



Sisäisten palveluiden laadun tutkiminen

Case Kempeleen kunta

Tiina Rimpiläinen

Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

TORNIO 2013

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Liiketalous

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Opinnäytetyön tekijä(t):	Tiina Rimpiläinen
Opinnäytetyön nimi:	Sisäisten palveluiden laadun tutkiminen Case Kempeleen kunta
Sivuja (joista liitesivuja):	57 (7)
Päiväys:	17.2.2013
Opinnäytetyön ohjaaja(t):	Jukka Lauri
<p>Opinnäytetyöni aiheena on sisäisten palveluiden laadun tutkiminen Kempeleen kunnalle, joka suoritettiin asiakastyytyväisyyskyselyllä. Tarkasteltavia palveluita ovat muun muassa palkanlaskenta, henkilöstöhallinto sekä tietotekniikkapalvelut. Kyselyn tarkoituksena on selvittää, onko palveluissa kehitettävää ja missä asioissa kehityksen tulisi tapahtua.</p> <p>Teoriaosiossa käsitellään aiheeseen oleellisesti liittyviä palveluita, palvelun laatua, palveluiden kehittämistä ja asiakastyytyväisyyttä. Teoriaa tutkitaan kirjallisuuden ja Internet-lähteiden avulla. Työn empiirinen osio koostuu asiakastyytyväisyyskyselystä, jossa Kempeleen kunnan sisäiset asiakkaat eli työntekijät ovat saaneet arvioida sisäisten palveluiden laatutekijöitä.</p> <p>Tutkimusaineisto on kerätty asiakastyytyväisyyskyselyn avulla, joka suoritettiin sähköpostitse ja paperisin versioin. Kyselyssä arvioitiin palveluiden laatutekijöitä asteikolla 1-5 sekä vastaajilla oli myös mahdollisuus antaa kirjallista palautetta ja kehitysideoita. Opinnäytetyössäni käytin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että sisäiset asiakkaat ovat pääasiassa hyvin tyytyväisiä palveluihin. Suurin kehitystyö tulevaisuutta ajatellen kohdistuu tietotekniikkapalveluihin, johon asiakkaat olivat eniten tyytymättömiä. Pienillä muutoksilla sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys saadaan entistä paremmaksi.</p>	
Asiasanat: Palvelu, palveluiden laatu, asiakastyytyväisyys, palveluiden kehittäminen	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Business Administration
Author(s):	Tiina Rimpiläinen
Thesis title:	The examination of the inner services Case municipality of Kempele
Pages (of which appendixes):	57 (7)
Date:	17.2.2013
Thesis instructor(s):	Jukka Lauri
<p>The topic of my thesis is to assay the quality of internal services of the municipality of Kempele. The inquiry was made by customer satisfaction survey. The examined services are for example calculation of pay, personnel administration and IT services. The aim of this survey was to find out if there is something to develop in these services and in which cases the development should happen.</p> <p>The theory part is composed of services, quality of services, service development and customer satisfaction. The theory is based on literature and Internet-repositories. The empirical part of this thesis is the customer satisfaction survey, in which the internal customers reviewed the quality of inner services.</p> <p>The research material has accumulated by customer satisfaction survey, which was conducted by e-mail and paper versions. The quality of services was reviewed in scale 1-5 and respondent had an opportunity to give written feedback and development ideas. In my thesis I use both qualitative and quantitative methods.</p> <p>The research results showed that inner customers are mainly very pleased with the services. The most major development work focuses to the IT services, in which the customers were most displeased. With small changes the satisfaction of the customers will be even better than before.</p>	
Keywords: services, quality of services, customer satisfaction, service development	

SISÄLLYS

Tiivistelmä	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajausta.....	7
1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	8
2 PALVELUT	10
2.1 Palvelun käsite.....	10
2.2 Palveluiden ryhmittely	11
2.3 Sisäisen viestinnän merkitys palveluille	12
2.4 Kempeleen kunnan ulkoiset ja sisäiset palvelut.....	12
2.5 Kunnan ja yritystoiminnan erot sekä yhtäläisyydet	13
3 PALVELUN LAATU	14
3.1 Asiakashenkisyys	15
3.2 Palvelu puhelimessa	16
3.3 Laatuyritykset.....	17
3.4 Laatujohtaminen.....	18
3.5 Laatuksityksen muuttuminen.....	18
4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	20
4.1 Asiakas-käsite ja sisäinen asiakkuus	20
4.2 Asiakkaan odotukset ja totuuden hetki.....	21
4.3 Asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys.....	21
4.4 Asiakastyytyväisyysjohtaminen	22
4.4.1 Asiakas-kenttä.....	23
4.4.2 Tyytyväisyys-kenttä.....	23
4.4.3 Johtamisen kenttä.....	24
4.5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	25
5 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN.....	26
5.1 Palvelumuotoilu	26
5.2 Palvelumuotoiluprosessi.....	27
5.3 Henkilöstön kehittäminen	28

5.4	Työtyytyväisyys	29
5.5	Asiakastyytyväisyys laadun kehittämisen perustana.....	30
5.6	Sisäinen markkinointi.....	30
6	KEMPELEEN KUNNAN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN	
	ANALYSOINTI.....	32
6.1	Palkanlaskennan palvelut	33
6.1.1	Palkanlaskennan palveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto	34
6.2	Henkilöstöhallinnon palvelut	34
6.2.1	Henkilöstöhallinnon palveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto	35
6.3	Taloushallinnon palvelut	36
6.3.1	Taloushallintopalveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto.....	36
6.4	Toimistopalvelut.....	37
6.4.1	Toimistopalveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto	38
6.5	Tietotekniikkapalvelut.....	38
6.5.1	Tietotekniikkapalveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto	39
6.6	Tiedottaminen.....	40
6.6.1	Tiedottamisen kirjallisten palautteiden yhteenveto	41
6.7	Toimistotarvikkeiden välitys.....	41
6.7.1	Toimistotarvikkeiden välityksen kirjallisten palautteiden yhteenveto	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	43
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Palvelujen tuottaminen kuluttajille on kuntien toiminnan lähtökohtana. Sen lisäksi, että ne tuottavat palveluja kuluttajille eli kuntalaisille, tuottavat ne myös palveluja omille työntekijöilleen. Näitä palveluja kutsutaan sisäisiksi palveluiksi ja työntekijät, jotka niitä käyttävät, ovat sisäisiä asiakkaita. Sisäiset palvelut sisältävät luonnollisesti asiakaspalvelua, koska työntekijät ovat yhteydessä kunnan sisäisiin palveluihin esimerkiksi henkilöstöhallintoon, palkanlaskentaan, tietotekniikka- ja toimistopalveluihin. Asiakaspalvelun vuoksi on hyvä välillä tarkistaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatua kohtaan, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi erilaisin asiakastyytyväisyyskyselyin.

Palvelut määritellään aineettomiksi, eli ne ovat toimintoja tai toimintojen sarjoja. Ne tuotetaan sekä kulutetaan yleensä samanaikaisesti ja asiakkaat ovat osana palvelun tuottamista. Kun tarkastellaan hallinnollisia palveluita, voidaan niitä kutsua niin sanotusti näkymättömiksi palveluiksi, koska niiden käsittelytapa on passiivinen. Tällaisiksi passiivisiksi palveluiksi voidaan mieltää esimerkiksi laskuttaminen ja palkanlaskenta. Yrityksillä, jotka oppivat hyödyntämään näitä näkymättömiä palveluita, on suuria kilpailuetumahdollisuuksia. (Grönroos 2001, 79–81.)

Koska useimmat palvelut ovat monimutkaisia, niin on myös niiden laatukin. Hyvin usein yritykset eivät ole määritelleet palvelun laadun merkitystä selkeästi ja silti yrityksen sisäiseksi tavoitteeksi on asetettu laadun parantaminen. Jos laatua ei määritellä tarpeeksi hyvin, voi laatuhanke jäädä liian kapea-alaiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää perehtyä palvelujen laatuun perinpohjaisesti ennen toimenpiteisiin ryhtymistä. Oivallisia keinoja laadun tutkimiseen ovat esimerkiksi erilaiset tyytyväisyyskyselyt. (Grönroos 2001, 98–99.)

Palveluiden kehittämisessä voidaan käyttää monenlaisia keinoja. Yksi nykyaikainen palveluiden kehittämiskeino on palvelumuotoilu, jossa palveluiden käyttäjät ovat avainasemassa palveluiden kehityksessä. Käyttäjät esittävät omia palvelukokemuksiaan ja kehitysideoitaan palvelusta, näistä tehdään erilaisia malleja, jotta nähdään palvelut käytännössä kehitystyön jäljiltä. (Service council, hakupäivä 8.1.2013.)

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajanani toimii Kempeleen kunta, jossa olen ollut töissä ja suorittanut kaksi työharjoittelua. Opinnäytetyö on toteutettu kunnan tukipalvelukeskukselle, jossa työssäni tutkittavat palvelut sijaitsevat.

Kempele on vuonna 1867 perustettu kunta ja sen asukaslukuksi on vuonna 2012 mitattu 16 182. Kempele on jatkuvasti kasvattanut suosiotaan perheiden keskuudessa sen viihtyisän toiminta- ja asuinympäristönsä vuoksi. Kempeleen kunnan toiminta-ajatuksena on tarjota kuntalaisille hyvinvointipalveluita, jotka tukevat kuntalaisia koko heidän elinkaarensa ajan. Näin ollen kunnan toiminta on hyvin laaja-alaista lapsiperheille, aikuisille ja ikääntyville ihmisille. Keskeisenä arvona Kempeleen kunnalle luonnollisesti on kuntalaisen hyvinvointi. Jatkuvana tavoitteena on tehdä kunnasta asukkaille turvallinen ja aktiivinen asuinpaikka. Vuonna 2008 Kempele on valittu koko Suomen kattavassa kaupunkien ja kuntien asukastyytyväisyyskyselyssä Suomen parhaaksi. (Kempele 2012, hakupäivä 15.9.2012.)

Kempeleen kunnan toiminta perustuu kunnan hyvinvointipalveluiden tarjoamiseen. Nämä palvelut jakaantuvat kunnan organisaatorakenteessa seuraavasti: Ateria- ja puhdistuspalvelut, peruspalvelut(esimerkiksi kansalaisopisto, kirjastopalvelut, koulut, kulttuuripalvelut, liikuntapalvelut, nuorisotoimi, päiväkotipalvelut, sosiaalipalvelut, terveystieteiden palvelut, vammaispalvelut, vanhusten palvelut), ympäristöpalvelut(ympäristön kunnossapito, tilapalvelut, maankäyttö, valvonta ja suojele), hallintopalvelut ja tietohallintopalvelut sekä kansalaiskunta (kunnan hallitus, kunnan johtaja sekä johtoryhmä). (Kempele 2012, hakupäivä 15.9.2012.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Kempeleen kunnan tukipalvelukeskuksen tarjoamien sisäisten palveluiden toimivuutta kunnan työntekijöiden eli sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Näitä palveluita ovat palkanlaskenta, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietotekniikkapalvelut ja toimistopalvelut. Lisäksi kyselyssä tarkastellaan myös sisäisen tiedottamisen toimivuutta ja toimistotarvikkeiden välitystä, jotka kuuluvat

myös tukipalvelukeskuksen alaisuuteen. Opinnäytetyössäni selvitetään, onko palveluissa sisäisten asiakkaiden mielestä kehitettävää ja missä asioissa kehityksen tulisi tapahtua.

Sain Kempeleen kunnalta vuonna 2007 käytetyn kyselylomakkeen, jonka pohjalta lähdin rakentamaan uutta ja ajantasaista kyselyä Webropol-ohjelman avulla. Vanhaa kyselyä tuli parantaa siten, että se ottaisi huomioon ne alueet, joita se ei entiseltä osaltaan tarkastele tukipalveluiden osalta sekä muokata se mittaamaan palveluiden vaikuttavuutta.

Pohjana opinnäytetyölleni käytin teoriaa palveluista, palvelujen laadusta sekä sen kehittamisestä ja asiakastyytyväisyydestä. Näiden esittelemisessä käytin hyväkseni kirjallisuutta sekä verkkolähteitä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Opinnäytetyössäni käytän kvalitatiivista tutkimusmenetelmää eli laadullista tutkimusmenetelmää, jota omalta osaltaan tukee kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kun kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään samassa työssä, kutsutaan sitä moni-menetelmäiseksi tutkimukseksi eli triangulaatioksi. Työssäni siis laadullinen tutkimus on jatkoa määrälliselle tutkimukselle, jossa määrällisen kyselyn tuloksia tulkitaan ja ymmärretään laadullisen menetelmän avulla. (Kananen 2008, 25–26.)

Valitsin moni-menetelmäisen tutkimusmenetelmän, koska tämä oli mielestäni oikea tapa lähestyä tutkimusongelmaa. Palvelun laadun tutkiminen oli Kempeleen kunnan tapauksessa helpompaa toteuttaa määrällisen tutkimusmenetelmän alaisena kyselynä kuin esimerkiksi laadullisen tutkimusmenetelmän haastatteluna, koska Kempeleen kunnassa on niin paljon työntekijöitä. Näin ollen otanta haastattelun kautta olisi ollut liian suppea ja muutenkin hankala toteuttaa. Toteuttamassani asiakastyytyväisyyskyselyssä on määrällisenä tutkimusmenetelmänä vastausosiot, joissa vastaaja arvioi palvelun laadun tekijöitä numeraalisesti sekä lisäksi kirjallinen vastausosio, joka on osa laadullista tutkimusmenetelmää. Kyselyn vastausten

analysointi on laadullista tutkimusmenetelmää jatkona määrälliselle tutkimukselle. (Kananen 2008, 26.)

Kvalitatiivisessa menetelmässä lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Se pyrkii ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä, sen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on se, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Opinnäytetyössäni tämä tarkoittaa palvelun laadun kokemista. (Kananen 2008, 24–25.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä puolestaan perustuu numeroiden ja tilastojen avulla tutkittavan kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä esitetään pienelle joukolle, jonka oletetaan edustavan esimerkiksi koko organisaation joukkoa. Opinnäytetyössäni kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on siis asiakastytyväisyyskysely, jossa arvioidaan palvelun laatutekijöitä numeraalisesti. (Kananen 2008, 10.)

Tutkimus tapahtui lähettämällä kyseinen asiakastytyväisyyskysely Kempeleen kunnan työntekijöille Webropolin kautta sähköpostiin. Webropol on ohjelma Internetissä, jolla voi luoda esimerkiksi erilaisia kyselyitä, raportteja ja kerätä ilmoittautumisia tapahtumiin. Kyselyn vastaukset saatuani analysoin ne kirjalliseen muotoon. Työntekijöille, joilla ei ole käytössään sähköpostia, lähetettiin paperiset versiot kyselystä. Kysymykset olivat asteikolla 1–5 arvioitavia palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä, ja lisäksi työntekijät eli kunnan sisäiset asiakkaat pystyivät antamaan myös kirjallisesti omaa palautetta ja kehitysideoita. Kyselyn analysoinnin seurauksena oli tarkoitus selvittää, onko Kempeleen kunnalla tarvetta kehittää sisäisiä palvelujaan toimivammaksi ja missä asioissa tämä kehitys tulisi tapahtua. Toimeksiantajan toiveena oli, että opinnäytetyötäni saataisiin hyödynnettyä palveluiden kehittämisessä.

2 PALVELUT

2.1 Palvelun käsite

Palvelun käsitettä on määritelty vuosikymmenien ajan, sillä se on monimutkainen ilmiö. Se voidaan käsittää henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelua määriteltäessä sitä usein verrataan fyysisiin tavaroihin ominaisuuksiltaan. Siinä missä fyysinen tavara on konkreettinen, on palvelu aineeton. Tavaroita voidaan pitää keskenään homogeenisinä, kun taas palvelut ovat heterogeenisiä; yksikään palvelutapahtuma ei ole koskaan täysin samanlainen. (Grönroos 2001, 78–81.)

