



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

**Hyvän palvelun laadun kriteerit - Esimerkkinä Lohjan kaupungin  
peruspalveluyksikkö**

---

Jääskeläinen, Heidi

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Hyvän palvelun laadun kriteerit - Esimerkkinä Lohjan kaupungin peruspalveluyksikkö

Jääskeläinen, Heidi  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2011

Jääskeläinen, Heidi

### Hyvän palvelun laadun kriteerit - Esimerkinä Lohjan kaupungin peruspalveluyksikkö

Vuosi 2011 Sivumäärä 31

---

Lohjan kaupunki kehittää palveluita vuonna 2009 alkaneella Potkua palveluprosesseihin kehittämishankkeella. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hyvän palvelun laadun kriteerit Lohjan kaupungin peruspalveluyksikössä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä on määritelty laadun, palvelun laadun ja julkisten palveluiden termit. Termien määrittely raamittaa haastatteluista saatavien kriteerien aihealueen. Ilman teoreettisen viitekehyksen rajaamista laadullisen aineiston analysointi laajenisi loputtomasti. Palvelun laadun kehittäminen julkisissa organisaatioissa on usein haasteellinen palveluiden sekä asiakaskunnan monimuotoisuuden takia. Asiakaslähtöisen toiminnan tulisi tunnistaa asiakkaan yksilölliset tarpeet.

Tutkimuksellinen osuus on toteutettu ryhmähaastatteluin, joissa haastateltaville henkilöille annettiin aiheeksi määritellä omasta näkökulmastaan kolmesta viiteen hyvän palvelun laadun kriteeriteeriä. Haastatteluita tehtiin yhteensä kolme kappaletta. Haastateltavat henkilöt työskentelevät Lohjan kaupungin peruspalveluyksikössä johdon koordinaatiotyöryhmässä, esimiehinä ja työntekijöinä.

Haastatteluaineistosta selvitettiin hyvän palvelun laadun kriteereitä. Ammattitaito nähtiin kaikissa ryhmissä keskeisenä kriteerinä. Tulosten esittelyssä haastateltavat saavat äänensä kuuluviin suorien lainausten muodossa.

Kehittämishankkeen jatkotutkimusaiheena on selvittää hyvän palvelun laadun kriteerit asiakkaiden näkökulmasta. Mittaristoa varten tarvitaan asiakkaiden näkemykset. Jokainen perusturvakeskuksen alainen yksikkö on toimialtaan ja asiakaskunnaltaan hyvin erilainen, joten selvitystyö on tehtävä jokaisessa yksikössä erikseen. Palvelun laadun mittaristo voidaan tämän jälkeen räätälöidä jokaiselle yksikölle erikseen.

Asiasanat: Palvelu, palvelun laatu, julkinen palvelu

Jääskeläinen, Heidi

**Criteria of good service quality - case the city of Lohja**

Year	2011	Pages	31
------	------	-------	----

---

The City of Lohja is developing services on a development project called “Potkua palveluprosesseihin”. The purpose of this thesis was to draw up the criteria for good service quality from the point of view of employees in the unit of health and social services in the city of Lohja.

The terms quality, service quality and public services are define in the theoretical section of this thesis. An outline for interviews was also created. The challenge of developing good service quality in public services is the versatile customer range. Customer-oriented operations should recognise the individual needs of all customers.

Three group interviews were carried out. In the interviews the groups were given topics to talk about and a definite three to five criteria on which the interviewees allocated their own preferences regarding most important service quality. The interviewees are working in the city of Lohja’s basic unit of health and social services in the management co-ordination group, as superiors and as subordinates.

Based on the interview results the criteria for good service quality were drawn up. The skills of professional can see as the most important criteria in all three groups. The results were clarified with direct quotes so that the voice of the interviewees can also be heard.

The objective of the future research during the development project is to establish the criteria for good service quality from the customer’s point of view. All the units in the basic unit of health and social service are different and their customers’ needs vary greatly, so research has to be conducted separately in every unit. After the research the indicators can be established for each unit separately.

Keywords: Quality, service quality, public services

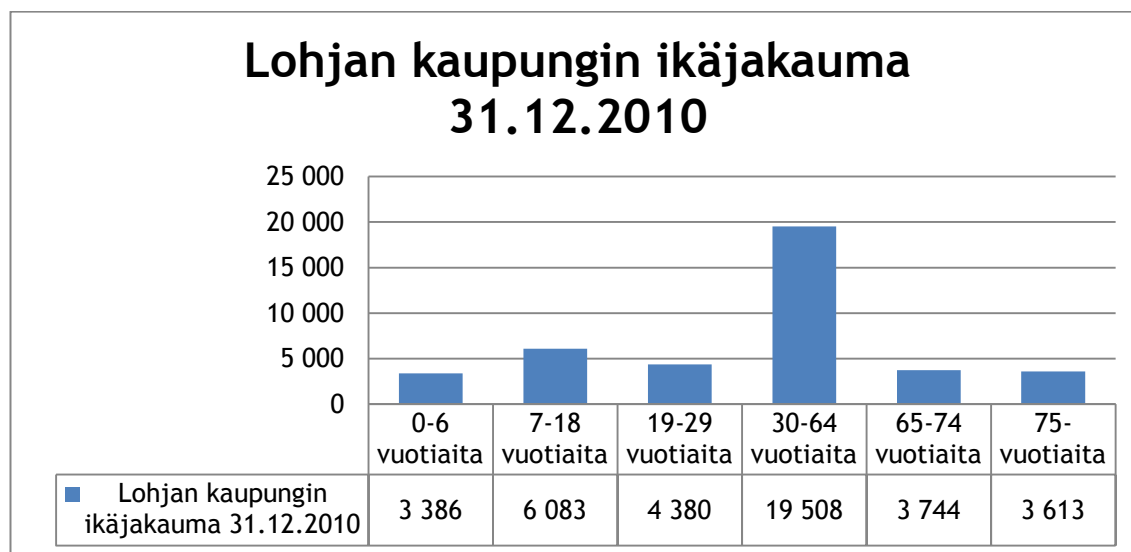
## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantaja Lohjan kaupunki .....	7
3	Palvelujen ja laadun kehittäminen julkisten palvelujen näkökulmasta .....	10
	3.1 Lähtökohtana laadun kehittäminen .....	12
	3.2 Julkisten palvelujen kehittämisen haasteet .....	13
	3.3 Servqual-malli .....	13
4	Menetelmät sekä työn empiirisen osuuden esittely .....	15
	4.1 Aineiston keruumenetelmät .....	16
	4.2 Tutkimuksen toteutus .....	16
	4.3 Aineiston analyysimenetelmät .....	17
	4.4 Aineiston luotettavuus .....	17
5	Tutkimuksen tulokset .....	18
	5.1 Joko-ryhmä .....	18
	5.2 Esimiestaso .....	21
	5.3 Työntekijätaso .....	23
	5.4 Hyvän palvelun laadun kriteerit Lohjan kaupungin peruspalveluyksikön näkökulmasta .....	24
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	26
	Lähteet .....	28
	Kuviot .....	29
	Liitteet .....	30
	Liite 1: Taulukko haastatteluista .....	30



## 2 Toimeksiantaja Lohjan kaupunki

Lohjan kaupungin kehittyminen pitäjämästä kunnaksi alkoi vuonna 1926 jolloin silloinen pitäjää jaettiin ja Lohjannummi erotettiin itsenäiseksi kauppalaksi. Kaupungin oikeudet Lohjan kauppala sai vuonna 1969. Vuonna 1997 Lohjan kaupunki ja Lohjan kunta yhdistyivät kansanäänestyksen perusteella. (Visitlohja.) Lohjan kaupungin väkiluku vuoden 2010 lopussa oli 39 714 henkilöä. Kuviossa 1 on havainnollistettu Lohjan kaupungin ikäjakaumaa.

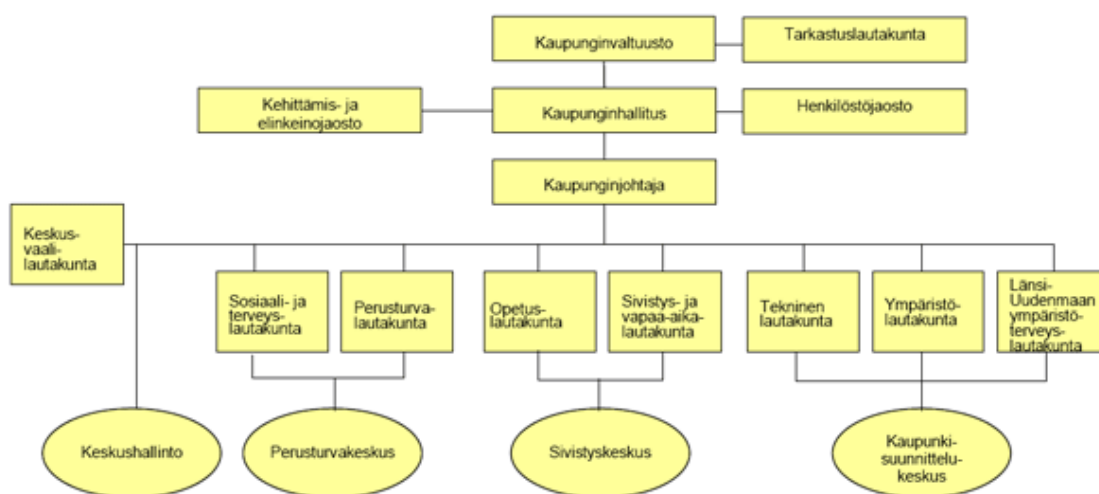


Kuvio 1 Lohjan kaupungin ikäjakauma (Lohjan kaupunki)

Lohjan kaupungin strategiassa (2005 - 2013, 8) todetaan Lohjan ikäjakaumasta: ”tämän hetkinen tilanne on suhteessa hyvä ja Lohja sijoittuukin vertailussa Suomessa 4-8 parhaan joukkoon”. Kuitenkin tilanne tulevaisuudessa on seuraava: ”Rakennemuutoskatsaus 2004 - raportin mukaan lasten ja työikäisten määrän ennustetaan vähenevän ja yli 65-vuotiaiden määrän kaksinkertaistuvan vuoteen 2030 mennessä. Eniten vanhusväestön määrän uskotaan lisääntyvän (yli kaksinkertaistuvan) Lohjan kaltaisilla muuttovoittoalueilla.” (Lohjan kaupunki.)

