



# Työntekijän Ääni Asiakkaan Äänestä



Heikkonen, Anne

Laurea ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Työntekijän Ääni Asiakkaan Äänestä

Heikkonen Anne  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2010

Heikkonen, Anne

Työntekijän Ääni Asiakkaan Äänestä

Vuosi 2010 Sivumäärä 36

---

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakaspalautteiden vaikutusta työmotivaatioon ja asiakaspalveluun. Kohdeorganisaationa on Ravintola Omenapuu sekä Friday Music Bar, jotka ovat Oy Center Inn Ab:n omistuksessa. Oy Center Inn Ab aloitti keväällä 2010 yhteistyössä Trainers' Housen kanssa Asiakkaan Ääni -järjestelmän, jonka tarkoituksena on tuoda esiin kehityskohteita asiakaspalvelussa, parantaa asiakaspalvelua ja saavuttaa siten asetetut liikevaihtotavoitteet. Asiakkaan Ääni tarkoittaa sitä, että viikoittain ravintoloissa vierailee haamuasiakkaita, jotka arvioivat asiakaspalvelua, ruoka- ja juomatuotetta, asiakaspalvelijaa sekä yleistä ilmapiiriä. Haamuasiakkaat vastaavat heille annettuihin kysymyksiin koskien heidän vierailuaan ravintolassa. Asiakkaille annetut kysymykset ovat jokaisessa Oy Center Inn Ab:n ravintoloissa samat, lukuun ottamatta yhtä kysymystä jonka jokaisen yksikön ravintolapäällikkö on tehnyt koskien omaa ravintolaansa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten Asiakkaan Ääni -palautteet sekä muut asiakaspalautteet vaikuttavat Ravintola Omenapuun sekä Fridayn salihenkilökunnan työmotivaatioon, asiakaspalveluun sekä muuhun käyttäytymiseen työpaikalla. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esiin työntekijöiden mielipiteet Asiakkaan Äänestä ja löytää kehitysehdotuksia siihen.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Kysely toteutettiin syksyn 2010 aikana ja siihen vastasi kymmenen työntekijää. Teoreettinen viitekehys koostuu Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmästä, asiakaspalvelusta, asiakaspalautteista ja työmotivaatiosta. Näihin perustuvat myös kyselylomakkeen teemat.

Kyselylomakkeen avulla saadut vastaukset on jaettu teorian pohjalta teemoihin ja näistä on tuotu esille yleisimmät mielipiteet. Teemat, joihin kyselylomake on jaettu, ovat Asiakkaan Äänen hyödyt ja haitat, ennakko-odotukset, muutokset asiakaspalvelussa, asiakaspalautteiden vaikutus työmotivaatioon ja lisääkö Asiakkaan Ääni työmotivaatiota. Teemoissa on esitelty työntekijöiden yleisimpiä mielipiteitä ja näiden mielipiteiden perusteella on tehty johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Ravintola Omenapuun ja Fridayn työntekijät löysivät niin hyviä kuin huonoja puolia Asiakkaan Äänestä. Yleisin mielipide oli kuitenkin, että Asiakkaan Ääni ei anna todellista kuvaa palvelun tasosta eikä sen avulla pysty kehittymään työssä. Enemmän työssä kehittymisessä ja työmotivaation parantamisessa auttavat asiakkailta saatavat suorat palautteet. Kehitysehdotuksena nousi Asiakkaan Äänessä arvioitujen asioiden kohdentaminen jokaiseen ravintolaan yksilöllisesti, jolloin palautteet olisivat tarkempia ja hyödyllisempiä.

Asiasanat työmotivaatio, Asiakkaan Ääni-palautejärjestelmä, asiakaspalvelu, palaute

Heikkonen, Anne

Staff Opinions about Mystery Shopping

Year	2010	Pages	36
------	------	-------	----

---

This thesis examines the opinions of the staff of Ravintola Omenapuu and Friday about Mystery Shopping. Ravintola Omenapuu and Friday are owned by Oy Center Inn Ab. In the spring of 2010 Oy Center Inn Ab started a co-operation with Trainers' House to improve customer service.

The tool to improve customer service is Asiakkaan Ääni. Asiakkaan Ääni means Mystery Shopping where mystery guests visit the restaurant every week and evaluate the customer service. The mystery guests are given questions that they have to answer to after the visit. The questions are the same to every Center Inn restaurant with the exception of one question which is made by every Restaurant Manager concerning his own restaurant.

