

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Tapani Aho

**HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ORGANISAATIOIDEN PALVELUIDEN LAADUN KEHITTÄMISESSÄ**

Henkilöstön osallistuminen laatutyöhön julkisissa ja yksityisissä terveydenhuollon organisaatioissa

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2012**

**SISÄLLYSLUETTELO**

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b> <b>3</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Tutkielman tarkoitus	10
1.2. Tutkimuskysymykset	11
1.3. Tutkimuksen rakenne	12
1.4. Tutkimuskohteen valinta ja tutkimusmenetelmä	12
1.5. Tutkimusaineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuus	14
1.6. Empiirisen tutkimuksen vaiheet	15
<b>2. PALVELUT JA LAATU PALVELUORGANISAATIOISSA</b>	<b>18</b>
2.1. Mitä palvelut ovat?	18
2.1.1. Julkiset palvelut	21
2.1.2. Yksityiset palvelut	23
2.2. Palvelujohtaminen	25
2.3. Mitä laatu on?	26
2.4. Palveluiden laatu	27
2.5. Laatujohtaminen palveluorganisaatiossa	35
<b>3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ</b>	<b>42</b>
3.1. Henkilöstöjohtaminen organisaation toiminnassa	42
3.2. Organisaation toiminnan kehittäminen	51
3.3. Jaettu johtaminen laadun kehittämisessä	55
<b>4. LAADUN KEHITTÄMINEN YKSITYISEN JA JULKISEN SEKTORIN TERVEYSPALVELUORGANISAATIOISSA</b>	<b>64</b>
4.1. Laadun käsittäminen organisaatioissa	64
4.2. Laadun kehittäminen organisaatiossa	68
4.3. Kokemukset laadun kehittämisestä	75

<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>81</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>92</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	103
LIITE 2. Haastatellut henkilöt	105

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

Kuvio 1. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu	28
Kuvio 2. Laadun merkitys	31
Kuvio 3. Laadukkaan palvelun ominaisuudet	34
Kuvio 4. Henkilöstön kehittämisen tavoite	44
Kuvio 5. Johdon osallistuminen laadun kehittämiseen	52
Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot	19
Taulukko 2. Julkinen ja yksityinen organisaatio kulttuurisena polarisaationa	21
Taulukko 3. Asiantuntija- ja toimihenkilöorganisaatioiden eroja	56
Taulukko 4. Laadun kehittämisen piirteet yksityisellä ja julkisella sektorilla	80



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Tapani Aho

**Pro gradu -tutkielma:**

Henkilöstöjohtaminen organisaatioiden palveluiden laadun kehittämisessä: Henkilöstön osallistuminen laatutyöhön julkisissa ja yksityisissä terveydenhuollon organisaatioissa

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Kirsi Lehto

**Valmistumisvuosi:**

2012

**Sivumäärä:** 105

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisella voidaan kehittää organisaatioiden tuottamien palveluiden laatua. Ensisijaisena tarkoituksena oli tutkia sitä, miten henkilöstöjohtamisella voidaan kehittää palveluiden laatua ja edistää niiden saatavuutta, kustannustehokkuutta sekä asiakastytyväisyyttä. Tutkimuksessa vertailtiin julkisen ja yksityisen sektorin palveluorganisaatioita ja pyrittiin tutkimaan, onko niiden välillä eroja palveluiden tuottamisessa sekä laadun kehittämisessä. Tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstön roolia palveluiden kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin organisaatioiden laatu- tai henkilöstöjohtamisesta vastaavia johtohenkilöitä. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään laatutyön toteutumista ja johtamista kohdeorganisaatioissa sekä henkilöstön roolia niissä. Tutkittaviksi organisaatioiksi valittiin terveydenhoitopalveluita tuottavat organisaatiot, sillä niiden katsottiin olevan edustavan merkittävää palvelualaa niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla, joissa laadun merkitys on suuri.

Tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat laatu, laatujohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Teoreettinen tarkastelu etenee palveluorganisaation laatujohtamisesta henkilöstön sitouttamiseen laatutyön sekä mukaan ottamiseen kehitystyöhön. Teoreettisessa tarkastelussa jaetun johtamisen malli, jossa vastuuta ja valtaa siirretään johdolta henkilöstölle, nousee merkittäväksi tekijäksi palveluiden kehittämisessä. Tärkeänä osana palveluiden laadun kehittämisessä havaittiin, että organisaation tulee olla yhtenäinen ja avoin sen tuottaessa palveluita. Laadun merkitys ja sen kehittämisen tärkeys tulee olla koko organisaation tiedossa. Johtamisen merkitys korostuu tavoitteiden sisäistämässä henkilöstölle sekä henkilöstön motiivinnissa osallistumaan laadun kehittämiseen.

Tutkimuksessa nousi esiin, että onnistuneen palveluprosessin ja asiakastytyväisyyden varmistamiseksi organisaation henkilöstön asiantuntemus tulee hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Toimivassa palveluorganisaatiossa henkilöstön kokemus ja asiantuntemus on korkealla tasolla ja niitä kehitetään jatkuvasti. Henkilöstön mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja sen mukanaan tuoma vastuu lisäsivät osaltaan työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Keskeistä hyvälle palveluorganisaatiolle on sen taito vastata asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin ja kyky reagoida ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin.

Tutkimuksessa havaittiin, että laatutyössä oli eroja sektorien välillä. Yksityisellä sektorilla henkilöstö oli enemmän kiinnostunut osallistumaan laadun kehittämiseen. Tätä selitettiin tehokkaammalla laadun johtamisella, henkilöstön osallistuttamisella sekä tavoitteiden sisäistämällä henkilöstölle.

---

**AVAINSANAT:** Laatujohtaminen, henkilöstöjohtaminen, palvelut



## 1. JOHDANTO

Palveluilla on suuri merkitys modernissa maailmassa. Useimmat länsimaat elävät palveluyhteiskunnassa tai ovat siirtymässä siihen. Kaikissa länsimaissa yhteiskunnissa palvelut ovat kuitenkin merkittävästi kasvava ala. Palvelut ovat osaltaan tärkeä hyvinvoinnin lähde, sillä ne vastaavat kasvavissa määrin yhteiskunnan vaurauden ja työllisyyden kasvusta. Sekä yksityisten että julkisten palvelualoihin luettavien organisaatioiden osuus bruttokansantuotteesta ja työvoimasta kasvaa kaiken aikaa. (Grönroos 2000: 17.) Suomessakin palveluala tuottaa jo yli puolet bruttokansantuotteesta. Palveluilla on siis merkittävä ihmisiä työllistävä ja kansantaloutta ylläpitävä rooli.

Palveluissa laatua pidetään yhtenä keskeisimmistä kehityskohteista. Palvelutuotannon tuloksellisuuteen vaikuttaa suuresti se, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamiinsa palveluihin ja miten he kokevat niiden laadun. Organisaatio ei ole toimiva, ellei palveluiden laatu vastaa asiakkaiden tarpeita. Laatua tulee kuitenkin johtaa, sillä se ei synny itsestään eikä säily hengissä ilman jatkuvaa huolenpitoa (Lillrank 1990: 87). Palveluiden tuottamisessa henkilöstöllä on merkittävä rooli. Työvoimavaltaisella palvelusektorilla toiminnan kehittyminen vaatii innovatiivisuutta ja uusien ratkaisujen löytämistä. Jotta kilpailuasema ja asiakastyytyväisyys voidaan säilyttää, tulee organisaation etsiä innovatiivisesti uusia toiminta-, organisaatio- ja johtamismalleja. (Suutari 2003: 7.) Kilpailukyvyyn varmistamiseksi organisaation tulee olla jatkuvasti tietoinen siitä, miten asiakkaat kokevat toiminnan ja mitä he palveluilta odottavat. Tämä edellyttää systemaattista laadun tarkkailua ja kehittämistä. Heljo Liesmäki on kuvannut laadun kehittämisen tärkeyttä osuvalla tavalla: ”*Laadun tuottaminen on kuin polkupyörällä ajoa. Jos lakkaat polkemasta, kaadut.*”

Laadun tuottamisessa organisaation henkilöstö on tärkeässä roolissa. Usein sanotaan, että henkilöstössä piilee organisaation menestymisen siemen. Tämä väite voidaan liittää etenkin palveluorganisaatioihin. Salomaan (2009: 10) mukaan tällä viitataan siihen, että henkilöstö tuntee asiakaskunnan, oman osaamisensa ja sisäisen yhteistyön mahdollisuudet parhaiten itse. Henkilöstöllä on usein selkeimmin tieto siitä, missä organisaatio toimii epäviisaasti, osaamattomasti tai tehottomasti. Organisaation menestymisen kannalta



henkilöstöön tulee kiinnittää huomiota ja ottaa heidät mukaan palveluiden kehittämiseen.

Työvoimavaltaisuus tuo haasteita henkilöstöjohtamiseen ja asiakkuuksien hoitamiseen, ja siksi johtamisessa tulee kiinnittää niihin erityistä huomiota. Normannin (1988: 18) mukaan palvelut ovat sosiaalisia prosesseja ja johtaminen on keino ohjata niitä. Palveluorganisaatiot ovat herkempiä johtamisen laadulle kuin mikään muu organisaatio. Siksi johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Saari (1998: 7) nostaa palvelualojen kriittiseksi kohdaksi kommunikaation ja vuorovaikutuksen, josta kumpuaa organisaatioiden voimavara kilpailutilanteissa. Henkilöstöjohtamisella ja sen tehokkaalla suunnittelulla voidaan edistää vuorovaikutussuhteita asiakkaisiin ja siten kehittää palveluiden laatua. Inhimillinen toiminta on asiakaspalveluita tarjoavassa organisaatiossa elintärkeää.

Henkilöstöjohtaminen on keino vaikuttaa työelämän laatuun, mikä osaltaan kartuttaa organisaation tehokkuutta (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003: 6). Ennen kaikkea henkilöstön sitoutumisella ja asiakastyytyväisyyden lisääntymisellä on suora vaikutus palveluiden laatuun. Työssään motivoitunut henkilöstö on halukas tuottamaan laadukkaita palveluita ja siten varmistamaan asiakastyytyväisyyden.

Julkisella sektorilla kuntien ja kuntayhtymien tehtävänä on tuottaa kuntalaisille ammatitaitoisesti korkeatasoisia ja ihmisläheisiä hyvinvointipalveluita. Ihmisläheinen toiminta on entistä yleisempää ja vuorovaikutussuhteet korostuvat. Osaamisesta on tullut tärkeä työkalu kunnallisten palveluiden kehittämisessä. Tiukassa taloustilanteessa ja palvelupaineiden kasvaessa voimavarat tulee kohdistaa entistä tarkemmin ja kehittämistyö painottaa palvelutuotannon kehittämiseen, toimintaympäristöön, henkilöstöön, yhteistoimintaan ja suunnitelmallisuuteen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003: 6.)

Jotta asiakkaille voidaan tarjota ja kehittää heidän tarpeitaan vastaavia laadukkaita palveluita, tulee olla jatkuvasti tietoinen siitä, miten asiakkaat kokevat organisaation toiminnan, sen tarjoamat tuotteet ja ennen kaikkea palvelut. Hyvä palvelu syntyy vain siltä pohjalta, että asiakas tuntee itsensä palvelutilanteessa tasavertaiseksi palvelun tuottajan

kanssa ja että hänen kohtelunsa on kunnioittavaa, ammattitaitoista ja oikeudenmukaista. Mutta miksi palveluiden tuottamisessa laatu ja toimivuus koetaan niin tärkeäksi? Tapio Rissasen (2006: 16) mukaan hyvä palvelu tarjoaa asiakkaalle ainutlaatuisia asioita, jotka kannattaa havaita. Hänen mukaansa hyvällä palvelulla sen tuottaja voi

- saavuttaa jäljittelemättömän, ainutlaatuisen kilpailuedun, jolla erotutaan kilpailijoista
- luoda asiakkaalle lisäarvoa
- lujittaa asiakkuutta
- aikaansaada organisaatiolle ja asiakkaalle parempaa kannattavuutta, elämänlaatua ja mielekkyyttä
- kehittää hyvällä palvelulla hyödykkeelle erityinen lisäominaisuus.

Palvelusektori pitää sisällään hyvin monenlaisia erikoisaloja. Tämä tutkimus keskittyy julkisen ja yksityisen sektorin tarjoamaan asiantuntijapalveluihin. Asiantuntijaorganisaatioiden tyypillinen piirre on, että ne tarjoavat asiakkaille omaa osaamistaan ja asiantuntemustaan omalla toimialueellaan. Palvelutoiminta perustuu lähinnä palveluita tuottavan henkilöstön tietopääomaan. Toiminta on tiedon siirtoa vuorovaikutuksen avulla osapuolilta toiselle. Koska palveluprosessi on aineeton, voi sen ainoa näkyvä tulos olla vain muutama dokumentti. (Häme 2002: 7.)

Hyvä palvelu lähtee ennen kaikkea siitä, että asiakas kokee vuorovaikutuksen palvelua toteuttavaan organisaatioon hyvänä. Tärkeässä roolissa asiakastyytyväisyyden luomisessa on organisaation henkilöstö. Hyvin toimiva organisaatio edellyttää toimivaa johtamista. Niin yrityksissä kuin muissakin organisaatioissa johtaminen on täysin korvaamaton toiminta. Etenkin palveluorganisaatiossa johtaminen on tärkeässä roolissa, sillä organisaation tuottamien palveluiden laatu määrittää sen, kuinka hyvin se on toiminnassaan onnistunut. Lecklinin (1999: 22) mukaan organisaation toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa palveluihin.

### 1.1. Tutkielman tarkoitus

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstöjohtamisella kehitetään organisaatioiden tuottamien palveluiden laatua. Tutkimuksessa huomio kiinnittyy asiantuntijaorganisaatioihin, jotka ovat siis erikoistuneet johonkin tiettyihin palveluihin ja tarjoavat asiantuntemustaan ja osaamistaan näillä osa-alueilla. Tutkimus on luonteeltaan vertaileva tutkimus, jossa tarkastellaan yksityisen ja julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioita ja niiden eroavaisuuksia johtamistyön osalta.

Tutkielmassa tarkastelu rajautuu johtajan näkökulmaan ja organisaation toimintaa tarkastellaan johtajan asemasta. Asiakaspalvelut ovat vahvasti tiedon ja osaamisen siirtämistä vuorovaikutustilanteissa, joten johdon tulee olla tietoinen asiakkaiden palveluista saamista kokemuksista ja mielipiteistä, jotka liittyvät henkilöstöön, toimintaan ja itse palveluun. Saadun tiedon pohjalta organisaation johdon tehtävänä on kehittää palveluita ja laajentaa toimintaa. (Suutari 2003:102–103.)

Asiakkaiden tarpeet ja odotukset palveluista vaihtelevat ja muuttuvat aika ajoin. Siksi on tärkeää, että myös palvelut kehittyvät asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakastyytyväisyys on organisaation toiminnan perusedellytys, joten säännöllistä kartoitusta asiakkaiden kokemuksista ja mielipiteistä tarvitaan. Organisaation johdon vastuulla on palveluiden toimivuus ja kehittäminen, joten siksi tiedon kerääminen ja toimivat vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä.

Tutkielma pyrkii selvittämään asiantuntijaorganisaatioiden johtajien näkökulmia siitä, miten palveluiden laatua voidaan kehittää. Palveluorganisaatioille henkilöstö on tärkeä voimavara, jonka asiantuntevuutta pyritään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Organisaation tehokkaan toiminnan kannalta on siis tärkeää, että henkilöstöä osataan johtaa oikein ja saada heidät motivoitua palveluiden tuottamiseen. Henkilöstön toiminta vaikuttaa vahvasti siihen, miten asiakkaat kokevat palvelut. Siksi koen, että palveluorganisaatioiden toiminnassa henkilöstöjohtaminen on tärkeä elementti, jonka varassa organisaation menestyminen pitkälti on. Tutkimuksella pyritään siis selvittämään henkilöstöjohtamisen menetelmiä ja toimivuutta palveluiden kehittämissä.

## 1.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimus on laadultaan vertaileva kvalitatiivinen tutkielma julkisen ja yksityisen sektorin palveluorganisaatioiden toiminnasta keskittyen siihen, kuinka palveluiden laatua kehitetään henkilöstöjohtamisen kautta. Olennaista on pohtia, miksi laatu koetaan tärkeäksi ja miksi sen kehittämiseen kannattaa uhrata resursseja. Tutkielmassa pyritään selvittämään millaisia eroavaisuuksia julkisen ja yksityisen sektorin palvelutuotannossa on esimerkiksi periaatteiden ja tavoitteiden osalta, sekä miten tämä näkyy henkilöstön johtamisessa. Keskeinen asia on selvittää, *miten henkilöstöjohtamisella saadaan varmistettua laadukkaat palvelut sekä edistettyä mm. kustannustehokkuutta, palveluiden hyvää saatavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä.*

Tavoitteenani on saada tutkielmassa vastaus seuraavin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten laatu koetaan palvelutuotannossa ja kuinka sitä kehitetään?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat palveluiden laatuun ja mikä on sen merkitys organisaatiolle?
3. Miten henkilöstöjohtamisella kehitetään palveluita ja edistetään kustannustehokkuutta, saatavuutta ja sekä asiakastyytyväisyyttä?

Tutkimusongelmia käsitellään johtamistyön näkökulmasta ja selvitetään johtajan roolia palveluiden laadun kehittämisessä. Keskeinen tarkastelukohta tutkimuksessa on, miten henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön ja kuinka henkilöstölle jaetaan vastuuta. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, hyödynnetäänkö jaetun johtamisen keinoja antamalla henkilöstölle vastuuta ja toimintavaltaa.

Empiirisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään käytännön kokemuksia laadun kehittämisestä, joita organisaatioiden laatu- ja henkilöstöasioista vastaavat johtajat ovat työssään saaneet. Haastatteluiden avulla on tarkoitus selvittää, kuinka laatu koetaan sekä miten sitä konkreettisesti halutaan kehittää ja millaisin toimenpitein. Haastatteluiden avulla pyritään löytämään vastausta siihen, millaisin toimenpitein henkilöstöjohtamisella laadua käytännön työelämässä kehitetään.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus lähtee liikkeelle teoreettisen viitekehyksen määrittelyllä. Tässä työssä keskeisen teoreettisen viitekehyksen muodostavat käsitteet palvelu, asiantuntijaorganisaatio, laatu ja henkilöstöjohtaminen. Edellä mainitut käsitteet määritellään tutkielmassa alan kirjallisuuteen pohjautuen. Lisäksi käsitteiden pohjalta tuodaan esiin omia näkökulmia asiasta. Tutkimus on tehty pääasiassa julkisen sektorin palvelutoimintaa ajatellen, mutta vertailuaseman myötä näkökulmaa ja painoarvoa tuodaan myös yksityisen sektorin palveluorganisaatioille. Samat palvelun sekä laadun ominaispiirteet ovat havaittavissa molempien sektorien toiminnasta. Tutkielmassa on pyritty hyödyntämään monipuolisesti alan kirjallisuutta niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin näkökulmasta. Lisäksi tutkielman teon aikana on hyödynnetty erilaista ajankohtaismateriaalia, kuten lehtiartikkeleita ja muita julkaisuja.

Tutkielman empiirinen osuus koostuu puolistrukturoiduista haastatteluista. Haastateltavat ovat julkisella tai yksityisellä sektorilla toimivien palveluita tuottavien asiantuntijaorganisaatioiden johtajia, joilla on vastuu henkilöstön kehittämisestä. Haastatteluiden kautta on tarkoitus selvittää johtajien omia näkemyksiä palveluiden laadusta ja laadun kehittämisestä henkilöstön kautta.

### 1.4. Tutkimuskohteen valinta ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen empiirisessä osiossa on tarkoitus selvittää laadun käsittämistä ja johtamista palveluita tuottavissa organisaatioissa. Tutkimuskohteeksi valittiin sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluita tuottavat organisaatiot. Tutkimuksen vertailuteemaa noudattaen kohteiksi valittiin sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatiot. Sosiaali- ja terveydenhuollonalan organisaatioiden valintaa tutkimuskohteiksi perusteltiin sillä, että kyseisiä palveluita tuotetaan niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, jolloin sektorien välinen vertailu on helpompi ja relevantimpi toteuttaa saman alan organisaatioilla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstön johtaminen näkyy palveluiden

laadun kehittämisessä organisaatioissa ja kuinka henkilöstö huomioidaan kehittämissä työssä.

Tutkimuksen organisaatiot edustavat perusterveydenhuollon palveluita tuottavia organisaatioita. Julkisen sektorin organisaatiot ovat edustettuina kolmella eri tasolla, eli haastateltavia on niin kunnan terveydenhuoltopalveluista, liikelaitoskuntayhtymästä sekä sairaanhoitopiirin johdosta. Tutkimuksen yksityisen sektorin organisaatiot tuottavat perusterveydenhuollon palveluita, mutta ovat erikoistuneet tuottamaan muun muassa työterveyden ja urheilulääketieteen palveluita. Organisaatioista yksi tuottaa ostopalveluina myös kunnallisia lääkäripalveluita.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa on hermeneuttinen. Hermeneutiikassa korostetaan merkitystä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Ymmärtäminen on luonteeltaan osallistuvaa, dialogista ja keskustelevaa. Ymmärtäminen tuotetaan dialogissa ja sen merkitys luodaan tulkinnassa. Ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten oivaltamista, joka perustuu niiden tulkintaan. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu aina vahvasti osana tutkijan oma tulkinta. Hermeneutiikassa ymmärtäminen pohjautuu esiymmärtämiseen, minkä perustuu teoriaan. Esiymmärtäminen voi olla ennakkoluulo jotain tiettyä asiaa kohtaan, jolloin se pyritään varsinaisessa ymmärtämisessä ylittämään ja tekemään siihen kriittistä etäisyyttä. (Juntunen & Mehtonen 1982: 113–117; Schwandt 2000: 194–196.)

Hermeneuttinen lähestymistapa vaatii tutkimuksessa perusteiden pohtimista esiin tulevien ongelmien yhteydessä. Keskeistä on kokemusten ja merkitysten käsitteet. Keskeistä tutkimuskysymyksissä on niiden ymmärtäminen ja tulkinta. Hermeneuttisessa tutkimuksessa huomio keskittyy ihmisten väliseen kommunikaatioon, jossa tulkinnan kohteena ovat ihmisten erilaiset ilmaisut, niin sanalliset kuin sanattomat. Ilmaisulla on merkityksensä, jota tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen. Pyrkimyksenä on ymmärtää palveluorganisaation johtamiseen liittyviä piirteitä, jossa henkilöstön avulla tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluita tehokkaasti. Tutkimus on toteutettu teemahaastatteluil-

la, jossa yksilön kokemuksia ja ajatuksia voidaan tutkia. Teemahaastatteluissa ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamansa tulkinnat otetaan huomioon. Keskeistä on myös se, että asioille annetut merkitykset syntyvät haastattelun vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 48.)

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu vertailumenetelmällä, joissa kohdeorganisaatioita (julkinen ja yksityinen sektori) on verrattu toisiinsa. Vertailevassa tutkimuksessa peruseriaatteena on löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkittavista organisaatioista. Vertailevassa tutkimuksessa pyritään erottamaan piirteet tutkittavista kohteista jotka ovat yleisimpiä ja erottamaan säännöllisyydet yhtäläisestä tutkimusympäristöstä. (Mills, van de Bunt & de Bruijn 2006: 621.) Salminen ja Lehtinen (1982: 88) määrittelevät vertailututkimuksen sosiaalitieteissä eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien analysoinniksi yhteiskunnissa ja ihmisryhmissä. Vartiainen (2002: 360) mukaan myös Przeworski (1987), Ragin (1987) ja Mayer (1989) viittaavat tähän määritelmään ja toteavat, että vertailua tehdään, jotta voidaan ymmärtää, selittää ja tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Yleisesti ottaen vertailua tehdään yksinomaan todisteiden löytämiseksi joko väitteiden tueksi tai niitä vastaan, kun halutaan tehdä virheettömiä päätelmiä tutkittavista kohteista (Vartiainen 2002: 360).

Tämän tutkimuksen tarkastelutavaksi valittiin vertaileva tutkimus, sillä sen katsottiin olevan paras keino selvittää miten palveluiden laadun kehittäminen on terveydenhuollon organisaatioissa toteutunut. Lisäksi haluttiin selvittää, onko sektorien välisessä toiminnassa eroja ja mistä ne johtuvat. Vertailun pohjalta haluttiin analysoida sitä, miten toimintaa voisi jatkossa kehittää.

### 1.5. Tutkimusaineiston analyysi ja tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen analyysin pääpiirteitä voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2000: 136) mukaan määrittellä neljä. Ensinnäkin analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa, jolloin sen aikana tutkija tekee havaintoja ilmiöistä sekä niiden toistuvaisuudesta ja jakautuvuudesta. Toiseksi aineistoa pyritään analysoimaan lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Kolmantena seikkana voidaan mainita tutkijan tapa käyttää päättelyä, joka on joko induktiivista

tai abduktiivista. Induktiivisessa päättelyssä keskeistä on aineistolähtöisyys, kun taas abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, jota pyritään todentamaan aineiston avulla. Neljänneksi on tärkeä huomioida, että analyysitekniikat ovat moninaisia ja myös erilaisia työskentelytapoja on paljon. Näin ollen yhtä oikeaa analysointitapaa ei ole. Aineisto voidaan purkaa ja edetä analyysiin tutkijan omaan intui-tioon luottaen.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus riippuu haastatteluaineiston luotettavuudesta. Arviointikriteereiksi voidaan esittää arvioitavuus, uskottavuus, sovellettavuus ja vahvistettavuus. Arvioitavuudella kyetään todentamaan miten ja millaisten vaiheiden kautta tutkimuksessa edetään. Näin toinen tutkija voi raportoinnin avulla päätyä samankaltaisiin ja verrattavissa oleviin tuloksiin. Tulosten uskottavuus vahvistuu, mikäli tutkittavat tuntevat luottamusta tutkittavaa kohtaan. Sovellettavuuskriteerin mukaan käsitejärjestelmän tulee olla samansuuntainen aineiston kanssa. Vahvistettavuus luotettavuuden kriteerinä täyttyy, kun arvioitavuus, uskottavuus ja sovellettavuus toteutuvat. (Miles & Huberman 1994: 268–278.)

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustulokset eivät esimerkiksi saa olla sattumanvaraisia ja käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytetyt käsitteet on voitava sovittaa tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin tavoin. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyden tai siirrettävyyden: ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai voidaanko ne myös siirtää muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopiston Koppa 2012.)

## 1.6. Empiirisen tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Puolistrukturoidun haastattelun ideana on, että haastattelun kysymyksillä on sama merkitys kaikille sekä niiden muotoilu ja järjestys on jokaiselle sama. Haastateltavat saavat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2008: 86). Haastattelut toteutettiin touko-



kuun 2011 ja tammikuun 2012 välisenä aikana. Tutkimukseen valittiin satunnaisesti 15 haastateltavaa, jotka toimivat johtotehtävissä eri terveydenhuollon organisaatioissa. Haastatelluista yksi ei halunnut nimeään mainittavan tutkimuksen yhteydessä. Tutkimus toteutettiin niin, että puolet vastaajista edusti julkisen sektorin organisaatioita ja puolet yksityisen sektorin organisaatioita. Teemahaastattelun runko toimitettiin kaikille haastateltaville haastattelupyynnön yhteydessä.

Julkisen sektorin haasteltavista kolme toimi alueellisen sairaanhoitopiirin henkilöstöjohtamis- ja laatutehtävissä, kaksi kunnallisen terveydenhuollon henkilöstöhallinnossa sekä kolme terveydenhuoltopalveluita tarjoavan kuntayhtymän henkilöstöjohdossa. Yksityisen sektorin haastateltavista kolme toimi henkilöstöjohtajan- tai päällikön tehtävissä, kaksi palvelujohtajana, yksi laatupäällikkönä ja yksi johtavana hoitajana. Haastateltavien työkokemus nykyisessä tehtävässä vaihteli kuukaudesta 12 vuoteen. Nykyisen työtehtävän työkokemusvuosien keskiarvo oli 4,6.

Yhteen haastatteluun oli varattu aikaa puoli tuntia. Haastattelut toteutettiin työpäivän aikana, jolloin haastateltavat olivat poissa normaalista työstään. Haastattelut toteutettiin erillisessä neuvottelutilassa tai haastateltavien omissa työhuoneissa. Osa haastatteluista toteutettiin puhelimitse, jolloin haastateltava oli omassa työhuoneessaan haastattelun aikana. Häiriötekijät saatiin minimoitua kaikkien haastatteluiden osalta ja jokainen niistä vietiin läpi onnistuneesti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin kokonaisuudessaan puhtaaksi. Haastattelut analysoitiin litteroinnin jälkeen lukemalla haastattelut läpi useaan kertaan kokonaiskuvan saamiseksi aineistosta sekä tekemällä huomioita ja muistiinpanoja.

Haastattelu oli jaettu kysymysten osalta neljään eri teemaan. Ensimmäisessä teemassa selvitettiin haastateltavan edustaman organisaation rakennetta ja palvelutoimintaa sekä haastateltavan omaa roolia sen johtotehtävissä. Toinen teema käsitteli laadun ilmene mistä ja ymmärtämistä organisaatiossa. Kolmannen teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään laadun kehittämisen toteuttamista ja laadun varmistamista organisaatiossa. Tässä teemassa pyrittiin saamaan kysymyksillä esiin johdon ja henkilöstön rooleja ja

vuorovaikutusta palvelutoiminnassa. Neljäs teema käsitteli haastateltavan omia kokemuksia ja näkemyksiä palveluiden laadun kehittämisessä.

Aineiston analysointi toteutettiin vaiheittain. Aineistoon perehdyttiin huolellisesti ja sitä luokiteltiin eri tavoin. Haastateltavien vastauksiin perehdyttiin huolellisesti. Analysointivaiheessa aineisto hajotettiin osiin ja sitä verrattiin tutkimuksessa läpikäytyyn teoriaan. Aineistosta oli havaittavissa vastausten osalta huomattavia samankaltaisuuksia sekä tutkimuksen teoreettista taustaa tukevia käsityksiä.

