

Vuokko Juntunen

**TYTYTYVÄISYYS SUOMUSSALMEN KUNNAN KIINTEISTÖHUOLLON
LAITOSMIESPALVELUIHIN**

- asiakastyytyväisyystutkimus

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomikoulutus
Syksy 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalous, aikuiskoulutus
Tekijä(t) Vuokko Juntunen	
Työn nimi Tyytyväisyys Suomussalmen kunnan kiinteistöhuollon laitosmiespalveluihin - asiakastyytyväisyystutkimus	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Väisänen Mervi
	Toimeksiantaja Suomussalmen kunta, tekniset palvelut
Aika Syksy 2014	Sivumäärä ja liitteet 73 + 32
<p>Tämä tutkimus tehtiin opinnäytetyönä Suomussalmen kunnan teknisille palveluille, jossa tutkimusongelmana oli selvittää tilapalvelujen asiakasryhmien tyytyväisyys kiinteistöhuollon laitosmiespalveluihin. Työ toteutettiin määrällisenä Survey-tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin otantana kahdeltakymmeneltä yhdeltä tilapalvelujen piiriin kuuluvilta palveluyksiköiltä. Palveluyksiköitä olivat oman kunnan, Kajaanin kaupungin sekä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän sisäiset asiakkaat. Otantamenetelmänä käytettiin ositettua otantaa ja tutkimus toteutettiin Webropol -ohjelman avulla laatimalla 5-portainen kyselylomake, joka lähetettiin 131 vastaanottajalle sähköpostilinkkinä. Tutkimusaineisto syötettiin SPSS -ohjelmaan, jota käytettiin apuna aineiston analysoinnissa. Taulukot laadittiin Microsoft Excel -ohjelmalla ja tutkimustulosten esittäminen jaettiin osa-alueisiin, jotka ovat; 1) taustamuuttujat, 2) palvelujen saatavuus ja varmuus, 3) projektihallinta ja palvelun taso sekä 4) fyysiset puitteet.</p> <p>Tutkimukseen osallistui kokonaisuudessaan 40 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 30,5 %. Suurimman vastaajaryhmän muodostivat toimihenkilöt, joiden osuus vastaajista oli 75 %. Aktiivisimmin tutkimukseen osallistui peruskoulujen henkilöstö. Vastaajista 85 % oli iältään yli 40-vuotiaita ja heidän joukossaan ei ollut yhtään alle 20 tai yli 70 -vuotiasta henkilöä. 86 %:lla vastaajista työkokemuksen pituus kuntien, kuntayhtymien tai kaupunkien palveluksessa oli yli 10 vuotta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että teknisen osaston laitosmiespalvelujen tasoa voidaan pitää hyvänä ja joiltakin osin jopa erittäin hyvänä. Vastaajat olivat tyytyväisimpiä henkilöstön tavoitettavuuteen, työmenetelmiin ja työnjälkeen sekä alueiden talvikunnossapitoon. Eniten tyytymättömyyttä esiintyi korjaustarpeiden ennakoimisessa ja tiedon saamisessa korjaustoimenpiteen suorittamisesta. Myös reagoinnin nopeudessa, reklamaatioiden käsittelemisessä ja niiden eteenpäin välittämisessä on kehitettävää.</p> <p>Laitosmiespalveluihin tyytyväisimpiä olivat Suomussalmen kunnan palveluksessa olevat kylpylän työntekijät.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Asiakastyytyväisyys, palvelu, palvelun laatu, asiakkaan kokemukset
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration, adult education
Author(s) Vuokko Juntunen	
Title Satisfaction with the Estate Management Services of the Technical Department of the Suomussalmi Municipality - Customer Satisfaction Survey	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Väisänen Mervi
	Commissioned by Suomussalmi municipality, technical department
Date Autumn 2014	Total Number of Pages and Appendices 73 + 32
<p>This study was made as a thesis for the technical department of the municipality of Suomussalmi. The purpose of the research was to find out how satisfied the customer groups were with the estate management services. The work was carried out as a quantitative survey, for which data were collected by a sample survey from 21 customer units of the municipality of Suomussalmi, City of Kajaani and Kainuu Social and Health Care federation of municipalities.</p> <p>The questionnaire was created with Webropol software and a link to survey was sent to 131 recipients via email. The data was fed into the SPSS software, which was used also in analyzing the data. The tables were made by Microsoft Excel. The research results were divided into four sections, which were 1) background variables, 2) availability and surety of services, 3) project management and service level, 4) physical framework.</p> <p>There were 40 participants who filled in the questionnaire in the end. The response rate was 30.5 per cent and the largest respondent group was the clerical workers, with a proportion of 75 per cent. The most active were the personnel of the schools. Eighty-five per cent of the respondents were more than 40 years old and none of them were under 20 or over 70. Eighty-six per cent of the respondents had more than 10 years work experience in a municipality, city or federation of municipalities during the survey time.</p> <p>The results of the survey indicate that the satisfaction with the management services of the technical department of the municipality of Suomussalmi can be rated as good, in some sections even as very good. Respondents were most satisfied with the reachability of personnel, work practices, afterwork results and winter upkeep of the areas. Customers were most dissatisfied with the anticipation of repairs and information of accomplished works. The service provider's speed of reaction and way of handling claims and forwarding information also leave room for further development. The most satisfied respondents were the spa personnel in the municipality of Suomussalmi.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Customer satisfaction, service, quality of service, customer experiences
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 PALVELUN LAATU JA LAATUMIELIKUVA	4
3 ASIAKASTYYTYVÄISYYS	13
3.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	14
3.2 Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen	15
3.3 Laatumielikuva ja asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa	19
3.4 Kuiluanalyysi	25
4 KUNTASEKTORIN TOIMINTATAPA	27
4.1 Visio, strategia ja arvot	34
4.2 Suomussalmen kunnan teknisten palvelujen esittely	35
5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS	37
5.1 Tutkimuksen toteutus	37
5.2 Kyselylomake ja kyselyyn vastaaminen	38
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	40
5.4 Tutkimustulosten analysointi ja tulosten esittäminen	41
6 TUTKIMUSTULOKSET	42
6.1 Taustamuuttujat	42
6.2 Tutkimuksessa käytetyt tunnusluvut	47
6.3 Palvelujen saatavuus ja varmuus	48
6.4 Projektihallinta ja palvelun taso	52
6.5 Fyysiset puitteet	59
6.6 Palautteet ja kehittämissuhteet	64
6.6.1 Laitosmiehet	65
6.6.2 Esimiehet ja yhteistyö	66
7 POHDINTA	67
LÄHTEET	71
LIITTEET	1

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö pohjautuu Suomussalmen kunnan teknisten palvelujen vuosisuunnitelmassa asetettuihin toiminnallisiin tavoitteisiin selvittää asiakasryhmien tyytyväisyys kiinteistöhuollon palveluihin ja työharjoittelussa tarjottuun tilaisuuteen tarttua työhön.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten tyytyväisiä tilapalvelujen asiakkaat ovat teknisen palvelujen kiinteistöhuollon kunnossapidon laitosmiespalveluihin ja miten palveluja voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli siten selvittää, minkä tasoiseksi laitosmiespalvelut koetaan tutkimushetkellä kiinteistöjen kunnossapidossa sekä löytää keinoja toiminnan kehittämiseksi.

Koska aikaisempaa aineistoa ei ollut käytettävissä, tutkimus toteutettiin keräämällä aineisto määrällisenä tutkimuksena. Tutkimuksen kohteena olivat teknisen osaston tilapalvelujen asiakkaat, joilla oli useampien vuosien kokemus asiakkuudesta tilapalvelujen kanssa. Tutkimusongelmaan uskottiin löytyvän vastaus määrällisellä kyselytutkimuksella, jota varten laadittiin puolistrukturoitu kysymyslomake. Lomakkeen suunnittelussa ja kysymysten asettelussa tukeuduttiin teoriaan ja tilaajan kokemuksiin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Näin tyytyväisyyttä mittaaviin kysymyksiin pyrittiin saamaan mukaan sekä teoria että empiria. Kysymyslomakkeen kysymykset liittyivät henkilöstön asenteisiin, osaamiseen, asiakaskeskeisyyteen sekä kunnossapitoon.

Julkisyhteisölle asetetaan enenevässä määrin samoja tuottotavoitteita ja edellytetään samankaltaista asiakastyytyväisyyttä, kuin liike-elämässä ja myös kunnat ovat lähestyneet tätä toimintatapaa. Kunnat saavat toimintatuottoja valtion rahoitusosuuksista, verotuotoista ja omista liikelaitoksistaan. Etenkin muuttotappiolliset, väestöltään ikääntyvät ja pitkien välimatkojen kunnat ovat tässä kilpailussa ja perustehtävänsä tuottamisessa vaikeassa asemassa, sillä valtionosuuksien ja verotulojen määrä on ollut laskeva samalla, kun hyvinvointi- ja peruspalvelujen tarve on lisääntyvä. Kuntatutki-

musten¹ mukaan kunnat ovat kokonaisuutta ajatellen kyenneet tuottamaan tasokasta palvelua ja Kainuun kunnat ovat pystyneet kaikesta huolimatta mm. yhteistoiminnan ja palvelujen ulkoistamisen avulla edesauttamaan uusien palvelutuottajien ja yritystoiminnan syntymistä ja siten näyttäneet esimerkkiä suuremmille kunnille.

Kuntajohtamisen työsarka tulevaisuudessa vaikuttaa erittäin haastavalta ja raskaalta. Paineet toiminnan uudistamiselle ja kehittämiselle aiheutuvat muutoksista toimintaympäristössä, kuntalaisten tarpeiden ja odotusten muuttumisesta, tiukentuvasta taloudesta ja resursseista sekä rakenneuudistuksesta. Perinteisen palvelutuotannon rinnalle vastauksia etsitään toimintamallien uudistamisesta ja monipuolistamisesta, palvelujen ulkoistamisesta ja verkostoitumisesta. Haasteita asettaa myös rappeutuva infrastruktuuri ja rahoituksen saamisen vaikeus. Osaamistarpeiden muuttuminen, osaamisen väheneminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen, rekrytoinnin kasvavat vaikeudet sekä johtamismallien uudistaminen edellyttävät kuntien henkilöstöpolitiikalta suunnan muuttamista uudistajan rooliin.

Henkilöstöjohtamisen kehittämisen suuntaviivat vaikuttavat olevan johtamisen jakamisessa, toiminnan joustavuudessa, henkilöstön osallistumisessa, yhteisöllisessä luovuudessa ja innovoimisessa. Aiheet liittyvät läheisesti koetun palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen, mutta niiden syvempi pohdinta ei tässä työssä ollut tarkoituksenmukaista. Kuntasektorin toimintatapaa esitellään lyhyesti omassa luvussaan.

Tämä tutkimus osoittaa, että Suomussalmen kunnan teknisten palvelujen asiakastyytyväisyyden tulosta laitospalveluissa voidaan pitää hyvänä ja osittain jopa erittäin hyvänä, joskin parannettavaakin löytyy. Tutkimuksen näkökulma oli asiakkaiden palveluilta kokemassa laadussa ja kokonaistyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä. Odotettu laatu rajattiin ulkopuolelle, sillä teoriaa ja kokemusta pohjaten koettu laatu sisältää jo itsessään palveluilta odotetut hyväksyttävän palvelun vähimmäisodotukset.

¹ Lähde: Lundström, I. (toim.) 2003. Parasta palvelua. Selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehdoista. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Tutkimuksen keväinen ajankohta ennen lomakauden alkua ei kenties ollut paras mahdollinen ja aikataulu ei varmaan ollut otollisin yhdelle tutkimuksen suurimmista kohderyhmistä eli koulujen henkilöstölle, mutta siitä huolimatta heiltä tuli eniten vastauksia. Toisaalta vastausaikaa oli runsaasti ja kysymyslomakkeen täyttäminen ei vaatinut kohtuutonta aikaa.

Tutkimuksella saatiin vastaus tutkimusongelmaan ja kysymykset mittasivat niitä asioita, joita tutkimuksella haluttiin selvittää. Tavoitteet tässä raportissa oli esittää tutkimuksen tulokset mahdollisimman monipuolisesti ja pohtia niitä toiminnan kehittämisen kannalta. Monipuolisuutta hiukan kavensi tutkimusvastausten määrä, joka jäi joiltakin osin alhaiseksi ja olisikin ollut erittäin suotavaa saada enemmän vastauksia kaikista toimintayksiköistä.

Yksi tutkimustyön kannalta merkittävä seikka oli tieto siitä, että asiakastyytyväisyys-tutkimusta ei tässä laajuudessa ole teknisissä palveluissa tehty useisiin vuosiin ja tutkimuksen tekeminen yhden henkilön voimin vaatii runsaasti aikaa, jota kuntasektorin työnantajalla ei välttämättä ole mahdollista antaa. Aikapanostuksen lisäksi työn suorittaminen vaatii myös täydellistä sitoutumista työhön ja monipuolista aihealueen tuntemista.

2 PALVELUN LAATU JA LAATUMIELIKUVA

Grönroos määrittelee palvelun aineettomien toimintojen sarjasta koostuvaksi prosessiksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuuina asiakkaan ongelmiin yleensä asiakkaan ja palveluntarjoajan resurssien ja järjestelmien vuorovaikutuksessa. Asiakas ei kuitenkaan ole aina henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa esimerkiksi silloin, kun putkimies menee korjaamaan vesivuotoa asiakkaan ollessa poissa, tai kun asiakas saa laskun putkimiehen käynnistä. Palvelusta ei myöskään synny omistussuhdetta, kuten esineen hankinnasta. (Grönroos 2001 a, 79; Grönroos 2001 b, 46.)

Bergström ja Leppänen (2009, 198), Grönroos (2001 a, 81) sekä Lämsä ja Uusitalo (2003 17, 19) näkevät palvelut aineettomiksi toiminnasta koostuviksi prosesseiksi, joita tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja jonka tuotantoprosessiin asiakas ainakin josakin määrin osallistuu. Palvelujen tuotanto, jakelu ja kulutusprosessit ovat lähes samanaikaisia, jossa asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja vaan osallistuu myös palveluprosessiin. Palvelujen aineettomuus ilmenee niiden abstraktisuudessa ja luonnehdinnassa. Palveluja kuvataan Grönroosin mukaan (2001 a, 83; 2001 b, 48) sanoilla ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”. Bergström ja Leppänen (2009, 166–167) kuvaavat palveluprosessia toimintojen ketjuna, jossa palvelutapahtumat pyritään suunnittelemaan ja kehittämään asiakaslähtöisiksi ja kilpailijasta erottuvaksi palveluvoiksi.

Palvelun laatu on asiakaskeskeisessä näkökulmassa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin sidottua toimintaa, jossa hyvän laadun aikaansaamiseksi yrityksen on tunnistettava ja ymmärrettävä asiakkaan mieltymyksiä ja odotuksia. Palvelujen ominaisuudet on osattava suhteuttaa näihin toiveisiin ja tarpeisiin. Toivetaso ilmaisee sen, mitä asiakas haluaisi saada. Toiminnan ja kehittämisen lähtökohtana ovat tällöin asiakkaat, heidän tarpeensa sekä kokemansa laatu. Laadukas palvelu tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotustaan tai ylittää sen. (Lämsä & Uusitalo 2003, 25, 49, 52.)

Sundquist (2003, 31) määrittelee palvelun laadun kuntaprosessissa sellaiseksi, jossa lähtötietona on palvelujen tarve, tuotteena kuntalaisten saamat palvelut ja niiden jatkuva

kehittyminen ja jonka hankintaprosessissa ratkeaa kunnan ja palvelujen käyttäjien tyytyväisyys sekä palvelujen edullisuus. Kunnan hankintatapa määrittelee tämän näkemyksen perusteella siten sekä kunnan, että asiakkaiden tyytyväisyyden palvelujen laatuun.

Laadun valinta perustuu Lundströmin mukaan tuottajien valintaan, palvelujen määrään, asiakastyytyväisyyden seurantaan, palautteiden saamiseen loppukäyttäjiltä sekä palautteiden kautta uusien tavoitteiden asettamiseen, valituskäytännön hyödyntämiseen sekä yhteydenpitoon palvelujen käyttäjien kanssa. Lundströmin määrittely tarkoittaa kuntien ostopalveluja tai palvelujen ulkoistamista, jolloin kunta ei ole palvelun tuottajana vaan ostajan asemassa ja jolloin palvelun laatu on kuntalaisten ja kunnan yhteinen intressi. Tuottajan tai hankinnan valintaan vaikuttavat tällöin hankinnan edullisuus, palvelujen kehittäminen, asiakastyytyväisyyden seuranta, yhteydenpito sekä valituskäytäntö. Nämä tekijät ovat yleisiä hankintakriteerejä ja päätös ei perustu pelkästään hintaan, vaikka usein luullaan, että edullisin tulee automaattisesti valituksi. Nämä ostopalvelujen kriteerit voisivat toimia myös ohjenuorana kuntien omassa palvelutuotannossa ja asiakastyytyväisyyden seurannassa.

Palvelut voidaan jakaa inhimillisyyttä tai käyttäjäystävällisyyttä ja tekniikkaa korostaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat palvelut (high-touch) ovat riippuvaisia palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä ja huipputekniset (high-tech) automatisoiduista järjestelmistä ja tietotekniikasta (Grönroos 2001 a, 84; 2001 b, 49). Palvelut voidaan myös ryhmitellä asiakasluonteen mukaan ajoittaisiin ja jatkuvasti tarjottaviin palveluihin (Grönroos 2001 a, 85). Jatkuvasti tarjottavia palveluja Suomussalmen kunnan teknisissä palveluissa ovat esimerkiksi piha- ja katualueiden kunnossapito. Auraus voidaan lukea ajoittaisiin, mutta myös jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Ajoittaisia palveluja ovat esimerkiksi vikojen korjaaminen ja kuntokartoitukset.

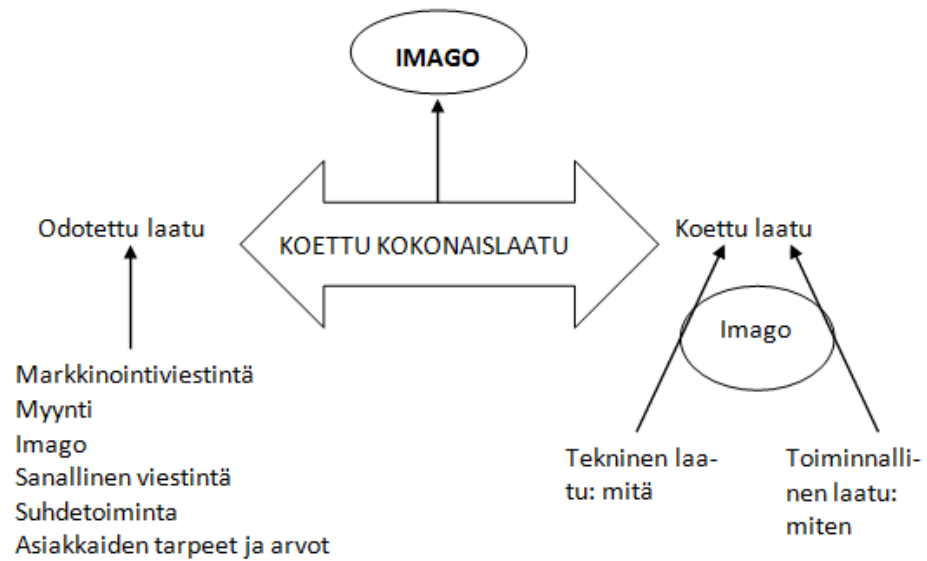
Grönroos (2001 a, 85) näkee, että jatkuvasti käytettäviä palveluja tarjoavalla yrityksellä ei ole varaa menettää asiakkaita, koska uusien asiakkaiden löytäminen käy usein liian kalliiksi. Pitkät asiakassuhteet ovat myös Sipilän (1996, 39) mukaan ensiarvoisen tärkeitä, koska asiakassuhteiden syntyminen perustuu organisaation ja sen henkilöstön tunnettavuuteen, aikaisempiin toimeksiantoihin ja niiden aikana syntyneeseen luotta-

mukseen sekä nykyisten asiakkaiden suosituksiin. Toisaalta Grönroos (2001 a, 85) toteaa, että ajoittaisia palveluja tarjoavat yritykset voivat kehittää liiketoimintansa kannattavaksi myös kertamyyntistrategian mukaisesti, joskin suhdestrategia on hänen mukaansa suositeltavampi ratkaisu. Kertamyyntistrategia sopii paremmin sellaisille organisaatioille, joilla on laaja asiakaskunta ja palvelutarjooma. Sipilä (1996, 54) puolestaan näkee, että tuotteistetulla palveluilla kannattavuuden tekeminen on helpompaa, kuin esimerkiksi räätälöidyillä palveluilla, koska selkeä tuotteistaminen madaltaa asiakkaan ostopäätöksen liittyvää riskiä.

Laatu on Lindroosin ja Lohiveden (2004, 19) määritelmän mukaan tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty, jonka asiakkaat uskovat saavansa ja josta he ovat valmiita maksamaan. Tuote ei esimerkiksi ole laadukas siksi, että sen valmistus on vaikeaa ja kallista, koska valmistuksen kalleus voi tarkoittaa myös valmistajan epäpätevyyttä (Lindroos & Lohivesi 2004, 19).

Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin ymmärtäminen edellyttää Grönroosin (2001 a, 87; 2001 b, 50) mukaan sitä, että palvelun kuluttaminen tarkoittaa prosessin, eikä niinkään lopputuloksen kuluttamista kuten fyysisen tuotteen ollessa kyseessä. Tällä Grönroos tarkoittaa sitä, että ostaessaan tietyn palvelun, jonka sisältöön ja laajuuteen asiakas usein vaikuttaa, asiakkaalla on tietty mielikuva ja odotus palvelun prosessista ja lopputuloksesta. Se miten palveluprosessi etenee vaikuttaa palvelun kokonaislaadun kokemiseen. Palveluiden johtaminen ja markkinointi edellyttävät siten ymmärrystä siitä, että palvelun tuotanto- ja kulutusprosessien tulee vastata toisiaan ja asiakkaan odotuksia. Odotusten tulee täytyä niin hyvin, että asiakkaat kokevat saavansa laadukasta palvelua, joka tuottaa arvonlisäystä ja sitoutumista. Sitoutuminen näkyy pitkäaikaisina asiakassuhteina. Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten käyttäjät arvioivat palvelujen laatua, se voi määrittää, miten näitä arvioita voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan (Grönroos 2001 a, 98).

Seuraavan sivun kuviossa 1 kuvataan kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä ja niiden vuorovaikutusta koettuun kokonaislaatuun.



Kuvio 1. Koettuun kokonaislaatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos 2001 a, 105; 2001 b, 67).

Asiakkaan palveluun kohdistamat odotukset ovat palvelua ja sen toimittamista koskevia ennakkouskomuksia, jolloin odotukset toimivat vertailukohtina asiakkaan arviolle saamastaan palvelusta palvelutapahtuman aikana ja sen jälkeen (Lämsä & Uusitalo, 2003, 51). Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat kuviossa esitetyn lisäksi mm. organisaation antamat palvelulupaukset, asiakkaan tai toisten henkilöiden aikaisemmat kokemukset ja mielipiteet organisaatiosta sekä asiakkaan oma tilanne ja palvelutarve. Asiakkaan kokemuksiin vaikuttavat asiakkaan kohtelu palvelutapahtumassa, vuorovaikutus muiden asiakkaiden ja asiakaspalvelijan kanssa sekä palveluympäristön toimivuus ja laatu. (Bergström & Leppänen 2009, 190.)

Asiakas tuntee saavansa laatua, kun tuote tai palvelu on täyttänyt tai ylittänyt hänen ennakko-odotuksensa (Lindroos & Lohivesi 2004, 20). Grönroos (2001 a, 100) näkee, että koettuun palveluun vaikuttaa olennaisesti se mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa eli palvelutapahtumassa tapahtuu, ja että asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus liittyy asiakkaan kokemaan lopputulokseen ja toiminnallinen palveluprosessin toteutumiseen. Grönroosin (2001 a, 100; 2001 b, 63) mukaan asiakkaalle jää kuitenkin vain palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, kun vuorovaikutus on ohi. Tekninen laatu liittyy siten siihen, mitä asiakas saa ja toiminnallinen laatu siihen, miten

hän sen saa. Tällöin esimerkiksi tuotteiden laatu näkyy suoraan asiakkaille ja toiminnan laatu, miten tuote saadaan aikaan, näkyy välillisesti esimerkiksi toiminnan joustavuutena ja laadun vaihtelun vähyytenä (Blåfield 1996, 11). Lämsä ja Uusitalo (2003, 59) käyttävät termejä tekninen ja prosessilaatu, jolloin prosessilaatu tarkoittaa toimitettua ja tuotettua palvelukokonaisuutta. Tällöin prosessilaatu sisältää paitsi itse palvelutapahtuman, myös siihen vaikuttavat muut tekijät, kuten henkilöstön osaamisen, motivaation, sitoutumisen ja empatian.

Sipilä (1996, 52) puolestaan esittää, että palvelunlaatu syntyy teknisestä (mitä), toiminnallisesta (miten) ja asiakaspalvelun laadusta. Sipilän näkemys on siis hyvin samankaltainen Grönroosin kanssa, joskin edustaa ehkä hieman asiakaslähtöisempää ajattelutapaa, sillä Sipilä (1996, 53) liittyy tekniseen laatuun ratkaisujen luotettavuuden lisäksi myös mahdollisuuksien hyödyntämisen asiakkaan etujen mukaisesti. Kun Grönroos puhuu vuorovaikutuksellisuudesta, Sipilä (1996, 54) käyttää termiä asiakasohjauskyky, jolla hän tarkoittaa sitä, että asiakas on saatava mukaan palvelutilanteeseen ja jatkaamaan asiantuntijan esittämiä ajatuksia. Yhteistyön tuloksena syntyy hyvä asiantuntijapalvelu.

Palveluprosessin lopputuloksen tekninen laatu on yleensä hyvän laadun edellytys. Teknisen laadun pitää olla hyväksyttävää, joka riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaiden tarpeista sekä odotuksista. Vaikka tekninen laatu olisi hyvä, asiakkaat eivät välttämättä pidä palvelua laadukkaana. Jos asiakkaiden halutaan pitävän koko palvelua laadukkaana, myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvää. Ratkaiseva ero syntyy siten palveluprosessin toiminnallisesta laadusta ja laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. (Grönroos 2001 a, 104–105.)

Blåfield (1996, 11–12) pitää toiminnallista laatua laatukehityksen edellytyksenä, koska hänen mukaansa toiminnan laatu korostuu markkinoinnissa ja pysyvämpää kilpailuetua voidaan saavuttaa erilaistamalla tuotteeseen liittyvää toimintaa, ei niinkään teknisellä laadulla. Blåfield esittää edelleen, että tuotteiden ja toiminnan laadun ei välttämättä tarvitse olla toisistaan riippuvaisia lyhyellä aikavälillä, koska huonolla toiminnan laadulla voidaan saada tuotettua laadukkaitakin tuotteita. Näin varmasti onkin, joskin lyhyttä aikaväliä on korostettava, sillä esimerkiksi henkilöstöön tai jakeluun liittyvien

resurssien väärinkohdistaminen näkyy ennen pitkää asiakastyytyväisyydessä, olivatpa tuotteet tai palvelut kuinka laadukkaita tahansa.

Bergström ja Leppänen (2009, 188) puolestaan toteavat, että palveluprosessin jokaiselle vaiheelle tulisi määritellä vähintään toiminnassa tavoiteltava minimitaso ja kuvata palvelutason sisältö sekä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan luoda mittareita, joiden avulla voidaan seurata, mitata ja kehittää palvelujen laatutasoa sekä tavoitteiden saavuttamista. Bergström ja Leppänen (2009, 190) esittävät, että parempia palvelukokemuksia voidaan tuottaa parantamalla palvelun määrää, saatavuutta, tapaa ja palveluympäristöä.

Palvelun laatumielikuvaan vaikuttavat siten useat eri tekijät. Lähtökohtana voidaan pitää asiakkaan yksilöllisiä ennakko-odotuksia, tarpeita ja toivomuksia sekä aikaisempia kokemuksia saamastaan asiakaspalvelusta. Toinen henkilö toivoo, odottaa tai vaatii palvelutilanteelta enemmän kuin toinen. Joku tyytyy vähempään palveluun ja haluaa toimia ja päättää itsenäisesti. Myös hankittavan palvelun tai tuotteen arvo vaikuttavat palveluodotuksiin. Usein toistuvien tai arvoltaan vähäisempien hankintojen kohdalla ei välttämättä odoteta, kuin tyypillistä tai vähäistä palvelua, kun taas harvinaisempien ja arvoltaan merkittävimpien hankintojen kohdalla odotukset palvelusta ovat korkeammat. Odotukset syntyvät aikaisempien vastaavien tilanteiden tai toistuvien asiointien kautta samassa organisaatiossa, mutta asiakkaat tekevät vertailuja myös kilpailijan tarjoamaan ja saamaansa lisäarvoon. Organisaation tulee siten pystyä tarjoamaan laadukasta palvelua riippumatta siitä kuka palvelee, ketä palvellaan ja laatia suuntaviivat siitä, kuinka paljon palvellaan. Palveluliiketoiminnassa henkilöstön määrä, laatu ja käyttäytyminen vaikuttavat palvelun onnistumiseen ja henkilöstön merkitys siten korostuu asiakkaiden palvelukokemusten tuottajina (Bergström ja Leppänen 2009, 166, 169). Palvelusta aiheutuvat kustannukset tulee myös suhteuttaa myytävän tuotteen tai palvelun hintaan järkevästi ja kannattavasti. Organisaation on kyettävä vastaamaan ja pitämään asiakkaalleen antamansa lupaukset. Katteettomat lupaukset herättävät taustasti tyytymättömyyttä ja organisaatio menettää sitä kautta luotettavuutensa.

Palvelulaatumielikuva syntyy siis odotettavan palvelun tyypistä, palveluympäristöstä, palvelutilanteesta (esim. kiire), asiakkaan ominaisuuksista (ikä, persoonallisuus), tuot-

teen tai palvelun rahallisesta arvosta tai arvostuksesta, yrityksen imagosta, sen sisäisestä markkinoinnista ja henkilöstön ammattitaidosta. Asiakas kuitenkin lopulta arvioi ja päättää siitä, onko yrityksen palvelu ja siitä saatu lisäarvo laadukasta ja vertaa sitä muihin kokemuksiin esimerkiksi kilpailevissa organisaatioissa. Pelkkä mielikuva yrityksestä, toisten henkilöiden mielipiteet ja suositukset voivat olla joko este tai kannuste asiakkuuden muodostumiselle. Tämän vuoksi organisaation tulee tehdä itsensä, tuotteensa ja palvelunsa tunnetuksi ja haluttavaksi kohderyhmilleen. Organisaation tulee myös määritellä selkeästi palvelujen määrälliset ja laadulliset tavoitteet ja mahdolliset liitännäispalvelut, sekä saattaa ne käytänteisiin kaikissa prosesseissaan. Henkilöstön ammattitaidon jatkuvalla kehittämisellä, tiedotustoiminnalla ja palautekäytännöillä varmistetaan palvelun laadun tasaisuus, koska motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö sekä näkyy, mutta myös kuuluu organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä.

