastuut ja ammatilliset osaamiset vaikuttavat kuitenkin siihen, mitä tehtäviä kukin ammattiryhmä saa tehdä. Jokainen ammattiryhmä tekee perinteisesti vain tiettyjä tehtäviä, joka on rajoittanut yhteistyön toteutumista. (Isoherranen ym. 2008, 14.)

Laitoshuollossa on sovittu, että työnjohtaja tapaa osastonhoitajan kaksi kertaa vuodessa. Asiakaskäyntiä varten on olemassa siivoustason tarkistus – lomake, johon kirjataan tilojen katselmuksessa yhdessä todettu laatutaso. Toiseen

lomakkeeseen kirjataan asiakkaan mielipide palvelusta, mahdolliset toiminnan muutokset ja niin edelleen.

Asiakaspalautetta kerää lähinnä työnjohtaja oman vastuualueensa asiakkailta, eikä sekään välttämättä toteudu säännöllisesti. Palautetta ei muutenkaan kerätä järjestelmällisesti esimerkiksi kyselyjen avulla. Asiakaspalautteen kerääminen ja sen hyödyntäminen on osa asiakkaan ja palvelutuottajan vuorovaikutusta. Palautteiden pitää olla keskenään vertailukelpoisia, ja arvosanojen lisäksi kannattaa aina kysyä myös asian merkitystä asiakkaalle, jotta voidaan seurata palvelujen sujumista ja/tai muutosta. (Sipilä 1998, 167 – 168.)

Useita asioita tiedotetaan ja toimitetaan kuitenkin puolin ja toisin ennalta sopimatta esimerkiksi silloin, kun työnjohtaja käy osastolla tapaamassa laitoshuoltajia. Laitoshuoltajat kuulevat työskentelynsä ohessa muun muassa tila- tai toiminnan muutoksista, joista työnjohtaja kysyy sitten osastonhoitajalta. Näissä epävirallisissa keskusteluissa työnjohtaja luo sosiaalisia suhteita ja sidoksia osastonhoitajiin, laitoshuoltajiin, yleensä kaikkiin tapaamiinsa ihmisiin, jolloin muodostetaan yhteisiä näkemyksiä asioista ja keskinäinen luottamus lisääntyy.

3 SISÄINEN ASIAKASPALVELU

Sisäinen asiakaspalvelu on Scott Millerin (2002) mukaan palvelua, jota tuotetaan muille työntekijöille organisaation sisällä. Kysymys on erityisesti siitä, miten työntekijät palvelevat toisia työntekijöitä (Marshall ym. 1998, 382). Jokainen palveluorganisaatio on täynnä sisäisiä palvelutoimintoja, ja lisäksi niitä on usein enemmän kuin ulkoisia (Grönroos 1998, 255). Jokainen yksikkö on itsenäinen palvelutuottaja. Sisäisesti tuotetaan pääasiassa palveluja, ei tuotteita. Joissain organisaatioissa ja yrityksissä palvelujen tarvitsijat voivat itse päättää hankkivatko palvelut sisäisesti tai eivät tai millä tavalla tekevät yhteistyötä tai he voivat valita sisäisten palvelujen sijaan ulkopuolisen palvelutuottajan (Marshall ym. 1998, 383).

Organisaation jäsenistä useimmat ovat sekä asiakkaita että palvelutuottajia päivittäisissä tehtävissään ja riippuvaisia toistensa palveluista. Molemmat osapuolet täyttävät osansa vaihdossa, jotka tyydyttävät kumpaakin, joten kukaan ei tee palveluksia toisille. (Adler 2003.) Kaikissa yrityksissä asiakaspalvelun arvo on kiistaton. Monet eivät kuitenkaan ymmärrä, että ensisijaisesti erinomaisen asiakaspalvelun takaa nimenomaan sisäinen asiakaspalvelu (Miller 2002).

Organisaation eri yksiköiden pitäisi tuottaa toisilleen Greg W. Marshallin ym. (1998) mielestä sisäisiä palveluita yhtä laadukkaasti ja samoilla periaatteilla kuin ulkoisille asiakkaille eli tehokkaasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Sisäiset asiakkaat eroavat ulkoisista asiakkaista erityisesti siksi, että he ovat palkattuja, ammattitaitoisia käyttämiensä palveluiden kuluttajia, joten he ovat perehtyneempiä ja tietoisempia tuotetuista palveluista kuin useimmat ulkoiset asiakkaat. (Marshall ym. 1998, 383.) Kuka tahansa pystyy huomaamaan puutteet asiakaspalvelussa, mutta ammattilainen erottaa hyvän ammattitaidon vivahteet (Sipilä 1998, 118). Sipilä (1998, 113 -114) on nimennyt myös kahdeksan asiakaslähtöisen toiminnan tunnuspiirrettä:

- myydään asiakkaalle tarpeellinen ratkaisu
- ollaan oman alan ammattilaisia, kehitytään siinä ja ymmärretään asiakkaan toimintaa
- ymmärretään asiakkaan toiminnan menestykseen vaikuttavat asiat
- ”palvelugeeni” eli ystävällisyys, kohteliaisuus ja empaattisuus asiakasta kohtaan
- ”tilannetaju” eli ymmärretään asiakkaan organisaation keskinäiset henkilösuhteet ja päätöksentekoperusteet sekä parhaat palveluvaihtoehdot asiakkaan kannalta
- ”eettisyys” eli asiakkaan etu menee kaiken edelle

- ”luotettavuus”: lupauksista pidetään kiinni
- ”pitkäjänteisyys”: huomioidaan palvelutarpeet pitkällä tähtäimellä

Hyvä sisäisen asiakaspalvelun laatu perustuu siihen, millä asenteella ja millä tavalla ihmiset palvelevat toinen toisiaan (Marshall ym. 1998, 382). Laatua takaa se, että ihmiset, joiden kanssa työskennellään, voivat nähdä, kuulla tai tuntea, että heitä arvostetaan. Toinen toisensa arvostaminen lisää suorituskykyä/tehokkuutta, jolloin organisaatio menestyy tehtävässään paremmin ja joka luo positiivisen ja tuottavan työympäristön. (Anonymous 2010.) Lisäksi työntekijöiden pysyvyys paranee (Miller 2002).

Menestyvät palveluyritykset ovat ymmärtäneet, että työntekijöiden työtyytyväisyydestä huolehtiminen parantaa koko organisaation asiakaspalvelun tasoa ja laatua. Tyytyväiset työntekijät tarkoittavat siis samaa kuin asiakastyytyväisyys. Tällaisen periaatteen mukaan toimivat yritykset arvostavat työntekijöitään paljon. (Miller 2002.)

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa organisaation oikeudenmukaisuus, johon esimiehillä ja koko palveluorganisaation hallinnolla on suuri vaikutus esimerkiksi siten, kuinka resurssit on jaettu ja kohdennettu tai millä perusteilla päätökset toimintatavoista on tehty. Työntekijöiden reilu kohtelu vaatii sitä, että esimiehet asioivat rehellisesti ja kohtelevat heitä huomaavaisesti ja kunnioittavasti. Työntekijöiden vaatimus tulla reilusti ja tasapuolisesti kohdelluksi on kasvanut kokoajan 2000-luvulla. (Varoglu & Eser 2006, 32.)

3.1 Kumppanuus

Palveluammattien yksi piirre on voimakas palvelutuottajan ja asiakkaan välinen suhde (Varoglu & Eser 2006, 30). Kumppanuus sisäisen asiakkaan kanssa on keino lisätä työntekijöiden sitoutumista. Se on suhde, joka perustuu yksilöllisiin näkemyksiin ja toiveisiin, jotka on yhdistetty organisaation perustehtävään (missioon) ja tavoitteisiin (visioihin). Samalla osapuolet voivat oppia asioita toinen toisensa maailmasta (Sipilä 1998, 115).

Kumppanuuden sisältö vaatii keskustelua ja selkeyttämistä, ja siihen vaikuttavat olemassa olevat organisaation ydinarvot, jotka ovat sopimuksia osapuolten kesken, kuinka toimitaan varsinkin silloin, kun standardirutiinit eivät sovellu. Keskinäinen sopimus sekä toimiva vuorovaikutus vahvistavat tasapuolisuutta, vastuuta sekä keskinäistä riippuvuussuhdetta win-win- tilanteissa. (Harnesk 2004, 27.) Esimiesten pitää antaa työntekijöille myös heidän omaan osaamiseensa ja ammattitaitoonsa pohjautuva oikeus toimia erilaisissa palvelutilanteissa parhaan kykynsä mukaan (Varoglu & Eser 2006, 33). Aarnikoivu puhuu kumppanuusjohtamisesta, jolla tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän kumppanuussuhdetta, joka ”perustuu molemminpuoliseen positiiviseen riippuvuuteen” ja sitä, että esimies ei pyri työntekijöidensä sitouttamiseen, vaan työntekijät sitoutuvat omaehtoisesti ja kokevat, että työyhteisössä on mahdollisuuksia ja oikeuksia (Aarnikoivu 2008, 15).

Ydinarvojen välittämisessä uusille työntekijöille on vanhoilla työntekijöillä suuri merkitys. Jos pitkään työskennelleet työntekijät eivät vahvista ydinarvoja toiminnallaan, eivät muutkaan sitä tee. Siksi arvojen pitää olla hyvin keskustellut, ymmärretyt ja hyväksytyt kaikkien työntekijöiden osalta. Selkeät arvot ehkäisevät myös alakulttuurien syntymisen. (Harnesk 2004, 28.)