Aineistosta muodostui vapaasti erilaisia luokitellut. Tärkeimpien teemojen tutkimuskysymysten osalta merkityksellisimmät vastaukset korostettiin ja jaettiin luokkiin. Vapaassa luokittelussa oli havaittavissa useita samankaltaisia vastaustyyppisiä, joissa korostuivat samat asiat. Luokittelun pohjalta aineistoa tulkittiin saatujen vastausten perusteella.

## 2. PALVELUT JA LAATU PALVELUORGANISAATIOISSA

### 2.1. Mitä palvelut ovat?

Rissanen (2006: 18) kuvailee palvelua seuraavasti: ”*Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä jne.*”. Palveluiden keskeisiä piirteitä ovat aineettomuus, heterogeenisuus ja ainutkertaisuus (Lecklin 1999: 116). Palvelulla tarjotaan asiakkaalle taloudellisen vaihdannan kohteena tiettyä suoritusta. Palvelun vuorovaikutus syntyy palvelun tuottajan ja käyttäjän välille. Grönroos (2000: 52) määrittelee palvelun seuraavasti: ”*Palvelu on jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.*” Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, joten sitä ei voi varastoida. Asiakkaan on käytettävä palvelu juuri silloin kun se on tarjolla. Aineettomuuden vuoksi palvelu on kokemus ja tapahtuma, jolle ei synny jälleenmyyntiarvoa eikä asiakkailta ole palveluun varsinaista jälleenmyyntiarvoa. (Lämsä & Uusitalo 2003: 17–18; Rissanen 2005: 20.)

Palveluita suunniteltaessa johtamiselle haastetta aiheuttaa palveluiden kapasiteetin arviointi. Koska palveluita ei siis voida varastoida, tietyllä hetkellä tarjolla ollutta palvelua ei voi tuottaa enää uudelleen. Ongelmana on, kuinka saada palveluiden kysynnän ja tarjonnan hetki kohtaamaan mahdollisimman hyvin. Lisäksi, palveluiden ollessa heterogeenisiä, tulee ongelmaksi tarjotun palvelun laadun pitäminen tasaisena. (Grönroos 2000: 52.)

Oheinen taulukko pyrkii kuvaamaan esineiden ja palveluiden eroja. Keskeinen eroavaisuus on se, että esineet tuotetaan teollisesti ja usein koneita käyttäen. Esineiden valmistusprosessissa ihmisillä on yhä pienempi rooli teknologian kehittyessä. Palvelut taas tuotetaan vahvasti henkilöstön kautta ja asiakas osallistuu tuotantoon. Toisin kuin esine,

palvelu on ainutlaatuinen kokemus ja saatavilla vain, kun asiakas ja tuottaja kohtaavat. (Grönroos 2000: 52–53.)

Taulukko 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot (Grönroos 2000: 53).

<b>Esineet</b>	<b>Palvelut</b>
Aineellinen	Aineeton
Tasalaatuinen	Ainutlaatuinen
Valmistus ja toimitus erillään kulutuksesta	Valmistus, toimitus ja kulutus yhtäaikaaisesti samassa tapahtumassa
Esine	Toiminto tai tapahtuma
Ydinarvo tuotetaan tuotantolaitoksessa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät tavallisesti osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistusoikeus siirtyy	Omistusoikeus ei siirry

Palveluiden tuottamiselle on keskeistä, että ne tuotetaan aina asiakasta varten. Palvelutapahtumassa osallisia ovat sekä palvelun tuottaja että palvelun käyttäjä. (Rissanen 2006: 17–19.) Asiakkailla on aina tietty odotusarvo organisaation palveluista. Odotuksiin vaikuttavat aiemmat palvelukokemukset, organisaation imago, asiakkaiden tarpeet sekä kilpailevat toimijat. (Lecklin 1999: 100.) Jotta palvelut olisivat toimivia ja vastaisivat asiakkaiden tarpeita, tulee erityisesti laadunvalvontaan panostaa. Haasteellista laadunvalvonnassa on se, että palvelu sisältää tekoja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tuotantoprosessin näkymättömästä osasta asiakas voi kokea vain tuloksen, mutta näkyvän osan hän voi arvioida hyvinkin tarkasti. Laadunvalvonnan tulisi siis tapahtua samaan aikaan ja samassa paikassa palveluiden tuottamisen ja kulutuksen kanssa.

Palvelut voidaan jakaa sekä yksityisiin että julkisiin palveluihin. Yksityiset palvelut tuotetaan markkinasektorilla, jossa toiminnan tavoitteena on voiton maksimointi. Yksityisellä palvelusektorilla kilpailu asiakkaista on kovaa. Siksi onkin tyypillistä, että pal-

velutuotannossa erikoistutaan tiettyjen palveluiden tuottamiseen. Palvelut ovat siis kaipa-alaisempia ja organisaatioiden koot pienempiä kuin julkisella sektorilla (Berry 1967: 123–126).

Oheinen taulukko (Taulukko 2) kuvaa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden välisiä eroja. Taulukkoon on pyritty poimimaan niitä asioita, jotka kuvaavat eroja palveluorganisaatioiden välillä. Keskeisimmät eroavaisuudet löytyvät tavoitteista, palveluiden rahoituksesta sekä organisaation omistussuhteista. Huomioitavaa on myös palveluiden tuottamisen intresseissä: julkisen sektorin palvelut mielletään usein palvelemaan kaikkien kansalaisten hyvinvointia ja edistämään yhteistä hyvää, kun taas yksityisen sektorin palvelut kohdistetaan tietyille maksaville asiakasryhmille, jossa palveluntuottajilla toiminnan tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman paljon voittoa. (Vuori 1995: 93.) Nykyään erot julkisen ja yksityisen sektorin välillä ovat kuitenkin kaventuneet, sillä kustannustehokkuus, tuloksellisuus ja yksilöllinen asiakaslähtöisyys ovat tulleet entistä merkittävämmäksi osaksi myös julkisia palveluita.

Taulukko 2. Julkinen ja yksityinen organisaatio kulttuurisena polarisaationa (mukaiillen Vuori 1995: 93).

<b>ORGANISAATIOT</b>	
<b>JULKINEN</b>	<b>YKSITYINEN</b>
Tavoite palvelee poliittista kompromissia, konsensusta ja demokratiaa	Tavoite palvelee tehokkuutta, rationaalisuutta ja taloudellista voittoa
Palveluiden tavoite: kansalaisten tyytyväisyys ja tasapuolisuus	Palveluiden tavoite: asiakasryhmien tyytyväisyys ja yksilöllisyys
Keskittyy hyvinvointipalveluihin	Keskittyy voittoa tuottaviin palveluihin
Valtion, kunnan tai kansalaisten omistama	Yksilön, perheen ym. omistama
Pääosin vero- ja lainavaroin rahoitettu	Myyntivoitolla ja pääomalla rahoitettu
Vastuu on sidottu lakiin	Vastuu on sidottu tuloksiin
Hallinto mielletään staattiseksi ja mekaaniseksi	Hallinto mielletään dynaamiseksi ja organiseksi
Budjetti on säästämisen väline	Budjetti on selviytymisen edellytys
Mielikuva mm. oikeusturvan ja hyvinvoinnin edistämisestä	Mielikuva mm. yksilöllisyydestä ja taloudellisuudesta vaurastumisesta
Henkilöstöpolitiikka sidoksissa ensisijaisesti lakiin	Henkilöstöpolitiikka sidoksissa ensisijaisesti tuloksiin
Toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus vaikeasti arvioitavissa	Toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus helposti arvioitavissa

Palveluita tuottavat aiemmin todetun mukaisesti julkinen ja yksityinen sektori. Julkisia ja yksityisiä palveluita sekä niiden eroavaisuuksia käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 2.1.1. Julkiset palvelut

Julkisilla palveluilla tarkoitetaan palveluita, joita valtio ja kunnat tuottavat. Niiden järjestäminen on pitkälti säädetty laissa valtion tai kuntien tehtäväksi. Julkisen palveluiden

rahoitus perustuu pitkälti veroista saataviin tuloihin. Salmisen (2002: 145) mukaan julkisen vallan tehtävänä on taata kansalaisille valtion perinteiset tehtävät (maanpuolustus, julkinen taloudenpito), infrastruktuuritehtävät (liikenneyhteydet, tiet, kuljetus) ja hyvinvointitehtävät (koulutus, terveydenhoito, sosiaaliturva). Julkisissa palveluissa tavoitteena on usein taata ihmisille mahdollisuudet hyviin peruspalveluihin. Julkisille palveluille on usein ominaista niiden välttämättömyys modernille elämälle. Tästä johtuen niiden yleinen saatavuus tulee olla turvattu. Välttämättömyyttä ei kuitenkaan voi pitää täysin rationaalisena väitteenä julkisten palveluiden tuottamiselle, sillä myös yksityinen sektori voi niitä tuottaa. Etenkin viime vuosina julkisen sektorin tehtäviä on siirretty yksityisille toimijoille palveluiden tehostamiseksi. Julkisen sektorin rooli ja tehtävä palveluntuottajana on siis viime vuosina muuttunut merkittävästi.

Julkiset palvelut tuotetaan kolmella eri tavalla: julkisen sektorin itsensä ylläpitämänä, kilpailutettuna tai palvelusetelein. Julkisen sektorin itsensä ylläpitämällä palvelulla tarkoitetaan palvelua, jonka valtio tai kunta järjestää itse. Tyypillistä on, että julkisen sektorin itse järjestämällä palveluilla ei pyritä saavuttamaan voittoa, vaan tarjoamaan kansalaisille välttämättömät palvelut helposti saataville. Palvelut voidaan rahoittaa joko verovaroin, asiakasmaksuilla tai yhteisöjen rahoituksella (Laurinkari ym. 1995: 22).

Julkisen sektorin ylläpitämissä palveluissa palveluita tuottavat työntekijät ovat usein suorassa työsuhteessa julkisen sektorin organisaatioon. Julkisen sektorin itse tuottamia palveluita ovat myös laissa säädetyt monopolit, jolloin ainoastaan julkisella palveluntuottajalla on oikeus toimia markkinoilla. Laillisissa monopoleissa palveluresursseja ei mitoiteta kysynnän, vaan poliittisen tahdon mukaan. Julkisen sektorin itse ylläpitämissä palveluissa ongelmana on usein muiden vaihtoehtojen puute, jolloin kilpailua ei pääse syntymään. Tämä voi osaltaan johtaa siihen, että palvelut eivät kehity, eikä niiden laatu siten vastaa asiakkaiden odotuksia. Tähän ongelmaan on pyritty löytämään ratkaisua esimerkiksi kilpailuttamalla palveluita yksityisillä tuottajilla.

Julkisen sektorin kilpailuttamisessa palveluissa pyritään löytämään laadullisesti tehokkaita palveluratkaisuja, jotka rahoitetaan julkisin varoin. Kilpailuttamisen ideana on, että kunta tai valtio kustantaa palvelun järjestämisen, mutta sen toteuttaminen ulkoistetaan va-

paille markkinoille yksityisen toimijan tuotettavaksi. Kilpailuttamisella voidaan lisätä palveluiden laatua ja kustannustehokkuutta. Kilpailuttaminen hyödyntää markkinatalouden luomaa hintainformaatiota, millä päästään kustannuksiltaan edullisiin palveluihin. Kilpailuttamisessa valinnan palvelun tuottajasta tekee julkinen sektori, joten asiakkaana palvelussa toimivalla kansalaisella ei ole todellista vapautta valita palvelun tuottajaa. Toisaalta kilpailuttamisen voidaan katsoa vähentävän monopolien syntyä, joka johtaisi tuottajan poliittisen kontrollin katoamiseen (Rahkonen 2001).

Kolmas tapa tuottaa julkisia palveluita on palvelusetelimalli. Palvelusetelillä hankittava palvelu on vaihtoehto kunnan tai kuntayhtymän tuottamalle palvelulle. Palvelun käyttäjällä on siis valinnanvapaus palveluiden hankkimiseen yksityisen sektorin tuottajilta palvelusetelin avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011.)

Yksi julkisten palveluiden haasteista on niiden rahoittaminen ja kustannusten kattaminen. Kuten aiemmin todettua, julkiset palvelut rahoitetaan pitkälti verovaroin, jolloin palveluiden järjestäminen ja budjetointi joudutaan suunnittelemaan hyvin tarkkaan. Vaikka viime vuosien vaikean taloustilanteen jälkeen kuntatalous on osoittanut elpymisen merkkejä, eivät kuntien tulot ennakoitua paremmasta tuloksesta huolimatta edelleenkään riitä palveluiden ja investointien kattamiseen. Väestön ikääntymisestä johtuva hoivapalveluiden kysynnän kasvu yhdistettynä kertyneeseen rahoitusvajaseen edellyttää palveluiden turvaamiseksi nykyistä enemmän rahoitusta. (Kuntaliitto 2011.) Julkisia palveluita toteutettaessa joudutaankin miettimään entistä tarkemmin eri tuottamisvaihtoehtoja ja niiden kustannusvaikutuksia ilman, että palveluiden laatu siitä kärsisi.

### 2.1.2. Yksityiset palvelut

Yksityisillä palveluilla tarkoitetaan palveluita, joita tuottavat yksityisessä omistuksessa olevat yritykset. Yritykset toimivat markkinoilla ja toiminta keskittyy voittoa tuottaviin palveluihin. Palveluiden keskiössä ovat asiakkaat yksilöllisinä toimijoina. Keskeinen ero julkisiin palveluihin on, että yksityiset palvelut tuotetaan yrityksen mahdollisimman suuren voiton saavuttamiseksi, ei niinkään kansalaisten yleisen hyvinvoinnin turvaamiseksi. (Vuori 1995: 93.) Palveluissa keskitytään yksittäisiin asiakassuhteisiin (maksavat



asiakkaat), ja niiden merkitystä korostetaan, kun taas julkisissa palveluissa lähtökohtana on taata palvelut tasapuolisesti kaikille. Yksityisten palveluiden järjestämiseen ei juuri-kaan puututa valtion toimesta. Yksityisessä palvelutoiminnassa pyritään siihen, että asiakas käyttäisi saman palveluntuottajan palveluita myös jatkossa, jotta asiakaskoh- taamisten määrä olisi mahdollisimman suuri. Yksityisellä sektorilla onnistumista mittaa se, kuinka paljon asiakkaita yrityksellä on ja kuinka paljon voittoa se kykenee siten tuottamaan. Tehokkuus ja asiakassuhteiden ylläpito ja siten yrityksen menestyminen edellyttää asiakkaiden odotuksia vastaavaa laatua.

Yksityiset palvelut pohjautuvat pitkälti markkinatalouden ”kuluttaja on kuningas” - ajattelumalliin. Koskela, Loikkanen ja Tuomala (2002: 177) toteavat tämän tarkoittavan sitä, että kotitalouksien kysyntäpäätökset ohjaavat hinnanmuodostukseen perustuvan informaatiojärjestelmän välityksellä myös tarjontapuolta eli tuotantoa. Markkinoihin perustuva toiminta kannustaa muutoksiin, jotka ovat kuluttajien etujen mukaisia. Kulut- tajien kannalta yksityisten palveluiden kilpailuasema on Koskelan ym. (2002: 177) mu- kaan hyvä asia, sillä sen tuloksena palveluita tuotetaan ja kulutetaan enemmän kuin esimerkiksi monopoliasemassa, joten hinnat ovat alhaisempia. Kilpailun myötä erityistä huomiota kiinnitetään palveluiden laatuun, sillä se on yksi keino erottua kilpailijoista.

Yksityiselle sektorilla tuotetut palvelut ovat vahvasti avoinna kilpailulle. Nurmen (2005: 84) mukaan kilpailu lisää tehokkuutta, parantaa tuloksia ja kehittää maailmaa, kansantalouksia, yrityksiä ja ihmisiä. Yritysten yksi keskeisimmistä kilpailun kohteista on palveluiden laatu, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen markkinoilla. Nurmi (2005: 85) kuitenkin väittää, että puhe yritysten kiristyvistä kilpailusta on vahvasti ”yli- yksinkertaistettua”. Hänen mukaansa yritykset pyrkivät tosiasiallisesti väistämään kilpailua pyrkimällä *differentioitumaan erilaisilla tuote- ja palvelukonsepteilla*. Yritykset pyrki- vät muodostamaan itselleen omat nichensä, tuote-markkina-yhdistelmänsä, joilla ne erottuvat muista. Nurmen väittämän mukaan yksityisellä palvelusektorilla toimivat yri- tykset keskittyvät siis nimenomaisesti erikoispalveluiden tuottamiseen, joka edellyttää vankkaa ammattitaitoa ja asiantuntemusta. Tämä luo pohjaa yrityksen tarpeelle asian- tuntevasta ja osaavasta henkilöstöstä, joten henkilöstön johtamisella on suuri merkitys yritysten toiminnassa.

Yksityisille palveluille on tyypillistä, että toimittaessa markkinoilla pyritään kasvattamaan yrityksen kustannustehokkuutta, eli vastaamaan hintakilpailuun. Porter (1996: 61) toteaa kustannustehokkuuden olevan välttämätöntä tehokkaalle toiminnalle, sillä se on yrityksen ensisijainen toiminnan tavoite. Porterin mukaan yritys voi suoriutua muita kilpailijoita paremmin vain, jos se kykenee vahvistamaan erilaisuuttaan jota se suojelee. Toisin sanoen, kustannustehokkuus tarkoittaa toimimista samanlaisissa toiminnoissa kilpailijoita paremmin. Kustannustehokkuus ilmenee tuottavissa yrityksissä muun muassa sillä, että ne eliminoivat tuhlatut voimaponnistukset, käyttävät edistyksellistä teknologiaa ja ennen kaikkea motivoivat työntekijöitä paremmin tai omaavat paremman käsityksen erityisten toimintojen tai ihmisryhmien johtamisesta (Porter 1996: 62).

## 2.2. Palvelujohtaminen

Albrecht (1988: 20) on määritellyt palvelujohtamista toteamalla, että se on ”*kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka tekee asiakkaan kokemasta palvelun laadusta liikeoiminnan tärkeimmän taustavoiman*”. Palvelujohtamisessa johtamismenettelyt perustuvat palvelujen ominaispiirteisiin ja palvelukilpailun luonteeseen. Palvelujohtaminen on hyvin markkinakeskeinen lähestymistapa. Palvelujohtamiselle on tyypillistä, että siihen sisältyvät ilmiönä minkä tahansa liiketoiminnan tai organisaation asiakassuhteiden markkinointinäkökulmat. Grönroos (2000: 166–167) on määritellyt palvelujohtamista seuraavasti:

1. Palvelujohtamisessa ymmärretään, minkä hyödyn asiakkaat saavat kuluttamalla tai käyttämällä organisaation tarjontaa ja kuinka palvelut joko yksin tai yhdessä fyysisten tavaroiden tai muiden konkreettisten asioiden kanssa myötävaikuttavat tähän hyötyyn; tosin sanoen ymmärretään, kuinka asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja kuinka se muuttuu ajan myötä.
2. Ymmärretään, kuinka organisaatio pystyy tuottamaan ja toimittamaan tätä hyötyä tai laatua asiakkaille
3. Ymmärretään, kuinka organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, jotta haluttu hyöty

tai laatu saavutetaan

4. Saadaan organisaatio toimimaan niin, että tämä hyöty tai laatu ja eri osapuolten tavoitteet saavutetaan.

Palvelujohtaminen kokonaisvaltainen lähestymistapa, jossa keskeinen tekijä on asiakkaan kokema laatu. Mikäli organisaatio kykenee ymmärtämään asiakkaiden tarpeita paremmin kuin kilpailijat, se voi saavuttaa niitä paremman aseman markkinoilla. (Vatnen 1996: 16.) Palvelujohtamisessa asiakkaan kokema laatu määrittää organisaation voiton. Palveluorganisaation menestyksen kannalta tärkeää on ulkoisen tehokkuuden sekä asiakassuhteiden johtamisen merkitys.

Ennen kaikkea asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää, että palveluita johdettaessa huomioidaan organisaation sisällä oleva tieto. Hopen ja Hopen (1998: 126) mukaan tieto tulisi nähdä sellaisena kuin se on, yleismaailmallisena. Tiedon ei saisi olettaa kertyvän organisaatioissa ylhäälle ja suodattuvan sieltä alaspäin. Tietoa tulisi hyödyntää niillä organisaatioiden tasoilla, joilla se on olemassa, sekä omaksua se niille tasoille, jossa sitä voidaan hyödyntää. Palvelutoiminnan kannalta on tärkeää, että operatiivinen päätöksenteko on hajautettu lähelle organisaation ja asiakkaiden välistä rajapintaa, jossa tieto ja osaaminen ovat nopeasti hyödynnettävissä. Lyhyesti sanottuna toiminnallisten päätösten tulisi tapahtua siellä, missä palvelut tuotetaan, eli asiakkaiden parissa. Palvelujohtamisen kannalta haasteellisena tehtävänä on tiedon valjastaminen tehokkaaseen käyttöön sekä sen hyödyntäminen kilpailuedun parantamiseksi.

### 2.3. Mitä laatu on?

Palveluihin liittyvää laatua on määritelty eri tavoin. Näsi (1987: 216) toteaa laadusta seuraavaa: ”*Laadulla tarkoitetaan toiminnan kykyä täyttää asiakkaan/käyttäjän vaatimukset ja odotukset järkevään hintaan*”. Laatua voidaan kuvata sekä subjektiiviseksi että objektiiviseksi ominaisuudeksi. Käsitykseen laadusta vaikuttavat asiakkaan kokeemat mielikuvat, uskomukset ja arvot. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000: 49.) Oaklandin (1989:3) mukaan laatu on vaatimusten kohtaamista ja palvelun laatu on asiakkaan vaa-

timusten kohtaamista. Palvelun laadun kokeminen on henkilökohtaista. Möller (1998: 18–22) toteaa henkilökohtaisen laadun olevan yksilön tavan toteuttaa odotuksiaan ja vaatimuksiaan omasta ympäristöstään. Möllerin mukaan parhaimmassakin tapauksessa yksilöiden käsitykset laadusta saattavat erota huomattavasti. Drucker (1985) toteaa, että tuotteiden tai palveluiden laatu ei ole sitä mihin niiden tarjoaja toimintansa kohdistaa vaan sitä, mitä asiakas saa ja mistä hän on valmis maksamaan.

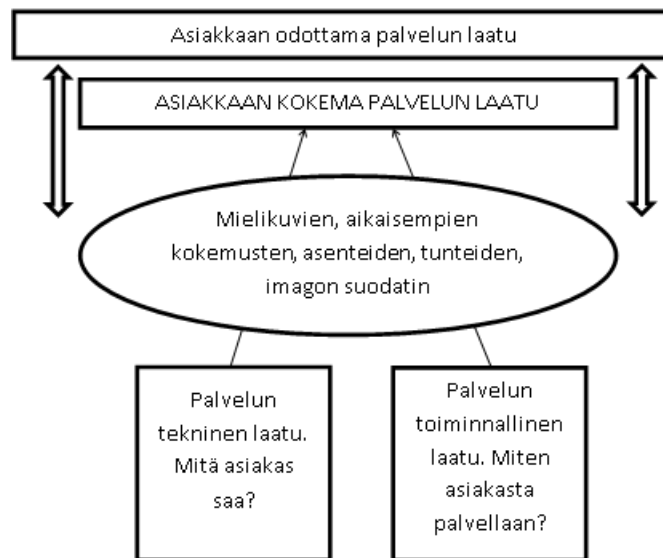
Laatu on asiakaslähtöinen elementti ja siten samaistunut käsitteeseen asiakastyytyväisyys. Toiminnassa kilpailukykyä parantava laatu on koko liiketoiminnan parantamista, jolloin huomio kiinnittyy sekä toiminnan tehokkuuteen että asiakaslähtöisyyteen, Organisaation tuottama laatu käsittää siis tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät, toiminnan kustannustehokkuuden sekä virheettömyyden. Toimiva kokonaisuus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Jylhä, Paasio & Strömmer 2000: 100.)

Laatu, jonka asiakas kokee, muodostuu odotuksista ja kokemuksista, joihin palveluntuottajan imago antaa lisäarvoa. Imagon tuottama lisäarvo voi olla joko positiivista tai negatiivista verrattuna todellisuuteen. Laadun kuvaaminen yleisenä käsitteenä on tästä johtuen hankalaa, sillä laadussa on aina mukavan sekä objektiivisia että subjektiivisia komponentteja. Lisäksi asiakkaan laatuksitykseen vaikuttavat hänen oma taustansa, kuten arvomaailma, elintaso ja koulutus. (Edvarsson & Thomansson 1991: 45.)

#### 2.4. Palveluiden laatu

Laatuajattelussa lähdetään siitä, että asiakkaat ovat organisaation toimivuuden ainoa ja oikea mitta. Ajattelumallin pohjana on yksityisten markkinoiden ja täydellisen kilpailun tilanne, jossa asiakkaat määrittävät sen, mitä organisaatio tuottaa. (Lumijärvi ym. 1999: 52.) Tähän perustuu vahvasti ”kuluttuja on kuningas”-ajattelutapa. Lumijärvi ja Jylhäsaari (1999: 52) toteavat vielä, että asiakkaan asema korostuu jo laadun määrittelyssä: palvelun laatu on palvelun sopivuutta tarkoitukseensa. Mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat palveluihin, sitä korkeampaa on niiden laatu.

Organisaatio on vahvasti riippuvainen asiakkaistaan. Asiakkaiden vallassa on organisaation tulevaisuus (Lumijärvi ym. 1999: 52). Ilman asiakkaita palveluorganisaatio ei voi olla olemassa. Alla oleva kuvio pyrkii kuvaamaan asiakkaan kokema laatua palvelutilanteessa. Asiakkaan mielikuva palvelun laadusta on pitkälti odotusten, tunteiden, mielikuvien ja tilannetekijän tulos (Rissanen 2006: 214). Vaikka palvelun laatua voidaan mitata erilaisilla absoluuttisilla mittareilla, on kuitenkin huomioitava, että palvelutilanne on aina ainutlaatuinen ja asiakkaan tuntemus palvelun laadusta hyvin subjektiivinen. Palveluiden laatuun liittyy olennaisesti tekniset ja toiminnalliset seikat. Teknisellä laadulla tarkoitetaan niitä palvelun piirteitä ja tekijöitä, mitä asiakas konkreettisesti saa vaihdannan kohteena. Tekninen laatu määrittää siis kuinka hyvä palvelu on itse tuotteena. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan niitä palvelun piirteitä, jotka välittyvät palvelukokemuksen ohessa, siis miten asiakasta palvellaan ja kuinka häntä kuunnellaan. Toiminnallinen laatu käsittää palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin. Asiakkaan palvelusta muodostamaan laatukäsitykseen vaikuttavat siis vahvasti sekä tekniset että toiminnalliset seikat.



Kuvio 1. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu (Rissanen 2006: 214).

## **Palveluiden laadun ulottuvuudet**

Fitzsimmons ja Fitzsimmons (1994: 190) jakavat palveluiden laadun viiteen eri ulottuvuuteen, joita ovat *luotettavuus*, *reagoivuus*, *itsevarmuus*, *empaattisuus* sekä *konkreettisuus*. Luotettavuudella he tarkoittavat kykyä tuottaa palvelut varmasti ja täsmällisesti. Luotettava palvelutoiminta täyttää asiakkaiden toiveet ja odotukset ja ennen kaikkea, palvelut tuotetaan joka kerta ajallaan, samalla tavalla sekä ilman virheitä. Reagoivuudella tarkoitetaan halukkuutta auttaa asiakkaita ja tuottaa täsmällisiä palveluita. Reagoivuudella puututaan palveluiden jo tapahtuneisiin virheisiin ja pyritään vaikuttamaan asiakkaiden negatiivisiin kokemuksiin palvelusta. Itsevarmuus palvelutuotannossa tarkoittaa henkilöstön kykyä välittää luottamusta ja itsevarmuutta asiakkaisiin. Itsevarmuuteen kuuluvat kelpoisuus tuottaa palveluita, ystävällisyys ja kunnioitus asiakkaita kohtaan, tehokas yhteydenpito asiakkaiden kanssa ja asennoituminen toimintaan niin, että lähtökohtana ovat asiakkaan intressit. Empaattisuudella tarkoitetaan suhtautumista asiakkaisiin huolehtivalla ja yksilöllisellä tavalla. Empaattisuuteen kuuluvat olennaisesti lähestyttävyyys, turvallisuudentunne ja tavoite ymmärtää asiakkaan tarpeet. Konkreettisuudella tarkoitetaan palvelutuotannon fyysisiä ominaisuuksia, välineitä, henkilöstöä ja kommunikaatiomateriaalia. Fyysisen ympäristön hoitaminen ja seuraaminen ovat osoitus halusta kehittää palvelua. Konkreettiset tekijät vaikuttavat suuresti siihen, miten asiakas kokee palvelun.