Fyysisissä tuotteissa jakelu ja tuotanto ovat erillään. Palveluissa puolestaan tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja. Tavara on asia, joka tuotetaan yleensä tehtaissa, palvelu on toiminto tai prosessi, joka tapahtuu asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksessa. Fyysiset tuotteet voidaan varastoida ja niiden omistajuus siirtyy. Palvelua ei puolestaan voida varastoida eikä sen omistajuus siirry. Palvelun käsite perustuu siihen, että asiakas osallistuu ainakin jossakin määrin palvelutapahtuman kulkuun. Vuorovaikutus, ympäristö ja erilaiset tavarat liittyvät oleellisesti palvelutilanteisiin. Palvelu on prosessi, joka ratkaisee asiakkaan ongelman. (Grönroos 2001, 81; Tuulaniemi 2011, 59.)

Palvelut kuluttavat vähemmän energiaa tavaroiden valmistamiseen tai hävittämiseen verrattuna. Palveluita voidaan toisin sanoen pitää ekologisina. Vähällä energialla ja kustannustehokkaasti monistaen tuotetut palvelut vastaavat myös ihmisten todellisiin tarpeisiin. Aineettomiin palveluihin voidaan lisätä tavaroita ja päinvastoin. Usein palvelutilanteeseen konkreettisen tuotteen liittäminen tukee itse palveluprosessia. (Tuulaniemi 2011, 17–20.)

Palveluiden merkitys yhteiskunnassamme kasvaa yhä enemmän ja enemmän. Ne tarjoavat muun muassa uusia ja kiinnostavia näkökulmia yritystoimintaan, uusien liiketoimintamallien hyödyntämisen mahdollisuuden sekä uusia toimintamalleja. Lisäksi sosiaaliset ja kulttuuriset muutokset tarjoavat lisää toimintatilaa palveluille. Nämä

edellä mainitut asiat ovat myös osatekijöistä siihen, että kuluttajien odotukset palveluita kohtaan nousevat jatkuvasti. (Tuulaniemi 2011, 21–23.)

2.2 Palveluiden ryhmittely

Grönroos jaottelee palvelut teoksessaan kahteen ryhmään; inhimillisyyttä ja tekniikkaa korostaviin, sekä ajoittain ja jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Inhimillisyyteen liittyvät palvelut tarvitsevat prosessiinsa niihin osallistuvia ihmisiä, kun taas teknilliset palvelut perustuvat tietotekniikkaan, automatisoituihin järjestelmiin ja muihin fyysisiin resursseihin. (Grönroos 2001, 84.)

Palvelut jaetaan myös asiakassuhteen mukaan ajoittaisiin sekä jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Ajoittaisina palveluina voidaan pitää esimerkiksi kampaamo- ja matkailupalveluita. Jatkuvasti tarjottaviin palveluihin lukeutuvat muun muassa pankkipalvelut ja tavarantoimitukset, näissä organisaation ja asiakkaan välillä on koko ajan vuorovaikutusta. Yleensä ajoittaisia palveluita tarjoavat yritykset pystyvät solmimaan asiakkaaseen pysyvämpiä ja arvokkaampia asiakassuhteita, kun taas jatkuvia palveluita tarjoavat yritykset pitävät omista asiakkaistaan kiinni, koska uusien asiakkaiden hankkiminen menetettyjen tilalle on kallista. (Grönroos 2001, 84–85.)

Palvelutalouden kehittymistä tukevat esimerkiksi talouden globalisaatio, väestörakenteen muutos, energian lisääntyvä kulutus sekä kasvava ja vaihteleva hinta, ekologiset tekijät sekä digitalisoituminen ja tekniikan kehittyminen. Myös kiina-ilmiöllä on oma osuutensa palvelutalouden kehittämisessä. Siinä teollisuutta pyritään keskittämään halpatuotantomaihin. Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on sitä suurempi, mitä kehittyneempi on talous. Suomessa palveluiden osuus on 66 % bruttokansantuotteesta, ja 70 % työtätekevistä ihmisistä palvelualalla. Nämä osuudet ovat alati kasvavia. (Tuulaniemi 2011, 21–22; Attac ry, hakupäivä 4.2.2013.)

2.3 Sisäisen viestinnän merkitys palveluille

Sisäisen viestinnän tehtäviksi on määritelty yhteisön toiminnan tukeminen, organisaation profilointi, informointi, kiinnittäminen sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Viestinnän tehtävänä on selkeyttää henkilöstölle tulevaisuuden tavoite, arvot ja keinot. Nämä kolme seikkaa ovat organisaation olemassaolon kannalta tärkeimmät. (Juholin 1999, 32.)

Yhteisön imagon rakentaminen, tuotteiden ja palveluiden viestintä sekä henkilöstön motivoiminen ovat myös sisäisen viestinnän tärkeitä osa-alueita. Sanomattakin on selvää, että jos sisäinen viestintä toimii, myös sisäiset palvelut toimivat. Viestintä tulisi nähdä työyhteisön ydinvahvuutena, jotta sen kautta voitaisiin vaikuttaa tuloksiin. (Juholin 1999, 33.)

2.4 Kempeleen kunnan ulkoiset ja sisäiset palvelut

Kuntalaisille suunnattuja palveluita ovat esimerkiksi sivistyspalvelut (koulutus, kulttuuritoimi, museot, teatterit, kansalaisopistot, kirjastot, liikuntapalvelut), terveydenhuolto, sosiaalihuolto ja -palvelut (päivähoito, vanhustenhuolto, toimeentuloturva, laitoshuolto ja asumispalvelut, vammaishuolto, päihdeongelmaistenhuolto, pakolaisten vastaanotto ja maahanmuuttajien kotiuttaminen), tekninen sektori (liikenne, tiestöt, kadut), vesi-, jäte- ja energihuolto, ympäristönsuojelu, asuntotoimi, elinkeinotoimi ja pelastustoimi. (Kempele 2012, 25.9.2012.)

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuitenkin perehtyä Kempeleen kunnan työntekijöille suunnattuihin palveluihin kuten henkilöstö-, palkka- ja taloushallinto, tietotekniikkapalvelut, toimistopalvelut. Vaikka kuntalaisille suunnatut palvelut suuntautuvatkin kunnan asukkaille ja sisäiset palvelut kunnan työntekijöille, täyttävät ne silti kaikki palveluille tyypilliset ominaispiirteet.

2.5 Kunnan ja yritystoiminnan erot sekä yhtäläisyydet

Kuntien ja yritysten välillä on sekä paljon eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä. Kuntien johtamisessa voidaan käyttää samoja metodeja kuin yritysten johtamisessa, mutta niitä tulee jalostaa huomiomaan kuntien toimintaan liittyvät erityisominaisuudet, kuten palveluiden käyttäjien vaihtoehdot, demokratiaan pohjautuva toiminta ja menestymisen mittarit. (Lauslahti 2003, 51–52.)

Merkittävimpana erona kuntien ja yritysten toiminnassa on se, että kunnat rakentavat yhteiskuntaa ja yritykset useimmiten omaa rajallista markkina-alueitaan. Muita eroja ovat muun muassa markkinat, hinnoittelu, omistajat, vaikuttamismahdollisuudet ja ohjausmekanismit. Samankaltaisuutta kuntien ja yritysten toiminnassa on erityisesti toiminnan johtamisessa. Myös asiakaslähtöisyys on kummankin toiminnan lähtökohtana ja toiminnan kehittämisen paineet yhtä suuret. Organisaatioiden rakenteet ovat samanlaiset niin kunnissa kuin yrityksissä, joten ympäristöön reagoiminen on välttämätöntä toiminnan jatkumiselle, olipa kyse taloudellisista, teknologisista tai sosiaalisista muutoksista. (Lauslahti 2003, 52–57.)

3 PALVELUN LAATU

Laadun käsitteellä ei ole yhtä ainoaa määritelmää. Sen kuvaaminen on suhteellista riippuen määrittäjän omista mielenkiinnonkohteista, arvoista, tarpeista, uskomuksista, pyrkimyksistä sekä tietenkin tarkasteltavasta laadun kohteesta. Vaikka laatua on vaikea määritellä, on sen kehittämisen vuoksi oleellista ymmärtää erilaisia määrittelytapoja sekä näkökulmia. (Oulun yliopisto 2002, hakupäivä 19.1.2013.)

Palvelun laatuun vaikuttavat pääasiassa seuraavat tekijät; palvelualttius, asiakaslähtöisyys, pätevyys, asiantuntevyys, saavutettavuus, ystävällisyys, uskottavuus, asiakkaan ymmärtäminen ja kuunteleminen, palveluympäristö, viestintäkyky, ongelmien hallintakyky ja varmuus. (Savon ammatti- ja aikuisopisto, hakupäivä 13.10.2012.)

Asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttavat asiakkaan ennako-odotukset, jotka koostuvat omista asenteista, tarpeista, kokemuksista ja mielikuvista. Ennako-odotuksia muokkaavat myös esimerkiksi muualta kuullut kokemukset ja huhut sekä mainonta ja markkinointi. Myös yrityksen imagolla on suuri vaikutus palvelun laatuun; onko yritys esimerkiksi tunnettu tai aktiivinen. Lisäksi itse palvelutapahtuma määrittelee asiakkaan lopullisen mielipiteen palvelun laadusta; saatiinko hänen ongelmaansa ratkaisu, millainen vuorovaikutus oli asiakaspalvelijan kanssa ja oliko palveluympäristö toimiva. (Ylikoski 1999, 123–125.)

Laadulle on myös määritelty ulkoisen ja sisäisen laadun käsitteet. Kaikki asiakkaan odotukset täyttävät palvelun ominaisuudet sisältyvät ulkoiseen laatuun. Sisäinen laatu kattaa yritysten sisäisten toimintojen erinomaisuuden. Tässä ajattelumallissa työtoverit nähdään sisäisinä asiakkaina. Sisäisessä laadussa työntekijöiden tulisi huomioida toiminnassaan niin sisäiset kuin ulkoisetkin asiakkaat. Hyvin hoidetulla sisäisellä toiminnalla yritys hallitsee muun muassa informaatiokatkoksista, päällekkäisistä töistä ja virheiden korjaamisesta syntyviä kustannuksia. Koska epäonnistunut palvelu vaikuttaa asiakaspalveluun, tulee yrityksen olla asiakaslähtöinen, joustava ja nopealiikkeinen. Yritysten välisessä palvelukilpailussa tulee seurata jatkuvasti omaa toimintaansa ja muuttuvaa liiketoimintaympäristöä (Mervi Veini 2012, hakupäivä 13.10.2012.)

Palvelun laatua voidaan ohjata haluttuun suuntaan ja hallita, kun palveluntarjoaja ymmärtää miten käyttäjät arvioivat palveluja. 1982 Grönroos esitteli koetun palvelun laadun käsitteen ja koetun palvelun laadun mallin. Tässä mallissa tarkastellaan kuluttajien käytöstä sekä tuotteille asetettujen odotusten vaikutusta kulutuksen jälkeen tehtyihin arviointeihin. Nämä muodostavat perustan yhä useammille palvelun laadun tutkimuksille. (Grönroos 2001, 98.)

Palvelun tuotanto- ja kulutusprosessin aikana syntyy erilaisia ominaisuuksia. Alkuperäisen koetun laadun mallin avulla johtajat ja tutkijat ovat voineet paremmin ymmärtää sitä, mistä palvelut koostuvat asiakkaiden mielestä ja mitä mieltä he ovat palvelun ominaisuuksista. Usein ajatellaan, että erityisesti tekniset asiat vaikuttavat palvelun laatuun, mutta todellisuudessa asiakkaat kiinnittävät huomiota aivan muihin asioihin ja paljon laaja-alaisemmin. Yritykset saattavat olla määrittelemättä laatua, vaikka palvelun laadun kehittäminen olisikin yrityksen tavoitteissa. Tällöin laadun kehittäminen jää tehottomaksi. (Grönroos 2001, 98–100.)

Palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset kohtaamiset ovat oleellisia laatukokemuksen kannalta. Nämä asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustilanteet määräävät toiminnallisen laadun tason. Tällaisia kohtaamisia kutsutaan totuuden hetkiksi, koska ne ovat palveluntarjoajan tilaisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Huonosti hoidetut asiakastilanteet voivat johtaa pahimmassa tapauksessa asiakkaan menettämiseen. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltava siten, että epäonnistuneita totuuden hetkiä ei pääse tapahtumaan. (Grönroos 2001, 112.)

3.1 Asiakashenkisyys

Henkilökunnan asiakashenkisyydellä on suuri rooli palvelun laatutekijänä. Mikäli henkilökunta ei palvele hyvin ja käyttäytyy kielteisesti sekä epäystävällisesti asiakasta kohtaan, vaikuttaa se negatiivisesti sekä koettuun palvelun laatuun sekä työn tuottavuuteen. Tyytymättömät asiakkaat saattavat valittaa heti taikka myöhemmin saamastaan huonosta palvelusta, mistä aiheutuu myös ylimääräistä työtä. Palveluhenkisyys puolestaan vaikuttaa myönteisesti palvelun laatuun sekä saa asiakkaat tukemaan tuottavuutta omilla toimillaan. (Grönroos 2001, 297.)

Asiakaspalvelutyössä henkilöstön tulee olla luonteeltaan kärsivällisiä. Usein joudutaan muuttamaan esimerkiksi aikatauluja ja työjärjestystä vaihtelevien tilanteiden mukaan tai vastaanottamaan ikävää palautetta, jossa kärsivällisyyttä koetellaan. Asiakaspalvelijan tulee olla myös vastuullinen. Näin ollen hän uskaltaa tarttua toimeen ja selvittää asioita sekä ymmärtää sen, ettei vastuuta voi siirtää toiselle. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 18.)

Asiakaskohtaamisessa on tärkeää muistaa ystävällinen tervehtiminen ja katsekontakti. Vääränlaisella katsekontaktilla voi torjua asiakkaan sekä luoda vaikutelman kiireestä. Hyvä asiakaspalvelija on helposti lähestyttävä, luotettava ja asiantunteva sekä aina valmiina palvelemaan asiakasta. Ulkonäöltään ja vaatetukseltaan hän on asiallisen ja siistin näköinen. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 22–23.)

3.2 Palvelu puhelimessa

Asiakkaat joutuvat usein soittamaan yritykseen mieltänsä askarruttavien asioiden takia. Puheluun vastattaessa vastaajan tulee kertoa yrityksen nimi, osasto ja oma nimensä. Näin ollen asiakas saa selville, onko hän soittanut oikealle henkilölle. Jos puhelua joudutaan siirtämään, tulee asiakkaalle selventää miksi ja minkä niminen henkilö vastaa hänen asiaansa. Tämä siksi, että asiakas ei välttämättä tunne yrityksen sisäistä työnjakoa. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 51.)

Vaikka asiakas ei näe vastaajan ilmeitä ja eleitä, välittyvät äänen sävy ja viestin sisältö hänelle puhelimen välityksellä hyvin. Puhelimessa tulisi asioida samoin kuin kasvotusten ja täten äänen ja sen sävyn tulee olla ystävällinen ja ammatillinen. Asiakasta tulee kuunnella tarkkaavaisesti ja ilmaista olevansa kiinnostunut sekä kuulolla asiasta. Työntekijän on muistettava, että hän edustaa työpaikkaansa myös puhelimessa. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 52.)

3.3 Laatuyritykset

Laatuyrityksessä asiakas on keskeisessä roolissa, joka antaa lopullisen arvion yrityksen toiminnasta. Asiakas nähdään laajana käsitteenä, jossa asiakasketju on pitkä. Joissain yrityksissä se voi kattaa alkutuotannon tekijöistä loppukäyttäjään asti. Eri asiakassegmenttien huomioiminen takaa menestymisen markkinoilla. Yrityksen johdolla on merkittävä rooli laadun kehittämisessä. Laatuyrityksessä laatu työtä ei ole delegoitu erikseen laatu päällikölle, vaan yrityksen johto osallistuu itse näkyvästi kehittämistyöhön toimien esimerkkinä. Yrityksen perusarvot toimivat pohjana tavoitteille ja strategioille. (Lecklin 1997, 26–28.)

Henkilöstön kehittäminen on tärkeää laadun takaamiseksi. Henkilöstön tulisi olla motivoitunutta ja koulutettua toimimaan työyhteisönsä parhaaksi. Henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa työtyytyväisyys ja avoin ilmapiiri. Asiakaspalvelutehtäviin tulisi valita niihin parhaiten soveltuvat henkilöt, jotta asiakaspalvelun laatu olisi paras mahdollinen. (Lecklin 1997, 28–29.)