The purpose of this thesis is to let the staff tell their opinions about Asiakkaan Ääni and to discover factors that can be developed.

The used research method is qualitative which is executed as a questionnaire. Ten employees answered the questiond the fall of 2010.

The theoretical section of this thesis consists of Mystery Shopping, customer service, work motivation and feedback. The inquiry form is based on these theoretical factors.

The questions of the survey are divided into themes. The analytical section of this thesis consists of five different themes that analyse the staff opinions. Based on these opinions conclusions have been drawn up as well as point for development have been discovered.

The conclusion is that Asiakkaan Ääni does not have a great influence on the staff's work motivation. It does not make them improve the quality of customer service. The influence Asiakkaan Ääni has on customer service is only temporary. Direct feedback from the customers is more effective. The staff considers direct feedback to have a more positive effect on their work motivation and the direct feedback helps them to improve their customer service skills. The development proposal is to improve the Asiakkaan Ääni -system by creating individual questions for each restaurant. In that way the feedback could be more affective and useful.

Key words    work motivation, mystery shopping, customer service, feedback

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Ravintola Omenapuu & Asiakkaan Ääni .....	8
3	Asiakaspalvelun keskeiset asiat.....	9
	3.1 Asiakaspalvelu .....	10
	3.2 Palaute palvelusta .....	12
	3.3 Palautteen merkitys .....	14
4	Työmotivaatio .....	14
	4.1 Motivaatio .....	15
	4.2 Palkitseminen.....	18
5	Tutkimusmenetelmä.....	18
	5.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	19
	5.2 Kyselylomake.....	19
	5.3 Aineiston käsittely .....	21
6	Työntekijöiden ääni .....	21
	6.1 Ihmiset äänen takana.....	22
	6.2 Asiakkaan Äänen hyödyt ja haitat .....	23
	6.3 Ennako-odotukset.....	24
	6.4 Muutokset asiakaspalvelussa .....	25
	6.5 Asiakaspalautteiden vaikutus työntekoon.....	26
	6.6 Lisääkö Asiakkaan Ääni työmotivaatiota .....	27
7	Johtopäätökset .....	29
	Lähteet .....	32
	Kaaviot ja taulukot .....	33
	Liitteet.....	34

Olen työskennellyt ravintola-alalla noin neljä vuotta, ja siinä ajassa olen tutustunut moniin ravintola-alan työntekijöihin. Olen havainnut ihmisissä erilaisia ominaisuuksia, seurannut heidän motivaation vaihteluita, pohtinut mikä motivoi heitä pysymään alalla vuodesta toiseen ja mikä motivoi minua tähän työhön. Olen huomannut, että tärkein asia työssä jaksamiseen on oma motivaatio. Päätin tehdä opinnäytetyöni aiheesta, joka liittyy työmotivaatioon sekä omaan työpaikkaani.

Lähes kaksi ja puoli vuotta olen työskennellyt Ravintola Omenapuussa, aluksi tarjoilijana nykyisin vuoropäällikkönä. Keväällä 2010 pohtiessani opinnäytetyön aihetta, organisaatioomme tuli uusi asiakaspalautejärjestelmä, Asiakkaan Ääni. Kyseinen palautejärjestelmä aiheutti paljon keskustelua henkilökunnan keskuudessa ja työntekijöillä tuntui olevan paljon mielipiteitä Asiakkaan Äänestä. Päätin liittää työyhteisössä ajankohtaisena olevan Asiakkaan Ääni -järjestelmän opinnäytetyöhöni ja antaa työntekijöiden kertoa omat mielipiteensä siitä.

Tässä opinnäytetyössä selvitän henkilökunnan mielipiteitä kyseisestä palautejärjestelmästä ja tutkin, millaisia muutoksia Asiakkaan Ääni -palautteet sekä muut asiakaspalautteet aiheuttavat työntekijöiden käyttäytymisessä ja työmotivaatiossa. Ravintola Omenapuun omistaa Oy Center Inn Ab ja Asiakkaan Ääni on käytössä koko yrityksen ravintoloissa. Päätin kuitenkin keskittyä työssäni tutkimaan vain Ravintola Omenapuun ja siihen kuuluvan Fridayn henkilökunnan mielipiteitä, koska siten pääsee tutkimaan syvällisemmin heidän ajatuksiaan ja tuntemuksiaan.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Ravintola Omenapuun henkilökunnan mielipiteitä Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmästä ja tutkia kuinka kyseinen järjestelmä vaikuttaa henkilökunnan työmotivaatioon, asiakaspalveluun ja käyttäytymiseen työpaikalla. Tavoitteena on, että työni tulokset ja kehittämissuhteet auttavat paljastamaan työntekijöiden todellisia mielipiteitä Asiakkaan Äänestä ja niiden pohjalta järjestelmää voitaisiin kehittää.