## **Kustannustehokkuus, saatavuus ja asiakastyytyväisyys**

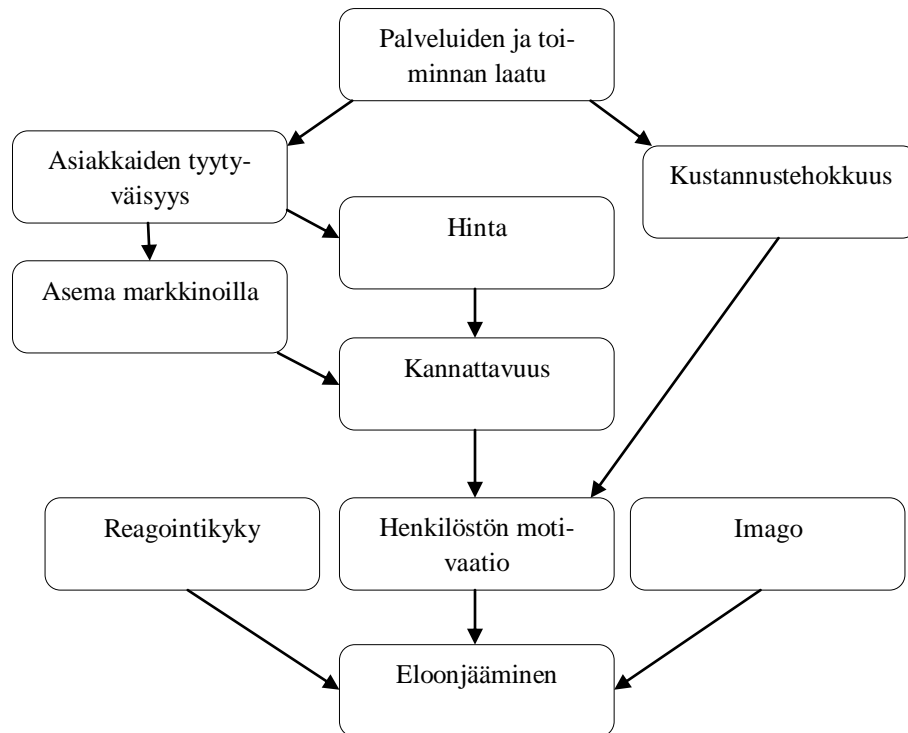
Hyvän ja laadukkaan palvelutuotannon peruselementteinä voidaan mainita kustannustehokkuus, saatavuus sekä asiakastyytyväisyys. Kustannustehokkuus voidaan määritellä lyhyesti siten, että tehokkaan tuotannon lisäksi organisaatio käyttää resursseja kustannusten minimoinnin kannalta oikeassa suhteessa. Schmaedick (1993: 3) määrittää kustannustehokkuuden taloudellisessa mielessä saavutetuiksi hyödyiksi, jotka on saatu aikaan siihen suunnatuilla varoilla. Kustannustehokkuudessa pyritään siis saavuttamaan toiminnan tavoitteet mahdollisimman vähin kustannuksin.

Saatavuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, miten hyvin asiakkaalla on mahdollisuus hyödyntää palvelua ja kuinka nopeasti hän voi päästä sitä käyttämään. Saatavuudella pyritään varmistamaan, että asiakkailla on mahdollista saada haluamansa palvelut täsmällisesti, nopeasti ja vähäisin ponnistuksin. Johtamisella tulee siis varmistaa, että palvelut ovat mitoitettu niin, että ne vastaavat riittävästi kysyntävolyymiin. Johdon vastuulla on järjestää palvelut siten, että henkilöstö kykenee täyttämään asiakkaiden tarpeet asiantuntevasti ja ripeästi. Myös virheettömyydellä on tärkeä merkitys palveluiden saatavuuteen.

Asiakastyytyväisyys voidaan määritellä asiakkaiden odotusten ja kokemusten väliseksi suhteeksi, eli asiakastyytyväisyys muodostuu siitä, miten hyvin kokemukset vastaavat palveluihin kohdistuvia odotuksia. Palveluita tuottavien organisaatioiden on tärkeä tiedostaa, mitkä ovat niitä positiivisia asioita, joilla asiakas saadaan pidettyä tyytyväisenä ja miten toimintaa tulisi kehittää, jottei asiakasta menetettäisi. (Lahtinen & Isoviita 1998: 50.) Asiakastyytyväisyydessä on siis pohjimmiltaan kyse siitä, miten organisaation eri prosessit ovat toimineet asiakkaan näkökulmasta. Organisaation näkökulmasta asiakastyytyväisyydellä kuvataan sitä, miten tyytyväinen tai tyytymätön asiakas vaikuttaa organisaation eri tavoitteiden saavuttamiseen. (Laamanen 1998: 54.)

### **Laadun kannattavuus palveluiden tuottamisessa**

Laadun huomioimista voidaan pitää yhtenä organisaatioiden kriittisenä menestystekijänä. Laatu vaikuttaa olennaisesti asiakkaiden kokemuksiin palveluista ja siten koko organisaation menestymiseen. Oheinen kuvio pyrkii selvittämään, miksi laatu on toiminnassa niin tärkeä asia ja miksi siihen kannattaa panostaa.



Kuvio 2. Laadun merkitys (Lecklin 1999: 30).

Hyvä laatu merkitsee palveluiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia sekä niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Kustannustehokkuus vaikuttaa merkittävästi organisaation kannattavuuteen ja katteeseen. Hyvällä laadulla voidaan täyttää asiakkaiden vaatimukset ja odotukset laatua kohtaan sekä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Hyvä laatu lisää ennen kaikkea asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyydellä on myös muita etuja: tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia organisaatiolle ja lisäävät palveluiden käyttöä. He myös viestivät muille positiivisista palvelukokemuksista, ja organisaatio saa näin lisää potentiaalisia asiakkaita. Laadun seurauksena organisaation asema markkinoilla vahvistuu. Palveluiden korkea laatu ja tyytyväiset asiakkaat antavat myös organisaatiolle enemmän vapautta hinnoitteluun, jolloin palveluita voidaan myydä suuremmalla katteella. (Lecklin 1999: 29–30.)

Lecklinin (1999: 31) mukaan laadukkaan toiminnan sisäiset vaikutukset sekä markkina-vaikutukset parantavat yhdessä organisaation kannattavuutta. Palveluiden kannattavuus



ja laatu antaa organisaatiolle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan ja auttaa muun muassa seuraavien tavoitteiden täyttymisessä:

- kilpailuedun saavuttaminen palvelumarkkinoilla
- markkina-aseman saavuttaminen
- organisaatiokuvan kohoaminen
- nopeampi kyky reagoida ympäristön muutoksiin
- osallistuva ja motivoitunut henkilöstö
- joustavuus ja valmius tarpeellisten muutosten läpiviemisessä
- tunnettavuus ja maine hyvänä työnantajana ja yhteiskunnan jäsenenä

### **Laadunvarmistaminen palveluiden tuotannossa**

Organisaatiossa asetetaan tiettyjä raja-arvoja ja tavoitteita, joilla pyritään heijastamaan palvelun käyttäjien ilmaisemia ja määrittämiä tarpeita. Tämän avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin, sekä pitämään palveluiden taso mahdollisimman vakaana. Pollitin (1990: 437) mukaan laadun varmistamisessa voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

1. sellaisten piirteiden identifiointi, joilla on merkitystä palveluiden käyttäjille ja heidän tarpeilleen;
2. sellaisten ongelmien ja puutteellisuuksien todentaminen, jotka liittyvät näihin piirteisiin;
3. parannuksista päättäminen ja toimeenpano;
4. uuden tilanteen arviointi.

Laadunvarmistamisella pyritään välttämään virheitä ja huonoa laatua. Organisaation toiminnassa pyritään siihen, että palvelut vastaavat jatkuvasti asiakkaiden toiveita. Laadua tulee siis tarkkailla ja kehittää koko ajan. Palveluiden laatua tulee seurata jatkuvasti koko niiden tuotantoprosessien ajan. Mikäli keskitytään vain jälkikäteen toteutettuun valvontaan, voi syntyä tilanne, jossa virheet ja huono laatu hyväksytään ja niitä pidetään normaaleina asioina. tästä voi seurata laadunvalvonnan eriytymistä muusta organisaati-

osta, jolloin siitä saatu hyöty minimoituu. (Lumijärvi ym. 1999: 55). Näin ollen laatujohtaminen tulisi olla vakavasti otettava osa organisaation johtamista ja laadunvalvonnan koko organisaation yhteinen tehtävä.

Laadunvalvonnassa pyritään siihen, että palveluiden tuottamisessa tulee valmista kerralla (Sarala 1988: 123). Lecklinin (1999: 23–24) mukaan virheettömyyttä vielä tärkeämpi asia kokonaislaadun kannalta on oikeiden asioiden tekeminen. Palvelun ei tulisi olla ylilaadukas, eli se ei saisi sisältää sellaisia elementtejä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Ylilaatua on myös se, että palvelusta tehdään kustannuksista piittaamatta parempaa kuin asiakas edellyttää. Asiakkaan odotukset ylittävä laatu ei ole ylilaatua, jos laatu on se tekijä, jolla organisaatio saavuttaa kilpailuedun.

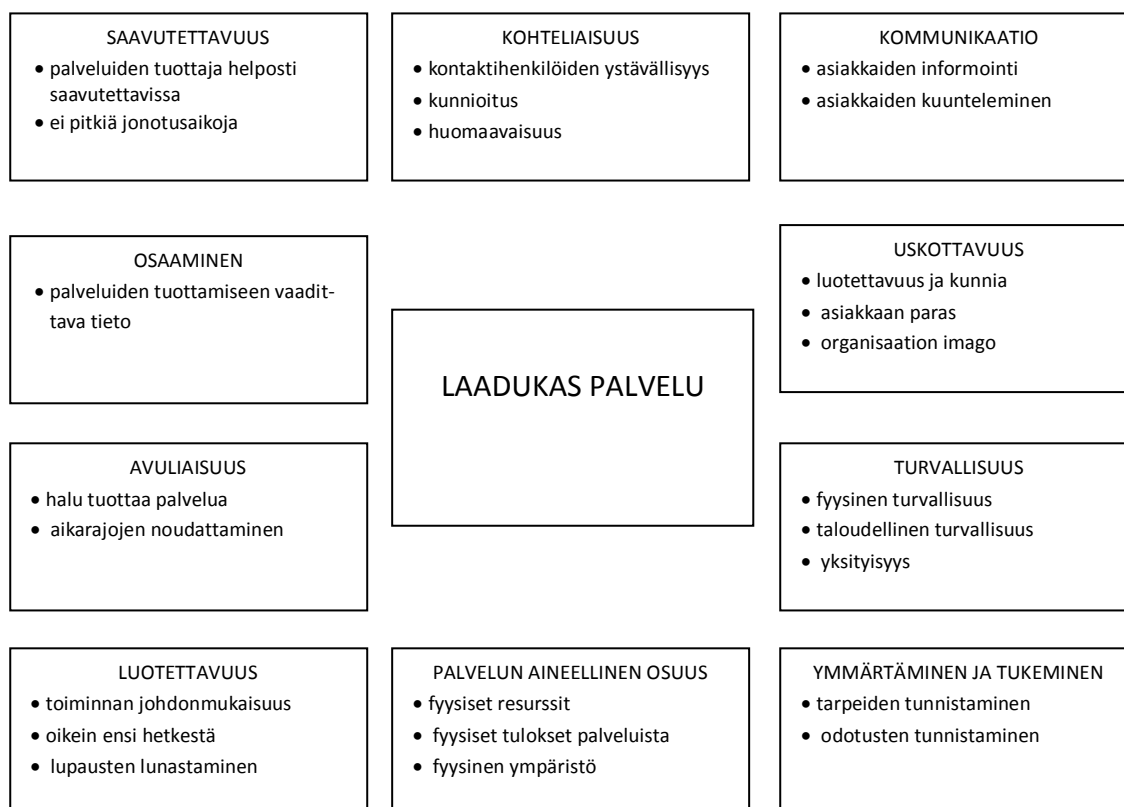
Laatua voidaan ylläpitää ja kehittää myös erillisen laatujärjestelmän kautta. Laatujärjestelmässä on esitetty yhteiset pelisäännöt sekä parhaat menettelytavat miten organisaatiossa toimitaan. Laatujärjestelmä on osa organisaation toimintastrategiaa ja siinä on kuvattu laatu politiikka sekä johdon tavoitteet laadun toteuttamiseksi. Laatujärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on varmistaa palveluiden vaatimusten mukaisten ominaisuuksien jatkuva tuotettavuus ja sitä kautta lisätä luottamusta organisaatioon. (Kankainen & Junnonen 2001: 15.)

Laatujärjestelmän avulla pyritään myös sisäisessä toiminnassa mahdollisuuksien hyödyntämiseen, ongelmien poistamiseen sekä hyväksi havaitun menettelytavan säilyttämiseen ja levittämiseen (Kankainen & Junnonen 2001: 15). Lecklinin (1999: 35) mukaan laatujärjestelmää voidaan hyödyntää myös asiakastytyvyyden varmistamisessa ja henkilöstön johtamisessa. Henkilöstön työssäjaksamista sekä kehittymistä pyritään parantamaan koulutuksen ja työnohjauksen tukemisella.

Oheinen kuvio (Kuvio 4) kuvaa elementtejä, joita Bottenin ja McManuksen (1999: 34) esiintyy laadukkaissa palveluissa. Fyysiset osat voidaan määrittää suoraan ominaisuuksiksi, kuten ääni tai maku, tai muuttujiksi, kuten koko tai määrä. Palveluelementit voidaan jakaa ominaisuuksiin, jotka ovat pehmeitä mittareita sekä palvelumuuttujiin, jotka ovat kovia mittareita. Palveluiden toimivuuden edellytyksenä on, että palvelun elementit

eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan ne kaikki toteutuvat virheettömästi. Ristiriitaisuudet tai virheet elementtien välillä voivat lopulta johtaa palvelun kestämyttyteen ja hallitsemattomuuteen.

Asiantuntijapalveluissa laadukkaiden palveluiden ominaisuuksista nousevat esiin etenkin osaaminen, avuliaisuus, saavutettavuus sekä asiakkaiden ymmärtäminen ja tukeminen. Myös palvelun luotettavuus on asiantuntijatoiminnassa tärkeää, eli palvelut tuotetaan oikein ensi hetkestä, luvatut asiat hoidetaan ja toiminta on johdonmukaista. Jotta toiminta olisi menestyksekkästä, edellyttää se asiakasarvojen tuntemista ja hyödyntämistä. Asiakasarvoihin kuuluu palvelun erilaisia ominaisuuksia, kuten nopeus, täydellisyys ja aikataulunmukaisuus. Tuloksellisuus ja kannattavuus edellyttävät, että organisaatiossa osataan mitoittaa ja kohdistaa resurssit järkevästi ja oikeisiin asioihin. (Lecklin 1999: 94, 104.)



Kuvio 3. Laadukkaan palvelun ominaisuudet. (Botten & McManus 1999: 34–37).

## 2.5. Laatujohtaminen palveluorganisaatiossa

Palveluita tuottavassa organisaatiossa laatu on yksi keskeisimmistä kehityskohteista. Paul Lillrankin (1990: 87) mukaan laatua tulee kuitenkin johtaa, sillä se ei synny itsestään eikä säily hengissä ilman jatkuvaa huolenpitoa. Laatujohtaminen on johtamismalli, jossa laatua pyritään hallitsemaan ja johtamaan strategisesti. Chase ja Aquilano (1992) määrittävät laatujohtamisen organisaation johtamiseksi, jolla pyritään vaikuttamaan tuotteiden ja palveluiden ulottuvuuksiin, jotka ovat tärkeitä asiakkaille. Asiantuntijaorganisaatioiden toiminnan laatua johdettaessa on siis tärkeää huomioida ennen kaikkea asiakkaiden tarpeet ja toiveet, mutta myös heidän kanssaan suorassa vuorovaikutuksessa olevan henkilöstön näkemykset.

Salminen (2002: 92–93) toteaa laatujohtamisessa kiinnitettävän huomiota laatuun ja asiakkaan palvelemiseen, jonka kautta pyritään tehokkaampaan ja vaikuttavampaan tulokseen. Keskeisimpiä elementtejä laatujohtamisessa ovat laadun kokonaisvaltaisuus ja laaja-alainen ymmärtäminen, asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden kohtaaminen, johdon ja työntekijöiden yhteistoiminta ja sitoutuminen laadun kehittämiseen, laadullisten menetelmien käyttö sekä keskittyminen palveluprosesseihin. Lecklin (1999: 104) toteaa, että asiakkaiden erilaiset tarpeet on pystyttävä tunnistamaan ja ne on huomioitava koko toiminnassa. Asiakassegmentoinnin avulla asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin tarpeidensa perusteella, jolloin laatu on kohdennettavissa erilaisia tarpeita vastaaviksi. Laatujohtamisen erityispiirteitä ovat Haywood-Farmerin ja Nolletin (1994: 7) mukaan seuraavat asiat:

- huomio kiinnitetään organisaation ulkopuolelle, eli asiakkaisiin
- yrittämistä ohjataan prosessin ymmärtämiseen ja korjaamiseen vastakohtana muille ratkaisuille
- laatujohtamisen menetelmä edellyttää jatkuvaa tiedonkeruuta ja mittaamista
- laatujohtaminen keskittyy organisaation kaikkien toimintojen jatkuvaan kehittämiseen, sisältäen laadukkaiden palveluiden ja tuotteiden tuottamisen
- yrittäminen vaatii jokaisen organisaation työntekijän osallistumisen toimintaan

- työntekijöillä on valtuuksia
- tavoitteena on kasvanut tuottavuus sekä tuotteiden ja palveluiden parempi laatu

Jotta laatu voi toimia organisaation menestystekijänä, se on vietävä läpi organisaation perusarvoista lähtien. Koko organisaation toiminnan tulee siis rakentua laadun ja sen kehittämisen ympärille. Jotta laatua voidaan toteuttaa, tulee organisaation perusarvojen olla selvillä koko henkilöstölle. Silloin kaikilla on yhtenäinen käsitys siitä, mikä on tärkeää ja näin voidaan varmistaa pyrkimys yhdenmukaiseen toimintaan. (Lecklin 1999: 40.) Halu kehittää laatua tulisi näkyä myös organisaation visiossa. Visio toimii innostavana ja motivoivana tekijänä, ja kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Palvelu on sosiaalinen prosessi ja johtaminen on kykyä ohjata sosiaalisia prosesseja. Palveluorganisaatioille on tyypillistä, että ne ovat muita organisaatioita herkempiä johtamisen laadulle. Johtamisessa on tärkeää havaita ne kriittiset tekijät, jotka tekevät palvelujärjestelmästä toimivan ja laatia hyviä keinoja niiden säilyttämiseksi hyvin konkreettisina. (Normann 1984: 32.) Johtamismallin toteuttamisen tulee kattaa kaikki organisaation tasot, alkaen ylimmästä johdosta. Laatujohtamisessa lähtökohtana on asiakas. Laatujohtamisella pyritään siihen, että asiakas on tyytyväinen saamiinsa palveluihin. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttämistä organisaation kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 1999: 23). Asiakas vaikuttaa viime kädessä palveluiden kysyntään.

Laatujohtamisessa tulee huomioida asiantuntijaorganisaation sisällä oleva tieto ja henkilöstön kyvyt, sillä ne ovat organisaatiolle arvokkaampia kuin aineellinen omaisuus. Asiantuntijaorganisaation laatujohtamisella varmistetaan, että tieto ja osaaminen ovat kaikkien työntekijöiden hyödynnettävissä laadukkaiden palveluiden tuottamiseksi. (Hope & Hope 1998: 24.) Myös Lecklin (1999: 340–341) korostaa etenkin markkinalähtöisessä laadun kehittämisessä henkilöstön mukaan saamista sekä osaavan ja työilleen omistautuvien työntekijöiden merkitystä. Laatujohtamisessa nämä asiat tulee hyödyntää määriteltäessä asiakkaiden tarpeita sekä toimintamalleja vastata niihin.

Myös Nilsson-Witel, Antoni ja Dahlgraad (2004: 757–758) viittaavat artikkelissaan laatujohtamisen peruseriaatteisiin, joita he toteavat olevan muun muassa asiakaslähtöisen toiminnan, jatkuvan kehittämisen, keskittymisen faktatietoon sekä kaikkien osallistumisen toimintaan. Kirjoittajat korostavat laatujohtamisessa kehittämisen jatkuvuutta sekä asiakastyytyväisyyden varmistamista kiinnittämällä huomiota toiminnan kannalta tärkeisiin prosesseihin.

Laatujohtaminen on käänös englanninkielisistä sanoista *Total Quality Management*. *Quality* viittaa johtamisfilosofian keskiöön eli laatuun, mutta samalla myös asiakaslähtöisyyteen ja asiakkaiden ensisijaisuuteen laadun määrittäjinä ja palvelun onnistumisen parametrien asettajina. *Total Quality* viittaa osaltaan siihen, että kaikki organisaation jäsenet pyritään saamaan osallisiksi laadun kehittämiseen. Käsiteyhdistelmän voidaan toisin ymmärtää viittaavan laadun totaalisuuteen, pyrkimykseen kehittää laatua organisaatiossa kaikissa mahdollisissa ilmenemismuodoissa, kuten itse palvelun laatuna, prosessin laatuna, työyhteisön laatuna ja työympäristön laatuna (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 26.)

Laatujohtamisen tarkoituksena on organisaation toiminnan laadun kehittäminen. Laatujohtamismalli sai alkunsa Japanissa 1950-luvulla. Malli levisi nopeasti Yhdysvaltoihin, jossa siitä tuli yksi liiketaloudellisen ajattelun perusosa. Laatujohtamisessa keskeinen ymmärrys oli, että laatu ja tehokkuus kulkevat rinnakkain, laadun ollessa yksi tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Yrityksmaailmassa kiinnitettiin massatuotannon sijasta laadun varmistamiseen ja kehittämiseen, sillä sen nähtiin olevan selkeä etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. (Lumijärvi ym. 1999: 23–31.) Koska toisen maailmansodan jälkeen oli niukkuutta esimerkiksi raaka-aineiden sekä materiaalin osalta, pyrittiin laatujohtamisen avulla kehittämään menetelmiä, jotka tähtäsivät resurssien hukkakäytön minimointiin ja kustannustehokkuuteen.

Laatujohtaminen kasvatti suosiotaan merkittävästi 1980-luvulla. Syynä tähän oli japanilaisten yritysten hyvä taloudellinen menestys ja niiden kansainvälisten markkinaosuuskasvu (Lawler 1994: 68). Laatujohtamisen vaikutuksia tutkittiin 1990-luvulla runsaasti. Vaikutukset kuvattiin lähes poikkeuksetta positiivisiksi. Laatujohtamisen hyötyi-

nä todettiin aiempaa laadukkaammat tuotteet ja palvelut, kustannusten vähentyminen, tyytyväisemmät asiakkaat ja työntekijät sekä parantunut taloudellinen kilpailukyky. (Lumijärvi ym. 1999: 24–25.) Tutkimuksissa havaittiin myös, että laatujohtamismenetelmää käyttävät yritykset menestyivät huomattavasti paremmin kuin sitä ilman toimivat. Keskeisimmät havainnot liittyivät liiketalouden tuottavuuden kasvuun, mikä oli laatujohtamista käyttävissä yrityksissä huomattava. (Lumijärvi ym. 1999: 25.)

Laatujohtamisen kehittymiseen ovat vaikuttaneet henkilöstöressurssien johtamisen, prosessien johtamisen, kulttuurin ja muutoksen johtamisen menetelmien sekä innovatiivisuuden johtamisen, strategisen johtamisen uudet näkökulmat ja kehittyminen (McAdam ym. 2004: 55). Laatujohtamisen käsite on ajan saatossa laajentunut sisältämään myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. Asiakkaiden tarpeet ja asiakastyytyväisyys ovat nousseet organisaation sisäisten toimintojen ohi. Yksittäisten tuotteiden laadun lisäksi huomiota on kiinnitetty entistä enemmän koko palveluprosessin laatuun. (Lecklin 1997: 20–21.) Laadun käsite on laajentunut pelkästä tuotteen hyvistä ominaisuuksista kattamaan myös koko organisaation tuottamat palvelut ja palveluprosessit (Savolainen 1997: 31).

Marko Manu toteaa laatujohtamista käsittelevässä väitöskirjassaan (2011: 24), ettei täydellistä yksimielisyyttä laatujohtamisen avainkäsitteiden keskustelussa ole löydetty. Hän viittaa kuitenkin Costinin (1999: 7–8) tutkimuksiin, jossa laatujohtamisen avainideoina on pidetty muun muassa seuraavia:

- Organisaatiossa tapahtuva muutos on mahdollista vain tehokkaalla johtamisella; esimerkiksi tyhjät puheet ja katteettomat lupaukset vain pahentavat olemassa olevia ongelmia
- Visio on organisaation koossa pitävä voima, joka antaa toiminnalle yhtäläisen suunnan
- Tiimityöskentely on yhteistyön käytännön työkalu
- Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus päätöksentekoon ja oppimiseen
- Päätösten tulisi olla tietoon pohjautuvia
- Kouluttaminen ja kehittämistarpeiden tunnistaminen ovat tärkeitä

- Jatkuva toiminnan kehittäminen on laatuun keskittymisen tulos
- Kehittäminen tarkoittaa prosessien muuttamista tehokkaimmiksi ja toimivimmiksi
- Toiminnassa on vahva tarve laajentaa olemassa olevaa ajattelutapaa ja muuttaa se ajatusmalleiksi, jossa yksilön ja organisaation menestys on yhteistyön tulos.

### **Laatujohtamisen haasteita**

Turjanmaa (2005: 97–101) käsittelee väitöskirjassaan laadun oppimista kolmelta tasolta, jotka ovat *sopeutuva laatu*, *kehittävä laatu* ja *uudistava laatu*. Sopeutuvassa laadussa on tärkeintä ensimmäiseksi tiedostaa laatu ja ymmärtää sen merkitys. Laadun oppimisessa on usein haastavaa se, ettei omia toimintoja tunneta riittävän tarkasti, eikä siten osata nähdä niitä osana kokonaisuutta. Työntekijöille oma rooli ja työtehtävä on tuttu, mutta he eivät osaa hahmottaa sitä osana organisaation kokonaisuutta tai sen toiminnallisia tavoitteita. Tästä johtuen organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia koko organisaation toiminnan suunnitelmalliseen ja järjestelmälliseen kehittämiseen. Turjanmaa toteaa, että henkilöstön tietoisuus siitä, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen ja kuinka he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaation menestymiseen, vahvistaa myös laadun oppimista. Johtamistyössä tulisi siis tiedostaa henkilöstölle organisaation visio ja tavoitteet, jotta oman työtehtävän merkitys selkeytyy.

Laadun kehittämisellä Turjanmaa (2005: 99) kuvailee sitä, kuinka laatuajattelua syvennetään organisaation sisällä. Laadun oppimisessa ja kehittämisessä organisaation toiminnan kuvaamisella on suuri merkitys. Turjanmaan mukaan tässä voidaan hyödyntää prosessiajattelua, sillä se on käytännönläheistä toimintaa ja on loogisesti etenevä systemaattinen sekä joustava laadukkaan toiminnan malli. Prosessiajattelussa korostuu etenkin laadun jatkuva kehittäminen ja toimintatapojen parantaminen.

Laadun oppimisessa ja kehittämisessä on itsearviointilla suuri merkitys. Itsearviointin kautta voidaan ymmärtää paremmin kehittämistarpeet sekä valmiudet niiden toteuttamiseen. Itsearviointilla saadaan vastauksia muun muassa siihen, mitä tulisi kehittää, kuinka kehittäminen tulisi toteuttaa, mistä kehittämistarpeista ollaan samaa mieltä ja mihin



toimintatapoihin henkilöstö on jo sitoutunut (Tuominen 2006: 7). Laadun kehittämisen arviointi on myös yhteistoimintaa johdon ja henkilöstön välillä, jossa toimiva ja ideoita aikaansaava kokonaisuus edellyttää toimivia vuorovaikutussuhteita osapuolten välillä.

Laatujohtamisen filosofia pohjaa ajatteluun, jonka mukaan johtamistoiminnoilla keskitytään parantamaan organisaation prosesseja tulevaisuutta ajatellen sen sijaan, että korostettaisiin nykyisten tulosten arviointia. Valvonta ei riitä yksistään laadun parantamiseen, vaan tarvitaan tehokkaasti organisoitua kehittämistyötä. Kehittäminen on jatkuvaa organisaation prosessien parantamista, ja vasta tämän seurauksena syntyy korkealaatuisia palveluita. (Lumijärvi ym. 1999: 56.)

Laatujohtaminen voidaan kuvata tietynlaisena innovaationa. Sen erityisyys liittyy lähinnä siihen, että se korostaa organisaation kokonaisvaltaista mukautumista kuluttajan tarpeisiin, toisaalta myös jatkuvaan prosessien kehittämiseen käyttämällä tietopohjaista ongelmanratkaisumenettelyjä sekä mahdollistamalla työntekijöiden ja tiimien vaikuttamisen (Westphal, Gulati & Shortell 1997: 367). Laadun kehittäminen edellyttää jatkuvaa valmiutta muutoksiin sekä johtamisessa kykyä jakaa vastuuta sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa toiminnan uudistamiseen.

Palveluiden laadun kehittämisessä on tärkeää Jeremy ja Tony Hopen (1998: 73) mukaan se, että organisaation johtajat kykenevät ajattelemaan asiakkaidensa tavoin. Johtajilla on viime kädessä vastuu siitä, mihin markkinarakoihin käydään käsiksi ja mitä osaamisperustaa rakennetaan, jotta asema markkinoilla voidaan varmistaa. Toimintaa on tärkeä suunnitella niin, että palveluiden toteuttaminen tuottaa enemmän arvoa asiakkaille kuin mitä kilpailijoiden vastaavat palvelut. Jeremy ja Tony Hopen mukaan uudistavat johtajat uskovat kolmeen tärkeään periaatteeseen: ensinnäkin, erilaiset asiakkaat ostavat erilaisia arvoja palveluiltaan. Jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa näkemys siitä, mitä he palveluilla saavuttavat. Toiseksi, palveluiden arvotason noustessa myös asiakkaiden odotukset kasvavat: tämä edellyttää, että organisaatio kykenee jatkuvaan kehittämiseen ja asiantuntijuutensa edistämiseen. Kolmanneksi, jonkin tietyn arvon vertaansa vailla oleva taso vaatii tuottamiseen ylivertaista operatiivista mallia.

Laadun kehittäminen edellyttää koko organisaation laajaa osallistumista. Laadun toteutumisen mahdollisuus riippuu siitä, miten valtaa laatujohtamismallin (johtamattilaiset-henkilöstö) ja palveluita koskevan päätöksenteon osalta on jaettu (Pollit 1990: 440–441). Ideaalitalanteessa johdon ohella keskeiset ammattiryhmät ovat palveluiden kehittämisessä mukana. Laadun kehittäminen edellyttää professionaalista, hallinnollista ja menetelmällistä asiantuntemusta. Keskeinen huomio kiinnittyy asiakkaiden laatuodotuksiin ja tarpeisiin. (Lumijärvi ym. 1999: 202). Johtajan tehtävänä on koota eri tahot kehittämisprojektiin mukaan.

