



Palvelun laadun mittaamisen kehittäminen Case: Turvatiimi Oy



Wickman, Aki

2009 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palvelun laadun mittaamisen kehittäminen Case: Turvatiimi Oyj

Aki Wickman
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2009

Aki Wickman

Palvelun laadun mittaamisen kehittäminen Case: Turvatiimi Oyj

Vuosi

2009

Sivumäärä 38

Turvatiimi Oyj:n pääkaupunkiseudun pääprosesseille on myönnetty ISO 9001:2000 - laatusertifikaatti. Laatujärjestelmän piiriin kuuluvat pääkaupunkiseudun turvallisuuspalvelut, jotka sisältävät 24/7-hälytyspalvelukeskustoiminnan, piirivartioidinnin, paikallisvartioidinnin sekä aula-palvelut. Turvatiimi kehittää palvelun laatua sekä sen mittaamista. Opinnäytetyössäni keskityin kehittämään Turvatiimin laadun mittaamisen sisäisen auditoinnin ja asiakastytyvyyden osalta. Opinnäytetyöni on toiminnallinen ja työelämälähtöinen.

Ennen varsinaista kehittämistä kartoitin tämän hetkisen tilanteen palvelun laadun ja asiakastytyvyyden mittaamisen suhteen Turvatiimi Oyj:ssä. Tämän kartoituksen toteutin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keruu menetelmänä käytin strukturoitua haastattelua ts. lomakehaastattelua. Aineisto keruun näytteenä käytin Turvatiimin sellaista henkilöstöä, joka on asiakasvastuussa tai on asiakkaan yhteyshenkilö. Näytteen koko oli 35 henkilöä, joista 26 vastasi kyselyyn.

Saamieni vastausten analysoinnin jälkeen päädyin kehittämään Turvatiimin sisäistä auditointia, sen toimivuutta ja samankaltaisuutta kohteesta tai tekijästä riippumatta. Toinen kehittämisen aihe oli asiakastytyvyyden mittaaminen. Turvatiimin hallinto alkoi valmistella opinnäytetyöni aikana suurta, lähes kaikille pääkaupunkiseudun asiakkaille suunnattua asiakastytyvyysselvitystä. Tästä johtuen päädyin kehittämään lyhyen, asiakaskohtaisen kyselyn koskien kyseessä olevan kohteen palvelua, joka tehdään samanaikaisesti sisäisen auditoinnin kanssa.

Asiasanat: Palvelun laatu, laadun mittaaminen, auditointi, asiakastytyvyys

Aki Wickman

Development of service quality assessment Case: Turvatiimi Oyj

Year	2009	Pages	38
------	------	-------	----

The main processes of Turvatiimi Oyj, in the metropolitan area, have been awarded an ISO 9001:2000 quality certificate. The security services of the metropolitan area, within the scope of the quality system, include 24/7 alarm center services, patrol guarding services, static guarding services and receptionist services. Turvatiimi is working on developing the quality of its services and their assessment. The focal point of this thesis is the development of Turvatiimi quality assessment in respect to internal auditing and customer satisfaction. This thesis is both functional and based on work experience.

I mapped out the present situation of the assessment of the quality of services provided by Turvatiimi Oyj and their customer satisfaction in order to identify areas requiring development. This was done using a qualitative survey. Data was gathered using a structured interview, also known as a questionnaire. The questionnaire was given to a sample of 35 members of Turvatiimi personnel who are either the contact person or in charge of customers, 26 of these replied.

Upon analyzing the answers to the questionnaires, I decided to develop the internal auditing system of Turvatiimi, its functionality and its similarity independent of external factors, such as company branch or personnel. Another area requiring improvement was the assessment of customer satisfaction. During this thesis, Turvatiimi management began to prepare a wide ranged customer satisfaction survey aimed at most of its metropolitan area customers. For this reason, I decided to develop a short, customized questionnaire regarding the services provided by a particular branch. This questionnaire was designed to be carried out in unison with internal auditing.

Key words: Quality of service, quality assessment, auditing, customer satisfaction

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Opinnäytetyöprojekti	6
	2.1 Projektin taustaa	6
	2.2 Projektin rajaus	7
3	Keskeiset käsitteet	7
	3.1 Vartioimisliiketoiminta	7
	3.2 Palvelun laatu	8
	3.2.1 Asiakastyytyväisyys	12
	3.2.2 Mittaaminen	13
	3.2.3 Auditointi	14
4	Tämän hetkisen tilanteen kartoitus	15
	4.1 Kyselylomakkeen laatiminen	16
	4.2 Kyselylomakkeen testaaminen	19
5	Tulokset	20
	5.1 Palvelun laadun mittaamisen kehittäminen	27
	5.2 Opinnäytetyöprojektiin toteutumisen aikataulu	30
6	Yhteenveto ja pohdintaa	32
	Lähteet	34
	Liitteet	36

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Turvatiimi Oyj, joka on suurin kotimainen turvallisuuspalveluiden tuottaja. Turvatiimi on kasvanut rajusti viime vuosina pääosin yritysostojen kautta ja tämän takia Turvatiimissä oli monia päällekkäisiä toimintoja eri paikkakunnilla, ja näiden toimintojen karsiminen ja prosessien yhtenäistäminen on jatkunut vielä tähän päivään asti. Nyt kun nämä päällekkäiset toiminnot on saatu karsittua pois, niin seuraava vaihe Turvatiimin kehityksessä on palvelun laadun ja sen mittaamisen kehittäminen. Opinnäytetyössäni kehitän Turvatiimin laadun mittaamista.

Tämä opinnäytetyö etenee niin, että kuljetan teoriaa sekä tekemisen kuvausta rinnakkain. Opinnäytetyöni alussa kerron projektista, toimeksiantajasta sekä projektin rajauksista. Seuraavaksi esittelen projektin keskeiset käsitteet sekä kerron niiden määräyksistä opinnäytetyöni kohteena olevaan alaan. Kehitystehtävä jakaantuu selkeästi kahteen vaiheeseen. Ensimmäisenä on laadun mittaamisen tämän hetkisen tilanteen kartoitus, jonka selvittämisessä käytin strukturoitua haastattelua. Tämän kartoituksen tulokset on esitelty kysymyksittäin kappaleessa *5 Tulokset*. Toinen vaihe on itse kehitystehtävä. Kehitin Turvatiimin käyttöön sisäisen auditoinnin lomakkeen sekä tämän yhteydessä tehtävän asiakastytyväisyyskyselyn. Nämä eivät ole kokonaisuutena esillä työssäni, koska Turvatiimi halusi pitää ne salaisena. Tästä kehittämisvaiheesta kerron tarkemmin kappaleessa *5.1 Palvelun laadun mittaamisen kehittäminen*.

Seuraavaksi kerron opinnäytetyön etenemisestä ja aikatauluista Turvatiimin taholta. Nämä on esitelty kappaleessa *5.2 Opinnäytetyöprosessin aikataulu*. Viimeiseksi teen opinnäytetyöstäni ja sen vaiheista yhteenvedon sekä pohdin työni onnistumista ja tavoitteiden täyttymistä.

2 Opinnäytetyöprojekti

Projektin toimeksiantaja on Turvatiimi Oyj, joka on johtava kotimainen turvallisuuspalveluiden tuottaja ja asiantuntija. Turvatiimi on neljänneksi suurin turvallisuuspalveluita tuottava yritys Suomessa, ja sen liikevaihto vuonna 2007 oli yli 27 miljoonaa euroa, ja yhtiö työllistää noin 800 työntekijää. Yhtiön osakkeet on listattu Nasdaq OMX Helsinki Oy:n listalla ryhmässä pienet yhtiöt. Turvatiimi kuuluu vakavaraiseen Virala Oy Ab-konserniin, jonka taustalla toimii Ehrnroothin suku. Turvatiimin palvelut ja tekniset ratkaisut räätälöidään asiakkaan lähtökoh- tien ja tilanteen mukaan ja palveluita toteutettaessa ja kehitettäessä asiakkaiden tarpeet ovat myös etusijalla. (Yritysesittely 2009)

Turvatiimi jakaantuu kahteen eri organisaatioon, Turvallisuuspalvelut sekä Tekniset palvelut. Turvallisuuspalvelut käsittävät vartioimispalvelut poislukien hälytyspalvelukeskuksen tuotta- mat valvontapalvelut. Turvallisuuspalvelut-organisaatio jakaantuu seitsemään tulosityksikköön, jotka toimivat yhdellä tai useammalla toiminta-alueella. Näitä alueita ovat pääkaupunkiseu- tu, Etelä-Karjala, Keski-Suomi, Kymenlaakso, Pirkanmaa, Pohjanmaa, Päijät-Häme, Satakun- ta, Savo, Uusimaa sekä Varsinais-Suomi (Yhteystiedot 2009). Tekniset palvelut jakaantuvat kahteen tulosityksikköön sekä laatu- ja hankintaosastoon. Teknisten palveluiden palvelujohtaja yhdessä laatu- ja hankintapäällikön kanssa vastaavat Turvatiimin laadusta.

2.1 Projektin taustaa

Turvatiimin historia alkaa syyskuussa vuonna 2004, jolloin Suomen Turvatiimi Oy ja Vartioäs- sät Oy yhdistivät voimansa Turvatiimi-nimen alle. Turvatiimi-konserniin liittyivät loppuvuo- desta 2004 SVP Security Kaarinasta ja Lohjan Vartioimisliike Lohjalta. Vuoden 2005 aika- na yritykseen liittyivät myös Linjo-konserni Lappeenrannasta, Vartiointipalvelu Kari Kaukonen Mikkelistä, Patronas pääkaupunkiseudulta, Etelä-Pohjanmaan Vartiointi Seinäjoelta, Laukaan Talopalvelu Jyväskylän talousalueelta, Savonlinnan Vartiointi Savonlinnasta sekä Porin Varti- ointi Porista (Historia 2009). Tämän kaltaisen nopean kasvun myötä Turvatiimissä oli monia päällekkäisiä toimintoja eri paikkakunnilla, ja näiden toimintojen karsiminen ja prosessien yhtenäistäminen on jatkunut vielä tähän päivään asti. Tämän projektin voidaan siis katsoa olevan osa tätä yhtenäistämisprojektia.

Turvatiimi Oyj:n pääkaupunkiseudun pääprosesseille on myönnetty ISO 9001:2000 - laatuserti- fikaatti vuonna 2006. Laatujärjestelmän piiriin kuuluvat pääkaupunkiseudun turvallisuuspalve- lut, jotka sisältävät 24/7-hälytyspalvelukeskustoiminnan, piirivartioinnin, paikallisvartioinnin, aulapalvelut, Lähiturva-palvelut sekä myyntitoiminnan. Laatujärjestelmä on turvallisuusalan laajimpia. (Yritysesittely 2009)

2.2 Projektin rajaus

Turvatiimin pääkaupunkiseudun palvelutuotannon laatutavoitteet asetetaan optimoimalla asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden vaatimusten kohtaaminen. Yksi ISO 9001:2000 standardin vaatimus on, että yhtenä laadunhallintajärjestelmän suorituskyvyn mittaustapana organisaation tulee seurata tietoja palautteesta, joka liittyy asiakkaan käsitykseen siitä, onko hänen vaatimuksensa täytetty. Turvatiimi parantaa jatkuvasti laadunhallintajärjestelmän tehokkuutta tavoitteena asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ja sitä kautta myös kannattavuuden kohentaminen. (Laatukäsikirja 2006)

Turvatiimillä ei ole käytössään sellaista koko yhtiön kattavaa palvelun laadun seurantajärjestelmää, jolla voitaisiin luotettavasti samoin edellytyksin mitata palvelun laatua paikasta ja asiakkaasta riippumatta. Projekti rakentuu tämän teeman ympärille ja sen tavoitteena on kehittää Turvatiimin palvelun laadun mittaamista. Tehtävänä on parantaa Turvatiimin peruspalveluiden tuottamisen edellytyksiä ja palvelun laadun mittaamista samoin kriteerein ja menetelmin toimipisteestä riippumatta. Peruspalveluilla tarkoitan tässä yhteydessä piirivartiointi-, paikallisvartiointi- ja aulapalveluita sekä hälytyspalvelukeskuksen palveluita.