Tässä työssä esitellään aluksi kohdeorganisaatiota, Ravintola Omenapuuta, sekä Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmää. Tämän jälkeen siirrytään selvittämään tärkeimmät käsitteet tutkimuksen kannalta, asiakaspalvelu, asiakaspalaute sekä työmotivaatio. Teoriapohjan jälkeen selostetaan tutkimusmenetelmää, joka kuuluu kvalitatiiviseen lähestymistapaan. Aineiston keruu toteutetaan kyselylomakkeen avulla. Ravintola Omenapuun sekä siihen kuuluvan Friday Music Barin salihenkilökunta vastasi syksyllä 2010 kyselyyn, jossa he saivat kertoa omia mielipiteitään siitä, kuinka Asiakkaan Ääni -palautteet sekä muut

asiakaspalautteet vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa, käyttäytymiseensä työpaikalla sekä koko työyhteisön tapaan toimia. Tutkimusmenetelmien jälkeen siirrytään itse aineiston analyysiin, joka on jaettu teoriapohjan sekä kyselylomakkeen perusteella eri teemoihin. Tämän analyysin pohjalta on tehty johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia Asiakkaan Ääni - järjestelmään.

## 2 Ravintola Omenapuu & Asiakkaan Ääni

Ravintola Omenapuu on koko perheen ruokaravintola Helsingin keskustassa, Makkaratalossa. Se kuuluu Oy Center Inn Ab:n omistukseen. Oy Center-Inn Ab omistaa noin kaksikymmentä ruokaravintolaa, pubia ja yökerhoa Helsingin keskustassa ja Vantaan Flamingossa. Omenapuuhun kuuluu alakerrassa toimiva Friday Music Bar.

Ravintola Omenapuu on toiminut noin kolmen vuosikymmenen ajan Helsingin ydinkeskustassa, Keskuskadulla. Ravintolan perusti Eila Kuurma, jonka visiona oli perustaa rento ruokaravintola, joka ei ole liian hienosteleva. Hän halusi perustaa mukavan ravintolan, jonne olisi helppo tulla nopealle lounaalle tai viihtymään pidemmälle illalliselle. Omenapuun arvot ovat huolenpito, rentous, ja arvostus. Henkilökunta pitää huolta asiakkaistaan, joista osa on vakioasiakkaita jo vuosikymmenten ajan. Asiakkaita pyritään palvelemaan reippaalla ja rennolla asenteella, kuitenkin arvostusta ja kunnioitusta osoittaen. (Omenapuu Brand Book.)

Ravintolan ravintolapäällikkönä on vuoden 2008 alusta lähtien toiminut Susanna Reichmuth. Hänen lisäksään ravintolassa on tällä hetkellä neljä vuoropäällikköä ja kaksi vakituista tarjoilijaa. Suurin osa tarjoilijoista tulee henkilöstövuokrausfirmoilta. Vuokratyövoimasta suurin osa tulee Active People:lta ja Urban Workersilta. Fridayssa työskentelee kolme vakituista baarimikkoa ja vahtimestari. Myös Fridayssa käytetään vuokratyövoimaa.

Keväällä 2010 Oy Center-Inn Ab aloitti yhteistyön Trainers' Housen kanssa asiakaspalvelun parantamiseksi. Yhteistyön tavoitteena on saavuttaa asetetut liikevaihtotavoitteet paremman asiakaspalvelun avulla. Tämän yhteistyön apuna asiakaspalvelun kehittämisessä on Asiakkaan ääni -järjestelmä, jonka tarkoituksena on löytää ongelmakohtia palvelussa, motivoida henkilökuntaa parempaan palveluun ja siten saavuttaa liikevaihtotavoitteet.