Laadun kehittämisen on oltava jatkuva prosessi, jossa jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan laadun merkityksen arvostamista ja parantamiskeinojen ymmärtämistä (Grönroos 2001 b, 98). Reinboth (2008, 100) esittää puolestaan, että laadun kehittämisessä ollaan jo varsin pitkällä silloin, kun asiakkaiden kokemat puutteet ja laatuongelmat tiedostetaan. Laadun kehittämisen ja asiakastyytyväisyyden lisäämisen ensimmäisenä etappina on asiakkaiden odotusten selvittäminen. Reinbothin esittämään laadun kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyden takaamiseen päästään seuraavilla toimenpiteillä; 1) määrittämällä laatuksiteerit asiakasodotusten mukaisiksi, 2) palvelu- ja tuotantoketjujen kehittämisellä, 3) henkilöstön kouluttamisella asiakaspalveluun, 4) motivoimalla henkilöstöä, 5) tarkistamalla toiminnan kannattavuus sekä lopuksi 6) varmistamalla asiakastyytyväisyys.

Grönroosin (2001 b, 110–111) palvelun laadun johtamisohjelma lähtee liikkeelle palveluajatuksen kehittämisestä ja jota seuraa asiakkaiden odotusten, palvelun lopputuloksen, sisäisen markkinoinnin, fyysisen ympäristön ja resurssien, tietotekniikan sekä asiakkaan osallistumisen hallintaohjelmat.

Laatukriteerien määrittelemine voidaan edellä esitetyn perusteella laajentaa koskemaan asiakasodotusten lisäksi, palvelujen teknisen, toiminnallisen sekä asiakaspalvelun lopputuloksen laatua, joiden prosessin kaikille vaiheille organisaatio on määritellyt

hyväksyttävät vähimmäistasot. Edellytyksenä asiakasodotusten täyttymiselle on asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja palvelun tuotanto- ja kulutusprosessien vastaavuus asiakkaiden laatuodotuksiin.

Panostaminen sisäisen toiminnan kehittämiseen tarkoittaa asiakkaalle arvoa tuottavien toimintaketjujen, prosessien ja laadunvarmistukseen panostamista ja asiakastyytyväisyys syntyy näiden vaiheiden yhteisvaikutuksena (Blåfield 1996, 30).

Bergström ja Leppänen (2009, 172) näkevät osaavan henkilöstön keskeiseksi kilpailutekijäksi palveluyrityksessä, koska ihmiset tuottavat palvelut. Kilpailussa menestymisen kannalta yrityksen on pystyttävä palkkaamaan parhaita mahdollisia työntekijöitä, kehittämään heidän osaamistaan ja saatava heidät pysymään yrityksen palveluksessa. Kilpailukyvyn perustana Bergström ja Leppänen (2009, 173) näkevät siten hyvän henkilöstön ja asiakaspalvelun. Henkilöstön osaamisen kehittämistä ja asiakaspalvelun laadun parantamista voidaan tällöin pitää asiakastyytyväisyyden lisäämisen yhtenä painopistealueena.

Yhdeksi ratkaisuksi ja johdon työkalupakiksi toiminnan tavoitteiden toteutumiseksi Bergström ja Leppänen tarjoavat omaan henkilöstöön kohdistuvaa sisäistä markkinointia. Sisäisessä markkinoinnissa tavoitteena on saada liikeidea toteutumaan päivittäisissä toiminnoissa jokaisen työntekijän työtehtävissä ja johtajan rooli on näyttää esimerkkiä, motivoida yhteisiin tavoitteisiin, luoda yhteishenkeä sekä kannustaa henkilöstöä vapaaehtoiseen kehittämiseen sekä kehittymiseen. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on, että henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy yrityksen liikeidean ja arvot sekä osaa ja haluaa tehdä työtä yhteisiksi hyväksytyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon työkaluja sisäisessä markkinoinnissa ovat mm. tiedotus, koulutus, kannustaminen, palkitseminen ja yhteishengen luominen. Tällöin esimerkiksi yrityksen pyrkiessä hyvään palvelun laatuun, se kouluttaa jokaisen asiakaspalvelijansa ja palkitsee hyvää asiakaspalautetta saaneet. (Bergström & Leppänen 2009, 173–175.)

Osaaminen korostuu myös toiminnan kannattavuudessa. Kysynnän riittävyys ja toiminnan kannattavuus ovat asiakaskeskeisesti suuntautuneen yrityksen suurimpia haas-

teita, jolloin toimintaa on kyettävä kehittämään siten, että asiakkaat kokevat saavansa ongelmiinsa kilpailijoita parempia ratkaisuja (Lämsä & Uusitalo 2003, 35).

Sisäisten palvelujen tuottamisessa puolestaan on kyse myös organisaation välisistä vuorovaikutussuhteista, jolloin esimiehen on tärkeää tunnistaa sisäisen palvelun merkitys ilmapiirin ja asiakkaan laatukokemuksen perustana. Tällöin henkilöstön keskinäinen toiminnan sujuvuus on oleellinen jatkumo hyvän palveluasenteen ja -halun sekä työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2003, 21.)

Grönroos (2001 b, 307) summaa ytimekkäästi, että mikäli sisäinen palvelu ei ole hyvää, myös ulkoinen palvelu kärsii. Toisin sanoen sisäinen markkinointi ja sisäisten asiakkaiden kohtelu tulee olla samanlaista kuin ulkoisten asiakkaidenkin, koska jos sisäinen palvelu on välinpitämätöntä ja hidasta, vaarannetaan samalla organisaation kyky palvella ulkoisia asiakkaita.

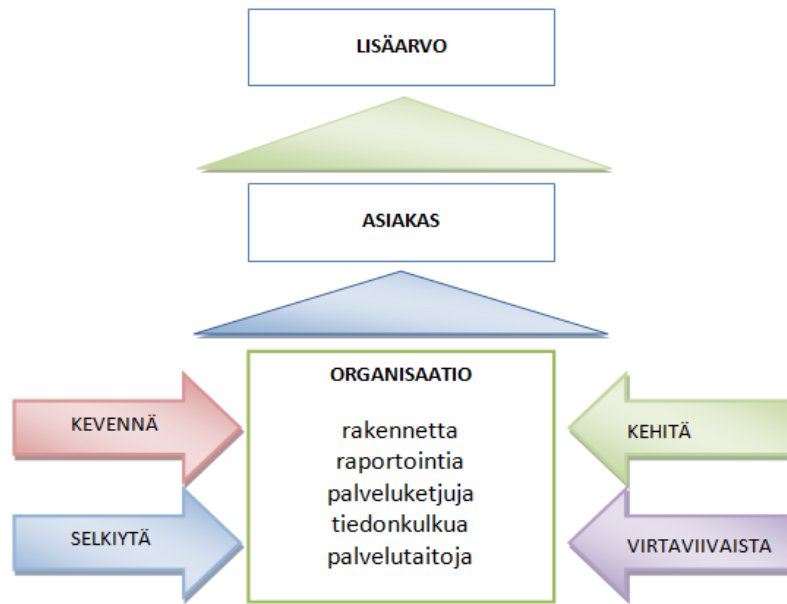
Asiakastyytyväisyyttä ja -lähtöisyyttä sekä laadun arvioimista tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

3 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Lindroos ja Lohivesi (2004, 17) esittävät, että pohdinta organisaation olemassaolosta tulee aloittaa asiakkaan todellisuudesta, tilanteesta, toiminnasta ja tarpeista, jolloin asiakas ja hänen tarpeensa lopulta määrittävät organisaation, koska organisaatiot ovat olemassa asiakkaitaan varten. Toisin sanoen organisaation toiminnan ja menestymisen perusedellytyksenä on, miten organisaatio hoitaa asiakassuhteitaan, kykenee täyttämään heidän tarpeensa ja vastaamaan heidän odotuksiinsa.

Sipilän (1996, 226) mukaan organisaation asiakkaina kannattaa pitää kaikkia niitä, jotka ovat palvelun kohteina, hyödynsaajina, rahoittajina tai maksajina. Silén (2006, 42) puolestaan näkee, että asiakkaan käsite on laajentunut tarkoittamaan myös organisaation sisäisiä asiakkaita, kuten seuraavaa työvaihetta tai osastoa. Tällöin asiakasajattelua sovelletaan paitsi loppukäyttäjiin, niin myös verkoston toimijoihin ja eri työvaiheisiin. Silénin (2006, 43) mukaan olennaista asiakaskäsitteessä on se, miten perinpohjaisesti asiakkaan tarpeet pyritään selvittämään ja miten nämä tarpeet ohjaavat organisaation osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä. Asiakastyytyväisyys syntyy siten tämän käsityksen mukaan organisaation tavasta toimia ja kehittää osaamistaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Myös Sipilä (1996, 226) näkee asiakaskeskeisen ajattelutavan ja asiakastyytyväisyyttä luovan, hyvän toiminnan synnyttävän asiakastyytyväisyyttä.

Organisaation asiakaslähtöisyyttä parantaviksi ja lisäarvoa tuottaviksi keinoiksi Reinboth (2008, 11) näkee ne päätökset ja toimenpiteet, jotka kohdistuvat organisaation rakenteeseen, palveluketjuihin, tiedonkulkuun, osaamiseen sekä yhteyshenkilöihin. Tätä näkemystä kuvataan seuraavan sivun kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakaslähtöisyyden parantamisen keinot (Reinboth 2008, 11 mukailtu).

Asiakasnäkökulman konkreettiseksi toimenpiteeksi Aarnikoivu (2005, 56) esittää koko henkilöstön toimenkuvien tarkistamisen ja läpikäynnin henkilöstön kanssa, jossa olennaista on korostaa jokaisen työntekijän roolia myös asiakaspalvelijana.

3.1 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat ns. hygieniatekijät ja erottavat tekijät. Hygieniatekijät ovat tuotteiden ja palveluiden perusominaisuuksia, jotka täyttävät asiakassuhteen säilymisen kannalta välttämättömimmät vähimmäisvaatimukset ja joiden parantamisella ei välttämättä saavuteta parempaa kilpailuasemaa. Erottavat tekijät ovat niitä, jotka synnyttävät aitoa kilpailuetua ja joiden ansiosta asiakas huomaa eri toimittajien väliset erot, joiden avulla asiakkaalle voidaan luoda myönteisiä elämyksiä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 116.)

3.2 Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Palvelukokemukseen ja sitä kautta laatumielikuvaan vaikuttavien tekijöiden runsaus ja monimuotoisuus tekevät asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja arvioimisen vaikeaksi. Miten voidaan mitata esimerkiksi kiireen tai asiakkaan tunnetilan vaikutusta hänen kokemaansa tyytyväisyyteen palvelutilanteesta?

Palvelun laadun mittaamisessa on kyse siitä, että toimittaja saa asiakkailta konkreettista tietoa ja palautetta palvelujen sopivuudesta asiakkaan tarpeisiin. Tulosten pohjalta toimittaja voi kehittää palveluja ja toimintaa sekä kohdentaa resursseja oikealla tavalla. Asiakkaan rooli palautteen antajana on siten erittäin tärkeä. Koska asiakas antaa harvoin vapaaehtoisesti palvelun laatua koskevia arvioitaan palveluorganisaatiolle, saadut kiitokset, huomautukset ja valitukset on käytettävä hyväksi myös luottamuksellisten suhteiden aikaansaamiseksi. Asiakastyytyväisyyden kehittymisen arvioinnin tulee keskittyä siihen, miten kattavasti asiakkaan tarpeet täytetään ja vertailla, miten hyvin toimittajan omat kokemukset ja arviot sopivat yhteen asiakkaiden arvioihin. Koetun laadun mittaaminen ja mittareiden valinta voi palvelualalla olla hankalaa. Arviointiin on kehitetty mm. kuiluanalyysimalli, jota käsitellään luvussa 3.4.

Kehittämisen ja arvioinnin ongelmat liittyvät mm. siihen, miten luotettavaa asiakaspalautetta saadaan, miten tieto palautteesta saadaan kulkemaan henkilöille, jotka voivat vaikuttaa laatuun sekä mitkä menetelmät ja mittarit mittaavat oleellisimpia asioita. Asiakastyytyväisyysmittaus voidaan jakaa strategisiin (kertatutkimukset) ja operatiivisiin (jatkuvat tutkimukset) mittauksiin. Kertatutkimusten tarkoituksena on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden löytäminen ja asiakastyytyväisyystason selvittäminen, kun jatkuvien mittausten tarkoituksena puolestaan on kertoa asiakastyytyväisyyden tason pysyvyys. Asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen edellyttää jatkuvaa mittausta. (Blåfield 1996, 20–21.)

Organisaatio voi yrittää selvittää asiakastyytyväisyystutkimuksilla, miten se kykenee tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ja tuotetut asiakaslisäarvot. Riskinä kuitenkin on oletus, että asiakkaan tarpeet ovat samoja kuin organisaation näkemät asiakkaan tarpeet, jolloin asiakkaan todelliset tarpeet jäävät selvitysten ulkopuolelle. Lisäksi monet

asiakkaat voivat kokea erilaiset asiakastyytyväisyystutkimukset kiusallisiksi niiden runsauden ja toteutustavan matalan tason vuoksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 115.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksissa kartoitettavia alueita voivat olla mm. asiakkaan kokemukset palvelutilanteesta, toteutuneesta palvelun asiantuntemuksesta tai koetusta tyytyväisyydestä. Tällöin tutkimuksessa mitattavia asioita ovat esim. palvelun ystävällisyys, tilojen viihtyisyys, vastausajat ja yhteydenottoaikojen kestot. Asiakastyytyväisyystutkimuksen antaman informaation avulla organisaatio voi määrittää toiminnan suuntaviivoja ja tavoitetasoja. Asiakastyytyväisyystutkimusten lisäksi organisaation on tärkeää kerätä ja hyödyntää palautetta arjen asiakaskohtamisista. Tavoitetasojen toteutumista tulee seurata erilaisten raporttien avulla ja toteuma tulee suhteuttaa asiakkaan näkemykseen esim. kohtuullisesta odotusajasta, jolloin asiakkaan kokeman kokonaislaadun ja organisaation tavoitetason ero voidaan määritellä. (Aarnikoivu 2005, 67.)

Aarnikoivu (2005, 69) kokee Bläfieldin tavoin, että asiakkailta saatu palaute ei kovin usein päädy organisaation toiminnan kehityksen aineksiksi ja asiakaskohtamisissa saatu palaute ei saavuta ja tule hyödynnettyä koko organisaation tasolla. Usein ongelmat liittyvät joko tietojärjestelmiin, tiedon luotettavuuteen, sisäiseen tiedonkulkuun tai käytettävien mittareiden valintaan. Ohjeeksi Aarnikoivu (2005, 75) esittää asiakaspalautteiden luotettavan kirjaamisjärjestelmän, nopean reagoinnin, korjaustoimenpiteiden suorittamisen sekä seurannan ja jälkihoidon. Nopea reagointi virheisiin ja asiakassuhteen jälkihoito antaa organisaatiolle mahdollisuuden osoittaa sen kykyä huolehtia asiakkaistaan, halua kehittää toimintaansa ja kasvattaa asiakaskuntansa luottamusta jopa paremmin kuin normaalitilanteissa.

Lämsä ja Uusitalo (2003, 73) esittävät, että koska kynnys valituksen tekemiseen monille asiakkaille on korkea, asiakkaita tulisi kannustaa antamaan palautetta ja tekemään valituksia. Valitusten käsitteleminen avaa työyhteisössä mahdollisuuden avoimelle ja rakentavalle käsittelylle sekä virheistä oppimiselle, sillä jos ongelmat eivät tule esille, ei niitä myöskään voida korjata.

Tiedon saatavuus ja hyödyntäminen mahdollistavat asiakassuhteen kehittymisen. Asiakkaan kohtaamisissa tulisi hyödyntää asiakkaasta jo olemassa olevaa informaatiota, mikä mahdollistaa asiakaspalvelun tehokkuuden parantamisen. (Aarnikoivu 2005, 40.)

Grönroosin (2001 a, 116–117) mukaan tutkimuksissa lueteltuja asiakkaiden palvelun laatu-ulottuvuuden kuvaavia tekijöitä ovat; 1) palvelun luotettavuus, 2) reagointialttius, 3) pätevyys, 4) saavutettavuus, 5) kohteliaisuus, 6) viestintä, 7) uskottavuus, 8) turvallisuus, 9) asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä 10) fyysinen ympäristö.

Luotettavuus tarkoittaa täsmällistä ja virheetöntä palvelua sekä sovitusta ajoista kiinnipitämistä. Reagointialttius tarkoittaa työntekijöiden halua ja valmiutta palvella asiakasta sekä palvelun nopeutta. Pätevyys ja saavutettavuus merkitsevät tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa, yhteydenoton mahdollisuutta, helppoutta sekä tavoitettavuutta. Kohteliaisuus tarkoittaa käytöstapoja, asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä sekä myös asiakkaan kunnioitusta. Viestinnän tulee olla helposti ymmärrettävää ja osoittaa aitoa kuuntelemista. Viestinnässä tulee selventää palvelun sisältö ja miten ongelma ratkaistaan. Uskottavuus ja turvallisuus merkitsevät luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista sekä fyysistä, että henkistä turvallisuutta ja luottamuksellisuutta. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen tarkoittaa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan todellisia tarpeita ja erityisvaatimuksia. Fyysinen ympäristö sisältää palvelussa käytettävät apuvälineet, koneet, toimitilat sekä henkilöstön ulkoisen olemuksen. (Grönroos 2001 a, 116–117.)

Reagointikyky ja joustavuus kuvaavat prosessien sopeutumiskykyä asiakkaan tarpeiden ja toimintaympäristön muutoksiin (Blåfield 1996, 48). Reinboth (2008, 32) näkee nopeuden ja joustavuuden edustavan organisaation toimintatapaa, ei niinkään yksittäisen työntekijän ominaisuutta, sillä työntekijällä on varsin rajalliset mahdollisuudet joustavuuteen ilman organisaation tukea.

Sipilä (1996, 53) nostaa laatukilpailukyvyyn arviointikriteereiksi: 1) palvelujen saatavuuden, 2) teknisen laadun, 3) asiakaspalvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden, 4) projektihallinnan, 5) järjestelmien toimivuuden ja sisäisen palvelun, 6) ongelma- ja yllätystilanteiden hallinnan, 7) asiakasohjauskyvyn sekä 8) sopimusneuvottelukyvyn.

Palvelujen saatavuus merkitsee tavoitettavuuden ja kapasiteetin lisäksi joustamisen kykyä sekä henkisiä ja fyysisiä kynnyksiä. Tekninen laatu liittyy ongelmien ratkaisujen luotettavuuteen ja mahdollisuuksien hyödyntämiseen asiakkaan etujen mukaisesti. Projektihallinnalla varmistetaan, että työ todella syntyy suunnitelluilla kustannuksilla ja työmäärällä suunnitellussa aikataulussa ja sovitun laatusena. Ajanhallinta on siten asiantuntijayrityksen hyvää palvelua, mutta samalla myös sisäisen tehokkuuden ja kannattavuuden keskeisimpiä edellytyksiä. Sisäinen palvelu puolestaan mahdollistaa hyvän ulkoisen palvelun ja sen kehittämisen on usein vaikeampaa, kuin ulkoisen palvelun kehittäminen. Toiminnalliseen laatuun kuuluu myös kyky myydä ja tehdä hyviä sopimuksia. Hyvät sopimukset ja oikea hinnoittelu varmistavat riittävät henkilö- ja aikaresurssit, joilla voidaan tuottaa laadukasta työtä ja kerätä varoja uusien palvelujen ja osaamisen kehittämiseen. (Sipilä 1996, 53–54).

Laatutekijöitä voidaan mitata esimerkiksi SERVQUAL–menetelmällä. Alkuperäinen menetelmä perustuu palvelun laatu-ulottuvuutta kuvaavien tekijöiden osa-alueisiin, joita ovat; 1) konkreettinen ympäristö, 2) luotettavuus, 3) reagointialttius, 4) vakuuttavuus sekä 5) empatia. Menetelmä perustuu asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja kokemusten vertailuun, jossa asiakas arvioi ja ilmaisee palveluilta odottamansa vähimmäis- ja ihannevaatimuksensa sekä kokemansa palvelun. Odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien ja kuilujen perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos, jolloin mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikomaksi, sitä heikompi koettu laatu on. (Bergström & Leppänen 2009, 192; Grönroos 2001 a, 117 ja 2001 b 74.)

Lämsä ja Uusitalo (2003, 60) nimeävät edellä mainitut viisi tekijää hieman eritavalla; 1) varmuus, 2) palveluvalmius, 3) luottamus, 4) henkilökohtainen huomioiminen sekä 5) fyysiset puitteet. Kyse on kuitenkin samoista asioista. Varmuus tarkoittaa luotettavuutta, eli lupausten täyttämistä, odotusten vahvistamista sekä hyvän toiminnan jatkuvuutta. Palveluvalmius tarkoittaa palveluhalukkuutta ja palvelun nopeutta ja luottamus luottamuksellisia suhteita asiakkaan kanssa. Henkilökohtainen huomioiminen merkitsee asiakkaan kunnioittamista, huolenpitoa ja yksilöllisten tarpeiden huomiointamista. Fyysiset puitteet puolestaan tarkoittavat palveluympäristöä, henkilöstöä sekä kirjallista materiaalia.

Koetun palvelun laadun mittaamisessa ja vertailemisessa määritellään ensin luokkansa paras tai ihanteellinen palvelun odotus, jonka jälkeen asiakkaiden kokemuksia verrataan näihin odotuksiin. Odotusten ja kokemusten vertailuun voi sisältyä pätevyys- eli validiteettiongelmia. Tutkimustulokseen voi vaikuttaa samanaikaisesti mittauksen aikana tai sen jälkeen koettu palvelukokemus, joka vinouttaa odotusarvoa. Tulokseen voi vaikuttaa myös se, että aikaisempia palvelukokemuksia ei verrata odotusarvoihin tai jopa niin, että odotusten mittaaminen ei ylipäätään ole järkevää, koska kokemukset sisältävät jo automaattisesti aikaisemmat odotukset. (Grönroos 2001 a, 120.)

Grönroos (2001 a, 120) esittää kuitenkin, että teoriassa kokemusten ja odotusten vertaaminen on järkevää, koska odotukset vaikuttavat selvästi laadun kokemiseen, joskin koetun laadun mittaamiseen voi olla tarpeen kehittää muita tapoja tai olla käyttämättä vertailuja lainkaan. Palvelun suorituskyvyn yhtenä mittarina voidaan käyttää SERVPERF-nimistä mittaria, joka Grönroosin (2001 a, 121) mukaan saattaakin olla paras ja pätevin tapa mitata koettua palvelunlaatua attribuuttien avulla. SERFPERF-mittaristossa keskitytään kokemusten mittaamiseen ja odotusten mittaaminen rajataan pois.

3.3 Laatukulttuuri ja asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa

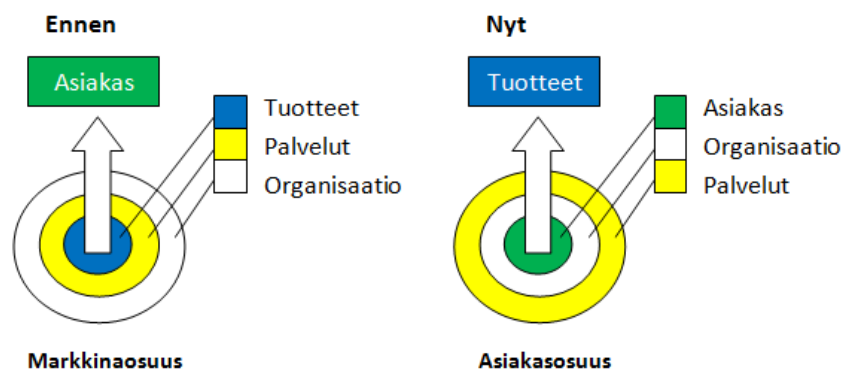
Ennen otsikon aihepiirin tarkastelua on syytä tarkentaa lyhyesti organisaatiokulttuurin ja toimintatavan merkitystä yleisesti kokonaiskuvan saamiseksi ja termistön ymmärtämiseksi, sillä vaikka termit olisivatkin jokseenkin yhteneväisiä, niiden käyttö ja tulkinnat vaihtelevat kirjoittajan näkökulmasta, sanavalinnoista ja asiayhteydestä. Puhuttaessa palvelukulttuurista, palvelujen laatukulttuurista tai palvelujen tuottamisen laatukulttuurista tai vastaavasti asiakaskulttuurista, asiakaspalvelukulttuurista tai asiakaspalvelulähtöisyydestä, asiaan perehtynytkin lukija saattaa huomata ennen pitkää sotkeutuneensa termistöverkkoon ja pahimmassa tapauksessa hänen ajatuksensa ajalehtivät asian ydinsisällöstä ja keskittyvät verkosta selviytymiseen, eli termien ymmärtämiseen.

Yleinen näkemys on, että organisaation kulttuuria kuvastavat mm. sen arvot ja normit, toimintatavat ja filosofia, ohjeet ja säännöt sekä ilmapiiri. Arvot ja normit johdetaan pääsääntöisesti johdon näkemyksestä ja tavoitteista, joihin organisaatio pyrkii ja miksi se haluaa tulla. Strategiat ovat keinoja, joilla visio pyritään saavuttamaan. Organisaation toimintatapa perustuu siten johdon visioon ja toimintasuunnitelmiin tämän päämäärän saavuttamiseksi. Tässä on erityisen tärkeää huomata se, että johdon vision tulee olla organisaation koko henkilöstön tiedossa ja selkeästi ymmärrettävissä, jotta tavoitteet olisivat paremmin saavutettavissa. Työskentely on yksinkertaisesti helpompaa, motivoivampaa ja palkitsevampaa, kun tiedetään mihin ollaan pyrkimässä ja tavoitteet ovat yhteneväiset. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi johdon tehtävänä on antaa henkilöstölle sellaiset työkalut, perehdytys ja päätäntävalta, joita tehtävien suorittaminen vaatii ja tässä joillakin vanhoillisilla organisaatioilla voi olla vielä työnsarjaa edessä.

Organisaation visioita, strategioita ja arvoja tarkastellaan tämän raportin luvussa 4.1.

Aarnikoivun (2005, 28–29) mukaan asiakaskeskeisyyteen pääsemistä voidaan kuvata ketjuna, jonka alkupäässä on hyvä palvelu, joka on koko organisaation keskeinen arvo. Hyvä palvelu johtaa asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja asiakaskeskeisyyteen, joka puolestaan johtaa palvelukulttuurin syntymiseen. Tämän mukaan asiakaslähtöistä toimintatapaa ja palvelukulttuuria ei siten ole ennen asiakaskeskeisyyttä. Tarkasti luetuna keskeisin arvo, eli hyvä palvelu, on organisaation johdosta lähtöisin oleva arvo. Aarnikoivun näkemys asiakaskeskeisyyden lähtökodista ei siten poikkea yleisestä suuntauksesta, sillä lähtökohtana hänelläkin on organisaation asiakaslähtöinen toiminta, asiakkaiden tarpeet ja toiminta-ajatuksen konkretisoituminen organisaation päivittäisissä toiminnoissa.

Yritysten toiminnan muutosta markkinalähtöisestä asiakaslähtöiseen toimintatapaan kuvataan seuraavan sivun kuviossa 3.



Kuvio 3. Asiakaslähtöisen toiminnan puitteet (Aarnikoivu 2005, 23).

Asiakaslähtöisen toiminnan keskiöön tulisi nousta panostukset asiakassuhteen syntymiselle ja asiakasuskollisuudelle. Keskeisintä asiakkuusajattelussa on osaamisen kehittäminen ja kokonaisvaltaisen osaamisen markkinoiminen asiakassuhteen aikana yksittäisten palvelujen sijasta. (Aarnikoivu 2005, 23.)

Silén (2006, 77) esittää, että toimivasta laadukulttuurista voidaan puhua vasta silloin, kun organisaatiokulttuurin arvot, normit ja perusolettamukset tukevat kokonaisvaltaista asiakas- ja laadukeskeistä ajattelu- ja toimintatapaa, ja kun laadun tekemistä ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä toteutetaan organisaation kaikilla tasoilla. Laadukulttuuria voidaan Silénin (2006, 77–78) mukaan rakentaa keskittymällä johtamisessa toiminnan laadukeskeisten arvojen ja toimintaperiaatteiden vahvistamiseen, jolloin laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys on nostettu toimintaa ohjaaviksi keskeisiksi arvoiksi. Keskeiset johtamisen keinot ovat tällöin jatkuvassa prosessien, henkilöstön ja kumppanuuksien kehittämisessä ja parantamisessa, mitkä luovat edellytykset asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiselle ja kilpailuedun luomiselle (Silén 2006, 78).

Todellisesta asiakaspalvelulähtöisyydestä on vuorostaan kyse, kun asiakas kokee tulleen palvelluksi yksilönä, hänen henkilökohtaiset tarpeensa sekä mieltymyksensä ovat tulleet huomioonotetuksi ja hänelle tarjottu ratkaisu on ainutlaatuinen. Asiakaspalvelulähtöisen toimintamallin keskeinen ominaispiirre on asiakkaan vaikuttaminen tuotteen tai palvelun toteuttamiseen ja toimintaan osallistuminen, mikä edellyttää organisaation toimintamallilta hyvää joustavuutta ja luotettavia kontaktihenkilöitä. (Lindroos & Lohivesi 2004, 114, 133.) Tämän mukaan asiakaslähtöisyys on siten sitä,

että asiakas pystyy vaikuttamaan tuotteen tai palvelun toteuttamiseen ja osallistumaan organisaation toimintaan. Aarnikoivu (2005, 26–27) esittää lempeän kritiikin Lindroosille ja Lohivedelle, että heidän esittämänsä asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa sinällään ei riitä, jos se marginalisoituu ”vain” yrityksen välittömiin asiakaskohtaamisiin. Aarnikoivu korostaa asiakaspalveluprosessin kokonaisuutta arvontuottamisprosessina asiakkaille riippumatta yrityksen toiminnan painopisteistä ja hänen mukaansa asiakasläheisyys ei tule olemaan yrityksen vapaaehtoinen valinta, vaan sen toiminnan edellytys tulevaisuudessa.

Reinboth (2008, 22) kuitenkin toteaa, että tuotantoläheisyys ei ole asiakaslähtöisyyden vastakohta, vaan sen puute ja että kaikki organisaatiot ovat tavalla tai toisella tuotantolähtöisiä. Tällä hän tarkoittaa sitä, että organisaation menestyminen pakottaa johdon tekemään sellaisia rajoittavia päätöksiä, jotka sulkevat ne asiakkaat pois, joiden tarpeita organisaatiot eivät pysty täyttämään. Myös organisaation ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä kilpailu vaikuttavat näihin strategisiin päätöksiin.