3.2 Henkinen kypsyyden ja sosiaalinen pätevyys

Työntekijöillä on henkilökohtaiset, sosiaaliset ja ammatilliset ominaisuudet, jotka vaikuttavat työssä (Harnesk 2004). Oman itsensä hyväksyminen tarkoittaa myös toisten hyväksymistä, jolloin työntekijän on helppo tulla toimeen toisten kanssa, josta seuraa, että yhteistyöhön saa energiaa. Päinvastaisessa tapauksessa tekijän energia kuluu omaan itseensä, eikä sitä riitä asiakkaalle, jolloin palvelu ei toimi. (Sipilä 1998, 119.)

Jokaisella on henkilökohtaisia toiveita ja itselle tärkeitä asioita, jotka pohjautuvat aikaisempaan kokemukseen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat itsenäisyyden tarve ja tarkoituksellisuuden tunne yhdistettynä tuloihin. Henkilökohtainen kypsyyden on hyvä etu avainhenkilöille, joka mahdollistaa suhteiden, jotka perustuvat oikeudenmukaisuuteen, rakentamisen ja jotka vastaavat toisten

ihmisten luottamuksen tarpeeseen. Kypsyys ja sosiaalinen pätevyys ilmenevät vuorovaikutustaidoissa, jotka ovat varsinkin esimiehille elintärkeitä ominaisuuksia; tärkeää on lisäksi kyky käyttää omaa osaamistaan ja taitojaan. (Harnesk 2004, 28 - 29.)

Esimiehet ja työntekijät ovat keskinäisesti riippuvaisia toisistaan, vaikka roolit ja vaikutusmahdollisuudet ovat erilaiset (Harnesk 2004, 28). Esimiesten käytös vaikuttaa suuresti organisaation kulttuuriin. Luottamus ja uskottavuus ovat ratkaisevia kaikessa johtajuudessa, joten mikä tahansa käytöksen yhteensopimattomuus todellisten ja sovittujen ydinarvojen kesken näkyy organisaation kulttuurissa ja asenteissa. Keskinäinen rehellisyys ja luottamus sekä tietämys ihmisen käyttäytymisestä ovat hyvien ihmissuhteiden ja toimivan sisäisen asiakaspalvelun perusta. (Harnesk 2004, 29.) Palvelutuottajien käyttäytyminen vaikuttaa myös luottamuksen rakentumiseen. Epävarmuus vähentää luottamusta, kun taas liiallinen itsevarmuus voidaan kokea ylimielisyydeksi ja asiakkaan ymmärryksen ja osaamisen arvosteluksi. (Sipilä 1998, 80.)

Esimiesten tehtävä on poistaa pelkoja ja epävarmuutta esimerkiksi muutoksissa ja samalla luoda turvallisuudentunnetta, jonka puuttuminen luo tyytymättömyyttä ja karsii luovuutta. On tärkeää selvittää myös työntekijöiden epävarmuuden lähteet vastuissa ja johtajuudessa, niin että keskinäiset odotukset pystytään ymmärtämään. Jos työntekijät eivät tiedä, mitä heiltä odotetaan, he pelkäävät tekevänsä väärin. Kaikki muutosprosessit alkavat yksilöistä, yksilöiden henkilökohtaisista motiiveista, jotka on siitä syystä otettava huomioon. (Harnesk, 2004, 28.)

Vuorovaikutus tapahtuu monin eri tavoin, eikä aina tietoisesti. Kaikki suhteet ovat monenvälisiä, ja keskinäinen kanssakäyminen näyttää, kuinka ymmärrämme toisiamme ja vastaamme toisille. Aktiivisen kuuntelun lisäksi on yritettävä ymmärtää toisen viesti ja päätyä sitten yhdessä keskinäiseen ymmärrykseen asiasta. (Harnesk, 2004, 29.)

Tiedon puute on usein väärinymmärrysten ja riitojen lähde. Informaatio ei ole kuitenkaan sama kuin tieto. Puhumisen ja elekielen yhtenäisyys ilmaisee rehellisyyttä ja luotettavuutta. Kaikki ihmiset eivät ilmaise itseään rehellisesti, koska eivät halua loukata toisia tai aiheuttaa ongelmia. (Harnesk, 2004, 30.) Palveluammattissa työntekijöiden pitää kuitenkin pystyä puhumaan erilaisten ihmisten kanssa hankalimmistakin asioista, koska kaikenlaisista asioista puhuminen luo luottamusta ja lisää ymmärtämystä toisen työstä ja tilanteista. Tämä taas parantaa asiakastyytyvyyttä.

Mistään asioista ei voi kuitenkaan keskustella, jos ei ole kanssakäymistä tai jos tapaamisista puuttuu rehellisyys ja avoimuus. Erittäin hyvät palvelutuottajat pitävät kiinteästi yhteyttä asiakkaisiin ja valvovat tai tarkkailevat heitä tehokkaasti. Monet omaavat myös virallisen asiakaspalvelun seurantajärjestelmän. (Selbert & Lingle 2007.) Ihmisten ja organisaatioiden kehitystä edistävät työntekijöiden itsevarmuus, kyky kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen, objektiivisuuden taju, kyky vaikuttaa sekä kyky oppia kokemuksen kautta (Harnesk 2004, 28 -29).

4 LAITOSHUOLLON SISÄINEN ASIAKASPALVELU

4.1 Laitoshuollon palvelun piirteet

Laitoshuollon tehtäville on luonteenomaista niiden välitön kulutus ja osittain aikasidonnaisuus. Esimerkiksi siivotut tilat alkavat likaantua heti siivouksen jälkeen; lounasta ei voi jakaa potilaille etukäteen ja niin edelleen. Osa laitoshuollon palveluista tuotetaan moniammatillisessa yhteistyössä potilaille ja muille ulkoisille asiakkaille. Laitoshuollon tärkein tavoite on se, että palvelut toimivat niin, että potilashoito voidaan tehdä viiveettä. Työntekijöiden määrä on suuri, noin 450, joka vaikuttaa siten, että palvelujen lopputulos vaihtelee. Hyvä ja laadukas potilashoito on koko henkilökunnan yhteinen päätavoite.

Grönroos (1998, 53) on nimennyt useimmille palveluille seuraavat peruspiirteet:

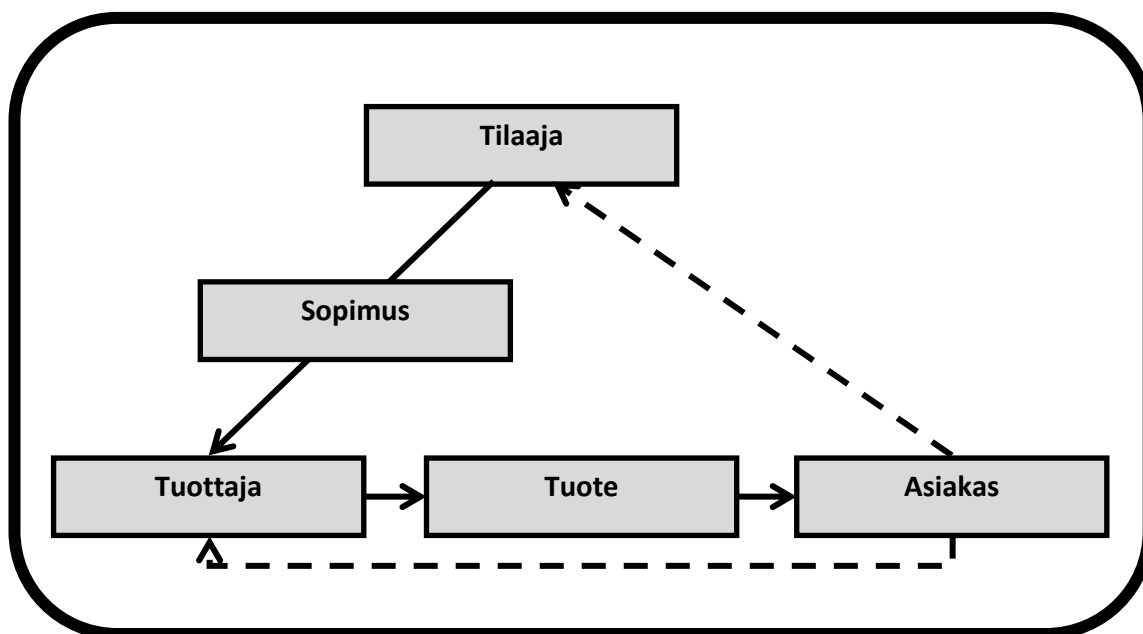
- aineettomuus
- teko tai tekojen sarjoja

- tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti
- asiakas osallistuu tuotantoprosessiin
- heterogeenisuus

Laitoshuollon tehtävät, erilaiset siivoustyöt, avustaminen ruokahuollossa, huoltotehtävät sekä asiakaspalvelu, jäsentävät toiminnan asiakkaan käyttämiksi palvelutuotteiksi, joista muodostetaan kokonaisuuksia, jotka voidaan kuvata ja joiden kustannukset voidaan laskea. Budjetti määrittelee laitoshuollon resurssit, ja sisäisellä laskutuksella on tarkoitus kattaa toimintakulut (Kandelberg, 2008, 10). Laitoshuolto tuottaa pääasiassa palveluita, mutta toimittaa myös esimerkiksi käsi- ja wc-papereita tarvittaviin kohteisiin kuten yleisövessoihin. Tuote voi olla tavara tai palvelu tai näiden yhdistelmä sekä lisäksi suppea tai pitkäkestoinen palvelukokonaisuus kuten esimerkiksi apuvälineen puhdistaminen (suppea) ja perussiivoustyöt (pitkäkestoinen). (Kuopila 2007, 13).