Laatujohtamisen keskeisinä tekijöinä pidetään johdon sitoutumista, asiakaslähtöistä toimintaa, henkilöstöressurssien johtamista ja henkilökunnan valtuuttamista, prosessien johtamista ja kehittämistä, laadun tietojärjestelmiä sekä laatu kulttuuria. Laatujohtamisen olennaisia piirteitä ovat siis hyvin laaja-alainen laatu käsitys ja ohjaavia arvoja ovat asiakaslähtöisyys ja asiakas keskeisyys. Olennaista on koko henkilöstön sitouttaminen laadun kehittämiseen. (Hirvonen 2005: 51–52.) Organisaation tehtävänä on sitouttaa laadun käsitteitä ja arvoja henkilöstön keskuudessa.

### 3. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

#### 3.1. Henkilöstöjohtaminen organisaation toiminnassa

Henkilöstöjohtaminen perustuu asioiden tekemiseen ihmisten kautta. Saari (1998) hahmottaa johtamisen olevan organisaation sisällä tapahtuvaa toimintaa, jonka ydin on saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Henkilöstöjohtamisessa siis kyse inhimillisestä työstä, jonka tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä arvoja. Koska jokaisella organisaatiolla on henkilöstöfunktio, on johtaminen välttämätöntä, jotta henkilöstön työpanos voidaan täysimääräisesti hyödyntää. Haysin ja Reevesin (1984: 290) mukaan henkilöstöresurssit ovat organisaation kantava käyttövoima, jolla pyritään kasvattamaan tuottavuutta. Tästä johtuen henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys toiminnan onnistumisen kannalta. Henkilöstöjohtamista 1930-luvulla tutkinut Mary Parker Follett määritteli johtamisen ytimekkäästi ilmaisulla ”*the art of getting things done through people*”. Henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa kehittyneen pitkälti Yhdysvalloissa 1920-luvulla alkunsa saaneen ihmissuhteiden koulukunnan myötä. Johtamisessa alettiin kiinnittää huomiota inhimillisiin arvoihin ja työhyvinvointiin (Salminen 2002: 25). Toisen maailmansodan jälkeen tutkijat ja konsultit paneutuivat työtyytyväisyyteen ja motivaatiotekijöihin, organisaatioiden kehittämiseen ja henkilöstöhallintoon (Silén 1998: 30–31).

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen henkilöstöjohtamista käsittelevässä artikkelissa (2003) määritellään henkilöstöjohtamisen tavoitteita seuraavasti: ”*Henkilöstön johtamisella pyritään siihen, että ihmisten tiedot ja taidot voisivat olla organisaation käytössä ja ihmiset voisivat kokea onnistumisen ja saavutusten psyykkisiä tunteuksia sekä työn iloa.*” Onnistunut johtaminen edellyttää vaikuttavuutta ja ennen kaikkea tapaa, miten se toteutetaan. Northousen (1997: 3) mukaan huomiota kiinnitetään ryhmiin ja johtamisen energia keskitetään ryhmissä oleviin yksilöihin, jotka pyrkivät saavuttamaan ja toteuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet.

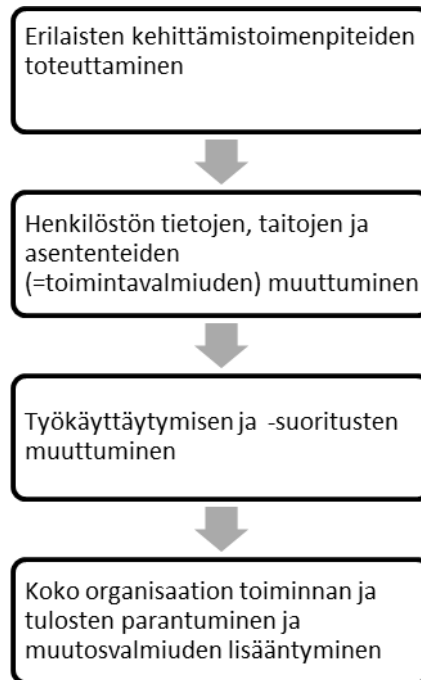
Roethlisberger ja Dickson (1970: 604) esittivät teoksessaan ”*Management and the worker*” kaksi ehtoa hyvälle henkilöstöhallinnolle. Heidän mukaansa organisaation johdon tulee avoimesti käsitellä henkilöstöön liittyviä tilanteita. Avoin käsittely mahdollistaa vuorovaikutuksen ja henkilöstöhallinnon tietotaidon siirtämisen organisaatiossa. Toi-

seksi, johdon tulee sitoutua henkilöstötilanteiden jatkuvaan prosessointiin yksilö- ja ryhmätasolla sekä jatkuvaan oppimiseen omasta organisaatiostaan.

Jatkuvaa oppimista ja siten tuloksellisuutta pyritään kasvattamaan henkilöstön kehittämisellä. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on lisätä henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa. Rajamäen ja Voutilaisen (1975: 26–27) mukaan tämä tapahtuu vaikuttamalla henkilöstön tietoihin, taitoihin ja asenteisiin. Kehittämistoimenpiteillä pyritään vaikuttamaan henkilöstön työkäyttäytymiseen siten, että henkilöstö kykenisi paremmin suoriutumaan sekä nykyisistä että uusista tehtävistä. Tavoitteena on koko organisaation toiminnan parantuminen ja muutosvalmiuden lisääminen.

Yli 40 vuoden takaiset näkemykset henkilöstön kehittämisestä ja jatkuvasta oppimisesta ovat osa johtamista yhä tänäkin päivänä. Avoimuudella henkilöstön ja johdon välinen raja voidaan pitää sopivalla tasolla sekä vuorovaikutus toimivana ja keskustelevana. Vuorovaikutuksen myötä henkilöstön osaamisen kehittämiseen voidaan kiinnittää paremmin huomiota sekä löytää ne toimenpiteet, joiden avulla henkilöstö kykenee paremmin suoriutumaan tehtävistään. Osaamisen kehittämisen merkitys korostuu varsinkin nykypäivän johtamisessa. Cheung ja To (2010: 260) toteavat, että palveluiden laadun kehittämisessä resursseja ohjataan etenkin henkilöstön kouluttamiseen. Kouluttamisen myötä työntekijät pystyvät paremmin käsittelemään odottamattomia ongelmatilanteita sekä he osaavat paremmin luoda asianmukaisia päätöksentekoehdotuksia. Kouluttaminen mahdollistaa myös suuremman vastuun siirtämisen työntekijöille, jolloin heillä on enemmän harkintavaltaa palveluiden tuottamisessa ja siihen liittyvässä päätöksenteossa.

Oheinen kuvio selvittää henkilöstön kehittämisprosessia ja sen tarkoitusta. Toiminta lähtee suunnitelluista kehittämistoimenpiteistä, joilla pyritään lisäämään henkilöstön kykyä muuttaa toimintavalmiutta. Tällöin voidaan vaikuttaa työsuoritusten tehokkuuteen ja siten viimekädessä koko organisaation toiminnan parantumiseen ja muutosvalmiuden lisääntymiseen.



Kuvio 4. Henkilöstön kehittämisen tavoite (Rajamäki & Voutilainen 1975: 27).

Avoimuus organisaation johtamisessa kehittää vuorovaikutussuhteen toimivuutta henkilöstöön. Argyris (1987) kritisoi organisaatioita, joissa pyritään tiukkaan rakenteeseen ja rationaaliseen tehokkuuteen. Argyrisin mukaan käskyhallinto tekee organisoinnin mekaaniseksi ja toiminnaltaan konemaiseksi. Niiden seurauksena yksilö menettää kiinnostuksensa työhönsä ja motivaatio laskee. Argyris toteaa yksilön persoonallisuuden ja itsensä toteuttamisen kehittyvän kypsymättömyys-kypsyys-ulottuvuuden mukaan: työntekijä kehittyy vaiheittain passiivisuudesta aktiivisuuteen ja riippuvaisuussuhteesta itsenäisyyteen. Lisäksi työntekijän kiinnostus työtään kohtaan kasvaa lyhytnäköisestä kohtisyyllistä sitoutumista ja lopulta itsetietoisuuden puutteesta tietoisuuteen ja itsekontrolliin. Avoimella johtamisella voidaan siis kasvattaa henkilöstön kiinnostusta työhönsä sekä motivoida heitä vastuun ottamiseen ja itsensä kehittämiseen.

Henkilöstöjohtaminen keskittyy organisaatioiden inhimillisiin asioihin ja työntekijöiden suhteisiin työpaikkaansa. Sen tarkoituksena on varmistaa, että organisaation työntekijöiden kykyjen avulla saavutetaan mahdollisimman suuri hyöty ja työntekijät saavat sekä materiaalisia että psykologisia palkkioita työstään. (Graham & Bennett 1995: 3.)

Organisaatioiden toiminnassa pyritään ennen kaikkea tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Niiden saavuttamiseksi organisaatiot ovat riippuvaisia osaavasta henkilöstöstä, sen innovatiivisuudesta, motivaatiosta ja halusta kehittää itseään oppivassa organisaatiossa (Järvinen 1996: 8). Richard Normannin (1984: 48) mukaan palveluiden tuottamisessa ensimmäinen komponentti on henkilöstö. Puhuttaessa johtamisesta, on menestyvissä palveluorganisaatioissa olennaisena osana jonkinlainen innovatiivinen tapa mobilisoida ja kohdentaa organisaation inhimillisiä resursseja.

Michael Mccoby (1990: 36–37) korostaa organisaation kykyjä organisatorisina kompetensseina, jotka luovat menestymiselle välttämättömiä käyttäytymistapoja. Nämä kompetenssit riippuvat vahvasti yksilöiden kompetensseista, mutta myös resursseista, kuten teknologiasta ja organisaation käytännöistä. Organisaation kompetenssit eivät vaadi ainoastaan yksilöllisiä taitoja, vaan myös tietoa yhteisistä säännöistä sekä kokemusta siitä mikä toimii ja mitä pitäisi kehittää. Johtamisen kompetenssit ovat myös välttämättömiä. Niitä ovat muun muassa strategia, kommunikaatio, työntekijöiden motivointi ja lahjakkaiden työntekijöiden löytäminen oikeaan tehtävään. Organisatoriset kompetenssit edellyttävät vahvoja tiimitaitoja: yhteistyötä, toisten tukemista, uhrautuvaisuutta ja seuraavuutta.

Drucker on todennut, että tehokkaimmat johtajat eivät koskaan ajattele itsekeskeisesti, vaan he tarkastelevat asioita aina koko työyhteisön kannalta ”me”-hengen mukaisesti. Näin he samaistuvat tiedostamattaan tehtävään ja ryhmään. Tämä valaa luottamusta ja lisää yhteishenkeä tehtävän suorittamiseksi. Druckerin mielestä johtajan tärkeimpiä perusominaisuuksia ovat halukkuus ja kyky kuunnella ja kommunikoida sekä taito olla keksimättä tekosyitä ja verukkeita. Jos asiat eivät toimi, johtajan on osattava myöntää se ja tarvittaessa aloitettava uudelleen alusta. (Drucker 2008: 34–35.) Johtaja kantaa viime kädessä vastuun siitä, että organisaatio toimii sille asetetun tehtävän mukaisesti.

Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan pienentää henkilöstön vaihtuvuutta, vähentää henkilöstökustannuksia, parantaa sitoutumista ja lisätä asiakastytyväisyyttä. Kehittyneen henkilöstöjohtamisen organisaatioissa tuottavuus on usein tavanomaista parempaa. Richard Normann (1984: 49) toteaa, että menestyäkseen pitkällä tähtäyksellä palveluor-

ganisaatioiden on huolehdittava tosissaan henkilöstön kehityksestä. K.C. Lawrence (1972: 41) esittää, että organisaation selkeä päämäärä on antaa henkilöstölle mahdollisuus hankkia tietoa ja osaamista, joka on välttämätöntä työn toteuttamiseksi tuottavalla ja kustannustehokkaalla tavalla. Myös yksilö voi täyttää kehittämisen myötä omia tarpeitaan ja kehittää omaa turvallisuudentunnetta sekä itsetuottamusta.

Lawrencen mukaan kehittämistoiminnalle on kaksi tärkeää syytä. Toinen ilmenee muutoksissa organisaation rakenteissa, suhteissa, ihmisissä jotka täyttävät rakenteet sekä käytännöissä, prosesseissa ja menetelmissä. Toinen syy ilmenee halusta tuoda muutokset toimintaan, asenteisiin, käyttäytymiseen ja suhteisiin. Organisaatioissa muutokset ja halu mukautua niihin ovat välttämättömyys toiminnan jatkuvuudelle.

### **Johtaja organisaatiossa**

Johtajan tehtävänä organisaatiossa on johtaa henkilöstöä. Esimiehen asiantuntemus alaistensa työtehtävistä on välttämätön edellytys arvostuksen saamiseksi ja esimiehen onnistumiseksi työssään. (Järvinen 2001: 14–15.) Peter G. Northousen (1997: 2) mukaan johtamisessa on kysy johtajan ja alaisten välisestä voimasuhteesta, eli johtajan kyvystä vaikuttaa muihin. Hautamäki (1992: 27–28) toteaa lyhyesti, että asiantuntijaorganisaatioissa johtaminen perustuu työntekijöiden sitouttamiseen, työntekijöille annettavaan päätöksenteko- ja toimivaltaan sekä johtajan esimerkinomaiseen toimintaan. Työntekijöitä kannustetaan esimerkein ja haastein, sekä suorittamisessa suositaan yhteistoimintaa ja tiimityötä. Verrattuna perinteisiin organisaatioihin, organisaation sisäinen toiminta on vapaampaa ja työntekijälle annetaan omaa vastuuta. Asiantuntijaorganisaation johtamisessa korostetaan työn miellekkyyden lisäämistä sekä toimivien kannusteiden luomista. Tapa, jolla organisaatio kohtelee henkilöstöään, välittyy myös henkilöstöltä asiakkaalle. Henkilökuntaansa arvostavan organisaation toiminta näkyy myös positiivisesti asiakkaiden palvelemisessa. (Vatanen 1996: 36.)

Northouse lisää, että johtaminen voidaan nähdä myös työväliseenä tavoitteiden saavuttamisessa: johtaja auttaa alaisiaan saavuttamaan tavoitteet sekä vastaa heidän tarpeisiinsa. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa johtajan rooli on vastata siitä, että organisaation

sisäinen asiantuntemus ja tieto pystytään täysimääräisesti hyödyntämään. Tällaisissa tilanteissa johtaja toimii tiedonjakajana ja huolehtii siitä, että oikeat henkilöt tekevät oikeaa työtä – toisin sanoen, työntekijöiden asiantuntemus vastaa työssä edellytettävää osaamista.

Johtaja vastaa organisaatiossa siitä, että sille asetetut tavoitteet toteutuvat tehokkaasti. Johtajan tehtävänä on myös huolehtia, että organisaation sisäisten suhteiden toteutumisesta. Johtamisen tärkein tehtävä on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Tämä edellyttää, että johtaja ymmärtää organisaation toiminnan tarkoituksen ja saa henkilöstön ymmärtämään mitä varten yhteinen tehtävä on olemassa ja miksi sen on tärkeää saavuttaa.

Organisaation olemassaolo edellyttää, että sen jäsenet pystyvät toimimaan yhteistyössä muiden kanssa. Johtaja on ensi sijassa vastuussa siitä, yhteistyö henkilöstön välillä on toimivaa. Myös toimintaympäristön hahmottaminen ja voimavarojen hahmottaminen, tavoitteiden asettaminen ja yhteistyön mahdollisuuksien ymmärtäminen ovat askel kohti menestyksellistä lopputulosta. (Lönnqvist 2002: 9.)

Johtajan tehtävänä on saada työyhteisö toimimaan mahdollisimman pitkälle organisaation toiminta-ajatuksen mukaisesti. Johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että henkilöstöllä on parhaat mahdolliset psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset toimintaedellytykset tehtävänsä hoitamiseksi. Toimiva kokonaisuus edellyttää, että johtaja selvittää alaisilleen heidän työtehtävänsä ja miksi se on tärkeä organisaation kokonaispanoksen kannalta. Tarkoituksena on, että työntekijä ymmärtää hänen asemansa organisaatiossa olevan tärkeä ja että hänen työpanostaan arvostetaan. Jokainen työntekijä on kuitenkin vastuussa siitä, että työt tehdään hyvin ja oikein. (Perkka-Jortikka 2002: 78–86.)

Henkilöstöjohtamisessa johtajalla on tärkeä rooli henkilöstön kokoavana voimana. Henri Fayol määrittä johtamisen lyhyesti organisaation toiminnan käynnistämisenä, jossa tapahtuu jatkuvaa ohjausta päätöksenteon ja käskyjen antamisen myötä. Chester Barnad jakoi johtamisen edellytykset neljään funktioon; organisaation yhteyksien hoitamiseen,



toiminnan ja tavoitteiden määrittelyyn, organisaation edustamiseen sekä alaisten pätevyyden parantamiseen ja motivointiin. (Salminen 2002: 24–26, 32–33.)

Philip Selznickin (1984: 61–64) mukaan organisaation johtamisessa tärkeitä asioita ovat seuraavat tehtävät: ensimmäiseksi määritetään institutionaalinen tehtävä, jossa keskeistä on tavoitteiden asettaminen suhteessa ulkoisiin ja sisäisiin vaatimuksiin, sekä tarve sisäistää organisaation sitoumukset. Tämä tulee esiin varsinkin palveluita tuottavissa organisaatioissa, joiden tehtävänä ja toiminnan edellytyksenä on pystyä vastaamaan asiakkaiden kysyntään. Toiseksi, johtamisessa tulee ymmärtää organisaation tarkoitus: johtaminen rakentuu osaksi yhteisön luonnetta ja sosiaalista rakennetta. Kolmantena asiana on tarve puolustaa organisaation arvoja ja erityisyyttä. Neljäntenä kohtana on konfliktitilanteen ratkaiseminen: työyhteisön sisällä kilpailevilla ryhmillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua toimintaan. (Salminen 2002: 107–110.) Tämä korostaa etenkin innovaatiota ja sen hyödyntämistä palvelutuotannossa: ideoiden ja ehdotusten avulla voidaan palveluita kehittää laadukkaimmiksi, joten ryhmille tulee antaa mahdollisuus kilpailla ja esittää ideoitaan. Kuitenkin vallan tasapainoa ja koordinoitua tulee tarkkailla.

Suunniteltaessa organisaation rakenteita tulee varmistaa, että henkilöstöllä on aidosti mahdollisuus myötävaikuttaa rakenteita ylläpitävän joustavuuden periaatteen täytäntöönpanoon yhteisten tavoitteiden kautta (Sädevirta 1994: 36). Ihmisvoimavaraisessa organisaatiotoiminnassa henkilöstöjohtaminen korostuu etenkin siinä, että halutessa henkilöstön olevan itseohjautuvaa ja valvovan omaa käyttäytymistään, tulee johtamisella tuoda esiin ne seikat, joiden avulla henkilöstö ymmärtää mikä heidän tehtävänsä on organisaatiossa ja miksi tehtävä on tärkeä. Mitä selkeämmin ja kannustavammin johtaja kykenee luomaan alaisille vision yhteisön toiminnasta, sitä tehokkaampaa henkilöstön toiminta on.

Organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa, sillä sen täytyy sopeutua talous- ja työelämän ympärillä tapahtuviin muutoksiin ja vaihtuvuuteen. Muutokset saattavat olla ennakoimattomia, yllättäviä ja laajoja. Johtamisessa täytyy kuitenkin olla jatkuva valmius kehittää toimintaa ja reagoida muutoksiin. Toiminnan kehittäminen on jatkuvaa: kuten Henri

Fayol lyhyesti määritteli, johtaminen on organisaation toiminnan käynnistämistä, jossa tapahtuu jatkuvaa ohjausta päätöksenteon ja määräysten antamisen myötä (Salminen 2002: 24–26).

### **Osaamispääoma**

Organisaation osaamispääoma on sen tärkeimpiä voimavaroja. Hussin (2001: 37) mukaan osaamispääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoiisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistelmä. Se muodostuu inhimillisestä pääomasta sekä sisäisistä että ulkoisista rakenteista. Osaamispääoman avulla organisaation osaamisvaranto saadaan toimimaan organisaation hyväksi sekä luomaan arvoja. Jotta osaamispääoma voidaan hyödyntää tehokkaasti, tulee sitä osata johtaa oikein.

Osaamispääoman johtamisella varmistetaan, että organisaation hajallaan oleva osaaminen saadaan tehokkaasti palvelemaan organisaation strategiaa ja että organisaatiossa on osaamista riittävästi. Osaamispääoman tehokkaalla hyödyntämisellä, kuten oikeiden ihmisten löytämisellä oikeaan paikkaan poistetaan turhia päällekkäisiä rakenteita organisaatiossa. Samalla se on tärkeä osa koko organisaation johtamista. (Viitala 2005: 13–15.) Henkilöstön osaamista korosti jo Charles Babbage vuonna 1832 teoksessaan *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Babbagen mukaan tärkeää on henkilöstön erikoistuminen tiettyyn tehtävään, jolloin osaaminen voidaan hyödyntää organisaatiossa tehokkaasti ja työtehtävät jakaa. Henkilöstölle tulee antaa myös mahdollisuus kehittää osaamistaan tuloksellisuuden varmistamiseksi.

Helin (2007) toteaa osaamispääoman olevan tärkeässä roolissa, kun organisaatiossa valitaan tulevaisuuden toimintalinjoja ja pohdintaan keinoja sekä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Helinin mukaan yksi keskeinen kiriteeri toimintalinjojen valinnassa on, että niiden tulisi tukea myös hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamista työntekijältä toiselle. Erityisen tärkeiksi palveluiden tuottamisen kannalta voidaan pitää niitä kriittisiä osaamisia, joita ei organisaatiossa hallitse kuin yksi henkilö.

Helinin mukaan osaamisella tarkoitetaan siis yksinkertaistettuna taitoa soveltaa tietoa ja kykyä toimia käytännössä. Osaaminen on ennen kaikkea perusta kaiken uuden luomiselle. Helin esittää, että osaamisella tarkoitetaan myös menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja, tahtoa, kokemusta ja vuorovaikutusta. Tieto ja osaaminen ovat merkityksetöntä, jos sitä ei jaeta tai ei tiedetä missä sitä on.

### **Osaaminen kilpailuetuna**

Jotta organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua, sen on onnistuttava erottumaan kilpailijoistaan toteuttamalla ainutlaatuista lisäarvoa tuottavaa strategiaa niin, että sekä nykyiset että potentiaaliset uudet asiakkaat sen huomaavat ja arvostavat sitä (Barney 1991: 102; Heene 1997: 935). Kilpailukykyä voidaan tavoitella mm. tuotteiden ja palveluiden hinnan ja laadun perusteella. Resursseihin pohjautuvassa kilpailuetumallissa ajatuksena on, että organisaatioiden ainutlaatuisuus perustuu niiden heterogeenisiin resursseihin, joita hyödyntämällä ne voivat menestyä (Barney 1991; Hoskisson, Hit, Wan & Yiu 1999: 437–445). Resurssinäkökulmaa on sovellettu myös moniulotteisiin henkilöstöresursseihin. Organisaation henkilöstön ja heidän osaamisensa kehittäminen on nostettu tärkeään asemaan korostettaessa niiden strategista merkitystä organisaatiolle kilpailutilanteessa. (Syrjäaho 2008: 57.)

Kaikki resurssit eivät kuitenkaan tuota organisaatiolle kilpailuetua, vaan osasta voi olla jopa haittaa. Kilpailukykyä rajoittava tekijä osaamisalueella voi olla esimerkiksi vaikeus luopua erilaisista opituista toimintatavoista ja asenteista, jotka estävät toimimasta nykyisten kilpailullisten haasteiden edellyttämällä tavalla. Osaamisen kehittämisellä pyritään löytämään uusia ja tehokkaampia toimintatapoja, joiden myötä vanhat ja kilpailukykyä heikentävät toimintatavat poistuvat. Kilpailuetua synnyttävät siis sellaiset resurssit, jotka tuottavat organisaatiolle lisäarvoa luomalla ja toteuttamalla yrityksen strategiaa. (Barney & Wright 1998; Syrjäaho 2008: 58; Barney 1991.)

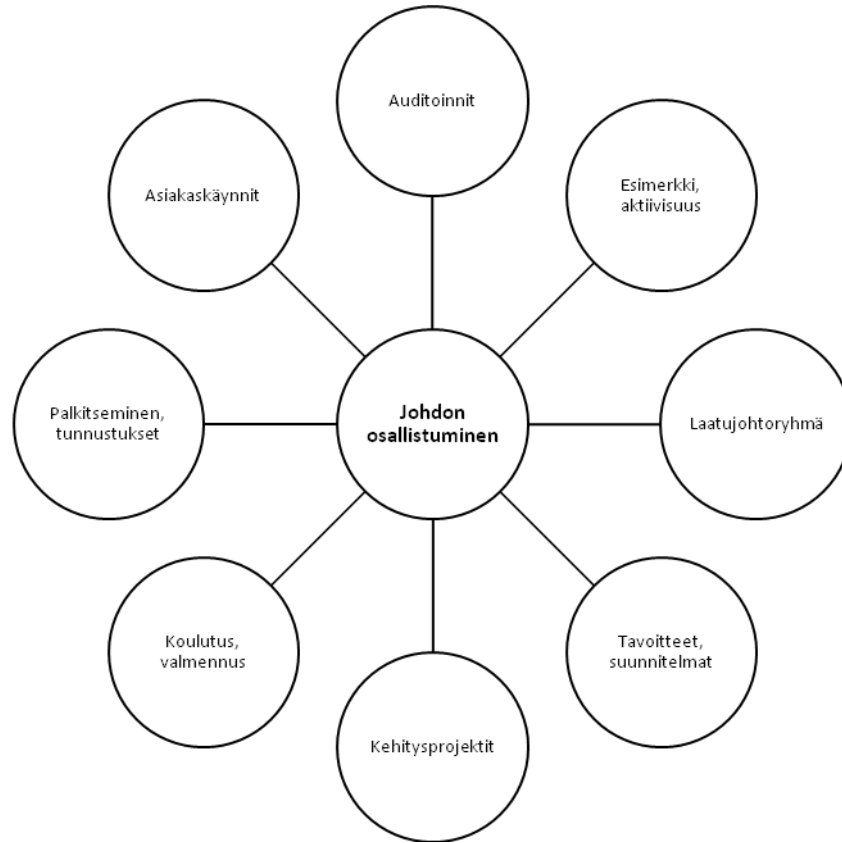
E erityisen tärkeitä kilpailuetua luovia resursseja ovat Syrjäahon (2008: 58) mukaan henkilöstön yksilölliset taidot. Etenkin yksilötason tieto-osaaminen on yksi organisaation

vahvoista tukipilareista. Tieto-osaamista pyritään lisäämään koulutuksen avulla, jotta kilpailuetu voidaan säilyttää ja palveluiden laadukkuutta lisätä.

Johtamiskäyttäytyminen on perustana kaikelle johtamistyölle. Leonard Sayles (1964: 53) jakaa johtamiskäyttäytymisen kolmeen osaan: Ensinnäkin johtaminen on ohjaamista, jossa pyritään saamaan alaiset vastaamaan johtajan toimintaan ja toimimaan ohjauksen mukaisesti. Toiseksi, johtajan tulee vastata alaiensa tarpeisiin heidän etsiessään apua ja tukea. Kolmantena asiana Sayles toteaa johtamisen olevan edustamista ja väliintuloa: johtaja edustaa yksikköään ja alaisiaan sekä toimii välikätenä oltaessa yhteistyöminnassa organisaation muiden osien kanssa.

### 3.2. Organisaation toiminnan kehittäminen

Laadunkehittämisprosessissa organisaation johdolla on tärkeä rooli. Sen onnistumisen edellytyksenä on, että johto toimii aktiivisesti ja on halukas kehittämään laatua. Alla oleva kuvio kuvaa niitä toimintatapoja, jolla organisaation johto osallistuu laadun kehittämiseen. Erityisen tärkeää on johdon aktiivisuus ja esimerkin näyttäminen henkilöstölle. Laatuviesti menee organisaatiossa läpi vain, mikäli henkilöstö havaitsee, että myös ylin johto toimii ja elää ohjeidensa mukaan. Laatuprojektien ja -tulosten aktiivinen seuraaminen sekä henkilöstön tapaaminen vaikuttavat laadunkehittämiseen positiivisesti. Myös laatujohtoryhmän rooli on tärkeä. Se toimii laatu toiminnan käynnistäjänä organisaatiossa ja valvoo toiminnan onnistumista. (Lecklin 1999: 65.)



Kuvio 5. Johdon osallistuminen laadun kehittämiseen (Lecklin 1999: 65).

Johdon tehtävänä on määrittää laatutoiminnan painopistealueet ja strategiset laatuavoitteet. Laatujohtoryhmä ottaa myös kantaa tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Tavoitteilla ja suunnitelmilla määritetään laatuksiteerit, johon toiminnalla halutaan päästä ja jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa. Tavoitteita ja suunnitelmia toteutetaan erilaisten kehitysprojektien kautta, jossa johdon tehtävänä on luoda projektille otolliset olosuhteet oikean resursoinnin, henkilövalintojen, yhteistyökuvioiden ja esteiden poistamisen avulla. (Lecklin 1999: 66.)

Laadun kehittämisessä koulutus ja valmennus näyttelevät suurta roolia. Laatuprojektit voidaan toteuttaa menetyksellisesti vasta sen jälkeen, kun johto ymmärtää täysin, mitä laatu on ja mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Lecklinin mukaan johdolla tulisi olla tietämys TQM-konseptista, laatujohtamisesta, prosessien hallinnasta, tiimityöskentelystä sekä keskeisistä apuvälineistä ja tekniikoista. Johdon tulisi pystyä toimimaan laatu-

mien ohjaajana ja valmentajana. Tämä edellyttää perusteellista kouluttautumista ja perehtymistä laatuksymyksiin. Tehokkaan kouluttautumisen myötä johto kykenee siirtämään oppimansa henkilöstölle ja valmentamaan heitä. Kouluttaminen ja valmennus ovat ennen kaikkea osoitus panostamisesta laatuun. Laatu paranee vain, jos siihen kiinnitetään huomiota. Laadunkehittämisessä tulee huomioida myös organisaation kulttuuriin sopiva palkkiojärjestelmä, sillä hyvästä laadusta tulee saada kannustava palkkio. Johdon näkyvä osallistumien tunnustuksen antamiseen korostaa laatua ja myötävaikuttaa positiivisesti tuleviin suorituksiin. (Lecklin 1999: 67.)