Laatuasioista vastaavan palvelujohtajan kanssa käymissäni keskusteluissa projekti rajattiin niin, että minun vastuulleni tuli selvittää palvelun laadun mittaamisen tilanne tällä hetkellä Turvatiimi Oyj:ssä. Tämän selvityksen jälkeen minun tulee kehittää välineet ja raportointijärjestelmä palvelun laadun parantamiseen sisäisen auditoinnin sekä asiakastyytyväisyyden osalta. Kuitenkaan itse asiakastyytyväisyyden tai asiakkaan käsityksien mittaaminen koskien palvelun laatua, ei kuulu tähän projektiin vaan ainoastaan välineet sen mittaamiseen ja raportointiin.

3 Keskeiset käsitteet

Seuraavaksi esittelen projektin keskeisiä käsitteitä. Ensimmäiseksi esittelen vartioimisliiketoiminta-käsitteen, sekä muutamia sen alakäsitteitä, jotka ovat Turvatiimin peruspalveluita. Sen jälkeen kerron palvelun laadusta ja sen mittaamisesta.

3.1 Vartioimisliiketoiminta

Vartioimisliiketoiminta on osa yksityisiä turvallisuuspalveluita, joka on luvanvaraista liiketoimintaa. Yksityisiä turvallisuuspalveluita säätelee laki yksityisistä turvallisuuspalveluista 12.4.2002/282. Tämän lain tavoitteena on yksityisten turvallisuuspalveluiden laadun ja luotettavuuden varmistaminen sekä viranomaisten ja yksityisten turvallisuuspalveluiden välisen yhteistyön edistäminen. Laki jakaa yksityiset turvallisuuspalvelut kahteen osaan; vartioimislii-

ketoimintaan sekä turvasuojaustoimintaan. Vartioimisliiketoiminnalla tarkoitetaan ansiotar-koituksessa suoritettavaa, toimeksiantosopimukseen perustuvaa vartioimistehtävien hoitamista (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista, 282/2002, § 2).

Vartioimistehtävä määritellään tarkoittamaan omaisuuden vartioimista, henkilön koskemattomuuden suojaamista sekä vartioimiskohteeseen tai toimeksiantajaan kohdistuneiden rikosten paljastamista samoin kuin näiden tehtävien valvomista (Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista, 282/2002, § 2).

Piirivartiointipalveluissa on vartiointipiirit koottu useamman asiakkaan kohteista. Se sisältää tavallisesti kohteessa määräajoin suoritettavia tarkastuksia ja muita asiakaskohtaisia turvallisuuteen tai toimintaan liittyviä palvelutehtäviä. Piirivartioinnin turvallisuustarkastukset koskevat esimerkiksi, lukituksia, ikkunoita, ovia, tiloissa havaittuja henkilöitä sekä paloalttiita tiloja. Piirivartioinnin tehtäviin voivat lisäksi kuulua ovien lukitsemiset ja avaamiset, laitteiden päälle ja poislytkennät, ajoneuvotarkastukset, poistumistarkastukset, hälytystehtävät ja muut vastaavat asiat (Turvapalvelut 2009).

Paikallisvartiointipalveluiden tavoitteena on varmistaa tuotantotilojen ja isojen toimistokokonaisuuksien häiriötön toiminta. Tällöin vartijat toimivat asiakkaan tiloissa ja työskentelevät usein valvomossa, josta he teknisin laittein valvovat koko kiinteistöä ja siellä liikkuvia. Keskeisiin tehtäviin kuuluvat palo-, LVI- ja hissihälytysten seuranta, ilkkivallan torjunta sekä tarkastuskäynnit kiinteistön eri osissa (Turvapalvelut 2009).

Aulapalvelu on yrityksen ja yhteisön vastaanottopisteessä tapahtuvaa palvelua, jonka tarkoituksena on tuoda turvallisuutta ja joustavuutta mm. vieraiden vastaanottoon ja kulunvalvontaan. Kulunohjausjärjestelmällä estetään ulkopuolisten asiaton liikkuminen sellaisissa tiloissa, joissa siitä saattaa aiheutua haittaa organisaation toiminnalle. Tavoitteena on ehkäistä rikollista toimintaa ja torjua tahallinen tai tahaton tietovuoto sekä turvata omalle henkilökunnalle työrauha (Turvapalvelut 2009).

Hälytyskeskuspalveluilla tarkoitetaan vartioimisliikkeiden harjoittamaa hälytyskeskustoimintaa eli teknisten ilmaisimien antamien hälytysten vastaanottamista ja niiden edelleen välitystä. Hälytyskeskusten toimintaan kuuluu myös erilaisia päivystyspalveluita (Turvapalvelut 2009).

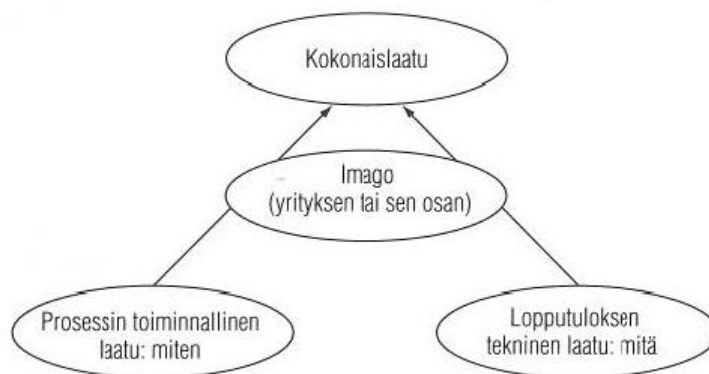
3.2 Palvelun laatu

Seuraavaksi kerron laadusta sekä palvelun laadusta, jotka ovat keskeisiä asioita opinnäytetyössäni. Laatuksiteellää on monta erilaista tulkintaa eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Yleisesti laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 2006, 18.).

Grönroosin (2001, 100) mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Hotellivieras saa huoneen ja sängyn, ravintolan asiakkaalle tarjotaan ateria, lentomatkustaja kuljetetaan paikasta toiseen, johtamiskonsultin asiakkaalle toimitetaan kenties uusi organisaatiokaavio, tehdas saa tuotteilleen kuljetuksen varastosta asiakkaalle, pankin asiakas voi saada lainan, valmistaja hoitaa koneen huollon tai vähittäiskauppa antaa tyytymättömälle asiakkaalle hyvityksen. Kaikki nämä palveluprosessien lopputulokset kuuluvat luonnollisesti osana asiakkaan laatukokemukseen.

Grönroos (2001, 100) jatkaa, että asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Yritykset katsovat usein, että tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Todellisuudessa kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus.

Grönroos (2001, 100-101) kirjoittaa, että koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita sekä menestyksellisesti tai epäonnistuneesti hoidettuja totuuden hetkiä, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Pankkiautomaatin, ravintolan tai yritysconsultin saavutettavuus, tarjoilijoiden, pankkivirkailijoiden, matkatoimistovirkailijoiden, bussikuskien, lentoemäntien, putkimiesten ja huoltoteknikoiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä ja sanoa sanottavansa vaikuttavat asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen. Asiakkaaseen vaikuttaa siis myös se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan.



Kuva 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102)

Grönroosin (2001, 112) mukaan tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä vuorovaikutustilanteet tai palvelutapaamiset määräävät toiminnallisen laadun tason. Lisäksi tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa kokonaan tai valtaosaltaan asiakkaalle. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi.

Totuuden hetken käsite merkitsee sananmukaisesti sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Se on todellinen tilaisuus. Seuraavassa hetkessä asiakas on lähtenyt eikä käytettävissä ole helppoja tapoja lisätä arvoa koettuun palvelun laatuun. Jos laadussa on ollut ongelmia, on liian myöhäistä ryhtyä korjaustoimiin. Sitä varten on luotava uusi totuuden hetki. (Grönroos 2001, 112.)

Grönroos (2001, 115) kirjoittaa, että Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat 1980-luvun puolivälissä tutkia koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Kuvassa 2 näkyy yhteenveto heidän ensimmäisen tutkimuksensa tuloksista eli kymmenestä palvelun laadun osatekijästä. Kuvassa luetellun kymmenen tekijän havaittiin kuvaavan asiakkaiden palvelun kokemista. Yksi tekijöistä eli pätevyys liittyy selvästi lopputuloksen tekniseen laatuun ja toinen eli uskottavuus koetun laadun imagonäkökohtaan. Kaikki muut tekijät liittyvät koetun laadun prosessiulottuvuuteen. Tutkimuksen tulokset korostavat toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitystä.

1. *Luotettavuus* merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta: yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
laskutus on täsmällistä
arkistointi moitteetonta
palvelu toteutetaan sovittuun aikaan
2. *Reagointialttuus* koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella: palvelu tapahtuu ajallaan
tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti
asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä
palvelu on nopeaa
3. *Pätevyys* merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa: kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot
tukihenkilöiden tiedot ja taidot
organisaation tutkimuskyky
4. *Saavutettavuus* merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta: palvelu on helposti saatavissa puhelimitse
palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
sopivat aukioloajat
palvelupisteiden sijainti on sopiva
5. *Kohteliaisuus* merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä: kunnioitus asiakkaan omaisuutta kohtaan
asiakaspalvelijat ulkonaiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä
6. *Viestintä* merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan: palvelun selostaminen
palvelun hinnan kertominen
palvelun ja kustannusten välisten suhteiden selvittäminen
kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan
7. *Uskottavuus* merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista: yrityksen nimi
yrityksen maine
kontaktihenkilöstön persoonallisuus
kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa
8. *Turvallisuus* merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole: fyysinen turvallisuus
taloudellinen turvallisuus
luottamuksellisuus
9. *Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen* merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita: asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen
asiakasta kohdellaan yksilöllisesti
vakioasiakas tunnetaan
10. *Fyysinen ympäristö* sisältää palvelun fyysiset tekijät: fyysiset tilat
henkilöstön ulkoinen olemus
palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet
palvelun fyysiset merkit (kortit jne.)
muut palvelutiloissa olevat asiakkaat

Kuva 2. Palvelun laadun 10 osa-tekijää. (Grönroos 2001, 116)

Grönroos (2001, 123) kirjoittaa myös, että hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdintoista. Yksi seitsemästä kriteeristä, ammattimaisuus ja taidot, liittyy lopputulokseen ja se on siten teknisen laadun oluttu-

vuus. Toinen kriteeri, maine ja uskottavuus, liittyy imagoon ja täyttää siten suodatustehtävän. Neljä muuta kriteeriä - asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi- liittyvät selvästi prosessiin ja edustavat siten toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Seitsemänneksi kriteeriksi on lisätty Bitnerin, Rustin ja Oliverin ehdottama palvelumaisema. Sekin on selvästi prosessiin liittyvä, toiminnallista laatua kuvaava kriteeri.

<p>1. Ammattimaisuus ja taidot Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).</p> <p>2. Asenteet ja käyttäytyminen Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p> <p>3. Lähestyttävyyttä ja joustavuus Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p> <p>4. Luotettavuus Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu, tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).</p> <p>5. Palvelun normalisointi Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).</p> <p>6. Palvelumaisema (Servicescape) Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).</p> <p>7. Maine ja uskottavuus Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).</p>

Kuva 3. Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. (Grönroos 2001, 124)

3.2.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen ehdoton painopistealue. Asiakas on laadun lopullinen arviomies. Yrityksen toiminta voi jatkua vain, jos asiakkaat ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi. (Lecklin 2006, 105)

Lecklin (2006, 106) jatkaa, että perustietojen saamiseksi toiminnankehittämistä varten asiakastyytyväisyys kannattaa selvittää monipuolisesti. Tuotteen ominaisuuksien lisäksi selvittää asiakkaan näkemys ja tyytyväisyys yrityksen eri toimintoihin, kuten asiakaspalveluun,

myyntiin, laskutukseen, jälkipalveluihin, myynnin edistämiseen, sopimus- ja maksuehtoihin sekä henkilökunnan ammattitaitoon. Paljon tietoa saadaan normaalista asiakaspalautteesta.