Oleellista laadukkaassa yritystoiminnassa on nopea reagointikyky muutoksiin. Kilpailukykyyn vaikuttaa positiivisesti tuotekehitys-, tuotanto- ja toimitusprosessien nopeuttaminen. Menestyvä yritys luo itselleen selviä visioita tulevaisuudesta ja rakentaa sen mukaan toimintasuunnitelmia. Laatu yritys hallitsee myös yhteistyön niin sisäisiin kuin ulkoisiin sidosryhmiin. (Lecklin 1997, 29.)

Laatu yritys suunnittelee toimintojaan. Näin mahdollisia virheitä ja ongelmia pyritään ennakoimaan ja poistamaan ennen asiakaskontakteja. Tulostavoitteiden lisäksi yritys asettaa tavoitteita myös asiakkaiden, henkilöstön, yhteiskunnan ja yhteistyökumppaneiden suhteen. Laatu työ vaatii jatkuvaa kehittämistä ja parantamista, joka voidaan varmistaa esimerkiksi palautejärjestelmien, menetelmien arvioinnin, kehittämisen ja ulkopuolisen maailman seuraamisella. (Lecklin 1997, 30–31.)

Kun yritys aloittaa laatu toiminnan kehittämisprosessin, tulisi johdon ensimmäisenä miettiä, miksi yrityksen tulee panostaa laatuun, mitä se haluaa saavuttaa ja millä aikavälillä. Asiakastytyväisyyden ja suorituskyvyn nostaminen sekä yrityksen menestyksen varmistaminen ovat yleisiä tavoitteita. Ennen kehityksen aloittamista

yritys laatii liiketoiminnan ja laatutilanteen kartoituksen. Tässä selvennetään muun muassa yrityksen liikeidea, asiakkaat, sidosryhmät, kilpailijat ja tulevaisuuden näkymät sekä asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaan, henkilöstön työtyytyväisyys ja käynnissä olevat laatuhankeet. Laatu toiminta voi kuitenkin epäonnistua, mikäli yrityksen johto ei sitoudu hankkeeseen tarpeeksi, ajoitus on väärä, koulutus ja harjoittelu ovat suunnittelemattomia sekä lyhyeltä tähtäykseltä puuttuu tulos. (Lecklin 1997, 55–60.)

3.4 Laatujohtaminen

Laatujohtaminen on suomennos englannin kielen sanoista Total Quality Management. Quality viittaa laatuun ja samalla myös asiakaslähtöisyyteen sekä asiakkaiden ensisijaisuuteen laadun määrittäjinä. Total Quality tarkoittaa, että kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan mukaan laadun kehittämisprosessiin. Management puolestaan merkitsee johtamismallia ja korostaa täten myös johdon sitoutumisen keskeisyyttä laadun kehityksessä. Laatujohtamista pidetään prosessina, joka pyrkii laadulliseen virheettömyyteen kaikissa organisaation toiminnoissa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 27–28.)

Laatujohtaminen on kiteytetty julkisen sektorin organisaatioiden osalta neljään elementtiin: asiakaspalautteen hyödyntäminen, tuloksellisuuden mittaaminen, jatkuvan kehityksen tavoittelu ja työntekijöiden osallistumisen edistäminen. Julkisella sektorilla laatujohtaminen nähdään pitkän aikavälin prosessina, johon kuuluu henkilöstön uudelleen koulutusta, pelon ilmapiirin vaimentamista työpaikoilla sekä yhteistyössä toteutuvaa johtamista ja innovaatiotyöskentelyä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 114.)

3.5 Laatuikäsitteen muuttuminen

Ajan saatossa laatuikäsitteet ovat muuttuneet huomattavasti ja eri kulttuureissa laatuvaatimukset ovat toisiinsa verrattuna erilaisia. Teknisellä kehityksellä on suuri vaikutus näihin eroihin ja muutoksiin. Lisäksi mukavuudenhaluisuus sekä elämäntapoihin ja kauneuskäsitteisiin liittyvät asiat vaikuttavat. Tekniikan kehittyminen

parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua, käytännöllisyyttä ja mukavuutta pidetään laadun merkinä. (Matti Voutilainen 2004, hakupäivä 15.11.2012.)

Palvelujen laatutasoille määritellään toimintakriteerit, jotta tiedetään mitä myydään ja asiakas tietää mitä ostaa. Organisaatioissa kaikki toimintaohjeet voidaan koota laatukäsikirjaksi. Mikäli laatukäsikirjaan lisätään myös muut toimintaohjeet, kutsutaan sitä laatujärjestelmäksi. (Matti Voutilainen 2004, hakupäivä 15.11.2012.)

4 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

4.1 Asiakas-käsite ja sisäinen asiakkuus

Laatuajattelussa asiakas nähdään laajana käsitteenä. Asiakassuhde käsittää asiakkaan kontaktin yritykseen monella tapaa. Se on kontaktia henkilöön, tuotteeseen, toimipaikkaan, järjestelmiin ja myös lähetettyjä mainoksia. Asiakkaat voivat olla joko suorassa ja epäsuorassa yhteydessä yritykseen. Suora asiakas on suorassa yhteydessä yrityksen myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstöön, kun taas epäsuora asiakas on yleensä suoran asiakkaan asiakas. Esimerkkinä tukkuliikkeet, joiden suoria asiakkaita eri yritykset ovat ja näiden yritysten asiakkaat ovat epäsuoria asiakkaita tukkuliikkeille. (Lecklin 2002, 89–90.)

Suoran ja epäsuoran asiakkuuden lisäksi asiakkaat jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin asiakkaisiin. Ulkoinen asiakas tulee yrityksen ulkopuolelta ja on yrityksen lopullinen rahoittaja. Sisäisiin asiakkaisiin lukeutuvat työyhteisön jäsenet: työkaverit, esimies ja alaiset. Sisäisiksi asiakkaita voidaan luokitella myös kumppanuuden tasolla olevat ulkoiset yhteistyötahot. (Lecklin 2002, 90-91; Anondo Oy 2010, hakupäivä 19.1.2013.)

Sisäisiin asiakkaisiin pätevät samat lainalaisuudet palvelun ja yhteistyön suhteen kuin ulkoisiin asiakkaisiin. Toimiva yhteistyö vaatii vuorovaikutusta, aktiivisuutta ja palautteen antamista puolin ja toisin. Henkilöstön on tärkeää tunnistaa sisäiset asiakkaat ja muut merkittävät sidosryhmät sekä tietää heidän odotuksistaan henkilöstön toimintaa kohtaan. (Anondo Oy 2010, hakupäivä 19.1.2013.)

Huolehtimalla sisäisestä asiakkuudesta, yritys saavuttaa toiminnan tehostumista, ilmapiirin paranemista ja kulujen pienenemistä. Yleensä pahimmat ilmapiiri-ongelmat sijaitsevat eri osastojen tai työvaiheiden välillä, mikäli yhteistyön onnistumiselle ei ole mahdollisuuksia. (Kookas Inc 2012, hakupäivä 19.1.2013).

Sisäisessä asiakkuudessa asiakkaat ovat kiinteitä. Sisäiset asiakkaat eivät voi kilpailuttaa palveluja eikä palveluja tarjoava toiminto voi hankkia asiakkaita muualta. Ongelmana sisäisessä asiakkuudessa saattaa olla vaikeasti hallittava ja epätasapainoinen

asiakassuhde, sillä kummallakaan osapuolella ei ole mahdollisuutta muihin vaihtoehtoihin. Joissain yrityksissä saatetaan myös pitää sisäistä asiakkuutta vähäpätöisempänä kuin varsinaisia asiakkaita, jolloin sisäisten asiakkaiden asiakastyytyväisyydellä nähdään harvoin olevan merkitystä eikä heille koeta olevan tärkeää luoda tarpeeksi hyviä asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 125.)

4.2 Asiakkaan odotukset ja totuuden hetki

Ennen yrityksen kanssa asioimistaan asiakas muodostaa tuotteista tai palveluista odotuksia. Odotuksiin vaikuttavat yrityksen imago, asiakkaan aiemmat kokemukset, muilta kuullut kokemukset, tarpeet ja yrityksen kilpailijat. Yrityksen pyrkiessä asiakastyytyväisyyteen, tulee sen täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakkaan ja yrityksen henkilöstön ensikohtaamista kutsutaankin totuuden hetkeksi, sillä se määrittelee asiakkaan mielipiteen ja käsityksen yrityksen palveluista jatkossa. Jos totuuden hetki epäonnistuu, tarvitaan sen korjaamiseksi jatkossa useita positiivisia asiakaskohtaamisia. (Lecklin 2002, 102–104.)

4.3 Asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys

Menestyvän yrityksen perusta on tyytyväiset asiakkaat. Asiakas toimii myös yrityksen toiminnan lopullisena arviojana. Asiakastyytyväisyys koostuu asiakkaan näkemyksestä, kokemuksesta ja tyytyväisyydestä yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Näitä ovat palvelun laatuhiinkin vaikuttavat tekijät kuten asiakaspalvelu, myynti, jälkipalvelut, myynninedistäminen, sopimus- ja maksuehdot sekä henkilökunnan ammattitaito. (Lecklin 2002, 117–118.)

Tyytyväisten asiakkaiden lisäksi on luonnollisesti olemassa myös tyytymättömiä asiakkaita. Tyytymättömät asiakkaat antavat laadun kehittämislle yhtä paljon kuin tyytyväisetkin asiakkaat, joskin he ovat riskiryhmä yrityksen toiminnalle. Tyytymättömät asiakkaat kääntyvät helposti kilpailijan puoleen ja kertovat negatiivisista kokemuksistaan eteenpäin, joka vaikuttaa helposti uusien asiakkaiden odotuksiin ja epäilyksiin. Tähän pätee 3/11-sääntö, jonka mukaan asiakas kertoo

positiivisesta kokemuksesta noin 3 muulle henkilölle ja negatiivisesta kokemuksesta 11 henkilölle. Asiakastyytyväisyysmittauksissa tulisi tarttua näihin epäkohtiin, joiden huomataan aiheuttavan asiakkaiden keskuudessa tyytymättömyyttä ja tehdä kaikkensa parantaakseen tilannetta myönteisempään suuntaan. (Lecklin 2002, 127; Länsi-Uudenmaan aikuisopisto, hakupäivä 15.1.2013.)

4.4 Asiakastyytyväisyysjohtaminen

Asiakastyytyväisyysjohtaminen on johtamisen ja markkinoinnin uudenlaista ja täsmällistä määrittelyä. Käytännössä asiakastyytyväisyysjohtaminen koostuu seuraavista asioista: palvelun laatu, mielikuvamarkkinointi, sisäinen markkinointi, laatumittaukset, tietokantamarkkinointi ja asiakassuhdemarkkinointi. (Rope & Pöllänen 1995, 22–23.)

Välttämättömiä asiakastyytyväisyysjohtamiselle ovat asiakastyytyväisyyden mittaussystematiikka, asiakastietokanta ja kehittynyt johtamiskulttuuri. Asiakastyytyväisyys ja/tai -tyytymättömyys sekä sen kohteet saadaan selville asiakastyytyväisyyden mittaamisella. Asiakastietokannan avulla parannetaan asiakastuntemusta sekä kehitetään asiakassuhdetta. Kehittyneen johtamiskulttuurin avulla voidaan kehittää liiketoimintaa asiakaspalautteen mukaisesti. (Rope & Pöllänen 1995, 50–51.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisessa hyödynnetään asiakaspalautteita toiminnan kehittämisessä. Tässä kehittämistyössä käytetään laatujohtamista, sisäisen markkinoinnin keinoja ja syvennetään asiakassuhteita mielikuvamarkkinoinnin avulla. Tämän määrittelyn perusteella asiakastyytyväisyysjohtaminen on sekä johtamis- että markkinointijärjestelmä. Tavoitteena voidaan pitää toiminnan laadullista ja liiketoiminnallista parantamista sekä markkinoinnin tuloksellisuuden lisäämistä. (Rope & Pöllänen 1995, 52–53.)

4.4.1 Asiakas-kenttä

Asiakas, tyytyväisyys ja johtaminen ovat peruselementit, jotka määrittelevät sananmukaisestikin asiakastyytyväisyysjohtamista. Asiakas oletetaan perinteisesti henkilöksi, yritykseksi tai muuksi organisaatioksi, johon on muodostettu asiakassuhde. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakas on kuka tahansa, kenen kanssa yritys on ollut tekemisissä. Oleellista on kuitenkin, ettei asiakkaan ole välttämätöntä olla kontaktissa yritykseen tai olla asiakassuhteessa muodostaakseen oman mielipiteen asiakastyytyväisyydestä. Esimerkkinä Rope ja Pöllänen mainitsevat suoramarkkinointikirjeen, jonka avulla asiakas on tilannut tuotteita itselleen. Posti on kuitenkin hukannut tilauskaavakkeen, ja yritys ei sitä ole koskaan saanut, joten tuotteiden toimittamista ei ole tapahtunut. Täten asiakas muodostaa negatiivisia käsityksiä yrityksestä. (Rope & Pöllänen 1995, 26–27.)

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat asiakaspalvelu ja myyntihenkilöstö, tuotekontaktit (kuinka tuote kestää ja toimii), toimipaikan sisustus ja toimivuus sekä tukijärjestelmäkontaktit (atk-järjestelmät, puhelin- ja tilausjärjestelmät, laskutus ja suoramainonta). Näistä asiakas muodostaa ensin odotuksia ja asiakastilanteen jälkeen kokemuksia. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen tarvitsee aina kontaktin. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa ei ole oleellista, onko asiakas kuluttaja tai organisaation jäsen. (Rope & Pöllänen 1995, 28.)

4.4.2 Tyytyväisyys-kenttä

Tyytyväinen-tyytymätön-ulottuvuus on tyytyväisyys-sanan taustalla. Tyytyväisyys muodostuu siis asiakkaan odotuksista ja kokemuksista. Odotukset toimivat lähtökohtana ja vertailuperustana kokemuksille. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa tarkoituksena on vaikuttaa niin odotuksiin kuin kokemuksiin. Asiakkaan odotukset voidaan jaotella kolmeen osaan: ihanne-, ennakko- ja minimiodotuksiin. Ihanneodotukset heijastavat asiakkaan omia arvomaailman toiveita yrityksen toiminnasta tai tuotteista. Ihanneodotuksissa tulee huomioida, että jokaisella ihmisellä on erilaiset odotukset. Odotuksiin puolestaan vaikuttavat yksilölliset tarpeet ja ostomotiivit. (Rope & Pöllänen 1995, 29–30.)

Ennako-odotukset käsittävät henkilön mielikuvan yrityksestä, palvelusta tai tuotteesta. Asiakkaan mielikuvat rakentuvat muun muassa markkinointiviestinnästä, omista ja muiden kokemuksista, julkisuudesta sekä yrityksen imagosta. Asiakastytyväisyysjohtamisessa näitä mielikuvia voidaan käyttää hyväksi mielikuvamarkkinoinnissa, jossa asiakkaalle pyritään luomaan mahdollisimman positiivinen mielikuva yrityksestä, palvelusta tai tuotteesta. Näin ollen yritys saa kilpailuedun kilpailijoihinsa verrattuna sekä hyvän perustan pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. (Rope & Pöllänen 1995, 31–34.)

Asiakkaan asettamaa vähimmäistasoa yrityksen toiminnalle, voidaan kutsua minimiodotukseksi. Minimiodotuksiin vaikuttavat asiakkaan omat taustat ja ominaisuudet, tilannekohtaisuus, toimialakohtaisuus ja yrityskohtaisuus. Mikäli yritys ei kykene täyttämään asiakkaan minimiodotuksia, saattaa asiakassuhde pahimmassa tapauksessa katketa lopullisesti. (Rope & Pöllänen 1995, 35–38.)