Asiakkaan Ääni on Mystery Shoppingia, mikä tarkoittaa sitä ravintoloissa vieraillee haamuasiakkaita tavallisten asiakkaiden tapaan. Mystery Shopping on havainnointiin perustuva menetelmä, jolla tutkitaan palveluprosessia. Haamuasiakkaat käyvät yrityksissä palvelua tarvitsevinä asiakkaina esiintyen, analysoiden palvelutilanteita ja kartoittavat palvelun laatua. Tämä tuo esiin yrityksen palvelu- ja myyntiosaamisen, sekä paljastaa kehittämistarpeet. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 276.)

Ravintola Omenapuussa ja Fridayssa vieraillee viikoittain haamuasiakkaita, jotka antavat palautetta Internetin välityksellä. Haamuasiakkaat käyvät normaalista asiakkaina ravintoloissa ja tarkkailevat samalla palvelun laatua ja sen kehittymistä. Käynnin jälkeen asiakkaat vastaavat Internetissä olevan Pulssi-palvelun kautta heille valmiiksi annettuihin kysymyksiin ja pisteyttävät arvioitavana olevat asiat. Nämä palautteet lähetetään kyseisen ravintolan



ravintolapäällikölle. Vain ravintolapäälliköillä on pääsy Pulssi-ohjelmaan. Ravintolapäällikkö käy kaikki palautteet läpi, vastaa palautteisiin sekä laittaa valintansa mukaan palautteet koko henkilökunnan nähtäville.

Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmässä haamuasiakkaat antavat palautetta seuraaviin teemoihin liittyen: tervetuloivotus, asiakaspalvelijan oma-aloitteinen ehdotus, tilauksen kesto, tilauksen toimitus, tilauksen laatu, ongelmatilanteet, iloiset kiitokset, uusintavierailu. Jokaisessa ravintolassa on samat kysymykset, joihin haamuasiakkaat vastaavat lukuun ottamatta yhtä kysymystä, jonka jokaisen yksikön ravintolapäällikkö on saanut itse kehitellä. Ravintola Omenapuussa ja Fridayssa ravintolapäällikön oma kysymys käsittelee asiakkaan aikaisempia mielikuvia ravintolasta ja sitä, vastasiko aiempi mielikuva todellisuutta. Kysymykset joihin asiakkaat Ravintola Omenapuussa ja Fridayssä käytyään vastaavat ovat:

1. Toivotettiinko sinut iloisesti tervetulleeksi sisään tullessanne?
2. Kuinka monta kertaa sinulle ehdotettiin tai suositeltiin oma-aloitteisesti jotain tuotetta tai up-greidausta vierailunne aikana?
3. Tulivatko tilaamanne tuotteet sopivassa ajassa tilauksen jälkeen?
4. Vastasiko toimitettu ruoka/juoma tilaustanne?
5. Kuinka hyvää ruoka/juoma oli kouluasteikolla 4-10?
6. Esiintyikö palvelutilanteen aikana ongelmia?
7. Päätettiinkö vierailunne iloisein kiitoksiin?
8. Tulisitko mielellään toiste ravintolaamme tai suosittelisitko muille?
9. Vastasiko oma mielikuva ravintolassa käyntiä?

Asiakkaan Äänen haamuasiakkaat huomioivat palautteissaan asiakaspalvelijan nimen. Sen perusteella, ketä asiakaspalvelijaa Asiakkaan Äänessä on kehitetty, ravintolapäällikkö palkitsee työntekijöitä. Viikoittain annettavat palkinnot ovat elokuvalippuja, ravintolalahjakortteja ja kylpylälahjakortteja. (Trainers' House.)

### 3 Asiakaspalvelun keskeiset asiat

Tämä opinnäytetyö selvittää Ravintola Omenapuun salihenkilökunnan mielipiteitä Asiakkaan Ääni -järjestelmästä ja sen vaikutusta asiakaspalveluun, työpaikalla käyttäytymiseen ja työmotivaatioon. Työssä tutkitaan myös muiden asiakaspalautteiden vaikutusta asiakaspalveluun ja työmotivaatioon. Asiakaspalvelu koostuu palvelutapahtumasta, asiakaspalvelijasta sekä asiakaspalautteista. Seuraavissa luvuissa (3.1. - 3.2.) selvitetään

teoriassa asiakaspalvelua ja asiakaspalvelijan roolia onnistuneessa palvelutapahtumassa sekä asiakaspalvelijan saamaa palautetta työstään ja sen merkitystä.