Lecklin (2006, 112) kirjoittaa, että asiakastytyväisyyden seurannan tulisi olla jatkuvaa. Jos tyytyväisyys mittauksia ei ole aiemmin tehty, on järkevää suorittaa aluksi laaja-alainen kerta-tutkimus. Sen avulla kartoitetaan mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen toiminnassa ja missä on mahdollisia ongelma-alueita. Myös asiakkaiden näkemys eri osatekijöiden tärkeydestä olisi selvitettävä. Kertatutkimuksen perusteella voidaan valita mitattavat asiat ja mittauskohteet. Kaikkia asioita ja asiakkaita ei voi kustannussyistä haastatella. Mittausta suunniteltaessa kannattaa asiakassegmentointia käyttää hyväksi, avainasiakkaiden kuuleminen on välttämätöntä.

Mittauksia voi olla useita erilaisia ja niiden tulisi täydentää toisiaan. Jos yleisessä asiakastytyväisyystutkimuksessa paljastuu tyytymättömiä asiakkaita, voidaan heihin kohdistaa täydentävä tutkimus ja haastattelu. (Lecklin 2006, 112)

3.2.2 Mittaaminen

Mittaamisprosessia on kehitettävä jatkuvasti ja se on kytkettävä kiinteästi yrityksen johtamisjärjestelmään. Tulosten nopea saatavuus ja tehokas hyödyntäminen edellyttävät, että mittauksella on kunnollinen tietotekniikka tuki. (Lecklin 2006, 107.)

Mittaustekniikat voidaan jakaa kahteen pääryhmään; kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joita voivat olla kirje- ja puhelinkyselyt, palautelomakkeet ja henkilökohtaiset haastattelut, asiakasta pyydetään antamaan tyytyväisyydestään numeraalinen arvio. Tutkimuksia voidaan täydentää avoimilla kysymyksillä ja hankkia siten myös ”pehmeätä” tietoa. Kvalitatiivisiin menetelmiin kuuluvat haastattelut ja ryhmäkeskusteluina toteutettavat asiakaspaneelit. (Lecklin 2006, 107.)

Mittaus kuuluu olennaisena osana prosessin hallintaan. Jos et voi mitata prosessia, et voi ohjata sitä, ja jos et voi ohjata niin et voi johtaa ja hallita sitä. Tuotekehitys-, tuotanto- ja toimitus- ja alihankintaprosesseilla on omat mittarinsa. (Lecklin 2006, 151.)

Mittarin tulee olla niin selkeä, ettei sen tulkinnasta synny kiistaa. Mittari ei myöskään saa olla manipuloitavissa lukijan mieleiseksi. Mittareita ei pidä asettaa liian monia, ainoastaan muutama prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita kuvaava. Jos prosessiin osallistuvan henkilöstön palkkaus kytketään mittariin, on mittarin oltava sellainen, että henkilöt voivat vaikuttaa siihen omalla työllään. (Lecklin 2006, 153.)

Lecklin (2006, 153) sanoo myös, ettei mittarin käyttö saa olla kallista. Erillinen tiedonkeruu aiheuttaa aina lisäkustannuksia. Tärkeätä on myös saada tulokset nopeasti. Hyvä mittari on tulevaisuutta ennakoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava. Mittari ei myöskään ole ikuinen ja sen toimivuutta on säännöllisesti arvioitava. Prosessin muuttuessa ja kehittyessä on usein syytä kehittää myös mittaria.

Tulosmittarit mittaavat prosessin lopputuotteen laatua. Tarkastelun kohteena voivat olla erilaiset ulkoiset ominaisuudet kuten kestävyys, suorituskyky, paino, ulkomitat ja niin edelleen. Mittareina voivat olla myös arvo asiakkaalle, asiakastyytyväisyys ja menestys markkinoilla. Prosessin lopputuloksen laatu on asiakkaalle tärkeää ja sillä on keskeinen merkitys yrityksen prosessista saamaan tuottoon. (Lecklin 2006, 151.)

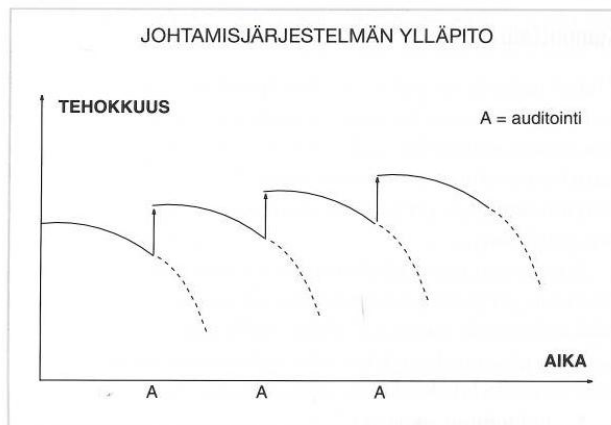
Sisäiset laatumittarit liittyvät yleensä läheisemmin yrityksen kyvykkyyksiin kuin tulosjohtamiseen. Prosessimittarin tulisi antaa tietoa pikemmin prosessin arvioimiseksi ja kehittämiseksi kuin sen taloudellisen tuloksen seuraamiseksi. (Lecklin 2006, 151.)

3.2.3 Auditointi

Auditointi on johdon apuvälinen laadunkehittämistyössä. Sisäinen laatuauditointi on yrityksen itse tekemää arviointi, ja sen tavoitteena on selvittää, miten yritys käytännössä toimii, mitkä asiat ovat kunnossa, ja mihin pitää kiinnittää huomiota ja suunnitella parantamistoimenpiteitä. Sisäinen auditointi tapahtuu yleensä laatufunktion toimesta ja sen tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa. Ulkopuolisten suorittama auditointi poikkeaa sisäisestä paitsi suorittajien osalta, myös siinä, että se on yleensä virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta, kuten laatusertifikaatin hankintaa tai asiakkaan suorittamaa alihankkijan hyväksymistä. (Lecklin 2006, 72.)

Lecklin (2006, 73) jatkaa, että hyvin suoritettu auditointi ryhdistää laadunkehittämistyötä ja nostaa toiminnan tehokkuutta kuvan 4 mukaisesti. Jos toimintaa ei säännöllisesti valvota, on sillä taipumus rapistua. Jos henkilöstö huomaa, että laatuun ei kiinnitetä huomiota, se pyrkii oikaisemaan mutkissa ja säilyttämään virheelliset rutiinit tai palaamaan vanhoihin, laadun kannalta huonompiin työtapoihin.

Auditoijan tulee varmistua satunnaisotannoilla, että toimitaan johtamisjärjestelmän ja laatu-käsikirjan mukaan. Tarkastuskohteiden valinnassa ei kannata tyytyä pelkästään esimiesten ehdotuksiin tarkastettavista kohteista ja haastateltavista henkilöistä, koska he luonnollisesti haluavat antaa hyvän kuvan omasta yksiköstään, kirjoittaa Lecklin (2006, 75).



Kuva 4. Auditoinnin vaikutukset. (Lecklin 2006, 74)

Grönroos (2001, 119) kertoo eräästä tutkimuksesta, jossa asiakaspalvelijat seurasivat omia suorituksiaan ja arvioivat niitä ennalta laaditun pisteytysmenetelmän mukaisesti. Tulokset osoittivat, että yksinkertaiset mittausmenetelmät paransivat tuloksia, kun jatkuvien parannusten kehitys oli tiedossa. Jos tuloksia mitattiin tietämättä jatkuvien parannusten kehittymistä, tulokset heikkenivät ajan mittaan. Tutkimuksen monista tuloksista tärkeimpinä mainittiin, että mittaaminen ja tulosten yhteenlaskeminen paransivat myöhempiä tuloksia. Sekä se, että asiakaspalvelijoiden motivaatio kasvoi, kun he näkivät todistusaineiston eivätkä toimineet vain edistymisen tunteen varassa. Myös se, että mittaaminen tuottaa jo itsessään hyötyjä sekä jatkuvia parannuksia todella tapahtui, olivat näitä tärkeimpiä tuloksia.

4 Tämän hetkisen tilanteen kartoitus

Saadakseni käsityksen tällä hetkellä Turvatiimillä käytettävistä laadunseurantamenetelmistä päädyin käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Heikkilän (2008, 16) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta (esim. yritys tai asiakas) ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Selvittämällä kohderyhmän arvot, asenteet tai tarpeet ja odotukset, saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin tai tuotekehittelyn pohjaksi. Voidaan ymmärtää paremmin, miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai miksi hän reagoi mainontaan tietyllä tavalla. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen.

Aineiston hankinnassa päädyin käyttämään strukturoitua haastattelua. Strukturoidussa haastattelussa (tai lomakehaastattelussa) kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Tä-

män perustana on ajatus siitä, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit; haastattelija pyytää vastaajaa valitsemaan esimerkiksi erilaisilla korteilta olevista vastausvaihtoehdoista itselleen kaikkein sopivimman. Itse asiassa tilanne vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjatusti (Eskola & Suoranta 2005, 86). Tässä tapauksessa kyselylomakkeen täyttämisen ohjaus tapahtuu käytännössä erillisen ohjeistuksen avulla.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 85) kirjoittavat, että ”laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Niissä pyritään mm. kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan ei pidä olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa”. Eskola ja Suoranta (2005, 61) taas kertovat, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksen mukaisesta poiminnasta ja tällöin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään.

Eräissä laadullisen tutkimuksen oppaissa puhutaan harkinnanvaraisesti valitusta tutkimusjoukosta harkinnanvaraisena näytteenä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Rajasin näytteeksi Turvatiimin asiakassuhteita hoitavat toimialueiden esimiehet, niin vartijat kuin toimihenkilöt, riippumatta heidän tehtäväkuvastaan. Koska Turvatiimin henkilöstöstä asiakassuhteita hoitaa tai on suoranaisesti asiakasvastuussa, suhteellisen pieni määrä henkilöitä verrattuna henkilöstön kokonaismäärään, valitsin näytteeksi nämä henkilöt, joita on yhteensä 35 kappaletta. Päivittäisessä toiminnassaan Turvatiimin asiakaspalveluhenkilö, vartija, toimii asiakkaan tiloissa tai vartioi esimerkiksi tämän omaisuutta, mutta ei ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen tai toimeksiantajaan. Tästä syystä päädyin ottamaan näytteeksi vain asiakassuhteita hoitavia henkilöitä.