4.2 Sisäinen tilaaja-tuottaja-toimintatapa

Sisäinen tilaaja-tuottaja-toimintatapa on toimintatapa, jolla luodaan markkinaolosuhteet Kuopilan ym. (2007) mukaan julkisen sektorin sisälle. Sisäisistä palveluista ei tehdä tarjouspyyntöjä, eikä niitä voida kilpailuttaa niin kuin tehdään ulkoisten palveluhankintojen olleessa kyseessä. Sisäisten markkinoiden luomisen tavoitteena on toiminnan tehostaminen eli oikein mitoitettut ja kohdistetut palvelut, koska julkisen sektorin suurimpia puutteita ovat vajaa panostus tuloksen hyväksi ja välinpitämättömyys hyvän palvelun suhteen (Rissanen 2006, 166). Sisäiset markkinat ovat niin sanotut näennäismarkkinat, jolloin palvelusopimusosapuolet ovat kumppaneita keskenään. Se tarkoittaa sitä, että palvelun tilaaja vastaa palveluiden järjestämisestä ja tuottaja tuotteista eli hierarkkisen mallin valta ja vastuu jaetaan näin kahtia. Samalla osapuolet ovat pakotettuja toimimaan keskenään, koska valinnanvaraa ei ole.



Kuva 1. Tilaaja-tuottaja-toimintatavan peruselementit (Kallio ym. 2006, 23)
(Kuopila ym. 2007, 15)

4.2.1 Sisäinen asiakas on tilaaja

Tilaajan tärkeä tehtävä on osata arvioida palvelutarpeet ja niiden kehitys, jotta palvelujen hankinta onnistuu (Kuopila ym. 2007, 10). Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä sitä, kuka on asiakas, ei ole määritelty. Laitoshuollon sisäisiä asiakkaita sopimusosapuolina ovat osastonhoitaja tai yksikön vastaavat. Niinpä sairaanhoitopiirissä palveluista neuvotteleva ja niitä tilaava ei ole välttämättä taloudellisesti vastuussa osastonsa tai yksikkönsä kuluista. Toisaalta ”palvelun yksikkökustannusten tai hinta/laatusuhteen arviointiin ei ole ollut mahdollisuutta”, siksi neuvotteluissa ovat korostuneet palvelujen saatavuus ja laatu (Kandelberg, 2008, 10).

Laitoshuollon sisäisillä asiakkailla on oman alansa asiantuntemus, jonka näkökulmasta he arvioivat laitoshuollosta tilattavat palvelutarpeet. Tarpeiden määrittelyt ovat osittain haasteellisia esimerkiksi siksi, että sairaalasiivous on tarkoittanut aikaisemmin kaikkien tilatyypin päivittäistä siivousta ja jopa desinfiointia. Lisäksi esimerkiksi poliklinikan vastaanottohuoneessa potilasmäärä voi vaihdella paljon päivittäin, jolloin hoitajien työmäärä vaihtelee.

Potilasmäärä ei vaikuta kuitenkaan suoraan vastaanottohuoneen siivoustarpeeseen.

4.2.2 Tuottaja

Koko laitoshuollon henkilökunta tuottaa osastoille ja yksiköille sisäisiä palveluita. Kuopilan ym. (2007, 10) mukaan palvelun tuottaja päättää, miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuotetaan. Laitoshuollolla on tavoitteena tuottaa palvelunsa kilpailukykyisesti ulkopuolisiin palveluntuottajiin verrattuna, joka varmentaa tuotantoyksikkönä säilymistä organisaatiossa. Vertailua muiden vastaavien organisaatioiden tai palvelujen tuottavuuteen ei ole kuitenkaan tehty (Kandelberg 2008, 10). Laitoshuolto toimii sisäisenä palvelutuottajana joustavasti. Organisaation toimintatavat tuntevina, henkilökunnan asiantuntemus on laajaa, jonka perusteella pystytään luomaan lisäarvoa asiakkaille.

Laitoshuoltajat ovat suurin kontaktipinta asiakkaisiin, joten heidän toimintansa on ratkaisevassa merkityksessä julkisuuskuvan muodostumisessa koko yksiköstä. Grönroos (1998, 38) nimeääkin työntekijät, jotka ovat yhteydessä asiakkaan kanssa, avainresursseiksi. Asiakaspalveluasenne ja ymmärrys sisäisenä palveluiden tuottajana olemisesta vaikuttavat suoraan asiakastytyväisyyteen.

Laitoshuollon työnjohtajan tehtävänä on luoda laitoshuoltajille mahdollisimman hyvä toimintaympäristö ja edellytykset tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Käytännössä se tarkoittaa työvälineiden, -koneiden, siivousaineiden ja tarvikkeiden hankintaa sekä varsinkin perustehtävän selventämistä, työnopastusta ja perehdyttämistä, ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä, palautteiden antamista, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtimista ja niin edelleen. Asiakastapaamiset luovat pohjaa kaikelle asiakaspalvelulle ja sen kehittämiselle.

Laitoshuolto tarvitsee myös muita sisäisiä ja ulkoisia palvelutuottajia saadakseen tehtyä sovitut työt. Sisäisiä palveluita edustavat muun muassa tavara- ja tarviketoimitukset ja – kuljetukset sekä pyykki- ja jätehuolto, kun taas

ulkoisia palveluita esimerkiksi siivouskoneiden huollot ja korjaukset, viherkasvien hoito sekä vaihtomattopalvelu. Monet työt, esimerkiksi ruokahuoltotehtävät vuodeosastoilla, tehdään yhteistyönä hoitohenkilökunnan kanssa, jotta ulkoiset asiakkaat, potilaat, saavat hyvää palvelua ja hoitoa sairaanhoitopiirissä.

4.2.3 Sopimus

Laitoshuolto keskustelee jokaisen osaston osastonhoitajan tai yksikön vastuuhenkilön kanssa palvelutarpeet, jotka pohjautuvat ensinnäkin siihen, minkä tyyppisestä osastosta tai yksiköstä on kysymys (leikkaus- tai vuodeosasto, poliklinikka, toimisto ja niin edelleen). Osastojen potilasmäärät, hoitajaksot, tilojen päivittäiset ja perussiivoustarpeet ynnä muut vaikuttavat palveluiden sisältöön ja siten työpanostarpeeseen. Näiden tietojen perusteella lasketaan osaston tarvitsema laitoshuollon palveluiden kokonaistyöaika, jonka perusteella saadaan selville vuosittaiset kustannukset. Tarkoituksena on neuvotella oikein mitoitettut ja kohdistetut palvelut.

Laitoshuollon tehtävänä on näissä palvelusopimuskeskusteluissa toimia puhdistuspalvelualan asiantuntijana eli siivoustarpeiden (menetelmät, taajuudet) arvioijana ja suosittelijana, koska muu henkilökunta edustaa muita aloja. Tärkeää on, että molemmat osapuolet ymmärtävät palvelutarpeen perusteella sovittavat, olennaiset asiat. Sopimukset tehdään vuodeksi kerrallaan. Mahdollisten toiminta- ja/tai tilamuutosten osalta palvelutarve kartoitetaan aina tarvittaessa uudelleen, muuten jatketaan samoin ehdoin.

Sisäisten palveluiden myyntiin vaikuttavat rajalliset resurssit. Budjetti ohjaa ja rajaa muun muassa käytettävissä olevien resurssien määrää, samoin käytettävissä olevat laitoshuoltajien vakanssit eli henkilökunnan määrän. Hyvällä töiden suunnittelulla ja joustavalla henkilökunnan käytöllä palveluita saadaan toteutettua tarvittavalla tavalla.

5 ASIAKASKYSELY

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöni on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Lähetin sähköpostitse 16.3.2011 kaikille Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin 137 osastonhoitajalle/yksikön vastaavalle asiakaskyselyn (liite 1), joka koski laitoshuollon työnjohtajan tuottamaa sisäisen asiakkaan asiakaspalvelua. Osastonhoitajien piti arvioida työnjohtajan aktiivisuutta asiakaspalvelussa, yleisesti laitoshuollon toimintaa sekä työnjohtajan palvelun laatua. Vastauksia tuli sekä sähköpostitse että kirjeitse 41 kappaletta. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoituihin kysymyksiin vastattiin antamalla kouluarvosana 4 – 10. Varsinaisen kyselyn ja uusintakyselyn 7.4.2011 jälkeen palautteita tuli yhteensä 57, joista 36 oli hyväksytysti vastattu. Vastausprosentiksi tuli 26,5.

Kysely oli kolmiosainen, koska halusin ryhmitellä kysymyksiä omiksi kokonaisuuksiksi. Eri osioiden vastausprosentti vaihteli, jonka vuoksi päätin käsitellä niitä omina kokonaisuuksinaan luotettavamman lopputuloksen saamiseksi. Ensimmäisen osion kysymykset koskivat osastonhoitajien ja työnjohtajien välistä yhteistyötä, toisessa osiossa piti arvioida laitoshuollon toimintaa ja kolmannessa työnjohtajan toimintaa ja palvelun laatua. Osastonhoitajien ja työnjohtajien välistä yhteistyötä oli arvioinut kaikki 57 vastannutta eli 41,9 %, laitoshuollon toimintaa 48 eli 35,3 % vastaajista ja työnjohtajan palvelun laatua 46 eli 33,8 % vastaajista.