4.4.3 Johtamisen kenttä

Johtamista tarkastellaan yleensä ihmisten ja liiketoiminnan johtamisen näkökulmista. Asiakastytyväisyysjohtaminen ei kuitenkaan ole kummankaan johtamislohkon alalaji, vaan se on näkökulma toteuttaa näitä johtamislohkoja. Asiakastytyväisyysjohtamisessa on piirteitä useista eri johtamislajeista. Siinä yhdistyvät tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen, tilannejohtaminen, palvelujohtaminen sekä laatujohtaminen. Näiden keskeisimpiä piirteitä ovat tavoitteellisuus, kehityskeskustelut, seuranta, liiketoiminnan tavoitteellisuus, sisäinen markkinointi ja kokonaislaadun toteuttamisen näkökulma. (Rope & Pöllänen 1995, 46–48.)

Asiakastytyväisyysjohtamisessa keskeistä on, että johtamisen tulee olla asiakaskeskeistä niin kuin myös yrityksen toiminnan. Ideana on, että johtaminen kattaa kaikki osa-alueet liiketoiminnasta, sillä kaikki tekemiset yrityksessä näkyvät asiakkaille joka välittömästi tai välillisesti ja täten vaikuttavat myös asiakastytyväisyyteen. Asiakastytyväisyysjohtamisella ei kuitenkaan pyritä korvaamaan tai poistamaan muita yrityksen operatiivisia johtamisoppeja. (Rope & Pöllänen 1995, 49–50.)

4.5 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakastyytyväisyyttä voidaan tutkia asiakastyytyväisyystutkimusten ja suoran palautteen-järjestelmän avulla. Asiakastyytyväisyyskyselyt tapahtuvat yleensä sähköpostitse, erilaisina sähköisinä linkkeinä esimerkiksi verkkosivuilla ja paperiversioilla. Suoran palautteen järjestelmässä käytetään hyödyksi puhelimia, palautekortteja ja haastatteluja, näin yritys saa nopeasti tarvitsemansa tiedon itselleen. Nykyään myös useilla yrityksillä on käytössään elektroninen asiakaspalautejärjestelmä, josta valita mielestään palvelua vastaavan hymynaaman iloisesta surulliseen lähtiessään liikkeestä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan tutkia asteikoilla, monivalinta- ja avokysymyksillä. Kyselyssä on hyvä selvittää asiakkaan odotustasoa (mielikuvat), kokemuksia ja palvelun tai tuotteen ominaisuuksiin liittyvää tyytyväisyyttä. (Rope & Pöllänen 1995, 56–57, 90–93.)

Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisessa lähdetään liikkeelle tutkittavan kohteen yksilöinnistä. Lisäksi on pohdittava kuinka kyselyn tuloksia aiotaan hyödyntää. Kyselyn mittaustavan suunnittelussa on otettava huomioon kuinka usein kyselyä toistetaan, kohdehenkilöiden valinta, mittauskohteet, mittaustarkkuus ja tekniikka. Tämän vaiheen jälkeen muodostetaan ja testataan kysymykset sekä rakennetaan kyselykokonaisuus. Kyselyn toteuttamisen jälkeen vastaukset analysoidaan ja tuloksia hyödynnetään käytännössä. Palautteen avulla tehtyä kehitystyötä seurataan ja sille luodaan mahdolliset jatkokehitystoimenpiteet. Asiakastyytyväisyyskyselyssä tulee huomioida reliabiliteetti, joka tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta. Tulosten luotettavuutta heikentää muun muassa liian pieni otoskoko, suuri vastaamattomien määrä, kysymysten epäselvä muotoilu ja väärä tutkimusajankohta. (Rope & Pöllänen 1995, 60, 83.)

5 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Toimiva yhteistyö sekä asiakkaiden että tuottajatiimin keskuudessa on edellytyksenä hyvälle palvelulle, asiakkuudesta huolehtimiselle ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämiselle. Oppiva organisaatio on ainoa tehokas tapa vastata palveluiden kehittämisen haasteisiin. Työyhteisön tulisi opetella itse reagoimaan asiakkaiden vaatimiin muutoksiin sekä oppia omasta ja asiakkaan toiminnasta. Kehitystyössä avainsanoina toimivat avoimuus, innovatiivisuus, aitous, vilpittömyys, empaattisuus, tehokkuus, ammattitaitoisuus, joutavuus sekä rohkeus käsitellä ja kohdata ristiriitoja. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Tämä edellyttää yritykseltä organisaation sisäistä yhteistyötä ja organisaatio-oppimista, jotta pystyttäisiin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. (Rissanen 2005, 96–97;112.)

5.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on vallannut alaa perinteiseltä palvelujen kehittämiseltä. Siinä myös käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Palvelumuotoilun avulla organisaatio havaitsee palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoi uusia palveluita ja kehittää jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu yhdistää muotoilusta tutut toimintatavat perinteisiin palveluiden kehityksen menetelmiin. Sitä voidaan pitää tapana yhdistää vanhoja asioita uusiin ja se yhdistää niin käyttäjien tarpeet ja odotukset kuin palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi. Visualisoinnin ja hahmomallien avulla palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi. (Tuulaniemi 2011, 24–25.)

Koska asiakas on aina osa palvelutapahtumaa, voidaan palvelumuotoilun yhteydessä puhua asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas muodostaa jokaisesta palvelutapahtumasta kokemuksensa uudestaan, sillä ne ovat joka kerta erilaisia ja yksilöllisiä. Palvelumuotoilu keskittyy optimoimaan palveluprosessin, työtavat, tilat ja vuorovaikutuksen sekä poistamaan palvelutilannetta häiritsevät asiat siten, että asiakkaalle jäisi palvelusta mahdollisimman positiivinen mielikuva. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Palvelumuotoilun ideana on se, että paremmat palvelut johtavat asiakasuskollisuuteen. Useimmat ihmiset ovat valmiita maksamaan enemmän paremmista palveluista niin kertahankintana kuin jatkuvina ostoina. Palvelumuotoilulle ei kuitenkaan ole tarkkaa määritelmää. Palvelumuotoilua voidaan pitää yleisenä ajattelutapana, prosessina ja työkaluvalikoimana, joka pohjautuu useisiin eri osaamisalueisiin. Näissä osaamisalueissa yhdistyvät muotoilu, insinööritieteet, johtaminen ja yhteiskuntatiede. Se on yhteinen kieli menestyvien palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 29; 60.)

Mikäli yrityksen palvelut ovat tehottomia tai ne eivät tuota asiakastyytyväisyyttä, on palvelumuotoilu ratkaisu palveluiden uudelleen innovointiin. Lisäksi sitä voi hyödyntää palveluiden lisäämiseen niissä yrityksissä, jotka eivät aiemmin ole tarjonneet palveluja, mutta haluavat niitä tuoda tarjontaansa. Palvelumuotoilu sopii palveluiden innovoimiseen, kokemuksien tuottamiseen ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta huolehtimiseen. (Tuulaniemi 2011, 61.)

Kehitettyjä ideoita voidaan testata käytännössä näyttelemällä palvelutilanteita tai käyttäjät voivat testata parannettua palveluideaa digitaalisena prototyypinä. Asiakas on hyvin keskeisessä roolissa palveluiden suunnittelussa palvelumuotoiluprosessin aikana, Yhteissuunnittelu asiakkaan kanssa mahdollistaa sen, että asiakas voi rakentaa itselleen mieleisen palvelukokemuksensa yhdessä organisaation kanssa. (Miettinen 2011, 21–25)

Käyttäjätietoa voidaan kerätä esimerkiksi erilaisten kyselyiden, markkinatutkimusten ja kohderyhmätutkimusten avulla. Nämä menetelmät tuottavat mitattavaa ja määrällistä aineistoa. Videodokumentoinnin avulla voidaan havainnoida, kuinka tuotteen tai palvelun käyttö tapahtuu vaihe vaiheelta. Lisäksi käytössä on vielä innovatiivisina menetelminä pidetyt suunnittelupajat, jossa käyttäjät voivat osallistua esimerkiksi mallin rakentamiseen tai palvelun suunnitteluun. (Miettinen 2011, 63–65.)

5.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi alkaa luonnollisesti määrittelemällä yrityksen tarpeet ja tavoitteet kehitystyölle. Tämän vaiheen jälkeen alkaa esitutkimusvaihe, jossa selvitetään nykytila, tavoitteet sekä analysoidaan palveluntuottajan toimintaympäristö.

Esitutkimusvaiheesta siirrytään tutkimusvaiheeseen, jossa asiakasymmärryksellä on suuri rooli. Organisaation on selvitettävä asiakkaidensa sekä palveluhenkilökunnan tarpeet, toiveet, arvot, odotukset sekä toiminnan motiivit. (Tuulaniemi 2011, 130–131.)

Suunnitteluvaiheessa hyödynnetään edellä mainittuja asioita palveluiden ideoinnissa sekä prototyyppien testaamisessa. Kun palvelumuotoiltu palvelu on valmis, se viedään käytäntöön pilottivaiheen testaukseen asiakkaiden arvioitavaksi. Kun palvelu lanseerataan käyttöön, siitä tehdään palvelukuvaus palveluun liittyville osapuolille, jotta heille jää ymmärrys siitä, mitä resursseja palvelun toteuttaminen vaatii. Palvelun käyttöönoton jälkeen huolehditaan, että sitä pyritään kehittämään jatkuvasti esimerkiksi asiakasarvioiden ja liiketoiminta-arvioiden perusteella. (Tuulaniemi 2011, 130–131.)

5.3 Henkilöstön kehittäminen

Hyvä johtaminen, tekniikka ja toimivat prosessit eivät takaa yrityksen toiminnalle laatua, vaan niiden takana on aina inhimillisiä tekijöitä. Laadun toiminnalle takaa motivoituneet, koulutetut ja työhönsä harjaantuneet ihmiset. Edellytykset laadukkaalle toiminnalle ovat vähäiset, mikäli henkilöstöä pidetään itsestään selvänä ja kustannustekijänä. (Lecklin 2002, 235.)

Laadun parantamisen edellytyksenä on, että vanhoista käytännöistä ja tottumuksista irtaannuttaisiin. Henkilöstön tulee tuntea ja sisäistää yrityksen laatupolitiikka. Heidän tulee myös ymmärtää, millä tavoin heidän oma työnsä on osa kokonaisuutta, ja miten he voivat omalla panoksellaan parantaa laatua. Virheitä ei kuitenkaan voida aina täysin välttää, mutta laatu onkin virheistä oppimista ja kehittymistä. (Lecklin 2002, 236–237.)

Laatuyrityksissä henkilöstösuunnittelu tukee liiketoimintatavoitteiden saavuttamista ja sillä voidaan vaikuttaa toiminnan ja työntekijän henkilökohtaisen laadun parantamiseen. Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat esimerkiksi henkilöstön valinta, osaaminen ja pätevyys, koulutus, eteneminen, yhteistoiminta, motivointi, työolosuhteet, työtyytyväisyys ja terveydenhuolto. (Lecklin 2002, 237–238.)

Organisaatorakenteen tulisi antaa henkilöstölle mahdollisuus joustavaan toimintaan ja itsenäiseen vastuunottoon. Tätä kutsutaan itseohjautuvaksi toiminnaksi. Siihen liittyy myös oleellisesti vastuun ja valtuuksien antaminen, joka toimii omalta osaltaan myös isona motivaatiotekijänä. Jos työntekijälle annetaan valtuudet tehdä päätöksiä riittävän ammattitaitonsa nojalla, nopeuttaa ja tehostaa se organisaation toimintaa huomattavasti. Väärien päätösten riskit minimoidaan henkilöstön valinnalla, koulutuksella, motivoinnilla ja valvonnalla. (Lecklin 2002, 238–239.)

Yrityksen sisäinen kommunikaatio on tärkeässä roolissa henkilöstön kehittämisen kannalta. Henkilöstön tulee tietää omien tehtäviensä lisäksi, keitä yrityksen asiakkaat ovat, miten oma työpanos vaikuttaa asiakkuuden lopputulokseen, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, tulokset sekä laatupolitiikka. Kommunikointia voidaan edistää esimerkiksi tiedotustilaisuuksilla, ryhmäkokouksilla, sähköpostilla, ilmoitustauluilla ja henkilöstölle tarkoitetun sisäisten Internet-sivustojen avulla. Kehityskeskustelut puolestaan mahdollistavat molemminpuolisen palautteenannon alaisen ja esimiehen välillä. (Lecklin 2002, 240.)

5.4 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on erittäin merkittävä laatutekijä. Huippusuorituksia tarjoaa ainoastaan motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö. Työtyytyväisyyttä voidaan mitata aika ajoin tehtävillä tutkimuksilla. Työtymättömyyttä työtä kohtaan voi aiheuttaa muun muassa työajat, palkka, välit työtovereihin, esimiehet ja yrityspolitiikka. Työtyytyväisyyttä sen sijaan saa aikaan esimerkiksi vastuu, tunnustuksen saaminen, uralla eteneminen, saavutukset, palkitseminen ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen työsssänsä. (Lecklin 2002, 254; Jokela 2006, hakupäivä 14.12.2012.)

Henkilöstön ja esimiesten välinen toimiva viestintä on myös yksi työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Työtyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi palkan, työsuhte-etujen, etenemismahdollisuuksien, työn jatkuvuuden ja erilaisten työtyytyväisyyskyselyiden kautta. (Juholin 1999, 72.)

5.5 Asiakastyytyväisyys laadun kehittämisen perustana

Yrityksen tulee pyrkiä toiminnassaan sellaiseen laatuun, joka takaa asiakastyytyväisyyden asiakaskontakteissa. Laatujohtamisella tulisikin vaikuttaa kaikkiin niihin osatekijöihin, jotka muodostavat asiakkaan kokemuksen laadusta. Laadun kehittämisessä käytetään hyväksi asiakasryhmän ihanneodotuksia palvelutilanteesta. (Rope & Pöllänen 1995, 172–173.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisen laadussa ei tärkeintä ole kokonaislaatu, vaan oleellisena pidetään pieniä yksityiskohtia, joista se koostuu. Näiden yksityiskohtien toteutuminen/toteutumattomuus ovat ratkaisevia tekijöitä asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Omassa opinnäytetyöaiheessani nämä yksityiskohdat ovat esimerkiksi henkilöstön tavoitettavuus, palvelun nopeus, toimitilat ja ilmapiiri. (Rope & Pöllänen 1995, 173–175.)

5.6 Sisäinen markkinointi

Yrityksessä voidaan hyödyntää sisäistä markkinointia asiakastyytyväisyysjohtamisen apuvälineenä. Siinä henkilöstölle varmistetaan niin liikeideatietoisuus kuin asiakastyytyväisyystavoitteet. Henkilöstölle on hyvä tiedottaa myös asiakastyytyväisyyspalautteet sekä niiden toiminnalliset vaikutukset. Koulutuksessa painopiste on palveluosaamisessa, jolla on erittäin suuri merkitys asiakastyytyväisyydelle. (Rope & Pöllänen 1995, 215.)

Yhteishengen luomisella ja parantamisella on myös suuri merkitys asiakastyytyväisyyden osalta. Me-henki vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja se näkyy asiakkaalle niin hyvässä kuin pahassa. Yhteishenkeä voidaan kohottaa esimerkiksi erilaisilla yhteisillä tilaisuuksilla, tapahtumilla ja illanvietoilla. (Rope & Pöllänen 1995, 217.)

Suhdenäkökulmasta sisäisen markkinoinnin ajatuksena on luoda organisaatioon kuuluvien henkilöiden välille suhteet asemasta riippumatta. Suhteita tulee parantaa ja ylläpitää siten, että henkilöstöllä on motivaatiota palvella asiakaskeskeisesti ja

palveluhenkisesti sekä ulkoisia, että sisäisiä asiakkaita. Henkilöstön välisiä suhteita luodaan, kun henkilöstö kokee luottavansa toisiinsa. Sisäisen markkinoinnin suhdepainotteisena tavoitteena voidaan pitää myös sitä, että hyviä työntekijöitä yritetään saada pysymään yrityksessä. Sillä varmistetaan myös sisäisten palveluiden asiakaskeskeisyys. (Grönroos 2001, 439.)

