

Johanna Pulkkinen

# HÄIRIÖKYSYNTÄ JA AJANVARAUSVASTAANOTON JOHTAMINEN

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	tradenomi (AMK)
Tekijä	Johanna Pulkkinen
Työn nimi	Häiriökysyntä ja ajanvarausvastaanoton johtaminen
Toimeksiantaja	Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymä
Vuosi	2022
Sivut	46 sivua, liitteitä 1 sivu
Työn ohjaaja	Tiina Rissanen

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee häiriökysyntää terveydenhuollon erikoisalavastaanoton asiakaspalvelussa ja häiriökysynnän vaikutusta kyseisen vastaanoton toiminnan johtamiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaspalvelusta, palvelujen johtamisesta ja häiriökysynnästä. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa ymmärrys häiriökysynnästä ja pystyä kuvailemaan miten häiriökysyntä näkyy osana toimintaprosessia ja toiminnan johtamista. Tutkimusongelmia ovat, esiintyykö häiriökysyntää ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa, mistä häiriökysyntä muodostuu eli mikä sitä aiheuttaa ja millä johtamisen keinoilla häiriökysyntää voisi vähentää.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalvelujen kuntayhtymän Essoten, yhteiset palvelut.

Tutkimusote oli laadullinen ja tutkimusmenetelmänä empiirisen aineiston keruussa käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin Teams-yhteyden välityksellä, ajanvarausvastaanotolla työskenteleville osastonsihteereille sekä ajanvarausvastaanoton toiminnasta vastaaville esimiehille.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että häiriökysyntää esiintyy ajanvarausvastaanottojen asiakaspalvelussa ja sitä aiheuttaa lähinnä asiakkaiden epätietoisuus omasta hoidostaan ja sen järjestelyistä sekä erilaiset tiedustelut. Osittain häiriökysyntää aiheuttaa organisaation oman toiminnan tuntemattomuus ja josta syystä asiakkaiden asiat eivät hoidu yhdellä kontaktilla. Tämän vuoksi asiakasohjausta asiakaspalveluun tapahtuu myös organisaation sisällä. Häiriökysyntää aiheutuu tutkimuksen mukaan siten myös yhteistyön puutteesta ja puutteellisesta tiedottamisesta johtuen.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että asiakkailla ei ole riittävästi tietoa omasta hoidostaan, hoitoprosessin etenemisestä tai siitä, mihin heidän kulloinkin tulee olla yhteydessä. Ajanvarausvastaanottojen toiminnan johtamiseen vaikuttaa tarjonta eli olemassa olevat resurssit, joiden pohjalta toimintaa suunnitellaan, mutta myös yhteistyö. Toiminnan suunnittelu on lyhytnäköistä mikä osaltaan lisää asiakaskontakteja ja siten häiriökysyntää.

**Asiasanat:** Asiakaspalvelu, palvelujen johtaminen, häiriökysyntä.

Degree	Bachelor of Business Administration
Author	Johanna Pulkkinen
Thesis title	Failure demand and managing an outpatient clinic
Commissioned by	The South Savo Social and Health Care Authority
Time	February 2022
Pages	46 pages, 1 page of appendices
Supervisor	Tiina Rissanen

## ABSTRACT

The topic of this thesis is a failure demand at a health care outpatient clinic and the impact of failure demand on managing the clinic. The theoretical background to this thesis was customer service, managing services and failure demand. The objective of this thesis was to find out what failure demand is and how it shows up in a customer service process and its management. The research problems were the following: does failure demand show in the customer service of an outpatient clinic, and if it does, what causes it and what kind of management could reduce it.

The research method in this thesis was qualitative, and the empirical method of collecting information was a theme interview. Interviewees included clinic secretaries and to supervisors who manage operations on the clinics.

The research found that failure demand is present at the outpatient clinic. The reason for that is mainly unclarity about to customers' treatment and related arrangements. Research also shows that one reason behind failure demand is the organization's lack of knowledge about operation in different units. Failure demand is caused by a lack of co-operation and information. The conclusion was that customers do not have enough information about their treatment and its process. It was also unclear where they could get information concerning treatment. The organization's planning was short-sighted, which also increased customer contact and failure demand.

This thesis succeeded quite well considering how the theoretical background equate to themes that were brought up in research. However, the sample was so small that you cannot make the generalization based on it. As a topic, failure demand is interesting, and it has not been widely researched, so follow-up researched could be done for example, for a customer's point of view.

**Keywords:** customer service, service management, failure demand.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ASIAKASPALVELU .....	7
2.1	Asiakaspalvelu terveydenhuollossa.....	8
2.2	Palveluprosessi.....	9
3	PALVELUJEN JOHTAMINEN .....	10
3.1	Palvelujohtaminen .....	11
3.2	Johtamisen tehtäväkenttä – suunnittelu ja organisointi.....	13
3.3	Lean prosessien kehittämisessä.....	15
4	HÄIRIÖKYSYNTÄ.....	16
5	TOIMEKSIANTAJA.....	18
6	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	19
6.1	Laadullinen tutkimus .....	20
6.2	Haastattelu .....	23
6.3	Teemahaastattelu.....	24
6.4	Haastatteluaineiston analyysi .....	26
6.5	Deduktiivinen analyysi .....	27
7	TUTKIMUSAINEISTO.....	27
7.1	Tutkimusaineiston hankinta .....	28
7.2	Aineiston analyysi.....	29
8	TULOKSET.....	30
8.1	Ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelu.....	30
8.2	Ajanvarausvastaanoton toiminnan johtaminen .....	33
9	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
9.1	Aineistosta tehdyt johtopäätökset .....	35
9.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
9.3	Kehittämisehdotukset .....	41
10	LOPUKSI.....	42

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on häiriökysyntä ja ajanvarausvastaanottojen johtaminen. Opinnäytetyö käsittelee häiriökysyntää ja sen ilmenemistä terveydenhuollon erikoisalavastaanottojen asiakaspalvelussa sekä häiriökysynnän vaikutusta kyseisten vastaanottojen toiminnan johtamiseen. Häiriökysynnällä tarkoitetaan asiakkaan puutteellisesta palvelusta johtuvia yhteydenottoja. Tutkimuksen toimeksiantaja on Etelä-Savon sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen yhteiset palvelut.

Tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus muodostaa ymmärrys häiriökysynnästä ja pystyä kuvailemaan, miten häiriökysyntä näkyy osana toimintaprosessia sekä toiminnan johtamista. Tutkimusongelmina ovat, mistä häiriökysyntä muodostuu, eli mikä sitä aiheuttaa, ja millä johtamisen keinoilla häiriökysyntää voisi vähentää. Tutkimus kohdistuu ammattilaisiin ja tavoitteena on tarkastella asiakaspalvelua heidän näkökulmastaan ja kokemuksestaan. Asiakaskokemus rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Opinnäytetyön konkreettisenä tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita häiriökysynnän vähentämiseksi ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa johtamisen keinoilla.

Aihe valikoitui toimeksiantajaorganisaatiossa saadun oman työkokemuksen kautta, missä häiriökysyntä näkyy siten, että potilaan palveluprosessi muodostuu useista kontakteista, joita lisäävät organisaation toimimattomat palvelurakenteet ja -prosessit. Tämä puolestaan aiheuttaa johtamisen haasteen toiminnan suunnitteluun ja resursointiin. Ongelman tunnistaminen ja sen myötä ratkaisujen löytäminen häiriökysynnän vähentämiseen olisi merkittävää mm. taloudellisesta näkökulmasta. Prosessien sujuminen ilman ylimääräisiä kontakteja ja uusia työvaiheita resurssien käyttö on tehokkaampaa ja siten myös jatkuva resurssien lisäämisen tarve vähenee. Tässä opinnäytetyössä potilaasta käytetään nimitystä asiakas.

Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu laadullinen tutkimus, joka on sopiva menetelmä ymmärryksen saavuttamiseksi subjektiivisen kokemuksen kautta. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään primaariaineistoa. Empiirisen aineiston hankinnassa käytetään menetelmänä teemahaastatteluja, jotka

toteutetaan ajanvarausvastaanotolla asiakaspalvelutyötä tekeväälle henkilölle sekä kyseisten yksiköiden toiminnasta vastaaville esimiehille, joilla on tutkimuksen kannalta paras tieto. Aineisto käsitellään sisällönanalyysin avulla.

Aiheeseen liittyvää teoriaa käsitellään opinnäytetyön luvuissa 2–4. Luvut käsittelevät asiakaspalvelun ja palveluprosessien teoriaa sekä teoriaa liittyen palvelujen johtamiseen, johtamisen tehtäväkenttään ja Leaniin, osana prosessien kehittämistä. Aiheeseen liittyen häiriökysynnän teoriaa käsitellään kappaaleessa neljä. Seuraavissa luvuissa esitellään toimeksiantaja sekä käsitellään tutkimusmenetelmien teoriaa, tutkimusaineistoa, aineiston hankintaa ja analyysiä. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa kahdeksan ja lopuksi esitellään aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuhteudet sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

## **2 ASIAKASPALVELU**

Bergströmin ja Leppäsen (2021, 134) mukaan ”asiakaspalvelu on toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta”. Kun suunnitellaan asiakaspalvelun prosessien uudistamista, tulisi ainakin teoriassa ottaa asiakkaiden tarpeet lähtökohdaksi. Organisaatioiden tulisi tietää, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat ja tähän tietoon pohjautuen harkita asiakaspalvelun kehittämistä asiakkaiden tarpeiden suuntaan. (Trkman ym. 2015, 250).

Lähtökohtaisesti asiakaspalvelua suunniteltaessa on paitsi huomioitava palvelun kohteena olevat asiakkaat mutta myös yrityksen tai organisaation omat resurssit. Asiakaspalvelun kehittäminen puolestaan edellyttää palvelukonseptia, sen suunnittelua ja testaamista. (Bergström & Leppänen 2021, 134–136.) Kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana on tunnustettu palvelusuunnittelun tärkeys myös asiakasprosesseja suunniteltaessa. Palvelun laatua tulisi analysoida asiakkaan näkökulmasta sen sijaan, että onnistumista tarkastellaan organisaation suunnitteleman ja tarjoaman palvelun näkökulmasta. Parantaakseen palvelua tulisi organisaatioiden kuvata siten myös palveluprosessi asiakkaan näkökulmasta. (Halvorsrud ym. 2016, 841.) Palvellakseen asiakkaita optimaalisesti, tulee lisäksi huomioida, että organisaatioilla tulee olla riittävä ymmärrys prosesseista. Ei riitä, että organisaatioilla on käsitys omista sisäisistä ja

asiakasrajapinnan prosesseista, niiden tulee tunnistaa ja analysoida nämä prosessit. (Trkman ym. 2015, 250.)

Palvelukonsepti määrittää palvelun kohteen, miten paljon ja millä tavoin palvelua tarjotaan mutta myös, mitä arvoa kyseinen palvelu asiakkaalle tuottaa. Asiakkaiden tarpeet tulee ottaa yksilöllisesti huomioon ja palvelu jokaista joustavasti, tilanteen mukaan. Asiakaspalvelu voidaan ryhmitellä asiakkaiden tarpeen mukaisesti esimerkiksi siten, onko kyseessä rutiiniluonteisesta, kuten itsepalvelusta vai räätälöidystä palvelusta. Itsepalvelussa korostuu opastamisen ja ohjaamisen rooli, kun taas räätälöidyssä palvelussa pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelmia henkilökohtaisesti ja yksilöllisesti. (Bergström & Leppänen 2021, 134–136.)

Asiakaspalvelun onnistumiseen vaikuttavat kokonaisuus, joka koostuu paitsi yrityksen palveluympäristöstä, henkilöstöstä sekä käytettävistä kanavista, mutta myös taustalla toimivista teknologiasta, järjestelmistä ja laitteista. On tärkeää huomioida, että yrityksen sisäinen asiakaspalvelu on pohjana ulkoiselle palvelulle. Perusajatuksena voidaan pitää sitä, että jokainen työntekijä yrityksessä on sekä asiakas ja palvelija, jolloin onnistuminen sisäisessä palvelussa vaikuttaa suoraan ulkoisen asiakaspalveluun ja sen laatuun. (Bergström & Leppänen 2021, 135–138.)

## **2.1 Asiakaspalvelu terveydenhuollossa**

Terveydenhuollossa ajatus asiakkaan olemisesta keskiössä ei välttämättä ole käytännössä ollut todellista. Potilasta on kohdeltu lähinnä toiminnan kohteena, objektina. Tästä on pyritty pääsemään pois ja tuomaan potilas keskiöön, josta esimerkkinä on potilas-termin korvaaminen useissa yhteyksissä asiakas-termillä. Tällä halutaan korostaa potilaan roolia aktiivisena toimijana sekä hoitoon että palveluun liittyen. Asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa perustuu Hujalan ja Taskisen (2020, 245) mukaan kokonaisvaltaisuuteen, yksilöllisyyteen, yhteistyöhön toimijoiden välillä sekä palvelukokonaisuuden koordinointiin ja integrointiin. Sote-uudistus, jonka valmistelu alkoi 2015–2019 hallituskaudella, tavoitteli asiakaslähtöisyyttä eri tavoin, pyrkimyksenä yhdistää eri sosiaali- ja terveydenhuollon erillisiä palveluita asiakkaalle sujuviksi kokonaisuuksiksi. Vaikka asiakas tässä onkin keskiössä, oli yhtenä keskeisenä



tavoitteena taloudellisesti kestävätkä ratkaisut, joka puolestaan voisi aiheuttaa haasteita asiakaslähtöisyyteen ja siihen tähtääviin tavoitteisiin. (Hujala & Taskinen 2020, 247.)