Asiakaskäynneillä korostetaan asiakkuussuhteen merkitystä organisaatiolle. Erityisesti johdon tulee tuntea organisaation asiakkaat, heidän tarpeensa, vaatimuksensa, odotuksensa, toiveensa ja käsityksensä palveluista. Näitä tietoja voidaan parhaiten saada vain suorilla asiakaskontakteilla. Asiakaskontaktit koskevat koko organisaation johtoa. Henkilökohtaisilla asiakastapaamisilla korostetaan asiakassuhteen merkitystä ja viestitetään asiakkaalle, että hänen mielipidettään arvostetaan. Laatutoimintaan kuuluu olennaisesti myös auditointien ja katselmusten suorittaminen. Katselmuksissa varmistetaan palveluiden laadun toimivuus ja tehokkuus. Esimerkiksi ISO 9000-laatustandardi edellyttää, että organisaation johto tekee määrääjain katselmuksia laatujärjestelmän toimivuuden varmistamiseksi. Katselmuksia tehdään paikan päällä siellä, missä palvelut tuotetaan. (Lecklin 1999: 68.)

### **Henkilöstöjohtaminen ja laatujohtaminen**

Laatujohtamisessa kaikki periaatteet, toimintamallit ja organisaation rakenteet keskittyvät tuotannon laadun varmistamiseen. Laatujohtamisessa organisaatiota tarkkaillaan kokonaisuutena, ei niinkään sen yksilöllisinä osina. Laatujohtamisessa pyritään ennemminkin tunnistamaan toiminnan epäonnistumisen syyt kuin vain toteamaan niiden olemassaolo. Laatujohtaminen kytkeytyy henkilöstöjohtamiseen muun muassa siitä syystä, että laatujohtaminen vaatii johtamistyylin, joka herättää organisaation henkilöstössä täyden sitoutumishalun toimintaan. Laatuorganisaation perusedellytyksenä kuitenkin on, että erityisesti johto sitoutuu laatuun. Sitoutuminen merkitsee sitä, että johto on valmis käyttämään aikaa ja rahaa laadunkehittämiseen, toiminta on aktiivista eivätkä

laatuhankkeet jää tuloslukujen tarkastelun varjoon. (Graham ym. 1995: 130; Lecklin 1999: 63.)

Laatujohtamisen ajattelu lähtee organisaatiohumanismin ajatuksista, jossa olennaista on yhteenkuuluvuus ja yhteisön paineet. Ryhmä on organisaation perusyksikkö, eikä yksilösankareita haeta. (Lumijärvi ym. 1999:82.) Henkilöstöjohtamisella on siis laadun kannalta suuri merkitys. Henkilöstön johtamisessa huomio kiinnittyy ryhmän toimintaan, sillä ryhmän jäsenet kompensoivat toistensa taitoja, kykyjä ja heikkouksia. Ryhmän toiminta on siis koko toiminnan kannalta ratkaisevinta. Laatujohtamisessa organisaation kehittäminen juontuu siihen, että ryhmän jäsenet nähdään potentiaalisina. Työntekijöihin halutaan panostaa, sillä jokainen panostus nähdään heijastuvan suoraan organisaation toiminnan parantumiseen. (Lumijärvi ym. 1999: 82.)

Hyvän palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen, ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät yhteistyötä sekä palvelun tuottavan organisaation sisällä että asiakkaiden kanssa. Toimiva yhteistyö vaatii palveluiden jatkuvaa ja hallittua kehittämistä. Olennaista palveluiden kehittämisessä on uuden oppiminen ja tarpeettoman poisoppiminen. (Rissanen 2006: 96.) Rissanen toteaa myös, että ainoa tehokas tapa vastata palveluiden kehittämisen haasteisiin on oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio pyrkii toiminnassaan jatkuvaan uuden oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Työyhteisössä tulee Rissanen mukaan omaksua sellaiset arvot ja toimintatavat, että se kykenee itse reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutoshasteeseen sekä jatkuvasti oppimaan itse omasta ja asiakkaiden toiminnasta. Avainasemassa on organisaation kyky oppia jatkuvasti uutta. Sen myötä organisaatio kykenee nopeasti reagoimaan toimintaympäristönsä muutokseen ja johtamaan itse omaa kehitystään.

Rissanen (2006: 143) mukaan palveluiden kehittämisprojektit saattavat olla hyvin pitkäkestoisia ja hitaasti eteneviä, jolloin henkilöstön keskuudessa saattaa ilmetä motivoitumisongelmia. Tällöin organisaatioiden tulisi panostaa erityisesti henkilöstön työmotivaation käyttämällä hyväksi ihmisten aitoja ja syviä motivoitikeinoja, joita ovat muun muassa:

- vastuun antaminen
- asiakkaiden antaman palautteen voima
- työpanosten arvostaminen
- sisäinen ohjautuminen
- saavuttaminen sekä
- tunnustusten antaminen työstä.

Nämä motivointikeinot ovat tehokkaita siksi, että toimivat lyhyelläkin aikavälillä. Esimerkiksi taloudellisten motivointikeinojen käyttö kehitysprojektissa on hankalaa ennen kaikkea siksi, että kehityshankkeen työn tulokset ja lisäarvon tuotto ovat nähtävissä usein vasta vuosien kuluttua projektityöstä ja usein muiden toimijoiden käsissä. (Rissanen 2006: 143.)

### 3.3. Jaettu johtaminen laadun kehittämisessä

Palveluorganisaatiot eroavat toisistaan merkittävässä suhteissa (Hautamäki 1992: 25). Keskeistä on se, millaisia palveluita organisaatio tuottaa. Yhä enenemissä määrin palvelut ovat asiantuntijapalveluita, joiden tuottamiseen organisaatiot ovat erikoistuneet. Asiantuntijapalveluilla tähdätään laatuun ja siten korkeaan asiakastyytyvyyteen. Oheinen taulukko (Taulukko 3) tuo esiin eroavaisuuksia perinteisen toimihenkilöorganisaation ja modernin asiantuntijaorganisaation välillä. Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntemus näyttelee pääroolia, kun taas toimihenkilöorganisaatioissa selkeät toteutus- ja sovellustehtävät hallitsevat toimintaa (Hautamäki 1992: 25).

Asiantuntijaorganisaatiot ovat rakenteeltaan avoimia ja matalia, sekä niiden tehtävät ja työnjako muuttuvat jatkuvasti. Avoimuuden myötä työntekijöillä on mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen ja ottaa vastuuta tehtävien hoitamisesta. Henkilöstöjohtamisen kannalta keskeistä on esikuvalla johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen organisaation toimintaan. Johtajan roolina on toimia henkilöstön esikuvana sekä saada henkilöstön asiantuntevuus hyödynnettyä. Johtaja toimii kokoavana voimana, joka ohjaa



henkilöstöä kohti tavoitteita. Asiantuntevuuden myötä valtaa on organisaatiossa hajautettu, jotta saadaan osaavimmat henkilöt oikeisiin tehtäviin.

Laadun kannalta merkittävää on organisaation asiantuntevuus ja kyky sopeutua nopeasti ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Mitä nopeammin organisaatio kykenee muutoksiin sopeutumaan, sitä laadukkaampia palveluita se kykenee asiakkailleen tuottamaan. Laatuun sisältyy osaltaan myös kannustettavuus ja tuloshakuisuus. Laadun kehittymisen kannalta tuloksia seurataan ja onnistumista palkitaan.

Taulukko 3. Asiantuntija- ja toimihenkilöorganisaatioiden eroja (Hautamäki 1992: 27).

	<b>Perinteinen toimihenkilöorganisaatio</b>	<b>Moderni asiantuntijaorganisaatio</b>
<b>Henkilöstö</b>	- tehtäviin koulutettuja toimihenkilöitä	- asiantuntijoita
<b>Tietämyksen osuus</b>	- vähäinen - vanhaa sovelletaan	- suuri - uutta hankitaan
<b>Organisaation rakenne</b>	- ”suljettu” - hierarkia - selkeä työnjako - sopeutuu hitaasti ympäristön muutoksiin	- avoin - matala rakenne - projektiorganisaatio - sopeutuu nopeasti ympäristön muutoksiin
<b>Johtaminen</b>	- perustuu asemaan - määrääminen - valvominen	- esikuvalla johtaminen - sitoutuminen - työntekijät itsenäisiä
<b>Valta</b>	- keskitetty - sidottu asemaan	- hajautettu - perustuu asiantuntemukseen
<b>Tehtävät</b>	- selkeästi määritellyt - toimeenpanoa - soveltamista	- vaihtelevat tehtävät - päätöksentekoa - ongelmaratkaisua
<b>Työyhteisö</b>	- omista tehtävistä huolehtiminen	- yhteistyö - yhteisvastuu
<b>Kannusteet</b>	- kuukausipalkka - eteneminen uralla - riskittömyys	- tulospalkkaus - työn mielekkyys - itsensä kehittäminen

Kuten aiemmin todettua, palvelut ovat sosiaalinen prosessi ja johtaminen on keino ohjata sosiaalisia prosesseja. Palveluiden toimivuuden edellytyksenä on, että johtaja osaa

tunnistaa ne tekijät, jotka tekevät palvelujärjestelmästä toimivan. (Normann 1984: 31.) Johtajan vastuulla siis on, että yksityiskohdat ja palvelutuotannon osatekijät toimivat organisaation sisällä. Normann (1984: 31) kuitenkin toteaa, että työntekijöillä tulee olla tietty vapaus palveluita järjestettäessä: Palvelun ollessa sosiaalinen prosessi, tarvitaan yksilöllistä motivaatiota ja vapautta sekä vapautta myös paikallisella tasolla; johdon tehtävänä on huolehtia, että työntekijöillä on riittävästi liikkumavaraa toteuttaa työtehtäviään parhaalla mahdollisella tavalla.

Laadun kehittämisessä voidaan hyödyntää myös osallistuvaa johtamistapaa. Nurmen (1992: 130) mukaan organisaatio ei toimi paperilla, vaan se on ihmisten välistä yhteistyötä, yhteistoimintaa ja yhteiselämää. Siksi on tärkeää, että henkilöstöllä on mahdollisuus osaltaan vaikuttaa päätöksentekoon ja osallistua organisaation toimintaan. Osallistuvalla johtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa johtajat ottavat alaisensa mukaan päätöksentekoon. Johtaja konsultoi alaisiaan, hyödyntää heidän ideoitaan ja mielipiteitään sekä integroi ehdotukset päätöksiksi riippuen siitä, kuinka organisaatiossa tullaan jatkossa toimimaan. (Northouse 1997: 91.) Organisaatio ei toimi hierarkkisesti perinteisen pyramidimallin mukaan, vaan verkostoituneena, jossa jokaisen työpanos hyödynnetään ja annetaan mahdollisuus ideointiin sekä toiminnan kehittämiseen. Myös Pentti Sydänmaalakka (2009) korostaa jaetun johtamisen merkitystä: Hänen mukaansa johtaminen on niin tärkeä asia, ettei sitä voi jättää vain johtajille, vaan kaikki tiimin jäsenet osallistuvat siihen omalla panoksellaan.

Etenkin palveluorganisaatioissa, joissa laadun merkitys suuri, on johtamisessa hyvä hyödyntää henkilöstön osaamista ja jakaa heille vastuuta myös päätöksenteon osalta. Tällöin on kyse jaetusta johtamisesta. Johtajan tehtävänä on tällöin vastata kokonaisuuden toiminnasta sekä jakaa tehtäviä muille. Mäen (2010: 289) mukaan jaetun johtamisen peruslähtökohtana on johtajuuden vastuiden ja toimintojen jakaminen usean henkilön kesken. Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuus on Mäen väitteen mukaan jaettua lähes poikkeuksetta tavalla tai toisella. Hopen ja Hopen (1998: 25) mukaan asiantuntijapalveluissa hyödynnetään merkittävästi tietoa, joka on juurrutettu järjestelmiin ja tietokantoihin, ja siten koko henkilöstön käytettäväksi. Tietoa on heidän mukaansa kerrytettävä systemaattisesti ja jaettava tehokkaasti, jotta henkilöstö kykenee tuottamaan laadukkaita

palveluita. Tiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää, että johtamisen vastuuta annetaan tietyissä rajoissa niille, joilla osaamista ja tietoa löytyy erityisesti.

Northousen (1997: 221) mukaan tehokkaimmillaan jaettu johtajuus poistaa monia esteitä johtajien ja johdettavien väliltä. Esimiehen alaisilleen antama vastuu organisaation tuloksista sulautuvat osaksi koko henkilöstön toimintaa. Näin ollen tulosvastuun kantaa koko henkilöstö, ei ainoastaan johtajat. Tämä lähestymistapa poistaa johtamisesta ongelman ”lahjakkuuserosta”, jossa yksi erityisen koulutettu yksilö (esimies) on erillään yksikön muusta toiminnasta. Ollessaan samalla tasolla muun organisaation kanssa, esimies käyttää hyväkseen kehittävää johtamista kolmella eri menetelmällä:

- Esimies opettelee tuntemaan jokaisen yksikössä työskentelevän henkilön ja tekee myös itsensä tunnetuksi. Tällä edistetään organisaation yhteenkuuluvuudentunnetta, joka osaltaan auttaa lisäämään työntekijöiden välistä luottamusta. Sisäinen luottamus on perusta menestyvälle toiminnalle. Esimiehen tehtävänä on rakentaa luottamusta olemalla vilpittömästi kiinnostunut työntekijöistä.
- Esimies esittää prosesseihin liittyviä kysymyksiä sanelematta vastauksia. Kysymysten avulla esimies selvittää, miten työntekijät ymmärtävät toiminnan tarkoituksen ja yksilön roolin organisaatiossa.
- Esimies tulkitsee organisaationalista politiikkaa. Työntekijöillä on usein paljon kysymyksiä organisaation tarjoamasta tuesta, johdon toiminta-odotuksista sekä reaktioista, jos tavoitteet eivät täyty. Esimiehen tulee tiedottaa alaisilleen, millaiset vakuudet ylin johto haluaa tuesta antaa. Esimiehen tehtävä tiedonvälittäjänä on tärkeä, sillä se ylläpitää luottamussuhdetta työntekijöiden ja johdon välillä. Mikäli esimies ei onnistu luottamuksen ylläpitämisessä, koko organisaation toiminta saattaa tuhoutua. (Northouse 1997: 222–223.)

Jaettua johtamista voidaan hyödyntää organisaation toimintastrategian sisäistämisessä. Osallistuvuus antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa siihen, miten toimitaan. Ancona ja Backman (2010: 11) toteavat, että jaetun johtamisen organisaatioissa myös organisaation visio ja tavoitteet ovat sisäistetty paremmin. Heidän tutkimuksensa mu-

kaan organisaatioissa, joissa hyödynnettiin jaettua johtamista, työntekijät koko organisaatiossa ymmärsivät toiminnan tarkoituksen, taloudelliset vaatimukset sekä resurssitarpeet toiminnan onnistumiseksi. Työntekijät kokivat olevansa tärkeitä ja osa suurempaa kokonaisuutta. Anconan ja Backmanin mukaan työntekijät katsoivat olevansa vapaita toimimaan uusin, hyviksi katsomikseen tavoin ja yhdistämään omia toimintatapoja organisaation yleiseen toimintamalliin ja jopa muotoilemaan sitä entistä toimivammaksi omien ideoidensa pohjalta.

Ukkosen (1994: 27) mukaan organisaatioissa on siirrytty kohti jaettua johtamista, sillä on huomattu, että valta ei ole pykälissä ja hierarkiassa vaan aivoissa ja osaamisessa. Ukkosen mukaan johtaminen on nykypäivänä kaiken energian valloilleen päästämistä, uuden rakentamista, vapauttamista, kasvamista ja vapautusta vastuuseen. Rajamäki ja Voutilainen (1975: 77) toteavat, että vastuun delegointi on monipuolinen ja kaikille organisaation tasoille sopiva henkilöstön kehittämismuoto. Anconan ja Backmanin (2010: 11) mukaan jaetulle johtamiselle on tyypillistä spontaanit yhteistyön muodot, jossa hyödynnetään työntekijöiden ammattitaitoa ja tieto-osaamista yhteisten ”aivoriihiin” avulla ongelmien ratkaisemiseksi.

Jaetulla johtamisella ei kuitenkaan ole vain yhtä ainoa tarkasteltavaa asetelmaa. Mäki (2010: 288) toteaa, että jaettu johtaminen saa erilaisia asetelmia riippuen siitä, kenen näkökulmasta sitä tarkastellaan. Johtajan näkökulmasta tarkasteluna johtajuudessa nousevat esiin kollektiivinen, demokraattinen, osallistuva ja transformatiivinen näkökulma. Alaisten näkökulmaa valottavat esimerkiksi itseohjautuvuuden, alaistaitojen ja empowermentin (voimistaminen, valtuuttaminen, Oxford English Dictionary 2010) käsitteet. Yhteisnäkökulmaa valottavat muun muassa organisaatiokulttuurin ja jaetun asiantuntijuuden tarkastelu. (Mäki 2010: 288.)

Sims ja Lorenzi (1992: 180–183) korostavat itsensä johtamisen merkitystä organisaatioissa. Sen myötä työntekijöiden ulkoista valvontaa voidaan vähentää, vastuun omasta toiminnasta siirtyessä työntekijälle itselleen. Myös Mäki (2010: 289) toteaa, että toiminta on mielekästä, kun työntekijällä on riittävä autonomia ja vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä, kuitenkin sovittujen raamien sisällä. Itsensä johtaminen kannustaa Simsin ja

Lorenzin (1992: 180–183) mukaan myös uuden oppimiseen. Itsensä johtaminen antaa työntekijöille vastuuta tavoitteiden asettamiseen ja oman toiminnan suunnitteluun.. Mäen (2010: 289) mukaan itseohjautuvuus korostuu hektisesti muuttuvassa toimintaympäristössä, joka edellyttää kunkin toimija oma-aloitteisuutta ja herkkyyttä muutossignaalin suhteen. Toimintaa kehitetään myös itsejohdetuissa tiimeissä (Sims ym. 1992:181, 303.)

Työntekijöiden vastuun lisääminen toiminnasta ja itsensä johtaminen on nostanut esiin myös kritiikkiä. Juha Siltala (2004: 135–151) toteaa, että tehokkuusajattelun myötä kilpailu on rantautunut yritysten ja organisaatioiden sisään. On organisaatioita, joissa jokainen työntekijä kilpailee kolleegaansa vastaan ja vahvemmat syövät heikompiensa. Hargreaves ja Flink (2006: 12) toteavat, ettei jaetun johtamisen malli aina palvele suurempaa hyvää, vaan jaettu johtaminen on välillä jopa huonoa johtamista. Hargreaves ja Flink väittävät, että jaetun johtamisen malli ja sen vaikutukset suuremmassa mittakaavassa voivat kätkeä sisäänsä merkittäviä muunnelmia ja epäjohtonmukaisuuksia, jolloin se on vähemmän hyödyllistä organisaation toiminnan kannalta. Harrisin (2008: 178) mukaan epämuodollisen johtamisen hajauttaminen voi vaikuttaa toiminnan tulokseen edesauttamalla tehottomuutta organisaatiossa.

Hargreaves ja Flink (2008: 233) kritisoivat myös verkostoitumista osana jaettua johtamista. Jos verkostoitumisen tarkoitus ei ole riittävän selvillä, osallistuvuus voi nopeasti laskea, keskustelut eivät etene tai ne muunnu konkreettiseksi toiminnaksi, huonot ideat ja käytännöt voivat levitä ja vaihtua yhtä helposti kuin hyvätkin ja ne voivat olla suunniteltuja niin, että ne vetoavat vain hyperaktiivisiin intoilijoihin. Johtajan tehtävänä on sisäistää jaetun johtamisen ja verkostoitumisen tarkoitus henkilöstölle, jotta menetelmästä voidaan saavuttaa suurin hyöty.

Kriitikoiden mielestä on parempi, jos organisaation sisällä jaettua johtajuutta hyödyntävien henkilöiden määrä on pieni. Heinicke ja Bales (1953: 35–38) totesivat tutkimuksissaan, että ryhmän sisäinen sopimus siitä, ketkä toimivat ”epävirallisina johtajina” muiden keskuudessa, vaikutti positiivisesti koko ryhmän tulokseen. Kun oli sovittu, ketkä käyttävät jaetun johtamisen mukaista valtaa, ryhmässä osoitettiin enemmän tuottavia

ajatuksia ja ideoita lyhyemmässä ajassa. ”Epävirallisten johtajien” käyttö johti tutkittavissa organisaatioissa keskittyneempään kommunikointiin, parempaan koordinointiin ja vähäisempiin konflikteihin. Mikäli jaettua johtajuutta käytettäessä toiminta ei viime kädessä ole johtajan hallinnassa ja valvonnassa, voi syntyä valtatyhjiö, jossa syntyy taistelua määräysvallasta. Tällöin koko toiminta organisaatiossa on hajanaista ja sekavaa sekä vailla päämäärää. Johtajan tehtävänä on pitää toiminta hallittuna ja valvoa, että jaettua johtajuutta käytettäessä henkilöstön roolit ovat selvät.

Nurmen (2005: 85) mukaan sisäisen kilpailun myötä organisaation toimintaa voidaan saada tehokkaammaksi, mutta väärin johdettuna se on henkilöstöä kuluttava ja voi heikentää merkittävästi asiakassuhteita. Nurmi korostaa, että johtamisella on tärkeää saavuttaa henkilöstön keskeinen luottamus. Tällöin myös jaettu johtaminen voi olla tehokasta ja henkilöstöä motivoivaa. Nurmi (2005: 84–85) toteaa, että organisaation yhteistyö on mitä vahvin kilpailuvaltti markkinoilla. Myös organisaation sisäinen luottamus on tärkeää, asiakassuhteissa se on jopa välttämätön.

Jaetun johtajuuden hyödyntäminen näkyy palveluorganisaatioissa niiden rakenteen osalta. Palveluorganisaation resurssit tulee kohdistaa ennen kaikkea asiakaspalvelutehtäviin, joten organisaation rakenteiden tulee olla joustavia. Asiakaspalvelutehtävien tärkeyttä korostaa SAS:n entinen pääjohtaja Jan Carlzonin näkemys, jonka mukaan organisaatio on olemassa palvellakseen suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä olevia kontaktihenkilöitä. Jan Carlzonin visiossa organisaatio keskittyi asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja totuuden hetkien hallintaan, jollaisina Carlzon piti jokaista asiakaskohtaamista (Fitzsimmons ym. 1994:161). Perinteinen organisaatiomalli, jossa organisaation ylin johto oli huipulla, korvautuu siis tehokkaassa palveluorganisaatiossa ylösalaisin olevalla mallilla, jossa lähimmässä kontaktissa asiakkaiden kanssa oleva henkilöstö on organisaatiossa tärkeimmässä asemassa. Ylin johto toimii alhaalla organisaation perustana. (D’Egidio 1990: 135–136.)

Jaetun johtamisen myötä henkilöstön valtuudet palveluiden toteuttamisissa lisääntyy, ja sen myötä myös palvelualltius kasvaa. Palvelualltiuden lisääntymisen edellytyksenä on riittävien resurssien turvaaminen, joten organisaation johdon tulee turvata henkilöstölle

mahdollisuudet asiakaspalvelutason nostamiseen. Työntekijälle annettujen valtuuksien myötä työntekijällä on suurempi mahdollisuus käyttää omaa harkintavaltaansa, jolloin asiakassuhteiden kannalta ratkaisevien päätösten tekeminen ja virheiden korjaaminen nopeutuvat merkittävästi. Asiakkaan luottamuksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että palvelutilanteissa ratkaisevat päätökset voidaan tehdä viivytyksettä, jo suoraan palvelutilanteen aikana. Jaetun johtamisen hyödyntäminen edellyttää, että organisaatiossa kehitetään sosiaalisia innovaatioita, kuten sopivien roolien keksiminen, henkisten voimavarojen sekä energian löytyminen sekä sellaisten oppimistapojen keksiminen, joilla uusia toimintatapoja opitaan nopeasti. (Schlesinger & Heskett 1992: 11.)

Jaettua johtamista hyödynnettäessä huomio kiinnittyy myös organisaation henkilöstön työhyvinvointiin. Kuten aiemmin todettua, henkilöstön vastuut ja päätäntävalta lisääntyvät jaetun johtamisen myötä, jolloin myös työmotivaation voidaan katsoa kasvavan. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työtapoihin ovat myös keinoja listä työhyvinvointia.

Työterveyslaitoksen (2009: 18) julkaiseman raportin mukaan työhyvinvointia määriteltiin seuraavasti: ”Työhyvinvointi viittaa työntekijän kokemukseen, johon vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on, miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan, minkä tasoisen tuen yhteisö antaa yksilölle sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö pitää työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.” Tehokkuusajattelun kannalta keskeistä on työn johtamisen toimivuus ja luotettavuus sekä johdon henkilöstölle antama tuki. Henkilöstön kehittämisen kannalta on tärkeää, että henkilö kokee työnsä palkitsevana ja että hänelle annetaan mahdollisuus kehittyä.

Pirkko Vesterisen (2006: 30) työhyvinvointia käsittelevässä artikkelissa todetaan työhyvinvoinnin olevan olennainen osa johtamista ja sen merkitys organisaation henkilöstöpolitiikalle ja kehittämistoiminnalle on suuri. Myös Sari Salojärvi (2006: 49) korostaa Tomi Hussin väitöskirjan pohjalta henkilöstön ajantasaista osaamista ja toteaa, että työhyvinvointi ja jaksaminen ovat luovuuden, innovatiivisuuden sekä tuottavuuden perus-

edellytyksiä. Osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa palvelee innovaatioprosessia ja siten myös organisaation tulevaisuuden kilpailukykyä.

Työterveyslaitoksen (2009) raportin perusteella työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työntekijän kokemuksena työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä, hyvästä johtamisesta, ammattitaidosta, muutosten hallinnasta ja työn organisoinnista, työyhteisön tuesta yksilölle sekä siitä, miten merkityksellisenä ja palkitsevana henkilö työtä pitää. Jaetun johtamisen avulla voidaan hyödyntää tehokkaasti henkilöstön ammattitaitoa. Johtamisella on siis edellä mainitun mukaan suuri merkitys siinä, millaisen kuvan henkilöstö työtehtävistä muodostaa ja kuinka organisaatio pystyy reagoimaan muutoksiin.

Työterveyslaitoksen raportissa todetaan vielä, että työhyvintointiin liittyy myös tavoitetsuuntautunut toiminta, selkeät tulevaisuuden suunnitelmat sekä hyvin hallittu liiketoiminta. Edellä mainitun perusteella voidaan väittää, organisaation työhyvinvointi on sitä parempaa, mitä selkeämmin tavoitteet on henkilöstölle määritelty ja miten henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa liiketoiminnan kehittämiseen. Tällä on osaltaan vaikutusta myös organisaation tuloksellisuuteen. Raportissa mainitaan myös, että aloitteiden on tasapainotettava työntekijän ja organisaation tarpeet, toisin sanoen on luotava sellainen ympäristö, joka edistää tyytyväisyyden tilaa ja antaa työntekijöiden menestyä ja saavuttaa koko potentiaalinsa sekä heidän omaksi hyödykseen että organisaation eduksi. Henkilöstön kehittämisen ja hyvinvoinnin kannalta on siis tärkeää, että heille annetaan mahdollisuus hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan ja potentiaaliaan.



## 4. LAADUN KEHITTÄMINEN YKSITYISEN JA JULKISEN SEKTORIN TERVEYSPALVELUORGANISAATIOISSA

### 4.1. Laadun käsittäminen organisaatioissa

Haastateltavat henkilöt toimivat sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluita tuottavien organisaatioiden johtotehtävissä. Haastateltavien toimenkuvat vaihtelivat laatupäälliköistä henkilöstöjohtajaan. Jokaisen haastateltavan työtehtävään oli sidottu vastuuta niin laatuasioista kuin henkilöstön johtamisesta. Usealla haastateltavista oli monen vuoden työkokemus terveydenhuoltoalalta jo ennen nykyistä työtehtävää. Nykyiseen työtehtävään oli siirrytty jatkokoulutuksen myötä.

Haastateltavien organisaatiot toimivat sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Puolet vastaajista edusti yksityistä ja puolet julkisen puolen sektoreita. Yksityisen sektorin haastateltavat edustivat muun muassa kunnallista liikelaitosta, sairaanhoitopiiriä sekä kunnallista terveydenhuoltolaitosta. Yksityisen puolen organisaatiot olivat erikoistuneet jonkin tietyn palvelun tuottamiseen, kuten työterveyspalveluihin ja urheilulääketieteeseen. Erikoistuminen koettiin yksityisen sektorin organisaatioissa kilpailuetuna.

Laatu koettiin jokaisessa organisaatiossa tärkeäksi ja sen kehittämiseen kiinnitettiin huomiota. Erityisen tärkeänä pidettiin, että laatu näkyy kaikessa organisaation toiminnassa ja on siten kirjattu tavoitteisiin. Haastatteluissa korostui johtajien näkemys siitä, että sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluita tuottaessa laadun tulee olla mukana kaikessa tekemisessä ja tämän tulee käydä ilmi myös toiminnan suunnittelussa.

*”Laatu näkyy visiossa, missiossa, arvoissa ja strategissa”.*

Laatutyössä haluttiin myös korostaa asiakkaiden roolia ja merkitystä palveluluiden tuottamisessa. Henkilöstölle painotettiin asiakkaiden huomioimista ja asiakastyytyväisyyden tärkeyttä. Etenkin yksityisellä sektorilla haluttiin henkilöstön ymmärtävän, että asiakastyytyväisyys on organisaation elinehto ja toiminnan edellytys. Kaikki työ tehdään juuri asiakasta varten.