Taulukko 1. Asiakaskyselyn vastausmäärät

Osio	Vastausmäärä	Vastausprosentti
Osastonhoitajien ja työnohtajien välinen yhteistyö	57	41,9
Laitoshuollon toiminta	48	35,3
Työnohtajan toiminta	46	33,8
Kaikki osiot	36/57	26,5

5.2 Tutkimuksen tavoitteet

Vilkan mukaan määrällisen tutkimuksen tarkoitus on olla selittävä, kuvaileva, kartoittava, vertaileva tai ennustava, kun kyse on ihmisiä koskevista asioista tai ominaisuuksista tai luontoa koskevista ilmiöistä (Vilkkä 2007). Oman tutkimukseni tarkoitus on ensinnäkin selittää, millaista yhteistyö osastonhoitajien ja laitoshuollon työnohtajien välillä on ollut eli millaisista lähtökohdista osastonhoitajat kyselyyn vastaavat. Toiseksi kartoitan työnohtajan ja laitoshuollon tuottamien palvelujen koettua laatua. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää, ja pyrkimyksenä on ennemminkin ”löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä” (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Kolmanneksi tutkin, miten osastonhoitaja kokee työnohtajan toiminnan tässä yhteistyösuhteessa. ”Tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuutta edesauttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde prosessin aikana sekä tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyllä tai haastattelulla saatuihin vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin” (Vilkkä 2007, 16). Tarkoitus on saada kokonaisvaltainen käsitys osastonhoitajien kokemuksista työnohtajan ja laitoshuollon palveluista (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Lopullisena tavoitteena on saada ajatuksia ja ideoita laitoshuollon työnohtajien asiakaspalvelun toteuttamiseen ja kehittämiseen. Aineiston yhteenvedossa

yksittäiset vastaukset eivät tule julki eli tutkimusaineiston kerääminen ja käsittely on oltava luottamuksellista (Vilkkä 2007, 99).

5.3 Tutkimustulokset

5.3.1 Sisäisen asiakkaan ja työnjohtajan yhteistyö

Osastonhoitajat ja työnjohtajat olivat tavanneet toisiaan vuonna 2010 vaihtelevasti, kyselyn henkilöt yhteensä 87 kertaa. Osastonhoitajista 8 oli tavannut työnjohtajan kolme kertaa tai enemmän, 34 ilmoitti tavanneensa työnjohtajan kerran tai kaksi kertaa, mutta 13 ei kertaakaan.

Taulukko 2. Osastonhoitajien ja työnjohtajien tapaamiset

Osastonhoitajien lukumäärä	Työnjohtajan tapaamisten lukumäärä
8	3 tai enemmän
34	1 tai 2 kertaa
13	0

Osastonhoitajat olivat ehdottaneet tapaamista useammin kuin työnjohtajat, vastanneista yksi osastonhoitaja jopa kuusi kertaa ja työnjohtaja kaksi kertaa, kun yleensä jompikumpi tai molemmat olivat ehdottaneet tapaamista kerran tai kaksi kertaa.

Tapaamisen aiheina olivat:

- yhteistyön ylläpitäminen ja arjen kuulumisten vaihtaminen 30 kertaa
- palautteen antaminen laitoshuollon toiminnasta 29 kertaa
- tilojen tai toiminnan muutoksista 20 kertaa
- siivoustason tarkastaminen 20 kertaa ja
- muut asiat 6 kertaa

Laitoshuollon toiminnasta koki saavansa riittävästi tietoa 23 osastonhoitajaa, 34 sen sijaan ei. Tietopaisioon kokivat jääneensä varsinkin ne 13 osastonhoitajaa, jotka eivät olleet tavanneet työnjohtajaa lainkaan vuonna 2010. Kaksi heistä koki kuitenkin saavansa tietoa riittävästi tarvittaessa, vaikka sovittuja tapaamisia ei ollut ollutkaan.

Huomioitava on se, että tapaamisista huolimatta 23 osastonhoitajaa 57 vastanneesta kokivat, etteivät saa työnjohtajalta riittävästi tietoa laitoshuollon toiminnasta. He olivat tavanneet työnjohtajan kuitenkin yhteistyön ylläpitämisen ja arjen kuulumisten merkeissä 15 kertaa, antaneet palautetta 14 kertaa, puhuneet tilojen tai toiminnan muutoksista 11 kertaa, tarkastaneet siivouksen tasoa 11 kertaa ja muista asioista oli puhuttu kaksi kertaa.

Jos osastonhoitajat kokivat, etteivät saa mielestään riittävästi tietoa laitoshuollon toiminnasta, heiltä kysyttiin, mistä asioista he haluaisivat saada enemmän tietoa. Enemmän tietoa kaivattiin päivittäisistä tilanteista ja niiden järjestelyistä eli laitoshuoltajien poissaoloista, sijaisista, vuosilomista, resurssipuutoksista ja työjärjestelyistä silloin, muutoksista laitoshuoltajan työssä sekä uusista työntekijöistä. Lisäksi kaivattiin tietoa palvelusopimuksen sisällöstä ja työn laadusta, palvelujen hinnoista ja laskutuksesta, palvelusopimuksen päivityksestä, työnjaosta sekä laitoshuoltajien kesken että laitoshuollon ja osaston välillä.

5.3.2 Laitoshuollon toiminnan arviointi

Laitoshuollon palvelut osastoilla ja yksiköissä perustuvat palvelusopimukseen, jossa on määritelty yhdessä neuvotellut, tarpeenmukaiset palvelut, ei työntekijöiden määrää tai työaikaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että laitoshuoltajat voivat tehdä työtä osaston tilojen lisäksi myös muualla. Vanhan organisaation aikaan laitoshuoltajat ovat työskennelleet yleensä vain esimerkiksi yhdellä vuodeosastolla, jonka vuoksi laitoshuoltajien työskentelyä eri tiloissa on joidenkin yhä vaikea ymmärtää ja hyväksyä.

Osastonhoitajista 28 oli sitä mieltä, että palvelusopimus kattaa palvelutarpeet, mutta 20 koki, ettei kata.

Taulukko 3. Kokemus palvelusopimuksesta

Palvelusopimus kattaa palvelutarpeet	Kyllä	Ei
Osastonhoitajat	28	20

Siivoukseen ja huoltotehtäviin toivottiin lisää palvelua sekä sitä, että laitoshuolto tekisi enemmän tarvike- ja pyykkitilauksia. Viisi osastonhoitajaa toivoi lisää laitoshuoltajia, ja yksi halusi oman laitoshuoltajan osastolleen. Palvelujen hinnoittelun koki kalliiksi 22 ja kohtuulliseksi 9 osastonhoitajaa; kaksi koki sen epäselväksi ja lisäksi kymmenen henkilöä ei tietänyt hinnoittelusta mitään.

Taulukko 4. Kokemus palveluiden hinnoittelusta

Palveluiden hinnoittelu	Kallis	Kohtuullinen	Epäselvä	Ei tietoa
Osastonhoitajat	22	9	2	10

Laitoshuollon palveluiden vuosikustannusten muodostuminen oli epäselvää 20 vastaajalle, mutta 28 tiesi, mistä ne muodostuvat.

Taulukko 5. Tietämys vuosikustannusten muodostumisesta

Tietämys, miten palvelujen vuosikustannukset muodostuvat	Kyllä	Ei
Osastonhoitajat	28	20

Vastaajat saivat arvioida kouluarvosanoilla 4-10 sitä, miten laitoshuollon palvelut ovat toteutuneet. Arvioinnin kohteena olivat ylläpitosiivous, jaksottaiset siivoustyöt, perussiivoustyöt, ruokahuoltotehtävät sekä asiakaspalvelu. Tähän osioon vastasi 48 osastonhoitajaa.

Taulukko 6. Laitoshuollon palvelujen arviointi

Koulu-arvosana	Ylläpito-siivous	Jaksottaiset työt	Perussiivoustyöt	Ruokahuolto	Huolto-tehtävät	Asiakaspalvelu	Yhteensä
10	4	1	2	-	3	3	13 = 4.9 %
9	14	4	7	2	13	13	53 = 20.1 %
8	16	13	15	16	12	18	90 = 34.1 %
7	8	12	11	4	18	12	65 = 24.6 %
6	5	8	8	1	-	2	24 = 9.1 %
5	1	7	2	1	1	-	12 = 4.5 %
4	-	3	3	-	1	-	7 = 2.6 %
Keskiarvo	7.9	6.8	7.3	7.6	7.9	8.1	7.6
Vastauksia	48	48	48	24	48	48	264

Ylläpitosiivoustyöt ovat siivoustöistä sujuneet parhaiten. Keskiarvoksi tuli 7,9 ja 34 vastaajaa oli antanut arvosanaksi 8 tai enemmän, kun taas jaksottaisten töiden keskiarvoksi tuli 6,8 ja 30 vastaajaa oli antanut arvosanaksi 7 tai huonomman, kolme vastaajaa peräti 4. Perussiivoustehtävien keskiarvoksi tuli 7,3. Arvosanan 8 tai paremman oli antanut 24 vastaajaa ja arvosanan 7 tai huonomman myös 24 vastaajaa.

Ruokahuoltotehtäviä on pääasiassa vain vuodeosastoilla, joten vastaajista 24 oli voinut arvioida näitä tehtäviä. Näiden palveluiden keskiarvoksi tuli 7,6, jolloin arvosanaksi oli annettu yleensä 8, kun joukkoon mahtuu kaksi arvosanaa 9 sekä yksi arvosana 5.

Erilaiset huoltotehtävät sujuvat osastonhoitajien mielestä keskiarvon 7,9 perusteella kohtalaisen hyvin. Vastaajista 46 oli antanut arvosanaksi 7 tai paremman, kolme vastaajaa jopa arvosanan 10.

Asiakaspalvelun oli myös kolme vastaajaa arvioinut 10 arvoiseksi ja loput olivat antaneet 7, 8 tai 9. Kaksi arvosanaa 6 löytyi joukosta. Asiakaspalvelusta arvosanan kuusi antaneiden palautteen keskiarvo laitoshuollon toiminnasta oli myös 6, kun taas asiakaspalvelusta arvosanan 10 antanut oli antanut kaikista palveluista arvosanan 10.