Terveydenhuollon organisaatioissa on myös siis havahduttu siihen, että parantaakseen asemiaan kilpailussa, tulisi organisaatioiden keskittyä asiakaspalvelun laatuun. Intiassa terveydenhuollossa tehdyssä tutkimuksessa oli tavoitteena mm. tunnistaa luotettavasti asiakaspalvelun laadun, potilaiden tyytyväisyyden ja terveydenhuollon palveluiden valinnan yhteyttä. Lisäksi tavoitteena oli niihin pohjautuen ehdottaa mittareita asiakaspalvelun laadun parantamiseksi yksityisissä sairaaloissa. Tutkimuksen mukaan asiakaspalvelun oikea kohdentuminen, sen soveltuvuus asiakkaalle, parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja saa siten aikaan positiivisia vaikutuksia terveydenhuollon yksikön valintaan. Asiakaspalvelun laadulla koettiin siten olevan suuri merkitys terveydenhuollon yksiköille. (Murti ym. 2013, 571–573.) Suomessa terveydenhuollon mahdollinen kilpailuasetelma nousi vahvasti esille edellä mainitun sote-uudistuksen myötä, jolloin valmisteltiin sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisvastuun siirtämistä kunnilta uusille, perustettaville maakunnille. Samassa yhteydessä valmisteltiin valinnanvapauslakia, joka antaisi asiakkaalle vapauden valita julkisen ja yksityisen toimijan välillä. (Sote-uudistus lyhyesti – mitä valinnanvapaus tarkoittaa 2018.) Toteutuessaan laki olisi vääjäämättä kiristänyt kilpailua eri toimijoiden välillä, jolla puolestaan olisi todennäköisesti ollut vaikutusta asiakaspalveluun.

## **2.2 Palveluprosessi**

Kun parannetaan olemassa olevaa palvelua tai suunniteltaessa uutta asiakaspalvelua, tulisi palveluprosessi ensin kuvata eli se tapahtumien ketju, jonka mukaisesti palvelu tapahtuu. Kuvauksessa voidaan tuoda esille esimerkiksi, mitä vaiheita ja mistä palvelu koostuu sekä palvelun toteutus kuten se, tapahtuuko palvelu puhelimitse, netin välityksellä vai henkilökohtaisesti. (Bergström & Leppänen 2021, 142.) Palveluprosessin kokonaisuus rakentuu ikään kuin erilaisista rakennuspalikoista, joita ovat asiakasprosessi, sen kontaktipisteet ja erilaiset palvelukanavat (Halvorsrud ym. 2016, 845, Clatworthyn 2011, mukaan.) Palveluprosessia tarkastellessa onkin tarkasteltava näitä eri vaiheita,

jotka muodostavat helpommin hahmotettavan kokonaisuuden, mutta joiden yksityiskohdilla on merkitystä (Koivumäki & Korteso 2019, 193–194).

Tärkeää on lisäksi pyrkiä kuvaamaan, miltä nämä vaiheet asiakkaan kannalta näyttävät ja mikä on asiakkaan osallisuus palvelussa, mutta ehdottomasti myös, mitä arvoa palveluprosessi asiakkaalle tuottaa (Bergström & Leppänen 2021, 142). Vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa organisaatiot tuottavat toiminnallaan kussakin palveluprosessin eri vaiheessa asiakaskokemuksen. Voi kuitenkin olla, että positiivinen asiakaskokemus syntyy muusta kuin siitä, mikä asiakkaalle on tärkeää, kuten esimerkiksi palveluiden helppokäyttöisyydestä. Asiakaskokemus voi syntyä myös tunteesta, jolla ei ole mitään tekemistä asiakkaan tärkeiksi kokemien asioiden kanssa. Asiakaskokemusta luotaessa tulee siten välttää negatiivisia tunnereaktioita ja tarjota palveluita, jossa asiakkaan tärkeiksi kokemat asiat ovat linjassa positiivisia tunteita luovan tarjonnan kanssa. (Maula & Maula 2019, 67.) Asiakaskokemus on aina persoonallinen ja uniikki, sen vuoksi asiakaskokemusta tulee tarkastella yksittäisen asiakkaan tasolla (Halvorsrud ym. 2015, 845). Asiakaskokemuksen avulla on mahdollista tunnistaa prosessissa olevat tärkeimmät ja kriittisimmät kohdat, joita on hyvä seurata ja mahdollisesti myös mitata ja siten parantaa asiakkaan kokemaa (Bergström & Leppänen 2021, 142).

Asiakaspalveluprosessin kokonaisuutta suunnitellessa tulisi huomioida, että palvelutapahtuma alkaa jo ennen varsinaista palvelua. Miten esimerkiksi yrityksen yhteystiedot löytyvät, mihin ja milloin tulee ottaa yhteyttä. On tärkeää, että palveluprosessin vaiheisiin liittyen tulisi määritellä ennalta myös palvelun vähimmäistaso eli se palvelun taso, johon yritys tai organisaatio vähintään pyrkii. Jotta palvelun laatua ja sen tasoa voidaan kehittää pitää lisäksi kuvata nämä eri palvelutasot, eli mitä hyvä tai erinomainen palvelutaso tarkoittaa, ja miten niihin on mahdollista päästä. Tällä tavalla voidaan luoda mittareita kehittämisen pohjalle. (Bergström & Leppänen 2021, 142.)

### **3 PALVELUJEN JOHTAMINEN**

Grönroosin (2020, 200) mukaan palvelujohtaminen on kokonaisvaltainen ja organisatorinen lähestymistapa, joka nostaa asiakkaan kokeman palvelun laadun tärkeimmäksi taustavoimaksi liiketoiminnassa. Vaikka kyseessä ei olisi

maksava asiakas ovat asiakkaat organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta erittäin tärkeä sidosryhmä. Voidaan siten todeta, että asiakaskokemuksessa on kyse tuotteiden ja palveluiden lisäksi koko organisaation brändistä. (Maula & Maula 2019, 43.)

### **3.1 Palvelujohtaminen**

Palvelujohtamisella tarkoitetaan palvelukeskeistä lähestymistä johtamiseen. Palvelujohtamisessa tulee ymmärtää, mistä syntyy arvoa asiakkaalle. Tulee myös ymmärtää, miten organisaatio, sen henkilöstö ja järjestelmät tukevat sekä pystyvät tuottamaan tätä arvoa. Organisaatioiden olisi myös ymmärrettävä, miten organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, jotta se pystyy arvon tuottamiseen. Organisaatio on saatava toimimaan siten, että kaikkien osapuolien tavoitteet saadaan toteutumaan. Filosofisesta näkökulmasta palvelujohtaminen liittyy lähinnä prosessien johtamiseen ja tällöin sen taustalla olevilla rakenteilla ei ole merkitystä. Organisaation on nostettava sen henkilöstöresurssit ja johto tukemaan asiakaspalvelua. Palvelujen johtaminen lähtee organisaation strategiasta ja tarkemmin palvelustrategiasta. (Grönroos 2020, 200.)

Usein vaaditaan uutta ajattelua ja operatiivisen tason toimia. Yritykset ovat automaattisesti mukana palvelukilpailussa, vaikka yritykset eivät kilpailua nostaisi esille. Ne kilpailevat tarjoamallaan palvelulla, mikä vaatii palvelunäkökulman omaksumista ja palvelulogiikan käyttöä johtamisessa. Yleisesti on vallalla käsitys, että laatu maksaa ja se nostaa kustannuksia. Tämä on kuitenkin päinvastoin, sillä on esitetty, että jopa 35 % liiketoiminnan kuluista johtuu laadun puuttumisesta sekä siitä, että asioita tehdään uudelleen tai korjataan aiemmin tehtyjä virheitä. (Grönroos 2020, 133.)

Palvelutapahtumassa onnistuminen ja siten tuottavuus on asiakkaiden päätettävissä eli asiakas päättää siitä, onko hänen saamansa palvelu ollut hänen näkökulmastaan tuottavaa. Palveluorganisaation tuottavuutta tarkastellessa tulee ottaa huomioon tuottavuuden ja palveluiden laadun välinen suhde. Palveluorganisaatioissa on sisäisiä palveluita, jotka tukevat toisiaan, mutta samalla myös ulkoista palvelua tekeviä asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Jos nämä sisäiset palvelut eivät toimi on niillä vaikutuksensa ulkoiseen palveluun. Usein tätä ei kuitenkaan tunnisteta, koska ei toimita asiakasrajapinnassa.

Koetaan, että palvellaan vain kollegoita tai työryhmän jäseniä. Ei nähdä näiden palveluiden vaikutusta ulkoisiin asiakkaisiin. Tähän haasteeseen voidaan organisaatiossa vaikuttaa ottamalla käyttöön sisäisen asiakkuuden -käsite. On tunnistettava sisäiset toiminnot, jotka vaikuttavat ulkoisen asiakkaan saamaan ja kokemaan palveluun. Asiakkaan saama palvelu koostuu todellisuudessa useista eri toiminnoista. Asiakkaan olisi kuitenkin saatava tunne siitä, että kyse on vain yhdestä palvelukokonaisuudesta. Tähän on ratkaisuna se, että palvelut on koottu yhdeksi palvelukokonaisuudeksi tai -prosessiksi. Tästä on myös otettava vastuu, muuten asiakasta juoksutetaan henkilöltä toiselle ja asiakkaan kokema laatu kärsii. Organisaation sisällä tulee tiedostaa, että vastuu laadun tuottamisesta on koko organisaatiolla. (Grönroos 2020, 207–304.)

Organisaatioilla ja yrityksillä on tapa elää ja nämä elintavat muodostuvat johtamis- ja toimintatavoista. Näistä tavoista puolestaan muodostuu yrityskulttuuri. Esimiehet ja johtajat ovat organisaatiossa vallitsevan kulttuurin ylläpitäjiä, joten he tukevat siten myös valittua palvelukulttuuria. He näyttävät esimerkkiä palveluhenkisyden ylläpitämisessä ja rohkaisevat myös työntekijöitään palveluhenkisyyteen. Palveluiden johtamisessa on tärkeää, että esimiehet antavat tukea työntekijöilleen. (Kamensky 2015, luku 3.4.)

Sisäistä markkinointia voidaan pitää yhtenä johtamisen keinona. Motivointi palveluhenkisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen koostuu eri aktiivisista toiminnoista ja prosesseista ja se on myös koordinoitua. Sisäinen markkinointi sisältää asenne- ja viestintäjohtamista. On johdettava työntekijöiden asenteita motivoimalla heitä palveluhenkisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen. (Grönroos 2020, 330–360.) Ei tule kuitenkaan erottaa sisäistä ja ulkoista vaikuttavuutta toisistaan, sillä ne luovat pohjan palvelujen tuottavuudelle. Tämä tarkoittaa sitä, että niitä tulee myös johtaa yhtenäisesti. (Grönroos & Ojasalo 2015, 301.) Esimiehen tai johdon on lisäksi kyettävä kertomaan tarpeista ja vaatimuksista liittyen esimerkiksi asiakkaan tarpeisiin, mutta myös tarvittaessa työsuorituksen tehostamiseen liittyviin käsityksiin. On saatava koko organisaation henkilöstö ymmärtämään toiminta-ajatus ja strategia. (Grönroos 2020, 330–360.) Tämä tarkoittaa Viitalan ja Jylhän (2019, 25) mukaan sitä, että ohjataan ja sitoutetaan henkilöstöä toimimaan valitun strategian mukaan. Tärkeä osa tässä siten on, että saadaan esimiehet ja johtajat omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli. Edellytyksenä hyvälle palvelulle ovat paitsi organisatoriset, strategiset ja

johtamisen edellytykset, mutta hyvä palvelu vaatii myös osaamista ja oikeaa asennetta. Strategia määrittää toiminta-ajatuksen ja palvelukeskeisessä organisaatiossa se tarkoittaa sitä, että tuetaan asiakkaiden toimintoja siten, että saadaan tuotettua asiakkaalle arvoa. Jos halutaan parempaa ja laadukasta palvelua asiakkaille, tulee organisaation suunnittelutoiminnassa pitää palvelu keskiössä ja tuoda esille, mitä se tarkoittaa. Esimerkiksi palvelujen saatavuus ja päätöksen teon nopeus, ja miten sitä asiakkaille tuotetaan. (Grönroos 2020, 330–360.)

### **3.2 Johtamisen tehtäväkenttä – suunnittelu ja organisointi**

Palveluprosessin osalta on sovittava, kuka tekee mitäkin, millä aikataululla, ja millä välineillä. Johtajuus on henkilöstön motivointia ja sitouttamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuuden tärkeä osa on yhteistyön sujuvuudesta ja ilmapiiristä huolehtiminen. Asioiden johtaminen on toiminnan suunnittelua, jolla luodaan olosuhteet, tavat ja menetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on vaikuttamista ja mahdollistamista. Työympäristön osalta edellytyksiä onnistumiselle on hyvä ilmapiiri ja yhteistyö. (Viitala & Jylhä 2019, 20–21.)

Johtamisjärjestelmissä tavoitteet nousevat lähes aina tärkeiksi. Organisaatiossa on johtamisen avulla mahdollisuus päästä asetettuihin tavoitteisiin ja saavuttaa tuloksia. Tavoitteet ja toimintasuunnitelma tavoitteisiin pääsemiseksi tulisi lisäksi avata jokaiselle henkilölle erikseen. (Kamensky 2015, luku 3.4.) Tavoitteen sisäistäminen varmistaa työsuorituksen suunnan. Usein organisaation ylin johto ei ole selvillä siitä, että tavoitteiden sisäistämisessä on ongelmaa vaan se olettaa tavoitteiden olevan henkilöstölle selvät. Tavoitteiden merkityksellä on vaikutusta henkilöstön sitouttamiseen, mutta siitä huolimatta etenkin perinteisissä organisaatioissa tätä ei nosteta riittävästi esille työntekijöiden kanssa. (Parpei 2018, 115–116.)

Liiketoiminnassa ymmärretään, että sen tulee tarjota sellaisia tuotteita tai palveluita, joilla vastataan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakaskohtaamispisteiden toimintamallien tulee määrittäytyä asiakaskokemuksen pohjalta ja siten lunastaa asiakkaalle annetut lupaukset. Jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata organisaation kaikilla tasoilla, vaatii se yrityksen sisäisessä strategiassa

vahvaa ja selkeää viestintää, jotta henkilöstö tietää, mitä tavoitellaan, mitä halutaan saada aikaiseksi. Viestintä tulee nostaa yhdeksi tärkeäksi strategiaksi kaikilla organisaation tasoilla. Ensin tulee viestiä sisäisesti palvelun ja nimenomaan asiakaspalvelun suunta ja kun tämä on tehty, voidaan viestiä ulkoisesti asiakkaille. (Viita 2020, 42–45.)

Organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttaa ratkaisevasti toiminnan organisointi, jossa keskeisimpiä asioita ovat organisaation rakenne, prosessien toimivuus sekä päätöksentekoprosessin toimivuus. Organisaation rakenteen tulisi olla mm. asiakas-, tulos- ja resurssikeskeinen. Rakenteen itsessään tulisi tukea ehdotonta asiakaslähtöisyyttä, mutta myös innostaa ihmisiä ja luoda siten halu ”pelata joukkueessa”. (Kamensky 2015, luku 3.4.) Kuten Kamensky (2015, luku 3.4) toteaa Henrik Dettmanin sanoneen,

*”Valmentajan on kunnioitettava peliä ja opetettava pelaajansakin kunnioittamaan sitä. Sen jälkeen kaikki on helppoa: harjoituksiin tullaan ajallaan ja treenit otetaan tosissaan. Ei siksi, että valmentaja käskee vaan kunnioituksesta lajia kohtaan”.*

Organisaatioissa tulee myös huolehtia esimerkiksi johtoryhmätyössä, etteivät toisiinsa keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevat prosessit ja toiminnot siiloudu ja lokeroиду. Vaaditaan hyvää yhteistyötä ja yhteisiä ratkaisuja. Prosessien parantamisella ja niiden läpimenoajoilla on merkitystä tuottavuudelle ja kustannustehokkuudelle, mutta arvoketjuajattelu tuo puolestaan prosessijohtamiseen strategista sisältöä ja mahdollisuuden asiakaslähtöiseen toimintaan. (Kamensky 2015, luku 3.4.)

Yksittäisten henkilöiden taito ei tuota kattavia tuloksia koko organisaatiolle. Toimeenpanon ja sen kehittämisen tulee siten lähteä liikkeelle ylimmän johdon työskentelystä ja sen tulee koskea systemaattisesti kaikkia organisaatiossa työskenteleviä. Työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen muuttuu parhaimmillaan sisäisten prosessien kautta organisaation rakenteissa ja prosesseissa olevaksi toiminnaksi. (Parpei 2018, 100.)

### 3.3 Lean prosessien kehittämisessä

Suomessa on terveydenhuollossa ollut pitkään vallalla Lean-ajattelu. Kustannukset terveydenhuollossa ovat kasvaneet ja tulevat tulevaisuudessa kohoamaan mm. suurten ikäluokkien ikääntymisen johdosta. Osaavan henkilöstön pula ja siten rajalliset resurssit ovat aiheuttaneet kysyntää innovaatioille, joilla toimintoja voisi tehostaa. Tämä on johtanut siihen, että Lean-filosofian avulla on haluttu tehostaa työprosesseja, palveluja ja tiloja. (Reijula ym. 2017, 9.) Lean tähtää prosessin mahdollisimman suureen tehokkuuteen, mutta siinä on kuitenkin samalla tavoitteena asiakastytyväisyys ja laatu mahdollisimman pienin kustannuksin. Pyrkimys on poistaa asiakkaalle arvoa tuottamaton ja haitallinen työ. Leanin tärkeimmät periaatteet ovat asiakassuuntautuneisuus, ihmisten kunnioittaminen ja toimintojen jatkuva parantaminen. Yksi kriteeri on tarkastella arvoa. Tuotettua arvoa ja lähinnä sitä, jolla poistetaan arvoa tuottamaton toiminto tai pyritään muuttamaan se arvoa tuottavaksi. (Viitala & Jylhä 2019, 178.)

Tavoitteena Leanissä on mahdollisimman täydellinen prosessi ja myös korkealaatuinen palvelu (Laaksonen & Ollila 2017, 123). Lean korostaa johtajuudessa valmentavaa roolia, jossa työntekijöiden rooli korostuu, eikä ratkaisuja anneta esimiesten taholta valmiina. Tällä tavalla rakennetaan toimintamallia, joka on kaikilla tiedossa ja johon sitoudutaan. Samaan aikaan kun tiedetään, mitä odotetaan, on kaikilla mahdollisuus havaita ns. pullonkaulat ja töiden ruuhkautuminen. Vaikka Lean korostaa hukan poistoa, se ei tee sitä asiakkaan kustannuksella. Leanissä asiakaskokemuksella ja palautteella on suuri merkitys toimintojen kehittämisessä, samoin kuin prosessin muilla osatekijöillä. Leanin voidaan kokea tarkoittavan resurssien vähentämistä, mutta enemmän siinä on kyse resurssien oikeasta kohdentamisesta ja resurssien hukkaamisen välttämisestä tehottomia parannuksia rakentaessa. Leanissä kehittäminen perustuu faktoihin ja tavoite on aina parantaa toimintamallia yhteistyössä tiimin kanssa. Tulee nähdä, että systeemin osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja johtajan tehtävänä on parantaa systeemiä. (Torkkola 2015, 225–229.)

## 4 HÄIRIÖKYSYNTÄ

Häiriökysynnän käsite on lähtöisin Britanniasta ja liittyy Vanguard-metodiin, joka keskittyy asiakaspalveluun, kysyntään ja kysynnän toistuvuuteen. Metodin ja sen myötä häiriökysynnän (failure demand) käsitteen on lanseerannut psykologi, professori John Seddon. Vanguard-metodi on alun perin kehitetty yksityisille palveluorganisaatioille. Metodi antaa keinot tutkia palvelua alusta loppuun ja auttaa ymmärtämään palveluiden käyttäjien kysyntää sekä sitä, miten hyvin palvelu kysynnän mukaan toimii. Yhtenä tärkeänä seikkana metodin mukaan on tunnistaa organisaation olosuhteet, jotka parantavat tai huonontavat palvelua asiakkaan näkökulmasta. Toisin sanoen metodi auttaa tutkimaan organisaation kapasiteettia vastata kysyntään. (Saving money by doing the right thing 2014, 11.)

Organisaatiot keskittyvät usein tavoitteeseen tehdä työstä ja prosesseista sujuvia ja vähentää samalla hukkaa. Ei olla varsinaisesti kiinnostuneita siitä, mistä kontaktit syntyvät, vaan tarkastellaan tarjontaa. Organisaatiot eivät kerää dataa kontaktien syistä vaan ainoastaan määristä. Tämä puolestaan luo mielikuvaa kysynnän kasvamisesta, jonka pohjalta lisätään resursseja. (Walley ym. 2019, 24.)

Vanguard-metodi pitää sisällään häiriökysynnän, joka on kysyntää, joka syntyy siitä, että on epäonnistuttu vastaamaan asiakkaan tarpeisiin tai ei ole onnistuttu vastaamaan niihin oikealla tavalla (Walley 2019, 22, Seddonin 2003 mukaan). Kekomäki ja Hyytiälä (2017) sanovat Seddonin todelleen häiriökysynnän näyttäytyvän palvelutuotannossa ratkaisuina, joissa fokus on siirtynyt asiakkaasta järjestelmän rakenteisiin tai toiminnallisiin ongelmiin. Tämä kasvattaa vastaavasti kokonaiskustannuksia. Häiriökysyntä ei siis aiheudu yksilöistä vaan palvelurakenteesta ja sen kyvyttömyydestä ratkaisuihin. Häiriökysyntää voidaan kuvata tiivistettynä siten, että epäonnistuminen asiakkaan palvelussa saa asiakkaan palaamaan takaisin palveluiden piiriin. Asiakas ei saa lainkaan palvelua, palvelu on väärää tai sitten palvelu on vain osittaista. Se on sellaista palvelun tai tuen tarvetta, jota ei olisi ollut, jos asiat olisi hoidettu ensimmäisessä kontaktissa oikein ja loppuun saakka. (Kekomäki & Hyytiälä 2017.)



Palveluorganisaatioissa pyritään tekemään työ mahdollisimman tehokkaasti ja siten tarjonta korostuu, eikä kysyntä saa huomiota. Tällainen toimii suljetussa järjestelmässä kuten teollisuudessa, jossa organisaatiolla ei ole juurikaan vuorovaikutusta ympäristönsä kanssa. Palveluorganisaatiot ovat avoimena järjestelmänä puolestaan jatkuvassa, voimakkaassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Avointen järjestelmien tulisi ymmärtää sen kysynnän luonnetta, jonka perusteella voitaisiin luoda palvelurajapinta vastaamaan kysyntää. Ymmärtäminen mahdollistaa asiakassegmentoinnin, joka puolestaan antaa mahdollisuuden tarjonnan tarkasteluun ja sen tehostamiseen. (Kekomäki & Hyttiä 2017.)

Todellinen kysyntä julkisissa palveluissa ei ole kasvussa, ainoastaan organisaatioiden itsensä keinotekoisesti luoma ja vahvistama kysyntä. Julkisella sektorilla on tiedossa, että se voisi alentaa kustannuksia luomalla palveluita, joissa kykenemme vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin jo ensimmäisellä kontaktilla. Kysyntää ei voi ratkaista rajoittamalla sitä tai siirtämällä sitä eteenpäin vaan ainoastaan ratkaisemalla sen, mikä kysynnän aiheutti. (Saving money by doing the right thing 2014, 6.) Jotta voi tietää, kuinka paljon häiriökysyntää on, tulee tarkastella, mitä kysyntää asiakkailla on. Kuinka paljon siitä kysynnästä on sellaista, joka on aiheutunut siitä, ettei olla osattu tehdä asioita lainkaan tai osattu tehdä sitä oikein. Tulee selvittää, mitkä ovat ne pisteet, joissa kohtaa asiakas ottaa yhteyttä organisaatioon – asiakkaan kielellä ei organisaation määrittelemällä kielellä. Kysyntä kannattaa myös luokitella sen mukaan mikälaista kysyntää on. Oleellista myös on millä frekvenssillä sitä esiintyy ja kuinka ennustettavaa kysyntä on. Tämän jälkeen tulee tarkastella missä suhteessa kysyntä pitää sisällään arvokysyntää ja häiriökysyntää. Häiriökysynnän tunnistaminen ei ole vaikeaa, mutta sen poistaminen on. Poistaakseen sen tulee muuttaa systeemiä ja tämä edellyttää johtamisen ajattelun muutosta. (Failure demand s.a.)

Organisaatioiden normit perustuvat ”komenna ja kontrolloi” ajatteluun. Johtajat opetetaan siihen, että heidän tehtävänsä on johtaa ihmisiä ja budjetteja, jotka ovat ”komenna ja kontrolloi” johtamisen periaatteita. Ongelmat julkisen puolen johtamisessa puolella aiheutuvat ylhäältä alas määräämisestä. ”Komenna ja kontrolloi” johtaminen viittaa sanelupolitiikkaan, jota pitäisi vähentää ja keskittyä enemmän konsultoimaan ja kehittämään. Kuitenkin tätä johtamistyyliä

pidetään toimivana, sillä ollessamme sisällä systeemissä on sieltä hankala nähdä ajan, panoksen ja rahan hukkaa, jota se pitää sisällään. Johtamistapa on yleinen ja sen vuoksi sitä harvoin haastetaan. On oltava valmis muuttamaan ajattelutapaa, jotta systeemi ja siten toiminta muuttuu. Kun organisaation johto oppii tarkastelemaan toimintaansa asiakkaan näkökulmasta, ulkopuolelta sisään, voi organisaation johto nähdä sen suunnittelun aiheuttaman hukan ja siten mahdollisuudet kehittyä. Lähestymistapa suunnittelulle tulee olla kysynnän mukaan sen sijaan, että toimintaan siten, mikä on itselle sopivaa toiminnallisesta hierarkiasta. (Seddon 2005, 13–17.)

Perinteisissä ”komenna ja kontrolloi” organisaatioissa häiriökysyntää ilmenee 40–60 % asiakkaiden kokonaiskysynnästä, mutta joissakin, kuten terveys- ja sosiaalipalveluissa, häiriökysynnän osuus voi olla jopa 80 %. Tämä on hämmästyttävän iso taakka organisaatioille, kun tarkastellaan sen kapasiteettia ja kustannuksia. (Failure demand s.a.)

## **5 TOIMEKSIANTAJA**

Tutkimuksen toimeksiantaja on Etelä-Savon sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymän Essoten, yhteiset palvelut. Essote tuottaa sosiaali- ja terveystalouksellisia palveluita Etelä-Savossa Mikkelin, Hirvensalmen, Juvan, Kangasniemen, Mäntyharjun, Pertunmaan ja Puumalan kunnille. Essote tuottaa kyseisten kuntien lisäksi erikoissairaanhoidon palvelut myös Pieksämäelle ja Joroisiin. Kuntayhtymässä työskentelee yli 3500 ammattilaista erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon ja niitä tukevissa tehtävissä.

Essoten yhteiset palvelut kuuluvat Essoten terveystalouden alle ja ne tuottavat ns. tukipalveluita läpi leikaten terveystalouden palvelut, vanhus- ja vammaispalvelut sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut. Yhteisten palveluiden tarjoamat tukipalvelut koostuvat mm. tilannekeskuksen, kuvantamisen, apteekin, varahenkilöstön ja osastonsihteeripalvelujen toiminnoista. Osastonsihteeripalvelut tuottavat potilashallinnollisen sihteerityön toimien asiakasrajapinnassa, joka sisältää potilaan hoidon järjestelyä sekä asiakaspalvelua puhelimitse ja kasvokkain.

Tutkimuksen toimeksianto liittyy asiakaspalvelun haasteisiin, jossa asiakas usein joutuu ottamaan useampia kontakteja pyrkiessään hoitamaan asiaansa. Tuntuu, että asiakaspalvelu pirstoutuu asiakkaan näkökulmasta useisiin

eri vaiheisiin, organisaation toimimattomien prosessien vuoksi. Tätä kysynnän hajontaa useisiin kontakteihin kutsutaan häiriökysynnäksi eli asiakkaan puutteellisista palveluista johtuvia turhia yhteydenottoja, kysyntää. Tämä kysyntä on harvoin ennakoitavissa, joten työn suunnittelu ja johtaminen on siten haastavaa. Asiakkaiden kontaktit saavat aikaan työvaiheita ja resurssien sitomista, joiden kontaktien vähentäminen saisi nykyiset resurssit tehokkaampaan käyttöön, mutta myös vähentäisi resurssien lisäämisen tarvetta. Näiden lisäksi yksi tärkeä näkökulma on, että asiakkaat saisivat parempaa, laadukkaampaa ja arvoa tuottavampaa palvelua.

Tutkimusongelman kautta tavoitteena oli lähteä tarkastelemaan, tapahtuuko tällaista kysyntää, miten se näkyy ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa, ja mistä se muodostuu, eli mikä sitä aiheuttaa. Lisäksi yksi tutkimusongelmaksi asetettu tavoite oli lähteä tarkastelemaan, millä johtamisen keinoilla sitä voisi vähentää.