*”Asiakas on meille se ykkönen, eli toimintamme lähtökohta.”*

Laatuasioita haluttiin tuoda myös henkilöstölle vision, arvojen ja tavoitteiden kautta. Haastattelussa tuotiin esiin johtajan roolia selvittää laatuasioita henkilöstölle sekä auttaa heitä sisäistämään oman tehtävänsä ja roolinsa organisaatiossa. Laadun kannalta tärkeänä pidettiin sitä, että jokainen henkilökuntaan kuuluva tietää oman tehtävänsä ja vastuualueensa sekä kuinka tehtävässä tulee toimia.

*”No, kyllä se minusta on se laatu parhaimmillaan, kun se on osana siinä jokapäiväisessä työssä. Se työ tehdään joka päivä parhaalla mahdollisella tavalla ja jokainen tietää mitä tekee ja miten tehdään. On myös ne tietyt toimintamallit ja rajat, joiden puitteissa työtä tehdään.”*

Laatuasiat oli mainittu jokaisen haasteltavan mielestä organisaation strategiassa, mutta laatua ei useinkaan käsitelty siinä erillisenä teemana, vaan osana muuta kokonaisuutta. Laatua kuvaavat tekijät sekä arvot oli kirjattu organisaatioiden strategiaan. Strategioissa oli mainittu muun muassa tasavertaista ja tarpeet huomioivaa korkeatasoista hoitoa. Myös henkilöstön asiantuntevuus, johtamisen jatkuva kehittäminen sekä tehokas kustannusten hallinta olivat avainasemassa. Strategiassa laatuasioihin kaivattiin kuitenkin selkeämpää otetta sekä yhteyttä käytännön työhön. Näin ollen henkilöstön olisi helpompaa sisäistää strategian laatuasiosuorat ja ymmärtää niiden merkitys omaan työhön.

*”Toimintastrategissamme on käsitelty hyvin laatuasioita, kuten potilaslähtöistä hoitoa jne. Laatuasiat on kyllä tuotu strategiaan, ja se on mielestäni huomattavasti parempi mitä aikaisimmat strategiat. Mutta se, kuinka hyvin laatua toteutetaan, riippuu siitä, kuinka hyvin laatuasiosuoraa osataan johdattaa toimintastrategiasta käytännön työhön. Tärkeää olisi tuoda myös laatuasioissa käytännön yhteyttä toimintastrategiaan.”*

Laadun ymmärtämisen koettiin vaihtelevan organisaatiossa henkilöstön ja johdon välillä. Osa haastateltavista koki etenkin julkisen sektorin organisaatioissa, että henkilöstö ei osannut määrittää, mitä laatu käsitteenä tarkoittaa:

*”Laadun käsittäminen vaihtelee organisaatiossamme aika paljon, riippuen työtehtävästä ja kokemustaustasta. Laatu on kaikessa työssämme mukana, mutta aika harva työntekijöistämme osaisi mielestäni määrittää sen, mitä laatu käsitteenä on.”*

*Mielestäni laatu on sitä, kuinka hyvin toimintastrategia näkyy käytännön työssä, eli kuinka hyvin tavoitteet jne. ovat johdettu henkilöstön työhön.”*

Haastateltavien mielestä henkilöstö saattoi usein kokea laadun irrallisena omasta työstään ja kokea niihin liittyvät asiat lisätyönä. Syynä tähän koettiin olevan sen, ettei henkilöstön kanssa oltu käyty riittävästi laatuasioita läpi ja pohdittu yhdessä niiden merkitystä. Näin ollen kokemukset ja käsitykset laadusta olivat vähäisiä. Omaa roolia kehittämistyössä ei siten ymmärretty. Johto- ja esimiesasemassa olevat näkivät laadun enemmän osana organisaation kokonaisuutta ja ymmärsivät sen, miksi laatua tulee kehittää. Henkilöstön kiinnostusta laatuun haluttiin lisätä muun muassa koulutuksen avulla ja ottamalla laatuasiat vahvasti esiin jo uusien henkilöiden perehdytyksessä.

*”Ehkä esimiehet ja johto näkevät kehittämisen suoraviivaisemmin kuin henkilöstö, ja henkilöstö taas niin, että kehittämistyötä ei pidetä ensisijaisena, vaan oma työ on aina etusijalla ja laatuasioita tarkastellaan sen kautta ja ne saatetaan kokea välillä lisätyötä vaativana.”*

Laadun kehittämisen merkitys tiedostettiin organisaatioissa ja siihen pyrittiin kiinnittämään huomiota. Etenkin yksityisen sektorin haastateltavien vastauksista oli huomattavissa se, että laadun ymmärrettiin olevan suorassa yhteydessä siihen, miten asiakkaat kokevat palvelut ja millainen mielikuva niiden perusteella organisaatiosta jää. Laadukkaan palvelun katsottiin olevan toiminnan kannalta erityisen tärkeässä roolissa asiakassuhteiden hankinnassa ja hoidossa.

*”Tottakai laatu on tärkeä kilpailutekijä. Se on sellainen asia, että jos palvelusta maksavat asiakkaat ja heidän työntekijänsä, eli meidän henkilöasiakkaamme eivät koe palvelua laadukkaaksi, niin ei meillä pian ole asiakkaita. Eli se on meille ihan toiminnan elinehto että meillä on laadukas palvelu.”*

Varsinkin yksityisellä sektorilla huomioitiin laadun osalta se, että palvelut ovat tuotettu kannattavasti ja kustannustehokkaasti. Pyydettyä määrittelemään mitä laatu haastateltaville käsitteenä merkitsee, nousi toiminnan taloudellisuus usein esille. Haastateltavien mielestä tärkeitä seikkoja oli muun muassa käytettävissä olevien resurssien tehokas hyödyntäminen ja huomion kiinnittäminen siihen, että tehdään mitä kuuluu tehdä, eikä siirretä resursseja ylimääräisiin ja turhiin asioihin. Julkisella sektorilla korostettiin oike-

anlaisen hoidon antamista kaikille ja myös ennaltaehkäisevän hoidon merkitystä. Asiakkaan ongelman hoitaminen oli laadun mittareista tärkein.

*”Hoitotyössä se laatu on ensisijaisesti sitä, että varmistetaan asiakkaalle hyvä ja laadukas hoito ja ennen kaikkea varmistetaan potilasturvallisuus. Mutta laatu on myös sitä, että se käsittää hoidon vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden. Myös taloudellisuus on tärkeää, näihin kiinnitetään nykypäivänä runsaasti huomiota. Panosten tulee olla järkevässä suhteessa tuotokseen ja tulee miettiä sitä, mitä tietyillä panoksilla voidaan saada aikaan.”*

Laadukkaassa palvelussa asiakkaan hyvinvointi ja hänen tarpeidensa täyttämisen koettiin olevan kaiken toiminnan lähtökohta. Palveluiden johtamisessa huomiota haluttiin kiinnittää siihen, että keskityttiin löytämään asiakkaan todelliset tarpeet ja tuottamaan juuri niitä vastaavat palvelut asiakkaalle. Henkilöstölle korostettiin vastuunottamista omasta työstään ja asiakkaiden tarpeista. Kustannustehokkuusnäkökulmasta ajateltuna tärkeänä pidettiin sitä, että toiminta keskittyi juuri asiakkaan tarpeen löytämiseen ja sen täyttämiseen. Tavoitteen mukaan asiakkaan todellisen tarpeen kartoittaminen mahdollisti sen, ettei ylimääräistä työtä tullut tehtyä, jolloin palvelut voitiin tuottaa käytössä olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti hyödyntäen.

*”Lisäksi laadun kehittämisessä on tärkeää huolehtia, että toiminta kehittyy niin, että otetaan kokonaisvastuuta asiakkaan tarpeista, eli asiakas saa sitä mitä tarvitsee.”*

Kustannustehokkuusajattelua pyrittiin tuomaan mukaan johtamiseen ja sisäistämään henkilöstölle sen tärkeyttä resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä. Kustannustehokkuuden kannalta pidettiin tärkeänä, että palvelut tuotettiin oikea-aikaisesti ja käytössä olevia resursseja oikein hyödyntäen. Lisäksi asiakkaiden kannalta tärkeäksi koettiin, että palveluilla oli hyvä saatavuus ja että ne kyettiin tuottamaan viivytyksettä. Johtamisella haluttiin tuoda henkilöstölle myös asiakaslähtoisempää toimintaa, eli asiakkaan huomiointia palveluiden tuottamisen jokaisessa vaiheessa. Tämän katsottiin lisäävän asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin.

Toiminnan tehokkuusvaatimuksen myötä haastateltavat kokivat, että tällöin henkilöstön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Toiminnan

oikea resursointi, työtehtävien ja vastuun jakaminen sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen nähtiin merkittävänä osana palvelutoiminnan jatkuvaa suunnittelua. Työhyvinvointi koettiin tärkeänä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, mutta etenkin julkisella sektorilla henkilöstön työssäjaksamisesta oltiin huolissaan. Henkilöstön katsottiin palvelevan asiakkaita välillä liiankin tunnollisesti, jolloin toiminta meni ylilaadun tuottamiseksi. Tämä kuormitti henkilöstön voimavaroja ja jaksamista tarpeettomasti. Tähän pyrittiin puuttumaan käymällä läpi henkilöstön tehtävät ja resurssit yhdessä läpi, sekä puuttumalla työhyvinvoinnin ongelmiin ajoissa ja ennaltaehkäisevästi varhaisen puuttumisen mallin avulla. Yksityisellä sektorilla työssäjaksamista ei koettu niin ongelmalliseksi, sillä henkilöstöllä oli roolit ja tehtävät paremmin selvillä.

*”Henkilöstöön kykyyn tuottaa laadukkaita palveluita vaikuttavat pitkälti resurssit, jaksaminen ja osaaminen. Paljon on puututtu siihen, että henkilöstö jaksaisi paremmin ja osaamista kehitetään jatkuvasti koulutuksen avulla. Lisäksi varhaisen puuttumisen mallia käytetään työhyvinvoinnin tukemiseksi. Uusia työntekijöitä perehdytetään myös työhön tehokkaasti.”*

#### 4.2. Laadun kehittäminen organisaatiossa

Organisaatioissa laadun kehittämiseen oli kiinnitetty paljon huomiota ja vastuuta sen edistämistä pyrittiin ottamaan jokaisen haastateltavan mielestä koko organisaation jokaisella tasolla. Haastateltavat korostivat johdon vastuuta laatuasioiden huomioimisessa ja esimiesten roolia laadun läpiviemiseen henkilöstölle osaksi käytännön työtä.

*”Henkilöstö pyritään ottamaan mukaan kaikkeen kehittämiseen mukaan, eli vastuualueiden johtajien tulee ymmärtää laadun kehittämisen tärkeys ja henkilöstön rooli ja osaaminen siinä.”*

Laadun kehittämisen tärkeys ja sen merkityksen ymmärtäminen koettiin ensiarvoiseksi. Henkilöstön osaamista haluttiin kehittää ja taata siten toimivien palveluiden järjestäminen. Osaamisen kehittämisellä haluttiin pitää myös henkilöstön työmotivaatiota yllä. Henkilöstön työmotivaatiolla ja omalla hyvinvoinnilla katsottiin olevan suora vaikutus siihen, millaisia palveluita organisaatio laadullisesti tuottaa.

*”...mielestäni laatua on myös se, että henkilökunta on motivoitunutta ja tuntee itsensä hyvinvoivaksi. Väitän, että jos näin on, on organisaation laatu myös korkeatasoista.”*

Henkilöstön asiantuntevuutta ja osaamista arvostettiin, ja sitä haluttiin hyödyntää myös palveluiden kehittämisessä ottamalla henkilöstö siihen osalliseksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että johtotasolla arvostettiin henkilöstön osaamista ja työtehtäviin liittyviä näkökulmia. Henkilöstöllä katsottiin olevan kokemusta ja tietoa työtehtävistä sekä asiakas-kohtamisista, joita johdolla ei ollut mahdollista kokea tai saada suoraan.

*”Tietenkin laadun kehittämiseen halutaan aina mukaan ne henkilöstöstä, joilla on paras koulutus ja osaaminen asiasta. Työkokemus korostuu ehkä enemmän, sillä se käytännön kokemus on mielestäni laadun kehittämisessä koulutusta tärkeämpää. Kokemuksestahan näkökulmia syntyy. Näkisin, että henkilöstö osallistuu laadun kehittämiseen meillä erittäin hyvin, jokaisella organisaation tasolla.”*

Laadun kehittämiseen liittyvissä asioissa pyrittiin valitsemaan henkilöstöstä toimintaan mukaan niitä henkilöitä, jotka koulutuksen ja työkokemuksen perusteella soveltuivat siihen parhaiten. Kuitenkin koulutusta ja työkokemusta tärkeämmäksi koettiin usein henkilön oma kiinnostus ja halukkuus toimia kehittämistyössä mukana. Tämä nousi esiin etenkin yksityisen sektorin haastatteluissa.

*”Ensisijaisesti haetaan kehitystyöhön henkilöitä, jotka ovat siitä kiinnostuneita, eli välttämättä koulusta tai aiempaa kokemusta asiasta ei tarvitse olla. Mutta kaikki lähtee tosiaan henkilön omasta kiinnostuksesta.”*

Johtamisessa pyrittiin löytämään esiin henkilöstön vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet. Tärkeänä pidettiin sitä, että henkilöstölle löydetään ne tehtävät, jotka vastaavat parhaiten omaa kiinnostusta sekä osaamista. Työtehtäviä pyrittiin myös tarpeen tullen muokkaamaan henkilöstölle sopivaksi. Johtamisessa tärkeänä pidettiin sitä, että henkilöstöä seurataan ja ohjataan kehittymään työssä. Motivaation ja työviihtyvyyden ylläpitämisen katsottiin olevan tärkeä osa esimiesten tehtävää.

*”Omassa johtamisessani lähtökohtana on ollut se, että seuran ja analysoin eri henkilöiden ominaisuuksia ja voimavaroja, sekä työntekijöiden tehtäviä on muokattu sitten niin, että tehtävät vastaavat omaa kiinnostusta ja osaamista. Näin mo-*

*tivaatio ja innostus työhön säilyvät. Se on mielestäni henkilöstöjohtamisen a ja o.”*

Yksityisellä sektorilla henkilöstön koettiin olevan kiinnostuneempaa laatuasioista ja kehittämistoimintaan osallistumisesta kuin julkisella sektorilla. Laatuasiat näkyivät yksityisellä sektorilla selkeästi työn tavoitteissa sekä tulostavoitteessa. Eräässä haastattelussa nousi esiin haastateltavien kiinnostus kehittämisprojekteihin, asiakastyytyväisyyteen sekä toiminnan tuloksellisuuteen, sillä ne olivat sidoksissa paitsi palveluiden laadukkuuteen, myös henkilöstön omaan palkkaan tulospalkkiolisän muodossa. Saavutetuista tavoitteista ja onnistumisista palkittiin henkilöstöä niin rahallisesti bonuspalkkioiden muodossa, mutta myös kiitoksin. Tärkeänä pidettiin, että hyvästä työstä muistettiin palkita positiivisella palautteella.

*”Henkilöstö on hyvin sitoutunut laadun kehittämiseen ja mielenkiintoa sen eteen tehtävään työhön löytyy koko organisaatiosta sen jokaiselta tasolta.”*

Haastateltavien näkemyksen mukaan laatu on osa jokapäiväistä työtä ja se on kiinteä osa muuta toimintaa. Laatua ei siis koettu irrallisena, vaan sen katsottiin olevan kaikessa mukana ja laadun edustavan kaikkea sitä mitä organisaatiossa tehdään. Tärkeänä pidettiin työn arviointia systemaattisesti, jotta laatu on mitattavissa ja siten kehitettävissä.

*”Laatu kuuluu ja sen arvioiminen jokapäiväiseen työhön kaikilla sektoreilla. Myös laadun systemaattinen arviointi on tärkeää eli täytyy olla jokin järjestelmä, jonka kautta laatua arvioidaan. Laadun arvioinnin kautta löydetään kehittämis-kohteet omassa työssä, työyhteisön ja koko organisaation toiminnassa. Näin pystytään ajan tasalla ja pystytään vastaamaan jatkuvasti muuttuviin haasteisiin.”*

Laatuasioissa vastuuta jaettiin myös henkilöstölle. Kehittämisasioissa eri tehtäväalueiden vastuita voitiin delegoida tietyille henkilöille, jotka huolehtivat tällä alueella laadun kehittämisestä. Tehtävien jakamisella tavoiteltiin palveluiden kehittämiseen parasta käytännön kokemusta, jota henkilöstöllä katsottiin olevan.

*”Henkilöstön kesken voidaan tehdä työnjakoa, kuka vastaa minkäkin työn osa-alueen kehittämisestä.”*

Haastatteluissa tärkeänä pidettiin koko organisaation henkilöstön mahdollisuutta osallistua laadun kehittämiseen. Kehittämistyössä henkilöstön näkemysten ja kokemusten katsottiin olevan tärkeitä pientenkin muutostarpeiden läpiviemisessä. Asiantuntijuuden hyödyntämisen ja johdon antama mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa kehittämistyön toteuttamiseen katsottiin lisävään henkilöstön työmotivaatiota ja kiinnostusta laatuasioihin. Laatuasioita haluttiin tarkastella yhdessä johdon ja henkilöstön kanssa niin taloudellisuuden kuin tehokkuudenkin näkökulmasta.

*”...tarkastella toimintaa taloudellisesti, tehokkaasti ja laadukkaasti toteutettuna sekä antaa mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen perustasolta ylöspäin asti. Käytännön pienetkin muutostarpeet- ja kohteet tuntevat parhaiten perustyötä tekevät alan ammattilaiset – se motivoi myös henkilöstöä.”*

Haastateltavien näkemys oli, että ne jotka henkilöstöstä olivat aiemmin olleet laadunkehittämishankkeissa mukana, kokivat kehittämisen tärkeäksi osaksi organisaation toimintaa ja halusivat sen olevan kiinteänä osana jokapäiväistä työtä. Ne henkilöt, jotka eivät olleet aiemmin laadunhallintaan osallistuneet aiemmin osallistuneet, kokivat haastateltavien mielestä asian vieraana ja työläänä. Laatuasiat eivät olleet heille osa työtä, vaan eräänlainen irrallinen asia, jonka pelättiin tuovan lisätyötä. Laadun ei koettu kuuluvan niinkään omaan vastuualueeseen, vaan organisaation johdon tehtäviin.

*”Aikaisempien kokemusten pohjalta väittäisin, että ne työntekijät jotka aikaisemmin ovat olleet laadunhallinnassa mukana, ovat mielellään ottamassa sitä kehittämisen työkaluksi. Ne, joille asia on oudompi, pelkäävät sen tuovan ”lisätyötä” ja vastustavat...”*

Haastatteluissa johtajat pohtivat, että henkilöstön innostumista laadunkehittämiseen voitaisiin yrittää lisätä löytämällä jokaiselle omaa osaamista vastaava ja henkilöä itseään kiinnostava kehittämistehtävä. Lisäksi henkilöstöä tulisi sitouttaa ja ottaa mukaan laadunkehittämiseen jo hankkeiden alkuvaiheissa sekä tehdä kehittäminen uusille työntekijöille tutuksi jo perehdyttämisvaiheessa.

Osa haastateltavista koki, ettei henkilöstö aina osaa käsitellä laatuasioita eivätkä ymmärrä sen merkitystä, vaikka tekevätkin työnsä hyvin ja tunnollisesti. Johdolla saattoi olla myös hieman optimistinenkin käsitys henkilöstön kiinnostuksesta laatuasioihin ja



halusta osallistua sen kehittämiseen. Pääosin kuitenkin koettiin, että johdolla ja henkilöstöllä oli sama tavoite palveluiden tuottamiseksi ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi.

*”Kun katsotaan keskushallinnosta, niin meillä on laajemmat näkökulmat ja ehkä vähän ruusuisetkin kuvitelmat siitä, että henkilöstö on sitoutunut laatuasiin. Henkilöstö on kyllä sitoutunut ja tekee työtään hyvin, mutta eivät ole niin kiinnostuneet huomiota laatukysymyksiin suoraan, vaan keskittyvät omaan työhönsä ajattelematta, että kyse olisi nyt jostain laatutyöstä, mutta pohjimmiltaan tavoite on sama johdolla ja henkilöstöllä.”*

Henkilöstölle oma työ oli ensisijainen, jolloin laatuasioihin ei erityisesti kiinnitetty huomiota. Asioita tarkasteltiin oman työn kautta ja laatuasioita verrattiin siihen, mikä oli niiden vaikutus omaan työhön ja mitä toimenpiteitä se vaati. Laatuasioita ei kuitenkaan mietitty niinkään koko organisaation tasolta. Haastateltavat näkivät, että johtajien tuli tarkastella asioita suuremmassa kokonaisuudessa, jolloin laatuasioihin piti kiinnittää enemmän huomiota.

*”Ehkä esimiehet ja johto näkevät kehittämisen suoraviivaisemmin kuin henkilöstö, ja henkilöstö taas niin, että kehittämistyötä ei pidetä ensisijaisena, vaan oma työ on aina etusijalla ja laatuasioita tarkastellaan sen kautta ja ne saatetaan kokea välillä lisätyötä vaativana.”*

Osassa haastatteluissa, etenkin julkisella sektorilla nousi esiin se, ettei henkilöstö usein ollut itse aktiivisesti nostamassa laatuasioita esiin eikä kehittämässä sitä omatoimisesti. Kehittämistyöhön ryhdyttiin vasta ylemmältä taholta tulleen käskyn pohjalta.

*”Ehkä osasto- ja yksikötasolla laadun kehittäminen on hyvin konkreettista, eikä siellä välttämättä ymmärretä jonkin asian yhteyttä toimintaan, eli suurempaan kokonaisuuteen. Siellä toteutetaan ylempää tullutta ohjetta ja mietitään ohjetta oman työn kautta.”*

Yleinen kokemus kuitenkin oli, että laatuasiat huomioidaan nykyään paremmin ja niiden kehittämisestä halutaan ottaa vastuuta sekä olla mukana toiminnassa. Niin johdon kuin henkilöstönkin ymmärrys laatuasioita kohtaan oli parantunut, sekä niiden merkitys ja tärkeys tiedostettiin paremmin. Laatu ja sen kehittämistä ei lähdetty niin herkästi

kyseenalaistamaan, vaikkakin henkilöstö saattoi kokea ne joskus ylimääräisenä lisätyönä.

*”Itse kun olen kymmenen vuotta erilaisissa laadun kehittämistoiminnoissa mukana ollut, niin voin sanoa että hirveästi on kehittynyt tämä kulttuuri...paljon on siis tapahtunut ja nykyään ymmärretään muutos ja kehittämistyö paljon paremmin.”*

Johtamistyössä koettiin tärkeänä muutoksen läpivienti ja sen sisäistäminen henkilöstölle. Laadun johtamisessa tuli saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen merkitys palveluiden laadun kannalta. Tämä koettiin haastateltavien mielestä usein haastavaksi, sillä henkilöstö oli usein tottunut ja rutinoitunut vanhoihin käytäntöihin ja toimintamalleihin, joten uuden oppiminen ja erilaisen toimintamallin sisäistäminen ei aina ollut helppoa. Tähän sisältyi haastateltavien mukaan usein muutosvastarintaa. Vanhoista toimintamalleista ei olisi haluttu luopua, vaikka ne eivät olleet palveluiden laadun tai asiakkaiden kannalta edes toimivia.

*”Harmillisen tiukasti pysyvät voimassa ja käytännössä vanhat totut tavat toimia, ei haluta luopua omista vanhoista käytännöistä, vaikka ne eivät olisi asiakasnäkökulmasta edes toimivia.”*

Muutosta ja laatuasioiden läpiviemistä henkilöstölle pyrittiin tekemään esimerkiksi johtamisella, sekä ottamalla johtamiseen mukaan henkilöstä sellaisia mielipidevaikuttajia, joiden uskottiin saavan henkilöstössä positiivisia ajatuksia laadun suhteen sekä herättämään mielenkiintoa laadun kehittämiseen.

*”Haastavaa on herättää rutiineihin tottunut henkilöstö oppimaan uutta ja ymmärtämään sen merkitys. Henkilöstölle pyritään selvittämään kuitenkin kehittämisen merkitys ja ottamaan mukaan mielipidevaikuttajia ja esimerkiksi johtajia henkilöstöstä, jotta asioiden läpivienti olisi helpompaa. Esimiehen ja johdon asenne on kuitenkin tärkeä. Johdatteleva ja esimerkillä johtaminen auttavat henkilöstön sitoutumista uuteen.”*

Esimerkillä johtamisen lisäksi tärkeäksi asiaksi koettiin, että johdon ja henkilöstön välillä tulisi olla enemmän vuorovaikutusta ja keskustelun tulisi olla avointa. Henkilöstölle haluttiin välittää enemmän sellaista kuvaa, että heidän asiantuntemustaan tarvitaan ja mielipiteitä arvostetaan.

*”Haasteita on ollut esimerkiksi muutoksen läpiviennissä. Laadun sisältäminen normaaliin työhön on välillä haastavaa, sillä henkilöstö ei aina koe laatua omaksi asiaksi työhönsä liittyen. Muutoksessa laatuasiat tulisi saada osaksi jokapäiväistä työtä, jottei sitä koettaisi irralliseksi asiaksi. Haasteena on myös se, että henkilöstön kanssa pitäisi käydä enemmän vuorovaikutusta ja saada heidät mukaan laatu-työhön tuomaan omaa näkemystä ja erityisosaamista esiin.”*

Laadun kehittämisessä henkilöstölle haluttiin korostaa muutoksen tärkeydessä ennen kaikkea sen asiakkaille tuomaa etua, mutta samalla myös henkilöstön omaan työhön tuomaa hyvää. Osa haastateltavista koki, että pitkään alalla työskentelevät eivät aina osanneet eivätkä halunneet ymmärtää, miksi asiat tulisi tehdä toisin.

*”Se suurin asia, jos sitä haasteeksi nyt voi sanoa, on ollut saada hoitajille, jotka ovat olleet 20 vuotta julkisen terveydenhuollon tehtävissä selvitettyä se, miksi tämä laatuasia on niin tärkeä ja miksi sen eteen tulee tehdä töitä. On selvitetty se, mitä hyvää se tuo ennen kaikkea asiakkaille, mutta samalla myös henkilöstölle.”*

Laatuasioiden tärkeyttä haluttiin käydä henkilöstön kanssa läpi, jotta niiden ymmärtämisen myötä organisaatio olisi yhtenäinen ja valmis tekemään töitä laadun kehittämiseksi. Haastateltavat katsoivat, että johtamisessa oli tärkeää selvittää henkilöstölle vastuukohtaiset työtehtävät sekä saada heidät ymmärtämään työn tavoitteet. julkisen sektorin haastatteluissa haastateltavat kokivat, että kaikki työntekijät eivät olleet täysin ymmärtäneet oman työnsä tavoitetta, tai eivät osanneet sitä hyvin määritellä. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että organisaation tuli työskennellä yhteisen tavoitteen eteen, yhtenä joukkona. Esimiesten tärkeänä tehtävä nähtiin henkilöstön saaminen toteuttamaan johdon antamaa linjaa laadusta. Johdon tehtävä oli riittävien ja tehokkaiden resurssien turvaaminen laadun toteuttamiseksi.

*”Laadun kehittämisessä johdon ja henkilöstön tulee kulkea samaan suuntaan. Johto antaa resurssit ja suunnan laadun kehittämiseksi, henkilöstö toteuttaa. Toki johtokin omalta osaltaan on toteuttajan roolissa. Strategiset linjaukset tulevat johdon päätösten kautta.”*

Haastatteluissa peräänkuulutettiin esimiesten roolin tärkeyttä palveluiden kehittämisessä. Esimiesten katsottiin olevan tärkein linkki johdon ja henkilöstön välillä, jotta tietoa laatuasioista ja sen kehittämisestä voitiin siirtää henkilöstön ja johdon välillä. Esimies-

ten tuli siirtää johdon strategialinjaukset ja laadunkehittämistavoitteet käytännön työhön henkilöstölle. Henkilöstön tehtävänä oli antaa omia sekä asiakkailta tulevia palautteita palveluiden laadusta esimiehille, joka välitti tiedot organisaation johdolle. Johtoryhmää varten tulevaa palautetta koettiin tulevan kiitettävästi, mutta samalla toivottiin johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisääntyvän tulevaisuudessa, jotta koko organisaatio olisi entistä yhtenäisempänä rintamana kehittämässä palveluita.

#### 4.3. Kokemukset laadun kehittämisestä

Yleisesti ottaen haastateltavien kokemukset organisaatioiden laadusta olivat positiiviset sekä strategian ja vision toteuttamisessa katsottiin onnistuneen. Laatu koettiin haasteelliseksi mutta samalla myös mielenkiintoiseksi asiaksi, johon haluttiin aidosti panostaa ja kiinnittää toiminnassa huomiota. Suurimpana haasteena kehittämisessä pidettiin organisaation muutosvalmiutta ja kykyä sitoutua laadunkehittämisprosessiin yhtenä rintamana. Haasteellisuutta lisäsi se, että laatuasiat olivat monessa organisaatiossa henkilöstölle melko uusi käsite, johon ei oltu aiemmin panostettu niin merkittävästi. Lisäksi monessa haastatelluissa organisaatioissa oli tehty viime aikoina uudistuksia, jolloin toimintaa oli jouduttu suunnittelemaan uudelleen ja sisällyttämään myös laatuasiat siihen mukaan. Tärkeänä pidettiin sitä, että organisaatiolla on kirjattuna selkeät laatuavoitteet ja että ne näkyvät myös strategiassa. Laadunhallinnan kannalta koettiin tärkeäksi, että organisaatiolla on oma laatujärjestelmä, jonka mukaan toimintaa viedään eteenpäin. Tehokkaiden ja toimivien palveluiden kannalta katsottiin, että laatuksymykset tulee huomioida toimintaa suunniteltaessa.