Sitten osastonhoitajilta kysyttiin, miten yhteistyö laitoshuollon ja muun henkilökunnan kesken on sujunut: 58,3 % koki yhteistyön onnistuneen melko hyvin, hyvin, erittäin hyvin tai erinomaisesti. Yhteistyön taso vaihteli, johon vaikutti työvuorossa oleva henkilö. Vaihtelevaksi tai parantamisen varaa yhteistyössä ilmoitti olevan 18,8 % vastaajista. Hankaluutta aiheuttaa laitoshuoltajien suuri sairastavuus ja siitä johtuva jatkuva sijaisten vaihtuvuus sekä puutteet suomenkielen taidossa. Yhden mukaan yhteistyötä on vähän ja yhden mielestä yhteistyö sujuu huonosti. Kaksi osastonhoitajaa kertoi, ettei yhteistyötä ole, kolme vastaajaa ei kommentoinut asiaa ollenkaan.

Taulukko 7. Yhteistyön sujuminen

Yhteistyön sujuminen	Vastauksia	Vastaus- %
Erittäin hyvin/hyvin	28	58,3
Vaihtelevasti/ Parantamisen varaa	9	18,8
Hankalaa/huonosti	6	12,5
Ei yhteistyötä	2	4,2
Ei kommenttia	3	6,3

Seuraavaksi osastonhoitajat saivat kertoa mielipiteensä laitoshuollon henkilöstön osaamisesta/ammattitaidosta ja vuorovaikutustaidoista sekä arvioida laitoshuollon palveluiden kokonaislaatua. Laitoshuollon henkilöstö arvioitiin osaavaksi ja ammattitaitoiseksi, koska 38/48 antoi arvosanaksi 8 tai paremman, neljä vastaajaa jopa arvosanan 10. Vuorovaikutustaidot arvioitiin melkein yhtä hyväksi, sillä 36/48 antoi arvosanan 8 tai paremman, vaikka kolme vastaajaa oli antanut arvioksi 6. Osaamisen/ammattitaidon ja vuorovaikutustaitojen keskiarvoiksi tuli 8.

Taulukko 8. Laitoshuollon henkilöstön arviointi ja kokonaislaatu

Kouluarvo -sana	Osaaminen/ ammattitaito	Vuorovaikutus- taidot	Yhteensä	Kokonais- laatu	Yhteensä
10	4	2	6 = 12,5 %	1	1 = 2,1 %
9	15	17	32 = 66,7 %	6	6 = 12,5 %
8	19	17	36 = 75 %	18	18 = 37,5 %
7	8	9	17 = 35,4 %	14	14 = 29,2 %
6	1	3	4 = 8,3 %	8	8 = 16,7 %
5	1	-	1 = 2,1 %	1	1 = 2,1 %
4	-	-	-	-	
Keskiarvo	8	8	8	7,7	7,7
Vastauk- sia	48	48	96	48	48

Palveluiden kokonaislaadun keskiarvoksi tuli 7,7. Vastaajista 10 antoi kiitosta hyvästä palvelusta, laitoshuoltajien ammattitaidosta, neuvokkuudesta, vastuullisuudesta ja yhteistyökyyvystä, nopeasti hoidetuista välisiivouksista sekä siististä osastosta. Viisitoista vastaajaa ei perustellut antamaansa arvosanaa, 23 kertoi toiveitaan ja asioita, jotka tulee hoitaa paremmin.

Eniten harmiteltiin palveluiden, lähinnä siivoustason, laadun vaihtelua, jonka ajateltiin johtuvan siitä, että kaikki laitoshuoltajat eivät hoida tehtäviään yhtä hyvin tai että heitä on liian vähän. Kahden vastaajan mielestä kokonaisvaltainen siivousote ja oma-aloitteisuus tarpeellisten töiden huomaamiseen ja tekemiseen puuttuvat. Sijaisten perehdyttämisen yksi arvioi olevan erikoisaloilla hankalaa, jonka vuoksi vain välttämättömät työt tulevat tehdyksi, niin kuin laitoshuoltajien lyhyissä poissaoloissa, jolloin työt hoidetaan työvuorossa olevien voimin. Pohdittiin myös, että sijaisia ei ole tai että heitä ei saa ottaa. Kaksi vastaajaa koki, että laitoshuollon palvelut ovat liian tiukasti määriteltyjä eli he kaipasivat joustavampia palveluja, koska osastojen toiminta on potilaslähtöistä ja tilanteet vaihtelevia.

5.3.3 Laitoshuollon työnjohtajan toiminnan arviointi

Työnjohtajan toiminnasta oli antanut palautetta 46 osastonhoitajaa. Arvioituja asioita olivat työnjohtajan ystävällisyys ja palvelualttius, asiantuntemus ja ammattitaito, kyky ymmärtää toimintaa ja tarpeita, kyky hoitaa asiat eteenpäin sekä tavoitettavuus. Lopuksi kysyttiin kokonaisarvosanaa työnjohtajan tekemälle asiakaspalvelulle.

Taulukko 9. Työnjohtajan toiminnan arviointi

Koulu- arvosa- na	Ystävälli- syys ja palvelu- alittius	Asian- tuntemus ja ammatti- taito	Kyky ymmär- tää toimintaa ja tarpeita	Kyky hoitaa asiat eteenpäin	Tavoitet- tavuus	Kokonais- arvosana asiakas- palvelulle	Yhteensä
10	4	4	3	1	4	3	19= 6,9 %
9	19	20	11	12	18	9	89= 32,3 %
8	15	14	13	17	18	16	93= 33,7 %
7	6	7	14	12	3	13	55= 19,9 %
6	2	1	4	3	3	5	18= 6,5 %
5	-	-	1	1	-	-	2= 0,7 %
4	-	-	-	-	-	-	-
keski- arvo	8,3	8,4	7,8	7,8	8,4	7,8	

Kyky ymmärtää toimintaa ja tarpeita sekä kyky hoitaa asiat eteenpäin koettiin heikoimmiksi työnjohtajan toiminnassa. Perusteluja huonoille arvosanoille löytyi vain vähän, mutta osastonhoitajat kokivat, että keskusteltaessa palvelutoiveista, työnjohtaja viittasi tiukasti sopimukseen tai sitten parannusta palvelupuutteisiin ei ole tapahtunut, jolloin samoista asioista joutuu puhumaan yhä uudelleen. Grönroosin (1998, 172) mukaan palveluja ei voi täysin vakioida, joten tarvitaan joustavuutta, ohjeita ja näkemyksiä jäykästi määritettyjen normien sijaan, että

saadaan täytettyä asiakkaiden erityistoiveet tai että heidät saadaan tyytyväiseksi. Huonoimmat arviot tulivat nimettömänä, joten asioita ei saa korjattua, kun ei tiedä, ketkä ne antoivat.

Osastonhoitajat toivoivat työnjohtajan ottavan yhteyttä:

- puhelimitse: 32,6 % vastaajista
- sähköpostilla: 52,2 % vastaajista
- käymällä henkilökohtaisesti: 63,1 % vastaajista

Yhteydenottoa:

- pelkällä puhelimella toivoi neljä osastonhoitajaa eli 8,7 %
- pelkkää sähköpostiasiointia toivoi 12 eli 26,1 %
- pelkästään henkilökohtaisella käynnillä toivoi 14 eli 30,4 %

Vastaajista 67,4 % kehittäisi yhteistyötä työnjohtajan kanssa sopimalla säännöllisiä tapaamisia ja palavereja, tapaaminen vähintään kerran vuodessa pitäisi olla yhden vastaajan mielestä itsestäänselvyys. Ehdotettiin, että työnjohtaja voisi osallistua osaston viikkopalavereihin, jossa voisi kuulla kuulumisia, mitä hyvää/huonoa/kehitettävää on molemmin puolin; mukana olisivat myös laitoshuoltajat tai jos on useampaa osastoa koskevia asioita, työnjohtaja voisi tulla osastonhoitajakokouksiin, jolloin säästetään kaikkien työaikaa sekä kaikilla olisi samalla kommentointimahdollisuus.

Muita hajanaisia yhteistyön kehittämissuhteita olivat toiveet siitä, että työnjohtaja kävisi enemmän osastolla: tarkistaisi säännöllisesti siivouksen tasoa, olisi selvillä osastojen tarpeista sekä ilmoittaisi lomiansa ajankohdan ja kuka silloin vastaa toiminnasta. Kaksi osastonhoitajaa toivoi ilmoitusta laitoshuoltajien poissaoloista ja toimintasuunnitelmat näissä tilanteissa sähköpostitse. Yksi vastaaja toivoi palvelusopimuksen läpikäyntiä vuosittain.

5.3.4 Muuta palautetta

Lopuksi osastonhoitajilla oli mahdollisuus antaa yleisesti palautetta laitoshuollolle. Toivomuksia ja terveisiä tuli erilaisista asioista:

”Laitoshuoltajat tekevät ensiarvoisen tärkeää työtä, mutta heidän esimiehensä eivät tunnu ymmärtävän tämän hetken tarpeita. Jatkuva supistaminen on riski hygienialle!”

”Työnjohtajan toimintaa on vaikea arvioida vähäisen yhteistyön takia.”

”Koen hankalana sen, että laitoshuoltajat joutuvat kiertämään eri osastoilla ja meille voi sitten tulla uusi sijainen.”

”Pitkän osastonhoitajaurani aikana olen nähnyt jos jonkinlaista laitoshuoltajaa ja työnohjaajaakin. Tällä hetkellä meillä on niin hyvä tiimi laitoshuollon puolelta, etten voi sanoa heistä kuin hyvää. Taidanpa käydä sanomassa sen heille. Älkää viekö heitä meiltä pois.”