Myös Aarnikoivu myöntää, että kaikki asiakkaat eivät ole yhtä tärkeitä. Ratkaisuksi Aarnikoivu (2005, 41–42, 48) tarjoaa segmentointia, jolla organisaatio voi vastata paremmin asiakkaiden palvelutarpeisiin ja parantaa toimintaprosesseja sekä tehokkuutta. Segmentoinnin avulla aikaansaadaan laatua ja mahdollistetaan yksilöllisten palvelujen kohdentaminen asiakkaille. Segmentoinnin ohella muina vaihtoehtoina ja ratkaisuinasiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden ennakointiin Aarnikoski ehdottaa asiakkaiden analysointia, verkottumista sekä prosessi- ja kumppanuusjohtamista. Prosessijohtaminen mahdollistuu Aarnikoivun (2005, 52) mukaan kiinnittämällä huomiota yrityksen kokonaisvaltaiseen suorituskyykyyn ja sen ydin-, avain- ja tukiprosessien kartoittamisella. Tämä kartoitus tukee tehokkaasti asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamista, jolloin jokainen prosessi osallistuu asiakkaalle tuotettavan arvon lisäämiseen, jossa asiakas tarpeineen on ohjaavana tekijänä.

Aarnikoivun (2005, 53–55) mukaan tulevaisuudessa organisaatioiden menestyminen edellyttää kumppanuusjohtajuuden ulottamista konkreettisesti johtamisen jokaiselle osa-alueelle. Kumppanuusjohtaminen perustuu asiakkaiden ja henkilöstön kohtelemiseen kumppaneina, jolloin johtaminen tukee tehokkaasti asiakaslähtöistä toimintaa,

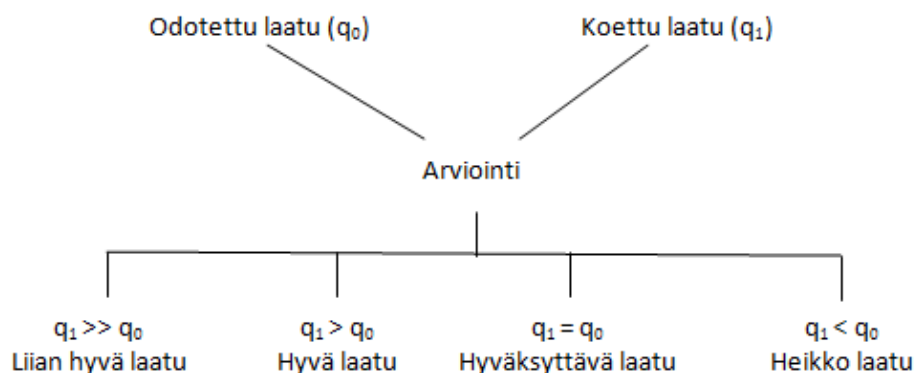
jossa toteutuu sekä asiakkaan, että organisaation etu. Kumppanuusjohtamisessa korostetaan arvon tuottamista asiakkaalle ja henkilöstön merkityksellisyyttä sekä luodaan henkilöstölle parhaat mahdolliset puitteet arvontuotannolle. Tällöin sekä esimies että alainen kokevat organisaation tavoitteet yhteisiksi, jonka eteen osapuolet työskentelevät, joskin eri rooleissa.

Myös Majoinen (2014, 51) näkee johdon ja esimiesten roolin muuttuvan entistä enemmän henkilöstön valmentajaksi, suunnannäyttäjäksi sekä verkostojen rakentajaksi, jolloin esim. muutosten johtaminen edellyttää läsnä olemista ja esimerkiksi johtamista, jota ei voida hoitaa sähköpostilla tai työhuoneessa istumalla. Juuti ja Luoma (2014, 76) kannustavat kunnallisia organisaatioita panostamaan innovaatioiden kehittämisessä pitkäjännitteiseen ja systemaattiseen henkilöstöjohtamiseen, foorumeiden, sekä henkilöstöryhmien edustajien muodostamiseen ja kehittämiseen, joissa keskeistä on sosiaalisen pääoman rakentuminen, vuorovaikutukselliset kohtaamiset ja asiakaskeskeisyyttä sekä innovatiivista työskentelyä tukevat ryhmät.

Aarnikoivun esittämä prosessijohtamisen verkottuminen ja yhteistyö eri toimijoiden välillä mahdollistaa sisällön monipuolistamisen, toiminnan tiivistämisen ja läpinäkyvyyden kaikille toimijoille. Tämä kehitys ei ole ollut pelkästään yritysten suuntaus, vaan sitä on toteutettu myös julkisella sektorilla.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 117) esittävät, että asiakasuskollisuutta voidaan pitää tärkeämpänä tavoitteena, kuin asiakastyytyväisyyttä, sillä uskollinen asiakas ostaa todennäköisesti uudestaan samasta paikasta myönteisen kokonaiskokemuksen johdosta. Toisaalta asiakastyytyväisyys voi johtaa asiakasuskollisuuteen, sillä tyytyväinen asiakas todennäköisesti myös palaa saman organisaation asiakkaaksi. Positiivisen kokemuksen aikaansaaminen edellyttää kuitenkin joko asiakkaan etukäteisodotusten selkeää ylittämistä tai lisäarvon tuottamista (Lindroos & Lohivesi 2004, 117, 133; Grönroos 2001 a, 142) sekä yrityksen tapaa hoitaa asiakasyhteyksiään. Se, miten pitkälle organisaatio voi toteuttaa henkilökohtaista asiakaspalvelua, riippuu organisaation linjauksista, strategiasta ja resursseista.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 135) näkevätkin, että hyvä palvelu ei aina edellytä henkilökohtaista palvelua. Grönroos (2001 a, 142) toteaa, että palvelun optimaalinen laatutaso on yrityksen strategian, asiakkaiden odotusten ja näiden kahden tekijän riippuvuuk-sien välinen tulos. Mikäli organisaation tavoitteena ei ole pyrkiä olemaan markkinoi-den paras, se kohdentaa palvelunsa tai tuotteensa tietylle asiakassegmentille, jonka odotukset se pystyy täyttämään ja joka tyydyttää valitun asiakaskunnan odotukset. Grönroos (2001 a, 143; 2001 b, 99) kiteyttää neljä laatukokemusta, jotka ovat liian huono laatu, hyväksyttävä laatu, hyvä laatu ja liian hyvä laatu. Kuvio 4 havainnollistaa näitä laatueroja mitta-asteikon muodossa.

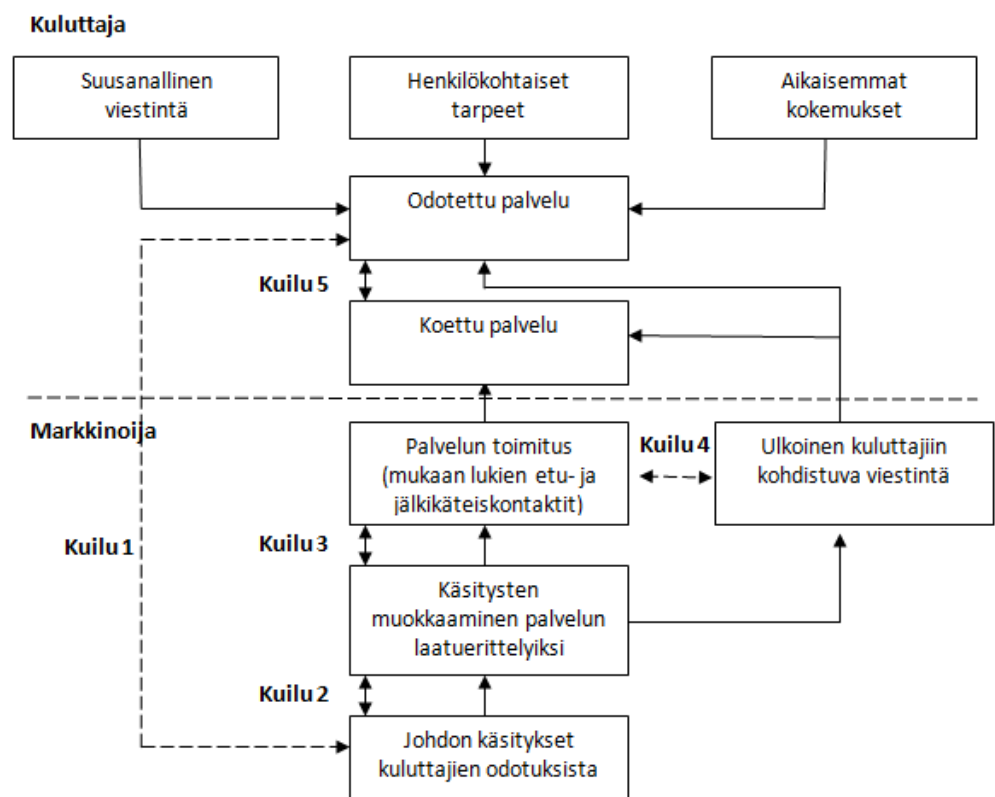


Kuvio 4. Laadun arviointivaihtoehdot (Grönroos 2001 a, 142; 2001 b, 99).

Palvelun lähtökohtana tulee pitää aina hyväksyttävää laatua, joka täyttää asiakkaan odotukset, mutta ei ylitä niitä. Hyvä laatu edellyttää asiakkaan odotusten täyttymistä tai niiden ylittymistä, kun taas liian hyvä laatu voi tarkoittaa asiakkaan kokema turhaa laatua, tunnetta ylihinnittelusta tai merkitä organisaatiolle liian suuria tuotantokustannuksia. Tällöin organisaation saama hyöty voi jäädä pieneksi tai negatiiviseksi ja asiakaspalaute voi olla kielteistä. Organisaation tulisi siten tavoitella hyvää laatua, joka saa asiakkaan kertomaan kokemuksistaan eteenpäin ja herättämään kiinnostusta asiakassuhteen jatkamiseen. Asiakkaan palvelusta kokema lisäarvo voidaan usein toteuttaa pienellä eleellä, joka ei kuitenkaan nosta asiakkaan odotuksia tai tuota lisäkustannuksia, joten asiakkaan odotusten ylittäminen on perusteltua asiakassuhteen kannalta. (Grönroos 2001 a, 143.)

3.4 Kuiluanalyysi

Edelliseen laatukokemuksen arviointiin, laatuongelmien analysointiin sekä palvelun laadun parantamiseen on kehitetty kuiluanalyysimalli (kuvio 5), joka mm. osoittaa kuinka palvelun laatu muodostuu, mistä odotettu ja koettu laatu syntyy ja kuinka johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat päätöksiä (Grönroos 2001 a, 145).



Kuvio 5. Käsitteellinen palvelun laadun malli - kuiluanalyysimalli (Blåfield 1996, 19; Grönroos 2001 a, 146 ja 2001 b, 102; Lämsä & Uusitalo 2003, 50).

Mallin yläosa kuvaa asiakkaaseen ja alaosa palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Kuilu 1 tarkoittaa sitä, että johto näkee puutteellisesti tai ei tunne asiakkaiden tarpeita ja laatuodotuksia, jolloin ne havaitaan väärin. Kuilu 2 syntyy, kun palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa ja usein syynä on se, että ylin johto ei ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun, organisaatiossa ei ole selkeää tavoiteasettelua tai ongelma piilee itse suunnitteluprosessissa. Esimiestyö pai-

nottuu kuiluihin 3 ja 4. Kuilu 3 merkitsee sitä, laatuvaatimukset eivät täyty palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa. Kuilun syyt voivat olla monitahoisia ja liittyä: 1) johtoon ja työnjohtoon, 2) työntekijöiden eriäviin näkemyksiin laatu- tai tuotantovaatimuksista sekä 3) yrityskulttuuriin, sääntöihin tai puutteelliseen tekniikkaan. Tällöin esimerkiksi työnjohton menetelmät eivät tue laatumääräytymistä ja voivat olla ristiriidassa laatuvaatimusten ja työsuorituksille asetettujen vaatimusten kanssa. Ongelmien taustalla voi olla myös henkilöstön osaamattomuus, motivaation puute, riittämättömät henkilöstöresurssit, epäselvät työtehtävät tai teknisten järjestelmien yhteensopimattomuus laatuvaatimusten kanssa. Kuilu 4 tarkoittaa sitä, että organisaation ulkoisen markkinointiviestinnän palvelulupaukset ovat ristiriidassa toimitetun palvelun kanssa, jolloin liian suuret tai paljon annetut lupaukset pilaavat palvelukokemuksen. 5. kuilu merkitsee, ettei koettu palvelu ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa, jolloin asiakas kokee saavansa joko alhaisempaa tai korkeampaa laatua, kuin mitä hän odotti. Molemmissa tapauksissa kuilu voi johtaa tyytymättömyyteen. (Grönroos 2001 a, 146–152; Lämsä & Uusitalo 2003, 50.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakkaan odottamaan laatuun vaikuttavat hänen aikaisemmat kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet sekä organisaation markkinointiviestinnän tuloksena syntynyt mielikuva organisaatiosta ja sen tuotteiden tai palvelujen laadusta. Koettu laatu syntyy organisaation strategisista ratkaisuksista, toimintatavoista, viestinnästä ja toimitetusta palvelusta. Lopullinen, eli kuilu 5 on riippuvainen laadunjohtamisesta ja prosessin muista kuiluista (Grönroos 2001 a, 145).

Edellä esitetystä mallista voidaan tehdä selkeä johtopäätös siitä, että johdon visio, sen strategiset linjaukset sekä toimenpiteet prosessien ja henkilöstön johtamisessa, osaamisen ja toiminnan kehittämisessä ovat avainasemassa organisaation asiakaspalvelulähtöisen toimintatavan ja laatumallin ylläpitämisessä. Ja ennen kaikkea, mitä suuremmin organisaation toiminta on asiakkaista riippuvainen, sitä suuremmalla syyllä sillä on panostettava jatkuvaan kehittämiseen, monipuoliseen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen sekä asiakastiedonhallintaan.

4 KUNTASEKTORIN TOIMINTATAPA

Kuntajohtamisen tulee perustua kuntalähtöisyyden peruseriaatteeseen ja kuntalaisnäkökulmaan, mikä tarkoittaa kunnan asukkaiden vaalioikeutta valita henkilöt edustamaan, osallistumaan ja vaikuttamaan kunnan toimintaan vuorovaikutuksessa kuntalaisten ja kuntaorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden kesken, ja mikä edesauttaa kunnan kehittämistoimintaa ja luo perustaa kestäväälle tulevaisuudelle (Majoinen 2014, 47). Tämä määritelmä tuo mukanaan joukon mahdollisuuksia, oikeuksia ja palveluja, mutta myös velvollisuuksia. Kuntalainen osallistuu kunnallisverojen ja maksujen muodossa palvelujen ylläpitämiseen, mutta suuri osa kunnan tuottamista palveluista katetaan myös muilla varoilla. Kuntalainen ei siten voi olla suhteessa kuntapalveluihin pelkästään asiakas, mikä poikkeaa olennaisesti yritysasiakkuudesta, vaan kuntalaisella voi samanaikaisesti olla useampia rooleja. Kuntalainen voi olla asiakas, osallistuja, aloitteentekijä tai toiminnankehittäjä, palvelujen tuottaja tai palkansaaaja.

Kunnan palvelujen laajuuden, avoimuuden, lakisääteisyys tai valitus- ja oikaisuvaatimuskäytännön vuoksi kunta-asiakkaan toimijuus voi olla jopa toiminnan hidaste, este tai muuten ei toivottua. Toiminta edellyttää tällöin tiettyjä menettelytapoja tai kunnan organisaation ja sen työntekijöiden ymmärrystä ja asiakaslähtöisyyttä sellaisissakin ristiriitaisissa tilanteissa, joissa asiakas ei itse ymmärrä etujaan. Myös tässä on eroavaisuus yritystoiminnan ja julkisen sektorin toiminnassa, sillä yritys voi lopulta valita asiakkaansa, kun taas julkisella sektorilla ei siihen ole mahdollisuutta. Kasvukeskus- ja muuttotappiokunnat painivat palvelujen tuottamisongelmien kanssa, joskin täysin eri näkökulmista, mutta ongelmat ovat varmastikin yhteneväisiä ja verrattavissa liike-elämän kamppailuihin kannattavuudesta; mm. asiakassegmenteistä, kilpailukykyvystä, tuottavuudesta, asiakaspalvelulähtöisestä toimintatavasta, palvelujen tuotteistamisesta sekä strategisista linjauksista.

Kunnan toimintaa voidaan kehittää vastaamaan entistä paremmin yhteiskunnan muutoksiin, kuten hyvinvointiyhteiskunnan rakentamiseen, muuttoliikkeeseen, elinkeinoelämän muutoksiin, muuttuviin arvoihin ja arvostuksiin sekä kuntalaisten tarpeisiin (Majoinen 2014, 47).

Majoinen (2014, 54) esittää, että viime aikoina myös kunta-alalla on ryhdytty korostamaan asiakaslähtöisyyttä ja sen kehittämisen tarpeellisuutta. Kunnissa on hänen mukaansa opittavaa yksityisistä palveluorganisaatioista ja pelkkä asiakaslähtöisyys kunnan johtamisessa ei ole riittävää. Perusteluksi Majoinen (2014, 54–56) esittää, että tällöin kunta tunnistetaan vain palveluja järjestävänä ja tuottavana organisaationa, ja kuntalainen nähdään vain asiakkaan roolissa, mikä kaventaa kuntalaisen roolia ja vie perustaa kuntademokratialta. Kuntalähtöisyys on siten tämän ajatuksen mukaan asiakaslähtöisyyttä laajempi käsite ja perustuu toimijoiden monipuolisiin yhteisörooleihin ja kuntalainen on pikemminkin yhteistyökumppani, palvelujen arvioija ja prosessien kehittäjä kuin asiakas.

Majoinen näkökulma ja perustelut ovat hyvät, mutta se korostaa kuntalaisen aktiivista osallistumista palautteen antajana ja palvelujen kehittäjänä ja tärkeä asiakasrooli jää hieman varjoon. Myös Mäki (2014, 120) kokee asiakkaiden antavan uudenlaista näkökulmaa ja innovatiivisuutta palveluprosessien kehittämiseen.

Kunnan perustehtävä liitetään usein palvelujen järjestämiseen, jossa palveluiden tuottajina voivat olla kuntien lisäksi yritykset sekä kolmannen sektorin toimijat. Yhteiskunnan kehitys on muuttanut kunnan roolia myös siten, että palvelujen järjestämisen ohella kunnat pyrkivät luomaan ja aktivoimaan omilla toimenpiteillään elin- ja veto-voimaisuutta paitsi kansalaisille, myös edellytykset yritystoiminnalle. Kunnan elinvoimaisuus perustuu jatkuvaan uudistumiskykyyn sekä haluun tarttua uusiin mahdollisuuksiin. (Majoinen 2014, 49.)

Majoinen puhuu siten kestävästä kehityksestä, joka on varmasti ainakin terminä useimmille tuttu. Kestävä kehitys tarkoittanee yleisesti sitä, että toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon nykyisen tilan lisäksi tulevaisuuden tarpeet, toiminnan edellytykset ja luodaan mahdollisimman suotuisat olosuhteet niiden täyttymiselle.

Hyvä asiakassuhteiden hoito ja tyytyväisyyttä luova toiminta ei kuitenkaan yksistään ole riittävä, sillä vaikka asiakaskunta olisi kuinka tyytyväinen tahansa, organisaatio ei voi toimia kauaa tappiollisena. Organisaation toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset tulee siten myös olla kunnossa.

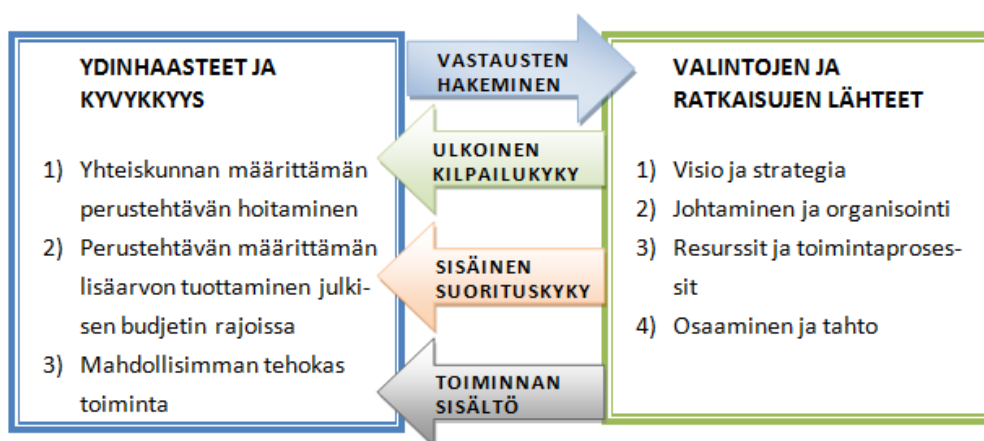
Julkisrahoitteiset organisaatiot saavat toiminnassa tarvitsemansa rahoituksen pääsääntöisesti julkisten budjettien kautta ja ne eivät siten joudu hankkimaan tuloja kilpailemalla markkinoilla. Julkispalveluiden olemassaolo ratkeaa viime kädessä julkisen rahoituksen perusteella ja tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu tehdään hallinnollisten tavoite- ja tulosneuvottelujen yhteydessä. Asiakas ei lähtökohtaisesti maksa itse tuotetusta palvelusta tai tuotteesta suoraan ja vaikka julkisella organisaatiolla ei ole ylijäämän tai voiton tuottamisen haastetta, toiminta edellyttää kuitenkin kustannustehokkuutta ja perustehtävän mukaisen lisäarvon tuottamista. (Lindroos & Lohivesi 2004, 20, 22, 24, 139.)

Kuinka perustehtäviä ja asiakaslisäarvoa sitten tuotetaan kustannustehokkaasti? Lindroosin ja Lohiveden (2004, 25) vastaus on, että menestyvän organisaation toiminnan taustalla on näkemys siitä, miten ja kenelle se tuottaa perustehtävänsä mukaista lisäarvoa ja miten sen voi tehdä tehokkuus ja/tai kannattavuusvaateen mukaisesti. Lindroos ja Lohivesi (2004, 17) esittävät, että julkishallinnon organisaatioiden johdon on kyettävä muuntamaan yhteiskunnan niille määräämät perustehtävät asiakkaiden haluamiksi ja tarvitsemiksi tuotteiksi ja palveluiksi. Koska julkiset organisaatiot palvelevat periaatteessa koko väestöä, on tehtävä Sipilän (1996, 79) mukaan ylivoimainen asiakassuhde-markkinoinnin hengessä.

Lindroos ja Lohivesi (2004, 21) näkevätkin liikeyrityksistä poiketen julkisesti rahoitetun yhteisön taloudelliset näkökohdat toiminnan rajoitteina, eivätkä tavoitteina. Toimintaa selkeästi rajoittavia tekijöitä ovat palvelujen tuottamiseen tarvittavat taloudelliset, henkilöstö- ym. resurssit. Tällöin organisaatiot voivat yleensä valita strategian, jossa asiakkaalle annetaan suunniteltu peruspalvelu ja vain valituille räätälöity, laajempi, kalliimpi tai pitkäaikaisempi palvelu, joilla estetään esimerkiksi henkilöstön ylikuormittuminen (Sipilä 1996, 79) ja kustannusten nousu. Organisaatio tekee tällöin strategisen linjauksen esimerkiksi siitä, mitä palveluja tuotetaan itse, mitä ulkoistetaan ja minkä laajuisena ne toteutetaan.

Lundström (2003, 30) muistuttaa, että kuntien palvelutuotannossa on muistettava huomioida² halpuus, tehokkuus, palvelevuus ja laadukkuus.

Sipilän esittämää strategista linjausta toteutetaan julkisella sektorilla rajaamalla erilais- ten palveluiden käyttöä monin tavoin, koska etenkin ilmaisipalveluina tuotettujen jul- kispalvelujen tarve on lähes pohjaton. Painopisteiden määrittelyä ja priorisointia teh- dään erilaisten maksujen ja taksojen avulla tai tekemällä valintoja eri käyttäjäasiakkai- den välillä (Lindroos & Lohivesi 2004, 141–142). Silénin (2006, 64–65) mukaan kustan- nuksia ja laatua voidaan johtaa tavoitteellisesti jatkuvan parantamisen laatukulttuurilla, jolloin esimerkiksi prosessien laadun parantamisen tavoitteena on kustannussäästöjen syntyminen siten, että työ tulee tehdyksi kerralla valmiiksi nollavirhetasolla. Tällöin ainoat suorituskyvyn mittarit ja tavoitteet ovat laadun kustannukset ja virheettömyys (Silén 2006, 64). Kuviossa 6 esitetään julkisen organisaation keinoja vastata toiminnan haasteisiin.



Kuvio 6. Organisaation keskeisen toiminnan sisällön muodostuminen ja ydinhaasteet (Lindroos & Lohivesi 2004, 24 mukailtu).

Lindroosin ja Lohiveden näkemyksessä vastaukset organisaation ydinhaasteisiin johde- taan organisaation toimintalinjoista, ohjauksesta ja puitteista, toimintaedellytyksistä sekä taidoista ja haluista. Organisaation visio, strategia ja osaaminen määrittelevät or- ganisaation ulkoisen kilpailukyvn.

² Huomioida sanaa käytetään usein rinnastuksena ilmaisulle ”ottaa huomioon”, jota se ei ole. Huomioida tarkoittaa havaintojen tekemistä tai tarkkailua, jossa toimintaa ei kuitenkaan muuteta havaintojen perusteella.

Sisäinen suorituskyky muodostuu strategian käytännön toteutuksesta, johtamisesta, organisoimisesta, resurssien, toimintaprosessien sekä osaamisen hyödyntämisestä ja edistämisestä. Tällöin kyvykkyyden ja kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön jatkuvaa ennakoimista, toiminnan suunnittelua ja strategian tarkistamista, koska markkinat ja ympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa.

Piekkola (2003, 19) puolestaan toteaa, että kuntien tehtävät, vastuu palvelun järjestäjänä sekä taloudellinen asema vaativat kunnilta toiminnan ja palvelujen jatkuvaa kehittämistä ja tehokkuuden lisäämistä. Kunnallisen palvelutuotannon kustannustehokkuutta on parannettu karsimalla resurssien päällekkäisyyksiä, madaltamalla organisaatiota, tehostamalla toimintoja ja uusien toimintamallien käyttöönottamisella (Valanta 2003, 5). Piekkolan (2003, 20) näkemys reilun kymmenen vuoden takaa oli, että henkilöstön luonnollinen karsiutuminen ilman irtisanomisia eläköitymisen myötä tarjoaa kunnille erinomaisen mahdollisuuden toimintatapojen hallittuun muuttamiseen. Myllymäki (2003, 25) puolestaan esitti, että tulevaisuuden työvoimapula uhkaa yksityisiä työnantajia ja valtiota. Onko näin todella vielä tapahtunut, kun otetaan huomioon kuntien sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä ja toimintaan vaikuttavissa demografisissa, poliittisissa ja taloudellisissa olosuhteissa tapahtuneet muutokset?

Myllymäki (2003, 25) toteaa, että yksi ratkaisu tehokkuuteen ja taloudellisuuteen on henkilöstöstrategiassa, joka hänen mukaansa tulee olla sopusoinnussa kunnan vision ja palvelutuotannon strategian kanssa ja kertoa minkälaista henkilöstöpolitiikkaa kunta noudattaa asettamiinsa tavoitteisiin pyrkiessään. Viitala ja Lehto (2014, 27–28) huomauttavat, että vaikka organisaatiot ovat yhtä enemmän riippuvaisia osaamisesta, henkilöstöjohtaminen ei ole saavuttanut yhtä tärkeää asemaa strategisessa suunnittelussa, johtamisjärjestelmässä ja johtoryhmien keskusteluissa kuin muut johtamisen alueet. Viitala ja Lehto esittävät, että henkilöstrategiat tulisi kytkeä paremmin organisaation muihin strategioihin ja organisaatioiden tulisi luoda aktiivisempi, ennakoivampi ja luovempi ote tulevaisuuden henkilöstösuunnitteluun.

Viitala ja Lehto (2014, 29) näkevät, että henkilöstöpolitiikan kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita edellyttää jonkinlaista näkemystä tulevaisuudesta ja tarkoittaa joistakin vanhoista menettelytavoista luopumista, niiden uudistamista sekä uusien

toimintamallien kehittämistä. Kuntasektorin henkilöstöbarometrin 2013 aineiston tulokset viestivät vahvasti Viitalan ja Lehdon (2014, 31, 39) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen tarpeesta ja siitä, että henkilöstöjohtamisen haasteet kunnissa seuraavien viiden vuoden aikana liittyvät kaikkein eniten toimintatapojen ja toimintaympäristön suuriin muutoksiin, eläkkeelle jäävien suureen määrään, tiukentuvaan talouteen, työvoiman rekrytoinnin kasvaviin vaikeuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä kuntakentän rakennemuutokseen. Vahvana mielipiteenä Viitala ja Lehto (2014, 39) esittävät, että kunnissa ei koskaan aikaisemmin ole tarvittu ammattitaitoisia henkilöstöammattilaisia niin kipeästi, kuin nyt ja lähitulevaisuudessa.

Virtanen, Stenvall ja Laitinen (2014, 81) esittävät rohkean väitteen, että julkisen hallinnon toimintaympäristön muutos tuo mukanaan vaatimuksen paremmasta johtamisesta, missä päätöksenteon kanssa jahkailevalle esimiehelle ei ole kysyntää nopeaa päätöksentekoa edellyttävälle hallinnon aloille. Tällöin esimiehen on olennaista ymmärtää toimintaympäristöä sen kompleksisuudesta ja epävarmuudesta huolimatta. Virtasen ym. (2014, 81) mukaan toimintaympäristön muutos kunnissa henkilöstön näkökulmasta tarkoittaa sitä, että henkilöstön on oltava tietoinen muuttuvan toimintaympäristön heijastusvaikutuksista henkilöstöpoliittisiin käytäntöihin ja henkilöstön on tavaltaan hyväksyttävä nämä epävarmuuden tekijät. Eikö sitten vallitseva käytäntö etenkin syrjäseutujen ja pienten kuntien henkilöstöpoliittisissa ratkaisuisissa ja vaihtoehtoissa ole ollut varsin rajallinen viime vuosikymmeninä?

Osaaminen kuntien ostopalvelujen ostamisessa ja kilpailuttamisessa kuntatutkimusten mukaan on ollut hyvää hallinto- ja tukipalveluissa sekä teknisissä palveluissa. Tutkimusten mukaan teknisten palvelujen osaaminen on kunnan muita toimintoja selvästi edellä. Teknisten palvelujen ylivoimaisuus johtuu vuosien kokemuksesta ja siitä että tekniset palvelut on kunnan järjestämisvastuun perusteella vastuussa suuresta osasta investoinneista ja jonka sektorin osaamisella sekä tehtävien hoidolla on suuri merkitys pitkällä aikavälillä. Teknisten palvelujen toimintaa rajoittaa rappeutuva infrastruktuuri ja rahoituksen saamisen vaikeus rappeutuville rakenteille sekä osaamistarpeiden muuttuminen, sillä teknisten palvelujen henkilöstö on kunta-alan ikääntyneintä. (Taipale 2003, 85, 89.)