6 KEMPELEEN KUNNAN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSelyn ANALYSOINTI

Syksyllä 2012 toteutimme sisäisen asiakastyytyväisyyskyselyn toimeksiantajalleni Kempeleen kunnalle. Kyselyn tarkoituksena on tutkia Kempeleen kunnan sisäisten palveluiden laatua sisäisten asiakkaiden näkökulmasta. Tutkittavat palvelut eli palkanlaskenta, henkilöstö- ja taloushallinto, tietotekniikka- ja toimistopalvelut sijaitsevat kunnan tukipalvelukeskuksessa. Lisäksi tutkimuksessa oli omat osionsa koskien tiedottamista ja toimistotarvikkeiden välitystä, jotka ovat myös tukipalvelukeskuksen alaisuuteen kuuluvia palveluita.

Asiakastyytyväisyyskyselyn pohjana käytin vanhaa asiakastyytyväisyyskyselyä vuodelta 2007, jonka muokkasin ajantasaiseksi ja mahdollisimman monet laatutekijät huomioonottavaksi. Kyselyssä oli asteikolla 1–5 arvioitavia laadullisia tekijöitä jokaisesta palvelusta, jossa 1 oli huono, 2 = välttävä, 3 = hyvä, 4 = kiitettävä ja 5 = erinomainen. Lisäksi oli palveluiden kehittämiseen liittyvä avokysymys, johon vastaajat saivat halutessaan jättää omia mielipiteitään ja kehitysideoita. Kyselyyn vastasi yhteensä 191 henkilöä. Tämä määrä ei kata kaikkia Kempeleen kunnan työntekijöitä, mutta antaa erittäin hyvän kokonaiskuvan tutkittavien palveluiden laadusta ja mahdollisesti kehitettävistä kohteista. Jokaisen palvelun kohdalla vastaaja vastasi käyttäkö palvelua vai ei. Mikäli vastaus oli kieltävä, pääsi hän siirtymään seuraavaa palvelua koskeviin kysymyksiin.

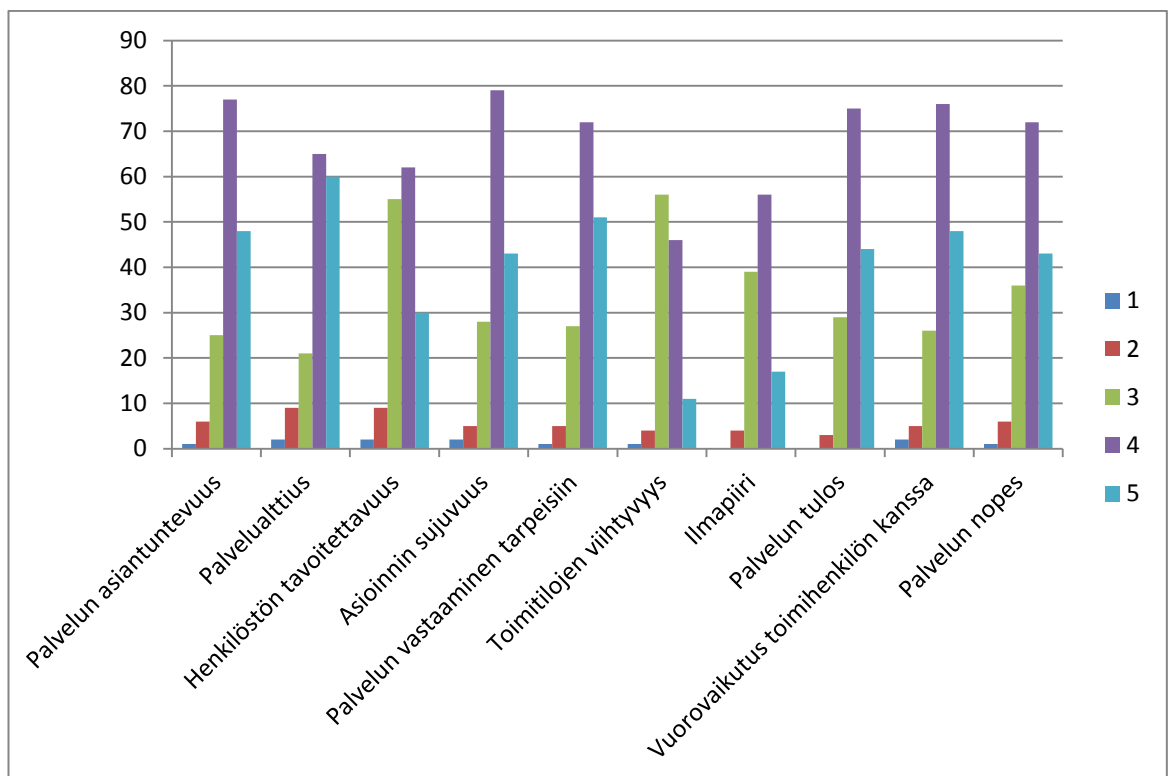
Palveluiden laatutekijöihin liittyvissä kohdissa vastaajamäärät vaihtelivat johtuen paperisista kyselyversioista. Niissä osa oli jättänyt vastaamatta joihinkin kohtiin. Lisäksi vaihtelua aiheutti se, että kaikki vastaajat eivät olleet asioineet toimipisteissä henkilökohtaisesti, joten he eivät olleet osanneet vastata esimerkiksi ilmapiiriä ja toimitilojen viihtyisyyttä koskeviin kysymyksiin. Tämä kävi ilmi kirjallisista vastauksista.

Asiakastyytyväisyyskyselyn osalta opinnäytetyöni jakautuu salassapitovelvollisuuden vuoksi salaiseen ja julkiseen versioon. Julkisesta versiosta puuttuvat täten kirjalliset vastaukset, mutta olen niitä hyödyntänyt kuitenkin analysoinnissa niiltä osin, kuin se ei salassapitovelvollisuutta riko.

6.1 Palkanlaskennan palvelut

Kyselyn vastaajista oli vastannut myöntävästi 158 henkilöä kysymykseen: ”Oletko käyttänyt palkanlaskennan palveluita?”. Vastaajista 33 ei ollut käyttänyt palvelua. Laatuun vaikuttavia tekijöitä palkanlaskennan kohdalla arvioi kaikki palvelua käyttäneet 158 henkilöä. Ainoastaan henkilöstön tavoitettavuuteen ja palvelun nopeuteen liittyviin kohtiin olivat kaikki vastaajat vastanneet. Se, miksi muut kohdat eivät ole saaneet kaikilta vastausta, johtuu siitä, että kaikki vastaajista eivät ole asioineet henkilökohtaisesti palkkatoimistossa. Tämä kävi ilmi kirjallisista vastauksista; osa hoitaa asiointinsa puhelimitse tai sähköpostitse.

Kokonaisvaltaisesti keskiarvot vaihtelivat laatutekijöiden kohdalla 3,53–4,1, eli vastaajat olivat tyytyväisiä palkanlaskennan palveluihin. Kaikki laatutekijät palkanlaskennan palveluiden kohdalla oli kiitettävää tasoa suurimman osan mielestä, paitsi toimitilojen viihtyvyys oli hyvää tasoa. Eniten välttäviä arvosteluja oli osakseen saanut palvelualltius, henkilöstön tavoitettavuus ja palvelun nopeus, mutta näidenkin palveluiden kohdalla vain 6–9 henkilöä oli tätä mieltä.



Kuvio 1. Kempeleen kunnan palkanlaskennan laatutekijät

6.1.1 Palkanlaskennan palveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto

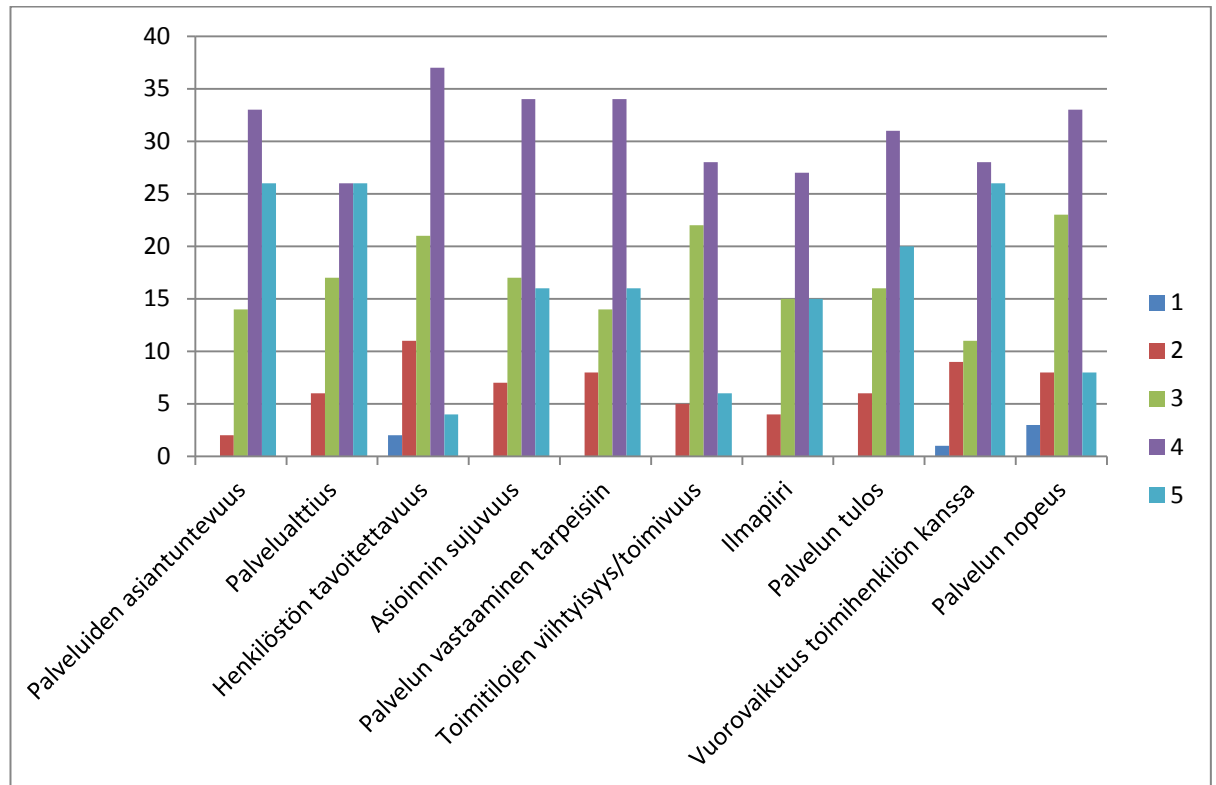
Päällimmäisenä asiana kirjallisissa vastauksissa tuli esille palkkaerittelyn epäselkoisuus työntekijöille ja se, etteivät he osaa tulkita sitä oikein. Epäselvyytenä oli esimerkiksi arkipyhäpäivien vaikutus lomiin sekä palkkaan. Toiveena oli saada palkanlaskija käymään työpisteellä kertomassa henkilöstölle palkkaerittelyn tulkinnasta. Toisena esille nousi palkanlaskijoiden tavoitettavuus. Osa vastaajista piti sähköpostitse asiointia toimivana yhteydenpitokeinona, mutta puhelimitse oli palkkasihteereitä hankala tavoittaa. Tähän vastaajat olivat toivoneet soittoaikojen vakinaistamista.

Hämmennystä aiheuttaa selkeästi myös se, että kun asiakas soittaa palkkatoimistoon, saatetaan puhelu kääntää vastanneelta palkkasihteeriltä toiselle. Asiakkaat käsittävät, että kaikilla palkkasihteereillä on sama tieto hallussaan, mutteivät ymmärrä, että jokaiselle palkkasihteerille on keskitetty omat palkanlaskennan kohteensa, joita he hoitavat ja siksi myös tietävät omista kohteistaan paremmin kuin toiset. Tämä tulisi selventää puhelua siirrettäessä asiakkaalle, koska se näyttää jostakin syystä aiheuttavan närkästystä asiakkaiden keskuudessa. Näin asiakas ymmärtäisi miksi puhelu käännetään.

6.2 Henkilöstöhallinnon palvelut

Vastaajamäärästä 75 henkilöä oli käyttänyt henkilöstöhallinnon palveluita. Suurin osa eli 116 henkilöä ei ollut käyttänyt palvelua. Jokaisen laatutekijän kohdalla henkilöstöhallinnoissa vastaajat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että ne ovat tasoa 4 eli kiitettävä. Palvelualttius oli 26 vastaajan mielestä yhtä paljon kiitettävää ja erinomaista tasoa. Keskiarvot vaihtelivat 3,4–4,1. Parhaimman keskiarvon sai palvelun asiantuntevuus. Vastaajista 11 oli sitä mieltä, että henkilöstön tavoitettavuus on välttävää tasoa. Kahdeksan henkilöä puolestaan oli sitä mieltä, että välttävää tasoa olivat sekä palvelun vastaaminen tarpeisiin ja palvelun nopeus. Yhdeksän henkilön mielestä välttävää tasoa oli myös vuorovaikutus toimihenkilön kanssa. Tyytymättömyys edellä mainittuja asioita kohtaan kävi ilmi myös kirjallisista vastauksista. Voisi myös olettaa, että palvelun vastaaminen tarpeisiin ja palvelun nopeus olisivat kytköksissä henkilöstön tavoitettavuuteen ja sen vuoksi ovat saaneet huonompaa palautetta osakseen.

Kaikki vastaajista eivät olleet vastanneet jokaiseen laatutekijää koskevaan kohtaan. Näitä kohtia olivat asioinnin sujuvuus, palvelun vastaaminen tarpeisiin, toimitilojen viihtyvyys, ilmapiiri ja palvelun tulos. Se, miksi näihin kohtiin ei ollut vastattu, selittyyne myös samoin kuin palkanlaskennan kohdalla; kaikki vastaajat eivät ole asioineet henkilökohtaisesti toimistossa, joten tällaisia laatutekijöitä on hankala arvioida.



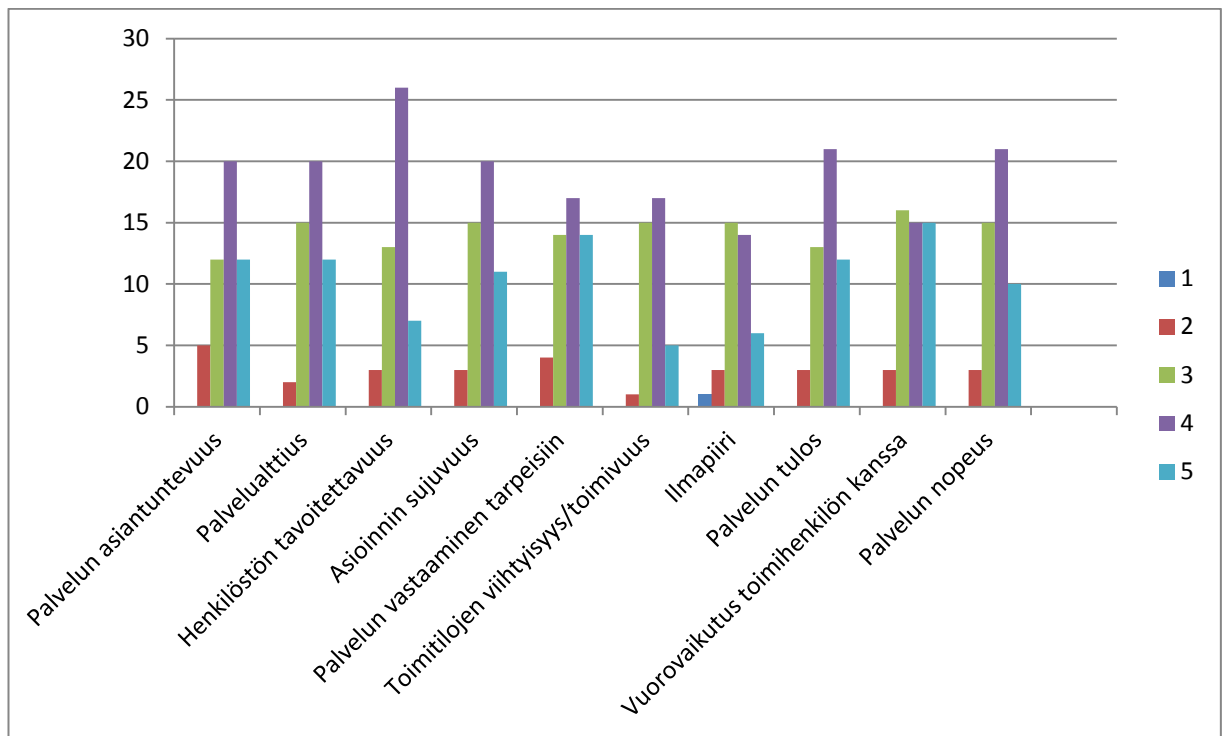
Kuvio 2. Kempeleen kunnan henkilöhallintopalveluiden laatutekijät

6.2.1 Henkilöstöhallinnon palveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto

Henkilöstöhallinto sai osakseen vain kuusi kirjallista palautetta. Palautteet koskivat laatutekijöitä, jotka laatutekijöiden arvioinnissa saivat eniten välttäviä arvosteluja. Vastaajat kokivat, että henkilöstöä on vaikea tavoittaa. Erään vastaajan mielestä vuorovaikutus voisi olla vastavuoroisempaa ja kuuntelevampaa, kun taas toinen vastaaja kiittelee asiakasorientoituneesta palvelusta ja avunsaannista jokaiseen tilanteeseen. Epäselvyyttä oli, keneen tulisi ottaa yhteyttä tietyissä asioissa. Koettiin, että useiden henkilöiden käsitellessä samaa asiaa, jää saatu vastaus hataraksi.