”20-vuoden osastonhoitajakauteni aikana yksikään työnjohtaja ei ole ilmoittanut, koska on lomalla ja kenen puoleen voin kääntyä ongelmatilanteissa (varsinkin kesällä).”

”Edellinen työnjohtaja oli jatkuvasti yhteydessä ja meillä oli säännölliset tapaamiset. Toivoisin, että päästäisiin samaan toimintatapaan.”

”Lisää väkeä siivoustyöhön eli kaikille poissaoloille sijainen.”

”Toivomus: tärkeät asiat hoituisivat mahdollisimman pian.”

”Laitoshuollon toimintafilosofia on hyvin eriskummallinen. Laitoshuolto pyrkii määrittelemään asiakkaan tarpeet ja myymään palvelut sen mukaan. Luonnollisesti täytyy olla niin, että palvelun ostaja määrittelee omat palvelutarpeensa ja ostaa sen mukaan palvelut, joihin palvelun myyjän on pyrittävä vastaamaan kehittämällä omaa toimintaansa tämän päivän tarpeita vastaavaksi.”

”Selvitys, mistä vuosikustannukset johtuvat. Selvitys, miksi sijaisia ei ole ruuhka-aikoina käytettävissä. Maksetusta palvelusta pitää saada vastinetta.”

”On mielestäni käsittämätöntä, että sellaisista työvuoroista, joissa ei ole laitoshuoltajaa, peritään täysi maksu. Jatkuvasti vaihtuvat laitoshuoltajat huonontavat työn/palvelun laatua, eivätkä myöskään asiakkaamme saa tarvitsemaansa laadukasta palvelua.”

”Olen tyytyväinen siihen, että laitoshuolto on hallinnollisesti eriytetty osastoilta. Resursseja pitäisi olla vähän enemmän, että siivoustyön laatutaso osastoilla pysyisi hyvänä. Laatua kannattaisi myös pistokokein tarkistaa laitoshuollon puolelta. Laitoshuoltajien työjälki on kiinni yksilöstä itsestään: on todella ahkeria ja sitten vähemmän ahkeria työntekijöitä.”

”Osastollamme on oikein hyvät ja kokeneet laitoshuoltajat, joille kiitos joustamisesta ja hyvästä työskentelystä.”

5.4 Kehittämisajatukset

5.4.1 Rekrytointi ja henkilökunta

Laitoshuoltajien ammattitaitoa takaa suoritettu laitoshuoltajan tutkinto, joka on muodollisena pätevyysvaatimuksena vakinaisiin toimiin. Laitoshuollon henkilökunnan keski-ikä oli vuonna 2011 48,2 vuotta, joka tarkoittaa sitä, että muun muassa tuki- ja liikuntaelinvaivat ovat yleisiä ja sitä, että usea työntekijä jää eläkkeelle vuosittain. Laitoshuollon työnjohtajat omaavat esimerkiksi restonomi (amk) - tutkinnon tai siivousteknikon erikoisammattitutkinnon.

Huolellinen työnopastus ja perehdyttäminen varmistavat uusia työntekijöitä toimimaan oikealla ja halutulla tavalla. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa on tärkeä selvittää hakijan motivaatio ja suhtautuminen työhön sekä halu kehittää osaamistaan. Palvelun laatua takaa työntekijöiden ammattitaito ja hyvä palveluasenne asiakkaita ja muuta henkilökuntaa kohtaan (Lämsä & Uusitalo 2009, 19).

Työntekijöiden motivointi tavoitteiden saavuttamiseksi on yksi johtamisen vaikeimpia tehtäviä ja epäonnistumisia työssä pitäisi kestää ilman, että ne vaikuttavat motivaation alenemiseen. Työntekijöiden työhalu ja suoriutuminen työssä vaihtelevat kuitenkin paljon enemmän kuin palkkataso. Hyvin onnistunut palvelu lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työilmapiiriä, jota esimiehen kannattaa tukea antamalla kannustavaa palautetta tekijöille. (Rissanen 2006, 169 - 170.) Kehityskeskusteluissa on mahdollista antaa palautetta yksityiskohtaisemmin molemmin puolin.

Työnjohtajan kannattaa seurata laitoshuoltajien työskentelyä, jolloin näkee, millainen osaamistaso, työmotivaatio ja asenne työhön ovat, jolloin osaa tarttua mahdollisiin kehitettäviin asioihin kunkin osalta. Sisäisiä koulutuksia järjestetään niin ammattiin liittyvistä kuin yleisistä ja yhteisistä, koko organisaatiota koskevista asioista. Koettua palvelun laatua takaa se, että työnjohtaja antaa laitoshuoltajille valtuudet hoitaa erilaiset asiakaskontaktit ja vaihtelevat palvelutilanteet ja – ongelmat silloin, kun ne tapahtuvat, koska ”palveluja ei voi täysin vakioida” (Grönroos 1998, 170).

Laitoshuollon työnjohtajan toiminnan arviointiin on vaikuttanut työnjohtajien vaihtuvuus juuri kyselyyn vastaamisen aikaan. Useampi vastaaja kaipasi työnjohtajaa esittäytymään, koska ei tiennyt kuka vastaa palveluista. Osastonhoitajille on jatkossa kohteliasta ilmoittaa mahdollisista henkilövaihdoksista työnjohdossa ja myös, kuka vastaa toiminnasta esimerkiksi ennen uuden aloittamista. Myös uudet laitoshuoltajat ja sijaiset tulee esitellä heille.

5.4.2 Sisäinen asiakaspalvelu ja yhteistyö

Selkeä viesti osastonhoitajilta oli se, että he haluavat tavata laitoshuollon työnjohtajan useammin, vähintään kerran vuodessa. Osastonhoitajat olivat olleet myös työnjohtajia aktiivisempia ehdottamaan tapaamisia, joka on sinänsä hyvä asia, mutta laitoshuollon työnjohtajien asiakaspalvelun tulee olla jatkossa oma-aloitteisempaa ja aktiivisempaa, jotta palvelu paranee. Tarpeet vaihtelevat sen mukaan, millaisella osastolla eli mitä sairauksia osastolla hoidetaan ja mikä

on osaston koko, jolla osastonhoitaja työskentelee. Lisäksi tiedottamista tarvitaan tilojen ja/tai toiminnan muutoksista. Pienissä toimintayksiköissä toiminta on vakiintuneempaa kuin isommilla tapahtumarikkailta osastoilla, joten keskusteltavia asioita on yleensä vähemmän ja siten tapaamistarpeitakin vähemmän.

Erilaisilla ihmisillä on erilaiset yhteistyötarpeet: toiset haluavat olla tiiviissä kontaktissa yhteistyökumppaneihin, toiset taas harvemmin. Työnjohtajan on syytä selvittää kunkin asiakkaan toive tapaamistiheydestä ja jatkossa toteuttaa sitä. Asiakassuhde on aina vuorovaikutussuhde, jossa on merkityksellistä asiakkaan kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa saamaansa palveluun. Pitkällä aikavälillä asiakas näkee, huomioidaanko hänen mielipiteitään ja toteutetaanko hänen toiveitaan käytännössä. (Sipilä 1998, 170.) Asiakas on tyytyväinen, kun hänen kokemuksensa laadusta vastaavat odotuksia (Grönroos, 1998, 67). Avointa vuorovaikutusta, palautteiden antamista ja vastaanottamista sekä aroistakin asioista puhumista voi jokainen esimies tehdä itse, ja saada esimerkillään muun organisaation toimimaan samalla tavalla (Aarnikoivu 2008, 51).

Tapaamisten avulla voi molemmin puolin saada ja jakaa tietoa oman työn näkökulmasta, ja kun tulee tutummaksi, asiointi on helpompaa. Kun molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa, asiakkaan ei tarvitse jokaisella tapaamiskerralla tutustuttaa työnjohtajaa itseensä, tarpeisiinsa ja mieltymyksiinsä, vaan laitoshuolto pystyy mukauttamaan ajan kanssa palvelut paremmin osaston tarvitsemiin erityistarpeisiin ja toiveisiin. Syvät, kiinteät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet tuovat kilpailuetua, joita muiden on hankala korvata (Lämsä & Uusitalo 2009, 65 - 66.)

Yksityiset palvelutuottajat tavoittelevat pääsyä julkiselle sektorille, joka on vauhdittanut asiakastyytyväisyyteen panostamista. Laitoshuollon tavoitteena ei ole palvelujen tai myynnin lisäys, niin kuin ei julkisella alalla muillakaan ole, vaan se, että muu henkilökunta voi toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Siten ihmiset voivat luottaa sairaalan palveluihin. Samalla ylläpidetään kuntalaisten

hyvinvointiin vaikuttavaa yhteiskunnan sosiaalista pääomaa. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 63.)

Osastonhoitajien toiveet saada enemmän tietoa päivittäisistä tilanteista, esimerkiksi laitoshuoltajien poissaoloista, ovat haastavia asioita työnjohtajalle, koska poissaolojen järjestämiseen voi kulua suurin osa työpäivästä, varsinkin, jos varahenkilö (vakituinen laitoshuoltaja, joka on käytettävissä koko työnjohtoalueella) ei ole käytettävissä tai sijaista ei ole saatavissa. Toisaalta toimivan yhteistyön ja kanssakäymisen ansiosta saa rakennettua luottamuksen osastoille siitä, että laitoshuollon palvelut toimivat kaikenlaisissa tilanteissa, jolloin ilmoitusta erilaisista päivän tilanteista ei kaivatakaan. Kun asiakkuutta on kuvattu prosessina, kohtaamisten summana, on todettu, että jokainen kohtaaminen ei ole totuuden hetki, vaan vain osa kohtaamisista on kriittisiä. Samoin yksittäisiä kohtaamisia arvioidaan eri tavoin kuin palvelua kokonaisuutena. (Arantola 2006, 28.)