Julkisen sektorin saama palaute on epäsuoraa ja se on syytä ottaa huomioon strategia-työskentelyn yhteydessä, etenkin ohjaus- ja palautejärjestelmien rakentamisessa ja asiakaspalautteiden tulkitsemisessa (Lindroos & Lohivesi 2004, 141). Tämä voidaan tulkita siten, että koska etenkin julkisyhteisön palveluorganisaation asiakas antaa vain harvoin vapaaehtoista palautetta palvelun laadusta, ne työntekijät, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa ovat ensiarvoisen tärkeitä tietolähteitä asiakastyytyväisyyden tulkitsemisessä ja laadun parantamisessa, koska heillä on henkilökohtaisia kontakteja ja vaikutusta koettuun palvelun laatuun.

Asiakkaan rooli palautteen antajana on siten erittäin tärkeä ja koska asiakkaan antama vapaaehtoinen palvelun laatua koskeva arvio on harvinaista, palautteiden kautta saadut tiedot on käytettävä viipymättä hyväksi myös luottamuksellisten suhteiden aikaansaamiseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että julkisen sektorin strategiset keinot liittyvät asiakkuuksiin, tuotettaviin palveluihin ja palvelujen tasoon. Asiakaspalveluhenkinen toimintatapa julkisella sektorilla merkitsee palvelujen toimittamista siten, että ne täyttävät asiakkaan yksilölliset odotukset ja tarpeet mahdollisimman hyvin. Lindroos ja Lohivesi (2004, 148) näkevätkin, että yhä suurempi osa julkishallinnon palvelujen tuottajista on siirtynyt kustannusohjaavasta tuotannollisesta toimintatavasta lähemmäksi palvelujen sisältöä kehittävään tuotekehitystoimintatapaan, josta seuraava askel on kohti asiakaspalvelulähtöistä toimintamallia.

Asiakaslähtöisen toimintamallin ja uusien palvelujen tuotteistamisen lähtökohtana voidaan pitää esitettyjen asiantuntijoiden näkemysten ja tutkimustulosten pohjalta sitä, että kuntapalveluja tulee monipuolistaa yhteistyössä kunta-asiakkaiden ja kaikkien osallistujien kesken kannustamalla ja mahdollistamalla mahdollisimman laaja-alainen suhdetoiminta sekä kokemusten johtamisella. Ei myöskään pidä unohtaa kunnan osuutta ja roolia palvelujen ulkoistamisessa ja kuntalaisten edunvalvonnassa. Kuntien johdon ratkaistavana näyttäisi olevan, millaisia uusia toimintamalleja, yhteistyömuotoja sekä rakenneuudistuksia ne tekevät perinteisen palvelutuotannon rinnalla ja miten vastata henkilöstöjohtamisen kehittämisen tarpeisiin.

4.1 Visio, strategia ja arvot

Lainema, Lahdenpää ja Puolakka (2001, 24, 34) määrittelevät strategian keinoiksi, joilla yritys aikoo saavuttaa visionsa, eli sen miksi se haluaa tulla, mutta joka kuvaa myös yrityksen tapaa toimia. Laineman ym. (2001, 45) mukaan strategioinnin tavoitteena on tulkita kilpailuympäristön signaaleja ja hahmottaa sitä kautta yrityksen kehityksen suunta.

Tuomi ja Sumkin (2010, 28, 107) puolestaan ilmaisevat strategian elävänä, dynaamisena, kokonaisvaltaisena ja kehittyvänä tulevaisuuden toimintamallina ja koko organisaatiota koskevana tekemisen välineenä, eikä niinkään staattisena asiakirjana. Myös Tuomi ja Sumkin (2010, 25) näkevät strategian tehtäväksi toteuttaa organisaation visio. Hyvä visio kuvaa selkeästi ja tiiviisti organisaation tulevaisuuden tavoitteet ja strategian avulla määritellään ne keinot, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa.

Perinteisesti on ajateltu niin, että julkishallinnon organisaation visio määräytyy poliittisesta päätöksenteosta ja toiminnan luonteesta, jolloin johto ei voi juurikaan vaikuttaa näkemykseen tai tahtotilaan, siitä millaiseksi organisaation halutaan kehittyvän. Mitä enemmän julkisen sektorin organisaatiot joutuvat kilpailemaan muiden julkisorganisaatioiden kanssa mm. budjettirahoituksesta, virastojen sijoittumisesta, investoinneista sekä veronmaksajista, sitä oleellisemmaksi osuvan ja innostavan vision määrittäminen nousee. Julkisyhteisötkin, kuten kunnat, yliopistot ja ammattikorkeakoulut, kilpailevat siten saman toimialan yhteisöjen ja yritysten kanssa asiakkaista. Kilpailua asiakkaista käydään lähinnä palvelukonsepteilla ja palvelun tasolla, kuten palvelujen kokonaisuudella, nopeudella ja joustavuudella. Julkishallinnon tavoitteet on asetettavissa harvoin rahallisina tavoitteina, kuten kustannussäästöinä tai tuottotavoitteina, joten julkishallinnon tavoitteet ovat joko määrällisiä tai laadullisia. Tällöin tavoitteiksi voidaan asettaa esimerkiksi tietty suoritemäärä tai palvelun laatutaso. Terveystieteiden tällaisia tavoitteita voi olla esimerkiksi hoitoon pääsyyn kulunut aika tai hoitotoimenpiteiden määrä budjetin rajoissa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 144, 146–147.)

Organisaation arvoilla on suuri merkitys strategisen johtamisen kannalta, koska arvot 1) kertovat, millaisia asioita yritys arvostaa ja haluaa henkilöstön arvostavan, 2) ohjaavat käyttäytymistä koskevia valintoja ja 3) määrittelevät työyhteisön ja sen henkilöstön väliset suhteet. Johdon sitoutuminen arvoihin on välttämätöntä, koska johto pyrkii niiden avulla ohjaamaan organisaation ja sen henkilöstön toimintaa, ja koska arvoista tulee yhteisiä ja ylhäältä alaspäin jaettuja vähitellen vain silloin, kun ne ovat hyväksyttävissä eivätkä ole ristiriidassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. (Lainema ym. 2001, 57–58, 62.)

Toisin sanoen, jos arvojen ja strategian välillä on ristiriita, ihmiset toimivat arvojen mukaisesti (Reinboth 2008, 31).

4.2 Suomussalmen kunnan teknisten palvelujen esittely

Kuntien yksi keskeisistä tehtävistä on teknisten palvelujen järjestäminen, mihin liittyy mm. maankäyttö ja rakentaminen sekä ympäristönsuojelu ja joiden tavoitteena on luoda viihtyisiä, toimivia, terveellisiä ja turvallisia elinympäristöjä (Majoinen 2014, 49).

Kiinteistöjen huolto kuuluu osana Suomussalmen kunnan tilapalvelujen tulosityksikön toimintaan. Toimintaa johtaa teknisten palvelujen vastualueen päällikkö ja tulosityksikön vastuuhenkilönä toimii isännöitsijä. Palveluyksikön tehtävänä on kunnan omistaman rakennuskannan ylläpidon järjestäminen kohtuullisin kustannuksin siten, että tilat ovat käyttökelpoisia ja niiden arvo säilyy. Tilapalvelujen tavoitteena on parantaa rakennuskannan käyttöastetta sekä tehostaa tilojen käyttöä toimitilojen sijoittamisella, saneeraustoimenpiteillä, tarpeettomien tilojen karsinnalla ja sisäisillä vuokrasopimuksilla. Yllä- ja kunnossapidon tavoitteina on talouden ja organisaation toiminnan seuraaminen ja kehittäminen mm. laajentamalla kiinteistöautomaatio koskemaan koko kiinteistökantaa, alentamalla energiakustannuksia sekä luomalla kiinteistöjen kunnossapidon ja tilojen käyttäjäasiakkaiden välille toimiva asiakaslähtöinen palaute- ja toimenpidejärjestelmä. (Suomussalmen kunta 2014.)

Tilapalvelujen toiminnalliset tavoitteet tähtäävät asiakkuuksiin, prosesseihin, henkilöstöön sekä talouteen. Asiaksnäkökulmaa toteutetaan laitospalvelujen toimivuudessa ja mitataan käyttäjäkyselyn palautteiden avulla. Prosessinäkökulman tavoitteet kohdistuvat kiinteistöhuollon vikojen ja palautusjärjestelmän seurantaan, jossa mittarina käytetään sovittuja toimenpideaikoja. Henkilöstönäkökulmassa tavoitteet ovat henkilöstön osaamisessa ja toimintakyvyn ylläpitämisessä. Seurantamenetelmänä käytetään sairauspoissaolojen lukumäärää, koulutusta sekä kehityskeskusteluja. Talouden tavoite on kiinteistöjen käyttökustannusten nousun hillitsemisessä. Mittarina käytetään neliö-kustannuksia, joita verrataan yleiseen kustannustason muutokseen. (Suomussalmen kunta 2014.)

Tilapalvelut työllistää tällä hetkellä 23 henkilöä ja vastaa 103 kiinteistön kunnossapidosta, joiden yhteenlaskettu kerrosala on 144 136 m². Kunnossapidettäviä kiinteistöjä ovat koulu-, hallinto-, laitos-, teollisuus-, vapaa-ajan, asuin- sekä huoltorakennukset, joista lukumääräisesti eniten on asuin-, teollisuus- ja vapaa-ajanrakennuksia. Palvelutuotannossa olevien kiinteistöjen peruskorjaamisen ja kiinteistöhuollon painopistealueet ovat energiataloudessa, sisäilman laadussa ja rakennusten ulkovaipassa. Toimintaa toteutetaan talousarvioon varattujen määrärahojen puitteissa. Teknisen lautakunnan arvioidut menot vuodelle 2014 ovat noin 12,3 miljoonaa euroa, josta tilapalvelujen menojen osuus on noin 3,7 miljoonaa. Arvioidut tulot ovat n. 12,6 miljoonaa, josta tilapalvelujen osuus on noin 5,6 miljoonaa euroa. Tilapalvelujen suurimmat menoerät aiheutuvat toiminnassa olevista kouluista, laitosrakennuksista sekä vapaa-ajanrakennuksista, kuten kirjastosta, liikuntahallista, nuorisotalosta, kylpylästä sekä huoltorakennuksista. (Suomussalmen kunta 2014.)

Tilapalvelujen palvelut sisältävät mm. rakentamis- ja saneeraustyöt, lämmityksen, veden ja jätehuollon järjestämisen, vuositarkastusten pitämisen, kuntoarvioiden laatimisen, sisäilman laadun tarkkailun, pihojen ja katujen aurauksen ja lumityöt, sekä muut huoltotyöt, kuten hissien ja sammuttimien huollot.

5 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää teknisten palvelujen asiakkaiden tyytyväisyys kiinteistöhuollon kunnossapidon laitosmiespalveluihin ja miten palveluja voidaan kehittää. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Suomussalmen kunta.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Työ toteutettiin kvantitatiivisena Survey-tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin otantana kyselyn avulla toukokuun 2014 aikana teknisten palvelujen asiakkailta.

Survey-tutkimuksella kerätään tietoa tietyn ihmisjoukon yksilöistä standardoidussa eli strukturoidussa muodossa tavallisesti kyselylomakkeen tai haastattelun avulla ja ilmiöitä pyritään selittämään, kuvailemaan ja vertailemaan saadun aineiston avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134). Standardointi tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että asiaa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2009, 193). Otantaan päädyttäessä otos on valittava siten, että tutkittavaan joukkoon tulee valituksi edustajia samassa suhteessa, kuin niitä on koko perusjoukossa, jotta tutkimuksen avulla voitaisiin tehdä perusjoukkoa yleistäviä päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 180). Toisin sanoen, mitä tarkempaa tulosta tavoitellaan, sitä suurempi otoksen koon tulisi olla. Hirsjärven ym. (2009, 180) mukaan otoskoko voidaan arvioida esimerkiksi korrelaatiokerroimen³ avulla tai prosentuaalisen osuuden mukaan, mikäli analyysissä halutaan käyttää ristiintaulukointia, jolloin esimerkiksi 30 %:lla havainnosta on suuri vaikutus tulokseen.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusjoukon muodostivat laitosmiespalvelujen piiriin kuuluvat Suomussalmen kunnan alaiset palveluyksiköt, Kajaanin kaupungin sekä Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän (Kainuun sote) asiakkaat. Tutkimuksen kohteeksi valittiin näistä 21 havaintoyksikköä, joita olivat: ammattioppilaitos,

³ Korrelaatiokerroin mittaa muuttujien välistä riippuvuutta. Opetushallitus. 2010. Edu.fi – opettajan verkkopalvelu. Tilastollisia menetelmiä. Sanasto.

lukio, taajaman ja syrjäkylien peruskoulut, vanhusten hoitokoti, perhekeskus (neuvola, hammaslääkäri ja eläinlääkäri), terveyskeskus, kirjasto, nuorisotalo, kansalaisopisto, kylpylä, vammaispalvelukeskus sekä paloasema. Otantaan ei otettu mukaan virastotalon henkilöstöä, siivoojia ja laitoshenkilöitä tilaajan toivomuksesta.

Otantamenetelmänä käytettiin ositettua otantaa ja koko otoksen lopullinen koko oli 131 yksikköä. Näytteen muodostuksessa päädyttiin käyttämään harkinnanvaraista ja satunnaista otantaa, jolla pyrittiin varmistamaan haluttujen avainryhmien riittävä edustus, mutta myös ryhmien välinen vertailu. Harkinnanvaraisen otantakehikon muodostavat tilapalvelujen asiakkaiden toiminnasta vastaavat esimiehet. Satunnaisen näytteen muodostavat yksiköiden toimihenkilöt, joka suhteutettiin asiakasyksikön kokoon. Suuremmista yksiköistä poimittiin 10–20, keskikokoisista yksiköistä 5–10 ja pienistä yksiköistä 2–5 henkilöä. Otannan lähteenä käytettiin sisäistä puhelinluetteloa, josta poimittiin sattumanvaraisesti vastaanottajien yhteystiedot.

Rajaus esimiestasoon olisi rajoittanut vastaajien määrän noin kolmeenkymmeneen havaintoyksikköön ja kato huomioon ottaen kyselyn tulosten pohjalta ei siten olisi voitu laatia päteviä johtopäätöksiä ja kyselyn luotettavuus olisi kärsinyt. Näin ollen otantaan otettiin mukaan myös toimihenkilöitä, jolloin vastaajien määrää voitiin kasvattaa ja jolla pyrittiin varmistamaan otannan monipuolisuus, satunnaisuus ja luotettavuus.

5.2 Kyselylomake ja kyselyyn vastaaminen

Kyselytutkimuksen etuina on mahdollisuus kerätä, käsitellä ja analysoida aineisto nopeasti, laajasti, tehokkaasti ja edullisesti, mikäli lomake on suunniteltu huolellisesti. Kyselytutkimuksen mahdollisia heikkouksia puolestaan ovat; 1) vastausten huolellisuuden ja rehellisyyden varmistaminen, 2) annettujen vastausvaihtoehtojen onnistuminen vastaajan näkökulmasta, 3) epäselvyys vastaajien perehtyneisyydestä tutkittavaan asiaan, 4) lomakkeen laatimiseen menevä aika sekä 5) suuri vastaamattomuusaste (kato). Myös tulosten tulkinta voi muodostua ongelmalliseksi, pinnalliseksi tai teoreettisesti vaatimattomaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 180.)

Suurimmaksi ongelmaksi Hirsijärvi ym. (2009, 196) näkevät kyselytutkimuksen aineiston keräämisessä korkean vastaamattomuuden, joka ei yleensä tuota korkeaa vastausprosenttia ja parhaimmillaan se on 30 - 40 % lähetetyistä lomakkeista.

Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa kunnan käytössä olevalla Webropol -sovelluksella ja se lähetettiin 28.4.2014 sähköpostin linkkinä vastaanottajille. Saatekirjeen malli on liitteenä (LIITE 1).

Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin pitämään lyhyinä ja yksinkertaisina, jotta niihin vastaaminen olisi mahdollisimman vaivatonta ja selkeää. Vastausvaihtoehtoina oli monivalinta-, asteikollisia ja avoimia kysymyksiä. Asteikolliset kysymykset rakennettiin 5-portaiseksi ja vaihtoehdot olivat; 5) erittäin tyytyväinen, 4) tyytyväinen, 3) en tyytyväinen enkä tyytymätön, 2) tyytymätön sekä 1) erittäin tyytymätön. Lomakkeelta jätettiin pois vastausvaihtoehdot; en osaa sanoa ja ei kokemusta tai mielipidettä asiasta, koska oletuksena oli että, tutkittavilla olisi mielipide ja kokemusta kysyttävästä asiasta pitkäaikaisten asiakkuuksien johdosta. Likertin yleensä 3-7 -portaisen vastausasteikon vaihtoehtojen väitteet, joista vastaaja valitsee mielipiteensä, tarjoavat mahdollisuuden laadun ja asiakastyytyväisyyden arvioimiseen (Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo 2013).

Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä laitosmiespalvelujen tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Kyselylomakkeen (LIITE 2) ensimmäiset kuusi kysymystä olivat taustamuuttujia, joiden avulla haluttiin saada yleistä tietoa tilastoyksiköistä. Nämä neljä ensimmäistä taustamuuttujaa olivat sukupuoli, ikä vuosina, työyksikkö sekä asema. Viidennen ja kuudennen kysymyksen tavoitteena oli selvittää vastaajan työkokemuksen ja julkisen sektorin toiminnan tuntemisen mahdollista vaikutusta koettuun asiakastyytyväisyyteen.

Laitosmiespalvelujen asiakaslähtöisyyttä pyrittiin mittaamaan palveluhalukkuutta, ongelmatilanteiden hallintaa, yhteistyötä, asiakastuntemusta, tiedottamista ja luotettavuutta sekä reklamaatioiden käsittelemistä ja palautteiden huomioimista koskevilla kysymyksillä. Ammattitaitoa mittaavat kysymykset liittyivät prosessihallintaan ja palvelujen täsmällisyyteen, kuten ajanhallintaan, työn vastaavuuteen, työmenetelmiin ja

työnjälkeen sekä työväliseisiin ja työn suorittamisen nopeuteen. Palvelujen saatavuutta ja varmuutta mittaavat kysymykset liittyivät henkilöstöresursseihin, reagoinnin nopeuteen, joustavuuteen, lupauksiin vastaamiseen sekä työskentelyaikoihin. Kysymysten taloudellista näkökulmaa edustivat rakennusten ja ulkoalueiden kuntoon sekä kunnossapitoon ja korjausten ennakoimiseen liittyvät kysymykset. Kysymyslomakkeen loppupuolella esitettiin kaksi avointa kysymystä, joilla pyrittiin saamaan kehitysehdotuksia tai mielipiteitä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä tai vastaajan omista kokemuksista, joita strukturoiduissa kysymyksissä ei tullut esille. Kyselylomakkeen suunnittelussa asiakastyytyväisyyden ulottuvuuksia olivat siten palvelujen tekninen ja toiminnallinen laatu, joita mitattiin 24 kysymyksellä.

Avoimet kysymykset mahdollistivat palautteen, mielipiteiden ja kehitysehdotusten antamisen vastaajalle tärkeäksi kokemistaan asioista tai tarkentamaan kysymysasettelun vastauksia. Avointen kysymysten lukumäärä pidettiin pienenä, sillä niiden käsittely ja vastausten luokittelu voi olla aikaa vievää.

Ensimmäinen muistutus lähetettiin 14.5. ja toinen muistutus 26.5. (LIITE 3). Kysely sulkeutui 31.5., jolloin vastausaikaa oli kertynyt viisi viikkoa. Aineiston tallennettiin ja analysoitiin SPSS -ohjelmalla. Kysymyslomake testattiin muutamalla teknisten palvelujen työntekijällä ennen sen lähettämistä.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuksen validiudella (pätevyydellä) tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata eli, että käytetyt mittarit ja menetelmät vastaavat todellisuutta ja reliabelius (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli, että tulokset eivät esimerkiksi ole riippuvaisia sattumasta tai arvioijasta (Hirsijärvi ym. 2009, 155, 230–231).

Laitosmiespalvelujen asiakastyytyväisyystutkimuksen luotettavuuskriteereitä olivat tilastollinen arviointimenetelmä ja tutkijavaikutus. Aineisto kerättiin ei-kokeellisesti, jolloin tutkija ei osallistunut tai vaikuttanut vastaajien mielipiteisiin tai arvoihin ja sitä

kautta tutkimustulokseen. Tulkintavirheitä suljettiin pois tilastollisilla arviointimenetelmillä ja aineiston testaamisella. Tulosten tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija selkiyttää aineistoa, pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 229).

Koska kysymyksillä mitattiin mielipiteitä, joihin vastaaminen voi vaihdella vastaajan mielialan, tilanteen tai ajankohdan mukaan, pätevyys pyrittiin varmistamaan pienentämällä kysymysten tulkinnanvaraisuutta laatimalla kysymykset mahdollisimman ymmärrettäviksi, yksiselitteiseksi ja siten että niihin vastaaminen olisi vaivatonta. Kysymyslomakkeen suunnittelun ja testauksen tarkoituksena oli varmistaa, että kysymyksistä saatava tieto vastaisi mahdollisimman hyvin mitattaviin kysymyksiin. Suhteellisen pitkä vastausaika ja vastaustapa mahdollistivat kyselyyn vastaamisen vastaajan aikataulun, olinpaikan ja tilanteen mukaisesti, mikä mahdollisesti pienensi esimerkiksi kiireen vaikutusta.

5.4 Tutkimustulosten analysointi ja tulosten esittäminen

Tutkimusaineisto syötettiin SPSS -ohjelmaan ja aineisto tarkistettiin virheellisyyksien ja puutteiden varalta. Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin SPSS -ohjelmaa ja kuvaajat laadittiin Microsoft Excel -ohjelmalla. Tutkimustulokset esitetään osa-alueittain jaoteltuna, jotka ovat; 1) taustamuuttujat, 2) palvelujen saatavuus ja varmuus, 3) projektihallinta ja palvelun taso sekä 4) fyysiset puitteet. Tulosten frekvenssijakaumat esitetään liitteessä (LIITE 4). Yhteenveto avointen kysymysten palautteista ja kehittämisehdotuksista esitellään luvussa 6.6 sekä sellaisenaan liitteessä (LIITE 5).

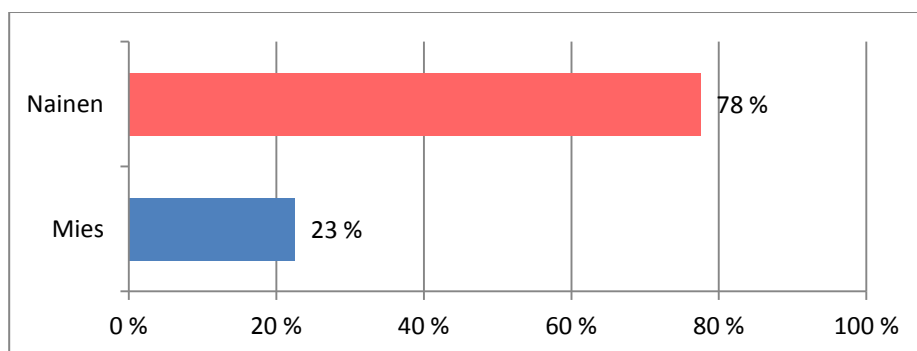
6 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely lähetettiin 131 henkilölle 28.4.2014. Kyselyyn vastasi 23 henkilöä. Ensimmäinen muistutus lähetettiin 108 vastaanottajalle 15.5. ja viimeinen muistutus lähetettiin 94 henkilölle 26.5. Ensimmäiseen muistutukseen vastauksia saatiin 14 kappaletta ja viimeiseen vastauksia tuli ainoastaan kolme. 24 henkilöä oli avannut kyselyn lähettämättä vastausta. Tutkimukseen osallistui kokonaisuudessaan 40 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 30,5 %. Vaikka vastausprosenttia voidaan pitää Hirsjärven ym. viitaten (ks. luku 5.2) jo hyvänä ja jonka havainnoilla on vaikutusta saatuihin tuloksiin (ks. luku 5.1), vastausprosenttia tulee kuitenkin pitää pikemmin kohtalaisena ja saatuja tuloksia suuntaa-antavina, sillä saatujen vastausten määrän johdosta tulosten pätevyyttä perusjoukossa ei pystytty suorittamaan tai toteamaan.

6.1 Taustamuuttujat

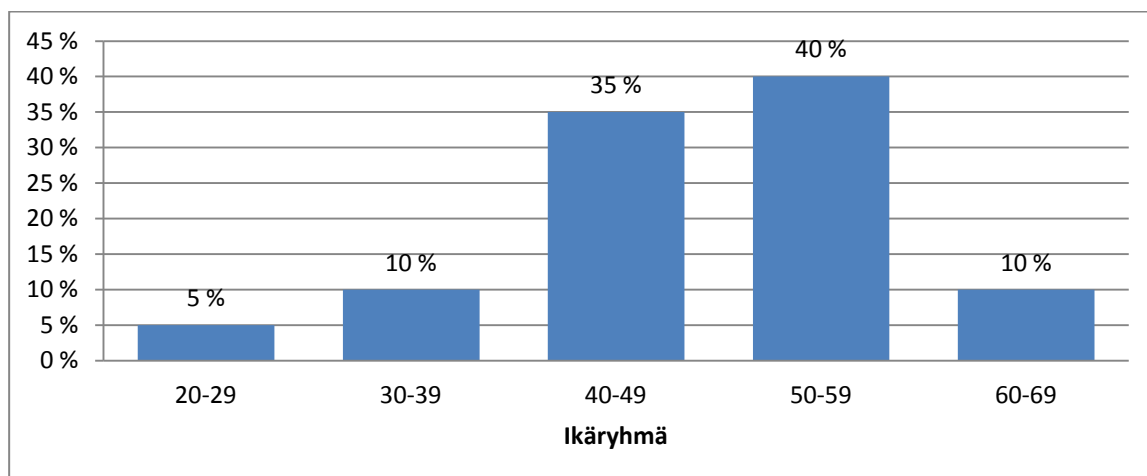
Vastaajilta tiedusteltiin aluksi taustamuuttujina sukupuolta, ikää, työyksikköä, asemaa työyksikössä, työnantajaa sekä työkokemusta kuntien, kuntayhtymien tai kaupunkien palveluksessa. Prosenttiosuudet muodostuvat havaintojen eli vastanneiden lukumäärästä ja ne on ilmaistu kuvioissa merkinnällä "n".

Vastaajista valtaosa eli 31 henkilöä (77,5 %) oli naisia ja 9 henkilöä (22,5 %) oli miehiä. Sukupuolijakauma on esitetty alla kuviossa 7.



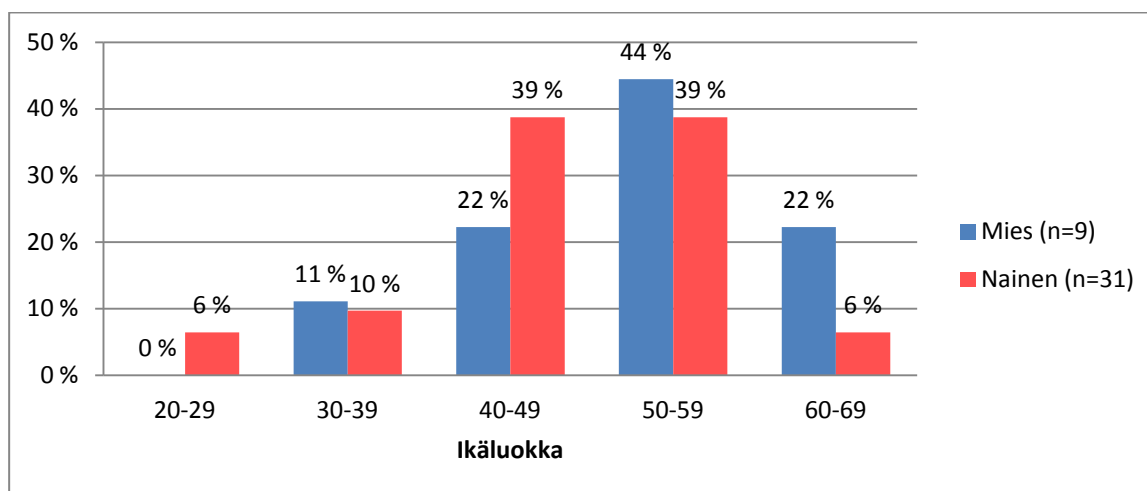
Kuvio 7. Tutkimukseen vastanneiden sukupuolijakauma (n=40).

Vastaajien ikäjakaumassa on havaittavissa jonkin verran hajontaa. Suurimman ryhmän muodostivat 50–59-vuotiaat, joiden osuus oli 40 % kaikista vastanneista (kuvio 8). Toisen suuren ryhmän muodostivat 40–49-vuotiaat, joiden osuus oli 35 %. Vastaajien joukossa ei ollut yhtään alle 20- tai yli 70-vuotiasta henkilöä. Vastaajista alle 40-vuotiaita oli 15 %. Yli 60-, mutta alle 70 -vuotiaita oli 10 %.



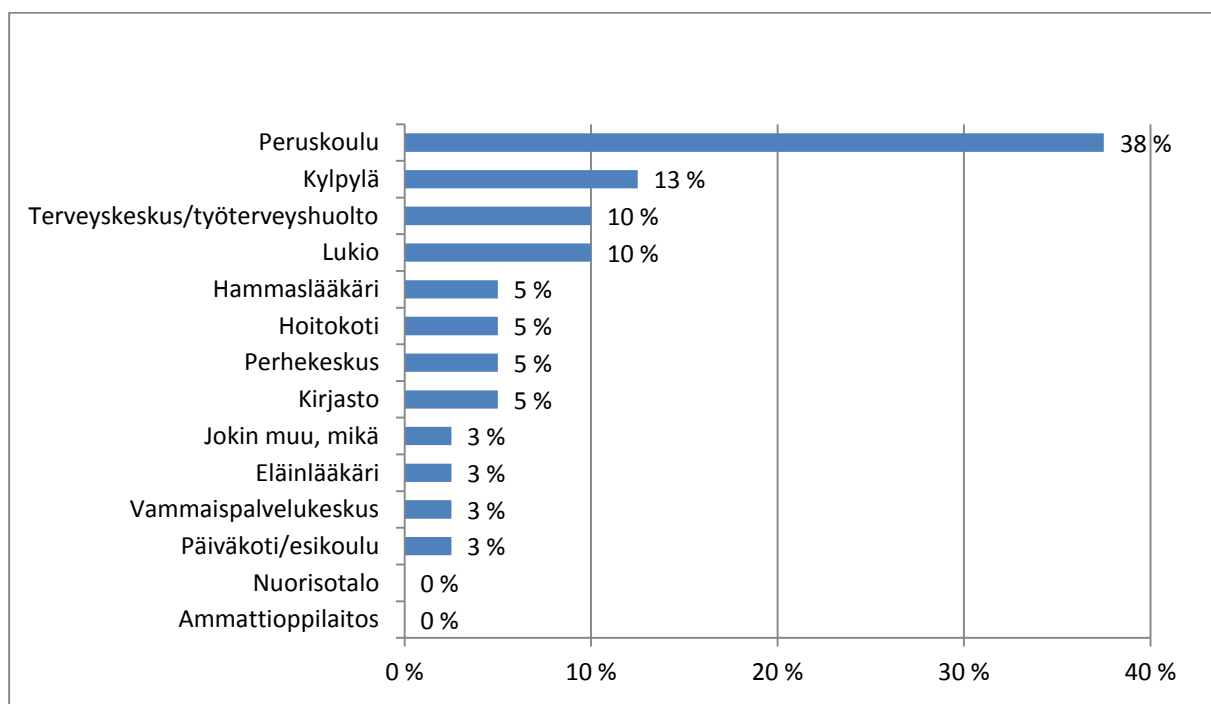
Kuvio 8. Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma (n = 40).