### 3.1 Asiakaspalvelu

Tässä luvussa selvitetään teoriassa asiakaspalvelua, palvelutapahtumaa ja asiakaspalvelijan merkitystä palvelutapahtuman onnistumisessa. Grönroos (2000, 50 - 52) määrittelee palvelun olevan aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan siten, että asiakas ja palveluhenkilökunta ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Useimmille palveluille voidaan löytää neljä peruspiirrettä: palvelut ovat aineettomia, palvelut ovat tekoja eivätkä asioita, palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin jossain määrin. Palvelu on siis toimintaa, johon myös asiakas itse osallistuu. (Grönroos 2000, 50 - 54; Hemmi & Lahdenkauppi, 2002, 33.)

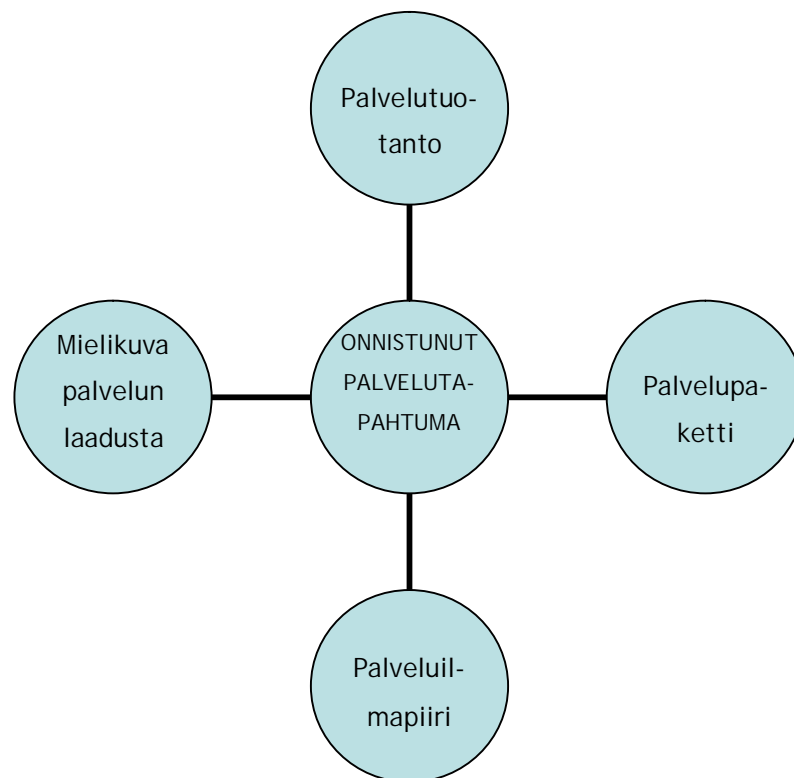
Ylikoski (1999, 25) ja Grönroos (2000, 55) määrittelevät palvelujen olevan luonteeltaan myös heterogeenisiä eli vaihtelevia. Heterogeenisyys palvelussa tarkoittaa sitä, että sama palvelu voi toisella kerralla olla erilainen kuin ensimmäisellä kerralla koettu palvelu. Esimerkiksi hyvä palvelukokemus ravintolassa tuskin toistuu samanlaisena toisella kerralla. Tarjoilijana voi seuraavalla kerralla olla eri henkilö tai samakin tarjoilija voi käyttäytyä eri tavalla, koska jokainen palvelutapahtuma on yksilöllinen ja palvelua on mahdoton toteuttaa useita kertoja samanlaisena.

Asiakkaan ja palveluhenkilökunnan välinen vuorovaikutustilanne on tärkeä hetki ja ratkaisee koko palvelutapahtuman onnistumisen ja siten vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan menestykseen. Hyvä palvelu syntyy eri tekijöistä (Kaavio 2). Onnistuneeseen palvelutapahtumaan kuuluu palveluilmapiiri, asiakkaan tarpeet tyydyttävä palvelupaketti, toimiva palvelutuotanto ja asiakkaan mielikuva palvelun laadusta. Palveluilmapiirillä tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä asiakas näkee, kokee ja tuntee asiakkaana ollessaan. Ilmapiiri koostuu työntekijöiden välisistä suhteista ja henkilökunnan sitoutumisesta yrityksen toimintaan. Esimerkiksi se, että työntekijät tulevat toimeen keskenään ja työpaikalla on hyvä yhteishenki, välittyy myös asiakkaille ja luo positiivista ilmapiiriä. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 32 -34; Hemmi & Lahdenkauppi, 2002, 33 - 35.)