4.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomake on kysely- ja haastattelututkimuksen olennainen osatekijä. Tietokoneavusteisten menetelmien yleistyminen henkilökohtaisissa ja puhelinhaastatteluissa on mahdollistanut sen, että entistä useammin paperilomakkeen asemasta kysymykset ovat tietokoneen kuvaruudulla. Uusi teknologia on mahdollistanut kyselylomakkeen tekemisen www-sivuille ja vastusten saamisen Internetistä suoraan tilasto-ohjelmaan käsittelyä varten. (Heikkilä 2008, 47)

Lomakkeen suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman pohtimista ja täsmentämistä, käsitteiden määrittelyä ja tutkimusasetelman valintaa. Suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös se, miten aineisto käsitellään. Lomakkeen tekijällä tulee olla tieto, mitä ohjelmaa tietojen käsittelyssä käytetään, miten tiedot syötetään ja millä tavalla tulokset halutaan raportoitavan. Kysymyksiä ja niiden vastausvaihtoehtoja suunniteltaessa on

selvitettävä, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan ja toisaalta kuinka tarkkoja tietoja on mahdollista saada, kirjoittaa Heikkilä (2008, 47). Käyttämässäni lomakkeessa 21 kysymystä, jotka on jaoteltu neljään eri ryhmään. Näitä ryhmiä ovat perustiedot, palvelun laatu, asiakasyyhteydenpito sekä palvelun laadun mittaaminen. Kysymysten sisällön määrittelin yhteistyössä Turvatiimin entisen laatuvaikuttajan kanssa. Kysymykset muotoiltiin siten, että niitä voitaisiin hyödyntää myös muihin tarkoituksiin, kun vain opinnäytetyöhöni. Heikkilän (2008, 48) mukaan hyvällä tutkimuslomakkeella on seuraavia tunnusmerkkejä:

- ”Se on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen
- Teksti ja kysymykset on hyvin aseteltu (ei liian täyteen ahdettu)
- Vastausohjeet ovat selkeät ja yksiselitteiset
- Kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan
- Kysymykset etenevät loogisesti
- Kysymykset on numeroitu juoksevasti
- Samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi, joilla voi olla selkeät otsikot
- Alussa on helppoja kysymyksiä
- Kontrollikysymyksillä varmistetaan vastausten luotettavuus (ei liian monta)
- Lomake ei ole liian pitkä
 - Jokaisen kysymyksen tarpeellisuus harkitaan
 - Pienempi kirjasinkoko saa lomakkeen näyttämään lyhyemmällä
- Lomake saa vastaajan tuntemaan vastaamisen tärkeäksi
- Lomake on esitestattu
- Se on helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla”

Tutkimuksellani halusin selvittää onko jollakin Turvatiimin yksiköllä tai osastolla käytössään jokin menetelmä, millä palvelun laatua mitataan. Ja mikäli tällainen menetelmä on käytössä, miten sitä käytetään. Turvatiimin laatuksikirja määrittää palvelun laadun seurannasta muun muassa, että asiakasyytyväisyyttä on aktiivisesti seurattava. Internet-kyselyissä vastaukset tallentuvat tietokantaan, joka mahdollistaa aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmilla heti aineiston keruun päätyttyä. Internet (www-kysely) on nopea tapa kerätä tietoa ja soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Linkki kyselyyn voidaan toimittaa vastaajille useita eri tapoja käyttäen, joista yleisin on sähköposti (Heikkilä 2008, 69).

Turvatiimi on hankkinut käyttöönsä tietokoneohjelmiston, joka mahdollistaa nettipohjaisten kyselylomakkeiden luomisen. Käytin kyselyn luomisessa tätä työkalua. Työkalun käyttöön päädyin sen vaivattomuuden takia. Valmis kysely voidaan lähettää joko sähköpostiviestinä vastaajalle tai kysely viedään www-sivulle, jonne vastaaja kirjautuu saamallaan tunnuksilla.

Ohjelmaa kykenee tuottamaan tiedoista suoraan helposti eri muotoihin muunneltavaa raporttia.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään etupäässä avoimia kysymyksiä. Esimerkiksi vapaa- muotoisissa syvähaastatteluisissa kysytään mieleenjohtumia, assosiaatioita ja erilaisia spontaaneja mielipiteitä rajaamattomien avointen kysymysten avulla, jolloin vastaajien valintamahdollisuutta ei rajoiteta mitenkään. Myös kysely- ja haastattelututkimuksissa on usein mukana joitakin avoimia kysymyksiä, mutta niissä yleensä jollakin tavalla rajataan vastaajan ajatusten suuntaa (Heikkilä 2008, 49). Käyttämässäni lomakkeessa on viisi avointa kysymystä. Käytin avoimia kysymyksiä esimerkiksi kysyessäni palvelun laadun määritelmää, koska Heikkilä (2008,49) toteaa, että avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tarkkaan tunneta etukäteen.

Käytin myös suljettuja eli vaihtoehdot antavia kysymyksiä, joista Heikkilä (2008, 50) kirjoittaa, että suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista ympyröidään tai rasti-tetaan sopiva tai sopivat. Tällaisia kysymyksiä nimitetään myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Ne ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun mahdolliset, selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Käytin suljettuja kysymyksiä esimerkiksi kysyessäni henkilön asemaa Turvatiimissä tai vastaajan työkokemuksen määrää vuosissa.

Kolmas käyttämäni kysymystyyppi oli sekamuotoiset kysymykset. Heikkilän (2008, 52) mukaan sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa (yleensä yksi) on avoimia. Vaihtoehto ”Muu, mikä?” on hyvä lisätä silloin, kun on epävarmaa, keksitäänkö kysymyksiä laadittaessa kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot. Käytin tätä tyyppiä esimerkiksi kysyessäni mitä tietoja vastaaja pyrkii asiakkaalta saamaan ollessaan tähän yhteydessä. Lisäsin viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi ”muuta, mitä?” kysymyksen.

Heikkilän (2008, 61) mukaan tutkimuslomakkeeseen sisältyy kaksi osaa: saatekirje ja varsinainen lomake. Saatekirje voidaan joskus korvata saatesanoilla ennen kysymyksiä. Saatteen tehtävä on motivoida vastaajaa täyttämään lomake ja selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaimista. Saatekirje voi ratkaista, ryhtyykö vastaaja täyttämään lomaketta vai ei. Sen tulee olla kohtelias, eikä se saa olla liian pitkä.

Heikkilän (2008,62) mukaan saatekirjeessä ilmoitetaan

- ”tutkimuksen toteuttaja ja rahoittaja
- tutkimuksen tavoite
- tutkimustietojen käytötapa
- miten vastaajat on valittu
- mihin mennessä on vastattava

- lomakkeen palautusohje (esimerkiksi oheisella, postimerkillä varustetulla kirjekuorella)
- kommentti tietojen ehdottomasta luottamuksellisuudesta
- kiitos vastaamisesta
- tutkijan allekirjoitus (allekirjoittajana monesti myös sidosryhmätaho)”

Saatekirjeessä esittelen kyselyn osana Turvatiimin kehityshanketta, enkä tekemänäni opinäytetyönä. Päädyimme palvelujohtajan kanssa keskustellessamme tähän ratkaisuun, koska uskoimme sen lisäävän vastaajien vastausmotivaatiota. Kerron saatekirjeessä ketkä on valittu vastaajiksi sekä kuvaan kyselyn laajuutta ja miten kyselyyn vastataan. Tämän jälkeen on maininta palautuspäivämäärästä. Saatekirje (Liite 1) on lähetetty palvelujohtajan allekirjoituksella varustettuna.

4.2 Kyselylomakkeen testaaminen

Vaikka lomake tehdään kuinka huolellisesti, se tulee aina koehaastatella tai antaa kohdejoukon edustajille vastattavaksi. Lomakkeen testaamiseen riittää 5-10 henkeä, kunhan he pyrkivät aktiivisesti selvittämään kysymysten ja ohjeiden selkeyden ja yksiselitteisyyden, vastausvaihtoehtojen sisällöllisen toimivuuden, ja lomakkeen vastaamisen raskauden sekä vastaamiseen kuluvan ajan. Heidän on myös syytä miettiä, onko jotakin oleellista jäänyt kysymättä tai onko mukana turhia kysymyksiä (Heikkilä 2008, 61).

Heikkilä (2008, 61) jatkaa, että testaamisen jälkeen tehdään tarpeelliset muutokset lomakkeen rakenteeseen, kysymysten järjestykseen, muotoiluun ja vastausvaihtoehtoihin. Korjaamisen jälkeenkin kannattaa lomake antaa tutkijan lisäksi jollekin muulle luettavaksi.

Laadittuani kyselylomakkeen annoin sen testattavaksi varsinaisen kyselyn ulkopuolelle jääville henkilöille Turvatiimin pääkaupunkiseudun yksiköissä. Testiryhmään kuului muun muassa kaksi palvelujohtajaa, palvelupäällikkö ja työvuorosuunnittelija. Täten testiryhmän rakenne kattoi koko organisaation läpileikkauksen niin vastuun määrän kuin ikähaitarinkin suhteen. Heiltä saamien ensimmäisten palautteiden jälkeen muokkasinkin lomaketta ja kysymysten asettelua palautteiden mukaisesti. Koska käytin lomakkeen luomisessa tietokoneohjelmaa, joka mahdollisti mm. hyppimisen kyselystä toiseen vastauksista riippuen, niin päätin testata lomakkeen kokonaisuudessaan uudelleen samalla testiryhmällä. Tämän toisen testikerroksen palautteiden perusteella päätin vielä muokata lomaketta ja asettaa muun muassa kysymykset selvemmin otsikoituihin ryhmiin.

Vielä ennen kyselyn lähettämistä testasin lopullisen lomakkeen vielä kertaalleen palvelupäälliköllä sekä työvuorosunnittelijalla. Tällöin kysely todettiin toimivaksi ja se lähetettiin vastaajille viimein 6.4.2009. Viimeiseksi vastausajankohdaksi määritettiin 9.4.2009 klo 16.00. Kysely lähetettiin sähköpostitse 35 henkilölle Turvatiimin organisaatiossa Palvelujohtajan allekirjoittamalla saatekirjeellä varustettuna.

5 Tulokset

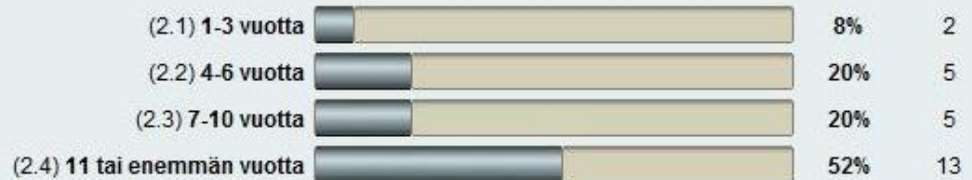
Käyttämäni kyselylomake, jota käytin aineistonkeruumenetelmänä, lähetettiin sähköpostitse 35 henkilölle kaikille Turvatiimin toimipisteille maanantaina 6.4.2009. Vastausajan päättyessä torstaina 9.4.2009, oli kyselyyn vastannut 26 henkilöä. Vastausprosentti oli näin ollen 74 %. Vastaukset sisälsivät vastauksia jokaiselta toimipisteeltä ja toimialueelta. Mielestäni vastausprosentti oli hyvä, koska vastausaika oli verrattain lyhyt ja talvilomakausi oli meneillään, joten osa vastaamatta jättäneistä eivät todennäköisesti ole saaneet tietoa kyselystä. Tämä olisi ollut vältettävissä pidentämällä vastausaika ja/tai lähettämällä kyselystä ennakoilmoitus. Päädyin käyttämäni ratkaisuun muun muassa aikataulun muutoksen takia. Kyselyllä halusin saada vastauksen kysymyksiin onko jollakin Turvatiimin yksiköllä tai osastolla käytössään jokin menetelmä, millä palvelun laatua mitataan? Ja mikäli tällainen menetelmä on käytössä, miten sitä käytetään?

Kysymysten ensimmäinen osa oli perustiedot ja se sisälsi neljä kysymystä. Näillä kysymyksillä halusin selvittää vastaajan aseman Turvatiimin organisaatiossa, tämän työkokemuksen vuosisa, onko vastaaja asiakkaan tai asiakkaiden yhteyshenkilö sekä onko vastaaja tekemisissä enemmän pienten ja keskisuurten vai suurten asiakkaiden kanssa.



2. Kuinka kauan olette työskennellyt vartioimisliikkeessä?

Kysymykseen vastanneet: 25 (ka: 3,2)



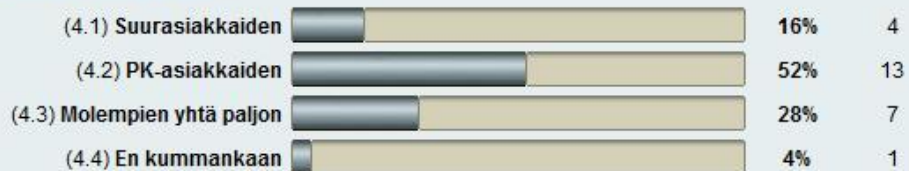
3. Onko vastuullanne asiakassuhteita tai oletteko asiakkaan yhteyshenkilö?

Kysymykseen vastanneet: 25 (ka: 1,1)



4. Oletteko tekemisissä enemmän suurasiakkaiden vai pienten ja keskisuurten asiakkaiden kanssa?

Kysymykseen vastanneet: 25 (ka: 2,2)



Kuva 5. Kysymykset 1-4.