Miehistä 78 % oli alle 60-vuotiaita, kun naisten vastaava luku oli 94 %. Naisten ikä jakautui prosentuaalisesti tasaisesti (39 %) ikäryhmissä 40–49 ja 50–59-vuotiaat (kuvio 9).



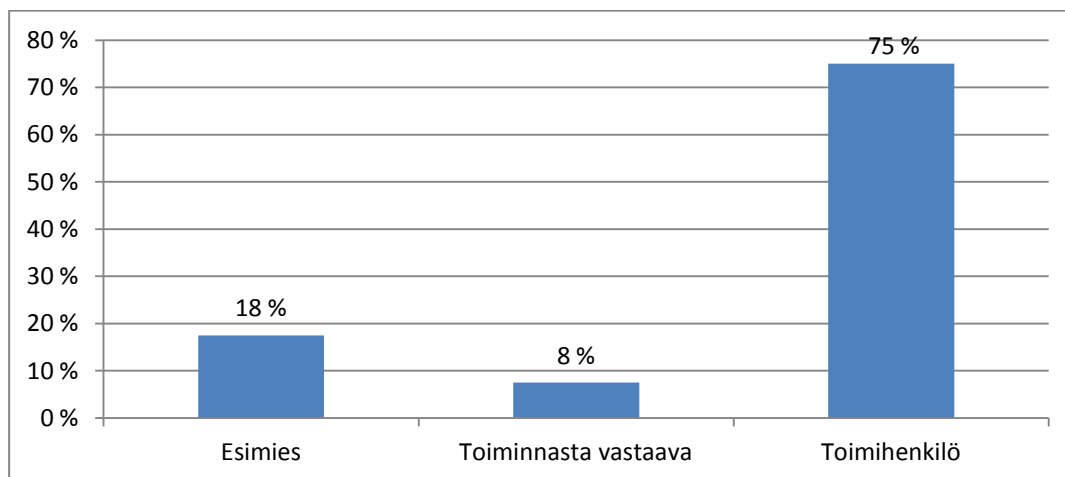
Kuvio 9. Tutkimukseen vastanneiden miesten ja naisten ikäjakauma sukupuolittain ryhmiteltynä.

Aktiivisimmin tutkimukseen osallistui peruskoulujen henkilöstö, joiden osuus vastaajista oli yli kolmannes (38 %) ja toiseksi suurimman vastaajaryhmän muodostivat kylpylän henkilökunta 13 % (kuvio 10). Nämä kaksi vastaajatahoa muodostivat yhdessä 50 % koko tutkimuksen neljästäkymmenestä havainnosta ja loput 50 % havainnoista muodostui neljästä tai sitä alhaisemmasta hajanaisesti jakautuneesta lukumäärästä. Taulukossa esiintyvä havainto ”Jokin muu” edusti Pelastuslaitoksen vastausta. Kylpylän vastaajat olivat kaikki naisia.



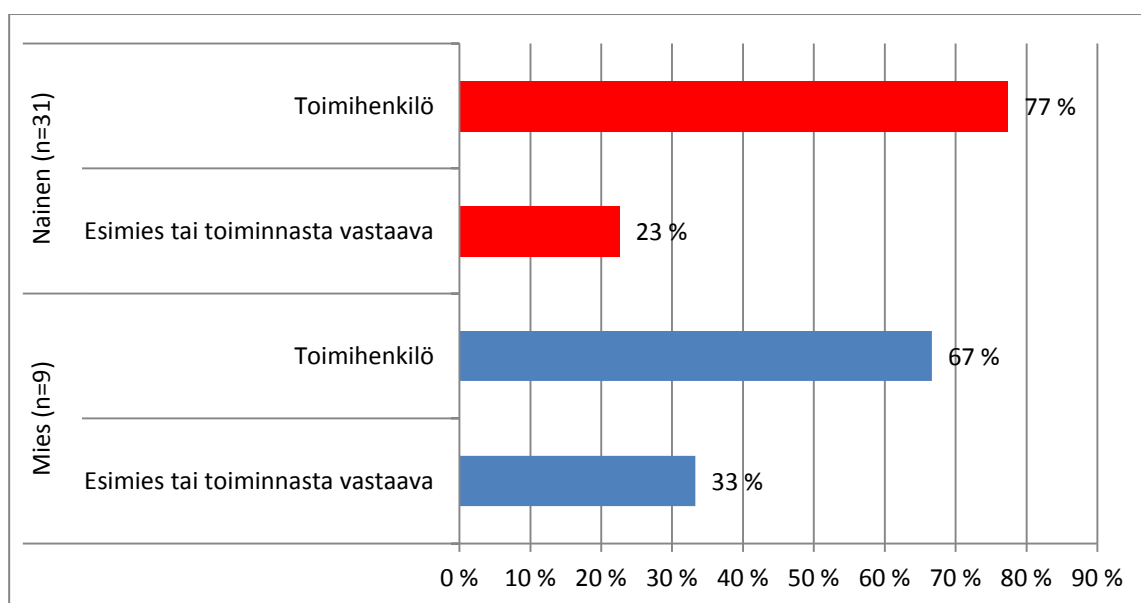
Kuvio 10. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työyksikkö (n = 40).

Vastaajista kolme neljäsosaa eli 75 % vastasi asemakseen toimihenkilö. Esimiesasemassa vastaajista oli 18 % (kuvio 11).



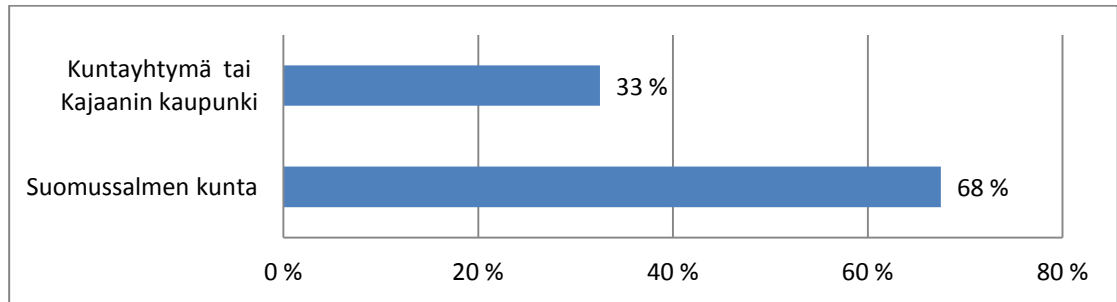
Kuvio 11. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden asema yksikössä (n = 40).

Sukupuolittain tarkasteltuna (kuvio 12) suhteellisesti suurempi osuus (33 %) miehistä, työskenteli esimies- tai toiminnasta vastaavan asemassa kuin naisista (23 %).



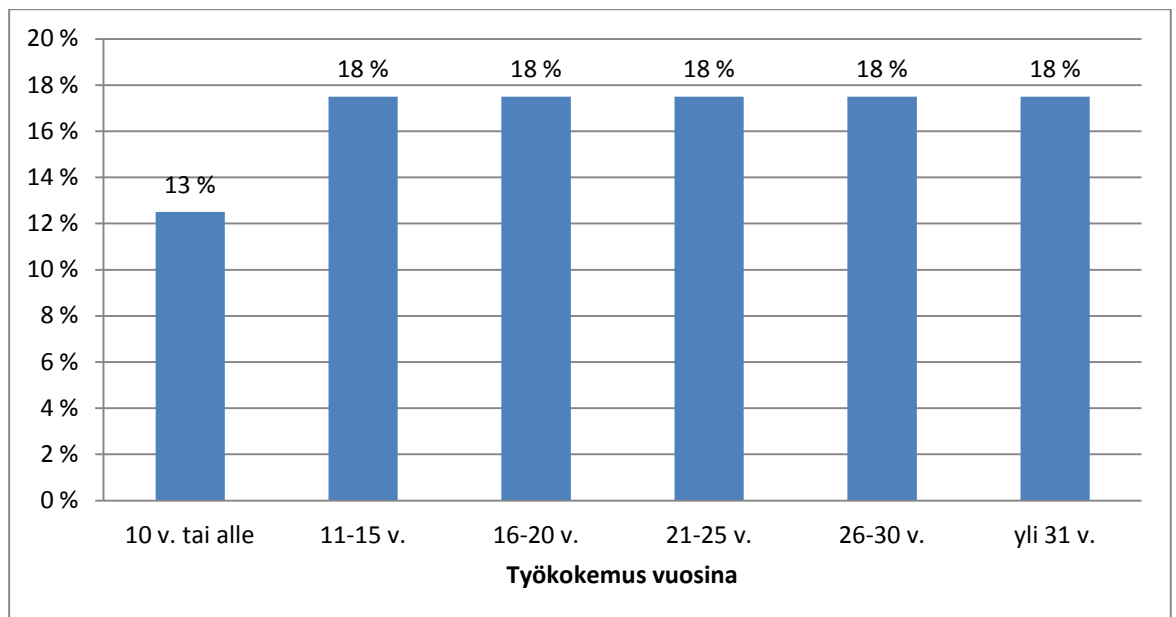
Kuvio 12. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden asema työyksikössä sukupuolittain tarkasteltuna.

Vastaajista 68 % eli 27 henkilöä työskenteli Suomussalmen kunnan palveluksessa ja 33 % eli 13 henkilöä Kainuun maakunta -kuntayhtymän tai Kajaanin kaupungin palveluksessa (kuvio 13). Suurimmalla osalla naisista (71 %) työntajana oli Suomussalmen kunta. Kyselyyn vastanneista miehistä hieman yli puolet (56 %) oli Suomussalmen kunnan ja 44 % kuntayhtymän tai Kajaanin palveluksessa.



Kuvio 13. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työnantaja (n=40).

Vastaajien työkokemus jakautui varsin tasaisesti. 87,5 %:lla vastaajista työkokemusta oli yli kymmenen vuotta ja vain 12,5 %:lla vastaajista eli viidellä henkilöllä työkokemusta kuntien, kuntayhtymien tai kaupunkien palveluksessa oli kymmenen vuotta tai sitä vähemmän (kuvio 14).



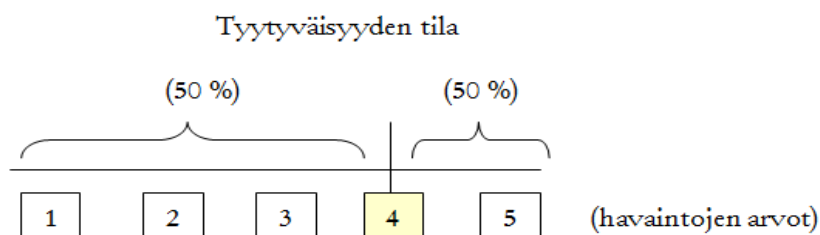
Kuvio 14. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden työkokemus vuosina (n=40).

Taustamuuttujien yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimukseen osallistunut tyypillinen vastaaja oli 40–59 -vuotias nainen, joka tutkimushetkellä oli Suomussalmen kunnan palveluksessa toimihenkilönä jossakin kunnan alueella toimivassa peruskoulussa ja hänellä on suhteellisen pitkä tai pitkä työkokemus kunnallisen sektorin palveluksessa.

6.2 Tutkimuksessa käytetyt tunnusluvut

Seuraavaksi vastaanottajilta kysyttiin mielipideväittämiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat: 5 = erittäin tyytyväinen, 4 = tyytyväinen, 3 = en tyytyväinen enkä tyytymätön, 2 = tyytymätön sekä 1 = erittäin tyytymätön. Samat vaihtoehdot toistuivat myös muissa tyytyväisyyttä mittaavissa kysymyksissä. Kysymyksiin vastaaminen oli pakollista, joten havaintojen lukumäärä on kaikissa 40. Mielipideasteikon tulosten tulkinnaassa tutkimuksessa on laskettu keskiarvo järjestysasteikon muuttujille tilaajan toivomuksesta, vaikka se ei ehkä täysin oikeaoppista lienekään. Menetelmää kuitenkin käytetään tutkimuksissa, jos arvot ovat ymmärrettävissä tasavälisiksi ja toisaalta keskiarvo on helposti ymmärrettävä arvo. Keskiarvo on kuitenkin herkkä poikkeaville arvoille ja voi joissakin tapauksissa olla myös harhaanjohtava, esimerkiksi jos vastaajista 20 henkilöä on vastannut olevansa kysyttyyn asiaan erittäin tyytyväinen ja vastaavasti 20 henkilöä ovat vastanneet olevansa erittäin tyytymättömiä, saadaan keskiarvoksi 3, eli ei tyytyväinen, muttei tyytymätönkään. Samaan keskiarvoon päädyttäisiin myös siinä tapauksessa, että vastaajat olisivat pääsääntöisesti valinneet vaihtoehdon 3, eli en tyytyväinen enkä tyytymätön.

Aineisto on ilmaistu kuvioissa suhdelukuina (%), keskiarvona tai mediaanina (Md). Mediaani ilmoittaa havaintojen keskimmäisen arvon, jota suurempia on puolet (50 %) ja vastaavasti, jota pienempiä on puolet havaintoarvoista. Toisin sanoen jos havaintojen mediaani on 4, niin suuruusjärjestykseen asetettujen havaintojen keskimmäisen arvo on silloin tyytyväinen. Tällöin puolet vastaajista on korkeintaan tyytyväisiä ja puolet vastaajista on vähintään tyytyväisiä. Kuvio 15 havainnollistaa tätä esimerkkiä. Mediaani on lähellä keskiarvoa, jos aineisto on homogeeninen, eli siinä ei esiinny suurta hajontaa. Mediaanin käyttöä puoltaa se, ettei se ole herkkä yksittäisille poikkeaville arvoille, kuten keskiarvo.



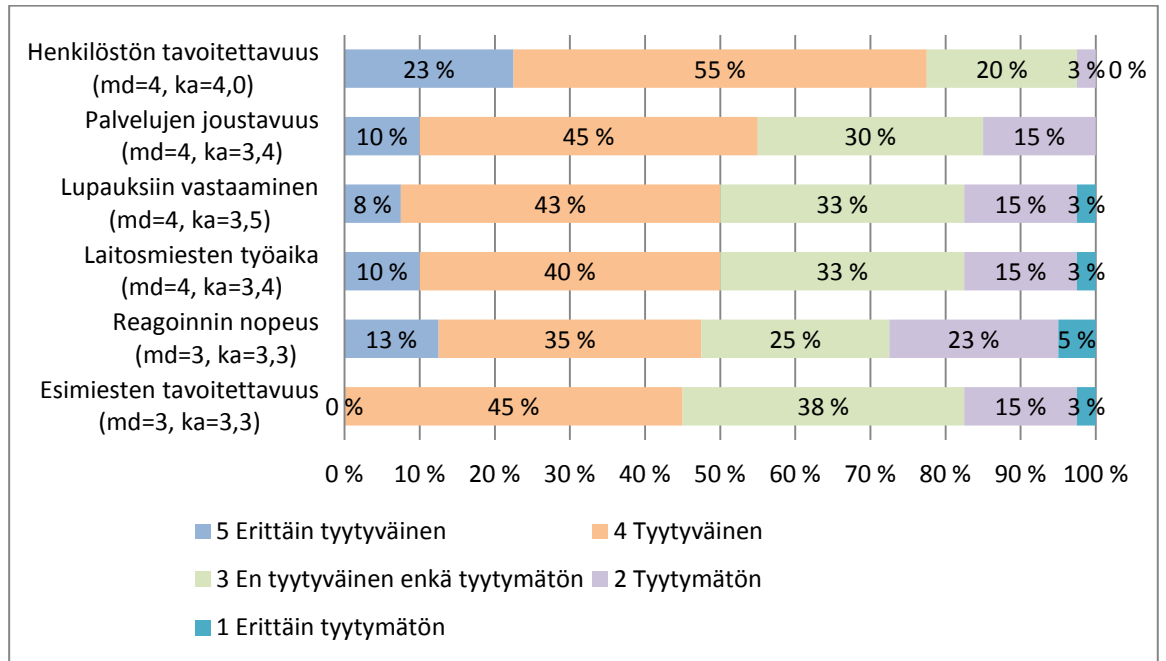
Kuvio 15. Aineiston jakauman keskikohta eli mediaani 4 saa arvoksi tyytyväinen, jota pienempiä havainnoista on 50 %.

6.3 Palvelujen saatavuus ja varmuus

Tyytyväisyys palvelujen saatavuuteen ja toiminnan varmuuteen oli varsin homogeenistä, eikä suuria eroja ollut havaittavissa.

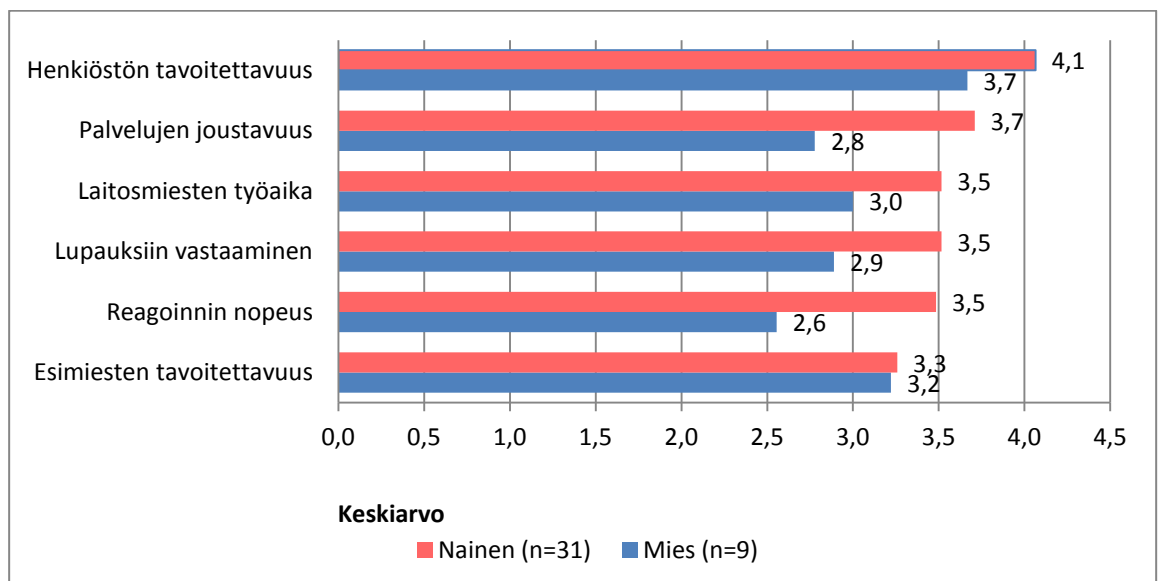
Vastaukset sijoituivat 73–78 % lukujen 3 ja 4 arvoille. Havaittavia poikkeuksia esiintyi henkilöstön ja esimiesten tavoitettavuudessa. Parhaimman keskiarvon (4,0) ja mediaanin (4) sai henkilöstön tavoitettavuus, jonka arvoksi muodostui tyytyväinen (kuvio 16). Vastaajista 78 % (31 henkilöä) oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä henkilöstön tavoitettavuuteen. Yhtä korkean arvon (tyytyväinen) ja toiseksi korkeimman keskiarvon (3,5) sai lupauksiin vastaaminen. Saman mediaanin arvon (tyytyväinen) ja lähes saman keskiarvon saivat myös laitosmiesten työaika ja palvelujen joustavuus. Vastaajista 50–55 % oli näihin kaikkiin edellä mainittuun kolmeen seikkaan joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Yksikään vastaaja ei ollut erittäin tyytymätön henkilöstön tavoitettavuuteen ja palvelujen joustavuuteen.

Vastaajat olivat vähiten tyytyväisiä reagoinnin nopeuteen ja esimiesten tavoitettavuuteen. Reagoinnin nopeus aiheutti suhteellisesti eniten tyytymättömyyttä ja 28 % vastaajista vastasi olevansa tähän tyytymätön tai erittäin tyytymätön. Kukaan vastaajista ei vastannut olevansa erittäin tyytyväinen esimiesten tavoitettavuuteen.



Kuvio 16. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tyytyväisyys palvelujen saatavuuteen ja varmuuteen (n = 40).

Naiset olivat suhteellisesti tyytyväisempiä palvelujen saatavuuteen ja varmuuteen, kuin miehet (kuvio 17). Suurimmat erot ovat tyytyväisyydessä reagoinnin nopeuteen ja palvelujen joustavuuteen. Naisten vastausten keskiarvo vaihteli välillä 3,2–4,1, kun miesten vastausten keskiarvon vaihteluväli oli 2,6–3,7.



Kuvio 17. Tyytyväisyys palvelujen saatavuuteen ja varmuuteen sukupuolittain tarkasteltuna.

Tyytyväisyydestä työyksiköittäin voidaan todeta vain lyhyesti, että kylpylän työntekijät olivat keskimääräisesti tyytyväisimpiä palvelujen saatavuuteen ja toiminnan varmuuteen, kuin muiden työyksiköiden henkilökunta. Alla olevaan taulukkoon 1 on koottu niiden vastausten keskiarvo ja mediaani, joissa havaintojen määrä oli neljä tai sitä suurempi vastaajien tunnistamisen suojaamiseksi. Työyksikkökohtaisen tarkastelun esteeksi nousi työyksiköiden rakennusten erillinen sijainti ja havaintojen vähäinen lukumäärä. Niissäkin työyksiköissä, joissa luokat olisi voitu yhdistää (työyksikön sijainti samassa rakennuksissa) havaintojen määrä jäi lukumääräisesti pieneksi.

Taulukko 1. Tyytyväisyys palvelujen saatavuuteen ja varmuuteen työyksiköittäin.

Työyksikkö		Henkilöstön tavoitettavuus	Reagoinnin nopeus	Palvelujen joustavuus	Laitosmiesten työaika	Lupauksiin vastaaminen	Esimiesten tavoitettavuus
Peruskoulu (n=15)	K-arvo	3,4	2,7	2,9	2,9	3,1	3
	Md	3	2	3	3	3	3
Lukio (n=4)	K-arvo	4,5	3,5	3,5	3,8	3,5	3,3
	Md	5	4	4	4	4	4
Terveyskeskus /työterveyshuolto (n=4)	K-arvo	4,5	3,5	4	4	3,5	2,8
	Md	5	4	4	4	4	3
Kylpylä (n=5)	K-arvo	4,8	4,8	4,8	4,4	4,6	3,8
	Md	5	5	5	5	5	4

Kylpylän henkilöstön keskuudessa mediaaniksi muodostui ”Erittäin tyytyväinen” kaikissa kysytyissä palvelun saatavuuteen ja toiminnan varmuuteen liittyvissä osa-alueissa lukuun ottamatta esimiesten tavoitettavuutta. Lukumääräisesti eniten vastauksia antanut peruskoulujen henkilökunta oli tyytymättömintä reagoinnin nopeuteen ja tyytyväisintä henkilöstön tavoitettavuuteen.

Taulukko 2. Tyytyväisyys palvelujen saatavuuteen ja varmuuteen vastaajan aseman mukaan jaoteltuna.

Asema yksikössä		Esimiesten tavoitettavuus	Reagoinnin nopeus	Laitosmiesten työaika	Palvelujen joustavuus	Lupauksiin vastaaminen	Henkilöstön tavoitettavuus
Esimies tai toiminnasta vastaava (n=10)	K-arvo	3,1	3,2	3,4	3,5	3,5	4,0
	Md	3	3	3	3	4	4
Toimihenkilö (n=30)	K-arvo	3,4	3,4	3,5	3,5	3,4	4,0
	Md	4	4	4	4	4	4

Taulukko 2 osoittaa, että esimiehet ja toiminnasta vastaavat olivat keskimäärin tyytymättömyyksiä palvelujen saatavuuteen ja toiminnan varmuuteen, kuin toimihenkilöt, joskin erot olivat pieniä.

Esimiesten tyytymättömyys kohdistui laitosmiespalvelujen esimiesten tavoitettavuuteen ja reagoinnin nopeuteen. Esimiesasemassa olevista vastaajista 57 % ilmoitti olevansa tyytymätön ja yksikään heistä ei vastannut olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen laitosmiespalvelujen esimiesten tavoitettavuuteen. Toiminnasta vastaavista puolestaan 67 % ja toimihenkilöistä 53 % vastasi olevansa tyytyväinen kyseiseen seikkaan.

Henkilöstön tavoitettavuuteen oltiin asemasta riippumatta tyytyväisiä. Toiminnasta vastaavista kaikki ja toimihenkilöistä 77 % vastasi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen henkilöstön tavoitettavuuteen. Esimiehien vastaava luku oli 71 %. Reagoinnin nopeuteen suhteellisesti tyytymättömyyksiä olivat toimintayksiköiden esimiehet. Heistä 43 % vastasi olevansa tähän joko tyytymätön tai erittäin tyytymätön.

Palvelujen joustavuuteen tyytyväisimpiä olivat toimihenkilöt, joista 60 % vastasi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Esimiehien tyytyväisyys jakautui tässä varsin tasaisesti tyytyväisiin ja ei tyytyväisiin eikä tyytymättömiin (43 %). Toimihenkilöt olivat myös tyytyväisimpiä lupauksen vastaamiseen ja 54 % vastaajista ilmoitti olevansa tähän joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Toisaalta 16 % vastasi olevansa joko tyytymätön tai erittäin tyytymätön.

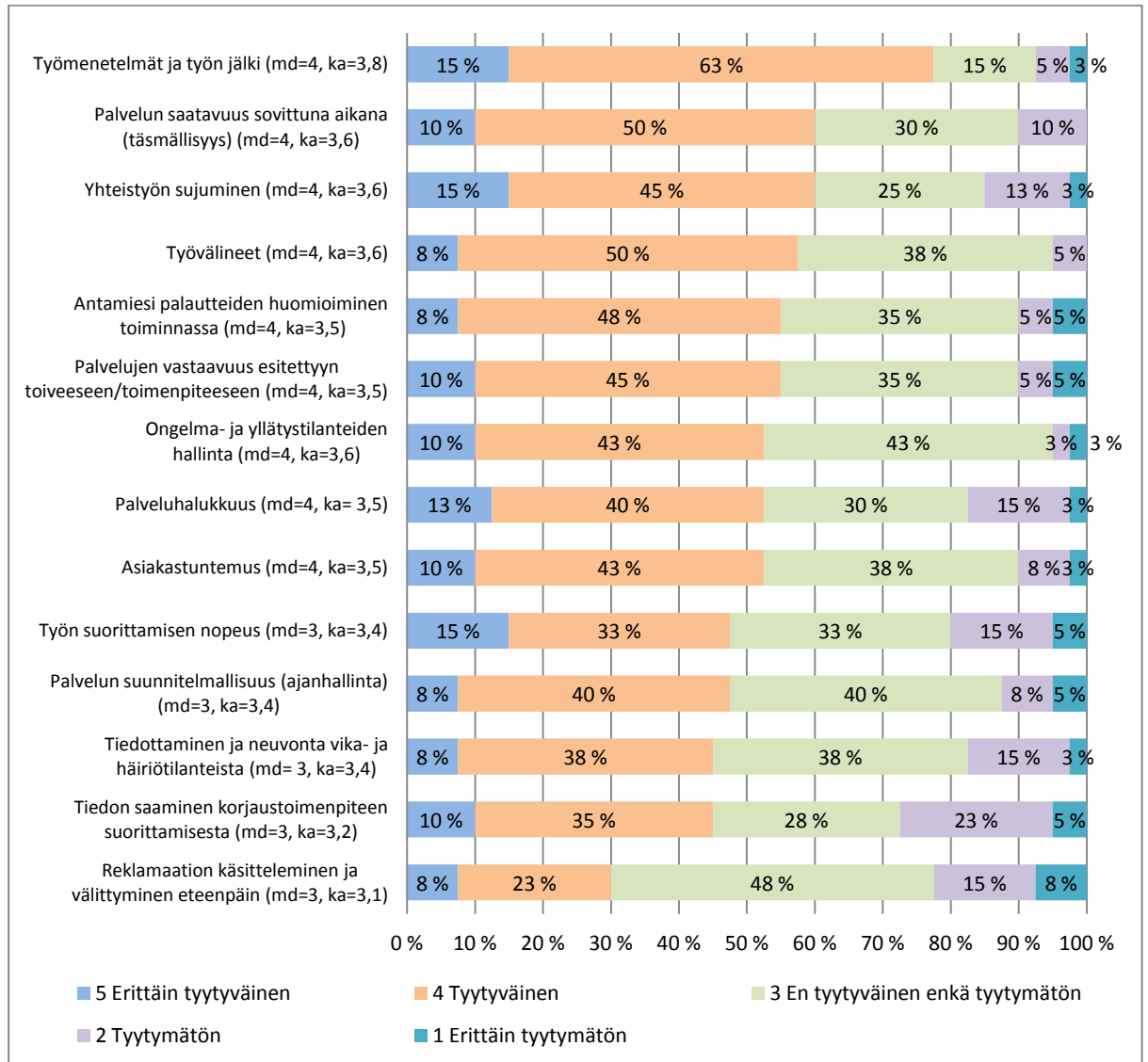
Tyytyväisyys laitosmiesten työaikaan aiheutti suurinta hajontaa, sillä mielipiteet jakautuivat erittäin tyytymättömän ja erittäin tyytyväisen välille. Avointen kysymysten vastauksissa tyytymättömyys kohdistui laitosmiesten työajan joustavuuteen ja toimenkuvien epäselvyyteen.

Otoksen havainnoissa ei ollut juurikaan eroavaisuuksia vertailtaessa tyytyväisyyttä työnantajan tai työkokemuksen pituuden mukaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että naiset olivat suhteellisesti tyytyväisempiä palvelujen saatavuuteen ja toiminnan varmuuteen, kuin miehet. Tyytyväisimpiä olivat Suomussalmen kunnan palveluksessa olevat kylpylän työntekijät. Ikäluokittain tarkasteltuna tyytyväisimpiä palvelujen saatavuuteen ja varmuuteen olivat 40–49 ja 60–69-vuotiaat, mutta erot olivat jokseenkin pieniä muihin ikäluokkiin verrattuna. Vastajat olivat tyytyväisimpiä henkilöstön tavoitettavuuteen ja palvelujen joustavuuteen. Eniten tyytymättömyyttä oli havaittavissa reagoinnin nopeudessa, johon tyytymättömiä olivat toimintayksiköiden esimiehet. Esimiesasemassa olevat olivat tyytymättömiä myös laitosmiesspalvelujen esimiesten tavoitettavuuteen.