Asetettujen tutkimusongelmien selvittämiseksi, tutkimuksen kohteeksi valikoitui erikoissairaanhoidon somatiikan ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelua tekevät osastonsihteerit sekä kyseisten yksiköiden toiminnasta ja niiden suunnittelusta vastaavat hoitotyön esimiehet. Osastonsihteerit kuuluvat keskitettyyn palveluun, jotka siis tuottavat palveluita mm. ajanvarausvastaanoille. Heidän tehtäviinsä kuuluu mm. asiakkaiden hoidon järjestelyt sisältäen ajanvaraustyön sekä asiakaspalvelun puhelimitse ja kasvokkain. Tutkimuksessa mukana olevat osastonsihteerit toimivat erikoisaloilla, jotka toimivat periaatteiltaan samojen toimintamallien mukaisesti, mutta niissä on tiettyjä erikoisaloille liittyviä eroja. Ajanvarausvastaanoton osastonsihteerit toimivat tiimissä, joiden tehtäviin kuuluu paitsi oman sijoitusyksikkönsä erikoisalavastaanoton asiakaspalvelu myös vuorollaan ajanvarausvastaanottojen keskitetty puhelinpalvelu. Samankaltaisen toiminnan ja tehtäväkuvien vuoksi voidaan olettaa, että heillä on paras näkemys asiakaspalvelusta ja siten tutkimuksen kannalta oleellinen tieto.

## **6 TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tutkimusmenetelmää tai -menetelmiä valitessa tulee miettiä tutkimuksen tavoitetta. Tutkimuksen tavoite ja sille asetetun kysymyksen muoto antaa

vastauksen aineistonkeruumenetelmän ja siten myös analyysimenetelmän valintaan. Tutkimusmenetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollistaa tilastollisten menetelmien käyttöä ja se pohjautuu lainalaisuuksille, kun taas kvalitatiiviselle tutkimukselle puolestaan on tyypillistä tutkimuksen ajallisuus ja paikallisuus. (Valli 2018, 13.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tavoitteena on tutkia ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelua ja johtamista niiden omassa ympäristössään. Tavoitteena on saada tietoa häiriökysynnän esiintymisestä ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa sekä kyseisen toiminnan johtamisesta. Tavoitteena on siten ymmärryksen muodostaminen empirian kautta, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus määrällisen sijaan. Tutkimusongelmien ja teorian avulla johdetut teemat on etukäteen valittu, mutta jossa vastaajan subjektiivinen näkemys korostuu. Jotta tutkimuksen avulla saadaan mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä, tähän tutkimukseen soveltuvaksi aineistonhankinnan menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu.

## **6.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullinen tutkimus syventyy tutkimaan ihmisten maailman ilmiöitä niiden sosiaalisessa ympäristössä (Pitkäranta 2014, 8). Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtaisesti tavoitteena ilmiön ymmärtäminen. Sen pohjalta voidaan tehdä tulkintaa, mutta myös mallintaa ja soveltaa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sellaisen ilmiön tutkiminen, joka liittyy psyykkisiin, sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Laadullinen tutkimusprosessi perustuu teorian, siihen liittyvän käsitteistön ja hankitun aiheiston vuorovaikutukseen. (Pitkäranta 2014, 33.)

Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan muun muassa pyrkiä hankkimaan uutta tietoa, syventämään ymmärrystä, kuvaamaan ja tulkitsemaan ilmiöitä sekä tehdä teoreettisia tulkintoja tai kyseenalaistaa niitä (Puusa & Juuti 2020, 75). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia häiriökysynnän ilmiötä ja sen esiintymistä terveydenhuollon ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa sekä vaikutusta toiminnan johtamiseen. Kyseessä on siten ilmiön tutkiminen

käytännössä, sen omassa ympäristössään ja niiden toimijoiden näkökulmasta, joilla oletetaan olevan tutkimuksen kannalta paras tieto.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä seikka vaikuttaa vahvasti, kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tai uskottavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun kohteena on mm. teorian, empiirisen tiedon ja käytännön välinen yhteys. Tutkimuksellisesta näkökulmasta ajateltuna laadullisessa tutkimuksessa käytäntö voi vaihdella kontekstinsa mukaan ja käytännöllinen tieto vaihtelee ollen erilaista tilanteesta riippuen. Tämän vuoksi, sen pohjalta luodaan harvoin teorioita. (Pulkinen 2021, Puusan & Juutin 2020, 57 mukaan.)

Laadullinen tutkimus on siis lähinnä empiiristä eli kokemusperäistä ja havaintoihin perustuvaa, mutta se pohjautuu kuitenkin havaintojen teoriapitoisuuteen. Tällä tarkoitetaan tutkijan käsitystä ilmiöstä, mitä merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan sekä tutkimuksessa käytettävien menetelmien valintaa, jotka puolestaan vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksessa saatavat tulokset ovat siten havaintomenetelmiin sidottuja. Saatu tieto ei ole objektiivista vaan subjektiivista, sillä se pohjautuu tutkijan määrittelemään tutkimusasetelmaan, joka on sidoksissa tutkijan omaan ymmärrykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusote on käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle etenevä eli se etenee empiiriasta teoriaan (Pitkäranta 2014, 27). Laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon, että tutkijan esiymmärrys ja sen pohjalta tehdyt tulkinnat ja näkemykset voivat vaikuttaa tulkintaan. Samoin, tulee huomioida, että ihmiset ymmärtävät asioita yksityiskohtien, keskinäisten suhteiden ja kokonaisuuksien välisinä yhteyksinä. (Pulkinen 2021, Puusa & Juuti 2020, 57 mukaan.)

Yksi ominaispiirre laadulliselle tutkimukselle on, että se on kokonaisuus. Siinä vaiheessa, kun mietitään aineiston keräämistä, on jo pohdittava aineiston analysointia ja tapaa, millä se tullaan tekemään. Analyysi sisältyy siten alusta saakka kirjoittamisen prosessiin, joka myös on tutkimusmetodi. (Pulkinen 2021, Pitkärannan 2014, 9 mukaan.) Laadullisen tutkimuksen

analyysivaiheessa voidaan päättelyn logiikat jakaa kolmeen. Deduktiivisen logiikan mukaan hyödynnetään aiempia tutkimustuloksia ja johdetaan niiden mukaisista teorioista hypoteeseja ja todennetaan ne empirian avulla. Eli teoria johdattaa analyysia, joten kyseessä on siten teorialähtöinen analyysi. Induktiivisen päättelyn logiikassa sitä vastoin on kyse aineistolähtöisestä analyysitaivasta. Sen taustalla ei ole teoriaa, vaan lähtökohtana on aineisto, josta analyysin kohteena olevat yksiköt valitaan tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Eli tunnistetun ja havaitun ilmiön piirteitä kuvaavasta aineistosta tehdään päätelyä kohti teoriaa. Abduktiivinen päättelyn logiikka tavallaan yhdistää näitä edellä mainittuja analyysitapoja ja sitä kutsutaan teoriaohjaavaksi analyysiksi. Abduktiivisessa päättelyprosessissa aineisto ja taustalla oleva teoria ikään kuin vuorottelevat. (Pitkäranta 2014, 33.)

Vaikka laadullinen tutkimus ei ehkä ole tavoittanut samaa uskottavuutta teorian luomisessa kuin määrällinen tutkimus, on se kuitenkin hyvin tärkeä tutkimusmuoto tutkiessa abstrakteja, ihmisten välisen vuorovaikutuksen myötä muodostuneita ilmiöitä, jotka ovat usein tulkinnallisia aikaan ja paikkaan sidottuja. Voidaan todeta, että laadullinen lähestymistapa antaa tilaa moniäänisyydelle, vaikkakaan sen avulla ei ole mahdollista saada lopullista totuutta, sillä esille saadut ilmiöt muuttuvat vuorovaikutuksen, ajan ja paikan myötä. Tämä toisaalta tuo esille tutkittavasta ilmiöstä erilaisia tulkintoja. Kuten Puusa ja Juuti (2020, 59) toteavat, ”tieto ei ole luonteeltaan yliaikaista ja universaalia vaan näkökulmallista ja tulkinnallista”. Koska laadullisessa tutkimuksessa syvennytään kokemuksiin ja ilmiöihin uusien tarkastelutapojen kautta, voidaan todeta, että ymmärrys ilmiöistä on selvästi lisääntynyt laadullisen tutkimuksen yleistymisen vuoksi (Pulkinen 2021, Puusan & Juutin 2020, 59 mukaan).

Laadullisessa tutkimuksessa erilaisia menetelmiä ovat mm. havainnointi, kysely, ryhmäkeskustelut tai haastattelu. Menetelmiä voidaan yhdistellä ja käyttää rinnakkain, eri tavoin, riippuen tutkimusongelmasta. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 62.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa menetelmänä on käytetty haastattelua.

## 6.2 Haastattelu

Erilaiset haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa käytettyjä metodeita. Idea on yksinkertainen, kun ollaan kiinnostuneita siitä, mitä ihmiset ajattelevat tai kuinka he toimivat kysytään heiltä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62.) Haastattelua on verrattu myös keskusteluun, mutta erona näiden välillä on, että haastattelussa on ennalta suunniteltu päämäärä ja sen tavoitteena on informaation kerääminen, eikä haastattelija aina osallistu lainkaan keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 2008, 42). Haastattelu on joustava metodi tiedonkeruuseen ja se sopii useisiin eri tilanteisiin, mutta sen käyttöä tulee harkita suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Etuna haastattelussa on, että tutkija voi valita haastattelun kohteeksi henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tai tietoa aiheesta. (Puusa & Juuti 2020, 99–102.)

Haastattelu on vuorovaikutteista, joten menetelmää käytettäessä on hyvä tunnistaa, että haastattelun osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Tutkija on asettanut haastattelulle tavoitteen, joten tutkija ikään kuin johdattelee haastattelua sen pohjalta. (Puusa & Juuti 2020, 99–102.) Joustavuus on yksi haastattelun eduista. Tutkija voi haastattelutilanteessa viedä tiedonkeruuta tutkimusongelman kannalta tarpeelliseen suuntaan, pyytämällä esimerkiksi tarkentamaan tai selventämään vastauksia sekä oikaista väärinkäsityksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63).

Haastattelujen avulla saatu aineisto on aina mukaan valittujen haastateltavien subjektiivinen näkemys ja tulkinta niistä asioista, joita haastattelu käsittelee, jolloin tutkijalle jää tehtäväksi tehdä tulkintoja näistä. Haastattelun avulla on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa, joten tähän liittyen voisi olla perusteltua antaa haastattelun aihe tai jopa haastattelukysymykset etukäteen haastattelussa mukana oleville. Tulee kuitenkin huomioida, että ennalta annettu tieto voi suunnata tai rajata tutkimuksessa mukana olevien ajatuksia vaikuttaen siten haastattelun avulla saatuun aineistoon ja sen sisältöön. Haastattelu koetaan usein helpoksi, mutta siihen ei pidä suhtautua kevyesti. Tutkijan on tärkeää valmistautua haastatteluun etukäteen ja suositeltavaa onkin, että jollei tutkijalla ole paljoa kokemusta haastattelusta menetelmänä, tulisi tehdä

testihaastatteluita ennen oman aineistonsa hankintaa. (Puusa & Juuti 2020, 99–102.)

Testihaastattelut ennen varsinaista haastattelua voi tuoda paitsi esille mahdolliset ongelmat haastattelurungossa, mutta tallennettaessa haastattelut, myös laitteiden toimivuuden. Yksi tärkeä näkökulma on aika-arvion tekeminen eli lähinnä, miten paljon aikaa kullekin kysymykselle ja vastaukselle on mahdollista antaa aikaa, jotta tutkija ennättää saada tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot. (Valli 2018, 42.) Haastattelun etuihin kuuluu myös mahdollisuus toimia havainnoitsijana. Tällä tarkoitetaan lähinnä sitä, että haastattelija voi paitsi kirjoittaa ylös sen lisäksi mitä sanotaan, mutta myös mahdolliset painotukset. Tutkijan tulee kuitenkin harkita, hyödyntääkö hän tätä etua vai ei. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

### **6.3 Teemahaastattelu**

Vilka (2021, 99) toteaa, että Hirsjärven ym. (2005, 196–197) mukaan eri haastattelutavoissa on kunkin tutkimuksen mukaan valittu tarkoitus, joten on kyse järjestelmällisestä tiedonkeruusta. Tämän vuoksi tulisi puhua tutkimushaastattelusta, jonka muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu eli syvähaastattelu (Vilka 2021, 99).

Haastattelumuodoilla on kullakin erilainen suhde teoriaan ja niiden eroa voidaan tarkastella myös haastattelun kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteen perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Kyse on kysymysten muotoilusta, kuinka kiinteitä ne ovat ja kuinka paljon haastattelija tilannetta jäsentää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43). Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu (Vilka 2021, 100), vaikkakin Puusa ja Juuti (2020, 106) erottavat nämä eri haastattelun muodoiksi. Teemahaastattelu on haastattelumuoto, jossa haastattelun teema eli aihe on valittu etukäteen, mutta jossa vastaajien oma näkemys korostuu eli vastauksissa voi tulla esille sellaista, mitä tutkija ei ole osannut etukäteen odottaa (Puusa & Juuti 2020, 107). Haastattelua varten tutkija poimii määritellystä tutkimusongelmasta keskeiset aiheet, joita haastattelussa tulee käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi (Vilka 2021, 100). Teemahaastattelu soveltuu laadulliseen



tutkimukseen, jossa tutkitaan mm. ilmiöitä ja joka menetelmä korostaa tutkittavien subjektiivisia käsityksiä asioista (Puusa & Juuti 2020, 107).

Opinnäytetyön teoriasta nousee selkeästi esille käsiteltävät teemat, johon haastattelurunko pohjautuu. Tavoitteena on haastattelun avulla saada mahdollisimman laajasti tietoa häiriökäytännön esiintymisestä asiakaspalvelussa sekä muodostaa käsitys häiriökäytännön vaikutuksesta toiminnan johtamiseen. Näiden tietojen saamiseksi on teemahaastattelu siten soveltuva aineiston hankintamenetelmä. Teemahaastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua, joka on täysin strukturoimaton, sisältäen vain avoimia kysymyksiä ja haastattelijan tehtävänä on syventää vastauksia esimerkiksi haastatteleamalla samaa henkilöä useaan kertaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 66). Teemahaastattelussa tutkittavan ääni pääsee kuuluviin, mutta se ottaa myös huomioon haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset kuten myös sen, että nämä syntyvät yhteisessä vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48).