Lohjan kaupungin organisaatiota on kuvattu kuviossa 2. Peruspalvelukeskuksen alaisuuteen kuuluu sosiaali- ja terveystalokunta sekä peruspalvelulautakunta. Lohjan perusturvatoimen johtosäännössä todetaan toimialasta ja toiminta-ajatukselta: ”Perusturvatoimi huolehtii sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä Lohjan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueella (Lohja, Siuntio, Inkoo ja Karjalohja eli ns. LOST-alue) sekä asunto-olojen kehittämistä Lohjan kaupungin alueella.” (Lohjan kaupunki.) Perusturvakeskuksen alaisuudessa toimivat yksiköt ovat: hallinto, kehitysvammais- ja vammaispalvelut, sosiaalipalvelut, terveyspalvelut ja vanhustalokkelut

## Lohjan kaupungin organisaatio 1.1.2009



Kuvio 2 Lohjan kaupungin organisaatiokartta (Lohjan kaupunki.)

Kuviossa 2 on kuvattu Lohjan organisaatiota. Kaikki perustuvakeskuksen alaiset yksiköt ovat:

Kehitysvammais- ja vammaispalvelut:

- Apuvälineet, Asunnon muutostyöt, Henkilökohtainen avustaja, Kuljetuspalvelut, Palveluasuminen, Tukipalvelut, Vammaisneuvosto

Sosiaalipalvelut:

- Elatusturva, Lastensuojelu, lastenvalvoja, maahanmuuttotyö, sosiaaliasiamies, toimeentulotuki

Terveyspalvelut

- Diabetesneuvonta, Ehkäisyneuvonta, Hoitotarvikejakelu, Hammashoito, Koulu- ja opiskeluterveydenhuolto, Kuntoutus, Mielensterveys- ja päihdepalvelut, Neuvolat, Päivystys, Rokotukset, Seulonnat ja tarkastukset, Terveysasemat, Työterveydenhuolto, Veteraanipalvelut, Vuodeosastot

Vanhuspalvelut

- Ingakoti Inkoon palvelukoti, Kaisankallio, Kartanomäki, Kotihoito, Lohjan vanhusten palvelukeskus, Palvelukeskus Tupala, Pienryhmäkoti Kotola, Siuntion dementiayksikkö



Azalea, Siuntion ryhmäkoti Villa Charlotta, Vanhusten asuntopalvelut ostopalveluna, Vanhusten päivätoiminta (Lohjan kaupunki.)

Perusturvakeskuksen (LOST) palvelut on suunnattu yhteistoiminta-alueen Lohja, Siuntio, Inkoo ja Karjalohjan asukkaille. Vuonna 2009 alkaneella yhteistyöprojektilla on tarkoituksena turvata peruspalvelut kuntalaisille. Yhteistoiminta-alueen perustamisen taustalla on erityinen huoli palvelutarpeen kasvamisesta hoiva- ja hoitoalalla, joka johtuu väestön vanhenemisestä. Vuonna 2007 säädetty kunta- ja rakenneuudistuksen puitelaki velvoittaa yli 20 000 asukkaan kunnat tai yhteistoiminta-alueet hoitamaan perusterveydenhuollon ja siihen liittyvät sosiaalitoimen tehtävät alueellaan. Lohjan kaupungin perusarvot eli rohkeus, oikeudenmukaisuus, vaikuttavuus, vuorovaikutteisuus, yhteisöllisyys ovat vahvasti mukana yhteistoiminta-alueelle asetetuissa tavoitteissa. (Lohjan kaupunki). Alueellinen yhteistyö toimii yli hallintorajojen, vaikka Lost-alueen henkilökunnan palkan maksaa Lohjan kaupunki. Kymmenestä lohjalaisesta, kolmesta siuntiolaista ja kolmesta inkoolaisesta luottamusmiehestä koostuva kuntien yhteinen sosiaali- ja terveyslautakunta vastaa yhteistoiminta-alueen toiminnasta. (Lohjan kaupunki.)

Lost-alueella on kaikissa yksiköissä määritelty palveluprosessit kevään 2011 aikana. Palveluprosessien määrittely liittyy laajempaan tulosalueen kehitysprojektiin. Hyöty prosessien määrittelemisessä on saada järjestystä tilanteeseen, jossa ei ole selkeitä kuvauksia toimintatavoista. Selkeällä määrittelyllä vältetään turhaa työtä yksiköissä. Työntekijät ymmärtävät paremmin työyksikkönsä kokonaistilanteen ja oman roolinsa siinä. Asiakkaille tämä näkyy parempana ja hyvin organisoituna palveluna. Prosessien kuvaamisessa jokaisessa yksikössä on ollut mukana niin esimiehiä kuin työntekijöitä. Prosesseissa on kuvattu asiakkaan palvelupolkua ensikontaktista prosessin loppuun saattamiseen asti ja kuvauksissa on saatu esille kriittisiä palveluun liittyviä kohtia.

Kehitysprojektissa on myös selvitetty Suomen kuntaliiton ITE-itsearviointin- ja laadunhallintatyökalun avulla laatutilanne yksiköissä. ITE- työkalun avulla selvitetään yksikön nykytilanne ja tarkoituksena on saada esille kehittämistä vaativat kohdat. Tavoitteena on saada henkilökunta aktivoitumaan mukaan laadun kehittämiseen heti projektin alusta. Kuntaliiton sivuilla ITE-mentelmää on kuvailtu seuraavasti: ”ITE-menetelmässä on viisi osaa: Ensin vastataan ensin kyselyyn, jossa kysymysten lisäksi arviointi ohje ja sanasto. Toisessa osassa koostuu Excel-laskentapohjasta itsearviointivastausten kokoamista ja analysointia varten. Kolmannessa osassa on jatkosuunnittelulomake arvioinnin tulosten hyödyntämistä varten. Neljännessä osassa on tarkistuslista, jota voi käyttää sisäisen arvioinnin ja auditoinnin lisäksi myös vertaisarvioinnissa ja ulkoisessa arvioinnissa. Viidennessä osassa on ITE-auditointimalli ulkoista arviointia ja kehittämiskonsultointia varten.” (Kunnat.) Kyselylomakkeita on muokattu jokaiselle perusturvakeskuksen yksikölle erikseen.

### 3 Palvelujen ja laadun kehittäminen julkisten palvelujen näkökulmasta

Täysin aukotonta määritelmää palvelulle on vaikea määrittää. Grönroosin *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* (2001, 81) mukaan palvelulla on olemassa kolme peruspiirrettä: palvelut ovat toiminnoista koostuvat prosesseja, palvelut tuotetaan ja käytetään miltei samanaikaisesti, asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen.

Ylikoski määrittelee kirjassaan *Unohtuiko Asiakas* (2000, 17) palvelua myös sen aineettomuuden perusteella. Palveluun usein liittyy jokin tavara, jota ilman palvelua sitä ei voitaisi ostaa ja myydä. Kuitenkaan aineeton palvelu ei voi rikkoutua ja aiheuttaa sirpaleita. Palvelu on sarja prosesseja, jossa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa pyritään löytämään ratkaisu ongelmaan. Palvelun aineettomuuden johdosta, asiakkaan on vaikea etukäteen arvioida palvelun laatua. Palvelua ei voi varastoida, vaan se tuotetaan ja kulutetaan asiakkaalle samanaikaisesti. (Grönroos 2001, 81 - 82; Ylikoski 2000, 20 - 23.) Grönroosin kuvaus tavaran ja palvelun eroista on kuvattu Kuviossa 3.

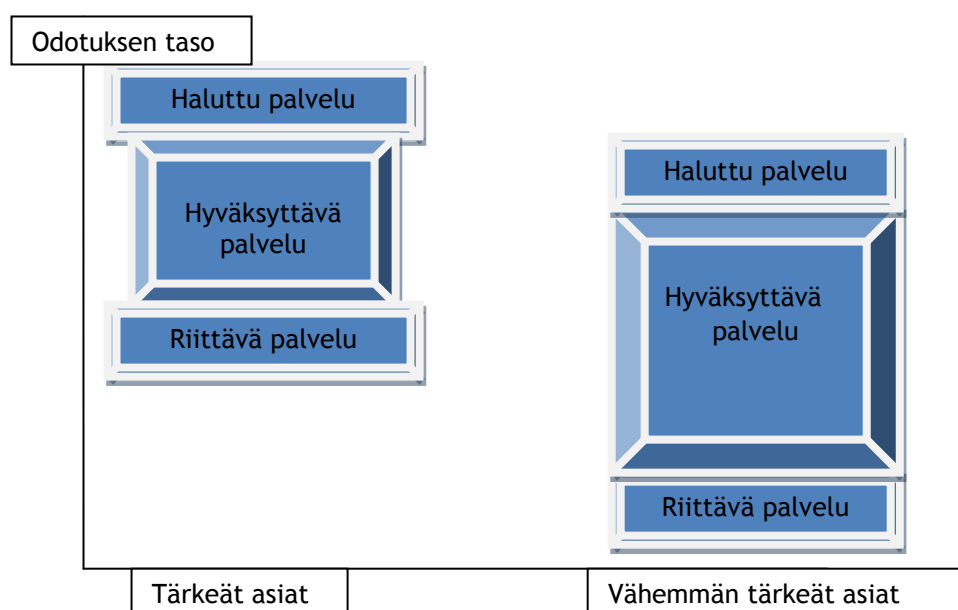
Tavara	Palvelu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkreettinen</li> <li>• Homogeeninen</li> <li>• Asia</li> <li>• Asiakkaat eivät osallistu (tavallisesti) tuotantoprosessiin</li> <li>• Voidaan varastoida</li> <li>• Omistajuus siirtyy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aineeton</li> <li>• Heterogeeninen</li> <li>• Toiminto tai prosessi</li> <li>• Asiakkaat osallistuvat tuotantoon</li> <li>• Ei voi varastoida</li> <li>• Omistajuus ei siirry</li> </ul>

Kuvio 3 Tavarán ja palvelun ero (Grönroos 2001, 81.)