6.4 Projektihallinta ja palvelun taso

Seuraavat tyytyväisyyttä mittaavat kysymykset liittyivät palvelujen tuottamiseen ja palvelun tasoon. Tulos oli hyvin tasainen kaikissa mitatuissa tekijöissä. Kaikkein tyytyväisimpiä vastaajat olivat työmenetelmiin ja työn jälkeen, kuten kuviosta 18 on havaittavissa. Huonoimman keskiarvon sai reklamaation käsittelemistä ja eteenpäin välittymistä mittaava kysymys, jonka keskiarvo oli 3,1 ja mediaani en tyytyväinen enkä tyytymätön.



Kuvio 18. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tyytyväisyys projektinhallintaan ja palvelujen tasoon (n = 40).

Vastaajista 86 % vastasi olevansa vähintään ”En tyytyväinen enkä tyytymätön” palvelujen projektinhallintaan ja palvelujen tasoon. Erittäin tyytyväisiä heistä oli 10 %, tyytyväisiä 42 %, ei tyytyväisiä, mutta ei tyytymättömiäkään 34 %, tyytymättömiä 10 % ja erittäin tyytymättömiä 3 %.

Vastaajat olivat tyytyväisimpiä työmenetelmiin ja työn jälkeen, johon 78 % vastasi olevansa joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Seuraavaksi tyytyväisimpiä vastaajat olivat palvelujen saatavuuteen sovittuna aikana ja yhteistyön sujumiseen, joihin 60 % vastaajista kertoi olevansa joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen.

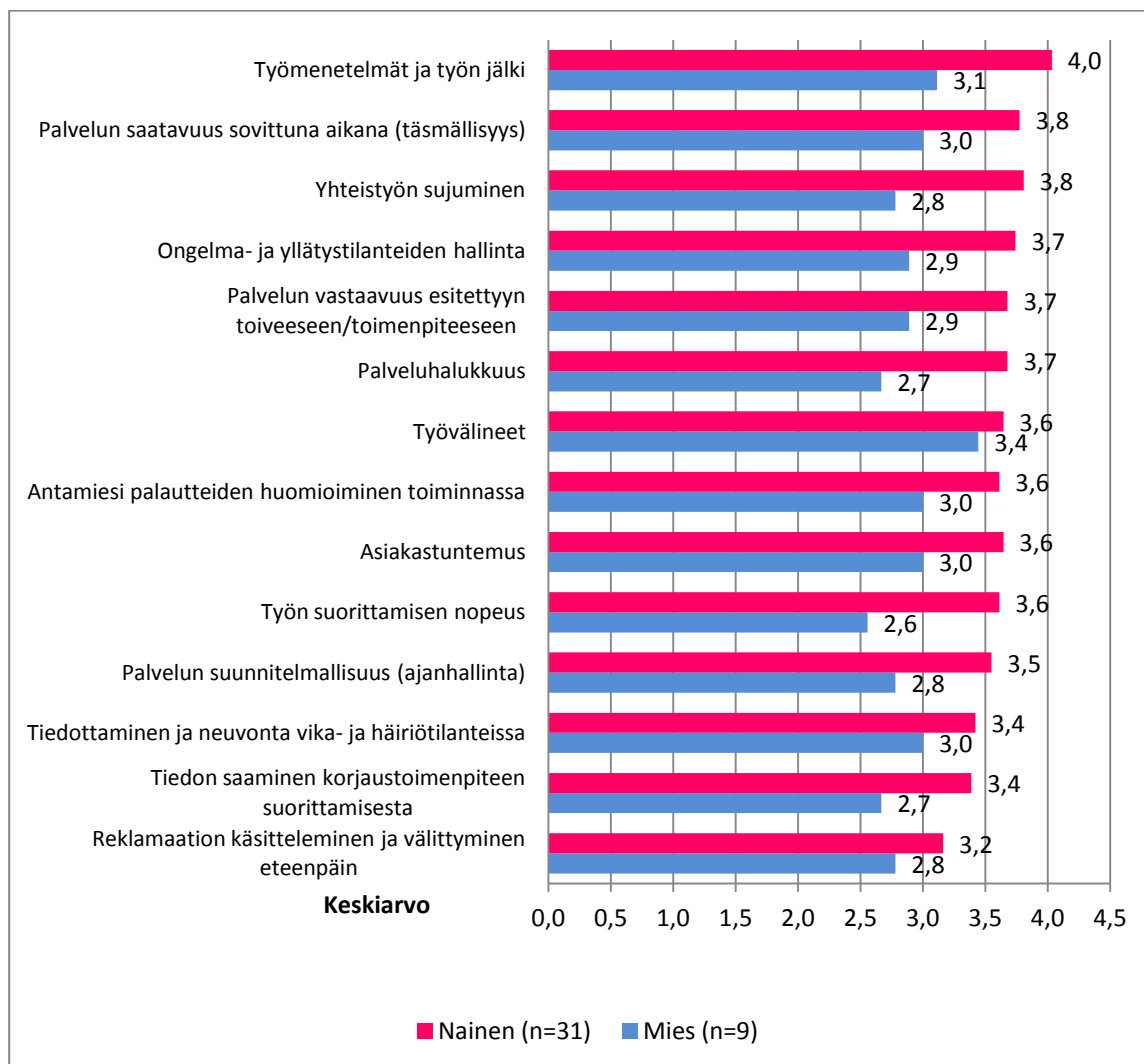
Vastaajista yli 50 % oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä antamiensa palautteiden huomioimiseen toiminnassa, työvälineisiin, palvelujen vastaavuuteen, asiakastunteemukseen, palveluhalukkuuteen sekä ongelma- ja yllätystilanteiden hallintaan.

Eniten tyytymättömyyttä aiheutti tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta, johon 28 % vastaajista ilmoitti olevansa tyytymätön tai erittäin tyytymätön. Toiseksi eniten tyytymättömyyttä esiintyi reklamaation käsittelemisessä ja eteenpäin välittämisessä, johon vastaajista 23 % oli tyytymätön tai erittäin tyytymätön.

Vastaajista 20 % vastasi olevansa tyytymätön tai erittäin tyytymätön työn suorittamisen nopeuteen, mutta vastaavasti 48 % vastasi olevansa kyseiseen asiaan joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen. Tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteissa jakoi myös vastaajien mielipiteitä. Vika- ja häiriötiedottamiseen tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä oli 18 % vastaajista, mutta 46 % oli siihen tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Kukaan vastaajista ei vastannut olevansa erittäin tyytymätön palvelujen täsmällisyyteen tai käytettyihin työvälineisiin.

Kuviosta 19 on havaittavissa, että naiset olivat suhteellisesti tyytyväisempiä prosesseihin ja palvelujen laatuun, kuin miehet. Naisten vastausten keskiarvo vaihteli välillä 3,2–4,0, kun miesten keskiarvon vaihteluväli oli 2,6–3,4. Suurimmat suhteelliset erot sukupuolten tyytyväisyydessä olivat työn suorittamisen nopeudessa, yhteistyön sujumisessa ja palveluhalukkuudessa. Miehet olivat selkeästi naisia tyytymättömämpiä myös työmenetelmiin ja työn jälkeen sekä ongelma- ja yllätystilanteiden hallintaan.

Pienimmät eroavaisuudet tyytyväisyydessä liittyvät työvälineisiin, reklamaation käsittelemiseen sekä tiedottamiseen ja neuvontaan vika- ja häiriötilanteissa.



Kuvio 19. Tyytyväisyys projektihallintaan ja palvelujen tasoon sukupuolittain tarkasteltuna.

Tyytyväisyydessä ikäluokittain tarkasteltuna ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja. Tyytyväisimmät vastaajat olivat ikäluokassa 40–49 ja 60–69 -vuotiaat. 60–69 -vuotiaista puolet (50 %) oli vähintään tyytyväisiä työn suorittamisen nopeuteen, palveluhalukkuuteen ja yhteistyön sujumiseen. Tyytymättömmimpiä olivat 30–39-vuotiaat. He olivat tyytymättömmimpiä työn suorittamisen nopeuteen, reklamaation käsittelemiseen ja eteenpäin välittymiseen sekä palvelujen suunnitelmallisuuteen.

Taulukossa 3 esitetään vastaajien tyytyväisyys työyksiköittäin luokiteltuna niiden vastaajien osalta, joissa havaintoja oli neljä tai enemmän. Tilan johdosta kysymykset on taulukossa lyhennetty muutamaaan sanaan.

Kysymyslomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyytään / tyytymättömyyttään kiinteistöhuollon palveluihin seuraavista annetuista tekijöistä:

- palvelun saatavuus sovittuna aikana (täsmällisyys)
- palvelun suunnitelmallisuus (ajanhallinta)
- palvelujen vastaavuus esitettyyn toiveeseen /toimenpiteeseen
- työmenetelmät ja työn jälki
- työvälineet
- työn suorittamisen nopeus
- asiakastuntemus
- palveluhaluus
- ongelma- ja yllätystilanteiden hallinta
- yhteistyön sujuminen
- tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta
- reklamaation käsitteleminen ja välittyminen eteenpäin
- antamiesi palautteiden huomioiminen toiminnassa
- tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteista

Taulukko 3. Tyytyväisyys palvelujen projektihallintaan ja palvelujen tasoon työyksiköittäin.

Työyksikkö		Menetelmät ja jälki	Nopeus	Asiakastuntemus	Saatavuus	Suunnitelmallisuus	Vastaavuus	Välineet	Palveluhaluus	Ongelmatilanteet	Yhteistyö	Korjaustiedon saaminen	Reklamaatiot	Palautteet	Tiedottaminen
Peruskoulu (n=15)	K-arvo	3,4	3,1	3,2	3,3	2,9	3,2	3,3	2,9	3,1	2,9	2,7	2,9	3,1	2,9
	Md	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Lukio (n=4)	K-arvo	4,0	3,3	3,3	4,0	3,8	3,8	3,5	3,8	3,5	3,5	3,8	3,3	3,5	3,8
	Md	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Terveysk./työterv.huolto (n=4)	K-arvo	4,3	3,3	4,0	3,8	3,3	3,8	3,8	3,5	4,3	4,0	3,3	2,8	3,8	3,5
	Md	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
Kylpylä (n=5)	K-arvo	4,8	4,8	4,8	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,4	4,6	4,6
	Md	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tyytyväisyydestä työyksiköittäin voidaan todeta, että kylpylän työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä myös palvelujen projektihallintaan ja palvelujen tasoon. Peruskoulujen vastaajat olivat tyytymättömmimpiä tiedon saamiseen korjaustoimenpiteen suorittamisesta. Toiseksi alhaisemman keskiarvon 2,9 peruskoulujen vastaajaryhmän keskuudessaan sai useampi osa-alue, joita olivat palvelujen suunnitelmallisuus, palveluhaluus, yhteistyön sujuminen, reklamaatioiden käsitteleminen ja välittyminen eteen-

päin sekä tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteissa. Lukion ja terveyskeskuk- sen/työterveyshuollon vastaajat olivat tyytymättömmimpiä reklamaatioiden käsittele- miseen ja tiedon välittämiseen eteenpäin.

Vastaajan aseman mukaan tarkasteltuna kokonaistyytyväisyydessä projektihallintaan ja palvelujen tasoon ei ollut suuria eroja (taulukko 4).

Taulukko 4. Tyytyväisyys palvelujen projektihallintaan ja palvelujen tasoon aseman mukaan tarkasteltuna.

Asema yksikössä		Tiedottaminen	Reklamaatiot	Nopeus	Korjaustiedon saa- minen	Palveluhalukkuus	Suunnitelmallisuus	Saatavuus	Yhteistyö	Vastaavuus	Palautteet	Asiakastuntemus	Ongelmatilanteet	Välineet	Menetelmät ja jätki
Esimies tai toimin- nasta vastaava (n=10)	K-arvo	3,0	3,1	3,1	3,2	3,3	3,4	3,4	3,4	3,5	3,5	3,6	3,6	3,9	4,1
	Md	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4
Toimihenkilö (n=30)	K-arvo	3,5	3,2	3,5	3,3	3,5	3,4	3,7	3,7	3,5	3,5	3,5	3,6	3,6	3,8
	Md	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Taulukosta on havaittavissa, että vastaajien tyytyväisyys palvelujen projektihallintaan ja palvelujen tasoon kokonaisuutena oli suhteellisen tasaista myös vastaajan aseman mukaan tarkasteltuna ja mediaanin arvot vaihtelevat välillä ”En tyytyväinen enkä tyy- tymätön” ja ”Tyytyväinen”.

Esimiesten vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 2,4–3,8 ja toiminnasta vastaavien keskuudessa välillä 3,3–4,0. Toimihenkilöiden keskuudessa tyytyväisyys oli tasaisinta ja keskiarvot vaihtelivat välillä 3,2–3,8.

Vastaajat olivat asemasta riippumatta tyytyväisimpiä työmenetelmiin ja työnjälkeen. Esimiesasemassa olevista työmenetelmiin ja työn jälkeen tyytyväisiä oli 86 % vastaajis- ta. Toiminnasta vastaavista puolestaan kaikki vastaajat ja toimihenkilöistä 74 % olivat joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työmenetelmiin ja työn jälkeen. Havainnoissa tyytymättömyys reklamaatioiden käsittelemiseen ja välittämiseen eteenpäin oli myös asemasta riippumatonta. Alhaisimman keskiarvon esimiesasemassa olevien tai toimin-

nasta vastaavien keskuudessa sai kuitenkin tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteissa.

Toimintayksiköiden esimiehistä 57 % oli tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä reklamaatioiden käsittelemiseen ja tiedon välittymiseen eteenpäin. Tyytymättömyyttä esimiesten keskuudessa aiheutti myös tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta, johon 43 % vastasi olevansa tyytymätön. 29 % esimiehistä vastasi olevansa tyytymätön myös vika- ja häiriötiedottamiseen. Esimiehet olivat toiseksi tyytyväisimpiä työvälineisiin sekä ongelma- ja yllätystilanteiden hallintaan, joihin molempiin 43 % vastaajista ilmoitti olevansa tyytyväinen.

Toiminnasta vastaavat henkilöt olivat kaikki tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä myös työvälineisiin. Asiakastuntemus herätti tyytyväisyyttä 67 % toiminnasta vastaavan henkilön keskuudessa ja loput heistä (33 %) eivät olleet tähän tyytyväisiä, mutta ei tyytymättömiäkään. Esimiehistä asiakastuntemukseen tyytyväisiä oli 29 % ja tyytymättömiä 14 % vastaajista. Toimihenkilöistä puolestaan 57 % oli vähintään tyytyväisiä ja 10 % vähintään tyytymättömiä asiakastuntemukseen. Toiminnasta vastaavien henkilöiden tyytyväisyys tiedottamiseen ja neuvontaan vika- ja häiriötilanteissa oli korkeampaa kuin esimiesasemassa olevien, mutta alhaisempaa kuin toimihenkilöiden keskuudessa.

Toimihenkilöt olivat työmenetelmien ja työn jälkeen seuraavaksi tyytyväisimpiä palvelujen saatavuuteen sovittuna aikana ja yhteistyön sujumiseen.

Vertailtaessa tyytyväisyyttä työnantajan ja työkokemuksen pituuden mukaan kuntien, kuntayhtymien tai kaupunkien palveluksessa ei havaittu juurikaan eroja. Vastausten keskiarvot vaihtelivat välillä 2,9–3,9 niillä vastaajilla, joiden työnantajana oli Suomussalmen kunta. Kajaanin kaupungin ja Kainuun maakunnan työntekijöiden vastausten keskiarvo vaihteli puolestaan välillä 3,2–3,7. Keskimääräisesti enemmän hajontaa esiintyi siten niiden vastaajien joukossa, joilla työnantajana oli Suomussalmen kunta.

Ikäryhmittäin tarkastelu osoitti, että tyytyväisimpiä palvelujen projektihallintaan ja tasoon olivat vastaajat, joiden työnantajana oli Suomussalmen kunta ja joilla työkokemusta kuntien, kuntayhtymien tai kaupunkien palveluksessa oli yhteensä 21–25

vuotta. Toiseksi tyytyväisimpiä olivat kuntayhtymän palveluksessa työskentelevät henkilöt, joilla vastaavaa työkokemusta tutkimushetkellä oli 26–30 vuotta. Tyytymättömiä olivat Suomussalmen kunnan työntekijät, joilla työkokemusta oli 11–15 vuotta.

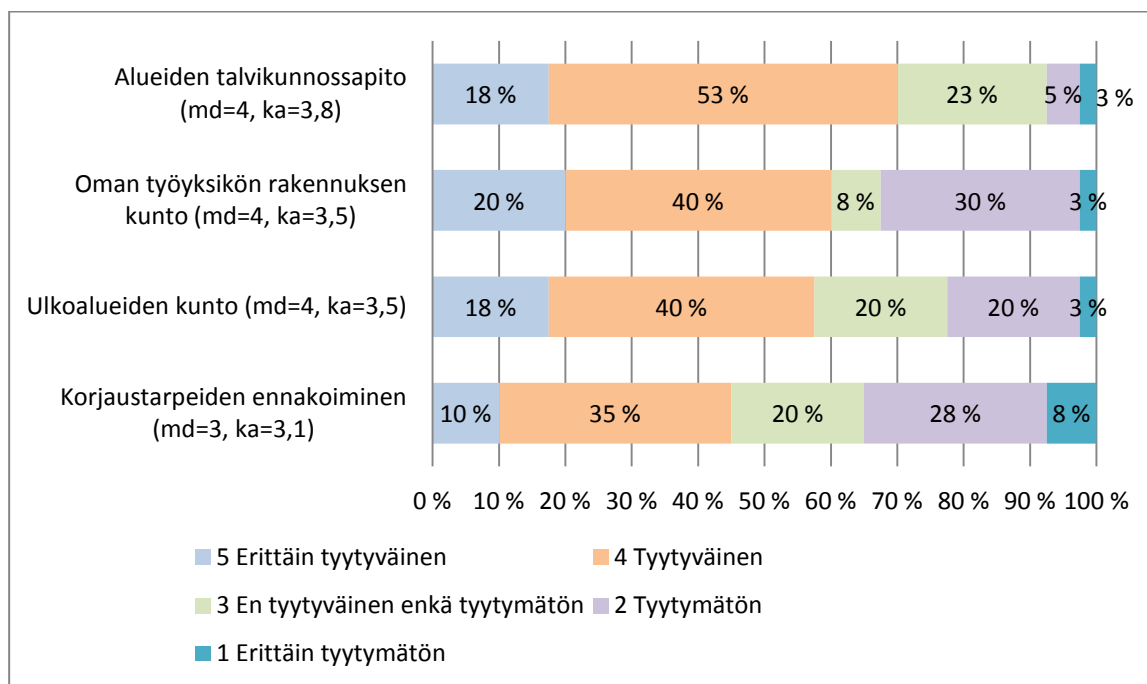
Kootusti voidaan todeta, että naiset olivat tyytyväisimpiä projektihallintaan ja palvelujen tasoon, kuin miehet ja suurimmat erot sukupuolten välisessä tyytyväisyydessä olivat työn suorittamisen nopeudessa, palveluhalukkuudessa ja yhteistyön sujuvuudessa. Kylpylän työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä myös tähän osa-alueeseen. Vastaajien tyytyväisyys palvelujen projektihallintaan ja palvelujen tasoon kokonaisuutena oli suhteellisen tasaista myös vastaajan aseman mukaan ja tyytyväisimpiä olivat toiminnasta vastaavat henkilöt. Esimiesasemassa olevat ja toimihenkilöt olivat tyytymättömiä reklamaatioiden käsittelemiseen ja tiedon välittämiseen eteenpäin. Toiminnasta vastaavien parissa tyytymättömyyttä eniten aiheutti työn suorittamisen nopeus sekä tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteissa.

Tyytyväisimmät vastaajat olivat, kuten palvelujen saatavuudessa ja toiminnan varmuudessaakin, ikäluokissa 40–49 ja 60–69-vuotiaat. Tyytymättömiä olivat 30–39-vuotiaat. Vastaajat olivat kaikkein tyytyväisimpiä työmenetelmiin ja työn jälkeen. Vastaajat olivat vähiten tyytyväisiä reklamaation käsittelemiseen ja eteenpäin välittämiseen sekä tiedon saamiseen korjaustoimenpiteiden suorittamisesta. Tyytymättömiä projektihallintaan ja palvelujen tasoon olivat Suomussalmen kunnan työntekijät, joilla on työkokemusta kunnan, kaupungin tai kuntayhtymien palveluksessa tutkimushetkellä oli 11–15 vuotta, joskin työnantaja- ja ikäryhmäkohtaiset erot olivat pieniä.

6.5 Fyysiset puitteet

Kysymyslomakkeen viimeiset kysymykset liittyivät rakennusten ja ulkoalueiden kuntoon, korjaustarpeiden ennakoimiseen ja alueiden talvikunnossapitoon, joihin vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Suuria eroavaisuuksia ei esiintynyt.

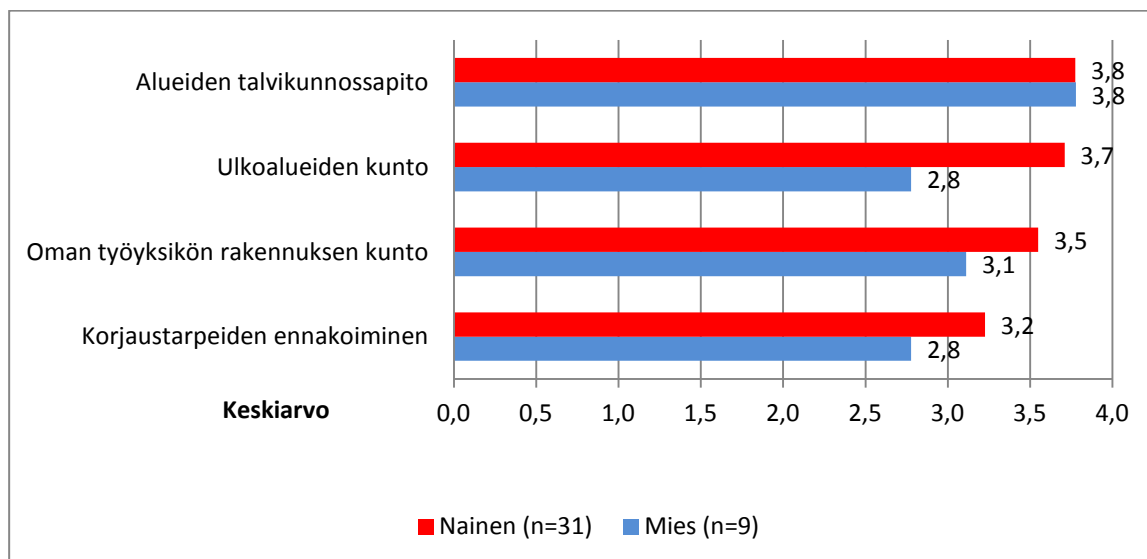
Vastaajat olivat tyytyväisimpiä alueiden talvikunnossapitoon, joka sai keskiarvoksi 3,8 ja mediaanin arvon ”Tyytyväinen” (kuvio 20). Mediaanin arvon ”Tyytyväinen” saivat myös ulkoalueiden sekä oman työyksikön rakennuksen kunto. Ulkoalueiden ja oman työyksikön rakennuksen kunto saivat molemmat keskiarvoksi 3,5 ja korjaustoimenpiteiden ennakoiminen 3,1.



Kuvio 20. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tyytyväisyys fyysisiin puitteisiin (n = 40).

Vastaajista 71 % oli joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen alueiden talvikunnossapitoon. Tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä tähän oli 8 % vastaajista. Oman työyksikön rakennuksen kuntoon vähintään tyytyväisiä oli 60 % ja vähintään tyytymättömiä oli 33 %. Ulkoalueiden kuntoon oltiin lähes yhtä tyytyväisiä, sillä vastaajista vähintään tyytyväisiä oli 58 % ja vähintään tyytymättömiä oli 23 %. Korjaustarpeiden ennakoimiseen vähintään tyytyväisiä oli 45 % ja vähintään tyytymättömiä oli 36 % vastaajista.

Naiset ja miehet olivat yhtä tyytyväisiä alueiden talvikunnossapitoon, mutta naiset olivat keskimääräisesti tyytyväisempiä muihin kysytyihin palvelujen osa-alueisiin (.21). Suurin ero sukupuolien välillä oli tyytyväisyydessä ulkoalueiden kuntoon, johon miehet olivat selkeästi tyytymättömämpiä kuin naiset.



Kuvio 21. Tyytyväisyys fyysisiin puitteisiin sukupuolittain tarkasteltuna.

Vertailtaessa tyytyväisyyttä ikäluokittain otoksen havainnoissa oli joitakin eroja. Fyysisiin puitteisiin tyytyväisimpiä olivat 60–69-vuotiaat. Tämän vastaajaryhmä oli tyytyväisin alueiden talvikunnossapitoon ja oman työyksikön rakennuksen kuntoon, joissa molemmissa vastausten keskiarvo oli 4,3 ja kaikki vastaajat olivat joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Tyytymättömiä olivat 20–29-vuotiaat, joiden tyytymättömyys kohdistui oman työyksikön rakennuksen kuntoon ja korjaustarpeiden ennakoimiseen. Näiden vastausten keskiarvoksi muodostui 2,5. Toisaalta tämä ikäluokka oli toiseksi tyytyväisin ulkoalueiden kuntoon ja talvikunnossapitoon, joissa vastausten keskiarvoksi tuli 4,0. Ulkoalueiden kuntoon tyytymättömiä olivat 30–39-vuotiaat, keskiarvon ollessa 2,5. 50–59-vuotiaiden keskuudessa 44 % vastaajista oli tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä korjaustarpeiden ennakoimiseen (ka 2,9).

Fyysisiin puitteisiin tyytyväisimpiä oli kylpylän henkilökunta ja kaikissa osa-alueissa vastausten mediaaniksi muodostui 5, eli ”Erittäin tyytyväinen” (taulukko 5). Seuraavaksi tyytyväisimpiä oli lukion henkilökunta.

Taulukkoon 5 on koottu niiden vastausten keskiarvo ja mediaani, joissa havaintojen määrä oli neljä tai sitä suurempi.

Taulukko 5. Tyytyväisyys fyysisiin puitteisiin työyksiköittäin.

Työyksikkö		Oman työyksikön rakennuksen kunto	Korjaustarpeiden ennakoiminen	Ulkoalueiden kunto	Alueiden talvikunnossapito
Peruskoulu (n=15)	K-arvo	2,9	2,5	3,3	3,4
	Md	3	2	4	4
Terveyskeskus /työterveyshuolto (n=4)	K-arvo	3,5	3,3	2,8	3,8
	Md	4	4	3	4
Lukio (n=4)	K-arvo	4,5	3,8	4,3	4,5
	Md	5	4	5	5
Kylpylä (n=5)	K-arvo	4,6	4,8	4,6	4,6
	Md	5	5	5	5

Tyytyväisimpiä oman työyksikön rakennuksen kuntoon ja alueiden talvikunnossapitoon olivat kylpylän ja lukion henkilökunta. Heistä jokainen vastaaja ilmoitti olevansa joko tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen tähän. Peruskoulujen henkilöstöstä tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä rakennuksen kuntoon oli 47 %.

Kylpylän ja lukion henkilöstö oli tyytyväisintä myös korjaustarpeiden ennakoimiseen ja ulkoalueiden kuntoon. Peruskoulujen vastaajista 60 % vastasi olevansa korjaustarpeiden ennakoimiseen tyytymätön tai erittäin tyytymätön. Yksikään ei vastannut olevansa erittäin tyytyväinen. Peruskoulujen henkilöstöstä 87 % vastasi olevansa joko tyytyväinen tai ei tyytyväinen, mutta ei tyytymätönkään alueiden talvikunnossapitoon.

Tarkasteltaessa tyytyväisyyttä vastaajan aseman perusteella, voitiin todeta (taulukko 6), että toimihenkilöt olivat keskimääräisesti tyytyväisimpiä fyysisiin puitteisiin, kuin kyselyn aikana esimies asemassa olleet tai toiminnasta vastaavat henkilöt.

Taulukko 6. Tyytyväisyys fyysisiin puitteisiin vastaajan aseman mukaan jaoteltuna.

Asema yksikössä		Korjaustarpeiden ennakoiminen	Ulkoalueiden kunto	Alueiden talvikunnossapito	Oman työyksikön rakennuksen kunto
Esimies tai toiminnasta vastaava (n=10)	K-arvo	3,2	3,5	3,7	3,9
	Md	3	4	4	5
Toimihenkilö (n=30)	K-arvo	3,2	3,5	3,9	3,3
	Md	3	4	4	4

Esimiesasemassa olevat vastaajat olivat tyytyväisimpiä oman työyksikön rakennuksen kuntoon, johon 71 % vastasi olevansa vähintään tyytyväisiä. Toimihenkilöistä 33 % vastasi olevansa tyytymättömiä, 40 % tyytyväisiä ja 17 % erittäin tyytyväisiä oman työyksikön rakennuksen kuntoon.

Toiminnasta vastaavat olivat tyytyväisimpiä alueiden talvikunnossapitoon. Esimiehistä talvikunnossapitoon tyytyväisiä oli 42 % vastaajista ja 29 % oli tyytymättömiä. Toimihenkilöistä suurin osa (60 %) oli tyytyväisiä alueiden talvikunnossapitoon. Tyytyväisyys ulkoalueiden kunnossapitoon jakautui varsin tasaisesti esimiesten ja toiminnasta vastaavien keskuudessa. Toimihenkilöistä 60 % vastasi olevansa tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen ja 17 % vastasi olevansa tyytymätön ulkoalueiden kuntoon.

Esimiehistä 57 % oli tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä korjaustarpeiden ennakointiin. Toimihenkilöistä puolestaan 43 % oli tähän vähintään tyytyväisiä, joskin 30 % vastasi olevansa joko tyytymätön tai erittäin tyytymätön.

Fyysisten puitteiden yhteenvedona voidaan todeta, että tyytyväisyys tässä palvelukokonaisuudessa oli varsin hyvällä mallilla ja tyytyväisyys jakaantui melko tasaisesti myös taustatekijöittäin tarkasteltuna. Vastaajat olivat tyytyväisimpiä alueiden talvikunnossapitoon, johon 71 % vastaajista oli joko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Vähiten tyytyväisyyttä vastaajien keskuudessa aiheutti korjaustoimenpiteiden ennakointi, johon 36 % oli tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä. Tyytyväisyyden kokemuksissa korjaustarpeiden ennakoinnista ja ulkoalueiden kunnosta esiintyi eniten eroavaisuuksia.

Naiset ja miehet olivat yhtä tyytyväisiä alueiden talvikunnossapitoon, mutta naiset olivat keskimääräisesti tyytyväisempiä muihin osa-alueisiin. Miehet olivat selkeästi naisia tyytymättömiä ulkoalueiden kuntoon.