Teemahaastattelussa on aihe eli teema valittu etukäteen, mutta tavoite on, että vaikka tutkija esittäisi kysymyksiä, ne ovat avoimia eli sellaisia, joilla saadaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 107–108). Teeman valinnassa olennaista on pitää tutkimusongelma kirkaana mielessä. Parhaimmillaan teemojen valinta tapahtuu yhdistelemällä luovaa ideointia, kirjallisuuden tutkimista ja johtamalla teemat teoriasta. (Valli 2018, 36.) Haastatteluun on myös hyvä pohtia runko etukäteen, jotta tutkija saa tutkimusongelman näkökulmasta riittävästi tietoa. Teemahaastattelu on kuitenkin vapaamuotoinen ja joustava haastattelumuoto, jossa haastattelija voi ohjata keskustelua, mutta kontrolloimatta sitä liikaa. Teemat ovat etukäteen mietitty ja vaikka kysymykset on etukäteen muotoiltu, kannustetaan tutkittavaa vastaamaan vapaasti. Teemahaastattelun onnistumiseen vaikuttaa se, onko tutkijalla riittävä esiymmärrys aiheesta, tutkimuksen kohteena olevista ilmiöihin liittyvistä keskeisistä elementeistä ja kokonaisuudesta. Teemahaastattelussa teemojen avulla ilmiö pilkotaan osiin, joihin tutkija esittämiensä kysymysten avulla pyrkii saamaan ymmärryksen. Teemat ja niiden suunnittelu on yksi prosessin tärkeimmistä vaiheista tutkimuksessa. Haastattelurunko auttaa tutkimusongelman näkökulmasta merkityksellisen tiedon saannin ja valittujen teemojen avulla saada sellaista aineistoa, jota tutkija voi teorian avulla tulkita. (Puusa & Juuti 2020, 107–108.)

Teemahaastattelussa keskeistä on, että tutkija valitsee haastateltavat siten, että heillä on asiantuntemus tai kokemus tutkittavasta asiasta tai teemasta (Vilkkä 2021, 108). Tämän lisäksi merkittävää on myös oletus, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samaa kieltä. Tutkijan tulee olla perehtynyt tutki- maansa organisaatioon ja hänellä tulee siten olla ymmärrys kontekstista. Sa- moin käytetyn käsitteistön tulisi merkitä samaa sekä haastattelijalle että haas- tateltavalle. Muutoin ei voida olettaa, että haastateltavan vastaus liittyisi tee- maan, jota haastattelija tarkoittaa. (Puusa & Juuti 2020, 107–108.)

#### **6.4 Haastatteluaineiston analyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa yleistä on, että siitä nousee esille ilmiöitä ja asi- oita, joita ei tutkimusongelmassa ole määritelty, eikä niitä ole siten osannut ajatella. Nämä asiat voivat olla toki kiinnostavia ja näistä voi nostaa asioita mahdollisen seuraavan tutkimuksen kohteeksi, mutta tulee kuitenkin pitää huolta, että fokus pysyy tutkimuksessa, tarkkaan rajatussa ilmiössä, tutkimus- ongelmassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–79.)

Haastatteluaineiston analysointi vaatii aineiston litteroinnin eli aineiston teksti- muotoon purkamisen. Tekstistä voidaan tällöin erottaa tiettyjen sanojen esiin- tyyvyyttä, joka voi havainnollistaa analyysivaiheessa aineiston sisältöä. Jotta laadullisen haastatteluaineiston sisällön analyysia voidaan tehdä, tulee ai- neisto luokitella, joka tarkoittaa ennalta määriteltyä kategoriointia teemojen mukaan, mutta voi sisältää luokittelun myös epämääräisemmän samankaltai- suuden mukaan. (Puusa & Juuti 2020, 147–152.) Teemojen mukaisesti järjes- tämisessä on kyse aineiston pilkkomisesta ja sen ryhmittelystä eri aihepiirein mukaan. Yksi tapa ryhmitellä aineisto on tyyppien mukaan eli teemojen sisältä nousevista yhteisistä ominaisuuksista tehdään yleistyksiä, tyypityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Näillä tavoilla analyysivaiheessa tarkastellaan eri haas- tateltavien välillä olevia yhteisiä piirteitä ja siten pyritään löytämään eri luok- kien välisiä samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. Aineiston analy- soinnin jälkeen tulee tehdä tutkijan tulkinta aineistosta. Toisin sanoen, on tuo- tava aineistosta esille nousseet asiat, niiden merkitys ja pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka auttavat vastaamaan tutkimusongelmaan. Tämän jälkeen tu- lee tehdä johtopäätökset, jossa saadun analyysin tuloksia ja siten tutkimuksen

päätelmiä peilataan tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen eli tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä olevaan aiempaan tietoon. (Puusa & Juuti 2020, 147–152.)

## **6.5 Deduktiivinen analyysi**

Deduktiivinen eli teorialähtöinen analyysin päättelyn logiikka on perinteinen analyysimalli. Se pohjautuu aiempaan teoriaan eli tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään aiemman jo tunnetun teorian mukaisesti ja aineiston analyysia ohjaa aikaisemman tiedon pohjalta luotu kehys, malli tai teoria. Tavoitteena usein on testata aiempaa tietoa toisessa kontekstissa. Deduktiivisessa analyysissä päättely tapahtuu siten yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–83.)

Analyysi pohjautuu siihen, että teoria on jo jaoteltu valmiiksi eri kategorioihin, joihin aineistoa verrataan ja joista johdetaan tutkimuskysymykset. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä aiempi teoria ohjaa aineiston hankintaa, sen järjestämistä ja sitä, miten ilmiö määritellään käsitteenä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–83.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus pohjautuu opinnäytetyössä aiemmin mainittuihin teorioihin kuten asiakaspalveluun, palvelujen johtamiseen sekä häiriöky-syntään. Teorian pohjalta on nostettu tutkittavat ja analysoitavat teemat sekä aineiston hankintamenetelmän eli teemahaastattelun kysymykset. Näiden pohjalta opinnäytetyön analyysimalliksi valikoitui deduktiivinen analyysimalli.

## **7 TUTKIMUSAINEISTO**

Tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jolla tässä tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumetodia. Haastattelujen koh- teeksi valittiin ajanvarausvastaanottojen asiakaspalvelussa työskentelevät osastonsihteerit sekä kyseisten yksiköiden toiminnasta vastaavat esimiehet. Osastonsihteeireitä työskentelee kyseisillä alueilla n. 40, joista suurin osa myös kyseisten ajanvarausvastaanottojen erikoisalojen keskitetyssä puhelini- palvelussa. Yksiköiden toiminnasta vastaavia esimiehiä ajanvarausvastaan- oton alueella toimii viisi.

## 7.1 Tutkimusaineiston hankinta

Haastattelukutsut lähetettiin osastonsihteereille heidän esimiehensä välityksellä sähköpostitse. Haastatteluille varattiin kolme eri ajankohtaa 20. – 22.12.2021, joihin oli mahdollista ilman ennakoilmoittautumista osallistua. Haastattelut suunniteltiin tehtäväksi Teams-videokokouksena ja sen myötä mahdollistui myös haastattelujen tallentaminen jälkikäsitteilyä varten. Teamsin valintaan vaikutti osaltaan myös vallitseva pandemiatilanne, jonka myötä suuria kokoontumisia tuli välttää.

Ajanvarausvastaanottojen esimiehille haastattelukutsut lähetettiin tutkijan toimesta ja lisäksi pyyntö vahvistaa päivä ehdotetuista ajankohdista. Esimiesten haastattelu toteutettiin 30.12.2021.

Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin testihaastattelu, jonka tavoitteena oli testata molempien haastattelurunkojen (liite 1) kysymyksiä. Testihaastattelu toteutettiin kahdelle osastonsihteeripalveluiden esimiehelle, jotka johtavat osastonsihteerityötä ja jotka tuntevat tutkimuksen kohteena olevan ajanvarausvastaanottojen toiminnan. Testihaastattelun avulla saatiin muokattua kysymyksiä siten, että johdattelevat kysymykset karsittiin pois sekä tietyt kysymykset korjattiin ymmärrettävimmiksi. Testihaastattelun avulla saatiin myös käsitys ajankäytöstä sekä kokemus tallennuksesta ja sen laadusta.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostin liitteenä tietosuojaseloste, jossa kerrottiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta vetäytyä pois missä vaiheessa tahansa. Selosteessa kerrottiin myös henkilötietojen käsittelystä, joka tässä tapauksessa tarkoittaa tietojen anonyymiä käsittelyä, eikä varsinaisia henkilötietoja kerätä. Tietosuojaselosteessa kerrottiin lisäksi aineiston säilyttämiseen liittyvät tiedot eli, että aineisto tullaan säilyttämään tutkijan omalla työasemalla salasanojen takana, joten aineistoon ei ole muilla pääsyä, eikä aineistoa luovuteta kolmansille osapuolille. Aineisto myös kerrottiin hävitettävän kuukauden kuluttua opinnäytetyön julkaisemisesta. Tietosuojaselosteessa kerrottiin haastateltaville myös mahdollisuudesta ottaa yhteyttä Xamkin tietosuojavastaavaan, jos tälle ilmenisi tarvetta. Haastattelukutsussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aihe lähinnä otsikkotasolla, joten haastateltavilla ei ollut haastattelukysymykset tiedossa etukäteen.

Osastonsihteerin haastattelulle ajankohtia oli kolme. Kahteen ensimmäiseen ajankohtaan ei osallistujia tullut, joten heille laitettiin muistutus haastatteluista esimiehen toimesta. Osallistujia 22.12.2021 haastattelussa oli lopulta kaksi. Osallistujien vähyyden vuoksi esimies kohdisti vielä yhden kutsun suoraan yksittäiselle henkilölle, joka osallistui neljänteen haastatteluajankohtaan yksin 11.1.2022. Kaiken kaikkiaan osallistujia osastonsihteereiden haastatteluun oli siten kolme. Haastatteluun osallistuneilla osastonsihteereillä oli kokemusta ajanvarausvastaanottojen asiakaspalvelusta noin puolestatoista vuodesta reiluun kymmeneen vuoteen. Esimiehistä haastatteluun osallistui myös kolme, joilla esimiehillä on esimieskokemusta muutamasta kuukaudesta useisiin vuosiin.

Haastattelujen alussa haastateltaville muistutettiin vielä tietosuojaselosteesta ja kerrottiin lisäksi aineiston käsittelystä. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut tallennetaan äänitiedostoksi ja että haastattelut suoritettiin ilman kuvayhteyttä. Alussa haastateltaville kerrottiin myös hieman tarkemmin, mitä tutkimus koskee sillä kutsussa asia oli esitelty lähinnä otsikon tasolla. Haastateltaville kerrottiin siten lyhyt kuvaus teemasta, häiriökysynnän käsitteestä, ja mitä on tarkoitus tutkia eli ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelua häiriökysynnän näkökulmasta sekä esimiehille lisäksi teemaan liittyvää johtamisen näkökulmaa.

Haastattelut etenivät siten, että haastatteliija esitti kysymykset ennakkoon tehdyn haastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Runko oli esimiehille johtamisen näkökulmasta tehty ja osastonsihteereille näkökulma oli asiakaspalvelussa ja luonnollisesti molemmissa osastonsihteereiden haastattelutilaisuuksissa sama. Joitakin kysymyksiä jouduttiin haastattelijan toimesta haastattelun lomassa tarkentamaan. Lisäksi teemahaastattelulle usein tyypillisesti haastattelun aikana nousi haastateltavien nostamia aiheita, jotka eivät olleet alkuperäisessä haastattelurungossa, mutta jotka kuitenkin liittyivät valittuun teemaan ja toivat siten sisältöä aineistoon.

## **7.2 Aineiston analyysi**

Haastattelujen avulla saatu aineisto käsiteltiin sisällön analyysin avulla. Aineisto luokiteltiin eli toteutettiin laadullisen analyysin perusvaiheen mukaisesti

taulukkoon kysymyksittäin, ylä-, ala- ja päätason mukaan, kunkin vastaajan osalta erikseen. Aineiston luokittelun pohjana on teoria, jonka pohjalta haastattelukysymykset oli tehty ja josta myös teemat nousivat. Luokittelu tehtiin siten, että haastattelussa saadut vastaukset kirjattiin ensin omaan luokkaansa. Näistä vastauksista nostettiin teorian mukaisesti esiintyvät teemat tai asiasanat, jotka luokiteltiin yläluokkaan ja joista sitten edelleen pääluokkiin.

Luokittelun avulla esille nousseista teemoista ja asiasanoista tehtiin analyysi. Teemoittain ja teeman sisällä tarkasteltiin lisäksi tiettyjen asioiden esiintyvyyttä vastauksissa eli analyysissä hyödynnettiin osittain myös määrällistä sisällön erittelyä vahvistamaan aineiston tulkintaa. Aineistoa analysoitaessa tehtiin lisäksi havainnointia äänitiedostosta eli havainnoitiin tiettyjen vastausten painoituksia tai äänen sävyjä. Näiden sisällön analyysin eri keinoin johdettiin aineiston lopullinen tulkinta.

## **8 TULOKSET**

Tulokset käsiteltiin erikseen ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelutyötä tekeville osastonsihteereiltä ja kyseisten yksiköiden toiminnasta vastaavilta esimiehiltä saatujen aineistojen osalta. Molemmista aineistoista nousi analyysin pohjalta esille useita teemoja. Osastonsihteereiden haastattelujen pohjalta saaduissa tuloksissa keskeisiä teemoja olivat erilaiset tiedustelut, asiakkaiden useat kontaktit, yhteistyö, runsaat yhteydenottoväylät, tiedottaminen ja toiminnan suunnittelu.

Lähestymiskulma esimiesten haastatteluissa oli ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelun toiminnan johtaminen. Aineiston analyysissä esille nousseita teemoja toiminnan johtamisen näkökulmasta olivat organisaation strategia, toiminnan suunnittelu, asiakaspalautteet, yhteistyö, asiakasprosessit, yhteydenottokanavat, toistuvat kontaktit ja jatkohoitosuunnitelma. Näistä teemoista tarkemmin seuraavissa luvuissa.