6.3 Taloushallinnon palvelut

Taloushallinnon palveluita oli käyttänyt vastaajista 49 henkilöä ja 142 henkilöä ei ollut käyttänyt niitä. Vastaajien mielestä taloushallinnon palvelut olivat kiitettävää tasoa muiden palvelun laatutekijöiden kohdalla, paitsi ilmapiiri ja vuorovaikutus toimihenkilön kanssa olivat hyvää tasoa. Taloushallinnon kokonaiskeskiarvo oli 3,78, eli palvelun laatua voidaan pitää erittäin hyvänä taloushallinnon kohdalla. Mitään merkittävää huonoa palautetta ei taloushallinto ollut saanut. Ainoastaan palvelun asiantuntevuus oli viiden henkilön ja palvelun vastaaminen tarpeisiin neljän henkilön mielestä välttävää tasoa. Nämä heijastuivat myös kirjalliseen palautteeseen. Myös taloushallintopalveluiden kohdalla toistui, että osa vastaajista oli jättänyt vastaamatta toimitilojen viihtyisyyttä/toimivuutta ja ilmapiiriä koskeviin kohtiin.



Kuvio 3. Kempeleen kunnan taloushallintopalveluiden laatutekijät

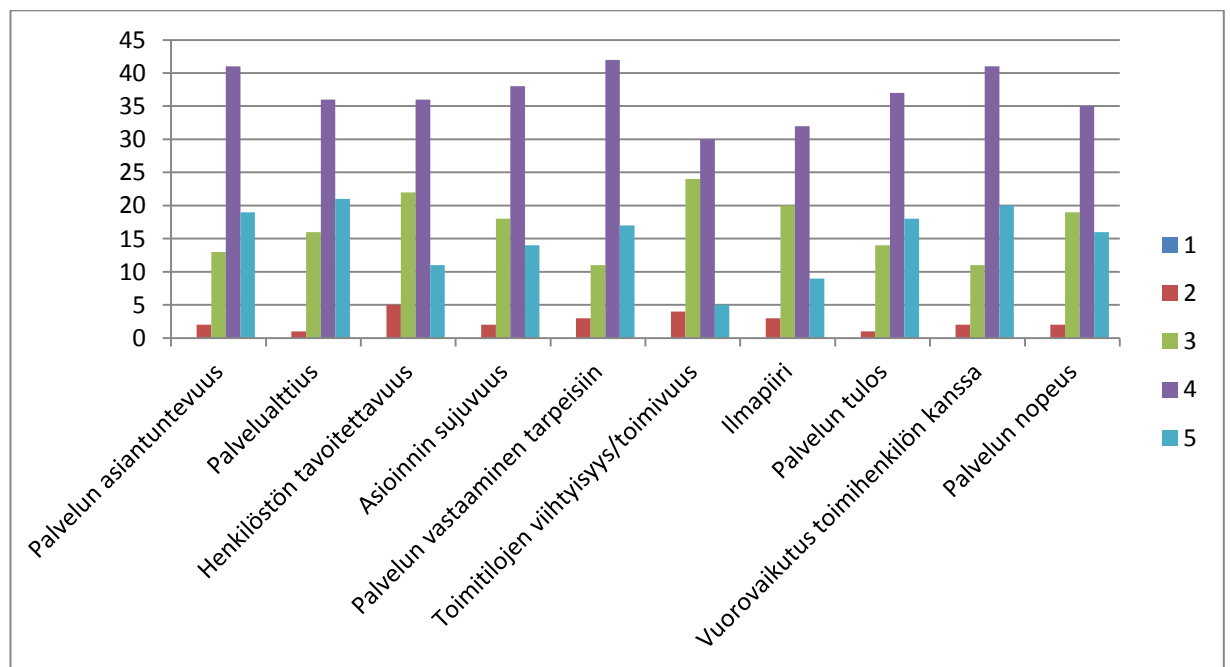
6.3.1 Taloushallintopalveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto

Taloushallinnon toiminnan kehittämistä koskevat kirjalliset vastaukset eivät saaneet kuin kaksi vastausta. Toinen vastaajista piti palvelun laatua riippuvaisena siitä, kenen

kanssa asioi ja toinen puolestaan piti epäselvänä kenen kanssa pitäisi asioida, ja kuka tietää asioista. Jos henkilöstöllä on enemmänkin epäselvyyksiä tämän asian suhteen, voisi henkilöstölle informoida esimerkiksi sisäisellä tiedotteella kuka henkilö vastaa mistäkin asiasta. Palvelun laadun ei pitäisi olla myöskään riippuvainen siitä kenen kanssa asioidaan, vaan palveluhenkisyys tulisi muistaa säilyttää myös sisäisessä asiakaspalvelussa.

6.4 Toimistopalvelut

Toimistopalveluita oli käyttänyt 74 henkilöä vastaajista. 117 henkilöä puolestaan ei ollut käyttänyt palvelua. Toimistopalveluissa laatutekijät olivat ylivoimaisesti kiitettävää tasoa vastaajien mielestä. Ainoastaan viisi vastaajaa piti henkilöstön tavoitettavuutta välttävänä ja neljä henkilöä toimitilojen viihtyisyyttä ja toimivuutta välttävänä. Muutama henkilö oli pitänyt välttävänä myös asioinnin sujuvuutta, palvelun vastaamista tarpeisiin, palvelun nopeutta ja vuorovaikutusta toimihenkilön kanssa. Kokonaiskeskiarvo toimistopalveluille oli 3,9 eli kiitettävää tasoa. Jälleen toimistossa asioimattomuus henkilökohtaisesti näkyi vastauksissa, sillä kaikkiin laatutekijäkohtiin eivät kaikki olleet vastanneet.



Kuvio 4. Kempeleen kunnan toimistopalveluiden laatutekijät

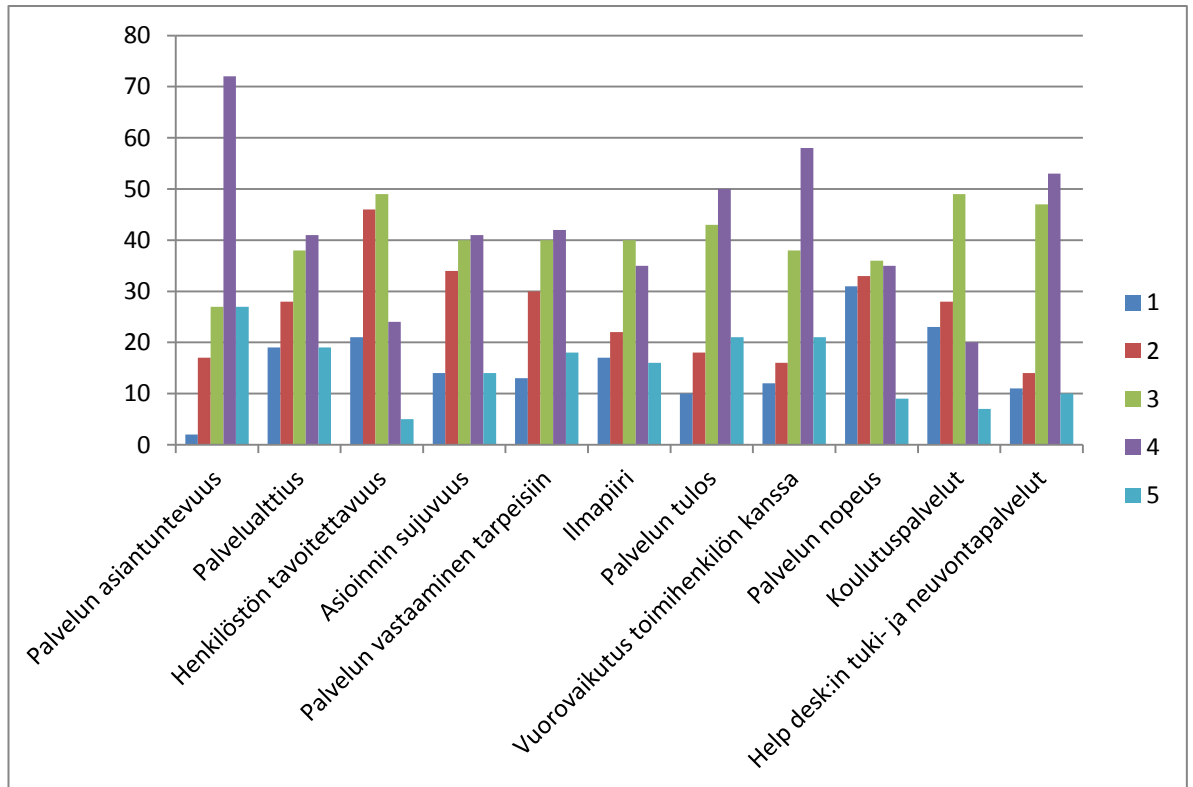
6.4.1 Toimistopalveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto

Kirjallisten vastausten määrä oli niukka toimistopalveluita koskevaa kehitystä koskien. Suurin osa vastaajista ei ollut ollenkaan ymmärtänyt, mitä toimistopalvelut ovat ja mitä ne pitävät sisällään. Toimistopalvelut oli käsitetty info-pisteeksi. Kyselyn jatkokehitystä ajatellen, on ilmeisen tärkeää selventää kysymyksessä toimistopalveluiden käsite. Toimistopalvelut olivat kuitenkin saaneet positiivista palautetta ja vastaajat pitivät sitä toimivana, joustavana ja asiallisena. Yksi vastaajista toivoi toimistopalveluiden saamista yhteen paikkaan.

6.5 Tietotekniikkapalvelut

Tietotekniikkapalveluita oli käyttänyt vastaajista 145 henkilöä ja 45 henkilöä ei puolestaan ollut käyttänyt palvelua. Kaikista tarkasteltavista palveluista tietotekniikkapalvelut saivat kirjavimmat arvostelut. Keskiarvo kaikkien palvelunlaatuojen kesken oli 3,11 eli hyvää tasoa. Palvelun asiantuntevuus, palvelualttius, asiointin sujuvuus, palvelun vastaaminen tarpeisiin, palvelun tulos, vuorovaikutus toimihenkilön kanssa sekä help deskin tuki- ja neuvontapalvelut olivat enemmistön mielestä kiitettävää tasoa. Tietotekniikkapalveluiden osaltakaan eivät kaikki vastaajat olleet vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Eniten vastaamattomuus näkyi koulutuspalveluissa. Luultavasti vastaajat eivät ole käyttäneet koulutuspalveluita, eivätkä siksi olleet kyenneet vastaamaan tähän kohtaan.

Eniten huonointa palautetta keräsivät palvelualttius, henkilöstön tavoitettavuus, asiointin sujuvuus, palvelun vastaaminen tarpeisiin, ilmapiiri, palvelun nopeus ja koulutuspalvelut. 17 henkilöä piti palvelun asiantuntevuutta välttävänä ja samaa tasoa oli myös vuorovaikutus toimihenkilön kanssa 16 vastaajan mielestä. Lisäksi 14 henkilöä oli sitä mieltä, että Help deskin tuki- ja neuvontapalvelut olivat välttävää tasoa. Tyytymättömyys näitä edellä mainittuja asioita kohtaan tuli selkeästi esille myös kirjallisista vastauksista.



Kuvio 5. Kempeleen kunnan tietotekniikkapalveluiden laatutekijät

6.5.1 Tietotekniikkapalveluiden kirjallisten palautteiden yhteenveto

Tietotekniikkapalvelut saivat osakseen suurimman palaute- ja kehitysideavyöryn. Suurimpina ongelmina vastaajien mielestä olivat yhteydensaannin hankaluus, palvelun saannin hitaus, asiakaspalvelutaitojen puutteellisuus ja joiltain osin puutteellinen ammattitaito.

Useamman vastaajan toiveena oli saada yleinen Help deskin numero, jossa joku olisi koko ajan päivystämässä ja ottamassa tehtäväpyyntöjä vastaan. Toisena vaihtoehtona oli, että joku tietotekniikkapalveluiden työntekijöistä olisi vuorollaan päivystysvuorossa siten, että joku saataisiin aina tarvittaessa kiinni. Eräs vastaajista toivoi sähköistä keinoa ilmoittaa tietoteknisistä ongelmista, jolloin tietotekniikkapalveluiden toimihenkilöt voisivat jakaa tehtävät vastuualueiden mukaan. Jotkut vastaajista kokivat häiritsevänä tietotekniikan toimihenkilöitä ongelmillaan ja soitoillaan.

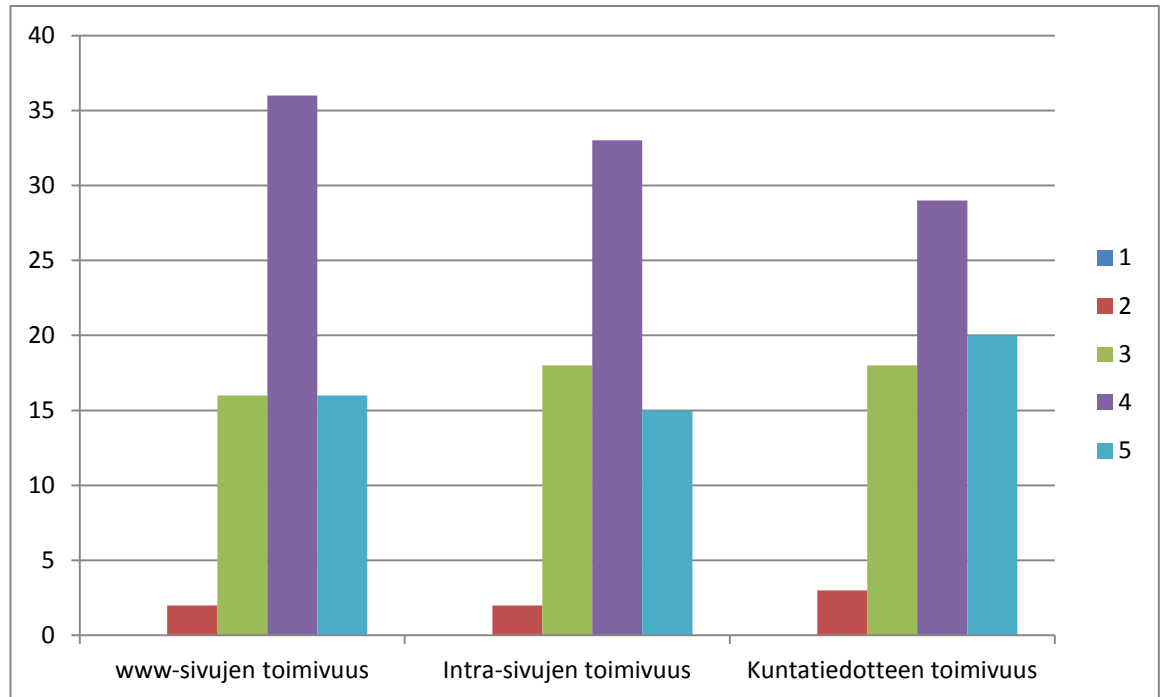
Vastaajat toivoivat myös yleistä koulutusta, jolla pystyttäisiin itse korjaamaan ja hoitamaan pienempiä tietoteknisiä ongelmia. Tämä johtui siitä, että usein toimipisteillä joudutaan odottamaan pitkiäkin aikoja korjausapua asiaan, jonka voisi itse korjata hyvin lyhyessä ajassa. Lisäksi eräs vastaaja toivoi yleiskoulutusta Excelin käytöstä. Vastauksissa ehdotettiin esimerkiksi jokaisella koululle tietotekniikan asiantuntijaa, joka olisi tarpeen vaatiessa lähellä. Koulutuksen järjestäminen edellä mainituissa asioissa olisi erinomainen ensiapu toimipisteille, jolla voitaisiin jopa keventää tietotekniikkapalveluiden henkilöstön työmäärää.