Tyytyväisyydessä ikäluokittain tarkasteltuna tyytyväisimpiä olivat 60–69-vuotiaat ja tyytymättömiä 20–29-vuotiaat. Voitaneen sanoa, että kokonaisuutta tarkasteltuna korkeasta tyytyväisyydestä fyysisiin puitteisiin kertoo huomio, että tyytymättömin ikäluokka 20–29-vuotiaat olivat kuitenkin toiseksi tyytyväisempiä ulkoalueiden kuntoon ja talvikunnossapitoon, joissa vastausten keskiarvoksi tuli 4,0.

Toimipisteittäin tarkasteltuna kylpylän työntekijät olivat tyytyväisimpiä myös tässä palvelukokonaisuudessa, mutta tyytyväisyys lukion henkilökunnan keskuudessa oli myös varsin korkea. Tyytymättömiä fyysisiin puitteisiin oli analyysiin poimittu- jen keskuudessa peruskoulujen henkilöstö, joiden tyytymättömyys kohdistui pääasiallisesti rakennusten kuntoon ja korjaustarpeiden ennakoimiseen.

Aseman perusteella toimihenkilöt olivat hieman tyytyväisimpiä fyysisiin puitteisiin, kuin esimiehet tai toiminnasta vastaavat. Esimiesasemassa olevat vastaajat olivat tyytyväisimpiä oman työyksikön rakennuksen kuntoon, kun toiminnasta vastaavat ja toimihenkilöt olivat tyytyväisimpiä alueiden talvikunnossapitoon. Asemasta riippumatta vastaajat olivat tyytymättömiä korjaustarpeiden ennakoimiseen.

Tutkimustulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että työnantajalla ei ollut suurta vaikutusta koettuun asiakastyytyväisyyteen, mutta työkokemuksen pituudella ja vastaajan iällä sitä vastoin saattaisi olla. Tuloksissa oli havaittavissa, että ne vastaajat, joilla työkokemuksen pituus oli alle kymmenen tai yli 31 vuotta tai joiden ikäluokka oli 40–49 tai 60–69-vuotta olivat muita tyytyväisempiä. Tulosta ei kuitenkaan voida vahvistaa koko populaatiota koskevaksi.

6.6 Palautteet ja kehittämisehdotukset

Avointen kysymysten vastauksissa, joita oli 18 kappaletta, eniten kommentteja ja palautetta tuli laitosmiesten työajasta, heidän tavoitettavuudestaan sekä työkuvistaan. Palautetta tuli myös esimiesten toiminnasta, toiminnan organisoinnista sekä tiedon kulkemisesta organisaatiossa. Palautteet on koottu seuraaviin kahteen lukuun suorittaja- ja esimiestasoihin karkeasti jaoteltuina. Osa saaduista palautteista ei liittynyt tutkimuksen aihepiiriin, kuten tieverkon suunnittelu ja ilmastointi. Palautteena kaikki kommentit on luettavissa liitteessä 5.

6.6.1 Laitosmiehet

Laitosmiesten työaika ei joidenkin vastaajien mukaan vastaa etenkin viikonloppuisin ja aamuisin talvikausina heidän tarpeitaan. Palautteissa toivottiin joustavampaa työaikaa tai aamupalvelun mahdollista ulkoistamista, mikäli työaikoja ei voida muuttaa joustavammaksi. Palautteissa nousi esille epäselvyys laitosmiesten ja vahtimestareiden tehtäväkuvista ja toimenkuvia toivottiin työaikojen ohella joustavammaksi sekä selkeämmiksi. Epäselvyys toimenkuvista vaikuttaa aiheuttavan vastausten perusteella korjaustoimenpiteiden pitkittymistä, koska asiakkaalla ei välttämättä ole tiedossa keneen hänen tulisi olla yhteydessä tai kuka on työvuorossa.

Laitosmiesten toiminta ja yhteistyö koettiin toisaalta hyvin hoidetuiksi ja toimivaksi. Kiitosta saivat laitosmiesten tavoitettavuus, aikataulujen pitävyys, tehtävien hoitaminen sekä kiinteistöjen kunto. Työn saatavuuteen sovittuna aikana, työn suunnitelmallisuuteen ja suorittamisen nopeuteen liittyvät avointen kysymysten vastaukset kertoivat, että työntekijät toimivat nopeasti korjaustehtävissä ja huoltoa tarvitsevat laitteet korjataan välittömästi. Kehitettävänä toimenpiteenä esitettiin nopeaa reagointia.

Reagoinnin nopeus ja toiminnan joustavuus koettiin ongelmalliseksi silloin, kun asioista joudutaan muistuttamaan useampaan kertaan, korjauspyyntöihin tai epäkohtiin ei vastata tai niihin ei puututa riittävän nopeasti. Ongelmaksi tässä nähtiin vaurioiden pahentuminen, kustannusten nouseminen ja tarkastusten toteutuminen. Myös lupauksiin vastaamisesta muistutettiin. Kehittämisehdotuksena vastauksissa nousi selkeästi esille tehtävien aikatauluttaminen ja niiden seuraaminen. Yhtenä vaihtoehtona esitettiin korjaustoimenpiteen sähköisen ilmoituksen ja kuittauksen tekemistä, jolla voitaisiin todentaa toimenpiteen eteneminen.

Palveluhalukkuus sai aikaan eniten eriasteisia vastauksia. Laitosmiesten toiminta koettiin toisaalta erittäin joustavaksi ja palveluallttiiksi ja heidän työhönsä oltiin hyvin tyytyväisiä, mutta toisenlaistakin palautetta saatiin. Laitosmiesten ei koettu hoitavan tehtäviään kunnolla tai he eivät ottaneet vastuuta toiminnastaan. Kehittämisehdotuksena voitaneen pitää palautteissa esille tulleet kommentit työntekijöiden ja heidän töidensä seuraamisesta sekä motivoimisesta.

Työvälineisiin tai ongelma- ja yllätystilanteiden hallintaan liittyviä kommentteja ei esiintynyt.

6.6.2 Esimiehet ja yhteistyö

Teknisten palvelujen esimiehiltä toivottiin parempaa tavoitettavuutta, kuten vastaamista sähköposteihin, toiveiden parempaa huomioimista, kuuntelemista sekä niiden vakavasti ottamista. Esimiesten asenteissa toivottiin muutosta positiiviseen suhtautumiseen asiakkaitaan kohtaan. Esimiesten ja alaisten välinen vuoropuhelu koettiin riittämättömäksi. Mutta niin koettiin myös esimiesten välinen kommunikointikin. Varsinkin toimintayksiköiden esimiesten palautteissa esimiesten välinen kommunikointi ja tavoitettavuus koettiin riittämättömäksi. Luokitelluissa vastauksissa huonoimman arvosanan saivat reklamaation käsitteleminen ja tiedottaminen vika- ja häiriötilanteissa. Vastausten pohjalta tiedon kulkeminen oli puutteellista niin horisontaalisesti, kuin vertikaalisestikin. Tiedottamisen koettiin olevan puutteellista mm. korjaustoimenpiteiden suorittamisesta, niiden ajankohdasta, seurannasta ja ohjeistuksesta.

Yhteistyöhön olennaisesti liittyvänä parannusehdotuksena esitettiin esimiesten sekä esimiesten ja työntekijöiden välistä palaverikäytäntöä.

Palvelujen suunnitelmallisuuteen liittyvänä palautteena voitaneen pitää kommenttia korjausaikataulun ja tiedottamisen tärkeydestä epätietoisuuden vähentäjänä. Kehittämissuhteena esitettiin korjaustarpeiden kartoittamista ja aikatauluttamista yhteistyössä esimiesten ja toiminnasta vastaavien kanssa.

7 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää minkä tasoiseksi Suomussalmen kunnan teknisen osaston laitosmiespalvelut kiinteistöjen kunnossapidosta koettiin tutkimushetkellä ja löytää niihin mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Kyseessä oli siten kertatutkimus asiakastyytyväisyyden tilasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa kohde-ryhmien kokemuksista laitosmiespalvelujen eri osa-alueista ja saada vastaajat kertomaan avoimissa kysymyksissä, mitkä tekijät aiheuttavat asiakastyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä.

Toimeksiantajan toivomuksesta tulosten tulkinnassa käytettiin keskiarvoa. Vertailun vuoksi tulkinnassa käytettiin myös keskilukua mediaani, joka ei suuresti poikennut keskiarvosta. Se kertoo otoksen tulosten pienestä hajonnasta, eli tuloksissa ei esiintynyt merkittävästi poikkeavia mielipiteitä, jotka olisivat vaikuttaneet keskiarvoon. Mediaanin käytön perusteluna oli oletus yksittäisten poikkeavien havaintojen suuremmasta määrästä.

Työn teoreettinen lähtökohta oli asiakastyytyväisyyteen vaikuttavissa tekijöissä, joka ohjasi tutkimuksen etenemistä, kyselylomakkeen laadintaa sekä tulosten tulkintaa. Koska teoria osoittaa tyytyväisyyteen vaikuttavien laatutekijöiden ja kokemusten välisen riippuvuuden, tulosten tulkinnassa ei nähty tarpeelliseksi testata muuttujien välisiä riippuvuuksia otoksessa. Yhtenä tavoitteena sen sijaan oli testata otoksen tuloksia populaatioon, mutta varsin pian huomattavaa oli, ettei havaintoja ollut riittävästi ja testin edellytykset eivät täyttyneet.

Kyselylomakkeen laatimisen ja vielä tulosten alkukäsittelyn yhteydessä mietitytti ajatus, että peruskoulujen vastaukset olisi ehkä pitänyt luokitella taajamiin ja syrjäkyliin. Tämä oli lopulta tutkimuksen kannalta merkityksetöntä, sillä tuolloin havainnot olisivat vain hajonneet entistä laajemmin, niistä saadun tiedon tulkitseminen olisi vaikeutunut ja vastaajien anonymiteetin suoja olisi pienentynyt. Tulosten tulkinnassa toimintayksiköiden vastaajien tyytyväisyys tulee kuitenkin esitettyä ja tilaajalla on tulosten pohjalta mahdollisuus arvioida tietojen hyödynnettävyyttä toiminnassaan.

Avoimissa kysymyksissä ei selkeästi noussut esille asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia konkreettisia tekijöitä tai kokemuksia, joita kysymyksillä tavoiteltiin. Osa palautteista oli yllättäviä, sillä jotkut vastaajat, jotka luokitelluissa kysymyksissä vastasivat pääsääntöisesti olevansa tyytyväisiä tai ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä, saattoivat antaa vastauksissa kovahkoakin kritiikkiä kokemistaan puutteista. Avoimet palautteet koostettiin aihepiireihin niiden analysoinnin helpottamiseksi.

Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että Suomussalmen kunnan teknisen osaston tuottamien laitospalvelujen tasoa voidaan pitää yleisesti tarkasteltuna hyvänä ja joiltakin osin jopa erittäin hyvänä. Positiivista on myös se, että kehittämistä vaativat toimenpiteet tulivat hyvin esille.

Ylivoimaisesti eniten tyytyväisyyttä vastaajien keskuudessa aiheuttivat henkilöstön tavoitettavuus sekä työmenetelmät ja työn jälki. Tyytyväisyys oli varsin korkea myös alueiden talvikunnossapidosta, oman työyksikön rakennuksen kunnosta, palvelujen saatavuudesta sovittuna aikana sekä yhteistyön sujumisesta. Oman työyksikön rakennuksen kunto jakoi mielipiteitä kaikkein eniten. Eniten tyytymättömyyttä vastaajien keskuudessa aiheutti korjaustarpeiden ennakoiminen. Suhteellisen merkittävänä pidettävää tyytymättömyyttä aiheuttivat myös tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta, reagoinnin nopeus sekä reklamaatioiden käsitteleminen ja niiden välittyminen eteenpäin. Toisaalta vastaajista 56 % koki kuitenkin olevansa tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä antamiensa palautteiden huomioimiseen toiminnassa. Vastaajista suurin osa (yli 50 %) olivat tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä palvelujen joustavuuteen, lupauksiin vastaamiseen, laitosten työaikaan, ongelma- ja yllätystilanteiden hallintaan, palveluhalukkuuteen, asiakastuntemukseen, työvälineisiin, palvelujen vastaavuuteen esitettyyn toimenpiteeseen sekä ulkoalueiden kuntoon.

Vaikka luvut antavatkin varsin positiivista palautetta ja kuvan asiakastyytyväisyyden ja toiminnan tilasta, asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen kannalta tulisi lisäksi pohtia myös niitä osioita, joissa vastaajat valitsivat vaihtoehdon ”en tyytyväinen enkä tyytymätön”. Tällöin esimerkiksi sellaisia tuloksia, joissa 51 % vastaajista on tyytyväisiä lupauksiin vastaamiseen tai 56 % on tyytyväisiä palautteiden huomioimiseen, ei voida mitenkään pitää hyvänä. Yhtenä ratkaisuna tähän on tilapalvelujen tavoitesuun-

nitelmassakin esitetty kiinteistöjen kunnossapidon asiakaslähtöisen palaute- ja toimenpidejärjestelmän luominen. Palautejärjestelmän toteuttamisessa tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää ainakin sillä tavoin, että asiakastyytyväisyyttä mitattaisiin säännöllisesti ja saatuja tuloksia voitaisiin vertailla aikaisempiin tuloksiin. Myös niiden työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä, jotka työskentelevät asiakkaiden parissa päivittäin tulisi käyttää apuna toiminnan kehittämisessä. Palautejärjestelmän käyttöönottoaminen mahdollistaisi asiakkaiden palautteiden läpikäymisen ja tiedon välittömän kulkemisen työntekijöiden, esimiesten sekä asiakkaiden välillä.

Tutkimustulosten pohjalta toiminnassa ehdottomasti kehitettäviä osa-alueita ovat asiakkaiden tyytyväisyyden lisääminen esimiesten tavoitettavuuteen, reklamaatioiden käsittelemiseen sekä tiedottamiseen. Koska teknisten palvelujen toimintakenttä on varsin laaja-alainen ja vaatii monipuolista asiantuntijuutta sekä resursseja, on ymmärrettävää, ettei toiminnan organisoiminen ja kehittäminen ole helppo tehtävä. Tyytyväisyyden parantaminen näyttäisi kuitenkin olevan mahdollista vähäisillä tai kohtuullisilla panostuksilla, kuten laitosmiesten toimenkuvien selkeyttämisellä, tiedottamisen lisäämisellä ja esimiesten osallistumisella.

Toiminnan suunnittelussa saatujen tulosten ja avointen kysymysten vastausten pohjalta kehittämistä vaativia ja valvottavia toimenpiteitä ovat korjaustarpeiden ennakoiminen, korjaussuorituksen tiedonsaanti sekä laitosmiesten työajat. Toimintayksiköiden esimiehet olivat tyytymättömiä (57 %) tilapalvelujen esimiesten tavoitettavuuteen, reklamaatioiden käsittelemiseen sekä reagoinnin nopeuteen. Tällöin esimerkiksi parantamalla tilapalvelujen esimiesten saatavuutta ja toimintayksiköiden esimiesten kanssa tehtävän yhteistyön avulla voitaisiin mahdollisesti korjata näitä toiminnan ennakointiin, tiedonsaantiin sekä työn suorittamisen nopeuteen ja ajanhallintaan liittyviä puutteita. Palautteissa esimiesten välistä kanssakäymistä sekä yhteisiä ja säännöllisiä kuntokartoituksia toivottiin enemmän. Korjaustoimenpiteiden kuntokartoitus, aikataulutettu ohjelma ja sen noudattaminen vaikuttaisi nostavan asiakastyytyväisyyttä.

Tiedonkulku koettiin osittain puutteelliseksi. Teknisten palvelujen esimiehillä epäilemättä on erittäin hyvä käsitys yksiköidensä toiminnan tilasta sekä kokonaisuudesta ja esimiesten sekä alaisten välinen tiedonkulku on päivittäistä. Asiakaspalautteet kertovat

kuitenkin, että tiedonsaanti voi olla paikoin hyvinkin puutteellista. Asiakaspalautteissa esiin nousi epätietoisuus vahtimestareiden ja laitosmiesten toimenkuvista. Suomussalmen kunnan teknisen johtajan ja isännöitsijän mukaan laitosmiesten ja vahtimestareiden toimenkuvia ei ole haluttu määritellä liian tarkasti yksittäisten tehtävien osalta toiminnan joustavuuden vuoksi. Tämä onkin järkevää prosessien joustavuuden kannalta. Tällöin kuitenkin työntekijän omaan harkintaan, palvelu- ja työhalukkuuteen kuitenkin jää suorittaako hän tehtävän vai ei, tai pyytääkö hän jonkun toisen henkilön paikalle hoitamaan asian.

Asiakas ei välttämättä saa sisäisestä prosessista mitään tietoa ja asiakas turhautuu, kun asiaa ei hoideta. Asiakkaalle näkyvä osuus on tällöin pelkkä hiljaisuus. Ratkaisuna voi olla edellä esitetty toimenkuvien päivittäminen ja niiden toimittaminen asiakkaiden tietoon, palaute- ja toimenpidejärjestelmän tai ehkä jopa kuntaorganisaatiossa harvemmin käytetyn asiakastyytyväisyyteen perustuva kannustus- tai motivointijärjestelmän käyttöönotto.

Laitosmiespalveluihin tyytyväisimpiä olivat Suomussalmen kunnan palveluksessa olevat kylpylän työntekijät. Kylpylän henkilökunnan korkea tyytyväisyys tilojen kuntoon selittynee osittain sillä, että kylpylässä suoritetaan vuosittain vuosihuolto, jonka aikana se on suljettu ja kylpylällä on omat laitosmiehet. Viime vuonna kylpylän peruskorjauksen budjetti oli 1,7 miljoonaa euroa. Suomussalmen kunta aloittaa tänä syksynä myös kokonaan uuden palvelukodin rakentamisen terveystalouden välittömään yhteyteen. Näillä tekijöillä voi siten olla vaikutusta kyseisten toimintayksiköiden vastaajien kokemaan tyytyväisyyteen, mutta ne eivät avointen kysymysten vastauksissa tulleet esille. Kunta saneeraa ja kunnostaa vuosittain sen hallinnassa olevia rakennuksia myös erilaisten projektien kautta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Blåfield, H. 1996. Laatu palveluihin prosessijohtamisella. Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Grönroos, C. 2001 a. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2001 b. Service Management and Marketing. A customer relationship management approach. England: John Wiley Sons ltd.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. 15., uud.p. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Luoma, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen ja innovatiivisuus muuttuvassa kuntaympäristössä. Julkaisussa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 62-77.

Lainema, M., Lahdenpää, M & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3., muuttamaton painos. Helsinki: Edita.

Majoinen, K. 2014. Kuntajohtaja ulko- ja sisäpolitiikan ristivedossa - kuntalaisnäkökulma henkilöstöjohtamiseen. Julkaisussa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 47-56.

Myllymäki, J. 2003. Kuntien henkilöstö ja palvelutuotanto. Julkaisussa Lundström, I. (toim.) Parasta palvelua: selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Helsinki: Suomen kuntaliitto.24–26.

Mäki, T. 2014. Asiakkaan kuuntelemisen ja kohtaamisen taito. Julkaisussa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykkettä palveluihin. Helsinki: Edita, 120-121.

Opetushallitus. 2010. Edu.fi – opettajan verkkopalvelu. Tilastollisia menetelmiä. Sanasto. Saatavilla: <http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/tilastomatikka/sanasto.html>, http://edu.fi/verkko_oppimateriaalit/tilastollisia_menetelmia. (Viitattu 5.6.2014)

Piekkola, L. 2003. Omasta tuotannosta vaihtoehtojen maailmaan. Julkaisussa Lundström, I. (toim.) Parasta palvelua: selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Helsinki: Suomen kuntaliitto.18–23.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki: Yliopistopaino.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sundquist, S. 2003. Mitä kunnan tulee huomioida, jos ostaa palvelut ostopalveluina? Julkaisussa Lundström, I. (toim.) Parasta palvelua: selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Helsinki: Suomen kuntaliitto.30–33.

Suomussalmen kunta. 2014. Talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma v. 2015–2016. Saatavilla:

http://www.suomussalmi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/suomussalmi/embeds/suomussalmiwwwstructure/18646_Talousarvio_2014_ja_taloussuunnitelma_v._2015-2016_kunnanvaltuusto_hyvaksynyt_10.12.2013.pdf. (Viitattu 12.3.2014)

Taipale, P. 2003 Tekniset palvelut ja yksityinen sektori - kilpailua ja kumppanuutta. Julkaisussa Lundström, I. (toim.) Parasta palvelua: selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Helsinki: Suomen kuntaliitto.85–91.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Valanta, J. 2003. Johdanto. Julkaisussa Lundström, I. (toim.) Parasta palvelua: selvitys kuntapalvelujen järjestämisen vaihtoehtoista. Helsinki: Suomen kuntaliitto.5–9.

Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kuntien henkilöstöjohtamisen tuulinen tulevaisuus. Julkaisussa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 27–39.

Virtanen, P., Stenvall, J. & Laitinen, I. 2014. Strateginen henkilöstöjohtaminen älykkäessä julkisessa organisaatiossa. Julkaisussa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.). Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen: uudistumisen sykettä palveluihin. Helsinki: Edita, 78–93.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2013. KvantiMOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/index.html>. (Viitattu 6.4.2014)

LIITTEET

Saatekirje

SUOMUSSALMEN KUNTA
Tekniset palvelut

KIINTEISTÖHUOLLON LAITOSMIESPALVELUJEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Toivottavasti sinulla on hetki aikaa osallistua teknisten palvelujen toiminnan kehittämiseen ja voit antaa arvokkaan mielipiteesi tilapalvelujen toiminnasta.

Kiinteistöjen huolto kuuluu osana Suomussalmen kunnan tilapalvelujen tulosityksikön toimintaan. Tilapalvelujen yllä- ja kunnossapidon yhtenä tavoitteena on toiminnan seuraaminen ja kehittäminen vastaamaan yhä paremmin tilojen käyttäjäasiakkaiden tarpeita ja odotuksia.

Tekniset palvelut haluaa selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyttä sekä kehittämistoimenpiteitä kiinteistöhuollon laitosmiespalveluihin, joten mielipiteesi on erittäin tärkeä.

Tämä tutkimus on samalla osa tradenomitutkintoon sisältyvää opinnäytetyötäni, joten toivon, että arvioisit jokaisen osa-alueen.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti!

Pyydämme vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian. Kysely sulkeutuu 16.5.2014.

Kiitos etukäteen!

Vuokko Juntunen
vuokko.juntunen@suomussalmi.fi
KIL12|VuokkoJ@kamk.fi
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Linkki kyselyyn:



ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

KYSELY KIINTEISTÖHUOLLON LAITOSMIESPALVELUISTA – KIINTEISTÖJEN KUNNOSSAPITO

Kysely kohdistuu kiinteistöhuollon laitosmiespalveluihin, ei käyttäjäpalveluihin, joten älä arvioi esimerkiksi vahtimestareiden toimintaa.

Minkälaisia kokemuksia sinulla on Suomussalmen kunnan kiinteistöhuollon laitosmiespalvelujen toiminnasta? Vastaa valitsemalla mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varattuun tilaan.

TAUSTATIEDOT

1. Sukupuoli

<input type="radio"/> Mies	<input type="radio"/> Nainen
----------------------------	------------------------------
2. Ikä vuosina
(valitse ikäryhmä alavetovalikosta)

<input type="radio"/> alle 20	<input type="radio"/> 50 - 50
<input type="radio"/> 20 - 29	<input type="radio"/> 60 - 69
<input type="radio"/> 30 - 39	<input type="radio"/> 70 +
<input type="radio"/> 40 - 40	
3. Työyksikkö

<input type="radio"/> Päiväkoti/esikoulu	<input type="radio"/> Kylpylä	<input type="radio"/> Terveyskeskus / työterveyshuolto
<input type="radio"/> Peruskoulu	<input type="radio"/> Nuorisotalo	<input type="radio"/> Hammaslääkäri
<input type="radio"/> Ammattioppilaitos	<input type="radio"/> Perhekeskus	<input type="radio"/> Eläinlääkäri
<input type="radio"/> Lukio	<input type="radio"/> Hoitokoti	<input type="radio"/> Jokin muu, mikä _____
<input type="radio"/> Kirjasto	<input type="radio"/> Vammaispalvelukeskus	
4. Asema yksikössä

<input type="radio"/> Esimies	<input type="radio"/> Toimihenkilö
<input type="radio"/> Toiminnasta vastaava	<input type="radio"/> Jokin muu, mikä _____
5. Työnantaja

<input type="radio"/> Suomussalmen kunta	<input type="radio"/> Kuntayhtymä
<input type="radio"/> Kajaanin kaupunki	<input type="radio"/> Jokin muu, mikä _____
6. Työkokemus kuntien, kuntayhtymien tai kaupunkien palveluksessa yhteensä (aika vuosina)

<input type="radio"/> alle 3 vuotta	<input type="radio"/> 16 - 20 vuotta
<input type="radio"/> 3 - 5 vuotta	<input type="radio"/> 21 - 25 vuotta
<input type="radio"/> 6 - 10 vuotta	<input type="radio"/> 26 - 30 vuotta
<input type="radio"/> 11 - 15 vuotta	<input type="radio"/> yli 31 vuotta

Arvioi tyytyväisyyttäsi / tyytymättömyyttäsi kiinteistöhuollon palveluihin?
Valitse vain yksi vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa kokemuksiasi.

7. PALVELUJEN SAATAVUUS JA VARMUUS	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	En tyytyväinen eikä tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Henkilöstön tavoitettavuus	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Esimiesten tavoitettavuus	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Reagoinnin nopeus	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Joustavuus	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Työaika	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Lupauksiin vastaaminen	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
8. PROJEKTIHALLINTA JA PALVELUN TASO	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	En tyytyväinen eikä tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Palvelun saatavuus sovittuna aikana (täsmällisyys)	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Palvelun suunnitelmallisuus (ajanhallinta)	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Palvelujen vastaavuus esitettyyn toiveeseen /toimenpiteeseen	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Työmenetelmät ja työn jälki	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Työvälineet	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Työn suorittamisen nopeus	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Asiakastuntemus	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Palveluhalukkuus	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Ongelma- ja yllätystilanteiden hallinta	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Yhteistyön sujuminen	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Reklamaation käsitteleminen ja välittyminen eteenpäin	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Antamiesi palautteiden huomiointi toiminnassa	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteista	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

9. FYSISSET PUITTEET	Erittäin tyytyväinen	Tyytyväinen	En tyytyväinen eikä tyytymätön	Tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Oman työyksikön rakennuksen kunto	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Korjaustarpeiden ennakoiminen	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Ulkoalueiden kunto	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1
Alueiden talvikunnossapito	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1

10. Anna vapaamuotoista palautetta, mitä kehitettävää toiminnassa mielestäsi on ja miten toimintaa kehittäisit?

11. Voit vielä lopuksi kertoa omista kokemuksistasi, minkälaisia ongelmia olet havainnut tai mikä asiat toimivat hyvin?

Kiitos vastaamisesta!

Ensimmäinen ja toinen muistutus

Hei,

Kiinteistöhuollon laitospalvelujen asiakastyytyväisyyskyselyn vastausaika on jatkettu toukokuun loppuun saakka, koska tähän mennessä saatujen vastausten perusteella kunnossapidon toiminnan kokonaisvaltainen arvioiminen ja kehittämistoimenpiteiden kartoittaminen ei ole mahdollista.

Mielipiteesi on siten erittäin tärkeä ja toivomme sinun käyttävän mahdollisuuden vaikuttaa palvelujen kehittämistyöhön vastaamalla kyselyyn. Osallistumalla vaikutat myös opinnäytetyön etenemiseen.

Vastaamiseen menee aikaa vain muutama minuutti.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettömänä ja ehdottoman luottamuksellisesti.

Kiitos panostuksestasi.

Vuokko Juntunen
vuokko.juntunen@suomussalmi.fi
KIL12IVuokkoJ@kamk.fi
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Linkki kyselyyn:

Hei,

Vastausaika kiinteistöhuollon laitospalvelujen asiakastyytyväisyyskyselyyn päättyy lauantaina 31.5. Vastaathan kyselyyn, sillä vastauksia on edelleen tullut vähän.