### **8.1 Ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelu**

Ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa työskentelevien mukaan suurin osa asiakkaiden kontakteista johtuvat lähinnä ajanvarausaikojen siirroista tai *erilaisista tiedusteluista*. Yhteydenotot liittyivät joko asiakkaiden hoitoon tai

hoidon järjestelyihin, kuten ajanvarausaikoihin tai lähetteiden saapumiseen. Haastateltavat toivat myös esille, että osa asiakkaista oli lisäksi olettanut, että soittaessaan tavoittaa hoitajan, joten sen vuoksi käy usein siten, että puhelu on tullut väärään paikkaan. Haastateltavat toivat esille, että ohjausta ”vääriin numeroihin” tapahtuu paljon myös organisaation sisältä asiakkaita ohjatessa. Haastateltavat kokivat näissä syynä olevan sen, ettei sisäisesti tunneta organisaation toimintaa riittävästi.

Tiedusteluja ohjautui haastateltavien mukaan asiakaspalveluun myös siksi, että asiakkaat eivät tunnista sairautensa mukaista hoitoyksikköä ja ottavat yhteyttä sen vuoksi ”vääriin” yksiköihin. Esimerkkinä tuotiin osastohoitojakson jälkeiset yhteydenotot, joissa asiakkaat ottavat yhteyttä usein vastaanottopalveluiden asiakaspalveluun, vaikka oikea paikka olisi ollut osasto. Haastateltavat toivat lisäksi esille, että osa kontakteista on sellaisia, että asiakkaalla ei ole ollut tarkkaa tietoa, minne soittaa, joten hän on valinnut numeron, joka on ollut helposti löydettävissä tai hän on soittanut useampaan eri numeroon. Haastateluista kävi ilmi, että osastonsihteerit kokivat asiakkaiden ottavan *useamman kontaktin* asiansa hoitamiseksi. Kokemus myös oli, että asiat tulevat lopulta hoidetuksi. Haastatellut osastonsihteerit toivat esille, että ensisijaisena tavoitteena on, että asia hoidetaan loppuun viimeistään siinä vaiheessa, kun asiakkaan kontakti tulee heille itselleen hoidettavaksi, eikä sitä enää siirretä eteenpäin. Asiakastyö koetaan haastattelussa mukana olevien osastonsihteerien mukaan mielenkiintoisena, antoisana ja haastavana. Raskaana se koettiin kuitenkin silloin, kun asiakas oli joutunut kontaktoimaan asiansa vuoksi jo useamman ammattilaisen kanssa. Tällöin on vaikea saada asiakasta tyydytettyä hänen jo valmiiksi olevan turhautuneisuuden vuoksi.

Ratkaisuehdotuksina asiakaskontaktien vähentämiseksi kaikki haastateltavat toivat esille organisaation sisäisen *yhteistyön* lisäämisen. He kokivat tärkeäksi, että puhuttaisiin samaa kieltä eli että eri yksiköillä olisi tuntemus toistensa toiminnasta ja että kaikilla olisi sama ymmärrys asioista.

Haastateltavat kokivat myös, että koska asiakkaille on paljon *erilaisia väyliä* kontakteihin, niitä myös käytetään runsaasti. Eri väylien he kokivat myös mahdollisesti hämmentävän asiakkaita. Tähän he nostivat keinoina väylien karsimisen tai paremman kohdentamisen ja niiden selkiyttämisen. Haastattelussa

tuli esille myös, että ammattilaisilla itsellään on osaamisessa vajetta liittyen eri yhteydenottoväyliin. Haastattelussa tuli sille, ettei ole riittävästi asiantuntemusta esimerkiksi sähköisiin yhteydenottokanaviin ja koettiin niiden kehittämisen siten olevan haastavaa.

Kaikki haastateltavat toivat tärkeänä ratkaisuna asiakaskontaktien vähentämisessä tiedottamisen. *Tiedottamisen* osalta koettiin tärkeänä ajantasaisuus ja avoimuus. Toivottiin, että sama tieto tavoittaisi mahdollisimman hyvin etenkin organisaation sisällä. Haastateltavat toivat myös esille, että organisaation henkilöstön tulisi saada tieto ennen ulkoista asiakkaiden tiedottamista. Asiakkaiden tiedottamista toivottiin tapahtuvaksi esimerkiksi organisaation nettisivujen kautta. Haastateltavat toivat esille, että asiakkaille voisi informoida asioista, joita useimmin kysytään, tämä vähentäisi heidän mukaansa kontakteja. Lisäksi nousi esille, että asiakkaiden olisi hyvä saada etukäteistietoa esimerkiksi hoidon järjestelyihinsä liittyen. Osa kontakteista olisi voitu kokonaan välttää esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas on laitettu toimenpidejonoon, mutta asiakas ei ole saanut etukäteistietoa ajankohdasta. Koettiin, että jokin suuntaa antava ajankohta toimenpiteelle todennäköisesti vähentäisi asiakkaiden kontaktin tarvetta.

Organisaation ohjeistukset koettiin haastateltavien mukaan sekä hyvinä että sekavina. Haastattelussa tuli esille, että ohjeita on paljon uudistettu ja nämä ohjeistukset asiakkaille koetaan selkeinä. Kuitenkin paljon on heidän mukaansa myös ohjeita, jotka eivät ole ajan tasalla, eikä niihin voi siten myöskään ammattilaiset luottaa.

Haastattelussa kysyttiin, miten haastateltavat kokivat organisaation *toiminnan suunnittelun*. Kaikki kuvasivat sitä lyhytnäköiseksi. Koettiin, että asiassa kuin asiassa, toimitaan tässä hetkessä, joka vaikuttaa heidän työnsä näkökulmasta siihen, että asioiden hoito jää viime tippaan, kun asia olisi jo pitänyt hoitaa. He kokivat myös, että tällä on vaikutusta paitsi toiminnan suunnitteluun sitä vaikeuttavana myös resurssien kohdentumiseen sitä heikentävänä. Haastateltavat toivoivat toiminnan suunnitteluun enemmän avoimuutta. Toisaalta tuli myös esille, että suunnittelu ei juurikaan näkynyt omassa työssä.



## 8.2 Ajanvarausvastaanoton toiminnan johtaminen

Keskeisimpänä toiminnan suunnittelua ohjaavana tekijänä toivat esimiehet kysyttäessä esille *organisaation strategian*. Tämän lisäksi he nostivat esille hallituksen, valtuuston ja sairaalaan johdon linjaukset ja niiden taustalla vaikuttavan lainsäädännön. Näistä siirryttäessä keskiöön toimintaa ohjaavana he kokivat asiakaslähtöisyyden ja tarpeet. Strategian he kokivat ylätasolla olevaksi, mutta tunnistivat sen, että strategia tulee kussakin toimintayksikössä avata käytäntöön soveltuvaksi.

Esimiehet toivat haastattelussa esille olevansa mukana *toiminnan suunnittelussa*, joka pohjautuu heidän mukaansa erikoisalavastaanotoilla pääosin lääkäreiden läsnäolopäiviin. Lääkäreiden saatavuus koettiin haasteellisena ja nähtiin, että siinä on jonkin verran vaihtelua kausittain. Haastateltavat toivat esille suunnittelua ohjaavan myös asiakkaiden tarpeet, lähinnä hoitoa odottavien jonotilanne, jonka pohjalta suunnittelua tehdään kolmeksi viikoksi kerrallaan. Toisaalta haastattelusta nousi esille myös, että ideaalitulanteessa suunnittelua tehtäisiin täysin kysynnän mukaan, mutta koettiin, ettei se ole henkilöstöressurssien vuoksi mahdollista.

Kysyttäessä esimiesten omia mahdollisuuksia vaikuttaa toiminnan suunnittelun tai työjohtamisen keinoilla asiakaskontakteihin haastateltavat kokivat, että toiminnan suunnitteluun vaikuttaa niin paljon resurssit ja niiden kohdentaminen, joten resurssien vähyyden vuoksi vaikutusmahdollisuuksia ei juurikaan koettu olevan. Haastateltavat myös kokivat heidän sanomallaan tai palautteellaan olevan vähän painoarvoa, mutta vastaavasti *asiakaspalautteet* koettiin hyvänä keinona toiminnan kehittämisenä. Nousi lisäksi esille anonyymien palautteiden kerääminen asiakkailta. Koettiin, että sitä kautta tieto asiakkaiden kokemuksista toiminnasta välittyisi kaikkien tietoon, kuitenkin kohdentumatta yksittäiseen toimijaan. Näiden palautteiden pohjalta toimintaa voisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi.

Toiminnan suunnittelu tehdään haastateltavien mukaan yhteistyössä ylilääkäriin tai vastuulääkäriin, hoitajien sekä osastonsihteerin kanssa. Yksiköissä pidetään yhteisiä palavereja, joka on perusperiaate, vaikkakin käytäntö haastateltavien mukaan vaihtelee yksiköittäin. Haastateltavat toivat esille, että *yhteistyö*

on kuitenkin ehdottoman tärkeää ja että sen toimivuudella on suoraan vaikutusta siihen, että asiakkaat pääsevät oikeaan aikaan hoitoon.

Kysyttäessä *asiakasprosessin* sujuvuudesta asiakkaille, näyttäytyy se osassa yksiköistä suhteellisen sujuvana. Tämä tilanne on kokemuksen mukaan seurausta pari vuotta sitten tehdyistä toimintaprosessien hiomisesta, joiden myötä kaikki ylimääräiset toiminnot on karsittu pois. Tämän koetaan vaikuttaneen asiakasprosessiin siten, että prosessi näyttäytyy asiakkaalle nykyisin sujuvana ja nopeatempoisena. Asiakasprosessin sujuvuutta kysyttäessä, tulee lisäksi esille, että erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon erot eivät ole kirkkaana ammattilaisille. Koetaan, että ei tiedetä mikä on kenenkin tehtävä, joten paitsi että yhteistyön tekeminen on haastavaa, on myös haastavaa saada toiminnot sujuvaksi. Yhteistyön lisääminen koetaan tästä syystä tärkeäksi. Tämän lisäksi koetaan, että vaikka asiakkaiden *yhteydenottokanavat* ovat lisääntyneet, ja palvelu sinänsä monipuolistunut ja selkiytynyt jää epäily, että onko palvelu kuitenkaan parantunut.

Haastateltavat toivat esille tunnistavansa asiakkaiden useat ja *toistuvat kontaktit* asioidensa hoitamiseksi. Etenkin tilanteet, jossa asiakkaalla on hoidon tarve useaan yksikköön, ei asioiden hoito suju saumattomasti, vaan asiakas selvittää asiaansa usean yksikön kautta. Haastateltavien mukaan, asiakkaat käyttävät viimeisenä keinoinaan paikan päälle saapumista tai sote-palautetta. Usein syynä kontaktin tarpeeseen on, ettei asiat ole hoituneet sovitusti, kuten esimerkiksi reseptiä ei ole uusittu. Asiakkaalle on myös voinut jäädä vastaanotolla asioita kysymättä, hoitosuunnitelmaa ei ole tehty tai se on epäselvä. Näissä tilanteissa haastateltavien mukaan, asiakas ottaa yhteyttä ja valitsee usein sen yhteydenottotavan tai -kanavan, johon helpoiten yhteys saadaan esimerkiksi päivystysneuvo tai erikoisalavastaanoton puhelinpalvelu, jotka eivät välttämättä ole oikea taho.

Kysyttäessä keinoina välttää asiakkaiden ns. turhia yhteydenottoja, toivat esimerkit esille erittäin tärkeänä esimerkiksi sen, että vastaanotolla kerrottaisiin asiakkaan *jatkohoitosuunnitelma* hänelle selkeästi. Tämän lisäksi hoitosuunnitelma tulisi kirjata, jotta tieto on mahdollista jälkikäteen saada helposti selville. Toisaalta haastateltavat tunnistivat vastaanottoaikojen pituuden, jotka koettiin liian lyhyenä ja siten vaikuttavan todennäköisesti vastaanoton sisältöön.

Haastateltavat kokivat, että yksittäistä vastaanottoaikaa tulisi pidentää ja siten nostaa asiakkaiden tarpeet edelle, jolloin asiat voisi käydä perusteellisemmin läpi esimerkiksi yhteistyössä moniammatillisena tiiminä. Toisaalta esimiehet kuitenkin kokivat, että tehokkuus ja suoritteet määrittävät toimintaa, joten jotta pystytään palvelemaan mahdollisimman useita potilaita, ei vastaanottoaikoja ole todennäköisesti mahdollista pidentää.

Asiakaspalvelua parantaisi esimiesten mielestä puhelinpalvelun laajentaminen ajallisesti ja sisällöllisesti. He kokivat, että tarvetta olisi myös sellaiselle palvelulle, jossa voisi esittää yleisiä kysymyksiä. Koettiin lisäksi, että olemassa olevat erilaiset nettipalvelut, kuten chat ei välttämättä tue asiakaspohjan vanhusväestöä. Koettiin myös, että tietyllä tapaa olisi tarvetta palata ajassa taaksepäin ja että vastaanotolla olisi ihminen näkyvässä, jolta olisi mahdollisuus kysyä tullessa tai lähtiessä sillä nykyisin tätä mahdollisuutta ei juurikaan ole.

## **9 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimusongelmina oli selvittää, esiintyykö häiriökysyntää ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa, mistä häiriökysyntä muodostuu eli mikä sitä aiheuttaa, ja millä johtamisen keinoilla häiriökysyntää voisi vähentää. Seuraavissa luvuissa esitetään tehdyt johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tuodaan esille kehittämisehdotukset.

### **9.1 Aineistosta tehdyt johtopäätökset**

Aineiston pohjalta tehtyjen johtopäätösten mukaan vaikuttaa siltä, että erikoisalavastaanottojen asiakaspalvelulla esiintyy *häiriökysyntää*. Kysyntä muodostuu asiakkaiden kontakteista heidän ajanvarausaikojensa siirtämiseen liittyen sekä muista tiedusteluista. Nämä tiedustelut liittyvät lähinnä asiakkaiden hoitoon tai heidän hoitoprosessinsa etenemiseen ja joilta olisi voitu välttyä, jos asiakas olisi lähtökohtaisesti tiennyt miten hänen hoitonsa etenee tai hänellä olisi ollut enemmän tietoa ajanvarauksen ajankohdasta. Asiakkaat joutuvat siten ottamaan uudelleen yhteyttä, kun heidän palvelunsa on ollut puutteellista tai virheellistä. Kuten Kekomäki ja Hyytiälä (2017) toteavat, asiakas palaa takaisin palveluiden piiriin, jos palvelussa on epäonnistuttu. Riippumatta siitä mikä on ollut syynä epäonnistumiseen.