Kaikkiin perustietojen kysymyksiin oli vastannut 25 vastaajaa, joten yksi vastanneista oli jättänyt vastaamatta kaikkiin perustietojen kysymyksiin. Ensimmäisen kysymyksen vastaukset kertovat, että vastaajista 24 prosenttia oli tulosyksikön päälliköitä, 24 prosenttia palvelupäälliköitä, 40 prosenttia palveluesimiehiä ja 12 prosenttia vuoro-/kohde-esimiehiä. Tästä voidaan päätellä, että näytteen valinta on osunut kohdalleen, koska juuri palveluesimiehet ja -päälliköt toimivat asiakasrajapinnassa. Kuten kysymyksen kaksi vastauksista selviää, vastaajat ovat hyvin asiantuntevaa henkilöstöä, 52 prosenttia on työskennellyt vartioimisliikkeessä 11 vuotta tai enemmän.

Kysymys kolme todentaa edelleen näytteen oikeellisuutta, koska vastaajista 92 prosenttia on nimetty asiakkaan yhteyshenkilöksi tai vastaajan vastuulla on Turvatiimi Oyj:n asiakassuhteita.

ta. Kysymys neljä selventää kolmannessa kysymyksessä selvinneitä asiakassuhteita ja niiden tyyppiä.

Kysymykset viisi ja kuusi olivat molemmat avoimia kysymyksiä ja käsittelivät palvelun laatua ja sen mittaamisen problematiikkaa. Molemmat kysymykset olivat pakollisia, lomakkeella ei päässyt eteenpäin, ennen kuin kysymyksiin oli vastattu. Kysymyksistä olisi päässyt eteenpäin lomakkeella kirjoittamalla vastauskenttään minkä merkin tai sanan tahansa, mutta tästä väärinkäytöksen mahdollisuudesta huolimatta molempiin kysymyksiin vastasi 26 henkilöä ja kaikki vastaukset oli kunnollisia ja asiallisia, joten väärinkäytöksiltä vältyttiin. Näiden molempien kysymyksiä käyttööseen päädyin yhdessä palvelujohtajan kanssa käymässä keskusteluissa. Minun oli selvitettävä vastaajien käsitys palvelun laadusta ja sen mittaamisesta, jotta vastauksiin osataan suhtautua oikein. Näiden kysymyksiä vastauksilla on merkitystä myös Turvatiimin tuleviin laatukoulutuksiin.

Kysymyksessä numero viisi kysyin mitä vastaajan mielestä on palvelun laatu. Vastausten perusteella kaikille vastanneille on suunnilleen selvää mitä on palvelun laatu, mutta vain kaksi vastaajaa viittasi vastauksissaan kustannustehokkuuteen. Lecklin (2006, 18) sekä myös Turvatiimin laatukäsikirja (2006) mainitsevat, että kustannustehokkuus on osa palvelun laatua. Tähän asiaan tullaan kiinnittämään huomiota Turvatiimin laatukoulutuksissa sekä tämä tullaan kirjoittamaan auki Turvatiimin laatukäsikirjasta, määritellään tarkemmaksi sekä saatetaan kaikkien yhtiön työntekijöiden tietoon. Kysymyksessä kuusi kysyin, että mikä on vastaajan mielestä palvelun laadun mittaamisen suurin haaste. Lähes jokainen vastaaja määritteli mittaamisen suurimmaksi haasteeksi palautteen saamisen asiakkaalta ja/tai siihen liittyviin asioihin. Turvatiimin on toteuttamassa suuren asiakastytyväisyyskyselyn suurelle osalle asiakkaistaan, jotta tätä tietoa saataisiin. Myös luomani asiakaskohtainen tyytyväisyyskysely tuottaa tätä tietoa.

Kyselyn kolmas osio käsitteli asiakasyhteydenpitoa, sen muotoja, tapoja ja tavoitteita. Tässä osiossa kysymyksiä oli 10 kappaletta. Viiteen näistä kysymyksistä vastasi kaikki 26 vastaajaa ja viiteen kysymykseen vastasi 25 vastaajaa. Osion vastauksista kävi esimerkiksi ilmi, että vastaajista viisi kappaletta eivät pidä oma-aloitteisesti yhteyttä asiakkaisiin vaikka perustiedoissa vain kaksi vastaajaa ilmoitti, ettei ole asiakasvastuussa tai asiakkaan yhteyshenkilö.

Kuukausittain asiakkaisiin pitää yhteyttä 53,8 prosenttia vastaajista ja puolivuositain 15,4 prosenttia vastaajista. Mutta vain 42,3 prosentilla vastaajista oli käytössään jokin järjestelmä tai menetelmä yhteydenpidon seurantaan. Tämä on selkeä puute, johon tullaan jatkossa kehittämään selkeä, koko yrityksen kattava prosessi. Suurimmalla osalla oli käytössään jonkinlainen taulukko, esimerkiksi Microsoft Excel, johon kirjattiin yhteydenpidot ylös. Vastaajista 42,3 prosenttia pitää yhteyttä asiakkaisiin tapaamisissa kasvotusten, puhelinta yhteydenpi-

toon käyttää 26,9 prosenttia ja sähköpostia 19,2 prosenttia. 11,5 prosenttia sanoo käyttävänsä kaikkia edellä mainittuja riippuen tilanteesta ja asiakkaasta.

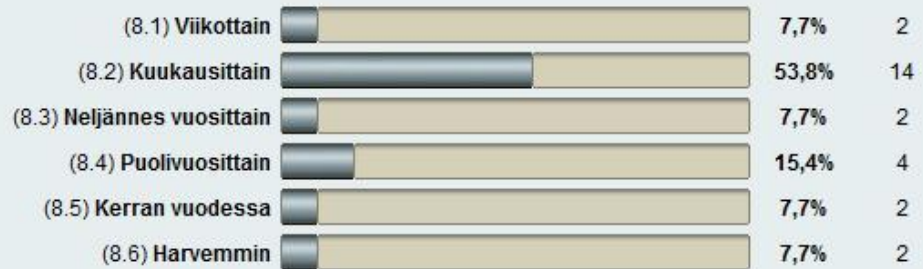
7. Pidätkö oma-aloitteisesti yhteyttä olemassa oleviin asiakkaisiin?

Kysymykseen vastanneet: 26 (ka: 1,2)



8. Miten useasti pidätte yhteyttä samaan asiakkaaseen?

Kysymykseen vastanneet: 26 (ka: 2,8)



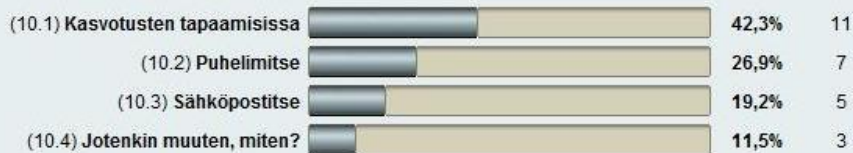
9. Onko käytössä jokin järjestelmä asiakasyhteydenpitoon?

Kysymykseen vastanneet: 26 (ka: 1,6)



10. Miten olette yleensä yhteydessä asiakkaaseen?

Kysymykseen vastanneet: 26 (ka: 2)



_Kysymys [10.4] (Miten olette yleensä yhteydessä asiakkaaseen?. Jotenkin muuten, miten?)

1. Kaikki edellä mainitut tavat (16415307)

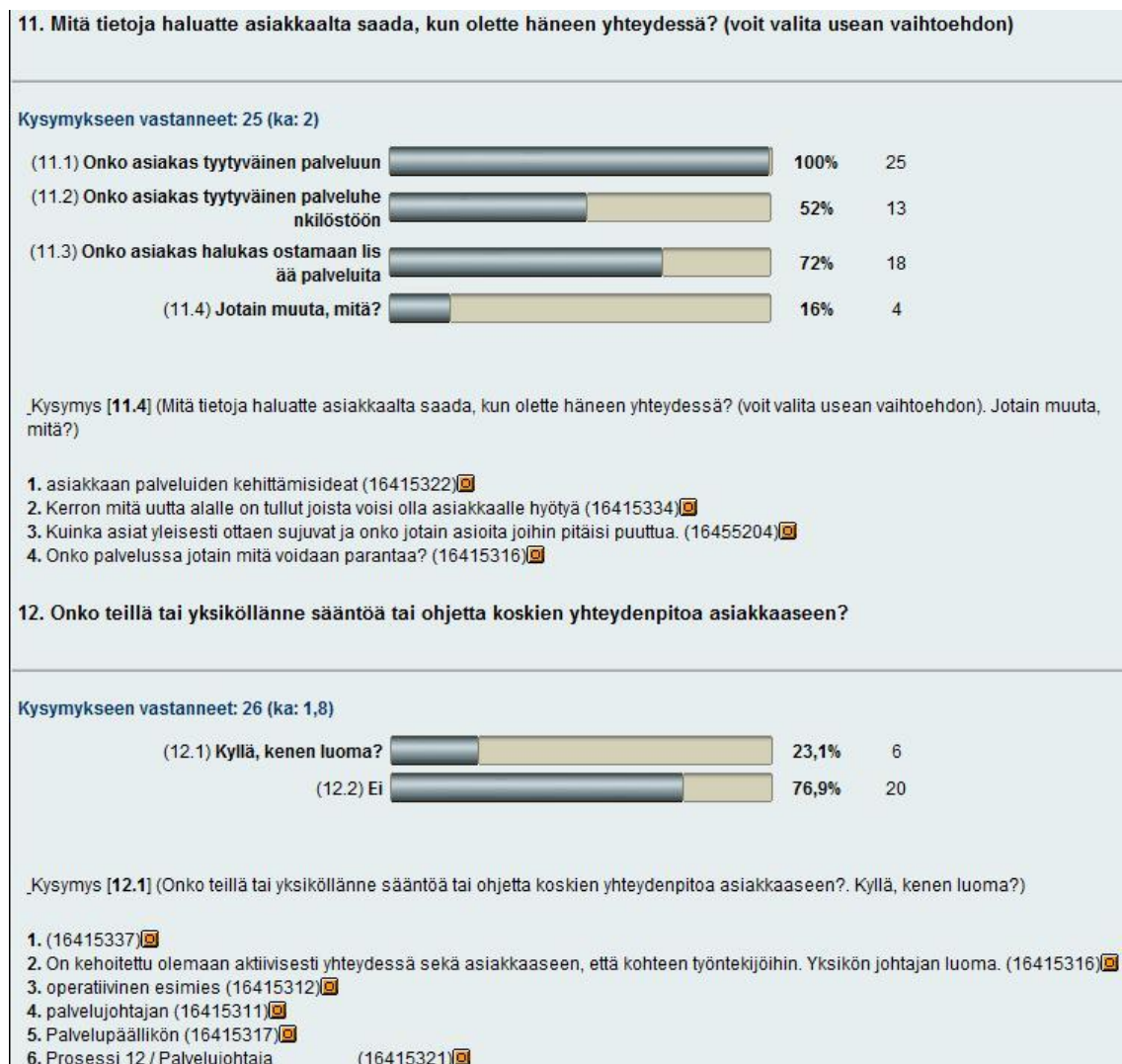
2. Kaikki edellä mainitut, riippuu asiakkaasta (16415333)

3. Melko tasapuolisesti kaikki edelliset kohdat - riippuu asiakkaasta (16415316)

Kuva 6. Kysymykset 7-10.

Vastausten mukaan 100 prosenttia vastaajista haluaa saada asiakkaalta tiedon, että onko tämä ollut palveluun tyytyväinen. 72 prosenttia vastaajista haluaa saada selville onko asiakas halukas ostamaan lisäpalveluita ja 52 prosenttia tiedustelee asiakkaan tyytyväisyyttä palveluhenkilöstöön. Mutta vain 16 prosenttia vastaajista haluaa saada asiakkaalta kehitys- ja parannusideoita palveluihin.