Kuviossa 3 on havainnollistettu, kuinka tavara ja palvelu eroavat toisistaan. Rinnakkain asettamalla eroavaisuudet konkretisoituvat. Opinnäytetyössä selvitystyö tehdään Perusturvakeskukseen, jossa pääasiassa tuotetaan terveydenhuoltoon liittyviä palveluita. Näissä palveluissa asiakas odottaa, että palvelu on suunniteltu juuri hänen tarpeisiinsa sopivaksi. Ylikosken (2000, 25) mukaan palveluiden liiallinen standardoiminen loisi asiakkaalle kuvan, ettei hänen tarpeitaan olla huomioitu. Jokainen palvelutilanne on erilainen johtuen siitä, että palvelut ovat aineettomia ja heterogeenisiä ja siitä, että palvelua tuottamassa ja

vastaanottamassa on harvoin samat henkilöt. Palvelua tuottavat Lohjan kaupungin työntekijät Lost-alueen asukkaille eli asiakkaille.

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Grönroos toteaa kirjassaan: *Nyt kilpailaan palveluilla* (1998, 100) palvelun laatuongelmasta seuraavaa: ”Laatuongelmat seuraavat, jos palvelua ei ole suunniteltu hyvin. Kuilu syntyy odotetun ja koetun palvelun välille.” Asiakkaille tärkeissä asioissa odotuksen taso on korkealla ja asiakkaan hyväksymä palvelun taso on kapeampi, kuin palveluissa, jotka ovat vähemmän tärkeitä. Kuviossa 4 on havainnollistettu hyväksyttävän palvelun laadun alueen muodostumista.



Kuvio 4 Hyväksyttävän palvelun alueen muodostuminen (Ylikoski 2000, 122)

Kaikki Lost-alueen palvelut sijoittuvat kuviossa 4 tärkeiden palveluiden alle, jossa hyväksyttävän palvelun rajat on kapeat. Tärkeissä palveluissa, kuten sosiaali- ja terveyspalveluissa, asiakas määrittelee hyväksyttävän palvelun rajat tiukemmin kuin esimerkiksi elokuvalippuja ostaessaan.

Grönroos tuo esille kirjassaan *Service management and Marketing* (2007, 143) kustannuspuolen palvelun laadusta. Itsessään palvelu ei maksa yritykselle mitään, mutta sen puuttuminen tulee kalliiksi. Grönroos tuo esille esimerkin, jossa on määritelty, että 35 prosenttia käyttökustannuksista ovat tarpeettomia ja johtuvat huonosta palvelun laadusta. Palvelun laadun parantaminen vaikuttaa suoraan näihin huonosta palvelun laadusta johtuviin kustannuksiin eli kustannukset laskevat. Seuraava vaikutus palvelun laadun parantumisessa näkyy suoraan yrityksen voitossa. Joten jos yritys hyödyntää nämä prosentit laadun parantamiseen, pysyvät kustannukset samalla tasolla kuin ne olivat lähtötilanteessa.

### 3.1 Lähtökohtana laadun kehittäminen

Ylikosken (2000, 118) mukaan asiakas on laadun tulkitsija. Vastaako palvelu niitä odotuksia, joita asiakkaalla oli palvelua kohtaan? Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja odotukset. Jotta päästään määrittelemään, minkälaista palvelua Lohjan kaupunki haluaa tarjota kuntalaisilleen, on palvelun laatu myös määriteltävä. Palvelun laadun kokemista on lähinnä tutkittu odotusten ja kokemusten kautta. Grönroos (1998, 113) selvittää seuraavasti: Laatu koetaan vertaamalla eri attribuutteja koskevia odotuksia ja kokemuksia. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttaa palveluprosessin kulku. Laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. (Grönroos 2001, 100.)

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua paljolti lopputuotoksen kautta eli siitä, mitä saavat asioituaan yrityksen kanssa. Tämä arvio ei kuitenkaan vastaa arviota kokonaislaadusta, vaan se on vain yksi laadun ulottuvuus: lopputuotoksen tekninen laatu. Asiakkaan on yleensä melko helppo arvioida tätä laadun ulottuvuutta ilman ennakkomielipiteitä, koska hän saa ratkaisuna lopputuloksen. (Grönroos 2001, 100 - 103.)

Palvelun laatukokemuksen toinen ulottuvuus on toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Millainen on tuotanto- ja kulutusprosessi, jotta hän saa halutun palvelun? Tähän kuuluvat asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus, ammattitaito sekä kuinka hyvin he kohtaavat asiakkaan. Asiakas arvioi prosessin toiminnallista laatua ja sitä miten palvelun tarjoaja toimii. (Grönroos 2001, 100 - 103.)

Imago liittyy olennaisena osana siihen, kuinka asiakas kokee saamansa palvelun ja kuinka hän sen arvioi. Asiakkaalle positiivisella mielikuvalla yrityksen imagosta saa yritys palvelutilanteessa asiakkaalta enemmän anteeksi, kuin negatiivista mielikuvaa herättävä yritys. Tämä mielikuva yrityksen imagosta toimii eräänlaisena vaimentimena asiakkaan laadun kokemisen ja yrityksen välillä. (Grönroos 2001, 100 - 103.)

Oulasvirta tuo esille teoksessaan *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa* (2007, 20) tuo esille julkisen palveluiden puolelta asiointiprosessi käsitteen. Asiointiprosessin käsite tarkoittaa kaikkia niitä vaiheita, joita asiakas käy läpi saadessaan palvelua. Asiointiprosessi kuvaa lähinnä asiakkaan saamaa lopputulosta, siihen ei sisälly varsinaisen palvelu eli lopputuotos. Asiointiprosessissa huomioidaan palvelun piirteet kokonaisuudessaan jo ennen kuin asiakas saa varsinaista palvelua asioidessaan organisaatiossa. Kun asiointiprosessi otetaan huomioon kokonaisuutena, päästään kehittämään

palveluperiaatetta, jonka tarkoituksena on saada asiakkaalle mahdollisimman helppo, selkeä ja vähän kuormittava asiakassuhde.

### 3.2 Julkisten palvelujen kehittämisen haasteet

Oulasvirta (2007, 21) toteaa palvelun laadun arvioimisesta julkisessa hallinnossa seuraavaa: ”Erityisesti julkisissa organisaatioissa laatua tulee lähtökohtaisesti arvioida suhteessa palvelun tuottajan organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Näin siksi, että julkisen hallinnon toiminnassa on aina viime kädessä kyse yhteisöllisten tavoitteiden toteuttamisesta, kun taas yksilön näkökulma saa väistyä yhteisön näkökulman tieltä. Toiminta ohjautuu pitkälti joko koko yhteiskunnan tai tietyn yhteisön tai väestöryhmän tarpeista käsin.”

Palvelun laatua julkisessa organisaatiossa arvioivat monet eri tahot, niin asiantuntijat kuin poliittiset päätöksen tekijätkin. Tämä asettaa haasteen laadun arviointiin, sillä riippuen arvioijan arvoista ja tavoitteista tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaiset. Laadun arvioinnissa voi vaihtoehtoina olla ylhäältä alaspäin tai alhaalta ylöspäin kohdentuvat arvioinnit. Jos palvelua tarkastellaan ylhäältä käsin, arvioidaan palvelua suhteessa poliittisen päätöksentekijöiden asettamiin selviin tavoitteisiin. Palvelua tarkasteltaessa alhaalta ylöspäin, on arvioijana asiakas. (Oulasvirta 2007, 22 - 23.)

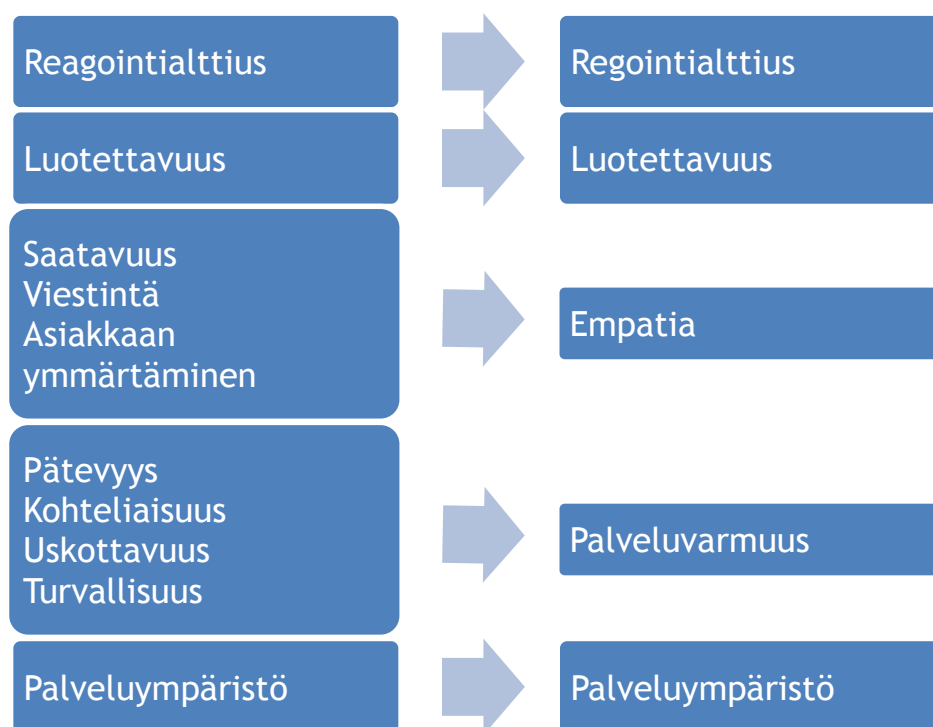
Oulasvirta (2007, 24) kirjoittaa tarpeesta arvioida palvelun laatua myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaat mittaavat palvelun laatua omasta näkökulmastaan, vastaako palvelu heidän tarpeitaan. Nämä ovat niin sanottuja näkyviä piirteitä, joihin liittyvät ydinpalvelu ja mahdollisuus lisäpalveluihin. Asiakkailta itselläänkin voi olla erilaisia tavoitteita palvelun saamisesta mikä olisi myös otettava huomioon. Palvelun laatuun liittyvät tavoitteet vaihtelevat aina arvioijasta riippuen.