Kirjallisissa vastauksissa esiintyivät myös muutamaan otteeseen kommunikaatio-ongelmat tietotekniikkapalveluiden toimihenkilöiden kanssa. Vastaajat kokivat puhuvansa täysin eri kieltä heidän kanssaan. Ymmärrettävää on, että tietotekniikkasanasto ja -termit ovat tietotekniikkapalveluiden henkilöstön hallussa ja he sitä ymmärtävät, mutta he voisivat myös tulla sisäisiä asiakkaitaan vastaan kertomalla asioista selkokielellä ja ymmärrettävämmin ilman omia termejään.

Tietotekniikkapalveluiden työntekijöiden vastualueet olivat epäselviä vastaajien mielestä. Ei tiedetty, kuka vastaa mistäkin asiasta ja kenelle soittaa ongelmatilanteessa. Työnjakoa ei pidetty sujuvana. Erään vastaajan mielestä palvelu oli epävarmaa ja lisäksi useamman mielestä asiakaspalvelussa olisi parantamisen varaa.

6.6 Tiedottaminen

Tiedottamiseen liittyviä verkkosivustoja ja kuntatiedotetta oli vastanneista käyttänyt 70 henkilöä. Kokonaiskeskiarvo oli 3,93 eli vastaajien mielestä Kempeleen kunnan tiedottamisen taso on kokonaisuudessaan kiitettävää tasoa. Ainoastaan muutama henkilö oli pitänyt www-sivujen, Intra-sivujen ja kuntatiedotteen toimivuutta välttävänä. Intra-verkkosivusto on keskitetty Kempeleen kunnan sisäiseen tiedottamiseen.



Kuvio 6. Tiedottamisen toimivuus

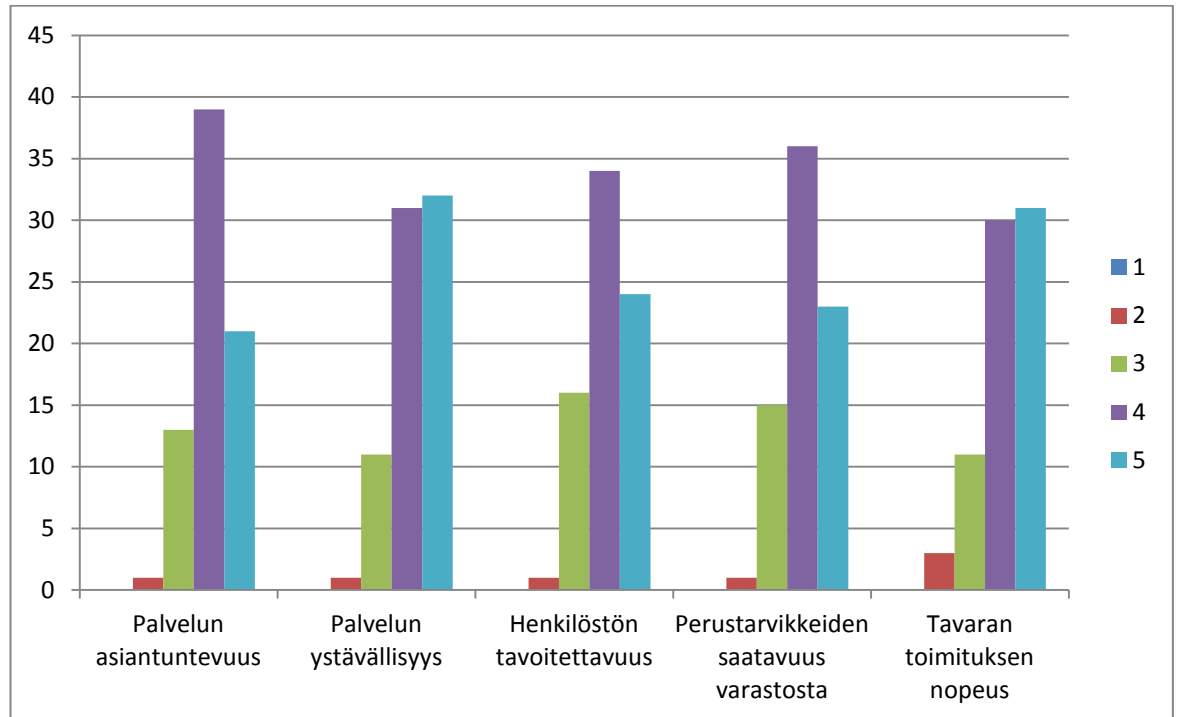
6.6.1 Tiedottamisen kirjallisten palautteiden yhteenveto

Vastaajien kirjallisissa vastauksissa tiedottaminen sai osakseen kiitosta, mutta myös joitain kehitysideoita. Erään vastaajan mielestä kunnan verkkosivuille katoaa tieto helposti ja joutuu monen mutkan takaa etsimään hakemaansa tietoa. Hän toivoi, että verkkosivuista saataisiin luettavammia ja ajankohtaisten asioiden tulisi olla esillä heti etusivulla. Toisen vastaajan mielestä yhteystietojen ja aukioloaikojen tulisi löytyä nopeasti sekä helposti esimerkiksi etusivulta. Lisäksi kunnan tiedotusasioita toivottiin sosiaaliseen mediaan. Eräs vastaaja kaipasi sähköisiä lomakkeita käyttöön esimerkiksi sairausloma-anomuksiin ja poissaolotiedotuksiin.

6.7 Toimistotarvikkeiden välitys

Vastaajista 75 henkilöä oli käyttänyt toimistotarvikkeiden välitystä. Vastaajien mielestä palvelu oli keskiarvoltaan 4,14, eli kiitettävää tasoa. Palvelun ystävällisyys ja tavarantoimituksen nopeus olivat valtaosan mielestä erinomaista tasoa ja muut laatutekijät kiitettävää tasoa. Vain kolme henkilöä oli sitä mieltä, että

tavarantoimituksen nopeus oli välttävää tasoa. Lisäksi muita laatutekijöitä kohden yksi henkilö oli vastannut palvelun olevan välttävää tasoa.



Kuvio 7. Toimistotarvikkeiden välityksen laatutekijät

6.7.1 Toimistotarvikkeiden välityksen kirjallisten palautteiden yhteenveto

Kirjallisia vastauksia oli toimistotarvikkeiden kohdalle tullut vain neljä kappaletta. Kaksi vastaajaa kaipasi selkeitä listoja saatavilla olevista tarvikkeista esimerkiksi Intraan. Erään vastaajan mielestä tarvikkeet vaihtuivat usein ja hän piti myös epäselvänä mistä tarvikkeita tilataan. Neljännen vastaajan mielestä asiantuntemys kaipaa parannusta. Tarkasteltaessa laatutekijöihin liittyvää kaavioita, huomataan asiantuntemyden olevan suurimmaksi osaksi kiitettävää ja erinomaista tasoa, joten asiantuntemyden parantamiseen ei liene syytä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyöni toteutus onnistui hyvin koskien Kempeleen kunnan sisäisten palveluiden laadun tutkimista. Työni tarkoituksena oli toteuttaa asiakastyytyväisyyskysely kunnan sisäisille asiakkaille, eli työntekijöille, jotka käyttävät kyseisiä palveluita. Tutkittavia palveluita olivat palkanlaskenta, henkilöstöhallinto, taloushallinto, toimistopalvelut ja tietotekniikkapalvelut. Lisäksi kyselyssä oli omat osionsa koskien toimistotarvikkeiden toimitusta sekä tiedotteiden toimivuutta. Yhteistyö Kempeleen kunnan kanssa oli mutkatonta ja sain tarvittaessa apua kysymyksiini. Työtä oli hyvin mielenkiintoista toteuttaa sen käytännönläheisyyden vuoksi.

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin Webropol-ohjelman avulla ja lähetettiin Kempeleen kunnan työntekijöille sähköpostiin. Henkilöille, joilla ei ollut sähköpostia käytössään, toimitettiin paperiset versiot. Paperisten kyselyiden tulokset syötin itse Webropoliin. Kyselyssä oli asteikolla 1-5 arvoiteltavat laatutekijät jokaista palvelua kohden. Lisäksi jokaisen palvelun kohdalla vastaaja sai jättää halutessaan kirjallista palautetta ja kehitysideoita.

Kyselyyn vastasi yhteensä 191 henkilöä, joka oli odotettua parempi vastaajamäärä. Tämä määrä ei kuitenkaan kata kaikkia Kempeleen kunnan työntekijöitä, joten vastauksissa on otettava huomioon se, että tuloksissa olisi voinut olla pieniä muutoksia, mikäli vastaajia olisi ollut enemmän. 191 vastaajaa on kuitenkin niin kattava määrä, että se antaa todella hyvän kokonaiskuvan sisäisten palveluiden laadusta.

Kirjallisia vastauksia tuli kaiken kaikkiaan aika niukasti ja olisinkin toivonut, että kaikki vastaajat olisivat innostuneet kirjoittamaan mieleensä juolahtaneet kehitysideat ja mielipiteensä palveluita kohtaan. Asteikkokysymykset antoivat kuvion kera kuvan siitä, mitä tasoa palvelut vastaajien mielestä olivat, mutta kirjalliset vastaukset olisivat antaneet kunnolla viitettä siitä, missä asioissa on onnistuttu ja epäonnistuttu. Kirjallisten vastausten avulla kehitystyö olisi helpompaa kohdistaa oikeisiin asioihin.

Toimeksiantajan toiveena oli kyselyn kautta selvittää, onko Kempeleen kunnan sisäisissä palveluissa kehittämistä ja missä asioissa kehityksen tulisi tapahtua.

Pääasiassa tulokset osoittivat sisäisten palveluiden olevan kiitettävää tasoa, joten näissä asioissa ei kehittämistä luonnollisesti juurikaan ole. Eniten kehittämisen tarvetta näyttäisi olevan tietotekniikkapalveluissa, jotka olivat saaneet myös kirjallisesti runsaasti palautetta ja kehitysideoita. Myös palkanlaskennan palvelut, henkilöstöhallinto, tiedottaminen ja toimistotarvikkeiden toimitus keräsivät osakseen kirjallista palautetta, joiden pohjalta saadaan viitettä, missä asioissa on kehittämisen varaa. Vastauksissa tulee kuitenkin ottaa huomioon vastausten luotettavuus, sillä kaikki työntekijät eivät ole kyselyyn vastanneet ja toisekseen kirjallistakin palautetta ovat vain harvat antaneet.

Palkanlaskennan palvelut olivat keskiarvoltaan kiitettävää tasoa laatutekijöiden arvioinnin osalta. Palkanlaskennan osalta palvelualttius, henkilöstön tavoitettavuus, palvelun nopeus, asioinnin sujuvuus ja palvelun vastaaminen tarpeisiin näkyivät heikoimpina palvelun laadun tekijöinä kyselyssä. Lisäksi vastaajat olivat kirjallisesti antaneet palautetta palkkakuitin selkeydestä ja palkanlaskijoiden epäselvistä vastuualueista.

Vaikka palkanlaskenta ei kokoaikaisesti olekaan asiakaspalvelutyö, kytkeytyy asiakaspalvelu siihen hyvin oleellisesti. Asiakkaat voivat tulla toimistoon käymään taikka ottavat puhelimitse ja sähköpostitse yhteyttä. Palvelualttiuteen vaikuttaa helposti esimerkiksi kiire, epämiellyttävä asiakas, oma työmotivaatio ja asiakaspalvelukoulutuksen puute. Kiire, yksityiselämän huolet ja epämiellyttävä asiakas eivät saa heijastua asiakaspalveluun. Vaikka asiakas ei puhelimesta työntekijää näekään, välittyy puhelimen kautta äänensävy. Ystävällisyys tulee muistaa myös sähköpostivastauksissa. Palvelualttius voitaisiin päivittää ajan tasalle esimerkiksi asiakaspalvelukoulutuksen avulla. Tämä vaikuttaisi samalla myös asioinnin sujuvuuteen ja palvelun vastaamiseen asiakkaan tarpeisiin, koska ne ovat kytköksissä palvelualttiuteen.

Henkilöstön tavoitettavuus ja palvelun nopeus liittyvät toisiinsa. Vastaajat olivat toivoneet aikoja, jolloin henkilöstön tavoitettavuus olisi 100 %. Tähän ratkaisuna voisi olla tietty soittoaika, jolloin asiakkaat varmasti tavoittaisivat palkkasihterin. Soittoajaksi voitaisiin vakioida esimerkiksi klo 10–14, jolloin aikaa jäisi myös

työskentelyyn ilman puhelimeen vastaamista. Tämä vaikuttaisi positiivisesti myös palvelun nopeuteen, sillä asiakkaat saisivat varmasti vastauksen ongelmiinsa.

Useimmat olivat antaneet palautetta palkkakuitin epäselkeydestä ja toivoivat palkkasihteeriä käymään selkeyttämässä sen tulkitsemista. Ideana tämä onkin hyvä, mikäli jollekulle palkkasihteerille voidaan järjestää aikaa tähän. Toisena vaihtoehtona palkkakuitin tulkitsemisesta voitaisiin laatia ohjeet, jotka voitaisiin julkaista Intrassa tai lähettää sähköpostitse. Lisäksi epäselvyyttä oli palkkasihteereiden vastuualueista ja siitä, kuka vastaa mistäkin asiasta. Tästäkin voitaisiin laatia Intraan yhteystietoluettelo, josta asiakkaat tietäisivät keneen ottaa yhteyttä. Listan tulisi koskea koko henkilökuntaa, sillä vastuualueissa oli epäselvyyttä muidenkin palveluiden osalta.

Myös henkilöstöhallinnon palvelut olivat laatutekijöiden osalta keskiarvoltaan kiitettävää tasoa. Heikoimpina palvelun laatutekijöinä olivat henkilöstön tavoitettavuus, asioinnin sujuvuus, palvelun vastaaminen tarpeisiin, palvelun nopeus ja vuorovaikutus toimihenkilön kanssa. Nämä kaikki laatutekijät voivat olla kytköksissä henkilöstön tavoitettavuuteen. Toisin kuin palkanlaskennassa, henkilöstöhallintoon ei voi soittoaikoja järjestää esimerkiksi kokousten, tapaamisten tms. vuoksi. Voisiko puheluja ohjata tapaamisten aikana johonkin muuhun numeroon, jossa soittopyyntöjä otettaisiin vastaan tai autettaisiin kiireellisissä tapauksissa? Toisaalta onhan puhelimesta vastaaja, johon soittaja voi soittopyyntönsä jättää. Henkilöstön tavoitettavuutta tarkastellessa tulee kuitenkin huomioda, että vastaajista ainoastaan 11 henkilöä oli pitänyt sitä välttävänä ja kaksi henkilöä huonona. Vastaajista 21 piti tavoitettavuutta hyvänä ja 37 kiitettävänä. Voihan olla, että nämä välttävien ja huonojen arvosanojen antaneet ovat ainoastaan sattuneet soittamaan huonoon aikaan ja saaneet täten heikentäneet mielikuvaa tavoitettavuudesta. Tällaisessa tilanteessa tilanteen korjaisivat positiiviset kokemukset jatkossa.

Taloushallinnon palvelut olivat myös kiitettävää tasoa keskiarvoltaan palvelun laatutekijöitä tarkastellessa. Palvelun laatutekijöissä ei ilmennyt merkittäviä kohtia, joita olisi pidetty huonoina tai välttävinä. Ainoastaan palvelun asiantuntemus oli viiden henkilön mielestä välttävää tasoa ja palvelun vastaaminen tarpeisiin neljän henkilön mielestä välttävää. Kirjallisissa vastauksissa tuli esille vain kaksi asiaa: toinen ei tiennyt

kenen kanssa tulisi asioida ja kuka tietää asioista. Toinen puolestaan piti palvelun laatua riippuvaisen siitä, kenen kanssa asioi.