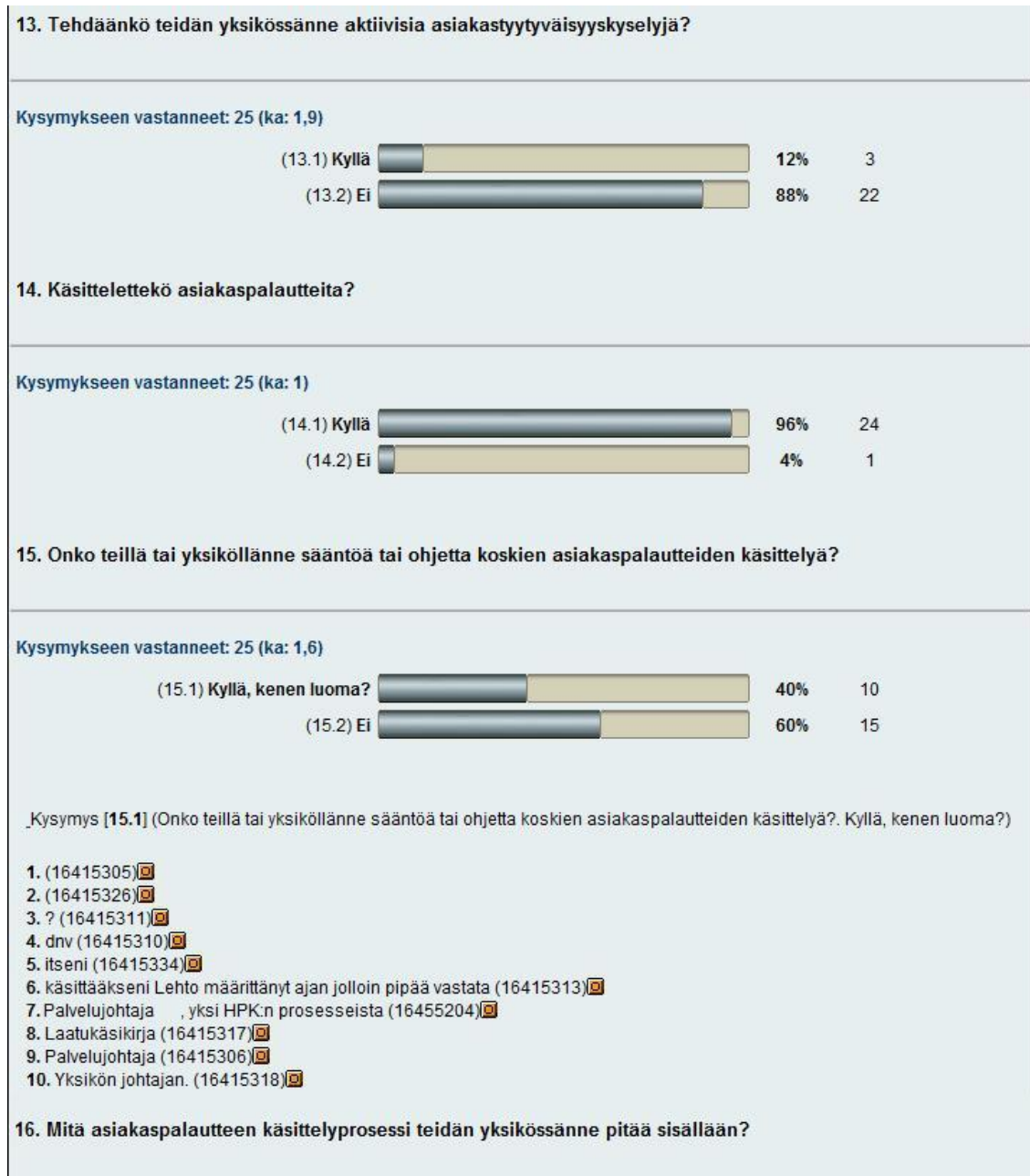
76,9 prosentilla vastaajista ei ole mitään ohjetta tai sääntöä koskien asiakasyhteydenpitoa. Mutta 23,1 prosentilla vastaajista on jonkinlainen sääntö tähän asiaan. Vastauksista oli poimittavissa viisi erilaista tai ainakin eri henkilön luomaa ohjetta. Esimerkiksi Hälytyspalvelukeskuksessa tähän on hyvinkin tarkka ohjeistus ja prosessikuvaus. Näiden vastausten valossa Turvatiimin palvelujohtaja tulee määrittämään yhtiötasoisien ohjeen ja prosessikuvausten asiakasyhteydenpidosta. Näin saadaan koko yhtiöön yksi ja samanlainen toimintamalli tässäkin asiassa.



Kuva 7. Kysymykset 11-12.

Vastaajista 12 prosenttia kertoi, että heidän yksikössään tai toimipisteessä suoritetaan aktiivisesti asiakastytyväisyyskyselyitä ja loput 88 prosenttia eivät tällaisia tee. Asiakaspalautteita käsittelee vastaajista 96 prosenttia mutta vain 40 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että asiakaspalautteiden käsittelyyn olemassa jonkinlainen ohje tai sääntö. Tässä on yksi kyselystä selvinnyt suuri asia, koska Turvatiimin yleisissä prosesseissa on erittäin tarkka määräys asiakaspalautteen käsittelyyn. Tämä prosessikuvaus antaa tarkat ohjeet toimintatavasta, vastaajasta, jatkotoimenpiteistä sekä dokumenteista. Tämä prosessikuvaus on toimitettu jokaisen Turvatiimin esimiehelle sähköpostitse, sekä se löytyy myös Turvatiimin verkkoasemalta. Tämä asia tullaan ottamaan esille ja sitä tullaan painottamaan laatuksissa. Myös muut prosessikuvaukset tullaan nostamaan uudelleen työntekijöiden tietoon.

Kysymys numero 16 oli avoin kysymys ja siinä pyydettiin vastaajaa kuvaamaan asiakaspalautteen käsittelyprosessia heidän toimipisteessään. Kysymys oli pakollinen, joten vastauksia oli 26 kappaletta, joista vain yksi oli kolmen merkin pituinen. Vastauksista yhdeksässä oli selvästi viitteitä yllä mainittuun prosessikuvaukseen. Lopuissa vastauksista oli pääsääntöisesti joitain kohtia prosessista oikein, mutta kokonaiskuva käsittelyprosessista oli sekava ja epäselvä.

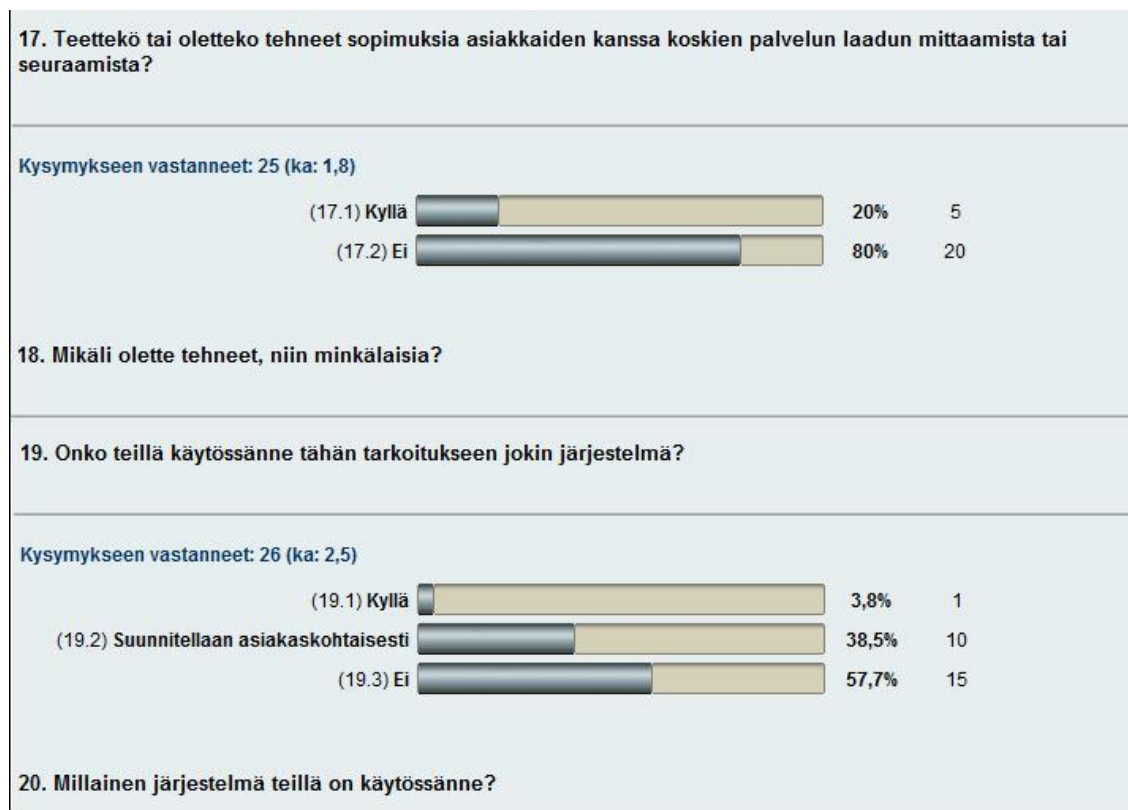


Kuva 8. Kysymykset 13-16.

Kysymykset 17-20 käsittelevät palvelun laadun mittaamista. Kysymykset 17 ja 19 olivat suljettuja kysymyksiä ja näiden vastauksista riippui siirtykö vastaaja seuraavaan avoimeen kysymykseen, joita siis kysymykset 18 ja 20 olivat. Kysymykseen 17 vastasi 25 vastaajaa ja kysymykseen 19 vastasi kaikki 26 vastaajaa. Kysymyksessä 17 80 prosenttia vastaajista ilmoitti, etteivät ole tehneet asiakkaan kanssa sopimusta palvelun laadusta tai sen seuraamisesta. 20 prosenttia vastaajista vastasi tehneensä tällaisia sopimuksia ja he siirtyivät avoimeen kysymykseen 18. Tässä kysymyksessä pyydettiin selvitystä, että minkälaisista toimista he ovat

sopineet. Vastauksista löytyi asiakastyytyväisyyskysely, omavalvontaraportti sekä laatukortti, joka täytetään määrätyn ajoin ja raportoidaan asiakkaalle.

Kysymyksessä 19 kysyin vastaajilta, että onko heillä tähän tarkoitukseen jonkinlainen järjestelmä olemassa. Mikäli vastaaja vastasi ei, niin kysely päättyi hänen osaltaan. Mutta mikäli vastaaja vastasi kyllä hän siirtyi avoimeen kysymykseen numero 20, jossa pyysin selvitystä tällaisesta menetelmästä. Vastaajista Tällaisia esiin tulleita menetelmiä olivat muun muassa asiakastyytyväisyyskysely, vartijan raportointijärjestelmä, omavalvontaraportti sekä laadunseurantakortti.



Kuva 9. Kysymykset 17-20.

5.1 Palvelun laadun mittaamisen kehittäminen

Kehitin Turvatiimille lomakkeen sisäiseen auditointiin, jolla laatupäällikkö raportoi johtoryhmälle. Valitsin lomakkeeseen mitattavia hyveitä edellä mainituista laadukkaaksi koetun palvelun seitsemästä kriteeristä. Mukaan otin kriteerin numero yksi, ammattimaisuus ja taidot. Siihen osioon kuuluu lomakkeessa viisi osa-aluetta, joista yhtä varmennetaan kohteessa työskentelevälle henkilölle suunnatulla 10 kysymyksen patteristolla, jonka kehitin tähän tarkoitukseen. Yksi mitattava hyve on esimerkiksi kohteessa työskentelevän vartijan vartijakortin voimassa olo ja muut asiat, jotka laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (282/2002) 34§ mää-

rää. Toinen mitattavaksi valitsemani hyve tässä osiossa on toimintaohjeiden ajantasaisuus ja niiden tunteminen. Tätä kohtaa mitataan jo mainitsemallani 10 kohtaisella kysymyspatteristolla. toimintaohjeiden tunteminen on edellytys laadukkaan palvelun tuottamiselle. Ohjeissa muun muassa määrätään tietyt toimintatavat eri tilanteisiin, esimerkiksi pommiuhkaukseen tai uhkaavan asiakkaan kohtaamiseen sekä yhteyshenkilöt ja lomakkeet kuhunkin tilanteeseen. Yleensä myös vartioimiskohteissa on kohdekohtaiset toimintaohjeet. Laki yksityistä turvallisuuspalveluista (282/2008, 19§) määrää toimintaohjeista, että vartioimisliikkeellä on oltava sellaiset yleiset kirjalliset ohjeet, joiden avulla vartija kykenee suorittamaan vartioimistehtävänsä oikein ja turvallisesti (*toimintaohjeet*). Jos olot vartioimisalueella tai vartioimiskohteessa sitä edellyttävät, vartioimisliikkeellä tulee olla lisäksi erilliset vartioimisalue- tai vartioimiskohdekohtaiset toimintaohjeet. Vartioimisliikkeen on pidettävä toimintaohjeet nähtävillä toimipaikoillaan sekä tarvittaessa vartioimisalueillaan ja vartioimiskohteissaan siten, että vartijoilla on mahdollisuus perehtyä niihin.