Lohjan kaupungin tavoitteeseen luoda mittaristo, jolla palvelun laatua voidaan mitata Oulasvirta (2007, 53), tuo esiin julkisten organisaatioiden erityispiirteitä. Julkisella organisaatiolla on hyvin vähän liikkumatilaa siinä, kenelle palvelua tarjotaan. Laatutyössä voidaan oikeastaan vaikuttaa vain palveluiden tuottamistapaan ja asiointiprosessiin. Toisaalta myös saadut määrärahat rajaavat sitä, kuinka paljon palveluihin voidaan panostaa.

### 3.3 Servqual-malli

Servqual mallin kehittivät 1980-luvun puolivälissä Berry, Parasuramin ja Zeithmal tutkittuaan palvelun laadun käsitteen pohjalta asiakkaiden arvioimaa palvelun laatua. Osatekijöiksi saatiin ensin kymmenen osa-alueita: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen,

fyysinen ympäristö. Nämä ovat myöhemmin karsiutuneet viiteen osatekijään: konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. (Zeithaml, Bitner, & Gremler 2006. 111; Sekä Ylikoski 2000, 133.) Kuviossa 5 on kuvattu osa-alueiden muodostumista.



Kuvio 5 Servqual-mittaristo (Ylikoski 2000, 133)

Kuvion 5 palvelun laadun osa-alueiden tarkemmat kuvaukset ovat seuraavassa. Teoksessa *Service quality* Zeithaml ym. (2004, 3 - 4) avaavat palvelun laadun ulottuvuuksien määritelmät. Reagointialttius vastaa kysymykseen, kuinka yrityksen työntekijät ovat valmiita palvelemaan asiakasta, mikä pitää sisällään myös palvelualttiuden. Luotettavuus on tärkein kriteeri, kun arvioidaan palvelun laatua. Kuinka hyvin yritys pystyy täyttämään palvelulupauksensa? Onko palvelu luotettavaa ja virheetöntä? Empatia pitää sisällään paljon asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutukseen liittyvää palvelun laatua. Palvelut ovat muunneltavissa erilaisille asiakasryhmille ja näiden erityistarpeet on huomioitu palvelua suunniteltaessa. Asiakas saa yhteyden yritykseen, ja asia hoidetaan ensimmäisellä kontaktilla alusta loppuun. Palveluvarmuus pitää sisällään, kuinka henkilökunta kohtaa asiakkaan, ovatko he ystävällisiä ja arvostavatko he asiakasta. Uskottavuus ja luottamus siihen, että asiakkaan tiedot eivät leviä asiaan kuulumattomille sekä uskottavuus ovat myös palveluvarmuutta. Palveluympäristöä ovat asiakkaan näkemät tilat, laitteet ja muut asiakkaat.

Palvelun laadun ulottuvuudet kuvaavat, kuinka asiakkaat jäsentävät palvelun laadun mielessään. Ulottuvuudet ovat tutkimuksien mukaan päteviä palvelun laatua mitattaessa niin autokorjaamoissa, vähittäiskaupassa kuin pankkialalla. Ulottuvuuksien tärkeyden vaikuttavuudessa on eroja, esimerkkinä voidaan pitää pankkiautomaattia. Palvelun laadun ulottuvuudella empatia, ei ole niin suurta merkitystä tässä tilanteessa asiakkaalle kuin esimerkiksi empatialla on terveyspalveluissa. Laadun ulottuvuuksien jäsentämisessä on myös jonkin verran kulttuurisia eroja, joten tutkittaessa palvelun laatua on selvitettävä, mitä vastaajat mieltävät kunkin ulottuvuuden sisällöksi. (Zeithaml ym. 2006, 112 - 113.)

Servqual-mittaristo rakennetaan niin, että kysymysten vastausvaihtoehtoina on väittämiä, seitsenportaisella asettelulla jossa ääripäinä ovat vastaukset: täysin saa mieltä - täysin eri mieltä. Esimerkkinä voitaisiin mitata asiakkaan odotuksia palveluympäristöstä etukäteen, jossa kysymyksenä olisi: kuinka tärkeää on, että odotustilat ovat viihtyisät. Palvelutapahtuman jälkeen taas kysyttäisiin, vastasivatko odotustilat asiakkaan odotuksia. Mittaristolla mitataan asiakkaan kokemaa palvelun laatua, mitä he odottivat ja millaiseksi kokivat sen. Tutkimuksella saadaan esille selviä kuiluja sekä joidenkin yksittäisten osa-alueiden tulokset. (Grönroos 1998, 114 - 117.)

#### 4 Menetelmät sekä työn empiirisen osuuden esittely

Oppinäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Työn tarkoituksella on oleellinen merkitys valittaessa tutkimusmenetelmää. Haastattelututkimuksen tekeminen yhdistetään kvalitatiiviseen eli laadulliseen metodologiaan, ja lähtökohta tälle on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirre on myös, että haastateltavat valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2005, 128 - 155.)

Eskola ja Suoranta toteavat teoksessaan *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (2000, 18 - 19) toteavat kvalitatiivisesti tutkimuksen näytteestä seuraavaa: kun tiedetään mitä kohderyhmää halutaan tutkia, on turhaa haastatella sattumanvaraisesti valittua näytettä. Haastattelut kannattaa kohdistaa siihen kohderyhmään mihin työn tarkoitus kohdentuu. Aineistoa kerätessä tulee esille yksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän piirre; tutkitaan laatua, ei määrää. Aineiston määrään Eskola ja Suoranta kuitenkin kehottavat kiinnittämään huomiota, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä saattaa helposti paisua. Tämän oppinäytetyön tarkoituksena on selvittää hyvän palvelun laadun kriteerit Lohjan kaupungin Joko-ryhmän, esimiestason ja työntekijöiden mielestä. Työssä on ensin määritelty, mitä on laatu, palvelu ja avattu palvelun laatua mittaavaa teoriaa. Haastatteluissa aineistoa on rajattu aihepiireillä, joita on annettu haastateltaville.

#### 4.1 Aineiston keruumenetelmät

Laadullisen aineiston keruumenetelmänä haastattelu on yleisin. Haastattelutilanne on vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä, siihen vaikuttavat fyysiset, sosiaaliset ja kommunikaatioon liittyvät asiat. Haastattelutyypin määrittää haastattelun aikana tapahtuvan aineistonkeruumenetelmän. Teemahaastattelussa aihepiiri on määritelty etukäteen. Haastattelun aikana haastateltavan rooli on varmistaa, että ennalta määritellyt aihepiirit käsitellään haastatteluain aikana. Tarkkaa järjestystä ja muotoa ei tarvitse noudattaa haastattelun aikana. (Eskola & Suoranta 2000, 86 - 87.)

Teemahaastattelu on yleinen haastattelumuoto, jossa haastateltava pääsee omin sanoin puhumaan, eikä valmiiksi laaditun kyselylomakkeen tiukat vastausvaihtoehdot rajoita haastateltavaa. Teemoittain annetut aiheet myös varmistavat, että haastateltavat puhuvat jonkin verran samoista toivotuista aiheista. Haastateltavien on helpompi tuoda esille omia, joissakin tilanteissa ristiriitaisia mielipiteitä, kuin tiukassa strukturoidussa haastattelussa. Teemahaastattelussa haastattelijalla on rooli myös viedä keskustelua eteenpäin paikalleen juuttuneissa tilanteissa. (Eskola & Suoranta 2000, 88 - 90)

Haastatteluiden suunnittelussa oli pohjana kussakin tulosityksikössä keväällä 2011 tehdyt prosessikaaviot. Haastateltavat olivat osallistuneet prosessikuvausten tekemiseen omissa yksiköissään, joten oletuksena oli, että he olisivat prosesseja tehdessään myös samalla miettineet palvelun laatu kriteerejä. Prosessikaavioissa on kuvattuna asiakkaan palvelupolku siitä, kun hän ottaa yhteyttä huomattuaan palvelun tarpeen aina siihen asti, kun prosessi on saatu päätökseen.

#### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksellinen osuus toteutettiin ryhmähaastatteluilla. Haastateltavia henkilöitä oli kolmelta eri tasolta organisaatiosta: Joko-ryhmästä kahdeksan henkilöä, esimiestasolta seitsemän henkilöä ja työntekijätasolta kuusi henkilöä. Haastateltavia oli pyydetty etukäteen miettimään tärkeimpiä palvelun laatuun vaikuttavia kriteereitä. Haastattelut nauhoitettiin, ja haastateltavia pyydettiin ensin esittelemään itsensä ja työtehtävänsä, jotta voidaan jälkikäteen todeta aineiston oikeellisuus.

Haastatteluun tulevia pyydettiin etukäteen miettimään omalta alueeltaan yhden tai kaksi tärkeintä kriteeriä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. (Haastateltavat ovat aiemmin keväällä tehneet yksiköissään prosessikuvaus eli oletuksena oli, että he olisivat jo miettineet kriteereitä, jotka vaikuttavat palvelun kulkuun.)



Ensimmäisessä haastatteluryhmässä oli johdon koordinaatiotyöryhmä, kahdeksan henkilöä. Toisessa haastattelussa paikalla on esimies- sekä työntekijätaso yhteensä kolmetoista henkilöä. Haastateltavia pyydettiin ensin esittelemään itsensä sekä oman valitun kriteerin ja perustelevaan sen valinnan. Esittelykierroksen jälkeen ryhmiä pyydettiin keskustelemaan mitä ajatuksia toisten kriteerit herättivät ja voisiko näitä kriteereitä laittaa tärkeysjärjestykseen. Varsinaista paremmuusjärjestystä ei ole tarkoitus saada, vaan keskustelua siitä, mikä tekee juuri tästä kriteeristä tärkeitä.

#### 4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Haastattelumenetelmää käytettäessä aineiston keruumenetelmänä on analyysin kohteena koko tilanteesta tehty sanatarkka kuvaus. Litteroituun aineistoon ei ole täydennetty vajaita lauseita ja epäröinti on merkitty tekstiin. Tämä tarkka kuvaus tehdään siksi, että jälkikäteen tilanteessa jota ei voi enää nähdä saadaan mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, mitä on haastattelu tilanteessa tapahtunut. Kuultu puhe sisältää paljon informaatiota ja analysoimisessa rajana onkin ainoastaan tutkijan luovuus. (Alasuutari 1999, 85 - 89.)