Osastonhoitajien toiveet työnjohtajan käymisestä osastoilla ja tapaamisesta arjessa ohimennen on syytä toteuttaa, sillä Aarnikoivun (2008, 56) mukaan käytäväkeskusteluissa esimies kehittää sosiaalisia suhteita, muokkaa rooliaan, laajentaa toimijuuttaan ja osoittaa kiinnostustaan työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan, jotka taas lisäävät keskinäistä luottamusta. On myös mahdollista saada tietoa siitä, mitä puhutaan sekä vaikuttaa niin sanottuihin mielipidejohtajiin.

Työnjohtajan pitää keskustella ja selventää ammattiryhmien tehtävien vastuut jokaisen osastonhoitajan kanssa, koska käytännössä toimintatavat vaihtelevat. Esimerkiksi ruokahuoltotehtävissä laitoshuoltajat ovat avustavia, kun taas hoitajat vastaavat siitä, että potilaat saavat ruokavalioidensa mukaista ruokaa tai ovat ravinnotta esimerkiksi tutkimusten vuoksi. Ruoka- ja hoitotarviketilausten tekemisen siirtäminen laitoshuoltajille on mahdotonta, sillä vastuu niiden huolehtimisesta kuuluu hoitohenkilökunnalle. Puhtaan pyykin tilauspalvelun toimintayksiköt voivat ostaa nykyään Turun Tekstiilihuollolta.

Palveluiden hinnoittelussa ja kustannusten muodostumisessa oli vastaajilla paljon epätietoisuutta. Syynä epätietoisuudelle on osittain se, että eläkkeelle jäänyt osastonhoitaja on ollut neuvottelemassa palvelusopimusta, eikä seuraaja ole tietoinen sisällöstä eikä kustannuksista. Toiminnan ja tilojen muutoksia tapahtuu myös jatkuvasti, jolloin on tarvetta tarkistaa ja päivittää palvelutarpeet. Uusille osastonhoitajille on tarpeellista selvittää palvelusopimuksen sisältö ja kustannukset sekä muistuttaa heitä ilmoittamaan muutoksista laitoshuollolle.

5.4.3 Laitoshuollon palvelut

Palautteet siivouksen tasosta jakautuivat puoliksi hyviin ja huonoihin. Jaksottaisissa ja perussiivoustöissä on laitoshuollossa paljon parantamisen varaa. Suunnitelmat ja aikataulut näiden töiden tekemiseen on syytä miettiä kaikkien työntekijöiden kesken esimerkiksi vuositasolla. Työnjohtajan on myös syytä varmistaa palvelusopimuksen sisältö laitoshuoltajille ja kannustaa heitä käyttämään hiljaisemmat toiminnan hetket näiden töiden tekemiseen.

Huonoimmat arvosanat palvelujen toteutumisesta ja laadusta antaneet vastasivat nimettöminä, jolloin asioiden korjaaminen on mahdotonta. Palautteen antaminen nimettömänä voi johtua siitä, että ongelmien ratkaisussa on epäonnistuttu aikaisemmin, jolloin asiakas on muuttunut tyytymättömäksi sekä hänen luottamuksensa ja sitoutumisensa laitoshuoltoon on huonontunut. Hyvin hoidetut palveluongelmat taas osoittavat asiakkaalle, että hän on tärkeä, joka taas lisää tyytyväisyyttä ja rakentaa luottamusta. Palvelupuutteista kertomisen avulla ongelmatilanteet ja –kohdat nousevat esille, jolloin ne voidaan välttää kehittämällä toimintaa (Lämsä & Uusitalo 2009, 71 – 73.)

Varsinkin laitoshuoltaja saa sekä sisäisiltä että ulkoisilta asiakkailta välitöntä palautetta erilaisista asioista. Kaikki palautteet, mutta erityisesti palautteet ongelmista tai palvelupuutteista, on saatava tiedoksi ja hyödyksi muille laitoshuoltajille ja työnjohtajalle, joka taas voi välittää asian toisille työnjohtajille ja esimiehelleen. (Rissanen 2006, 173.) Hyvän palvelun tunnusmerkkejä on se, että asiat sujuvat niin, ettei asiakkaan tarvitse käyttää paljon aikaa ja

resurssejaan yhteistyöhön, vaan palveluntuottaja hoitaa asiat vaihtuvissa tilanteissa itsenäisesti (Grönroos 1998, 83).

Tyytymätön asiakas osoittaa tyytymättömyytensä yleensä työntekijöille ja muille asiakkaille, joka taas vaikuttaa työilmapiiriin ja työn lopputuloksen laadun alenemiseen (Grönroos 1998, 142). Huono työmotivaatio ja työilmapiiri saattaa aiheuttaa työntekijöissä turhautumista, joka voi ilmetä ylikompensaationa eli ponnistelut työssä eivät tuota kunnan tuloksia; aggressiona esimerkiksi asiakkaita, esimiehiä tai luottamusmiehiä kohtaan; vetäytymisenä eli poissaoloina tai kiukutteluna sekä stressisairauksina, jotka aiheuttavat varsinkin julkisella sektorilla esimerkiksi suuria poissaoloja tai alkoholin tai lääkkeiden väärinkäyttöä. (Rissanen 2006, 171 – 172.) Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirissä on otettu käyttöön aktiivinen tuki – toimintamalli, jonka tarkoituksena on puuttua työkyky- ja muihin työssä esille tuleviin ongelmiin varhaisessa vaiheessa.

Osastonhoitajien kokemukset palvelujen riittämättömyydestä eivät välttämättä kerro sopimuksen sisällön vajauksesta, vaan siitä, ettei palveluja tuoteta sovittulla tavalla. Julkisten alojen palveluntuottajissa ilmenee Rissanen (2006, 166) mukaan vajaata panostusta työn tulosten saavuttamiseksi sekä välinpitämättömyyttä palvella asiakkaita hyvin. Suuri henkilökunta ja palvelutilanteen kertaluonteisuus vaikuttavat palvelujen toteuttamisen laatuun ja kokemuksiin niistä. Laitoshuollon toimintatapoja on kehitetty, joka on aiheuttanut välillä kiivasta keskustelua sekä laitoshuollon että muun henkilökunnan kesken. Myös asiakkaan tulee ymmärtää osuutensa ja vaikutuksensa laitoshuollon toiminnan sujuvuuteen ja oikea-aikaisuuteen. Yhteistyön sujuvuutta esimerkiksi päivittäisessä toiminnassa parantavat tiedot muun muassa potilaiden kotiuttamisista, eristyksistä ja niin edelleen.

Aarnikoivu (2009, 49) nimeää asioiden käsittelyä välttelevän kommunikaatiokulttuurin defensiiviseksi toimintakulttuuriksi. Epäluottamus, joka huonontaa henkilökunnan keskinäistä yhteistyötä ja tiedonkulkua, luo pohjan tällaisen toimintakulttuurin syntymiselle. Ongelmista ei pystytä keskustelemaan, jolloin ne jäävät ratkaisematta ja jolloin niistä tulee pysyviä. Uusia ideoita ja

ratkaisuja ei voida kokeilla käytännössä, koska ne tyrmätään vaikenemalla tai niitä ei käsitellä. Liiallinen kohteliaisuus on myös tapa välttää vaikeita kysymyksiä, jolloin ihminen ei ota kantaa asioihin tai tilanteisiin. Defensiivisiä rutiineja ovat sekava viesti, peittäminen sekä puhuminen hyökkäävästi ja löysääminen. (Aarnikoivu 2009, 49.) Asiakkaan kaikenlaista palautteen antamista tulee laitoshuollon työnjohtajan toivoa ja pyytää olemalla itse avoin ja aloitteellinen keskustelija ja kyselijä. Myös laitoshuoltajat tietävät kertoa tapahtumista osastolla.

Tarve tehdä siivoustason tarkastuksia on ilmeinen. Työnjohtaja voi tehdä tarkastuksia yksin, laitoshuoltajien tai osastonhoitajan kanssa tai kaikki voivat yhdessä kiertää tiloja ja katsoa, miltä ne näyttävät. Samalla voi keskustella siivoukseen liittyvistä asioista ja kertoa asioista ja toiveista molemmin puolin rakentavasti, joka parantaa toisten työn ja toiminnan tuntemusta sekä yhteistyötä. Osastoilla, joissa toiminta on keskeytymätöntä, on hyvä päästä sopimaan mahdollisista sopivista perussiivousajankohdista, joita suovat esimerkiksi toiminnan supistukset tai henkilökunnan kehittämisisiltapäivät.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Laitoshuollon sisäisille asiakkaille on aikaisemmin tehty tyytyväisyyskyselyjä vain yleisesti laitoshuollon palveluista, joten tämä kysely oli ensimmäinen, jossa kysyttiin myös kokemuksia yhteistyöstä työnjohtajan kanssa sekä pyydettiin arvioimaan tarkemmin työnjohtajan osaamista ja ammattitaitoa. Kaiken kaikkiaan osastonhoitajia on 137 sairaanhoitopiirissä, joten 36/57 henkilön kokonaan vastattu kyselypalaute on vain noin neljäsosa mahdollisesta vastausmäärästä. Koko perusjoukon ottaminen mukaan kyselyyn tuotti otoksen perusjoukosta, joka mielestäni edustaa sen ominaisuuksia (Vilkka, 2007, 56). Epäselväksi jää, mitä mieltä vastaamatta jättäneet ovat ja miksi he eivät vastanneet.