Toinen mitattavaksi valitsemani kriteeri on numero kaksi, asenteet ja käyttäytyminen. Tähän osioon kuuluu kolme mitattavaa hyvettä. Yksi näistä hyveistä on palvelukäyttäytyminen palvelutilanteessa. Kolmas kriteeri on numero seitsemän, palvelumaisema. Tässä osiossa on neljä mitattavaa hyvettä. Yksi näistä on vartijan vaatteet ja varustus. Esimerkiksi se, että vartijan käyttämä univormu on likainen, rikki tai sitä ei käytetä ollenkaan tai käytetään vain osittain, ei anna asiakkaalle kovinkaan ammattitaitoista kuvaa. Tähän asiaan ottaa kantaa myös laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (282/2008, 32§), määrätessään, että vartijan on vartioimistehtävissä oltava pukeutunut vartijan asuun. Saman vartioimisliikkeen palveluksessa olevien, samanlaisia tehtäviä suorittavien vartijoiden on oltava pukeutuneita yhdenmukaisesti. Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (282/2002, 33§) määrää myös, että vartijan asun on oltava siisti ja asianmukainen.

Lomake on toteutettu Microsoft Excelillä ja se toimii niin, että jokaiselle mitattavalle hyveelle annetaan arvosana yhdestä kolmeen. Arvo 3 tarkoittaa, että kaikki on kunnossa, ei huomautettavaa. Arvo 2 tarkoittaa, että asiassa on pieniä huomautuksia, jotka kyetään korjaamaan nopeasti kohteen omin voimin. Arvo 1 tarkoittaa, että asiassa on vakavia puutteita, joihin on puututtava esimiestasolta ja vastuu asioiden korjaamisesta siirretään esimiehille. Lomake laskee kohteen saamista arvoista keskiarvon, joka piirtyy pylväsdiagrammina lomakkeen raporttisivulle. Auditointi on tarkoitus toteuttaa valittuihin asiakaskohteisiin kaksi kertaa vuodessa. Lomakkeessa on valmiina kaksi sivua yhdelle kohteelle, joista toinen täytetään ensimmäisellä auditointikerralla ja toinen toisella auditointikerralla. Molemmat piirtyvät raporttisivulle ja näin sisäisellä auditoinnilla havaitut palvelunlaadun muutokset on helppo havaita. Lomake on lukittu niin, että sitä voi muokata vain tietyiltä osilta. Näin raportointiin vaikuttavien mahdollisten merkkauksien määrä on minimoitu.

Lomaketta tukevassa kysymyspatteristossa on itsessään 15 kysymystä liittyen vartioimiskoh- teeseen, yhteyshenkilöihin tai toimintaan eri tilanteissa. Tällainen tilanne on esimerkiksi pommiuhkaustilanne. Tällaisiin erikoistilanteisiin on suurimpaan osaan erikseen ohjeet ja erilliset lomakkeet, jotka tulee täyttää, mikäli kohdataan kyseessä oleva tilanne. Muita kysy- myksiä ovat esimerkiksi se, että tietääkö vartija missä on lähin ensisammutuskalusto tai missä on kohteen paloilmoitinlaite. Tai osaako vartija toimia, mikäli palohälytys kohteesta tulee. Kysymyksistä valitaan 10 kappaletta, jotka kysytään auditointipäivänä kohteessa työskentele- vältä vartijalta.

Toinen konkreettinen kehitystehtävä oli luoda Turvatiimille nopea ja helppokäyttöinen asia- kaskohtainen asiakastyytyväisyyskysely koskien asiakkaalle tuotettua palvelua. Turvatiimin markkinointiosaston toimesta on kehitteillä suuri kertaluontoinen asiakastyytyväisyyskysely, joka on tarkoitus toteuttaa kevään 2009 aikana, joten keskityin kehittämään yksinkertaisen, lyhyen kyselyn, johon on kivutonta vastata. Käytin kyselyssä pohjana seitsemää laadukkaaksi koetun palvelun kriteeriä, joista jokaista selvitetään muutamalla kysymyksellä.

Asiakastyytyväisyyskysely (Liite 2) sisältää 18 väittämää seitsemästä osa-alueesta. Jokaista väittämää arvioidaan neliportaisella asteikolla, Likertin asteikolla. Heikkilän (2008, 53) mu- kaan Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty, tavallisesti 4- tai 5-portainen järjes- tysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä*. Vastaaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitys- tään vastaava vaihtoehto. Heikkilä (2008, 53) jatkaa, että asteikon keskikohta, *ei osaa sanoa*, saattaa olla liian houkutteleva, ja siksi kannattaa harkita sen pois jättämistä ja pakottaa näin vastaaja ottamaan kantaa suuntaan tai toiseen. Päädyin jättämään keskikohdan pois käyttä- mässäni asteikossa.

Lomakkeessani asteikko on 1=erittäin tyytymätön ja 4=erittäin tyytyväinen. Tähän päädyin siksi, että väittämät on esitetty positiivisina kuten ”vartijat ovat ammattitaitoisia”. Mitä tyy- tyväisempi asiakas on, sitä suurempi on luku ja niiden keskiarvo. Heikkilä (2008, 54) kirjoittaa asiasta, että kun numerointi on aloitettu arvosta 1=täysin eri mieltä, saadaan sitä suurempi keskiarvo, mitä enemmän samaa mieltä vastaaja on ollut. Kun väitteet esitetään positiivisina, tulkinta on näin loogisesti helpompaa kuin päinvastaista numerointia käytettäessä.

Väittämäosion jälkeen on varattu tilaa vapaalle sanalle, johon asiakas voi perustella antami- aan arvosanoja tai antaa muuta palautetta tai kommenttia. Lomake on tarkoitettu täytettä- väksi kasvotusten käytävässä vuorovaikutuksessa, mutta se voidaan myös täyttää puhelinkes- kustelun aikana, joten katson sen olevan ikään kuin strukturoitu haastattelu.

5.2 Opinnäytetyöprojektin toteutumisen aikataulu

Ensimmäiset askeleet opinnäytetyöni suhteen otin lokakuussa 2008. Tuolloin aloin kartoittamaan mahdollisia aiheita Turvatiimi Oyj:n organisaation sisällä. Ensimmäiseksi palvelujohtaja ehdotti palvelun laadun mittaamiseen liittyvää kehityshanketta, joka tutustumisen jälkeen olikin kiinnostava. Mutta hankkeen kiireellisyyden vuoksi jouduin luopumaan kyseessä olleen projektin suorittamisesta opinnäytetyönäni.

Tammikuussa 2009 palasimme jälleen palvelujohtajan kanssa opinnäytetyöni aiheeseen, ja yhteisissä palaverissa päädyimme uudelleen palvelun laadun mittaamiseen. Kävin useita keskusteluita eri henkilöiden kanssa, jotka olivat Turvatiimin uransa aikana olleet tekemisissä laatuasioiden kanssa. Alkuvaiheessa tein kartoituksia ja suunnitelmia entisen laatuvaastavan kanssa ja näissä keskusteluissa rajasimme aiheen palvelun laadun mittaamiseen ja lähinnä sen kehittämiseen. Näiden suunnitelmien perusteella lähdin hahmottelemaan työtäni vahvasti myyntiorganisaation tarpeita ajatellen.

Tällä välin kuitenkin Turvatiimin organisaatio muuttui niin, että Turvatiimiin nimitettiin laatu-päällikkö hoitamaan ja kehittämään laatuasioita. Keskusteltuani uuden laatu-päällikön kanssa 6.3.2009, hän ehdotti, että pitäisimme asiasta palaverin, johon otettaisi mukaan myös hänen esimiehensä, laatuasioista aiemmin vastannut palvelujohtaja. Toteutimme tämän palaverin 10.3.2009. Esittelin tähänastiset tuotokseni sekä suunnitelmani laatu-päällikölle sekä palvelujohtajalle. Aika oli tällä kertaa rajallinen, joten päätimme pitää uuden palaverin asiasta 18.3.2009. Tuolloin pidetyssä palaverissa päädyimme siihen ratkaisuun, että opinnäytetyö suoritettaisiin loppuun heidän ohjauksessaan, jotta sen hyödyt edesauttaisivat enemmän koko yhtiön laatuavoitteita eikä rajautuisi niin voimakkaasti vain myyntiorganisaation käyttöön. Päätimme tavata palvelujohtajan kanssa säännöllisesti viikoittain opinnäytetyöni projektin tiimoilta. Seuraavan palaverin ajankohdaksi sovittiin 25.3.2009.

25.3.2009 tapasimme palvelujohtajan kanssa ja esitin hänelle ideoitani koskien Turvatiimin omalle henkilöstölle suunnattavasta kyselystä, jolla selvitettäisiin palvelun laadun mittaamisen nykytila sekä mahdollisesti myös siihen liittyviä keinoja ja tapoja. Esittelin alustavaa kyselyrunkoa, jonka olin etukäteen suunnitellut. Sain palvelujohtajalta muutamia muutosideoita kyselyyn. Mietimme myös konkreettisia tuloksia, joita minun tulisi opinnäytetyönäni kehittää. Päädyimme siihen, että kehitän Turvatiimille sisäiseen auditointiin työkalun, joka luo tuloksesta taulukon. Tästä taulukosta kyettäisiin seuraamaan palvelun laatua päivämäärän ja kohteen perusteella sekä siitä näkisi myös laadun keskiarvon. Toiseksi konkreettiseksi tuotteeksi palvelujohtaja ehdotti pienimuotoista asiakastyytyväisyyskyselyä, joka tehtäisiin asiakkaalle samalla, kun kohteessa suoritettaisiin sisäinen auditointi. Turvatiimillä on tulossa suurempi

asiakastyytyväisyyskysely markkinointiosaston toimesta, joten minun kehitettäväkseni jäi pieni ja nopeakäyttöisen asiakaskohtaisen tyytyväisyyskyselyn laatiminen.

30.3.2009 lähetin Turvatiimin henkilöstölle suunnatun kyselyn testattavaksi varsinaisen kyselyn ulkopuolelle jääville henkilöille, joita oli kuusi kappaletta. Sain kaikilta vastaukset ja kehitysehdotuksen vielä saman päivän aikana. Tein muutokset ehdotuksien pohjalta ja, koska käytin kyselyn luomisessa tietokoneohjelmaa, päätin testata kyselyn uudelleen samalla testiryhmällä, jotta mahdolliset muutoksien myötä tulleet tekniset ongelmat tulisivat ilmi. Kyselyn lähetin uudelle testikierrokselle 31.3.2009. Palautteen perusteella muokkasin kyselyn asettelua vielä uudelleen ja ryhmitin kysymykset selvien otsikoiden taakse. Testasin vielä lopullisen lomakkeen kahdella testiryhmän jäsenellä ja tällöin lomake todettiin kokonaisuudessaan käytökelpoiseksi. Kyselyn lähetin vastaajille 6.4.2009.

Vastauksien takaraja kyselyssä oli torstai 9.4.2009 klo 16.00. Tällöin kyselyyn oli vastannut 26 henkilöä ja tarkastelu osoitti, että kyselyyn oli vastannut henkilöitä kaikilta Turvatiimin toiminta-alueilta. 10.-13.4.2009 analysoin kyselylomakkeen vastauksia, sekä perehdyin kyselyn raportteihin.