Eskola ja Suoranta (2000, 138 - 142) avaavat aineiston analyysimenetelmiä juuri sen laajuuden kautta. Litteroitu aineisto on laaja, joten analyysi vaiheessa aineistosta pyritään tuomaan esiin tiivistetysti sen informatiivisuus. Puheesta tiedon etsiminen onkin aineiston analyysi vaiheessa haaste, sillä se pitää löytää ilman mitään valmista kaavaa tai näkemystä. Haastateltujen henkilöiden ajatukset ovat perus olettamalta tosia ja tähän on tutkijan uskottava. Haastatteluista saatava aineisto on sidottava siihen tilanteeseen ja aiheeseen, josta se on saatu.

Etsittäessä aineistosta hyvän palvelun laadun kriteerejä on ensin määritelty teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen aineisto on analysoitu ja luokiteltu sen perusteella, mikä on ollut tutkimuksen tavoite- löytää hyvän palvelun laadun kriteerit Lohjan kaupungin peruspalvelukeskuksen Joko-ryhmän, esimiesten ja työntekijöiden mielestä. Tämän jälkeen saatuja kommentteja kriteereitä on vertailtu toisiinsa ja selvitetty, onko kolmen haastatteluryhmän välillä eroja näennäisesti samaa tarkoittavilla kriteereillä.

#### 4.4 Aineiston luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tekee olettamukset aineistosta, mikä yleisesti on lisännyt aineistoihin liittyvää epäluuloa verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisessa tutkimuksessa lukija voi helposti peilata lukemiansa tuloksia omiin kokemuksiinsa. Tutkija on kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa itse yksi tutkimusväline sekä luotettavuuden mittari. Luotettavuuden mittareita on esitelty paljonkin; jotkut

esittävät, että tutkijan tuloksia tulisi peilata haastateltavien tulkintaan. (Eskola & Suoranta 2000, 209 - 213.)

Eskola ja Suoranta (2000, 213 - 217) jatkavat luotettavuuden arviointia pohtimalla aineiston merkittävyyttä, riittävyttä ja analyysin kattavuutta. Aineiston riittävyttä on lähes mahdotonta arvioida, kun sitä lähdetään keräämään. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrällä ei ole olennaista merkitystä tutkimuksen onnistumiselle, vaan ratkaisevaa on, kuinka analyysi saadaan tuettua teorian avulla päteväksi. Jopa niin, että toinen tutkija voisi tehdä samat tulkinnat aineistosta. Aineisto jaotellaan jonkin yksikön mukaan, yleensä sen, mihin analyysi perustuu. Lisäksi lukijalle olisi hyvä antaa pätkiä aineistosta luettavaksi, jotta myös hänelle välittyä kuva siitä aineistosta, josta tulkinta on tehty.

Tutkimuksen tuloksissa on eritelty jokaisessa haastattelussa esille tulleet hyvän palvelun laadun kriteerit. Kriteereistä on annettu runsaasti esimerkkejä, koska tämä on toimeksiantajan toive, jotta he pääsevät myöhemmin kehittämään toimintaansa. Saatuja kriteereitä on eritelty ja vertailtu myöhemmin vielä tarkemmin. Aineiston luotettavuuteen on palattu vielä johtopäätöksissä. Kvalitatiivisen aineiston loputtomasta analyysimahdollisuudesta Eskola ja Suoranta (2000, 218) toteavatkin, että ”Ihmistieteellisessä aineistossa on usein kysymys tulkintojen ja näkemysten ristiriitaisuuksista ja moninaisuudesta.”

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksia on esitelty ensin esittelemällä haastatelluista saatuja kriteereitä ja niihin saatuja kommentteja. Kukin haastatteluryhmä on eritelty omaksi kokonaisuudeksi ja yksittäisiä kommentteja otettu mukaan aineistoon runsaasti. Luvussa 5.4 käsitellään kriteerien kommentointia sekä yhtenäisyyttä.

### 5.1 Joko-ryhmä

Joko-ryhmän haastattelussa oli paikalla kahdeksan henkilöä. Haastateltavat kuuluvat johdon koordinaatiotyöryhmään ja ovat joko suoraan tai välillisesti olleet osallisina palveluprosessien määrittelyssä. Jokainen haastateltava oli miettinyt etukäteen muutamia kriteereitä, jotka omasta tai kollegoiden mielestä vaikuttaa hyvän palvelun laatuun. Haastateltavat esittelivät ensin itsensä, kertoivat omasta tulosalueestaan ja siitä mitkä kriteerit ovat heidän mielestään kriittisiä, kun puhutaan hyvästä palvelun laadusta. Haastateltavien omasta toiveesta heitä ei jaettu kahteen ryhmään, koska he olivat tottuneet työskentelemään yhtenä isona ryhmänä.

Esittelykierroksen jälkeen haastateltaville annettiin tehtäväksi miettiä, voiko kriteereistä, joita jokainen toi ilmi tehdä kolmen tai viiden kärkeä. Saatujen kriteereiden ei tarvitsisi olla paremmuusjärjestyksessä. Joko-ryhmän haastatteluissa saatuja palvelun laadun kriteereitä ovat ammattitaito, vaikuttavuus ja saatavuus. Haastateltavat (kahdeksan henkilöä) on erotettu seuraavasti toisistaan: J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8.

Keskustellessa kriteereistä yleisellä tasolla nousi esille tarve, että kriteerien tulee olla realistisia: *"Sitten niiden kriteerien pitäisi myös olla sellaisia, että ne ei lyö korville. Että jos me kauheasti mainostetaan jotakin, että me ei sitten kuitenkaan pystytä toteuttamaan sitä."* (J8.) *Sekä kommentti: "Joo se on aika tärkeää sitten, että kun viestitään asiakkaille. Niin että se on uskottavaa ja me oikeasti pystytään siihen."* (J2.)

Kriteerien jäsenystä kolmen tai viiden kärkeen kommentoitiin seuraavasti: *"Se top vitonen on ihan hyvä ajatus, mutta sillä tavalla, että me ei laiteta niitä viittä keskinäiseen järjestykseen."* (J5.) *"Tai sitten se on top kolmonen: ammattitaito, vaikuttavuus ja saatavuus. Se on jo aika kova kolmikko, et jos se otetaan tosissaan. Sehän heijastusvaikutuksia kaikkiin niin kuin yläkäsitteinä."* (J7) *"Mutta muuten mä kanssa kannatan sitä kolmiporras jakoa. Mun miestä se on parempi kuin, tai ei oo mikään jako, mutta että on kolme tämmöstä nimettyä laatutekijää."* (J8.) *"Ja silloin voi olla jopa helpompi muistaa, mitkä ne olikaan."* (J5.)

Seuraavassa on haastatteluista saatuja palvelun laadun kriteereitä koskevia kommentteja esitelty seuraavassa kriteereittäin. Joko-ryhmään haastatteluissa saatuja palvelun laadun kriteereitä ovat ammattitaito, vaikuttavuus ja saatavuus. Jokaisen kriteerin perusteluissa on käytetty suoraa haastatteluista saatua aineistoa.

Ammattitaito nousi kriteerinä kaikkien haastateltavien puheissa esille eri muodoissa. *"Se liittyy hyvin vuorovaikutustaitoihin, toimintaohjeiden noudattamiseen, prosessi orientoitumiseen."* (J7.) *"Ja sen määrittely on aika tärkeitä ja kukin tulosityksikkö jos niin kuin laatii omia mittareitaan, kriteereitään, niin ne tietyt ulottuvuudet niin kun korostuu eritavalla ammattitaidosta."* (J7.) *"Ja sitten taas ammattitaito ei ole pelkkää muodollista pätevyyttä ja kelpoisuutta."* (J5.) *"Joo se on edellytys sen ammattitaidon hankkimiselle, että työ yksikköön organisaatioon, että on ensiksi ne tekijät. Joiden osaamista lähdetään niin kuin kehittää."* (J1.) *"Ja sitten, jos rekrytoidaan uusia tekijöitä, niin periaatteessa se, että minkälaista osaamista yksikkö tai organisaatio tarvitsee, mitä on tarjolla näistä hakijoista. Tai se, että kun koulutetaan organisaation sisällä. Niin tota, että keskitytään siihen että minkä laista koulutusta ja että saadaan ne tehtävät tehtyä."* (J1.) *"Niin sieltä tuli aika selkeästi esille nää verkostotyötaidot. Me ollaan nyt niin moni ammatillisissa työyhteisöissä ja myöskin poikkihallinnollisesti tehdään yhteistyötä."* (J1.) *"Niin ja sitten tulee myös*

*mieleen ammatillinen ja empaattinen, niiden liittyminen tähän ammattitaitoon. Ja sitten osaltaan niiden henkilöiden kohdalta, ohjaus. Ohjaustaito ja sitten koulutustaitoja niille henkilöille jotka joutuvat koulutuksia vetämään. Mutta se on pienemmissä määrissä. Se on ohjaustaito. Siihen ammattitaitoon kuuluu paljon.” (J1.)*

*Vuorovaikutustaitojen merkitystä ammattitaidon alla korostettiin alaan liittyvänä asiana seuraavin kommentein: ”Sitten yksilötasolla nää vuorovaikutustaidot on hirvittävän tärkeitä. Että me ollaan niin ku julkisissa palveluissa, niin tota aikasemmin varmaan aika moni julkinen palvelu on ollut aika autoritääristä. Ja ehkä suoraviivaisempaa, mutta tällä hetkellä tietysti meidän on ikään kuin myytävä tämä oma, tota palvelumme, ehdotuksemme ihmisille, asiakkaille, potilaille, ja nää vuorovaikutustaidot kyllä korostuu kokoajan. Ja jatkossa vielä enemmän, koska tää yksilön, asiakkaan, kuntalaisen, potilaan valinnan mahdollisuuksien lisäämiset ja valinnan vapauden lisäämiset, on arvo sinänsä. Ja tulevassa ja jo nykyisessä terveydenhuolto laissa nyt on niin ku selkeesti, ilman tota poliittista tarvetta, se on nostettu hyvinkin voimakkaasti esiin. Ja se kyllä vaatii entistä parempia vuorovaikutustaitoja ja sitä ei voi niin ku olla, tai se ehkä helposti aliarvioidaan ja me ehkä helposti nähdään aika autoritäärisesti, organisaatio keskeisesti tätä tarkastellaan ja tota se konkretisoituu.” (J7.)*