Palvelupakettiin kuuluu ydinpalvelu ja siihen liittyvät lisäpalvelut. Ydinpalvelu on tärkein osa palvelukokonaisuudessa ja lisäpalvelut tukevat ydinpalvelun onnistumista ja tuovat lisäarvoa. Esimerkiksi ravintolassa ydinpalvelu on ruokailu ja lisäpalveluja muun muassa eteispalvelu ja ohjelmopalvelut. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 33 - 34 ; Grönroos 2000, 117 - 119.)

”Palvelun tuottamiseen tarvitaan asiakasta, asiakaspalvelijaa, viihtyisää ympäristöä ja muita asiakkaita” (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 34). Asiakas itse osallistuu palvelun tuottamiseen ja vaikuttaa siten lopputulokseen. Asiakas kertoo, millaista palvelua hän haluaa ja tarvitsee ja palveluyritys pyrkii toteuttamaan nämä toiveet. Esimerkiksi ravintolassa asiakas saattaa kertoa, millaista ruokaa ja juomaa haluaa, mahdolliset allergiat sekä sen millaisessa aikataulussa ruokailun tulisi tapahtua. Osallistumalla tällä tavoin palvelun tuottamiseen, asiakas varmistaa sen, että saa tarvitsemaansa palvelua. (Ylikoski 1999, 24 - 25.)

Asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja mielikuva palvelun laadusta liittyvät olennaisesti siihen, millainen palvelukokonaisuuden lopputulos on. Aikaisempi kuva palvelusta vaikuttaa kokonaisuuteen; jos aiemmin palvelu on ollut hyvää, voi asiakkaalla olla suuret odotukset seuraavaa palvelutapahtumaa kohtaan. Jos taas aikaisempi kokemus on ollut huono, on odotukset matalalla mahdollista seuraavaa palvelutapahtumaa kohtaan.



Kaavio 1: Palvelutapahtuma

Vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä on keskeinen tekijä asiakkaan saaman kokonaiskuvan muodostumisessa palvelun laadusta. Asiakaspalvelija on suuressa roolissa onnistuneessa palvelutapahtumassa, koska asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaaminen on aina ainutkertainen tapahtuma, eikä se toistu koskaan samanlaisena. Ensivaikutelma, jonka

asiakaspalvelija antaa asiakkaalle, on erityisen tärkeä koko palvelutapahtuman onnistumisen kannalta ja asiakkaan kokonaiskäsityksen luomisessa koko yrityksessä. Asiakaspalvelijalta odotetaan hyvää palveluasennetta, yhteistyötaitoja, sopeutumiskykyä, monipuolisuutta ja kehittymiskykyä. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 35-37.) Hyvän asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus on kuitenkin usko omiin kykyihin. Hänen pitää uskoa omiin taitoihinsa tehdä asiakastyytyväiseksi ja ylittää hänen odotuksensa. (Ylikoski 1999, 308 - 310.)

Asiakaspalvelijan hyvä vuorovaikutustilanteiden hallinta viestii asiakkaalle, että häntä arvostetaan ja että yritys on tyytyväinen, että juuri hän on asiakkaana yrityksessä. Tyytyväinen asiakas vahvistaa myös asiakaspalvelijan käsitystä omasta osaamisestaan. (Ylikoski 1999, 308 - 310.) Asiakkaat voivat ilmaista tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä asiakaspalvelijalle suoraan palvelutilanteessa tai sen jälkeen. Seuraavassa luvussa kerrotaan palautteesta, sen eri muodoista ja merkityksestä.

### 3.2 Palaute palvelusta

Palautteella tarkoitetaan yksilön saamaa tietoa omasta käyttäytymisestään. Se tiedottaa vastaanottajalle mahdollisista palkkioista ja rangaistuksista ja siitä miten hänen tulee toimia. (Ruohotie ja Honka 2002, 88.) Palautteen antaminen on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Tieto siitä, että oman toiminnan suunta on oikea, on tärkeää motivaation ylläpitämisessä. Palautteen tarkoitus on kertoa, että tapa tehdä työtä oikea ja auttaa palautteen saajaa oppimaan uutta ja kehittymään työssään (Piili 2006, 46 - 47; Rasila & Pitkonen 2009, 5.)