Vastuualue-ongelmaan ratkaisuna myös yhteystiedot Intrassa, joista selviää kunkin toimihenkilön vastuualueet. Palvelun laadun ei tulisi koskaan olla riippuvainen siitä, kenen kanssa asioi. Onko taustalla henkilökemioiden kohtaamattomuus, henkilökohtaiset asiat/huolet, kiire tms.? Mikään edellä mainituista syistä ei missään nimessä saa vaikuttaa palvelutilanteeseen, vaan palveluhenkisyys tulee muistaa säilyttää. Toki taloushallinnon kohdalla on otettava huomioon vastausten luotettavuus, sillä vain kaksi henkilöä oli antanut palautetta kirjallisesti ja kokonaisvastaajamäärästä vain muutamat olivat pitäneet välttävänä esimerkiksi palvelun asiantuntevuutta. Numeraalisesti arvosteltuja laatutekijöitä tarkastellessa näyttäisi siltä, että asiat ovat kohdillaan taloushallinnon palveluissa ja asiakkaat tyytyväisiä palvelukokemuksiinsa.

Myös toimistopalvelut olivat kiitettävää tasoa vastaajien mielestä. Ainoastaan henkilöstön tavoitettavuus oli viiden henkilön mielestä välttävää tasoa ja toimitilojen viihtyvyys neljän henkilön mielestä välttävää tasoa. Kirjalliset palautteet olivat ainoastaan positiivisia ja toimistopalvelut koettiin toimivaksi. Täten en näkisi, että toimistopalveluissa olisi kehitettävää. Toimitilojen viihtyisyyttä voidaan parantaa esimerkiksi poistamalla turhat kalusteet ja turha materiaali, jotka ärsyttävät visuaalisesti. Lisäksi viihtyisyyttä voidaan parantaa vaikkapa verhoilla, kasveilla ja itse kalusteilla.

Tietotekniikkapalveluiden laatutekijät saivat vaihtelevimmat arvostelut. Keskiarvo oli kuitenkin hyvää tasoa. Kaikki palvelun laatutekijät olivat saaneet osakseen aika paljon arvosanaa yksi ja kaksi, eli huono ja välttävä. Nämä arvostelut heijastuivat myös kirjallisiin palautteisiin, joita oli tullut huomattavasti runsaammin kuin muihin tutkittaviin palveluihin. Eniten kirjallista palautetta sai henkilöstön tavoittamattomuus, toimihenkilöstön epäselvät vastuualueet, hidas palvelun saanti ja osittain heikko palvelualltius.

Tietotekniikkapalveluiden henkilöstön tavoittaminen koko työpäivän ajan on ensisijaisen tärkeää. Sanomattakin on selvää, että töitä on hankala jatkaa, jos työt ovat tietokoneella ja tietokone on rikki tai viallinen. Mikäli resurssit sallivat, vaihtoehtona voisi olla tietotekniikkatukihenkilö joka toimipisteelle. Tai tietotekniikkatukihenkilö,

joka toimisi muutamissa läheisissä toimipisteissä ja täten olisi avun tarpeen lähellä siirtymään kohteesta toiseen. Myös itse asiakkaille voitaisiin järjestää pieniä koulutuksia, joissa opastettaisiin ohjelmien asennusta ja päivitystä sekä erilaisia pieniä tietoteknisiä asioita, joita toimihenkilöiden on itsellään helppo tehdä. Vastuualueissa sama ehdotus kuin aiemminkin, eli toimihenkilöiden vastualueet Intraan yhteystietoluetteloon/vastuualueluetteloon. Palvelualltiuteen voitaisiin pitää hieman koulutusta, jossa käytäisiin läpi asiakaspalvelutaitojen merkitys ja toimintatapoja. Sisäisellä asiakaspalvelulla on suuri merkitys yhteishenkeen ja täten myös työmotivaatioon. Palvelualltiuden kohottaminen vaikuttaisi positiivisesti myös asioinnin sujuvuuteen, ilmapiiriin, palvelun tulokseen ja vuorovaikutukseen toimihenkilön kanssa.

Kunnan tiedottaminen oli vastaajien mielestä kiitettävää tasoa. Ainostaan muutama vastaaja oli sitä mieltä, että tiedottaminen oli välttävää tasoa. Kempeleen kunnan tiedottamisen kanavia ovat www-sivut, Intra-sivut ja kuntatiedote. Kirjallisissa palautteissa oli toivottu, että verkkosivuista tehtäisiin luettavammat. Lisäksi toivomuksena oli selkeämpi otsikointi, jonka avulla esimerkiksi yhteystiedot löytyvät. Omasta mielestäni Kempeleen kunnan yleiset verkkosivut ovat hyvin selkeät ja luettavat, eivätkä kaipaa mielestäni mitään erikoisempaa kehittämistä. Sivustolla on ajankohtaiset asiat heti etusivulla, selkeät painikkeet eri välilehdille (asukkaat, yritykset, muuttajat, yhteystiedot jne.). Kirjallisissa palautteissa oli tiedottamisen osalta toivottu kunnan tiedotusasioita sosiaaliseen mediaan sekä sähköisiä lomakkeita esimerkiksi sairausloma- ja poissaoloilmoituksia varten. Sosiaalisen mediassa kunta voisi tosiaan ilmoittaa ajankohtaisista asioistaan ja tällä tavoin tavoittaa päivittäin henkilöt, jotka seuraavat kunnan tapahtumia. Sähköisten lomakkeiden käyttöönotto vähentäisi omalta osaltaan paperien käsittelyyn kuluvaan aikaa ja vapauttaisi täten aikaa muihin asioihin.

Koska tiedottaminen oli muutoin saanut hyvät arvostelut osakseen, en näkisi, että sitä pitäisi kehittää tällä hetkellä. Jos kehitystä kuitenkin tehtäisiin, mielestäni paras keino kehitystyöhön on esimerkiksi mielipidekysely. Tällä saataisiin kartoitettua mitä asioita lukijat muuttaisivat tiedottamisessa. Paperisessa tai sähköpostitse tehtävässä kyselyssä tosin on vaarana, että vastausmäärä voi jäädä niukaksi ja täten siitä ei ole hyötyä kehitystyön kannalta. Suullinen haastattelu puolestaan on haastava toteuttaa suuren työntekijämäärän vuoksi.

Toimistotarvikkeiden välitys oli arvioitu myös kiitettäväksi. Kirjallisissa vastauksissa oli toivottu, että varastossa olevien tarvikkeiden saatavuus laitettaisiin Intraan tai laadittaisiin selkeä lista saatavista tarvikkeista. Näin ollen en näkisi, että toimistotarvikkeiden välityksen kohdalla olisi mitään muuta kehitettävää kuin se, että tarvikkeiden saatavuus saataisiin asiakkaiden saataville. Helpoin keino tähän lienee Intra-sivut, johon tarvikkeiden määrät olisi helppo päivittää ja se olisi kaikkien saatavilla tarpeen vaatiessa. Tämä vähentäisi myös tiedustelemiseen kuluva aikaa, mikäli tarvittavien tarvikkeiden saatavuutta joudutaan kysymään soittamalla taikka toimipisteellä käymällä.

Seuraavaa asiakastyytyväisyyskyselyä varten ilmeni myös kehitettävää kirjallisissa vastauksissa. Ensimmäiseksi, vastaajat eivät olleet ymmärtäneet mitä toimistopalvelut pitävät sisällään ja tämän vuoksi se on tärkeää selittää esimerkiksi sulkeisiin seuraavassa kyselyssä. Toiseksi, asteikko kysymyksistä puuttui ”en tiedä/en osaa sanoa”-vaihtoehto. Tämä olisi varmasti vaikuttanut siihen, että kaikki vastaajat olisivat vastanneet jokaiseen kysymykseen ja selkeyttäisi sitä, miksi kysymyksiin on jätetty vastaamatta. Vastauksista tosin kävi ilmi, että vastaamattomuus tiettyihin kohtiin johtui siitä, että asiakkaat eivät olleet asioineet henkilökohtaisesti toimistossa.

Aiheena palvelut ja niiden kehittäminen on mielenkiintoinen ja erittäin laaja-alainen aihe. Opinnäytetyötäni tehdessä opin paljon uusia asioita ja syvensin aiempaa tietämystäni kyseisistä teoreettisista asioista. Itse työn tekemiseen kulunut aika oli arvioitua pitempi johtuen töistäni ja niistä johtuvasta ajanpuutteesta. Teoriaosiota kirjoittaessani jouduin pohtimaan usein mitkä asiat ovat oleellisia opinnäytetyöni aiheen kannalta. Palveluista, palveluiden laadusta ja niiden kehittämisestä löytyy valtavasti tietoa, mutta sisäisestä palvelusta ei juurikaan niin paljoa. Koen kuitenkin koonneeni kattavan ja oleelliset asiat huomioon ottavan teoriaosion.

Toivon, että toimeksiantajani Kempeleen kunta hyötyisi tekemästäni työstä. Ainakin työssäni käy ilmi mihin asioihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja missä voisi olla kehitettävää, mikä oli tutkimuksen tarkoituksena. Mahdolliset käyttökelpoiset kehitysajat voitaisiin ottaa käytäntöön, ja pienillä muutoksilla parantaa asiakastyytyväisyyttä. Muutoksien jälkeen asiakastyytyväisyyskysely voitaisiin toteuttaa vuoden tai kahden välein, jotta nähtäisiin, onko kehitystyöllä ollut vaikutusta

asiakastyytyväisyyteen. Jokaisen palvelun kohdalla, jota halutaan kehittää, voidaan hyödyntää myös palvelumuotoilu. Tämä vaatisi toki jatkotutkimusten tekoa palvelukohtaisesti, jotta asiakkailta saataisiin kerättyä enemmän näkemyksiä ja kokemuksia palveluista. Palvelumuotoilun avulla johto ja alaiset saadaan entistä lähemmäs toisiaan.

LÄHTEET

- Anondo Oy 2010. Ketkä ovat sisäisiä asiakkaitani? Hakupäivä 19.1.2013.
><http://www.anondo.fi/uutiset.html?13><
- Attac ry 2007. Mikä kiina-ilmio on ja kuinka se muuttaa globaalia taloutta? Hakupäivä 4.2.2013. <<http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/40>>
- Design council. What is service design? Hakupäivä 8.1.2013.
><http://www.designcouncil.org.uk/about-design/types-of-design/service-design/what-is-service-design/><
- Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Tammi, Helsinki.
- Jokela, Jari 2006. Tekijät. Hakupäivä 14.12.2012.
<<http://www.freewebs.com/jokelajari/tyytytyvisyys.htm>.>
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. WSOY, Juva.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä.
- Kempele 2012. Asukkaalle. Hakupäivä 15.9.2012.
<<http://www.kempele.fi/fi/asukkaalle.html>>
- Kookas Inc 2012. Sisäisen asiakkuuden merkitys. Hakupäivä 19.1.2013.
<<http://www.kookas.fi/articles/read/254>>
- Lauslahti, Sanna 2003. Menestyvä kunta. 1. painos. WSOY, Helsinki.
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.painos. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. 2.painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Länsi-Uudenmaan aikuisopisto 2013. Asiakaspalvelun perussäännöt. Hakupäivä 15.1.2013.
<http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf_t/asiakaspalvelun_peruss_aannot.pdf>
- Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu. 2.painos. Tammerprint Oy, Tampere.
- Opetushallitus 2012. Mitä laatu on. Hakupäivä 15.11.2012.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/laatu_ja_standardit/mita_laatu_on/index.html>
- Oulun yliopisto 2002. Laadun käsite ja tutkimusparadigmat. Hakupäivä 19.1.2013.
<<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268741/html/c202.html>>
- Pakkanen, Riitta & Korkeamäki, Anne & Kiiras, Hanna 2009. Palvelun taitajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Rissanen, Tapio 2005. Hyvä Palvelu. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd, Vaasa.
- Rope, Timo & Pöllänen, 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Weiling Göös, Juva.
- Savon ammatti- ja aikuisopisto 2012. Palvelujen markkinointi. Hakupäivä 13.10.2012.
<<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/1palvelut.htm>>
- Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Veini, Mervi 2012. Laatu. Hakupäivä 13.10.2012.
<http://www.veini.net/laatu.html>
- Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Asiakastyytyväisyyskysely

Arvoisa Kempeleen kunnan työntekijä,

tämän asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on arvioida Kempeleen kunnan tukipalvelukeskuksen palveluiden laatua. Kyselyssä arvioidaan muun muassa kunnan talous-, palkka- ja henkilöstöhallinnon sekä tietotekniikan palveluja. Jokainen vastaus on äärimmäisen arvokas, jotta osaamme kehittää oikeita asioita tulevaisuutta ajatellen. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia.

1. Palkanlaskennan palvelut

Oletko käyttänyt palkanlaskennan palveluita?

- Kyllä
 En

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan "En", ole hyvä ja siirry suoraan kohtaan 2. Henkilöstöhallinto
Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita palkanlaskennan palveluita koskien: (1=huono, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Palvelun asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualttius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden sujuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun vastaaminen tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilojen viihtyisyys/toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus toimihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka palkanlaskennan palveluita voitaisiin mielestäni parantaa?

2. Henkilöstöhallinnon palvelut (eläke-, työkyky-, työsuhdeasiat ja –neuvonta, esimiestyön tuki)

Oletko käyttänyt henkilöstöhallinnon palveluita?

- Kyllä
 En

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan ”En”, ole hyvä ja siirry suoraan kohtaan 3. Taloushallinto
Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita henkilöstöhallinnon palveluista: (1=huono, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Palvelun asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualttius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden sujuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun vastaaminen tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilojen viihtyisyys/toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus toimihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka henkilöstöhallinnon palveluita voitaisiin mielestäsi kehittää?

3. Taloushallinnon palvelut

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan "En", ole hyvä ja siirry suoraan kohtaan 4. Toimistopalvelut
Oletko käyttänyt taloushallinnon palveluita?

- Kyllä
 En

Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita taloushallinnon palveluista: (1=huono, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Palvelun asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualltius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiainnin sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun vastaaminen tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilojen viihtyisyys/toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus toimihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka taloushallinnon palveluita voitaisiin mielestäsi kehittää?

4. Toimistopalvelut

Oletko käyttänyt toimistopalveluita?

- Kyllä
 En

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan "En", ole hyvä ja siirry suoraan kohtaan 5. Tietotekniikkapalvelut
Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita toimistopalveluista: (1=huono, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Palvelun asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualttius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiainnin sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun vastaaminen tarpeisiinne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitilojen viihtyisyys/toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus toimihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka toimistopalveluita voitaisiin mielestäni kehittää?

5. Tietotekniikkapalvelut

Oletko käyttänyt tietotekniikkapalveluita?

- Kyllä
 En

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan "En", ole hyvä ja siirry suoraan kohtaan 6. Tiedottaminen
Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita tietotekniikkapalveluista: (1=huono, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Palvelun asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualttius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiainnin sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun vastaaminen tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun tulos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus toimihenkilön kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Help desk:in tuki- ja neuvontapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tietotekniikkapalveluita voitaisiin mielestänne kehittää?

6. Tiedottaminen

Oletko käyttänyt palvelua?

- Kyllä
- En

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan "En", ole hyvä ja siirry suoraan kohtaan 7.Toimistotarvikkeet
Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita tiedottamiseen liittyen: (1=huono, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
www-sivujen toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intra-sivujen toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntatiedotteen toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tiedottamiseen liittyviä asioita voitaisiin mielestäsi kehittää?

7. Toimistotarvikkeiden välitys

Oletko käyttänyt palvelua?

- Kyllä
 En

Mikäli vastasit edelliseen kohtaan "En", kysely päättyi tähän. Kiitämme vastauksistasi!

Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita toimistotarvikkeiden välitykseen liittyen: (1=huono, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Palvelun asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun ystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perustarvikkeiden saatavuus varastosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavarantoimituksen nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka toimistotarvikkeiden toimitukseen liittyviä asioita voitaisiin mielestäsi kehittää?