Keskiviikkona 15.4.2009 tapasimme palvelujohtajan kanssa ja esittelin hänelle kyselyn tuloksia ja raportteja. Näiden raporttien pohjalta päädyimme myös järjestämään laatukoulutuspäivän Turvatiimin pääkaupunkiseudun esimiehille. Sain myös tehtäväkseni tutustua asiakastyytyväisyyskyselyihin, mitä kyselyn vastausten perusteella joissakin toimipisteissä käytetään, ja selvittää olisiko näistä apua asiakastyytyväisyyskyselyn luontiin.

Sovimme seuraavaksi palaverin ajankohdaksi maanantain 20.4.2009, jossa minun tulee esittää työversiot sisäisen auditoinnin lomakkeesta sekä asiakastyytyväisyyskyselystä.

20.4.2009 pidetyssä palaverissa esittelin luomani versiot sisäisen auditoinnin lomakkeesta, siihen liittyvästä kysymyspatteristosta sekä asiakastyytyväisyyslomakkeesta. Kysymyspatteristo hyväksyttiin sellaisenaan, mutta sisäisen auditoinnin lomakkeen tuottamaan raporttiin ja sen sisältöön tuli tehdä pieniä muutoksia. Muutokset tuli olla tehtynä 24.4.2009 mennessä. Tällöin kokoonnuimme jälleen samalla kokoonpanolla. Esittelin tekemäni muutokset ja nyt sekä sisäisen auditoinnin lomake ja asiakastyytyväisyyskysely hyväksyttiin. Päätimme suorittaa niille koekäytön jollekin asiakkaalle. Koekäytössä lomake todettiin toimivaksi. Tiistaina 28.4.2009 tapasimme palvelujohtajan kanssa ja hän totesi luodut työkalut toimiviksi ja täten hyväksytysti sekä samalla kehitysprojektini päättyneeksi onnistuneena. Työkalut tullaan otamaan käyttöön ensin Turvatiimin pääkaupungin toimintoissa ja sen jälkeen syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana porrastetusti myös Turvatiimin muille toiminta-alueille.

6 Yhteenveto ja pohdintaa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Turvatiimi Oyj:n palvelun laadun mittaamista. Opinnäytetyöni toiminnallinen osio kapeni alun perin suunnitellusta, koska kävi ilmi, että samankaltaisia asioita oli jo luotu ja luotiin parhaillaan laatuvaastavan toimesta. Tässä vaiheessa harkitsin jo opinnäytetyöni aiheen vaihtamista, mutta keskusteluissani laadusta vastaavan palvelujohtajan kanssa pääsimme yhteisymmärrykseen työni toteuttamisesta ja sain tehtäväkseni selvittää laadun mittaamisen nykytilan Turvatiimissä sekä kehittää Turvatiimille sisäisen auditoinnin lomakkeen, tähän liittyvän kysymyspatteriston sekä pienen, asiakaskohdattaisen asiakastytyväisyyskyselyn.

Turvatiimin organisaatio muuttui projektin aikana niin, että Turvatiimiin nimettiin laatupäällikkö, mutta hän oli vielä kiinni edellisissä tehtävissään niin paljon, että toteutin projektin pääasiassa palvelujohtajan ohjaamana. Laatupäällikkö oli mukana omien aikataulujensa sallimassa.

Projektin alussa tutustuin aiheen teoriaan lähdekirjallisuuden muodossa. Pääsääntöisinä lähteinä käytin Olli Lecklinin teosta Laatu yrityksen menestystekijänä sekä Christian Grönroosin teosta Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Projektin alkutaipaleella toteutin kyselyn Turvatiimin asiakasvastuulliselle henkilöstölle koskien palvelun laadun mittaamisen tilaa tällä hetkellä. Kyselyn perusteella sain hyvän käsityksen tämän hetken tilanteesta ja sitä kautta kehitystehtävälleni suuntaa antavan tilannepohjan. Kyselyn tulokset antoivat myös suuntaa Turvatiimissä myöhemmin pidettäviin laatuopintoihin. Tuloksien avulla valitaan koulutuksen aiheita ja painopisteitä.

Tämän jälkeen tutustuin Turvatiimin vanhoihin sisäisen auditoinnin materiaaleihin selvittääkseni löytyisikö sieltä apuja omaan kehitystehtävääni. Päädyin kuitenkin luomaan kokonaan uuden, helppokäyttöisen lomakkeen sisäiseen auditoinnin tehostamiseksi. Lomake myös muuttaa tulokset kaavioksi Microsoft Exceliin, jolla laatupäällikkö voi raportoida suoraan esimiehilleen. Kyselystä selvisi, että joillain toimipisteillä on käytössään asiakastytyväisyyskyselyitä. Tutustuin muutamaan näistä, mutta niistä ei ollut mainittavaa apua ajatellen omaa kehitystehtävääni, koska ne oli suunnattu suuremmille asiakasmäärille ja niiden raportointi ei vastannut omia tarkoituksiani. Sain kuitenkin muutamia ideoita kysymysten suhteen.

Kehitystyön päätyttyä luomani materiaalit todettiin onnistuneiksi ja toimiviksi. Ne tullaan ottamaan käyttöön Turvatiimin pääkaupunkiseudun palvelutuotannossa kevään 2009 aikana. Syksyn 2009 ja kevään 2010 aikana ne tullaan ottamaan portaittain käyttöön myös muilla Turvatiimin toiminta-alueilla. Kokonaisuutena tarkastellen toiminnallinen osuuteni oli siis alun ongelmien jälkeen onnistunut ja tuottamani materiaali oli tarkoituksensa mukainen.

Kokonaisuutena opinnäytetyöni tuloksilla oli parantava vaikutus Turvatiimin toimintaan niiltä osin, joihin se vaikutti. Opinnäytetyöni tuotti myös muuta hyödyllistä tietoa organisaation käyttöön. Esimerkiksi tilannekartoituksen myötä selvisi, että joillain toimialueella tehdään aktiivisesti asiakastytyväisyyskyselyitä. Nämä tiedot hyödynnetään esimerkiksi siten, että näihin kyselyihin ja niiden sisältöön tutustutaan ennen kuin vastaavanlaisia aletaan toteuttaa muualla, jotta jo kerran hyväksi koetut menetelmät saadaan muidenkin toimialueiden käyttöön. Ja samoin myös tieto toimimattomista asioista saadaan muiden tietoon, ettei toisaalla tehdä samaa virhettä uudestaan.

Henkilökohtaista oppimistani työ edesauttoi huomattavasti. Suurimmat kehittymiset tapahtuivat laadullisen tutkimuksen tekemisessä ja sen metodeihin tutustumisessa. Kyselyä tehdessäni perehdyin tutkimuksen teoriaan ja sääntöihin sekä erilaisiin tutkimusmuotoihin. Parhaiten opin ja ymmärsin käyttämäni strukturoidun kyselyn käytön ja toiminnan.

Toinen huomattava kehittyminen liittyy laatuun. Laatu-käsitteen avautuminen sekä palvelun laatuun vaikuttavat asiat sekä näiden eroavaisuudet tulivat tutuksi Olli Lecklinin teokseen tutustumisen myötä. Laadun hallintaan liittyviä asioita ja prosesseja tutkiessani parhaiten opin sisäiseen auditointiin ja asiakastytyväisyyteen liittyvät asiat.

Lähteet

Turvatiimi Oyj:n laatukäsikirja. 2006. Luettu 31.1.2009. Luottamuksellinen.

Laki yksityisistä turvallisuuspalveluista (282/2002).

Turvatiimi Oyj. 2009. Turvapalvelut. Luettu 31.1.2009.
<http://www.turvatiimi.fi/fi/yrityksille/turvapalvelut.html>

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

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Turvatiimi Oyj. 2009. Yritysesittely. Luettu 26.1.2009.
<http://www.turvatiimi.fi/fi/tietoaturvatiimista/yritysesittely.html>

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuvat

Kuva 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2001, 102).....	9
Kuva 2. Palvelun laadun 10 osa-tekijää. (Grönroos 2001, 116)	11
Kuva 3. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. (Grönroos 2001, 124)	12
Kuva 4. Auditoinnin vaikutukset. (Lecklin 2008, 74).....	15
Kuva 5. Kysymykset 1-4.	21
Kuva 6. Kysymykset 7-10.....	24
Kuva 7. Kysymykset 11-12.	25
Kuva 8. Kysymykset 13-16.	26
Kuva 9. Kysymykset 17-20.	27

Liitteet

Liite 1: Kyselyn saatekirje.....	37
Liite 2: Asiakastyytyväisyyskysely	38

Liite 1: Kyselyn saatekirje

6.4.2009

Arvoisa Turvatiimiläinen

Turvatiimillä on käynnissä palvelun laadun mittaamisen-kehittämishanke. Hankkeen alkuvaiheessa kartoitamme tämän hetkisen tilanteen ja mahdolliset menetelmät laadun mittaamisessa.

Vastaajiksi on valittu Turvatiimin palvelutuotannon, mukaan lukien hälytyspalvelukeskus, esimiehistö tulosyksiköiden päälliköistä alaspäin.

Oheisen linkin takana on kysely tähän asiaan liittyen. Kysymykset koskevat palvelun laatua, sen mittaamista ja niitä on maksimissaan 20 kappaletta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin viisi minuuttia. Kyselystä saatavat tiedot ja tulokset ovat vain Turvatiimin käyttöön.

Työryhmä toivoo, että kaikki vastaisi tähän kyselyyn asianmukaisesti torstaihin 9.4.2009 klo 16.00 mennessä.

Yhteistyöterveisin

Juhani Pohjolainen
Palvelujohtaja

Liite 2: Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskysely

Ohje: Ympyröi mielipidettänne vastaava kohta neliportaisesta asteikosta. Tämän jälkeen merkitse miten tärkeänä kyseistä asiaa pidät. Arvot tarkoittavat seuraavaa:

1= erittäin tyytymätön, 2= tyytymätön, 3= tyytyväinen ja 4= erittäin tyytyväinen.

(Mikäli annat arvon 1 tai 2, kerrothan toisella puolella syyn / esimerkin arvosanalle.)

Kohde:

Pvm:

Suorittaja:

Vastaaaja:

	Suoritus
1. Ammattimaisuus ja taidot	
a. Vartijat ovat ammattitaitoisia	1 2 3 4
b. Vartijat täyttävät heille annetut tehtävät asiaankuuluvasti	1 2 3 4
c. Vartijat osaavat toimia ongelmatilanteissa	1 2 3 4
d. Vartijan asiakaspalvelutaidot ovat hyvät	1 2 3 4
2. Asenteet ja käyttäytyminen	
a. Vartijan käytös henkilökuntaa kohtaan	1 2 3 4
b. Vartijan käytös asiakkaita kohtaan	1 2 3 4
c. Vartijan asiakaspalveluhaluus	1 2 3 4
3. Lähestyttävyyden ja joustavuus	
a. Turvatiimi vastaa asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin joustavasti	1 2 3 4
b. Turvatiimin yhteyshenkilön tavoitettavuus	1 2 3 4
4. Luotettavuus	
a. Turvatiimin vartijoiden lupauksiin voi luottaa	1 2 3 4
b. Turvatiimi yhteyshenkilön lupauksiin voi luottaa	1 2 3 4
c. Palveluhenkilöstön toiminta on asiakkaan etujen mukaista	1 2 3 4
d. Ongelmatilanteiden normalisointi (palvelussa ongelmia)	1 2 3 4
5. Palvelun normalisointi	
a. Mikäli palvelussa on ollut virheitä, esim. kohde on jäänyt miehittämättä, on Turvatiimi toiminut ripeästi tilanteen normalisoimiseksi	1 2 3 4
6. Palvelumaisema	
a. Vartijan ulkoinen olemus (esim. siisteys)	1 2 3 4
b. Vartioimispisteen siisteys	1 2 3 4
7. Maine ja uskottavuus	
a. Turvatiimin toimiin voi luottaa	1 2 3 4
b. Turvatiimin palvelu antaa rahalle vastinetta	1 2 3 4