Tutkimussuunnitelmaa piti muokata vastausmäärien mukaan eri osioihin sekä käsitellä ja tulkita avoimien kysymysten vastauksia erityisinä palautteina (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Kolmiosaisen kyselyn tarkastelu omina osioina

paransi vastausten määrää ja antoi käsityksen mielipiteistä, jotka olivat samankaltaisia, joten johtopäätöksiä pystyi tekemään. Tavoite saada tietoa siitä, millaista yhteistyö osastonhoitajien ja työnjohtajien välillä on ollut, toteutui hyvin, koska kaikki 57 vastaajaa vastasivat siihen. Samoin kouluarvosanoilla arvioidut työnjohtajan toiminta ja palvelun laatu sekä laitoshuollon palvelujen laatu, antoivat selkeän kuvan mielipiteistä. Jokaisen arvosanan lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus perustella mielipidettään sanallisesti, mutta perusteluja olisi voinut olla enemmän, varsinkin huonoimpien arvosanojen yhteydessä.

Avoimiin kysymyksiin olisi voitu vastata enemmän, joten strukturoidut kysymykset tuottivat paremman lopputuloksen kuin avoimet kysymykset. Avointen kysymysten vastaukset laajensivat kuitenkin käsityksiä palvelukokemuksista ja antoivat kehittämisajatuksia ja ideoita työnjohtajan asiakaspalvelun toteuttamiseen ja kehittämiseen.

Laitoshuollon työnjohtajan aktiivisuus sisäiseen asiakaspalveluun tuottaa toimivat yhteistyösuhteet sisäisten asiakkaiden kanssa. Vanhan organisaatiokulttuurin hierarkkisuutta ja epätoivottuja asenteita eri ammattiryhmiä kohtaan saa muutettua osoittamalla olevansa oman alansa asiantuntija, toteuttamalla asiakkaiden toiveet ja tarpeet palvelusopimuksen mukaisesti sekä tarttumalla rohkeasti arkoihin asioihin ja ongelmiin.

Sekä työnjohtajalta että laitoshuoltajilta vaaditaan kykyä ratkaista asioita ja toimia joustavasti parhaalla mahdollisella tavalla erilaisten asiakkaiden kohtaamisissa ja palvelutilanteissa. Tärkeää on selvittää laitoshuollon arvot ja pelisäännöt koko henkilökunnalle. Palveluntuottaja- ja asiakasroolien haltuun ottaminen vaativat koulutusta, asennemuutosta ja aikaa toteutuakseen.

Tulevaisuudessa laitoshuollolle on hyvä luoda laatujärjestelmä, jotta voidaan seurata osasto- tai yksikkökohtaisesti tarkemmin palvelujen toteutumista. Myös asiakastytyväisyyttä kannattaa seurata keskenään vertailukelpoisin kyselyin. Kaikki kaipaavat palautetta työstään, ja oikein kohdennetut, rakentavat

palautteet antavat mahdollisuuden parantaa ja kehittää toimintaa ja palveluja tarpeiden mukaisiksi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4., uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, M.G. 2006. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Isoherranen, K.; Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kandelberg, K. 2008. Huollon toimialan suorituskyvyn raportointi. Projektityö. Turku: Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. ARKI. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro.
- Korvenranta, H. & Särkkä M. 2010. TYKSiin toiminnan ja organisaation muutos – T-PRO. Hankesuunnitelma 1.2. Turku: Varsinais - Suomen sairaanhoitopiiri.
- Kuopila ym. 2007. Tilaaja-tuottaja -toimintatapa – Ideasta käytäntöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020. Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011: 5.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2010. Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2010. Terve ja hyvinvoiva Suomi 2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 23.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Artikkelit:

- Adler, I. 2003. Internal customers. Business Mexico vol. 13 No. 2/2003. Viitattu 18.5.2011
<https://search.proquest.com/abicomplete/docview/197124813>
- Anonymous 2010. Research and Markets Adds Report: 'Internal Customer Service'. Travel and Leisure Close-Up 18.11.2010. Viitattu 18.5.2011
<http://search.proquest.com/abicomplete/docview/797934633>

Harnesk, R. 2004. Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. TQM Journal vol. 16 No. 1/2004, 26-32. Viitattu 18.5.2011 <http://search.proquest.com/docview/227587018>

Marshall, G.W., Baker, J. & Finn, D.W. 1998. Exploring internal customer service quality. Journal of business & industrial marketing vol. 13 No. 4/5. Viitattu 7.12.2010 <http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/221995648>

Miller, S. 2002. Internal Customer Service: Getting Your Organisation to Work Together. Entrepreneur 13.5.2002, 1-4. Viitattu 7.12.2011 <http://www.entrepreneur.com/article/51804>

Miller, S. 2002. More Tips for Internal Customer Service. Entrepreneur 10.6.2002. Viitattu 7.12.2011 <http://www.entrepreneur.com/article/52768>

Varoglu, D. & Eser, Z. 2006. How Service Employees Can Be Treated as Internal Customers in Hospitality Industry. The Business Review vol. 5 No. 2, 30 - 35. Viitattu 18.5.2011 <http://search.proquest.com/docview/197294507>

LAITOSHUOLLON TYÖNJOHTAJAN TUOTTAMAA ASIAKASPALVELUA KOSKEVA KYSELY

HYVÄ OSASTONHOITAJA/ YKSIKÖN VASTAAVA!

Opiskelen ammattikorkeakoulussa palvelujen tuottamista ja johtamista. Teen tämän asiakaskyselyn opinnäytetyötäni varten. Tavoitteena on laitoshuollon työnjohtajan tuottaman asiakaspalvelun kehittäminen. Kyselyn avulla saan selville teidän mielipiteenne palvelun nykytasosta ja sen kehittämistarpeista ja –toiveista. Vastaathan kyselyyn xx.xx mennessä. Tarkastelen tuloksia tilastollisesti, joten yksittäisen vastaajan tiedot eivät tule näkyviin.

Vastauksesi on minulle tärkeä!

NYKYINEN TOIMINTA

1. Kuinka monta sovittua tapaamista sinulla on ollut laitoshuollon työnjohtajan kanssa vuonna 2010? (rastita sopiva vaihtoehto)

- a) ei yhtään _____
- b) 1-2 _____
- c) 3 tai enemmän _____

2. Kumpi osapuoli ehdotti tapaamista?

- a) laitoshuollon työnjohtaja _____ kertaa
- b) osastonhoitaja/ yksikön vastaava _____ kertaa

3. Tapaamisenne syy/syyt? (rastita sopivat vaihtoehdot)

- a) yhteistyön ylläpitäminen, arjen kuulumiset _____
 - b) palaute laitoshuollon palvelusta _____
 - c) toiminnan ja/tai tilojen muutokset _____
 - d) siivoustason tarkistus _____
 - e) muu, mikä? _____
-

4. Koetko saavasi työnjohtajalta riittävästi tietoa laitoshuollon toiminnasta? (rastita sopiva vaihtoehto)

- a) kyllä _____
b) en _____

5. Jos et saa mielestäsi riittävästi tietoa, mistä asioista haluaisit saada tietoa?

LAITOSHUOLLON TOIMINNAN ARVIOINTI

1. Kattaako laitoshuollon palvelusopimus palvelutarpeenne?

Jos ei, mitä palveluja tulisi lisätä?

2. Millaiseksi koet laitoshuollon palvelujen hinnoittelun?

3. Tiedätkö, mistä palvelujenne vuosikustannus muodostuu?

4. Miten laitoshuollon palvelut ovat mielestäsi toteutuneet?

(arvioi kouluarvosanalla 4-10)

a) siivous:

päivittäinen siivous

jaksottaiset työt (esim. ylä- ja alapölyt)

perussiivoustyöt (esim. lattioiden peruspesut, ikkunanpesut)

b) ruokahuolto

c) erilaiset huoltotehtävät (esim. pyykki- ja jätehuolto)

d) asiakaspalvelu

5. Millaiseksi koet laitoshuollon henkilöstön

(arvioi kouluarvosanalla 4-10)

a) osaamisen/ammattitaidon?

b) vuorovaikutustaidot?

6. Miten koet yhteistyön sujuneen laitoshuollon ja muun henkilökunnan kesken?

7. Millaiseksi arvioit laitoshuollon palvelujen kokonaislaadun?

(arvioi kouluarvosanalla 4-10)

Perustelu:

VASTUUALUEESI TYÖNJOHTAJAN TOIMINNAN ARVIOINTI

1. Millaiseksi arvioit kouluarvosana-asteikolla 4-10 seuraavat työnjohtajaa koskevat asiat?

a. työnjohtajan ystävällisyys ja palvelualttius?

Perustelu:

b. työnjohtajan asiantuntemus ja ammattitaito?

Perustelu:

c. työnjohtajan kyky ymmärtää toimintanne ja tarpeitanne?

Perustelu:

d. työnjohtajan kyky hoitaa asiat eteenpäin?

Perustelu:

e. työnjohtajan tavoitettavuus?

Perustelu:

2. Toivotko työnjohtajan ottavan sinuun yhteyttä ensisijaisesti

(rastita sopiva vaihtoehto)

- a) puhelimitse? _____
- b) sähköpostilla? _____
- c) käymällä henkilökohtaisesti? _____

3. Miten kehittäisit yhteistyötä työnjohtajan kanssa?

4. Minkä kokonaisarvosanan antaisit laitoshuollon työnjohtajan tekemälle asiakaspalvelulle arvosana-asteikolla 4-10?

6. Muuta palautetta.

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri 1.1.2009 -