Kiitos osallistumisestasi.
Vuokko Juntunen
vuokko.juntunen@suomussalmi.fi
KIL12IVuokkoJ@kamk.fi
Kajaanin ammattikorkeakoulu

Linkki kyselyyn:

Kiinteistöhuollon laitospalvelujen asiakastyytyväisyyskysely

Suomussalmen kunta

Tutkimuksen frekvenssijakaumat

Taustamuuttujat

Sukupuoli	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mies	9	22,5	22,5	22,5
Valid Nainen	31	77,5	77,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Ikä vuosina	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-29	2	5,0	5,0	5,0
30-39	4	10,0	10,0	15,0
Valid 40-49	14	35,0	35,0	50,0
50-59	16	40,0	40,0	90,0
60-69	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Työyksikkö	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Päiväkoti/esikoulu	1	2,5	2,5	2,5
Peruskoulu	15	37,5	37,5	40,0
Lukio	4	10,0	10,0	50,0
Kirjasto	2	5,0	5,0	55,0
Kylpylä	5	12,5	12,5	67,5
Perhekeskus	2	5,0	5,0	72,5
Hoitokoti	2	5,0	5,0	77,5
Vammaispalvelukeskus	1	2,5	2,5	80,0
Terveyskeskus/työterveyshuolto	4	10,0	10,0	90,0
Hammaslääkäri	2	5,0	5,0	95,0
Eläinlääkäri	1	2,5	2,5	97,5
Jokin muu	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Asema yksikössä		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Esimies	7	17,5	17,5	17,5
	Toiminnasta vastaava	3	7,5	7,5	25,0
	Toimihenkilö	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Työnantaja		Fre- quency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Suomussalmen kunta	27	67,5	67,5	67,5
	Kuntayhtymä	12	30,0	30,0	97,5
	Kajaanin kaupunki	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Työkokemus kuntien, kuntayhtymien tai kaupunkien palveluksessa yhteensä (aika vuosina)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	alle 3 vuotta	2	5,0	5,0	5,0
	3-5 vuotta	1	2,5	2,5	7,5
	6-10 vuotta	2	5,0	5,0	12,5
	11-15 vuotta	7	17,5	17,5	30,0
	16-20 vuotta	7	17,5	17,5	47,5
	21-25 vuotta	7	17,5	17,5	65,0
	26-30 vuotta	7	17,5	17,5	82,5
	yli 31 vuotta	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Palvelujen saatavuus ja varmuus

Statistics		Henkiöstön tavoitetta- vuus	Esimiesten tavoitettavuus	Reagoinnin nopeus	Palvelujen joustavuus	Laitosmiesten työaika	Lupauksiin vastaaminen
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,98	3,25	3,28	3,50	3,40	3,38
Median		4,00	3,00	3,00	4,00	3,50	3,50

Henkilöstön tavoitettavuus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	8	20,0	20,0	22,5
Valid	Tyytyväinen	22	55,0	55,0	77,5
	Erittäin tyytyväinen	9	22,5	22,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Esimiesten tavoitettavuus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	17,5
Valid	En tyytyväinen enkä tyytymätön	15	37,5	37,5	55,0
	Tyytyväinen	18	45,0	45,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Reagoinnin nopeus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Erittäin tyytymätön	2	5,0	5,0	5,0
	Tyytymätön	9	22,5	22,5	27,5
Valid	En tyytyväinen enkä tyytymätön	10	25,0	25,0	52,5
	Tyytyväinen	14	35,0	35,0	87,5
	Erittäin tyytyväinen	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Palvelujen joustavuus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	15,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	12	30,0	30,0	45,0
Valid	Tyytyväinen	18	45,0	45,0	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Laitosmiesten työaika		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	17,5
Valid	En tyytyväinen enkä tyytymätön	13	32,5	32,5	50,0
	Tyytyväinen	16	40,0	40,0	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Lupauksiin vastaaminen		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	17,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	13	32,5	32,5	50,0
	Tyytyväinen	17	42,5	42,5	92,5
	Erittäin tyytyväinen	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Projektihallinta ja palvelun taso

Palvelun saatavuus sovittuna aikana (täsmällisyys)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tyytymätön	4	10,0	10,0	10,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	12	30,0	30,0	40,0
	Tyytyväinen	20	50,0	50,0	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Palvelun suunnitelmallisuus (ajanhallinta)		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	2	5,0	5,0	5,0
	Tyytymätön	3	7,5	7,5	12,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	16	40,0	40,0	52,5
	Tyytyväinen	16	40,0	40,0	92,5
	Erittäin tyytyväinen	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Palvelun vastaavuus esitettyyn toiveeseen/toimenpiteeseen		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	2	5,0	5,0	5,0
	Tyytymätön	2	5,0	5,0	10,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	14	35,0	35,0	45,0
	Tyytyväinen	18	45,0	45,0	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Työmenetelmät ja työn jälki		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	2	5,0	5,0	7,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	6	15,0	15,0	22,5
	Tyytyväinen	25	62,5	62,5	85,0
	Erittäin tyytyväinen	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Työvälineet		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tyytymätön	2	5,0	5,0	5,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	15	37,5	37,5	42,5
	Tyytyväinen	20	50,0	50,0	92,5
	Erittäin tyytyväinen	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Työn suorittamisen nopeus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	2	5,0	5,0	5,0
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	20,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	13	32,5	32,5	52,5
	Tyytyväinen	13	32,5	32,5	85,0
	Erittäin tyytyväinen	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Asiakastuntemus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	3	7,5	7,5	10,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	15	37,5	37,5	47,5
	Tyytyväinen	17	42,5	42,5	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Palveluhalukkuus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	17,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	12	30,0	30,0	47,5
	Tyytyväinen	16	40,0	40,0	87,5
	Erittäin tyytyväinen	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ongelma- ja yllätystilanteiden hallinta		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	1	2,5	2,5	5,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	17	42,5	42,5	47,5
	Tyytyväinen	17	42,5	42,5	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Yhteistyön sujuminen		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	5	12,5	12,5	15,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	10	25,0	25,0	40,0
	Tyytyväinen	18	45,0	45,0	85,0
	Erittäin tyytyväinen	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	2	5,0	5,0	5,0
	Tyytymätön	9	22,5	22,5	27,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	11	27,5	27,5	55,0
	Tyytyväinen	14	35,0	35,0	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Reklamaation käsitteleminen ja välittyminen eteenpäin		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	3	7,5	7,5	7,5
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	22,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	19	47,5	47,5	70,0
	Tyytyväinen	9	22,5	22,5	92,5
	Erittäin tyytyväinen	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Antamiesi palautteiden huomioiminen toiminnassa		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	2	5,0	5,0	5,0
	Tyytymätön	2	5,0	5,0	10,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	14	35,0	35,0	45,0
	Tyytyväinen	19	47,5	47,5	92,5
	Erittäin tyytyväinen	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteissa		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	6	15,0	15,0	17,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	15	37,5	37,5	55,0
	Tyytyväinen	15	37,5	37,5	92,5
	Erittäin tyytyväinen	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fyysiset puitteet

Oman työyksikön rakennuksen kunto		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	12	30,0	30,0	32,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	3	7,5	7,5	40,0
	Tyytyväinen	16	40,0	40,0	80,0
	Erittäin tyytyväinen	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Korjaustarpeiden ennakoiminen		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	3	7,5	7,5	7,5
	Tyytymätön	11	27,5	27,5	35,0
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	8	20,0	20,0	55,0
	Tyytyväinen	14	35,0	35,0	90,0
	Erittäin tyytyväinen	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ulkoalueiden kunto		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	8	20,0	20,0	22,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	8	20,0	20,0	42,5
	Tyytyväinen	16	40,0	40,0	82,5
	Erittäin tyytyväinen	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Alueiden talvikunnossapito		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin tyytymätön	1	2,5	2,5	2,5
	Tyytymätön	2	5,0	5,0	7,5
	En tyytyväinen enkä tyytymätön	9	22,5	22,5	30,0
	Tyytyväinen	21	52,5	52,5	82,5
	Erittäin tyytyväinen	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Ristiintaulukot, sukupuoli

Ikä vuosina * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
20-29	Count	0	2	2
	% within Sukupuoli	0,0%	6,5%	5,0%
30-39	Count	1	3	4
	% within Sukupuoli	11,1%	9,7%	10,0%
40-49	Count	2	12	14
	% within Sukupuoli	22,2%	38,7%	35,0%
50-59	Count	4	12	16
	% within Sukupuoli	44,4%	38,7%	40,0%
60-69	Count	2	2	4
	% within Sukupuoli	22,2%	6,5%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Asema yksikössä * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Esimies	Count	1	6	7
	% within Sukupuoli	11,1%	19,4%	17,5%
Toiminnasta vastaava	Count	2	1	3
	% within Sukupuoli	22,2%	3,2%	7,5%
Toimihenkilö	Count	6	24	30
	% within Sukupuoli	66,7%	77,4%	75,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Henkiöstön tavoitettavuus * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Tyytymätön	Count	0	1	1
	% within Sukupuoli	0,0%	3,2%	2,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	5	8
	% within Sukupuoli	33,3%	16,1%	20,0%
Tyytyväinen	Count	6	16	22
	% within Sukupuoli	66,7%	51,6%	55,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	9	9
	% within Sukupuoli	0,0%	29,0%	22,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Esimiesten tavoitettavuus * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	0	1	1
	% within Sukupuoli	0,0%	3,2%	2,5%
Tyytymätön	Count	2	4	6
	% within Sukupuoli	22,2%	12,9%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	12	15
	% within Sukupuoli	33,3%	38,7%	37,5%
Tyytyväinen	Count	4	14	18
	% within Sukupuoli	44,4%	45,2%	45,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Reagoinnin nopeus * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	1	2
	% within Sukupuoli	11,1%	3,2%	5,0%
Tyytymätön	Count	3	6	9
	% within Sukupuoli	33,3%	19,4%	22,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	4	6	10
	% within Sukupuoli	44,4%	19,4%	25,0%
Tyytyväinen	Count	1	13	14
	% within Sukupuoli	11,1%	41,9%	35,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	5	5
	% within Sukupuoli	0,0%	16,1%	12,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelujen joustavuus * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Tyytymätön	Count	4	2	6
	% within Sukupuoli	44,4%	6,5%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	9	12
	% within Sukupuoli	33,3%	29,0%	30,0%
Tyytyväinen	Count	2	16	18
	% within Sukupuoli	22,2%	51,6%	45,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Laitosmiesten työaika * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	0	1	1
	% within Sukupuoli	0,0%	3,2%	2,5%
Tyytymätön	Count	2	4	6
	% within Sukupuoli	22,2%	12,9%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	8	13
	% within Sukupuoli	55,6%	25,8%	32,5%
Tyytyväinen	Count	2	14	16
	% within Sukupuoli	22,2%	45,2%	40,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Lupauksiin vastaaminen * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
	% within Sukupuoli	11,1%	0,0%	2,5%
Tyytymätön	Count	1	5	6
	% within Sukupuoli	11,1%	16,1%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	8	13
	% within Sukupuoli	55,6%	25,8%	32,5%
Tyytyväinen	Count	2	15	17
	% within Sukupuoli	22,2%	48,4%	42,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	3	3
	% within Sukupuoli	0,0%	9,7%	7,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelun saatavuus sovittuna aikana (täsmällisyys) * Sukupuoli Cross-tabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Tyytymätön	Count	2	2	4
	% within Sukupuoli	22,2%	6,5%	10,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	7	12
	% within Sukupuoli	55,6%	22,6%	30,0%
Tyytyväinen	Count	2	18	20
	% within Sukupuoli	22,2%	58,1%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelun suunnitelmällisuus (ajanhallinta) * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	1	2
	% within Sukupuoli	11,1%	3,2%	5,0%
Tyytymätön	Count	1	2	3
	% within Sukupuoli	11,1%	6,5%	7,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	6	10	16
	% within Sukupuoli	66,7%	32,3%	40,0%
Tyytyväinen	Count	1	15	16
	% within Sukupuoli	11,1%	48,4%	40,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	3	3
	% within Sukupuoli	0,0%	9,7%	7,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelun vastaavuus esitettyyn toiveeseen/toimenpiteeseen * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	1	2
	% within Sukupuoli	11,1%	3,2%	5,0%
Tyytymätön	Count	1	1	2
	% within Sukupuoli	11,1%	3,2%	5,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	9	14
	% within Sukupuoli	55,6%	29,0%	35,0%
Tyytyväinen	Count	2	16	18
	% within Sukupuoli	22,2%	51,6%	45,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Työmenetelmät ja työn jälki * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
	% within Sukupuoli	11,1%	0,0%	2,5%
Tyytymätön	Count	1	1	2
	% within Sukupuoli	11,1%	3,2%	5,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	3	6
	% within Sukupuoli	33,3%	9,7%	15,0%
Tyytyväinen	Count	4	21	25
	% within Sukupuoli	44,4%	67,7%	62,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	6	6
	% within Sukupuoli	0,0%	19,4%	15,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Työvälineet * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Tyytymätön	Count	0	2	2
	% within Sukupuoli	0,0%	6,5%	5,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	10	15
	% within Sukupuoli	55,6%	32,3%	37,5%
Tyytyväinen	Count	4	16	20
	% within Sukupuoli	44,4%	51,6%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	3	3
	% within Sukupuoli	0,0%	9,7%	7,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Työn suorittamisen nopeus * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	2	0	2
	% within Sukupuoli	22,2%	0,0%	5,0%
Tyytymätön	Count	2	4	6
	% within Sukupuoli	22,2%	12,9%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	4	9	13
	% within Sukupuoli	44,4%	29,0%	32,5%
Tyytyväinen	Count	0	13	13
	% within Sukupuoli	0,0%	41,9%	32,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	1	5	6
	% within Sukupuoli	11,1%	16,1%	15,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Asiakastuntemus * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
	% within Sukupuoli	11,1%	0,0%	2,5%
Tyytymätön	Count	0	3	3
	% within Sukupuoli	0,0%	9,7%	7,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	6	9	15
	% within Sukupuoli	66,7%	29,0%	37,5%
Tyytyväinen	Count	2	15	17
	% within Sukupuoli	22,2%	48,4%	42,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Palveluhalukkuus * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
	% within Sukupuoli	11,1%	0,0%	2,5%
Tyytymätön	Count	3	3	6
	% within Sukupuoli	33,3%	9,7%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	4	8	12
	% within Sukupuoli	44,4%	25,8%	30,0%
Tyytyväinen	Count	0	16	16
	% within Sukupuoli	0,0%	51,6%	40,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	1	4	5
	% within Sukupuoli	11,1%	12,9%	12,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Ongelma- ja yllätystilanteiden hallinta * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
	% within Sukupuoli	11,1%	0,0%	2,5%
Tyytymätön	Count	0	1	1
	% within Sukupuoli	0,0%	3,2%	2,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	7	10	17
	% within Sukupuoli	77,8%	32,3%	42,5%
Tyytyväinen	Count	1	16	17
	% within Sukupuoli	11,1%	51,6%	42,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Yhteistyön sujuminen * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
	% within Sukupuoli	11,1%	0,0%	2,5%
Tyytymätön	Count	3	2	5
	% within Sukupuoli	33,3%	6,5%	12,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	7	10
	% within Sukupuoli	33,3%	22,6%	25,0%
Tyytyväinen	Count	1	17	18
	% within Sukupuoli	11,1%	54,8%	45,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	1	5	6
	% within Sukupuoli	11,1%	16,1%	15,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	1	2
	% within Sukupuoli	11,1%	3,2%	5,0%
Tyytymätön	Count	3	6	9
	% within Sukupuoli	33,3%	19,4%	22,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	8	11
	% within Sukupuoli	33,3%	25,8%	27,5%
Tyytyväinen	Count	2	12	14
	% within Sukupuoli	22,2%	38,7%	35,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Reklamaation käsitteleminen ja välittyminen eteenpäin * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	2	3
	% within Sukupuoli	11,1%	6,5%	7,5%
Tyytymätön	Count	0	6	6
	% within Sukupuoli	0,0%	19,4%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	8	11	19
	% within Sukupuoli	88,9%	35,5%	47,5%
Tyytyväinen	Count	0	9	9
	% within Sukupuoli	0,0%	29,0%	22,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	3	3
	% within Sukupuoli	0,0%	9,7%	7,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Antamiesi palautteiden huomioiminen toiminnassa * Sukupuoli Cross-tabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	1	2
	% within Sukupuoli	11,1%	3,2%	5,0%
Tyytymätön	Count	0	2	2
	% within Sukupuoli	0,0%	6,5%	5,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	6	8	14
	% within Sukupuoli	66,7%	25,8%	35,0%
Tyytyväinen	Count	2	17	19
	% within Sukupuoli	22,2%	54,8%	47,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	3	3
	% within Sukupuoli	0,0%	9,7%	7,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteissa * Sukupuoli Cross-tabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	0	1	1
	% within Sukupuoli	0,0%	3,2%	2,5%
Tyytymätön	Count	2	4	6
	% within Sukupuoli	22,2%	12,9%	15,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	10	15
	% within Sukupuoli	55,6%	32,3%	37,5%
Tyytyväinen	Count	2	13	15
	% within Sukupuoli	22,2%	41,9%	37,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	3	3
	% within Sukupuoli	0,0%	9,7%	7,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Oman työyksikön rakennuksen kunto * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	1
	% within Sukupuoli	11,1%	0,0%	2,5%
Tyytymätön	Count	3	9	12
	% within Sukupuoli	33,3%	29,0%	30,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	1	2	3
	% within Sukupuoli	11,1%	6,5%	7,5%
Tyytyväinen	Count	2	14	16
	% within Sukupuoli	22,2%	45,2%	40,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	2	6	8
	% within Sukupuoli	22,2%	19,4%	20,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Korjaustarpeiden ennakoiminen * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	1	2	3
	% within Sukupuoli	11,1%	6,5%	7,5%
Tyytymätön	Count	3	8	11
	% within Sukupuoli	33,3%	25,8%	27,5%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	2	6	8
	% within Sukupuoli	22,2%	19,4%	20,0%
Tyytyväinen	Count	3	11	14
	% within Sukupuoli	33,3%	35,5%	35,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	4	4
	% within Sukupuoli	0,0%	12,9%	10,0%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Ulkoalueiden kunto * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	0	1	1
	% within Sukupuoli	0,0%	3,2%	2,5%
Tyytymätön	Count	3	5	8
	% within Sukupuoli	33,3%	16,1%	20,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	3	8
	% within Sukupuoli	55,6%	9,7%	20,0%
Tyytyväinen	Count	1	15	16
	% within Sukupuoli	11,1%	48,4%	40,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	7	7
	% within Sukupuoli	0,0%	22,6%	17,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Alueiden talvikunnossapito * Sukupuoli Crosstabulation		Sukupuoli		Total
		Mies	Nainen	
Erittäin tyytymätön	Count	0	1	1
	% within Sukupuoli	0,0%	3,2%	2,5%
Tyytymätön	Count	0	2	2
	% within Sukupuoli	0,0%	6,5%	5,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	6	9
	% within Sukupuoli	33,3%	19,4%	22,5%
Tyytyväinen	Count	5	16	21
	% within Sukupuoli	55,6%	51,6%	52,5%
Erittäin tyytyväinen	Count	1	6	7
	% within Sukupuoli	11,1%	19,4%	17,5%
Total	Count	9	31	40
	% within Sukupuoli	100,0%	100,0%	100,0%

Ristiintaulukot, työyksikkö

Henkiöstön tavoitettavuus * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	7	0	0	0
	% within Työyksikkö	46,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	7	2	1	2
	% within Työyksikkö	46,7%	50,0%	20,0%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	2	4	2
	% within Työyksikkö	0,0%	50,0%	80,0%	50,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Esimiesten tavoitettavuus * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	3	1	0	1
	% within Työyksikkö	20,0%	25,0%	0,0%	25,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	6	1	1	3
	% within Työyksikkö	40,0%	25,0%	20,0%	75,0%
Tyytyväinen	Count	5	2	4	0
	% within Työyksikkö	33,3%	50,0%	80,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Reagoinnin nopeus * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	6	1	0	1
	% within Työyksikkö	40,0%	25,0%	0,0%	25,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	2	1	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	25,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	5	1	1	3
	% within Työyksikkö	33,3%	25,0%	20,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	4	0
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	80,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelujen joustavuus * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Tyytymätön	Count	6	0	0	0
	% within Työyksikkö	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	4	2	0	0
	% within Työyksikkö	26,7%	50,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	5	2	1	4
	% within Työyksikkö	33,3%	50,0%	20,0%	100,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	4	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	80,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Laitosmiesten työaika * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	5	0	0	0
	% within Työyksikkö	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	4	1	1	0
	% within Työyksikkö	26,7%	25,0%	20,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	5	3	1	4
	% within Työyksikkö	33,3%	75,0%	20,0%	100,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Lupauksiin vastaaminen * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	3	0	0	1
	% within Työyksikkö	20,0%	0,0%	0,0%	25,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	2	0	0
	% within Työyksikkö	33,3%	50,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	6	2	2	3
	% within Työyksikkö	40,0%	50,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelun saatavuus sovittuna aikana (täsmällisyys) * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Tyytymätön	Count	3	0	0	0
	% within Työyksikkö	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	1	0	1
	% within Työyksikkö	33,3%	25,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	7	2	2	3
	% within Työyksikkö	46,7%	50,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelun suunnitelmallisuus (ajanhallinta) * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	3	0	0	0
	% within Työyksikkö	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	1	0	3
	% within Työyksikkö	33,3%	25,0%	0,0%	75,0%
Tyytyväinen	Count	5	3	2	1
	% within Työyksikkö	33,3%	75,0%	40,0%	25,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Palvelun vastaavuus esitettyyn toiveeseen/toimenpiteeseen * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	2	0	1
	% within Työyksikkö	33,3%	50,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	7	1	2	3
	% within Työyksikkö	46,7%	25,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Työmenetelmät ja työn jälki * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	2	1	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	25,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	10	2	1	3
	% within Työyksikkö	66,7%	50,0%	20,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	4	1
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	80,0%	25,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Työvälineet * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	6	2	0	1
	% within Työyksikkö	40,0%	50,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	7	2	2	3
	% within Työyksikkö	46,7%	50,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Työn suorittamisen nopeus * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	1	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	25,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	2	0	0	1
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	25,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	6	1	0	1
	% within Työyksikkö	40,0%	25,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	6	1	1	2
	% within Työyksikkö	40,0%	25,0%	20,0%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	4	0
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	80,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Asiakastuntemus * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	7	3	0	0
	% within Työyksikkö	46,7%	75,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	6	1	1	4
	% within Työyksikkö	40,0%	25,0%	20,0%	100,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	4	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	80,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Palveluhalukkuus * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	4	1	0	0
	% within Työyksikkö	26,7%	25,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	0	0	2
	% within Työyksikkö	33,3%	0,0%	0,0%	50,0%
Tyytyväinen	Count	5	2	2	2
	% within Työyksikkö	33,3%	50,0%	40,0%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ongelma- ja yllätystilanteiden hallinta * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	8	2	0	0
	% within Työyksikkö	53,3%	50,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	5	2	2	3
	% within Työyksikkö	33,3%	50,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	1
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	25,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yhteistyön sujuminen * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	4	1	0	0
	% within Työyksikkö	26,7%	25,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	1	0	1
	% within Työyksikkö	33,3%	25,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	5	1	2	2
	% within Työyksikkö	33,3%	25,0%	40,0%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	3	1
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	60,0%	25,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tiedon saaminen korjaustoimenpiteen suorittamisesta * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	5	0	0	1
	% within Työyksikkö	33,3%	0,0%	0,0%	25,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	4	2	0	1
	% within Työyksikkö	26,7%	50,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	4	1	2	2
	% within Työyksikkö	26,7%	25,0%	40,0%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	1	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	25,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Reklamaation käsitteleminen ja välittyminen eteenpäin * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	2	0	0	2
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	50,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	7	3	1	1
	% within Työyksikkö	46,7%	75,0%	20,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	4	1	1	1
	% within Työyksikkö	26,7%	25,0%	20,0%	25,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Antamiesi palautteiden huomioiminen toiminnassa * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	5	2	0	1
	% within Työyksikkö	33,3%	50,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	7	2	2	3
	% within Työyksikkö	46,7%	50,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tiedottaminen ja neuvonta vika- ja häiriötilanteissa * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	3	0	0	0
	% within Työyksikkö	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	7	1	0	2
	% within Työyksikkö	46,7%	25,0%	0,0%	50,0%
Tyytyväinen	Count	4	3	2	2
	% within Työyksikkö	26,7%	75,0%	40,0%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Oman työyksikön rakennuksen kunto * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	6	0	0	1
	% within Työyksikkö	40,0%	0,0%	0,0%	25,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	0	0	0
	% within Työyksikkö	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytyväinen	Count	4	2	2	3
	% within Työyksikkö	26,7%	50,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	1	2	3	0
	% within Työyksikkö	6,7%	50,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Korjaustarpeiden ennakoiminen * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	2	0	0	0
	% within Työyksikkö	13,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	7	0	0	1
	% within Työyksikkö	46,7%	0,0%	0,0%	25,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	1	0	1
	% within Työyksikkö	20,0%	25,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	3	3	1	2
	% within Työyksikkö	20,0%	75,0%	20,0%	50,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	0	4	0
	% within Työyksikkö	0,0%	0,0%	80,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Ulkoalueiden kunto * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	3	0	0	2
	% within Työyksikkö	20,0%	0,0%	0,0%	50,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	3	1	0	1
	% within Työyksikkö	20,0%	25,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	7	1	2	1
	% within Työyksikkö	46,7%	25,0%	40,0%	25,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	1	2	3	0
	% within Työyksikkö	6,7%	50,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Alueiden talvikunnossapito * Työyksikkö Crosstabulation		Peruskoulu	Lukio	Kylpylä	Terveyskeskus/ työterveyshuolto
Erittäin tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
Tyytymätön	Count	1	0	0	0
	% within Työyksikkö	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%
En tyytyväinen enkä tyytymätön	Count	4	0	0	1
	% within Työyksikkö	26,7%	0,0%	0,0%	25,0%
Tyytyväinen	Count	9	2	2	3
	% within Työyksikkö	60,0%	50,0%	40,0%	75,0%
Erittäin tyytyväinen	Count	0	2	3	0
	% within Työyksikkö	0,0%	50,0%	60,0%	0,0%
Total	Count	15	4	5	4
	% within Työyksikkö	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Avoimet kysymykset

Vapaamuotoinen palaute, mitä kehitettävää toiminnassa mielestäsi on ja miten toimintaa kehittäisit? Omat kokemukset, minkälaisia ongelmia olet havainnut tai mitkä asiat toimivat hyvin?

Henkilöstön ja esimiesten tavoitettavuus

- Samasta asiasta voi joutua kommentoimaan monta kertaa, muistuttamaan, esimiestä vaikea saada kiinni
- Esimiesten tavoitettavuus ja asenne asiakasta kohtaan saatava paremmaksi. Asiakkaan toiveita kuunneltava ja otettava tosissaan, emme valita turhasta
- Selvemmat tehtäväkuvaukset. Vastaaminen sähköposteihin olisi toivottavaa.
- Selkeyttä siihen, kehen pitäisi olla yhteydessä kun jotain sattuu
- Meillä ei ole tiedossa kuka on vuorossa
- Yhteyden saa hyvin ja paikalle tulevat sovitusti.

Palvelujen joustavuus ja saatavuus sovittuna aikana

- Yleensä hommat hoituu. Joskus on turhaa viivettä ja tuntuu, että perhekeskusten asiat ovat viimeisinä.

Laitosmiesten työaika ja toimenkuvat

- Viikonlopuilla ei saada tarpeen niin vaatiessa suruliputusta. Hoitajien itse suoritettava ko toimenpide.
- Laitosmiesten työaika paremmin vastaamaan käyttäjien tarpeita. Laitosmiesten/vahtimestareiden työnkuvat joustavimmiksi. Vuoropuhelu esimiesten kesken
- Ehkä eniten joskus harmitta epäselvyys kiinteistöhuollon ja vahtimestareiden työnjaossa ja sen seurauksena aitataulujen pitkittymisessä. Korjaustoiveissa olisi hyvä jos saisi tiedon millä aikataululla asia tehdään, ettei tarvitsisi ihmetellä tuleeko korjausta vai ei. Tässä auttaisi asioiden kirjaaminen aikatauluineen, jolloin molemmat osapuolet tietävät myös aikataulut. Ehdotus toimintatavaksi: Keväsin kiinteistöhoitaja ja paikan esimies voisi tarkistaa, mitä korjaustarpeita ko. kiinteistössä olisi ja ne kirjattaisiin ja aitaulutettaisiin töiden suorituksen osalta.
- Aina ei ole tietoa kumman toimenkuvaan - laitosmiehen vai vahtimestarin - asia kuuluu. Silloin tulee viivytyksiä ja ongelmia.
- Laitosmiehen päivittäinen käynti on hyvä juttu mutta hänen työaikansa esim. talviaikaan ei oikein palvele tarpeitamme koska yksikkömme aukeaa klo 6.30 ja tuolloin pitäisi olla portaat puhdistettu ja kulkuväylät aukaistu ettei asiakkaiden tarvitsisi tarpoa lumihangessa. Voisiko sen aamupalvelun ulkoistaa jos se työajan muokkaus ei onnistu?

Asiakastuntemus ja reagoinnin nopeus

- Asiakashuoneisiin tullessa ovelle koputettaisiin ja jos hoitotoimenpiteet kesken, niin voisivat odottaa oven takana. Vähän rivakammin vastattaisiin korjaus-ym muin pyyntöihin, eikä jäädä odottelemaan "pahempia" vaurioita.
- Huoltoa tarvitseva laite korjataan välittömästi. Mitään ei ole jäänyt roikku- maan tuota tuonemmaksi.
- Ei reagoida puutteisiin
- Tehtäväpyynnöt voivat kestää tolkkuttoman kauan.

Palvelujen suunnitelmallisuus, palveluhalukkuus ja työn jälki

- Suojatyöpaikka -ajattelusta tulisi jo ihan oikeasti luopua. Jos kavereilla ei todellakaan ole halua tehdä työtään, ei sellaisia kannata töissä pitää. Esimiesten tulisi olla paremmin perillä esim. laitosmiesten töistä ja kiinteistöjen tilasta. Tulee kalliiksi korjata laiminlyötyjä ennaltaehkäiseviä ja kunnossapitäviä huoltoja.
- Työntekijät ovat palvelualttiita ja tekevät työt huolellisesti. Toivon, että suunnitelmat kohdassa 10 mainittujen korjaustoimenpiteiden osalta tehdään pikaisella aikataululla.
- Asukkaat ovat tyytyväisiä kun Kylpylä on hyvin hoidettu ja korjauksia tehdään jos on tarvis.
- Tällä hetkellä talkkarin työhön erittäin tyytyväinen. Näin ei ole ollut aina.
- Teknisten palveluiden esimiesten asenne asiakasta kohtaan erittäin kielteinen, joskus jopa halveksiva (esim. et sinä nainen tiedä näistä asioista mitään)
- Kosteusongelmista johtuvia terveys- ja hajuhaittoja.
- Työntekijät toimivat nopeasti esim. korjaustehtävissä

Lupauksiin vastaaminen

- Kuulemma luvattu autotallit rakentaa perhekeskuksen edessä seisoville kuntayhtymän autoille. Eipä asiasta ole kuulunut ja talon autotallinkin on xxx valannut. On se pirun kurjaa kynsiä kiireessä jäätä talvella umpijäätyneiden autojen ikkunoista. Meijän naistyöntekijöiden ukotkin ne naureskelee ja puistelevat päätään moiselle kunnan touhulle. Muutenhan se on hyvä, että muutama autokin on perhekeskustakin lähellä, ettei aina tarvihe perheeskukseen könytä.

Yhteistyön sujuminen

- Olisi hyvä jos työpaikat pitäisi ainakin kerran tai pari kertaa vuodessa kiintistöistä vastaavainen esimiesten ja työntekijöiden kanssa palaveria.
- Yhtesityö laitostusten kanssa on ollut kaikki nämä vuodet asiantuntevaa ja saumatonta ;) Kylpylän on aina kuin se olisi vasta valmistunut..

Tiedottaminen ja palautteiden käsitteleminen

- Perhekeskuksessa on takuutarkastuksen aikana nostettu esiin useita epäkohtia, joista on ilmoitettu jo aikaisemmin. En ole nähnyt aikataulua, jossa takuutarkastukseen kuulumattomat korjaustoimenpiteet on tarkoitus suorittaa.
- Tulevista korjauksista ei tiedoiteta ollenkaan. Isännöitsijään yhteydenotto eritt. hankalaa, esim. sähköpostiin ei vastata.
- Toivoisin teknisiin palveluihin sähköistä ilmoitusmahdollisuutta, joka kuitattaisiin, kun asiaan on reagoitu/hoidettu.
- Ilmastointien kanssa ongelmia työterveyshuollossa parissa huoneessa (riittämätön ilmanvaihto ja yhdessä iso ääni ja veto). Mitkä ovat oikeanlaiset korjaustoimenpiteet? Työsuojelupiiristä suositellaan tarvittavia korjaustoimia.
- Tieto kiinteistöissä työskenteleviltä ei kulje eteenpäin tai annetusta palautteesta ei välitetä. Emme ole rakentamisen ja korjaamisen ammattilaisia, mutta työskentelemme kiinteistöissä päivittäin ja huomaamme kyllä asioita.

Muut kommentit

- Meillä on maailman parhaat laitosmiehet!!!
- Apua ei hirveästi kuitenkaan tarvitse, vaikea vastata.
- Toimivat kiinteistöhuoltopalvelut! Ilmastointiongelmiin korjauskeinoja/apua on pyydetty ja saatu laitosmiehiltä, mutta ei riittävää vaikutusta.
- Kokonaisuutena tilanne kiinteistöhoidon osalta kunnossa. Kiitos hyvin hoidetusta asioista niin sisällä kuin ulkona!