*”Ja sitten me työskennellään tai siis valtaosa meidän ihmisistä työskentelee ihmisten kanssa ja vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, ja silloin hyvät vuorovaikutustaidot on yks edellytys, että palvelu sujuu mallikkaasti.” (J2.)*

*Vaikuttavuus nostettiin omaksi kriteerikseen ohi taloudellisuuden, jolla koettiin olevan negatiivinen kaiku. ”Silloin kun puhutaan vaikuttavuudesta, niin silloin mennään sen toimialan tavoitteisiin. Eli halutaan terveyttä, ja halutaan että ihmisen terveys muuttuu, niin se termi on vaikuttavuus mitä terveystaloustieteessä tai terveyshyöty. Nää pitää määritellä, koska aika herkästi ihmiset käsittää eri asioita.” (J7.) ”Mutta vaikuttavuutta vois olla se, että hän elää sellaisen hyvän jakson meidän hoidossa, eikä meidän tarvitsis miettiä sitä miten nopeasti hän on meiltä poissa rasittamasta taloutta. Tää on nyt raa’asti sanottua, mutta tällain se niin kuin meillä nähdään. Että siinä mielessä mä tykkään enemmän siitä vaikuttavuudesta.” (J8.)*

*”Ja sitten palvelun vaikuttavuus, olisi tärkeää, että palvelut olisi kuvattu niin, että myös asiakkaalla olisi käsitys koko sen ajan missä mennään ja mitä tapahtuu seuraavasti.” (J3.)*

*”Ihan niin kuin maisteluna ja sitä sanahistoriaa tuntien mä pidän niin kuin meidän alalle paremmin sopivana tätä vaikuttavuus sanaa, tai ainakin se tuloksellisuus luokitellaan mun ajatuksissa vähän muualle. Mutta tota niin kuin sanottua se on vähän sopimuksenvarainen asia, mitä se sanasisältö on.” (J8.)*

*”Oli mikä tahansa, meidän tavoitteenahan, sen pitää olla sellainen mikä pitää sisällään, että me halutaan joku muutos aikaiseksi. Ei pelkästään joku tapahtuma, vaan että se tapahtuma johtaa johonkin muutokseen ihmisen elämässä, käyttäytymisessä ja toiminnassa, tuloksissa. Vaikuttavuus just pitää sisällään noi” (J7.)*

Saatavuus kriteerin määrittelyä Joko-ryhmä perusteli seuraavin kommentein: *”Palvelun saatavuus, eli se voi tarkoittaa fyysisiä toimipisteitä tai sitten jotain käsittelyaikoja tai sitten jonotusaikoja”* (J4.) *”Ja tota siinä erityisesti korostuu se asiakkaan osallisuus ja palveluiden saatavuus yhden oven takaa, periaatteella. Ja sitten tulee erityisesti vammaispalveluissa niin lakisääteisyys ja sen tuomat vaateet ja asiakkaan palveluiden oikea-aikaisuus nousee myös semmoisena suurena kysymyksenä.”* (J6.) *”Tota ja saatavuus ja palveluiden saatavuus, saavutettavuus on tota keskeistä.”* (J7.) *”Että esimerkiksi saatavuus ei ole mahdollisimman tiheää tota palveluverkkoa.”* *”Niin saatavuus ei ole saavutettavuutta.”* (J5.)

## 5.2 Esimiestaso

Esimiestason haastattelussa oli paikalla seitsemän henkilöä. Haastateltavat olivat olleet tekemässä prosessikuvauksia. Tehtävänantoa ei pidetty näiden tehtyjen kuvausten perusteella luontevana. Haastateltavat kuvailivat ajatuksiaan seuraavasti: *”Ei me lähdetty kuvaamaan siltä pohjalta (palveluprosesseja), että siihen tulee joku laatukriteeri.”* (E3.) *”Mua ainakin yllätti tää tehtävänanto, että silloin kun niitä prosesseja kuvattiin, niin en mä osannut ajatella palvelukriteerejä.”* *”Joo ei mekään mietitty silloin.”* (E2.)

Tehtävänantoa tarkennettiin siten, että haastateltavat voisivat miettiä kriteereitä jokapäiväisten työtehtävien kautta. Haastateltavat esittelivät ensin itsensä, kertoivat missä yksikössä työskentelevät ja pohtivat hyvän palvelun laadun kriteereitä katsontakantanaan oma työyksikkö. Esittelykierroksen jälkeen haastateltaville annettiin tehtäväksi miettiä, voiko kriteereistä, joita jokainen toi ilmi tehdä viiden kärkeä. Saatujen kriteereiden ei tarvitsisi olla paremmuusjärjestyksessä.

Esimiestason haastatteluissa saatuja palvelun laadun kriteereitä koskevia kommentteja on esitelty seuraavassa kriteereittäin. Kriteereiksi saatiin: Ammattitaito, läpinäkyvyys, toimiva työyhteisö ja -työvälineet, oikeudenmukaisuus ja suunnitelmallisuus. Haastateltavat (seitsemän henkilöä) on erotettu seuraavasti toisistaan: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7. Esimiestason kriteereitä on seuraavassa esitelty suurin haastatteluista saaduin lainauksin.

Osaava henkilökunta ja henkilökunnan ystävällisyys nousivat korkealle esimiesryhmän määrittellessä ammattitaitoa. *”Ammattitaito ja ammattirakenne kanssa yks tärke. et ei pystytä vastaamaan laadukkaaseen palveluun jos se on pielessä.”* (E3.) *”Ammattitaito, ammatillisuus kouluttautuminen, musta se ois niin kun yks kohta.”* (E2.) *”Kyllä se henkilöstön määrä ja ammattitaito ja ammattirakenne kanssa yks tärke. Et ei pystytä vastaamaan laadukkaaseen palveluun jos se on pielessä.”* (E3.) *”Siihen kanssa tulee kanssa*

*nää osaamiskartta käydyt keskustelut ja niiden niin kun perusteella tullut ne koulutuksen tarpeet. Ja ne on kirjattu ja tehty yhteinen koulutussuunnitelma sitten siihen työyksikköön. Niin niin ei pelkästään se, että käydään läpi osaamiskarttaa. Eihän se riitä, että käydään läpi se osaamiskartta suullisesti.” (E3.) ”Sen ammattitaidon lisäksi, hyvää palvelua on se ystävällisyys.” (E4.) ”Asiakastyytyväisyyskin lähtee varmaan siitä ensi minuuteista, ensi tapaamisesta, mikä se on niin se kyllä jää vaikuttamaan.” (E4.)*

*Laadun määrittelyssä esimiesryhmä piti läpinäkyvyyttä tärkeänä kriteerinä. ”Prosesseja sinänsä ehkä se itseisarvo siinä, että se sitä työtä läpinäkyväksi ja näkyväks. Että sillatavalla sitä palvelun laatua nostaa. Tai siinä on mahdollisuus nostaa kun sitä tehdään näkyväks.” (E3.)*

*Esimiesryhmä nosti toimivan työyhteisön ja -työvälineet omaksi kriteerikseen. ”Ja sitten tää toimiva yhteistyö, se on kanssa semmoinen ikuinen haaste ihan perusturvan sisälläkin” (E3.) ”Jo tietokoneista lähtien, kaikki sähköisessä potilaskannassa, tai järjestelmässä jos se ei toimikaan, tai toimii hitaasti” ”Niin myöskin nää laitteet ja nämä olisi kunnossa.” (E4.) ”Mutta se on niin tätä päivää, että ei yksin tässä viidakossa kyllä yhden kulttuurin tai yksikönkään toiminnalla. Tuntuu et sitä. Jotenkin sen työn sisällön pitäis kanssa muokkaa sellaiseen se toimiva yhteistyö.” (E2.) ”Niin ja varsinkin sen takia kun asiakkaita tulee tuutin täydeltä ovista ja ikkunoista, niin kriteerit tietyllä tavalla toimii meidän työntekijöidenkin työvälineenä.” (E3.) ”Meidän eri yksiköiden yhteistyö on hirveän tärkeää. Ja sit sitä asiakkaan näkökulmasta sitä laadukasta hänen kohtaamistaan, hänen palvelujaan. Että meidän yhteistyön lisääminen, että meillä ei ole minkään näköisiä kynnyksiä. Että se toimii niin kuin saumattomasti.” (E3.) ”Ja ollaan niin kuin samaa mieltä asioista. Että se on niin kuin tasalaatuista, että ei toinen vedä toiseen suuntaan.” (E7.)*

*Oikeudenmukaisuuden selkeässä määrittelyssä esimiesryhmä näki myös itselleen työkalun haastaviin tilanteisiin. ”Samaa kohtelua joka paikassa.” (E5.) ”Eiks se tue sitä oikeudenmukaisuutta, jos peruseriaatteet ollaan yhteisesti luotu?” (E3.) ”Ja kaikille aina loogisesti samat, että ei niin kun tasapäistetä, mutta kuitenkin niin samoin periaattein, jotka kestää päivänvalon.” (E1.) ”Musta tuntuu, että se riippuu siitä kuka pitää kovinta ääntä.” ”Ja sit jos on kriteerit niin, niin silloin se on helpompi vedota niihin.” (E7.)*

*Henkilökunnan työkaluna suunnitelmallisuus koettiin myös tärkeänä esille tuotavana kriteerinä. ”Suunnitelmallisuus parantaa tota työskentelyä” (E3.) ”Asiakkaan pitäisi olla oikeassa paikassa. Ja saada oikeanlaatuista hoitoa, mitä se tarvitsee.” (E3.) ”Kaikessa laadussa hirveen tärkeätä on, että sulla joku strateginen suunnitelma tai pohja olemassa asioille.” (E3.)*

### 5.3 Työntekijätaso

Työntekijätason haastattelussa oli paikalla kuusi henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat olleet tekemässä prosessikuvauksia. Tässäkään haastatteluryhmässä tehtävänantoa ei pidetty näiden tehtyjen kuvausten perusteella luontevana. Haastateltavat kuvailivat ajatuksiaan seuraavasti: *”Ei me mietitty etukäteen kriteereitä.”* (T3.) *”Ja jotenkin prosessikuvausten jälkeen tuntuu, että mä en ainakaan yhtään muista mitä me mietittiin hyvän palvelun laadun kriteereinä.”* (T3.) *”Ei me osattu yhdistää kanssa niihin.”* (T5.)