Voidaan tulkita, että toistuviin asiakaskontakteihin vaikuttaa osittain organisaation sisäisen toiminnan tuntemattomuus, jolloin asiakkaita ohjataan myös organisaation sisältä väriin yksiköihin. Lisäksi nousee esille, että kontaktiväyliä on paljon, jotka eivät ole asiakkaille selkeitä tai oikein kohdistettuja. Tulee myös vaikutelma, että eri väylien koetaan lisäävän kontaktien mahdollisuutta, kun niitä ei tunneta tarpeeksi ja kokeillaan eri mahdollisuuksia kontaktin saamiseksi.

Aineistosta nousee esille, että *tiedottaminen* koetaan erittäin tärkeänä. Tiedottamisen tulee olla ajantasaista ja avointa, sitä tulee tehdä sekä organisaation sisällä että ulkoisille asiakkaille. Koettiin, että asiakkailla on vähän tietoa omasta hoidostaan ja hoitoprosessin vaiheista, jota asiakkaan ennakkoinformointi vähentäisi. Bergström ja Leppänen (2018, 142) toteavat, että kun suunnitellaan asiakaspalveluprosessin kokonaisuutta, täytyy huomioida, että palvelutapahtuma alkaa jo ennen varsinaista palvelua. Miten yrityksen yhteystiedot löytyvät, mihin ja milloin tulee ottaa yhteyttä. Sisäisen tiedottamisen osalta aineistosta nousee esille vaikutelma, että tieto ei tavoita, sitä on saatavilla useista paikoista tai se ei ole ajantasaista, eikä siten luotettavaa.

Aineistosta nousee esille, että esimiesten tekemää toiminnan suunnittelua ohjaa *organisaation strategia* ja organisaation linjaukset, joista keskeisenä asiakkaiden tarpeet ja siten asiakaslähtöisyys. Tätä voidaan peilata Grönroosin (2020, 10) toteamaan, että palvelujen johtaminen lähtee organisaation strategiasta ja tarkemmin palvelustrategiasta. Kirjallisuudessa todetaan Hujalan ja Taskisen (2020, 245) mukaan, että asiakaslähtöisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa perustuu kokonaisvaltaisuuteen, yksilöllisyyteen, yhteistyöhön eri toimijoiden välillä sekä palvelukokonaisuuden koordinointiin ja sen integrointiin. Kuitenkin tulee vaikutelma, että vaikka asiakkaiden tarpeet ja asiakaslähtöisyys ovat keskiössä, ei sitä voida ottaa riittävästi suunnittelussa huomioon, sillä toiminnan suunnittelu lähtee resursseista eli tarjonnasta, eikä kysynnästä. Tämän ovat todenneet myös Kekomäki ja Hyytiälä (2017), joiden mukaan palveluorganisaatioissa pyritään tekemään työ mahdollisimman tehokkaasti ja siten tarjonta korostuu ja kysyntä ei saa huomiota.

Empirian mukaan organisaation toiminnan suunnittelu on lyhyelle aikavälille tehtyä ja siinä on lisäksi paljon muuttuvia tekijöitä. Tämä vaikeuttaa

esimerkiksi resurssien kohdentumista sekä asioiden hoitamista ajan tasaisesti. Vaikuttaa siltä, että myös tämä voi lisätä asiakkaiden kontaktien tarvetta, eikä asiakkaan saama palvelu ole välttämättä siten asiakkaalle tuottavaa. Grönroos (2020, 207–304) toteaa tästä, että asiakas päättää omasta näkökulmastaan palvelun tuottavuudesta ja siitä, onko palvelutapahtumassa onnistuttu. Hän lisäksi toteaa, että tarkastellessa palveluorganisaation tuottavuutta, tulee lisäksi ottaa huomioon tuottavuuden ja palveluiden laadun välinen suhde.

Aineistosta voidaan tulkita, että *asiakasprosessit* ovat sujuvia ja nopeampoisia, kun prosessit on hiottu ja toiminnasta on karsittu pois ylimääräiset toiminnot. Tulee vaikutelma, että tämä koetaan hyvänä asiakaspalvelun kannalta. Aineistosta nousutta tulkintaa vahvistaa Viitalan ja Jylhän (2019, 178) teoria, että Leanissä pyrkimyksenä on poistaa asiakkaalle arvoa tuottamaton ja haitallinen työ. Lean tähtää prosessin mahdollisimman suureen tehokkuuteen, mutta siinä on kuitenkin samalla tavoitteena asiakastyytyväisyys ja laatu mahdollisimman pienin kustannuksin. Leanin tärkeimmät periaatteet ovat asiakas-  
suuntautuneisuus, ihmisten kunnioittaminen ja toimintojen jatkuva parantaminen. Grönroos (2020, 207–304) puolestaan toteaa, että on tunnistettava sisäiset toiminnot, jotka vaikuttavat ulkoisen asiakkaan saamaan ja kokemaan palveluun. Toisaalta aineiston pohjalta vaikuttaa myös siltä, että asiakasprosessi ei ole kirkas ammattilaisille itselleen hoidon porrastuksen osalta. Ei myöskään tunneta eri toimijoiden toimintaa riittävästi, joten yhteistyön tekeminen on haastavaa, eivätkä asiakasprosessit siten voi olla sujuvia asiakkaallekaan mikä osaltaan lisää asiakkaiden kontaktin tarvetta. Grönroos (2020, 207–304) toteaa, että asiakkaan saama palvelu koostuu useista eri toiminnoista, joista huolimatta asiakkaan olisi saatava tunne, että kyse on vain yhdestä palvelukonaisuudesta. Palveluorganisaatioissa on sisäisiä palveluita, jotka tukevat toisiaan ja joilla palveluilla on vaikutus ulkoiseen asiakaspalveluun eri toimintojen ja myös asiakaspalvelijoiden kautta (Grönroos 2020, 207–304). Aineistosta nousee esille, että asiakkaat eivät ole perillä omasta hoidostaan, eikä sen eri vaiheista, eivätkä he saa riittävästi tietoa siitä. Tulee myös vaikutelma, että asiakkaiden jatkohoitoa ei ole riittäväällä tasolla kirjattu, joka todennäköisesti lisää kontaktien määrää.

Empiriasta nousee esille teema, jonka mukaan *yhteistyötä* eri toimijoiden ja ammattilaisten välillä pidetään erittäin tärkeänä ja sillä on myös suoraan vaikutusta asiakkaiden oikea aikaisen hoidon saatavuuteen. Tätä teemaa tukee Kamensky (2015, luku 3.4.) todetessaan, että organisaatioiden tulee huolehtia jo johtoryhmyössään, että keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevat prosessit ja toiminnot eivät siiloudu. Jotta siiloutumiselta voidaan välttyä, vaaditaan hyvää yhteistyötä ja yhtenäisiä ratkaisuja. Vaikuttaa aineiston pohjalta siltä, että esimiehet eivät koe itsellään olevan juurikaan mahdollisuutta vaikuttaa toiminnan suunnitteluun. Nousee kuitenkin esille, että asiakaspalautteet koetaan tärkeimpänä vaikuttimena. Viidan (2020, 42–45) mukaan asiakaskokemus on tärkeä asiakaskohtaamispisteiden toimintamallien määrittelyssä ja asiakasluopusten lunastamisessa. Myös Torkkola (2015, 225–229) korostaa asiakaskokemusta, mutta toteaa lisäksi palautteilla olevan suuri merkitys toimintojen kehittämässä.

Vaikuttaa siltä, että asiakkaiden yhteydenottokanavat ovat lisääntyneet, jonka koettiin toisaalta parantaneen ja selkiyttäneen palvelua, mutta toisaalta epäiltiin, onko näin tapahtunut, sillä vaikuttaa siltä, että runsaiden väylien myötä myös asiakkaiden yhteydenotot ovat lisääntyneet. Koettiin myös, että nykyiset nettipalvelut eivät välttämättä tue ikääntyvän väestön palvelun tarvetta. Se miten hyvin asiakaspalvelu vastaa omiin tarpeisiin, miten palvelu itselle sopii, parantaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja saa aikaan positiivisia vaikutuksia terveydenhuollon yksikön valintaan (Murti ym. 2013, 571–573).

Teoriassa todetaan, että halutessaan parempaa ja laadukasta palvelua asiakkaille, tulee organisaation suunnittelutoiminnassa pitää palvelu keskiössä ja tuoda esille, mitä sillä tarkoitetaan. On kyettävä kertomaan tarpeista ja vaatimuksista, jotka voivat liittyä esimerkiksi asiakkaiden tarpeisiin, mutta myös tarvittaessa avata työsuoritusta tehostavia käsityksiä. (Grönroos 2020, 330–360.) Empiriasta nousee esille vaikutelma *yhteydenottokanavien* osalta, että kaikilla ammattilaisilla ei ole riittävää osaamista eri väylien käyttöön, jonka myötä niiden kehittäminen on haastavaa. Vaikuttaa siltä, että organisaatiossa ei ole riittävästi tiedostettu mahdollista osaamisvajetta, joka puolestaan oletettavasti vaikuttaa kanavien asiakaspalveluun ja palvelun oikeaan kohdentumiseen.

Johtopäätöksenä voidaan tiivistetysti todeta, että tutkimuksen avulla saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Ajanvarausvastaanottojen asiakaspalvelussa esiintyy häiriökysyntää, joka johtuu asiakkaiden erilaista tiedusteluista heidän hoitoonsa tai hoidon etenemiseen liittyen. Johtamisella luodaan edellytykset toiminnalle, joten johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa myös häiriökysyntään eli asiakaspalvelun toteutumiseen mahdollisimman vähillä kontakteilla. Keskeisenä on strategia ja sen jalkauttaminen, joka merkitsee strategian selventämistä asiakaspalvelun tavoitteiksi. Voidaan päätellä, että johtamisen keinoilla voidaan lisätä yhteistyötä ja sen myötä välttyä esimerkiksi asiakaskontaktien ohjaamiselta tarpeettomasti organisaation sisällä. Tutkittavan organisaation vastaanotto toimintaa määrittelee hyvin pitkälti resursseihin liittyvä tarjonta, joten jää epäselväksi, miten asiakkaiden tarpeista lähtevä kysyntä voidaan ratkaista. Osa häiriökysynnästä voitaisiin ratkaista ennakkotiedottamisella sekä avoimella ja ajantasaisella viestinnällä, mutta nämä tulisi nostaa johtamisen keskiöön strategian avulla.

## 9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadulliseen tutkimukseen sisältyy tutkimuksellisesti erilaisia perinteitä, jotka vaikuttavat myös käsityksiin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Yleisesti luotettavuutta arvioitaessa puhutaan validiteetista eli on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetista eli saatujen tulosten toistettavuudesta. Nämä luotettavuuden mittarit ovat kuitenkin lähtöisin määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen piiristä ja vastaavat paremmin niiden tarpeisiin. Eri luotettavuutta kuvaavat käsitteet on johdettu muista kielistä, joita vertaillaessa suomenoksissa tulee esille eri henkilöiden painotukset kustakin kriteeristä. Voidaan siis todeta, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin liittyen ei ole yksiselitteistä ohjeistusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118.) Tämän työn luotettavuutta on arvioitu seuraavien arviointiperusteiden kautta.

Arvioidessa laadullista tutkimusta arvioidaan käytetystä aineistosta tehtyjen havaintojen ja tulkintojen perusteellista kuvausta sekä esitettyjen tulkintojen ja johtopäätösten sopivuutta tähän kuvaukseen eli tulokset nousevat saadusta aineistosta. Kyse on siis lähinnä tulosten ja kokonaisuuden *uskottavuudesta*. (Puusa & Juuti 2020, 183.) Tutkimusaineisto oli kohtalaisen pieni ja tiivis. Aineistosta pystyttiin nostamaan jäsentämisen ja luokittelun avulla tietyt toistuvat

teemat ja asiasanat. Tämän avulla on aineistosta pystytty nostamaan oleelliset asiat johtopäätösten tekoon, kuitenkin vaikuttaa siltä, että saatu aineisto on osittain niin seikkaperäistä, että on mahdollista, että tutkijan oma näkemys on vaikuttanut tehtyihin valintoihin.

*Objektiivisuudella* tieteessä viitataan siihen, että tutkijan omat oletukset ja ennakkosenteet eivät vaikuttaisi tutkimuskohteen ominaisuuksiin. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa on hyväksytty se lähtökohta, että on mahdotonta saavuttaa täydellistä objektiivisuutta. (Puusa & Juuti 2020,181.) Koska aihe on tutkijalle hyvin tuttu ja läheinen, oli tutkimuksen objektiivisuuden saavuttaminen vaikeaa. Tämä oli havaittavissa jo tutkimushaastattelua varten teorian avulla nostetuissa kysymyksissä, joissa testihaastattelussa tuli esille johdattelevat kysymykset. Johdattelussa näkyi selkeästi tutkijan omat ennakkokäsitykset. Nämä saatiin karsittua pois, mutta seuraava haaste oli haastattelutilanne, jossa oli erittäin vaikeaa olla johdattelematta keskustelua haluamaansa suuntaan. Tulosten analyysivaiheessa oli jatkuvasti palattava tarkastelemaan haastattelun litterointia, jotta tutkijan omat ennakkosenteet eivät vaikuttaisi analyysiin. Vaikka objektiivisuus oli tarkastelun alla koko tutkimuksen ajan ja oletettavasti se onnistui, ei voi kuitenkaan täysin poissulkea alitajuntaista, tutkijan omien asenteiden vaikuttamista tutkimuskysymyksiin, haastattelun kulkuun ja lopulliseen analyysiin.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös sen kylläntymispisteen eli *saturaation* perusteella. Tarkastelun kohteena on, että missä vaiheessa aineistoa on niin paljon, ettei sen lisääminen tuota enää uutta tietoa. Saturaatia arvioitaessa tulee olla tiedossa, mitä aineistosta ollaan hakemassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75.) Tässä tutkimuksessa aineistoa pyrittiin keräämään tarkalta kohdejoukolta, jonka osalta oletus oli, että näyte on juuri tämän tutkimuksen kohdetta, ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelua, tutkittaessa sopiva. Näyte jäi asiakaspalvelua tekevien haastattelussa mukana olevien ammattilaisten osalta pieneksi, vain vajaaseen 10 prosenttiin kyseisissä yksiköissä työskentelevien osalta. Esimiestyötä tekevien osalta näyte oli sinänsä kattava esimiesten osallistumisprosentin olevan 60. Kokonaisuutta arvioitaessa voidaan kuitenkin todeta, että aineistoa lisäämällä olisi todennäköisesti saatu enemmän tietoa tutkittavasta aiheesta, joten tutkimuksen saturaatio jäi tämän osalta siten toteutumatta.