*”Pikkuhiljaa yritetään pohjustaa, että organisaatio tarvitsee sovitun laatujärjestelmän tuekseen. Toki ymmärrän, että organisaation alkuvaiheessa ihan perusrakenteiden toimimaan saaminen on vaatinut oman aikansa, mutta jalalle tämä laadunhallinta täytyisi saada.”*

Laatutyön toteutumisen edellytyksenä pidettiin sitä, että sille oli organisaatiossa olemassa tietty pohja. Laadun kehittämisen kannalta oli tärkeää, että laatuasiat olivat jo mukana organisaation perustyössä. Organisaatioiden uudistusten myötä toimintaa oli jouduttu miettimään uudelleen ja siten löytämään keinoja laadun kehittämiseksi. Tärkeimpänä

kehittämisen kannalta pidettiin kuitenkin sitä, että laatua koskeva ajattelutapa oli muuttunut koko organisaatiossa myönteisempään suuntaan. Tämän katsottiin ohjaavan kehitystyötä tehokkaammin haluttuun suuntaan.

*”Kun laatutyö on pohjalla, on sitä ollut helpompi kehittää ja tuoda uudistuksia mukaan. Alkuvaiheessa kehittäminen oli hankalaa, sillä ei ollut kunnan pohjaa, vaan kaikki piti luoda lähes tyhjästä. Ajattelutavan muutos oli kuitenkin se ratkaiseva tekijä, joka on vienyt eteenpäin.”*

Yleisesti ottaen laatuasioissa katsottiin onnistuneen hyvin ja kehittämistoiminnan koettiin toimivan organisaatioissa hyvin. Mitään suurempia ongelmia kehittämistyössä ei koettu, sillä henkilöstön katsottiin olevan ammattitaitoista ja sitoutuneen hyvin työtehtäviinsä. Osassa haastatteluissa koettiin, että henkilöstön sitouttaminen laatuvaatimukseen ja siihen liittyviin muutoksiin oli haastavaa ja vaati enemmän huomiota. Kuitenkin näkemys myös oli, että työntekijöillä oli niin vahva ammattitaito, että heidän katsottiin pystyvän sopeutumaan myös haastaviin muutoksiin.

*”Mielestäni myös laadunkehittämisen tavoitteet eivät ole asettaneet mitään ylittämättömiä esteitä meille ja henkilöstön toiminnalle. Työntekijät ovat niin ammattitaitoista porukkaa meillä, että he pystyvät sopeutumaan laatuvaatimuksiin sekä sitoutumaan työhön ja tavoitteisiin.”*

Laadunhallinnan kannalta pidettiin tärkeänä, että henkilöstölle annettiin vastuuta ja toimintavalmiuksia työtehtävien osalta. Vastuun katsottiin lisäävän henkilöstön työmotivaatiota ja kiinnostusta työtehtäviin. Vastuun myötä henkilöstölle tuli myös vapaamat kädet toimia, jolloin palveluiden laadun koettiin paranevan automaattisesti. Vastuun jakamisella henkilöstölle hyödynnettiin jaettua johtamista. Haastatteluissa nousi esille, että kehittämishankkeissa pyrittiin löytämään henkilöstöstä niitä henkilöitä, joilla asiantuntevuus ja kokemus olivat niin vahvoja, että heidän katsottiin suoriutuvan parhaiten tietyistä kehittämisestä kuuluvia tehtäviä. Näin ollen heille annettiin vastuu asian hoitamisesta sekä sen toteuttamisesta parhaaksi näkemällään tavalla, kuitenkin johdon asettamien rajojen puitteissa. Kuitenkin yleinen näkemys oli, että henkilöstön ammattitaito ja kokemusta tulisi hyödyntää enemmän. Vastuunantamisen myötä pidettiin kuitenkin tärkeänä, että johtajalla säilyy tietty autoritäärisyys sekä vahva henkilöstön luottamus.

Kehittämistyön kannalta tärkeimpänä pidettiin henkilöstön osallistumisesta toiminnan alusta asti.

*”Mielestäni todella hyvin ollaan onnistuttu vastaamaan. Vastuuta annetaan ja toimintaa pystytään ohjaamaan niin, että se on mahdollisimman vähän määräilevää ja toiminnassa on vapauksia. Uskon, että vapauksien antamisella oikeassa suhteessa laatu paranee automaattisesti. Mielestäni tietty autoritäärisyys pitää olla ja se on parempi kuin pelkästään neuvotteleva johtamistyyli. Tällaisessa porukassa on tärkeää, että henkilöstön on kuitenkin tärkeää olla mukana toiminnan suunnittelussa alusta asti. Mielestäni tämän kokoisessa organisaatiossa on tärkeää, että johtajalla on oman alansa kokemusta paljon, sillä pelkät johtajan taidot eivät näissä asioissa riitä.”*

Organisaation ajattelutavan muutokseen kuului haastatteluiden perusteella myös vahvempi sitoutuminen tehokkaampaan ja taloudellisempaan toimintaan. Etenkin julkisella sektorilla katsottiin, että henkilöstö tekee työnsä niin tunnollisesti ja haluavat auttaa asiakkaita, jolloin toiminta saattaa mennä jopa ylilaadun puolelle, toisin sanoen tehdään enemmän kuin pitäisi ja resurssien äärirajoilla. Tämän katsottiin kuormittavan henkilöstövoimavaroja sekä rasittavan henkilöstön jaksamista. Asiakkaat kokivat tunnollisuuden ja runsaan palvelun hyvänä asiana, mutta toisaalta se kuormitti runsaasti henkilöstöä ja aiheutti uupumusta. Tämä näkyi osaltaan myös työssä jaksamisessa sekä siten palveluiden laadussa.

*”Sosiaali- ja terveyspalvelujen toimialalle on tyypillistä henkilöstön korostunut tunnollisuus, ihmisläheisyys ja halu auttaa muita. Edellä mainitut piirteet näkyvät helposti niin sanotusti ylilaadun tekemisenä. Tehdään liikaa ja liian perusteellisesti. Henkilöstö tekee palvelutyötä yli voimavarojensa ja kustannuksista piittaamatta. Asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta työntekijät itse uupuvat ja työnantajan kannalta ylilaadun tekeminen ei ole kannattavaa toimintaa.”*

Organisaatiossa laadun kehittämistoimet koettiin yleisellä tasolla onnistuneeksi. Kuitenkin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla toivottiin kehittämisen olevan systemaattisempaa ja että siihen paneuduttaisiin jatkossa enemmän. Tärkeinä asioina pidettiin henkilöstön kiinnostuksen herättämistä laatuasioihin sekä motivaation ylläpitämistä kehitystyöhön. Työn onnistumisen kannalta vastuualueet ja roolit tuli määritellä selkeästi henkilöstölle. Kehittämiseen kaivattiin johdonmukaista otetta sekä projektisuunnitelmien toteutumisen systemaattista seuranta ja arviointia. Haastatteluissa haasteena nousi esiin se, että erilaisia laadunkehittämisprojekteja oli aloitettu innokkaasti, mutta

niitä ei aina saatu vietyä loppuun. Henkilöstön ja usein johdonkin kiinnostus laadun kehittämishankkeita kohtaan oli usein laskenut, jolloin niiden loppuun saattaminen oli haasteellista. Projektit saattoivat jäädä tällöin taka-alalle. Projektihallintaan kaivattiin säännöllistä seurantaakin sekä suunnitelmallisuutta kuinka viedä projektit onnistuneesti loppuun.

*”Toiminnan pitäisi varmaan olla vähän systemaattisempaa. Kun aloitetaan uutta kehittämishanketta, niin siihen laitetaan paljon effortia ja ihmiset ovat innokkaita, mutta vastuuta ja tehtäviä tulisi tarkemmin määritellä, siis että kuka tekee mitä ja kenelle ollaan vastuussa. Meillä on olemassa projektisuunnitelmat, ja tietyn protokollan mukaan mennään, mutta ne eivät aina toteudu. Projektihallinnassa seurantaakin pitäisi parantaa ja sitä, kuinka projekti saatetaan loppuun ja klousataan onnistuneesti.”*

Oheinen taulukko (Taulukko 4) kuvaa haastatteluiden pohjalta havaittuja ominaispiirteitä laadun kehittämisessä yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Taulukkoon on pyritty löytämään niitä asioita, jotka korostuivat erityisesti tietyn sektorin haastateltavien vastuissa. Huomioitavaa kuitenkin on, että vaikka tietyt ominaispiirteet saattoivat ilmetä molemmilla sektoreilla, tehtiin jako sektorien välillä teemoittain sen mukaan, kumpaa sektoria ne vastausten perusteella yleisemmin edustivat.

Taulukosta on havaittavissa, että yksityisellä sektorilla laadun merkitys ymmärrettiin henkilöstön keskuudessa paremmin ja laatuajattelua vietiin henkilöstölle tehokkaammin osaksi jokapäiväistä toimintaa. Julkisella sektorilla laadun kehittämisen tarkoitus ei ollut niin hyvin selvillä, tosin johtamisen myötä sekin oli kehittymässä. Julkisella sektorilla tehdyt organisaatiomuutokset vaikuttivat myös siihen, ettei laatujohtamista ja laatuajattelua oltu vielä saatu täysin toimivaksi kokonaisuutta. Julkisella sektorilla laatuasioihin vaikuttivat merkittävästi taloudelliset tekijät ja niiden asettamat tiukat rajat. Ne säätelivät paljon resurssien käyttöä. Yksityisellä sektorilla merkittävä tekijä laadun kannalta oli kilpailuasetelma, joka teki palveluiden laadukkuudesta elinehdon organisaatiolle.

Sekä yksityisellä että julkisella kehittämisessä pyrittiin hyödyntämään henkilöstön asiantuntijuutta ja ammattitaitoa antamalla heille vastuuta toiminnan toteuttamisessa. Yksityisellä sektorilla henkilöstön osaamista hyödynnettiin haastatteluiden perusteella kuitenkin enemmän. Johdon ja henkilöstön välillä vuorovaikutussuhteissa ei ollut suuria

eroja sektorien välillä. Molemmissa asioita käytiin yhdessä läpi johdon ja henkilöstön välillä muun muassa yksikköpalavereissa. Henkilöstön palautetta hyödynnettiin toiminnassa ja palveluiden kehittämisessä. Yksityisellä sektorilla laatuasiat näkyivät hieman selkeämmin henkilöstön tavoitteissa ja ne olivat paremmin henkilöstön tiedossa.

Yleiset kokemukset kehittämisestä olivat positiivisia sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Laatu koettiin kuitenkin enemmän huomiota vaativaksi asiakasi ja henkilöstön tietoisuutta laadunhallinnasta haluttiin lisätä. Yksityisellä sektorilla muutosvastarinta oli pienempää johtuen lähinnä organisaatioiden välillä vallitsevasta kilpailuasetelmasta. Julkisella sektorilla laatuasioiden käsittely koko organisaation kesken koettiin vielä uudeksi asiaksi, johon haluttiin kiinnittää enemmän huomiota ja saada toimintaa systemaattisemmaksi. Laadunhallinta oli kuitenkin muuttumassa koko ajan tärkeämmäksi osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Haastatteluiden perusteella yksityisellä sektorilla laadunkehittäminen koettiin muutoksessa positiivisemmassa mielessä kuin julkisella sektorilla. Sekä julkisella että yksityisellä sektorilla kaivattiin kuitenkin rohkeampaa asennetta lähteä mukaan laadunkehittämistoimintaan.



Taulukko 4. Laadun kehittämisen piirteet yksityisellä ja julkisella sektorilla.

<b>Laadun kehittäminen valituissa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioissa</b>	
<b>Julkinen</b>	<b>Yksityinen</b>
<b>Laadun käsittäminen ja johtaminen organisaatiossa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- laadun kehittämisen merkitys ei täysin selvä henkilöstölle</li> <li>- laatujohtaminen hakee vielä paikkaansa</li> <li>- organisaatiouudistukset vaikuttaneet laatujärjestelmän luomiseen</li> <li>- talouden raamit ja resurssit määrittävät voimakkaasti palveluiden toteuttamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laatu selkeästi tavoitteissa, visiossa ja strategiassa</li> <li>- merkitys hyvin tiedossa koko organisaation sisällä</li> <li>- tavoitteet henkilöstön ymmärrettävissä</li> <li>- kilpailuasetelma tärkeässä roolissa</li> <li>- keskijohdon merkitys laadun johtamisessa</li> </ul>
<b>Henkilöstön osallistuminen ja roolit kehittämisessä</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiantuntijuuden ja kokemuksen hyödyntäminen</li> <li>- palautteen kerääminen henkilöstöltä</li> <li>- esimiesten rooli tiedonvälittäjinä johdon ja henkilöstön välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laatu näkyy tavoitteissa</li> <li>- vastuun jakaminen henkilöstölle</li> <li>- roolien merkitys henkilöstön tiedossa</li> <li>- asiantuntijuuden ja osaamisen tehokas hyödyntäminen</li> </ul>
<b>Vuorovaikutussuhteet kehittämisessä johdon ja henkilöstön välillä</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- yksikköpalaverit</li> <li>- palaute henkilöstöltä</li> <li>- johdon tilannekatsaukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- yksikköpalaverit</li> <li>- palaute ja kokemukset henkilöstöltä</li> <li>- laatuasioiden läpikäynti säännöllisesti johdon ja henkilöstön välillä</li> </ul>
<b>Kokemukset kehittämisestä ja organisaation kyky uudistaa toimintaa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilöstöllä ollut muutosvastarintaa toiminnan uudistamiseen ja laatuasioihin</li> <li>- laatuasioiden systemaattinen käsittely koko organisaation tasolla vielä vaiheessa</li> <li>- laadun kehittämiseen tulisi lähteä mukaan innokkaammin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- laadun merkitystä pyritty sisäistämään henkilöstölle enemmän</li> <li>- vastuiden merkitys tulisi olla selkeämpi</li> <li>- henkilöstön kiinnostus laatuasioihin kasvamassa</li> <li>- muutosvalmius korkealla tasolla</li> <li>- kilpailuasetelma edellyttää panostamista laadun kehittämiseen</li> </ul>

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten henkilöstöjohtamisella kehitetään organisaatioiden tuottamien palveluiden laatua. Tutkimuksessa erityishuomio haluttiin kiinnittää siihen, miten laatuasioita käsitellään organisaation sisällä ja kuinka johtamisella pyritään vaikuttamaan henkilöstön kykyyn tuottaa laadukkaita palveluita. Tavoitteena oli selvittää onko yksityisen ja julkisen sektorin välillä eroja laadun kehittämisessä ja sen johtamisessa. Huomiota pyrittiin kiinnittämään etenkin johdon ja henkilöstön välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä henkilöstön asiantuntijuuden ja kokemuksen hyödyntämiseen.

Tutkielman tutkimuskysymykset asetettiin seuraavasti:

1. Miten laatu koetaan palvelutuotannossa ja kuinka sitä kehitetään?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat palveluiden laatuun ja mikä on sen merkitys organisaatiolle?
3. Miten henkilöstöjohtamisella kehitetään palveluita ja edistetään kustannustehokkuutta, saatavuutta ja sekä asiakastyytyväisyyttä?

Tutkimuksessa perehdyttiin aiheeseen ensin teorian ja aiempien tutkimusten kautta, jotka käsittelevät laatu- ja henkilöstöjohtamista. Lisäksi aihetta lähestyttiin myös jaetun johtamisen näkökulmasta ja pyrittiin löytämään merkitystä henkilöstön osallistumiselle laatutyöhön. Tutkimuksen empiirisessä osiossa aiheeseen haettiin ajankohtaista näkökulmaa haastatteleamalla 15 terveydenhuoltoalan johtoasemassa olevaa henkilöä. Empiirinen tutkimus toteutettiin vertailemalla yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioita, jolloin kahdeksan haastatelluista edusti julkista sektoria ja seitsemän yksityistä sektoria. Empiirisessä tutkimuksessa aiheen tarkastelu kohdistettiin terveydenhuoltoalan johtoasemassa olevien näkemyksiin ja kokemuksiin. Tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää teoreettisten lähtökohtien ja empiiristen havaintojen kautta laadun kehittämistä edellä mainituilla sektoreilla sekä henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen roolia tässä asiassa.

Tutkimuksella haluttiin selvittää laadun johtamista organisaatiossa sekä johdon ja henkilöstön välisiä vuorovaikutussuhteita laadun kehittämisen suhteen. Julkisen ja yksityi-

sen sektorin vertailunäkökulmalla haluttiin selvittää, onko sektorien välillä eroja laatuasioiden käsittelyssä ja johtamisessa. Tutkimuksen avulla pyrittiin tuomaan esiin näkökulmia, joiden avulla laadun kehittämisestä voitaisiin tehdä toimivampaa sekä saada koko organisaatio toimivaan motivoituneesti sen eteen.

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutustua henkilöstöjohtamiseen osana palveluiden tuottamista. Laadun merkitys palveluissa korostui voimakkaasti sekä teorian tarkastelussa että tutkimuksen empiirisessä osiossa. Laatu nähtiin kiinteänä osana palveluita ja olevan myös organisaation elinehto. Ilman laadukkaita palveluita organisaatiolla ei voi olla tyytyväisiä asiakkaita, eikä siten kykene säilyttämään asemaansa palveluiden tuottajana. Laadukas palvelu on organisaatiolle kilpailutekijä, jolla voidaan pitää asiakkaat tyytyväisenä sekä myös hankkia uusia asiakkaita. Palveluihin tyytyväiset asiakkaat pitävät organisaation elossa ja siten toiminnan jatkuvana.

Tutkimuksen alussa palvelu määriteltiin olevan jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan siten, että asiakas, palveluhenkilökunta tai fyysisten resurssien tai tavaroiden tai palveluntarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Määritelmässä korostuu palvelun tuottajan asiakkaan välinen suhde. Palvelussa asiakas ja tuottaja ovat tekemisissä keskenään koko palvelun ajan, eli sitä ei voida varastoida. Palvelu on myös ainutlaatuinen kokemus. Vuorovaikutussuhde asiakkaan ja tuottajan välillä sekä palvelun ainutlaatuisuus ovat keskeisimmät erot verrattaessa palveluita tavaroiden tuottamiseen.

Palveluissa on keskeistä, että ne tuotetaan aina asiakasta varten. Jotta ne vastaisivat asiakkaiden tarpeita ja olisivat toimivia, tulee laatuun ja laadunvalvontaan kiinnittää erityistä huomiota. Laadun merkitys on siis suuri palveluiden toimivuuden kannalta. Tässä korostuu johtamisen merkitys palvelutuotannossa. Organisaation johto vastaa siitä, että palvelut vastaavat sitä, mitä asiakas niiltä odottaa. Johdon tehtävänä on huolehtia, että organisaation toiminnan tarkoitus ja visio ovat kaikkien sen työntekijöiden tiedossa ja että niitä toteutetaan johdon laatiman toimintastrategian mukaisesti. Johdon tulee siis varmistaa, että laatuasiat viestitään tehokkaasti ja niiden merkitys selitetään henkilöstölle. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että käytännössä laatuasioiden viestintä

henkilöstölle ja asioiden käsittely eivät ole toteutuneet edustetuissa organisaatioissa toivotulla tavalla. Henkilöstö koki laatuasiat usein vieraana ja ylimääräistä työtä aiheuttavana, jolloin niiden merkitystä ei täysin sisäistetty. Lisäksi haastatteluiden perusteella henkilöstö ei aina osannut määritellä työnsä tavoitteita, jolloin laadun peilaaminen oman työn kautta oli entistä vaikeampaa. Yksityisellä sektorilla tavoitteiden sisäistäminen oli julkista parempaa. Tällöin strategian ja tavoitteiden toteuttaminen eivät olleet parhaalla mahdollisella tasolla.

Laatuasioiden käsitteleminen koko organisaation tasolla ja niiden ymmärtäminen mahdollistavat palveluiden tehokkaan kehittämisen. Edellytyksenä on, että jokainen organisaation työntekijä osallistuu toimintaan ja on halukas sitä kehittämään. Haastatelluissa organisaatiossa henkilöstöä pyrittiin motivoimaan laatuasioihin muun muassa nostamalla henkilöstöstä esiin persoonia, joilla katsottiin olevan kannustava ja positiivinen vaikutus muihin työntekijöihin. Lisäksi myös johtajien oman esimerkin näyttäminen koettiin henkilöstöä motivoivaksi keinoksi saada heidät osallistumaan laadun kehittämiseen.

Laadun kehittämisen kannalta henkilöstön rooli oli tärkeässä asemassa. Henkilöstön asiantuntijuuden ja kokemuksen hyödyntäminen koettiin tärkeäksi keinoksi kehittää palveluita. Koska henkilöstön kokemus ja osaaminen kehitettävästä asiasta saattaa olla usein esimiehiä parempaa, on tärkeää ottaa henkilöstä mukaan kehittämiseen hyödyntämällä muuan muassa jaettua johtamista, jossa päätösvaltaa ja vastuuta siirretään suoraan henkilöstölle. Jaetun johtamisen etuna nähtiin se, että toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen ovat samojen henkilöiden vastuulla, jolloin kehittämistoimenpiteet voidaan viedä nopeasti toteutettavaksi. Lisäksi jaetun johtamisen avulla organisaation sisällä vallitsevat tietovarot voidaan hyödyntää tehokkaasti. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että vallitsevaa tietoa ja osaamista jaetaan koko henkilöstölle. Jaetun johtamisen koettiin myös lisäävän organisaation yhtenäisyyttä ja jakavan tulosvastuuta johdolta koko organisaatiolle.

Tutkielmaan haasteltujen edustamissa organisaatioissa henkilöstön ja johdon välisen vuorovaikutuksen koettiin toimivan hyvin. Organisaatiossa järjestettiin säännöllisesti yksikköpalavereita, joissa henkilöstöllä oli mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä

asioista esimiesten kanssa, jotka taas veivät saatua palautetta eteenpäin johdolle. Myös kehittämishankkeita toteutettiin, johon johdon lisäksi otettiin osallistujia myös henkilöstöstä. Tärkeimpänä kriteerinä pidettiin halua osallistua ja ottaa vastuuta toiminnasta. Edellä mainittuja kehittämishankkeita toteutettiin lähes jokaisessa organisaatioissa, mutta niiden määrän koettiin olevan vielä melko vähäinen. Tarvetta osallistuvalla laadunkehittämistoiminnalle oli siis olemassa. Anconan ja Backmanin (2010) mainitsemia spontaaneja ”aivoriihiä” palveluiden kehittämiseksi tulisi siis toteuttaa enemmän.

Kehittämistyössä keskeistä on myös asiakaspalautteiden kerääminen systemaattisesti. Vaikka palvelu onkin aina henkilökohtainen kokemus ja tilanteeltaan ainutlaatuinen, voidaan palautteen avulla saada arviota siitä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat ja miten he toivoisivat sen kehittyvän. Haastatteluiden perusteella asiakkailta kerättiin palautetta palautelomakkeiden avulla sekä välittämällä suorassa vuorovaikutustilanteessa saatua palautetta eteenpäin johdolle. Lisäksi asiakkaita hyödynnettiin palveluiden kehittämisessä ottamalla heitä mukaan palveluiden suunnittelua koskeviin tapaamiseen, jossa asiakkailta oli mahdollisuus tulla kuulluksi sekä kertoa mielipiteitään suunnitelluista palvelu-uudistuksista. Yleinen mielipide kuitenkin oli, että asiakkaita tulisi sitouttaa enemmän mukaan palveluiden kehittämiseen mukaan sekä saada heiltä palautetta ja kehitysehdotuksia. Asiakaslähtöiseen palveluun kuuluu vahvasti osana se, että asiakkaita kuunnellaan ja heidän mielipiteensä huomioidaan.

Asiakaspalautteiden käsittely koettiin organisaatioissa onnistuneeksi ja sitä pyrittiin hyödyntämään tehokkaasti. Palautteita käytiin jokaisella organisaation tasolla läpi. Johdon käsiteltyä palautteet ne viestitettiin seuraavaksi esimiehille, jotka kävivät asiat läpi henkilöstön kanssa. Yksikköpalavereiden kautta henkilöstöllä oli myös mahdollisuus kommentoida palautteita, josta meni myös tieto myös organisaation johdolle. Palveluiden kehittämisessä huomioitiin niin asiakkaiden antamat palautteet kuin henkilöstön näkemykset. Palautteiden perusteella palavereissa tarkasteltiin omaa toimintaa ja pyrittiin selvittämään missä on onnistuttu ja mitä voisi kenties tehdä toisin.

Haastatelluissa organisaatioissa asiakastyytyväisyys koettiin yleisesti ottaen hyväksi. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttivat etenkin henkilöstön ammattitaito, vuorovaikutussuh-

teen toimiminen sekä palveluprosessin nopeus. Johtamisella asiakastyytyväisyyttä pyrittiin kehittämään asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla sekä keräämällä palautetta. Haastatteluiden perusteella kaikki asiakkaiden palautteet pyrittiin kirjaamaan ja välittämään eteenpäin esimiehille ja johdon tietoon. Johdon tulisi myös huolehtia siitä, että asiakas saa antamaansa palautteeseen asianmukaisen vastauksen. Haastatelluissa organisaatioissa palautteet käsiteltiin yhdessä johdon ja henkilöstön kesken. Tämän avulla pyrittiin kannustamaan koko organisaation henkilöstöä palveluiden kehittämiseen sekä toiminnan parantamiseen.

Asiakastyytyväisyyden edistämässä johtamisella tulee kiinnittää henkilötön huomio itse asiakkaan kanssa tapahtuvaan kohtaamiseen, joka on palvelun tärkein osa. Kohtaamisessa asiakkaalle tulee välittää asiantunteva ja välittävä kuva, jonka avulla lisätään asiakkaan luottamusta sekä lujitetaan asiakasuskollisuutta. Johdon tehtävänä on vastata siitä, että palveluita kehitetään asiakkailta saadun palautteen pohjalta niin, että ne vastaavat heidän tarpeitaan ja odotuksiaan. Tämä on asiakastyytyväisyyden kannalta tärkeä tekijä. Johtamisessa on tärkeää tutkimuksen perusteella seurata asiakassuhteita sekä heidän tarpeitaan ja reagoitava nopeasti niissä tapahtuviin muutoksiin.

Palveluiden laatuun vaikuttavia tekijöitä todettiin tutkimuksessa olevan useita. Keskeistä kaikessa on kuitenkin toimiminen asiakkaan tasolla ja juuri hänen tarpeensa huomioon. Palvelut tuli siis olla hyvin asiakkaiden saatavilla. Merkittävä tekijä asiakkaan palvelusta muodostamaan mielikuvaan oli juuri sen saatavuus. Organisaatioissa palveluiden saatavuus koettiin yleisesti hyväksi. Julkisella sektorilla hoitoon pääsy oli haastatteluiden perusteella välillä hieman hitaampaa, joten asiakkaiden silmissä saatavuus oli hieman heikompaa verrattuna yksityisen sektorin palveluihin. Johtamisella saatavuutta edistettiin niin, että pyrittiin löytämään koulutukseltaan, kokemukseltaan ja kiinnostukseltaan oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin sekä ohjaamaan henkilöstöresursseja sinne, missä palvelutarve oli suurin.

Haasteeksi koettiin välillä löytää oikeat henkilöt tarvittaviin tehtäviin sekä motivoida heidät siihen. Rekrytoinnin kannalta haasteeksi koettiin löytää sopivat henkilöt työtehtäviin hieman syrjäisillekin paikkakunnille, jotta niiden palvelut pystyttäisiin takaamaan

myös tulevaisuudessa. Tätä pyrittiin johtamisella edistämään tekemällä yhteistyötä alan oppilaitosten kanssa tarjoamalla harjoittelupaikkoja sekä suuntaamalla mainontaa ja rekrytointia opiskelijoille.

Asiakkaan palvelusta muodostama kuva perustuu pitkälti siihen, miten häntä vuorovai-  
kutustilanteessa kohdellaan. Sujuva kommunikointi ja huomaavainen käytös luovat asi-  
akkaalle luottamusta ja turvallisuuden tunnetta palvelun tarjoajaan, mikä osaltaan vah-  
vistaa asiakkuussuhdetta. Palveluiden laatuun vaikuttaa myös organisaation asiantunte-  
vuus ja sen henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen. Laadun kannalta on tärkeää, että  
ammattitaito ja asiantuntevuus osataan näyttää myös asiakkaalle. Toiminnan virheettö-  
myys, ristiriidattomuus ja johdonmukaisuus olivat niitä palveluiden elementtejä, jotka  
nousivat esille sekä teoreettisessa tarkastelussa että empiirisessä aineistossa.

Haastatteluiden perusteella julkisen ja yksityisen sektorin välillä ei ollut suuria eroja  
siinä, millaisen kuvan laadusta he muodostivat organisaation toiminnan pohjalta. Mo-  
lempien sektorien toiminnassa arvostettiin palveluiden virheettömyyttä sekä henkilö-  
kunnan palveluasennetta ja osaamista. Suurimmat havaitut erot liittyivät palvelun riipey-  
teen sekä joustavuuteen. Julkisella sektorilla palveluiden laadun kannalta huonoksi  
asiaksi koettiin hoitoon pääsyn hitaus sekä niiden vaiheellisuus. Yksityisellä sektorilla  
palvelun koettiin olevan prosessina nopeampi ja joustavampi. Merkittävä laatuun vai-  
kuttava tekijä on myös henkilöstön viihtyvyys ja jaksaminen työssään. Julkisella sekto-  
rilla työssä jaksaminen koettiin yksityistä sektoria suuremmaksi haasteeksi. Haastatte-  
luiden perusteella ongelmana oli usein henkilöstön liiallinen tunnollisuus ja vastuunkan-  
to, mikä aiheutti työssä väsymistä ja siten työvireyden alenemista. Tällä on selkeä vai-  
kutuksen asiakkaan kokemaan vuorovaikutukseen ja siten palveluista muodostuvaan mieli-  
kuvaan. Johtamisessa erityishuomiota tulisi kiinnittää siis henkilöstön jaksamiseen sekä  
tehtävien jakamiseen ja mitoittamiseen niin, että ne vastaavat kunkin työntekijän osaa-  
mistasoa ja resursseja.