Tehtävänantoa tarkennettiin siten, että haastateltavat voisivat miettiä kriteereitä jokapäiväisten työtehtävien kautta. Haastateltavat esittelivät ensin itsensä, kertoivat missä yksikössä työskentelevät ja pohtivat hyvän palvelun laadun kriteereitä katsontakantanaan oma työyksikkö. Esittelykierroksen jälkeen haastateltaville annettiin tehtäväksi miettiä, voiko kriteereistä, joita jokainen toi ilmi, tehdä viiden kärkeä. Saatujen kriteereiden ei tarvitsisi olla paremmuusjärjestyksessä.

Työntekijätason haastatteluissa saatuja palvelun laadun kriteereitä koskevia kommentteja on esitelty seuraavassa kriteereittäin. Kriteereiksi saatiin: Ammattitaito, ennustettavuus, tavoitettavuus, tasavertaisuus ja suunnitelmallisuus. Haastateltavat (kuusi henkilöä) on erotettu seuraavasti toisistaan: T1, T2, T3, T4, T5 ja T6. Työntekijätason kriteereitä on seuraavassa esitelty suurin haastatteluista saaduin lainauksin.

Ryhmän miettiessä sisältöä kriteerinä ammattitaito oli vaihtoehtona aluksi ammatillisuus. Ammattitaidon määritelmässä korostui asiakkaan kohtaaminen ja ystävällisyys. *”Hyvän laadun kriteereitä on ainakin, että se henkilökunta olisi sellaista ammattitaitoista. ja että täydennyskoulutusta tarjottais henkilökunnalle. että sitä ammattitaitoa pidettäisiin yllä sillä.”* (T5.) *”Vaikka sulla ois vaan se minuutti niin sä kuuntelet sen ajan.”* (T5.) *”Se varmaan sisältyy siihen oikeeseen läsnäoloon, jos sä oot oikeesti läsnä ihmisen kanssa. Niin siitähän välittyy, että sä pidät häntä tasavertaisena.”* (T3.) *”Ammattitaito myös toimivat työvälineet.”* (T3.) *”Ammattitaitoahan se ois tavallaan et voi eritellä oman ammattitaitonsa, et mihin minä pystyn vastaamaan.”* (T6.)

Ennustettavuuden ja tasavertaisuuden määrittelyissä löytyi paljon samaa.

*”Ennustettavuudesta kun kun puhutaan tietyllä tavalla, et kun on tämmönen tilanne, se ratkaisu on tämmöinen. Et sillä tavalla asiakkaat ois sitten tasavertaisia, et ois niin selkeet ohjeet niin ei tulisi suuria eroavaisuuksia riippuen siitä kenen kanssa asioi.”* (T1.) *”että vähän tietäis jatkumon”* (T3.) *”Niin että ihminen tietää mitä hänelle tapahtuu”* (T3.)

Tavoitettavuuden määrittelemisessä pohdittiin henkilökunnan resursseja -kuinka he pystyvät vastaamaan asiakkaiden yhteydenottokontakteihin. ”Kyllähän se tavoitettavuus on hirveen tärkeä asia, et saa jonkun kiinni.” (T1.) ”Et se on yks sellainen laadun, et asiakas saa nopeesti sen tiedon. Et se ei oo mikään semmoisen soittopyynnön takana.” (T3.) ”On se tilanne kun on ollut niitä asiakaskyselyjä niin tai tää saatavuus, et miten saa yhteyttä työntekijöihin. se on ollut semmoinen näkyvä palaute.” (T1.) ”Että palvelua pitää saada tietynajan kuluessa. ja tota meidän pitää kyetä siihen riippumatta siitä, paljonko meillä on vireillä olevia asioita ja paljonko meillä on työntekijöitä tekemässä sitä työtä. et kyllähän se väistämättä johtaa siihen, että väillä sitten tehdään määrää ja joskus sitten pystytään tekemään.” (T1.) ”Et häntä pyydetään kirjallisesti hakemaan ja todetaan, et eihän tää käy ollenkaan. ja ruvetaan sit palaamaan ajanvaraukseen. ei sellasta veivausta. et jos se alkuperäinen arvio menee pohjiin.” (T1.)

Tasavertaisuuden ja ennustettavuuden samankaltaisia määritelmiä oli paljon. ”Et kohdeltais asiakkaita samalla tavalla samantyyppisissä tilanteissa.” (T5.) ”Et ois niin selkeet ohjeet niin ei tulisi suuria eroavaisuuksia riippuen siitä.” (T1.) ”Palvelun järjestäjän täytyy miettii myöskin se, että kun noi massat on noin isoja, että se on oikeudenmukaista ja tasavertaista.” (T3.) ”Luotettavuus ja tasavertaisuus.” (T6.) ”Hoito olisi sellaista yksilöllistä ja kunnioitettais potilaan itsemääräämisoikeutta.” (T5.)

Suunnitelmallisuuden kannalta työn jatkuvuutta ja asiakasprosessien selkeyttäminen nousi työntekijäryhmän yhdeksi kriteeriksi. ”Se hoito olisi sellaista tavoitteellista, ettei vaan anneta vaan olla. Vaan, että ne hoitosuunnitelmat ois ajan tasalla ja että niitä aina tarvittaessa korjattaisiin.” (T5.) ”Et jos mennään jotain lupaamaan niin pysytään myös sen takana.” (T3.) ”Siis perusturvaa varmaan joskus syytetäänkin siitä, että potilas ei tiedä sitä, et kun se lähtee ovesta, miten tää jatkuu. Et mulla on sellainen ja sellainen ongelma ja se ei kerralla hoitunut, et miten jatkuu?” (T5.) ”Toimipaikalla pitäisi olla selkeät arvot, ja niiden pitäisi olla kaiken henkilökunnan tiedossa ja sisäistetty.” (T5.) ”Sitten siitähän paljon puhutaan, okei että jos yhdestä pisteestä saa aika paljon palveluja niin, mutta kun ne on eriytyneet niin kuka valvoo, ettei synny niitä ei kenenkään asiakkaita. Tavallaan, että kuka kantaa päävastuun.” (T4.)

#### 5.4 Hyvän palvelun laadun kriteerit Lohjan kaupungin peruspalveluyksikön näkökulmasta

Haastatteluista saadut kriteerit on koottu taulukkoon 6. Taulukossa on jaoteltu tulokset eli saadut kriteerit haastatteluryhmien mukaisesti; Joko-ryhmä, esimiehet sekä työntekijät. Haastatteluista saatuja kommentteja on eritelty tarkemmin liitteessä 1. Haastatteluissa kaikille kolmelle ryhmälle annettiin mahdollisuudeksi koota kriteereistä joko kolmen tai viiden kriteerin kokonaisuus. Johtoryhmän haastattelussa haastateltavat loivat kolmen



kriteerin kokonaisuuden. Esimies- ja työntekijäryhmän haastatteluissa haastateltavat loivat viiden kriteerin kokonaisuudet. Johtoryhmän kriteereillä on laajemmat määritelmät esimies- ja työntekijäryhmällä. Johtoryhmä määritteli sisällön kolmelle kriteerilleen laajemmin kuin esimies- ja työntekijäryhmä viidelle kriteerilleen. Tästä laajemmasta määrittelystä kolmelle kriteerille löytyy samoja perusteluita kuin viiden kriteerin ryhmistä.

Joko-ryhmä	Esimiehet	Työntekijät
Ammattitaito	Ammattitaito	Ammattitaito
Vaikuttavuus	Läpinäkyvyys	Ennustettavuus
Saatavuus	Toimiva työyhteisö ja -työvälineet	Tavoitettavuus
	Oikeudenmukaisuus	Tasavertaisuus
	Suunnitelmallisuus	Suunnitelmallisuus

Kuvio 6 Hyvän palvelun laadun kriteerit

Ammattitaito nousi kaikilla kolmella haastatteluryhmällä tärkeimmäksi palvelun laadun kriteeriksi. Ammattitaitoa kuvailtiin kaikissa ryhmissä melko samanlaisilla perusteluilla. Ammattitaidon laaja määritelmä sisällytti siihen niin asiakkaan hyvää kohtaamista kuin henkilökunnan koulutuksen tarvetta. Kriteerin määritelmässä työntekijätasolla lueteltiin mukaan myös toimivat työvälineet. Esimiestasolla toimiva työyhteisö ja -työvälineet oli määritelty omaksi kriteerikseen.

Esimiestason kriteerinä toimiva työyhteisö ja -työvälineet, perusteluissa oli samaa, kuin miten Joko-ryhmä ja työntekijätaso määrittelivät ammattitaidon alle vuorovaikutustaidot, niin työyhteisön sisällä kuin asiakkaille. Esimiesryhmä nosti toimivan työyhteisön vuorovaikutustaidot omaksi kriteerikseen.

Vaikuttavuutta, yhtä Joko-ryhmän kriteeristä, voidaan luokitukseltaan pitää seuraavien perusteluiden johdosta enemmän arvoihin liittyvänä, kuin palvelun laadun kriteerinä: *”Oli mikä tahansa, meidän tavoitteenahan, sen pitää olla sellainen mikä pitää sisällään, että me halutaan joku muutos aikaiseksi. Ei pelkästään joku tapahtuma, vaan että se tapahtuma johtaa johonkin muutokseen ihmisen elämässä, käyttäytymisessä ja toiminnassa, tuloksissa. Vaikuttavuus just pitää sisällään noi”* (J7.) Vaikuttavuus-kriteerin laajaan määrittelyyn oli myös lueteltu samoja termejä, joita oli esimies- ja työntekijäryhmien kriteerillä

suunnitelmallisuus. Seuraavassa perusteluja: Joko-ryhmä: *”Ja sitten palvelun vaikuttavuus, olisi tärkeää, että palvelut olisi kuvattu niin, että myös asiakkaalla olisi käsitys koko sen ajan missä mennään ja mitä tapahtuu seuraavasti.”* (J3.) Esimiestaso: *”Kaikessa laadussa hirveen tärkeätä on, että sulla joku strateginen suunnitelma tai pohja olemassa asioille.”* (E3.) Työntekijätaso: *”että potilas ei tiedä sitä, et kun se lähtee ovesta, miten tää jatkuu. Et mulla on sellainen ja sellainen ongelma ja se ei kerralla hoitunut, et miten jatkuu?”* (T5.) Suunnitelmallisuuden kriteeriä esimiestaso piti melkein oikeudenmukaisuuden kriteerin pohjana. Ilman selkeitä suunnitelmia on hoitohenkilökunnan haastavaa toimia oikeudenmukaisesti.