Luotettavuutta voidaan arvioida lisäksi myös *aineiston kattavuutta* tarkastele- malla: miten aineisto on analysoitu, tarkoituksena on analysoida aineisto tutki- muksen tavoitteiden ja asetetun tutkimusongelman mukaisesti, analysoinnin ulkopuolelle voi jäädä aineistoa, joka ei vastaa tämän tutkimuksen tavoitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Aineiston kattavuutta tarkastellessa voidaan todeta, että aineisto vastasi osittain asetettuihin tutkimusongelmiin. Tarkastel- lessa teorian ja saadun aineiston vastaavuutta, voidaan todeta, että tutkimuk- sen teoria tukee ja vahvistaa saatua aineistoa hyvin. Kuitenkaan aineiston kautta ei onnistuttu saamaan täysin kattavaa tietoa siitä, millä johtamisen kei- noilla häiriökysyntää voitaisiin vähentää. Vaikka aineistosta pystyttiin tulkitse- maan häiriökysyntään vaikuttavia johtamiseen liittyviä asioita, jäi tämä hyvin ylätasolle ja konkreettiset keinot jäivät puuttumaan. Siltä osin voidaan todeta, että aineiston kattavuus ei riitä.

### **9.3 Kehittämisehdotukset**

Voidaan todeta, että ajanvarausvastaanoton asiakaspalvelussa on asiakkai- den puutteellisesta palvelusta johtuvia kontakteja eli häiriökysyntää. Aineis- tosta nousee esille, että suurin osa asiakkaiden kontakteista johtuvat todennä- köisesti lyhyen aikavälin suunnittelusta johtuvista ajanvarausajoista, joita asi- akkaat peruvat tai siirtävät tai asiakkaille annetuista puutteellisista tiedoista hoitoonsa tai toimenpiteeseensä liittyen. Näiltä kontakteilta olisi voitu välttyä pidemmän aikavälin suunnittelulla tai asiakkaan tiedottamisesta riittävässä ajoin ja riittävästi, silloin kun puhutaan hänen hoitoonsa liittyvistä asioista.

Asiakkaan hoitosuunnitelma tulisi kirjata, jotta asiakas itse saisi sen myötä tie- toa hoidostaan, mutta myös sen vuoksi, että mahdollisen kontaktin tapahtu- essa ammattilaisella olisi selkeä käsitys jatkohoidosta ja näin asiakas saisi tie- dot helpommin, eikä useita kontakteja todennäköisesti tarvittaisi. Asiakkaat hyötyisivät siis siitä, että heidän hoitonsa alkaessa he saisivat hoidostaan ja sen kulusta, mutta myös sen aikatauluista mahdollisimman paljon tietoa. Heille tulisi myös informoida yhteydenottokanavat hoitoonsa liittyen, aina sil- loin kun se on mahdollista. Jos asiakas ei ole vielä hoidon piirissä, tulisi orga- nisaation tiedottaa toiminnastaan esimerkiksi netissä, jotta asiakkaalla olisi mahdollisuus etsiä tietoa etukäteen.

Organisaation sisäisessä toiminnassa näkyy runsaat toiminnot ja niiden tuntemattomuus eri toimijoiden välisessä toiminnassa. Toiminnan suunnittelu edellyttää kaikkien osa-alueiden huomioimista, johon voidaan parhaiten vaikuttaa yhteistyöllä. Avoimuus ja ennakointi parantaisivat asiakaspalvelua ja vähentäisi siten todennäköisesti asiakkaiden kontakteja. Yhteistyötä tulisi lisätä toimintaa koskien, joka voi toki olla haastavaa laajemmassa mittakaavassa, kun puhutaan suuresta organisaatiosta, joka tarjoaa erilaisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja laajalti.

Asiakkaille tarjotaan erilaisia väyliä ja kanavia yhteydenottoihin, mutta ne eivät ole heille selkeitä, mutta ei myöskään ammattilaisille. Tavoitteet eri kanavien käytölle ja mitä odotuksia näille on tulisi tehdä selkeiksi. Ammattilaisten osallisuudesta eri kanavien käyttöön voitaisiin lisätä kouluttamisella. Asiakkaiden osalta tulisi markkinointia tehdä asiakasnäkökulmasta ja asiakkaan kielellä tehden.

## **10 LOPUKSI**

Kokonaisuutena voi todeta, että opinnäytetyön aihe oli onnistuneesti valittu. Aihe oli oman työn näkökulmasta mielenkiintoinen, mikä helpotti opinnäytetyöhön paneutumista. Haasteena oli teoriaosuus, jossa aluksi kompastuskiveksi muodostui häiriökysynnästä saatavilla olevan teorian vähäisyys käsitteen ollessa vähän tutkittu. Muu teoria meinasi jäädä tämän jalkoihin, mutta hyvällä ohjauksella teoria alkoi paremmin hahmottua ja lopputuloksessa työn teoria tuntuu vastanneen tutkimusongelmiin ja niiden käsitteisiin. Vaikka tässä vaiheessa opintoja on erilaisia raportteja tullut kirjoitettua paljon, tuntui opinnäytetyön tekeminen aivan uudelta maailmalta. Ennakkoon opiskeltu tutkimusmenetelmiä käsittelevät opintojaksot tukivat ehdottomasti työn tekemistä, mutta myös omaa oppimista.

Asetetut tutkimusongelmat tulivat osittain ratkaistuksi, mutta näytteen ja siten aineiston lopullinen vähäisyys vaikuttivat todennäköisesti siihen, että tutkimusongelmista johtamisen keinot, jäivät ylätasolle. Osittain tähän vaikutti selkeästi se, että tutkimusmetodina käytetyn haastattelun kysymykset olisivat johtamisen osalta voineet olla konkreettisempia. Kysymysten laadinnassa näkyi ehkä se, että koska organisaatio ja tutkimuksen kohteena olevat yksiköt olivat itselle

oman työn kautta hyvin tuttuja, oli pyrkimys välttää johdattelua mahdollisimman paljon.

Sinänsä työ on mielestäni onnistunut. Vaikka valittu tutkimusmetodi, teema-haastattelu oli työläs, oli se mielestäni tutkimusongelmaan nähden oikein valittu. Tutkimuksen kohteen valinta oli myös toisaalta hyvin valittu, mutta saattoi aiheuttaa haasteen sen vuoksi, että kyseessä oli yksikkö, jossa itse toimin yksikön päällikkönä. Avoimeksi kysymykseksi myös jää, aiheuttiko se näytteen pieneksi jäämisen. Opinnäytetyön aihe on uusi ja merkittävä, joten sitä olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Tässä työssä rajattiin työn pienen laajuuden vuoksi pois asiakaskokemus, joka voisi olla jatkotutkimuksen kohteena ja jolle minusta löytyy perusteita tämän tutkimuksen pohjalta. Asiakaskokemus nousi myös tässä työssä yhdeksi keinoksi vaikuttaa toimintaan ja muuttaa totuttuja toimintamalleja. Tämän kautta voisi nostaa esille, miten paljon kontakteja yhden asian hoito asiakkaalta vaatii, mutta myös mitä syitä asiakkaat nostaisivat esille. Vaikuttaa siltä, että organisaatiot pyrkivät vastaamaan kysyntään mm. kanavia lisäämällä, jotka osittain sitovat ja myös kasvattavat resursseja. Asiakasnäkökulman kautta voisi löytyä perusteita sille, onko esimerkiksi resurssien kasvattamiseen todellisuudessa tarvetta vai tulisiko sen sijaan esimerkiksi lisätä asiakasohjausta ja tiedottamista.

## LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19.painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.12.2021].

Failure demand. S.a. Vanguard. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://beyondcommandandcontrol.com/failure-demand/> [viitattu 8.12.2021].

Grönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.12.2021].

Grönroos, C. & Ojasalo, K. 2015. Service productivity as mutual learning. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7, 296-311. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-03-2015-0035/full/pdf?title=service-productivity-as-mutual-learning> [viitattu 11.2.2022].

Halvorsrud, R., Kvale, K. & Følstad, A. 2016. Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26, 840–867. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/JSTP-05-2015-0111/full/pdf?title=improving-service-quality-through-customer-journey-analysis> [viitattu 11.2.2022].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.12.2021].

Hujala, A. & Taskinen, H. 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveystala. Tampere: Tampere University Press. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.12.2021].

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.12.2021].

Kekomäki, M., Hyytiälä, H. 2017. Kustannusten kasvu johtuu järjestelmän häiriöistä. *Lääkärilehti*. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www-laakarilehti-fi.ezproxy.xamk.fi/ajassa/nakokulmat/kustannusten-kasvu-johtuu-jarjestelman-hairioista/> [viitattu 28.11.2021].

Koivumäki, A. & Korteso, K. 2019. 100 faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.1.2022].

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet. 3. painos. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.12.2021].

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.1.2022].

- Murti, A., Deshpande, A. & Srivastava, N. 2013. Patient satisfaction and consumer behavioral intentions: An outcome of service quality in health care services. *Journal of Health Management*, 4, 549–577. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.xamk.fi/doi/pdf/10.1177/0972063413516230> [viitattu 2.1.2021].
- Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.12.2021].
- Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jokioinen: e-Oppi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.12.2021].
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.12.2021].
- Reijula, J., Ruohomäki, V., Lahtinen, M., Aalto, L., Reijula, E. & Reijula, K. 2017. Terveysthuollon työprosessien, palvelujen ja tilojen kehittäminen Lean-ajattelun avulla. WWW-dokumentti. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135043/Terveysthuollon%20ty%C3%B6prosessien%20C%20palvelujen%20ja%20tilojen%20kehitt%C3%A4minen%20Lean-ajattelun%20avulla.pdf?sequence=1> [viitattu 2.1.2022].
- Saving money by doing the right thing. 2014. Vanguard. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://locality.org.uk/wp-content/uploads/2018/03/Locality-Report-Diseconomies-updated-single-pages-Jan-2017.pdf> [viitattu 1.12.2021].
- Seddon, J. 2005. Freedom from command and control. New York: Productivity Press. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781482278446/freedom-command-control-john-seddon> [viitattu 1.12.2021].
- Sote-uudistus lyhyesti – mitä valinnanvapaus tarkoittaa. 2018. Kela. WWW-dokumentti. Päivitetty 13.2.2018. Saatavissa: <https://elamassa.fi/terveys/sote-uudistus-lyhyesti-mita-valinnanvapaus-tarkoittaa-kaytannossa/> [viitattu 20.12.2021].
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.12.2021].
- Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S. & Gemmel, P. 2015. From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, 21, 250–266. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-02-2014-0010/full/pdf?title=from-business-process-management-to-customer-process-management> [viitattu 11.2.2022].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 10.1.2022].
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.1.2022].

Viita, H. 2020. Arvoa liiketoimintaan. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.12.2021].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.12.2021].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 5.1.2022].

Walley, P., Found, P. & Williams, S. 2019. Failure demand: a concept evaluation in UK primary care. *International Journal of Health Care Quality*, 1, 21-33. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJHCQA-08-2017-0159/full/html> [viitattu 3.10.2021].

**Haastattelurunko**

12.12.2021

**Asiakaspalvelun osastonsihteeille (asiakaspalvelu, kysyntä, organisaation ohjeistus)**

1. Mikä ohjaa erikoisalavastaanoton asiakaspalvelutyötä?
2. Mitkä ovat syitä, miksi asiakkaat ottavat yhteyttä asiakaspalveluun/yksikköön?
  - a. Kuinka usein asiakas on ohjattu eteenpäin toisesta yksiköstä?
  - b. Onko ohjaus mielestäsi ollut aiheellinen?
    - i. jos on, miksi?
    - ii. jos ei, mikä meni pieleen?
    - iii. miten uusi kontakti olisi voitu mielestäsi välttää?
3. Koetko, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun?
4. Millaisina organisaation ohjeet asiakkaille koetaan?
  - a. Olisiko niissä mielestäsi kehitettävää?
5. Millaista organisaation toiminnan suunnittelu on?
6. Millaisina koet asiakaskontaktit?
7. Miten kehittäisit toimintaa siten, että asiakkaiden kontaktit vähenisivät?

**Vastaanottotoiminnasta vastaaville esimiehille (vastaanottoalueen toiminnan suunnittelu ja johtaminen, asiakasprosessit ja -palvelu)**

1. Mikä ohjaa toiminnan suunnitteluasi?
  - a. Ohjaako asiakaspalvelustrategia toiminnan suunnitteluasi johtamistyötä? – miten
2. Miten organisaation strategia näkyy asiakaspalvelun suunnittelussa?
3. Mikä on sinun roolisi toiminnan suunnittelussa, millaisia tehtäviä siihen sisältyy?
4. Millaisena asiakasprosessi sinun mielestäsi näyttäytyy?
  - a. Mikä on sinun näkemyksesi asiakaspalveluprosessin toimivuudesta
5. Millaisia haasteita siihen liittyy?
  - a. miten voisit esimiehenä vaikuttaa näiden haasteiden ratkaisuun
6. Tunnistatko oman työsi kautta, asiakkaiden toistuvat kontaktit?
7. Minkä seikkojen takia mielestäsi asiakkaat ottavat yhteyttä?
  - a. Miten tähän voisi vaikuttaa?
8. Koetko, että sinulla esimiehenä on mahdollisuutta vaikuttaa tähän esim. työn johtamisen keinoilla, toiminnan suunnittelun avulla?
9. Koetko, että työssäsi on toiminnan suunnittelua haastavia asioita?
10. Millaista yhteistyötä toiminnan suunnittelussa tehdään?
11. Koetko, että yhteistyön toimivuudella olisi vaikutusta asiakkaan kokemaan palveluun?
12. Miten kehittäisit omaa/organisaation toimintaa, että asiakaspalveluprosessi olisi sujuvampi?