Työssäjaksamisen huomioiminen on yksi keskeisimmistä aisoista henkilöstöjohtamises-  
sa. Henkilöstön hyvinvointi näkyy ennen kaikkea työmotivaatiossa ja siten kiinnostuk-  
sessa tuottaa palveluita. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että palveluita tuot-

tava henkilöstö voi hyvin ja viihtyy asiakaskohtaamisissa. Näin ollen hyvä mieliala välittyy vuorovaikutuksessa myös asiakkaisiin ja palvelukokemus muodostuu positiiviseksi. Henkilöstöjohtamisessa keskeistä on mitoittaa resurssit vastaamaan palveluihin kohdistuvaa kysyntää. Näin ollen henkilöstön työtaakka ei kasva liian suureksi, jolloin itse palvelun tuottamiseen voidaan keskittyä paremmin. Johdon tehtävänä on myös huolehtia siitä, että asiakkaiden palvelutarpeet voidaan määrittää jo ensikohtaamisessa, jolloin asiakkaat voidaan ohjata nopeasti eri palvelukanavien kautta saamaan oikeanlaista ja asiantuntevaa palvelua. Palveluiden saatavuuden kannalta on siis tärkeää pitää huolta, että palveluprosessi toimii sujuvana ilman katkoksia alusta loppuun.

Palveluissa on tärkeää vastata asiakkaan tarpeeseen juuri sillä hetkellä kun se ilmenee. Asiakkaan laatuksitykseen vaikuttaa se, kuinka nopeasti hän saa ratkaisun tarpeeseensa ja kuinka hyvin asiakas palvelutilanteessa huomioidaan. Johtamisessa huomio tulee kiinnittää siihen, että henkilöstö tekee oikeita asioita sekä turha toiminta jätetään pois. Koska asiakkaan tarpeet ja ympäröivä maailma muuttuu jatkuvasti, tulee myös organisaation kyetä reagoimaan palveluillaan näihin muutoksiin. Johtamisessa toiminnan huomio kiinnitetään uuden oppimiseen ja tarpeettoman poisoppimiseen. Johtamisessa tulee myös huolehtia siitä, että tämä toiminta on jatkuvaa. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että organisaation sisällä olevaa tietoa jaetaan ja se on jokaisen työntekijän saatavissa. Kuten tutkimuksessa aiemmin todettiin, ainoa tehokas tapa vastata palveluiden kehittämisen haasteisiin on oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio pyrkii toiminnassaan jatkuvaan uuden oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Toiminnan keskittyminen olennaiseen sekä vastamaan asiakkaiden kysyntää lisää osaltaan palveluiden kustannustehokkuutta. Johtamisella tulee karsia turhat toiminnot pois ja ohjata henkilöstöä hyödyntämään organisaation sisäisiä resursseja ja tietovarantoja tehokkaasti. Tämä edellyttää avoimuutta matalaa organisaatorakennetta, jolloin kaikki esteet tiedon ja osaamisen liikkumiselle poistuvat. Palveluiden kannalta toimintaa tulee arvioida johdon toimesta jatkuvasti sekä pyrkiä löytämään ne keinot, joilla palveluita voitaisiin tuottaa kustannustehokkaammin.



Sekä teoreettisen tarkastelun että empiiristen havaintojen perusteella arviointia voidaan suorittaa asettamalla oikeanlaiset mittarit, jotka kuvaavat toiminnan onnistumista tavoitteisiin nähden. Kustannustehokkuutta ajatellen johdon tulee sisäistää henkilöstölle tarkoin toiminnan tavoitteet, miksi ne on tärkeä saavuttaa ja ennen kaikkea kuinka ne voidaan saavuttaa. Johdon tehtävänä on varmistua siitä, että nämä ymmärretään jokaisen työntekijän toimesta. Tutkimuksen perusteella kustannustehokkuuden edistämiseksi henkilöstön kouluttamisella ja työn ohjaamisella on tärkeä merkitys. Niiden avulla voidaan lisätä henkilöstön tietotaitoa, joka lisää työtehokkuutta ja edistää samalla työssä jaksamista.

Havaintojen perusteella organisaatioissa kustannustehokkuus koettiin onnistuneeksi. Saavutetut tulokset vastasivat melko hyvin toimintaan asetettua panosta sekä resurssit palveluiden tuottamiseen olivat riittävät. Etenkin julkisella sektorilla kustannustehokkuus koettiin tärkeäksi, sillä julkisen talouden asettamat tiukat raamit säätelevät toimintaa hyvinkin tarkoin, jolloin toiminnan suunnitteluun ja resursointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Johtamisessa on tällöin haasteena viedä toimintasuunnitelma ymmärrettävästi koko organisaation läpi sekä toiminnan onnistumista ja taloudellisuutta on valvottava erityisellä huomiolla. Näiden kaikkien merkitys on oltava jokaisen työntekijän tiedossa.

Haastatteluiden perusteella kustannustehokkuutta oli saatu edistettyä myös ottamalla käyttöön erilaisia tietojärjestelmiä, joiden kautta pystyttiin välittämään nopeasti ja helposti tietoa eri hoitoportaiden välillä. Tämän katsottiin ennen kaikkea helpottavan henkilöstön työtä, nopeuttavan hoitoprosessia sekä lisäten asiakastyytyväisyyttä nopeutuneen hoidon myötä.

Nykyäänä laadun merkitys korostuu enenemissä määrin palveluiden tuottamisessa. Asiakkaat ovat entistä vaativampia ja tietoisempia kuluttajia, jotka ovat valmiita kilpailuttamaan palveluita. Tämä asettaa haasteita organisaatioille erottua muista kilpailijoista ja tuottaa asiakkaille ainutlaatuisia palvelukokemuksia. Organisaatioilta vaaditaan nopeaa kykyä uudistua ja reagoida asiakkaiden palveluihin kohdistuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Ilman tätä organisaatio ei kykene säilyttämään paikkaansa muiden palvelutuot-

tajien joukossa. Organisaation muutosvalmius ja kyky uudistaa palveluitaan on tärkeä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Vaikka julkisella sektorilla kilpailu ei ole niin kovaa kuin yksityisellä sektorilla, tulee palveluita kuitenkin kehittää, jotta ne vastaisivat paremmin asiakkaiden kysytään ja lisäisivät siten asiakastytyvyyttä. Lisäksi julkinen sektori joutuu osaltaan vastamaan myös yksityisen sektorin mukaan tuomaan kilpailuun.

Palveluiden kehittämiseen ja niiden johtamiseen on tärkeää kiinnittää entistä enemmän huomiota. Laadun merkitys on tutkimuksen teorian ja empirian perusteella todettu olevan hyvin johdon tiedossa, mutta sitä tulisi saada vietyä tehokkaammin myös henkilöstölle. Palveluiden kehittämisen kannalta on tärkeää, että vuorovaikutus ja tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä on saumatonta, ja laatuasioista tulee voida keskustella avoimesti. Jotta organisaatio voi tuottaa laadukkaita palveluita, tulee laadun merkityksen olla kaikkien tiedossa. Lisäksi henkilöstö tulee ottaa mukaan kehittämistoimintaan ja hyödyntää heidän osaamisensa ja kokemuksensa, sillä paras näkemys asiakkaiden palvelukokemuksista on juuri henkilöstöllä. Henkilöstöä tulee myös kannustaa uuden oppimiseen ja vastuun ottamiseen palveluiden tuottamisessa.

Laadukkaiden ja toimivien palveluiden tuottamisen edellytyksenä on, että organisaatio on yhtenäinen ja halukas toimimaan laadun eteen. Tällöin työhyvinvoinnilla on suuri merkitys siinä, miten ja millaisia palveluita organisaatio tuottaa. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä sekä osallistua toiminnan kehittämiseen lisäsi motivaatiota työtehtäviä kohtaan sekä edesauttoi henkilöstön työviihtyvyyttä. Sekä teoreettisen että empiirisen tarkastelun perusteella oli todettavissa, että työssään viihtyvä henkilöstö oli kiinnostunut toiminnan kehittämisestä ja ottamaan osaa laatutyöhön.

Teoreettisen tarkastelun mukaan laatutyö on tehokkaimmillaan kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan siihen ja heitä osallistutetaan jaetun johtamisen avulla. Tällöin organisaation sisäiset rajat ovat joustavia ja vastuuta jaetaan suuremmalle joukolle. Jaetun johtamisen avulla henkilöstön tietotaitoa on mahdollisuus hyödyntää tehokkaasti ja heillä on suurempi mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin sekä oman työnsä sisältöön kuin pe-

rinteisessä hierarkkisissa organisaatioissa. Vapaampi työilmapiiri sekä henkilöstölle annettava vastuu lisäsivät siis osaltaan työhyvinvointia.

Empiirisen tarkastelun pohjalta oli havaittavissa, että organisaatioissa oli edelleen olemassa vanhanmallista hierarkkista organisaatiomallia, jossa johto oli päättävänä ja käskävänä elimenä ja henkilöstö toteuttavana osapuolena. Hierarkkisuus vaikutti siihen, ettei henkilöstö päässyt tehokkaasti osallistumaan mukaan kehittämiseen ja henkilöstön tietotaitoa ei päästy hyödyntämään tehokkaasti. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin se, että henkilöstö ei ollut aina innokkaasti lähdössä mukaan kehittämiseen, vaikka heille tarjottiin tähän mahdollisuutta.

Yksityisen sektorin organisaatioissa oli haastatteluiden perusteella havaittavissa joustavampi organisaatorakenne, jolloin henkilöstö lähti helpommin mukaan laadun kehittämiseen. Kuitenkin sekä yksityisellä että julkisella sektorilla oli selkeästi huomattavissa, että organisaatorakenteet olivat muuttumassa jaettava johtamista hyödyntävään avoimeen organisaatiomalliin, jossa henkilöstöä rohkaistiin osallistumaan kehittämistyöhön ja tuomaan tietotaitoaan esiin. Henkilöstön osaamista ja kokemusta oltiin myös halukkaita kehittämään ja lisäämään muun muassa koulutusten avulla. Avoimempi ja keskusteluvampi organisaatiomalli, jossa henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa laatutyöhön ja jossa heille annettiin vastuuta, oli myös työhyvinvoinnin kannalta tehokkain.

Organisaatio voi säilyttää asemansa ja kilpailukykynsä vain olemalla yhtenäinen. Tämä edellyttää kaikkien työntekijöiden sitoutumista ja halua työskennellä tavoitteiden eteen. Laadukas palvelu on lähtöisin sille omistautuneesta organisaatiosta. Menestyminen on riippuvainen siitä, kuinka paljon koko organisaatio on halukas tekemään töitä laadun kehittämisen eteen. Jatkotutkimusta aiheesta olisi mielekästä laajentaa tarkempaan tarkasteluun organisaation yhtenäistämistä sekä kehittämisprojektien toteutumisesta. Tutkimus edellyttäisi myös henkilöstön näkökulman tarkempaa huomioimista sekä vuorovaikutussuhteiden toimivuuden arviointia niin johdon kuin henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää tarkemmin niitä keinoja, miten palveluorganisaation rajoja voitaisiin purkaa ja saada henkilöstö ja johto toimimaan tehokkaammin ja motivoituneemmin yhteisen tavoitteen eteen.

### **Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä näkökulmia**

Tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Palveluiden kehittäminen on jatkuva prosessi, jolla on merkittävä rooli organisaation olemassaolon kannalta. Laatuun kiinnitetään entistä enemmän huomiota niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla ja se on merkittävä tekijä kilpailtaessa asiakkaista. Tutkimuksessa nousi ilmi niin teoreettisen kuin empiirisen tarkastelun kautta että henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa palveluiden kehittämiseen ja henkilöstön osallistumiseen.

Tutkimusmenetelmäksi oli valittu henkilöhaastattelut, joissa haastateltavat edustivat perusterveydenhuollon organisaatioiden henkilöstö- ja laatujohtajia. Tutkimuksen otos oli sopivan kokoinen ja haastatteluiden perusteella saatiin riittävän laaja katsaus organisaatioiden laatutyöhön. Haastatteluiden pohjalta laatuasioissa oli havaittavissa samankaltaisuutta sektorien välillä, mutta myös eroja löytyi. Erot kohdistuivat lähinnä henkilöstön laadun käsittämiseen ja sen kehittämistyöhön osallistumiseen. Yksityisen sektorin henkilöstön suurempi kiinnostuneisuus ja halu osallistua laatutyöhön oli selitettävissä sillä, että laatu oli yksityisille organisaatioille tärkeä kilpailutekijä ja se vaikutti merkittävästi organisaation menestymiseen. Sektorien sisällä organisaatioiden välillä ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja laadun kehittämisen ja henkilöstön osallistumisen suhteen.

**LÄHDELUETTELO**

- Albrecht, Karl (1988). *At America's Service. How Corporations Can Revolutionize the Way They Threat Their Customers*. Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ancona, Deborah & Elaine Backman (2010). Distributed Leadership. *Leadership Excellence* 27: 1, 11–12.
- Argyris, Chris (1987). *Personality and organization: The conflict between system and the individual*. New York: Garland.
- Babbage, Charles (1832). *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Saatavissa 18.1.2011: <http://www.wissensnavigator.com/documents/CharlesBabbage.pdf>.
- Barney, Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.
- Barney, J. B & Patrick M. Wright (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human resource management* 37: 1, 31–46.
- Berry, Ralph E. Jr. (1967). Returns to scale in the production of hospital services. *Health Services Research* 2: 2, 123-139.
- Botten, Neil & John McManus (1999). *Competitive Strategies for Service Organisations*. Basingstoke: McMillan Press Ltd.
- Cheung, Milissa F.Y & W.M To (2010). Management commitment to service quality and organizational outcomes. *Managing Service Quality* 20: 3, 259-272.
- Costin, Harry (1999). *Strategies for Quality Improvement*. Orlando: The Dryden Press.

- D'Egidio, Franco (1990). *The Service Era. Leadership in a Global Environment*. Cambridge: Productivity Press.
- Drucker, Peter (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Edvarsson, Bo & Bertil Thomasson (1991). *Kvalitetsutveckling: ett managementperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fitzsimmons, James A. & Mona J. Fitzsimmons (1994). *Service Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Graham, H. T & Roger Bennett (1995). *Human Resources Management*. London: Pitman Publishing.
- Grönroos, Christian (2000). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Espoo: Weilin+Göös.
- Hargreaves, Andy & Dean Flink (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hargreaves, Andy & Dean Flink (2008). Distributed leadership: democracy or delivery? *Journal of Educational Administration* 46:2, 229–240.
- Harris, Alma (2008). Distributed Leadership: According to the Evidence. *Journal of Educational Administration* 46:2, 172–188.
- Hautamäki, Antti (1992). *Tehokkaat palveluorganisaatiot. Palveluorganisaatioiden suunnittelumenetelmä ja työkirja*. Helsinki: Valtion kehittämiskeskus.

- Hays, Steven W. & T. Zane Reeves (1984). *Personnel Management in the Public Sector*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Haywood-Framer, John & Jean Nollet (1994). Professional Service Firms and Total Quality Management: A Good Fit? *International Journal of Service Industry Management* 5:3, 5-13.
- Heene, Aimé (1997). The Nature of Strategic Management. *Long range planning* 30:6, 933–938.
- Heikkilä, Matti, Törmä, Sinikka & Kati Mattila (1997). *Palveluseteli lasten päivähoidossa. Raportti valtakunnallisesta kokeilusta. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Sosiaali- ja terveysministeriö, raportteja 216.*
- Heinicke, Christoph & Robert F. Bales (1953). Developmental Trends in the Structure of Small Groups. *Sociometry* 16:1, 7–38.
- Helander, Voitto (1998). *Kolmas sektori. Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista.* Helsinki: Gaudeamus.
- Helin, Katri (2007). *Kun tiedottaminen ja oivallus kohtaavat. Työkirja pk-yritysten hiljaisen tiedon jakamiseksi. Saatavissa 11.2.2011: [http://tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lup-graphics/HyNa\\_julkaisu\\_c\\_Kun\\_tiedostaminen.pdf/\\$file/HyNa\\_julkaisu\\_c\\_Kun\\_tiedostaminen.pdf](http://tamk.fi/cms/hakumm.nsf/lup-graphics/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf/$file/HyNa_julkaisu_c_Kun_tiedostaminen.pdf)*
- Hope, Jeremy & Tony Hope (1998). *Kolmannen aallon kilpailu. Kymmenen avainaluetta tietojen yritysten johtamisessa.* Porvoo: WSOY.
- Hoskisson, Robert E., Hitt, Michael A., Wan, William. P. & Daphne. Yiu (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management* 25: 3, 417–456).

- Hussi, Tomi (2001). Aineettoman varallisuuden johtaminen: Miten vastata tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviin haasteisiin. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Häme, Konsta (2002). Asiantuntijayrityksen asiakastyytyväisyyden muodostuminen. Esimerkkinä mainostoimisto-asiakassuhde. Vaasa: Pro gradu -tutkielma.
- Juntunen, Matti & Lauri Mehtonen (1982). Ihmistieteiden filosofiset perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Jylhä, Eila, Paasio, Antti & Riitta Strömmer (2000). Menestyvä yritys. Helsinki: Edita.
- Jyväskylän yliopiston Koppa (2012). Tutkimuksen toteuttaminen. Saatavissa 9.2.2012: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>.
- Järvinen, Asko (1996). Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Edita.
- Kankainen, Jouko & Juha-Matti Junnonen (2001). Laatuajattelu ja rakennustyömaan laatu-toiminnot. Tampere: Rakennustieto.
- Koskela, Erkki, Loikkanen, Heikki A. & Matti Tuomala (2002). Julkinen sektori Suomessa. Teoksessa: Kansantaloutemme – rakenteet ja muutos. Toim. Heikki A. Loikkanen, Jukka Pekkarinen & Pentti Vartia. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003). Hyvä henkilöstö – johtaminen kuntasi menestystekijä. Helsinki: Työministeriö.
- Kuntaliitto (2011). Kuntatalous yhä vaikeuksissa. Kuntaliiton tiedote 9.2.2011. Saatavissa 9.2.2011: <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto//media/tiedotteet/2011/02/Sivut/Kuntatalous-yha-vaikeuksissa.aspx>



- Laamanen, Kai (1998). *Erinomaisuus esiin*. Lahti: Laatukeskus.
- Lahtinen, Jukka & Antti Isoviita (1998). *Markkinointitutkimus*. Jyväskylä: Avaintulos.
- Laurinkari, Juhani, Niemelä, Pauli, Pusa, Olli & Sakari Kainulainen (1995). *Kunta valintatilanteessa. Kuka tuottaa ja rahoittaa palvelut? Kunnallisan alan kehittämissääntö*. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lawler, Edward E. (1994). Total Quality Management and employee involvement. Are they compatible? *Academy of Management Executive* 8:1, 68–76.
- Lawrence, K.C. (1972). *Personnel Management*. London: Hutchinson Educational Ltd.
- Lecklin, Olli (1999). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lillrank, Paul (1990). *Laatunmaa – johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lumijärvi, Ismo & Jussi Jylhäsaari (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lämsä, Anna-Maija & Outi Uusitalo (2003). *Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, Jouko (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta : kohti parempaa ihmisten johtamista*. Helsinki: Edita.
- Malkki, Pertti (1994). *Julkisen palvelutuotannon järjestämisen vaihtoehtoja*. Teoksessa: *Peruspalvelut. Mitä ne ovat ja miten ne tulisi tuottaa?* Toim. Niemelä, P, Knuutinen, M, Kainulainen, Sakari, & Pertti Malkki. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja.

- Manu, Marko (2011). *Quality and Customer Satisfaction Perspective in Organisations by Gap and Total Quality Improvement Methods*. Vaasa: Acta Wasaensia. Akateeminen väitöskirja.
- Mayer, Lawrence. C. (1989). *Redefining Comparative Politics: Promise versus Performance*. Newbury Park, CA: Sage.
- McAdam, Rodney & Joan Henderson (2004). Influencing the future of TQM: internal and external driving factors. *International Journal of Quality & Reliability Management* 21: 1, 51–71.
- Mccoby, Michael (1990). Forces for Increased Organizational Competition: Implications for Leadership and Organizational Competence. Teoksessa: *The Human Side of Corporate Competitiveness*, 35–50. Toim. Daniel B. Fishman & Cary Cherniss. Newbury Park: SAGE Publications.
- Miles, Matthew B. & A. Michael Huberman (1994). *Qualitative data analysis*. California: Thousand Oaks. SAGE Publications.
- Mills, Melinda, van de Burt, Gerhard G. & Jeanne de Bruijin (2006). Comparative Research. Persistent Problems and Promising Solutions. *International Sociology* 21: 5, 619–631.
- Mäki, Annastiina (2010). Konteksti johtamistoiminnan kehittämisen lähtökohtana: 360°-palaute yksilön ja yhteisön kehittämisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 30: 4, 288–296.
- Möller, Claus (1988). *Henkilökohtainen laatu: Kaiken laadun edellytys*. Helsinki: Time Manager International.

- Niemelä, Pauli, Knuutilainen, M, Hyvärinen, S, Kainulainen, Sakari, Myllykangas, M & Olli-Pekka Ryyänen (1995). Sosiaali- ja terveydenhuollon priorisointi. Stakes. Raportteja 174. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nilsson-Witell, Lars, Antoni, Marc & Jens J. Dahlgaard (2004). Continuous improvement in product development. Improvement programs and quality principles. *International Journal of Quality and Reability Management* 22: 8, 753–768.
- Normann, Richard (1984). *Palveluyrityksen johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Normann, Richard (1988). *Service Management. Strategy and Leadership in Service Businesses*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Northhouse, Peter G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Nurmi, Raimo (2005). Kilpailu, yhteistyö, työnjako. *Hallinnon tutkimus* 24: 1, 84–88.
- Näsi, Juha (1987). *Liikkeenjohdon viisastenkivet. Pehmokriittinen katsaus nykypäivän liikkeenjohto-oppiin*. Espoo: Weilin+Göös.
- Oakland, John S. (1989). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ojasalo, Jukka (1999). *Quality Dynamics in Professional Services*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Perkka-Jortikka, Katariina (2002). *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Edita.
- Pollitt, Christopher (1990). *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Blackwell.

Porter, Michael E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74: 6, 61–78.

Przeworski, Adam (1987). *Methods of Cross-National Research. 1970–1983: An Overview*. Teoksessa: *Comparative Policy Research: Learning from Experience*. Toim. Meinolf Dierkes, Hans N. Weiler & Ariane B. Antal Experience. Aldershot: Gower.

*Quality Management in Social Welfare and Health Care. National Recommendation on Quality Management in Social Welfare and Health Care (1996)*. Toim. Maarit Outinen, Riitta Haverinen, Maisa Maaniitty, Marjukka Mäkelä ja Mikko Mäntysaari. Helsinki: STAKES.

Ragin, Charles. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley, CA: University of California Press.

Rahkonen, Susanna (2001). *Kunnallinen kilpailuttaminen sosiaali- ja terveyssektorilla, onko siinä järkeä? Esitelmä SAK:n laivaseminaarissa 9.2.2001*. Saatavissa 17.1.2011:  
<http://web.archive.org/web/20040130005243/http://www2.eduskunta.fi/fakta/edustaja/591/tiedote9.2.2001.htm>.

Rajamäki, Pentti & Eero Voutilainen (1975). *Esimies ja henkilöstön kehittäminen*. Espoo: Weilin+Göös.

Rissanen, Tapio (2006). *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Pohjantähti.

Roethlisberger, F.J. & William J. Dickson (1970). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Saari, Seppo (1998). *Johtamisen välineiden logiikka ja epälogiikka*. Espoo: Mido Oy.

- Salminen, Ari & Sini Lehtinen (1982). Hallintotiede ja vertaileva tutkimus. Administrative Science and Comparative Study. Vaasan korkeakoulun julkaisuja. Tutkimuksia 86.
- Salminen, Ari (2002). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Salojärvi, Sari (2006). Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 49–60. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Salomaa, Jari (2009). Aika näyttää: Henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtoon kehityshaasteita kunta-alalla. Kuntakehittäjän puheenvuoro. Tuusula: Johtopäätös Oy.
- Sarala, Urpo (1988). Kohti oppivaa organisaatiota: aikuiskoulutus organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Sayles, Leonard (1964). Managerial Behaviour. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Savolainen Taina (1997). Development of Quality-oriented Management Ideology. Jyväskylä studies in computer science, economics and statistics 37. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. Akateeminen väitöskirja.
- Schkesinger, L.A. & J. L. Heskett (1992). Palvelu paranee, kun valtuuksia laajennetaan. Yritystalous 50: 6, 11–18.
- Schmaedick, Gerald L. (1993). Do Nonprofit Organizations Need Cost-Effectiveness Analysis? Teoksessa: Cost-Effectiveness in the Nonprofit Sector, 1–18. Toim. Gerald L. Schmaedick. Westport, Connecticut: Quorum Books.

- Schwandt, Thomas A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry. Interpretivism, hermeneutics and social constructionism. Teoksessa: Handbook of qualitative research, 194–196. Toim. Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln. 2. painos. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.
- Silén, Timo (1998). Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Siltala, Juha (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Sims, Henry P. Jr. & Peter Lorenzi (1992). The New Leadership Paradigm. Social Learning and Cognition in Organizations. Newbury Park: SAGE Publications.
- Sipilä, Jorma (1991). Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sipilä, Jorma (1999). Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2011). Palveluseteli. Saatavissa 22.4.2012: [http://www.stm.fi/sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelut/asiakasmaksut/palveluseteli](http://www.stm.fi/sosiaali_ja_terveyspalvelut/asiakasmaksut/palveluseteli)
- Suutari, Päivi (2003). Asiakkaan kokema palvelun laatu asiantuntijaorganisaatiossa: esimerkkinä tilipalvelu. Vaasa: Pro gradu –tutkielma.
- Sydänmaalakka, Pentti (2009). Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syrjäaho, Teija (2008). Osaamisen kehittäminen ja strategisuus: tulkinnallinen tutkimus rahoitusalan yrityksessä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D-1: 2008.
- Tuominen, Kari (2006). Euroopan laatu-palkintomalli julkishallinnolle. Itsearviointin työkirja. Turku: Benchmarking Oy

- Turjanmaa, Pirkko (2005). Laadun oppiminen pienissä yrityksissä. Mallin konstruointi ja kehittäminen. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Työterveyslaitos (2009). Työhyvinvointi – Uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Toim. Hannu Anttonen ja Tuula Räsänen Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ukkonen, Otto (1994). Jaettu johtajuus. Helsinki: Konsultointi Otto Ukkonen Oy.
- Vartiainen, Pirkko (2002). On the Principles of Comparative Evaluation. *Evaluation* 8: 3, 359-371.
- Vatanen, Mirikka (1996). Kultasepäntoiminnan palvelujohtaminen - laadukkaan palvelun johtamismalli. Vaasa: Pro gradu -tutkielma.
- Vesterinen, Pirkko (2006). ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin - ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa: Työhyvinvointi ja esimiestyö, 29–48. Toim. Pirkko Vesterinen. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, Riitta (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Vuori, Jari (1995). Kenen terveydenhuolto? Julkinen ja yksityinen vertailussa : tutkimus henkilöstön merkityssuhteista julkisen ja yksityisen sairaalaorganisaation osastokulttuurissa. Vaasa: Ankkurikustannus.
- Westphal, J. D., R. Gulati, & S. M. Shortell. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42: 2, 366–394.

## LIITE 1. Haastattelukysymykset

### **Teema 1: Johtaja ja organisaatio**

1. Mikä on tehtäväsi organisaatiossa?
2. Kauanko olet toiminut kyseisessä tehtävässä?
3. Millainen on työpaikkanne organisaatorakenne?
4. Mitä palvelutoimintaa organisaatio tuottaa?

### **Teema 2: Laatu organisaatiossa**

5. Mitä organisaatiossanne käsitetään laadulla?
6. Miten laatu ilmenee organisaationne toimintastrategiassa?

### **Teema 3: Laadun kehittäminen ja varmistaminen**

7. Mikä on mielestäsi laadun kehittämisen tarkoitus?
8. Miten kuvailisit laadun kehittämisen ja organisaationne strategian välistä suhdetta?
9. Millaisia rooleja palveluiden laadun kehittämisessä on (johtajat, henkilöstö)?
10. Mitä konkreettisia kehitystoimia laadun kehittämisessä käytetään henkilöstön toiminnassa, ts. mitä toimenpiteitä erityisesti tehdään, jotta varmistetaan henkilöstön kyky tuottaa laadukkaita palveluita?
11. Miten henkilöstön osaamista hyödynnetään palveluiden kehittämisessä?
12. Eroavatko johtajien ja henkilöstön näkemykset laadun kehittämisen osalta?
13. Miten asiakkaat huomioidaan laadun kehittämisessä, ts. mikä on heidän rooli?

### **Teema 4: Kokemukset laadun kehittämisestä**

14. Miten arvioisit laadun kehittämistoiminnan onnistumista ja miten sitä seurataan?
15. Miten laatuksymyksiä käsitellään johdon ja henkilöstön välisissä vuorovaikutuksissa?
16. Millaisia haasteita organisaationne on kohdannut palveluiden laadun suhteen?



17. Miten laadun asettamiin haasteisiin on kyetty vastaamaan?

## LIITE 2. Haastatellut henkilöt

Tulosalueen johtaja Osmo Tervonen	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri	15.9.2011
Hallintoylihoitaja Pirjo Kejonen	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri	20.10.2011
Varhaiskasvatuksen johtaja Minna Hattunen	Selänne Peruspalvelukuntayhtymä	9.6.2011
Palvelujohtaja Heleena Taalala	Selänne Peruspalvelukuntayhtymä	4.8.2011
Hoito- ja vanhustyöjohtaja Leena Kivioja	Selänne Peruspalvelukuntayhtymä	20.5.2011
Johtava hammaslääkäri Kauno Salminen	Kalajoen kaupunki	20.6.2011
Perusturvajohtaja Anne Mäki-Leppilampi	Kalajoen kaupunki	20.6.2011
Laatupäällikkö Leena Lang	Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri	20.10.2011
Laatupäällikkö Liisa Pajari	Lääkärikeskus Dextra	9.11.2011
Henkilöstöjohtaja Kirsi Sillanpää	Lääkärikeskus Dextra	9.11.2011
Palvelujohtaja Anne Kokkala	Työterveyspalvelu Työkymppi	4.1.2012
Palvelujohtaja Liisa Rantakokko	Mediverkko	17.1.2012
Johtava hoitaja Tiina Laitinen	Mediverkko	4.1.2012
Henkilöstöjohtaja Jaana Lamberg	Oulun Diakonissalaitos	5.10.2011

Haastateltavia yhteensä 15, joista yksi ei halunnut nimeään mainittavan tutkielmassa.