Yhdeksi palvelun laadun kriteeriksi esimiesryhmä määritteli oikeudenmukaisuuden ja työntekijäryhmä tasavertaisuuden. Joko-ryhmä otti hyvin varovaisen lähestymisen molempiin termeihin haastattelussa. Haasteena termin määrittelemisessä Joko-ryhmässä pidettiin sitä, että asiakkaat vertailevat saamiaan palveluja toisiinsa kuitenkin tietämättä toistensa taustoja. Hoitohenkilökunnalla on vaitiolovelvollisuus ja asiaa pintapuolisesti tarkasteltuna, voi toisen asiakkaan saama laajempi palvelu vaikuttaa epäoikeudenmukaiselta. *”Mutta kuitenkin sille ei voi mennä kertomaan niitä tosiasioita. Hirveän vaikea sitten mennä sanomaan, että kriteerit ovat kaikille samat.”* (J8) Joko-ryhmän haastattelussa tasa-arvoinen kohtelu niin henkilökunnan, kuin asiakkaiden kohdalla, nousi kuitenkin esille monissa puheenvuoroissa.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Lohjan kaupungin peruspalveluyksikön Joko-ryhmä, esimiestaso ja työntekijätaso ovat hyvin yksimielisiä siitä, mitkä ovat hyvän palvelun laadun kriteerit. Joko-ryhmän kolme kriteeriä, esimies- ja työntekijätason molempien viisi kriteeriä olivat toistensa kaltaisia, hieman eri perusteluin ja ryhmittelyin. Esimiestason ja työntekijätason haastattelun päätteeksi käytiin vielä molempien ryhmien tuloksia yhteisesti läpi ja ryhmille kerrottiin myös johtoryhmästä saadut tulokset. Johtoryhmän kriteerien ollessa hyvin samanlaiset kuin esimiestasolla ja työntekijätasolla, reaktio näillä molemmilla ryhmillä oli hyvin helpottunut. Samanlaisia kriteerejä kommentoitiin selkeästi huojentuneina, että sisäiset laadun määritelmät eivät sittenkään ole kovin kaukana toisistaan. Yhteinen mielikuva palvelun laadusta kulkee läpi organisaation. Kriteerien määrittelyissä haastateltavat pohtivat myös kriteerin asettajan näkökulmaa. Haastateltavat esimies- ja työntekijätasolla olivat selvästi mielissään siitä, että myös heidän näkökulmansa otetaan huomioon määriteltäessä peruspalvelukeskuksen hyvän palvelun laadun kriteereitä.

Laadullisen aineiston luotettavuuden arvioinnissa on tässä työssä pyritty luomaan mahdollisimman yksiselitteiset luokitukset aineistolle. Aineisto on lajiteltu sen mukaan, miten

haastateltavat ovat perustelleet valintojaan kriteereille. Saatujen kriteerien perusteluista on vertailtu toisiinsa ja pyritty löytämään samankaltaisuuksia saaduista perusteluista. Haastatteluiden aineistosta on tuotu esille paljon autenttisia kommentteja, joilla perustellaan väitteiden todenmukaisuus. (Eskola ja Suoranta 2000, 217 - 220)

Haastatteluissa niin esimies- kuin työntekijätasolla, tuli esille tarve saada räätälöityjä palvelun laadun kyselyitä. Haastateltavat kertoivat, että tehtyjen kyselyiden vastauksista on käynyt ilmi, ettei vastaaja ole ymmärtänyt kysymyksen sisältöä. Tämä on tullut ilmi erityisesti, jos kysely on ollut yleisluontoinen ja samanlainen läpi peruspalveluyksikön.

Palvelun laadun kriteerien selvittäminen tehtiin nyt vain Lohjan kaupungin näkökulmasta, ja asiakkaiden näkökulma jätettiin kokonaan ulkopuolelle. Tutkimuksen tekeminen asiakkaiden näkökulmasta laajentaa näkökulmaa niin, että voidaan luoda mittaristo, jolla mitataan palvelun laatua. Asiakasnäkökulma tutkimuksessa täytyy kohdentaa aina jokaiseen yksikköön erikseen. Lost-alueen palveluiden laajuudesta johtuen, ei yhdestä yksiköstä saatuja palvelun laadun kriteerejä voida soveltaa toiseen. Suomen Kuntaliiton julkaisussa (Kuntaliitto 2010.) *Kuntalaisen muuttuvat roolit* otetaan esille kuntalaisten muuttuvat roolit suhteessa eri palveluihin. Palvelun laatua selvitettäessä on otettava huomioon, että asiakaslähtöisyys tarkoittaa eri palveluissa eri asioita. Näistä eroista johtuen ei voida luoda ainoastaan yhtä asiakaslähtöisyydenmallia.

## Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3 uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Tillman, M. 2 painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suomentaja Tillman, M. 5 painos Helsinki: WSOY.

Grönroos, S. 2007. Service management and marketing: customer management in service competition. 3 painos. Chichester: Wiley

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. Uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Tampere: Tampere University Press.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas. Helsinki : KY-palvelu.

Zeithaml, V. A & Parasuraman, A. 2004. Service quality. Cambridge (Mass.): Marketing Science Institute

Zeithaml, V.A, Bitner, M. J. & Gremler, D.D. 2006. Services marketing: integrating customer focus across the firm. 5 painos. Boston: McGraw-Hill.

## Sähköiset lähteet

Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Stakesin julkaisu: Riittävät palvelut jokaiselle näkökulmia yhdenvertaisuuteen sosiaali- ja terveydenhuollossa. 2006. Viitattu 28.5.2011.  
[http://www.stakes.fi/FI/Julkaisut/verkkojulkaisut/raportteja06/Vm233\\_2006.htm](http://www.stakes.fi/FI/Julkaisut/verkkojulkaisut/raportteja06/Vm233_2006.htm)

Kunnat. ITE - Työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. Viitattu 21.11.2011.  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/sote-kehittamistyö/työyksikön-itsearviointi-ja-laadunhallintamenetelmä/Sivut/default.aspx>

Kuntaliitto 2010. Kuntalaisen muuttuvat roolit. Viitattu 28.5.2011.  
<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/raportit/M233-VERKKO.pdf>

Lohjan kaupunki. Viitattu 27.2.11, 28.5.2011, 20.11.2011.  
[www.lohja.fi](http://www.lohja.fi)

Visitlohja. Viitattu 29.5.2011.  
[www.visitlohja.fi](http://www.visitlohja.fi)

## Kuviot

Kuvio 1 Lohjan kaupungin ikäjakauma (Lohjan kaupunki) .....	7
Kuvio 2 Lohjan kaupungin organisaatiokartta (Lohjan kaupunki.) .....	8
Kuvio 3 Tavarán ja palvelun ero (Grönroos 2001, 81.) .....	10
Kuvio 4 Hyväksyttävän palvelun alueen muodostuminen (Ylikoski 2000, 122) .....	11
Kuvio 5 Servqual-mittaristo (Ylikoski 2000, 133) .....	14
Kuvio 6 Hyvän palvelun laadun kriteerit .....	25

## Liitteet

Liite 1: Taulukko haastatteluista

			Joko-ryhmä	Esimiehet	Työntekijät
Ammattitaito			Henkilöstön ammattitaito, ammattitaidon ylläpitäminen, kohdennettu rekrytointi, vuorovaikutustaidot niin henkilöstön kuin asiakkaiden välillä	Henkilöstön ammattitaito, määrä, ammattirakenne, Osaamiskartta VRT. Koulutus, ystävällisyys	Henkilöstön ammattitaito, täydennyskoulutuksen tarjoaminen, toimivat työvälineet, ystävällisyys, läsnäolo
Vaikuttavuus	Läpinäkyvyys	Ennustettavuus	Hoidon suunnitelmallisuus, halutaan edistää terveyttä; elämässä, käyttäytymisessä ja toiminnassa	Mahdollisuus nostaa palvelun laatua kun prosessit tehdään läpinäkyviksi	Asiakkaiden tasavertainen kohtelu, huolimatta kuka asiaa hoitaa
Saatavuus	Toimiva työyhteisö ja -työvälineet	Tavoitettavuus	fyysisiä toimipisteitä, käsittelyaikoja, jonotusaikoja, palveluiden saatavuus yhden oven takaa, asiakkaan palveluiden oikea-aikaisuus	Hitaat ja ei toimivat työvälineet haittaavat työn tekemistä, toimiva työyhteisö; jossa on selkeät pelisäännöt myös eri yksiköiden välillä, pelisäännöt toimivat myös työvälineenä	Asiakas saa nopeasti haluamansa tiedon heti ilman useaa yhteyden ottoa, yhteyden saaminen nopeasti työntekijöihin, kiireestä huolimatta yhteyden ottopyyntöihin vastataan
	Oikeudenmukaisuus	Tasavertaisuus		Oikeudenmukaisuutta on kun peruseriaatteet on yhteisesti luotuja, äänekkäin saa saman palvelun kuin hiljaisin	Asiakkaita kohdellaan yhtenevästi samoissa tilanteissa, kunnioitetaan potilaan itsemääräämisoikeutta, isojen potilasmäärien tasavertainen kohtelu
	Suunnitelmallisuus			Potilas olisi oikeassa paikassa oikeaan aikaan	Hoito on tavoitteellista, hoitosuunnitelman päivittäminen, lupausten pitäminen, potilas tietää miten hoito jatkuu