Hyppäsen (2007, 141) mukaan palautetta on kahta lajia; positiivista palautetta ja rakentavaa palautetta. Positiivisella palautteella tarkoitetaan kehumista ja kiittämistä sanoin ja elein, jolloin palautteen antaja osoittaa tyytyväisyyttä ja toivoo samanlaisen käyttäytymisen jatkuvan. Positiivisen palautteen vastakohtaksi voidaan sanoa negatiivista, korjaavaa tai rakentavaa palautetta.

Rakentavassa palautteessa on kyse siitä, että palautteen antaja on tyytymätön johonkin työsuoritukseen tai toimintatapaan ja kaipaa toimintaan muutosta. Rakentavan palautteen tarkoituksena on muuttaa toimintaa parempaan suuntaan eli kehittää jotain toimintatapaa. (Ruohotie ja Honka 2002; Rasila ja Pitkonen 2009.) Negatiivinen palaute tarkoittaa sitä, että asiakas ilmaisee sen, että hänen odotuksensa eivät ole täyttyneet. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden tehdä tyytymätön asiakas tyytyväiseksi korjaamalla puutteet palvelussa. (Barlow & Moller 1996, 20.)

Palaute toimii parhaiten silloin, kun se annetaan välittömästi kyseisessä tilanteessa. Tällöin palautteen saaja voi reagoida palautteeseen välittömästi ja hän tietää tarkalleen mistä tilanteesta palaute tulee. (Hyppänen 2007, 141.) Esimiehiltä saatava rakentava palaute annetaan aina kahden kesken, jolloin esimies käy läpi mennyttä tilannetta ja osoittaa siinä kehittämiskohtia. Keskustelun aikana on hyvä miettiä yhdessä, miten kyseiset asiat voitaisiin tehdä paremmin ja kaikkia osapuolia tyydyttävästi. (Hyppänen 2007, 141.) Palautteen antaminen on arvokasta ja arvo näkyy parantuneessa työmotivaatiossa ja työpanoksessa. Sekä positiivinen, että negatiivinen palaute parhaimmillaan vaikuttavat myönteisesti työmotivaatioon ja siten koko työilmapiiriin. (Piili 2006, 54 - 55.)

Ihmiset saavat palautetta työstään useasta eri lähteestä. Ruohotie ja Honkan (2002, 88) mukaan nämä lähteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat esimiehet, työtoverit, alaiset ja asiakkaat. Toinen luokka on työ itse. Tämä tarkoittaa sitä, että onnistumisen tunne työssä motivoi työntekijää. Kolmantena yksilö itse voi arvioida omaa suoritustaan ja antaa itselleen palautetta siitä. Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakkailta saatavaan palautteeseen, ja selvitetään sen vaikutusta asiakaspalveluun ja työmotivaatioon.

Asiakaspalautteet voivat olla kirjallisia tai itse asiakaspalvelutilanteissa saatavia suoria palautteita. Nykypäivänä monessa palveluyrityksessä pyydetään asiakkaita antamaan kirjallista palautetta heidän saamastaan palvelusta. Useassa yrityksessä on palautelaatikko, johon voi jättää palautteensa saman tien. Yleistymässä on kuitenkin myös Internetin välityksellä annettava palaute. (Valvio 2010, 155 - 157.)

Kirjallisen palautteen hyvä puoli on siinä, että palautteen antaja pysyy tuntemattomana ja palautteen vastaanottaja pystyy käsittelemään palautetta rauhassa. Huono puoli on siinä, että palaute ei tule suoraan asiakaspalvelutilanteessa tai heti sen päätyttyä. Voi kulua päiviä ennen kuin kirjallinen palaute päätyy sitä koskevalle henkilölle ja palvelutilanne on jo saattanut unohtua. Kirjallisessa palautteessa myös elekieli jää pois, joten palaute voi kuulostaa lukijasta tylyltä vaikka palautteen kirjoittaja ei sitä olisi tarkoittanutkaan. (Valvio 2010, 155 - 157).

Itse asiakaspalvelutilanteessa annettu suora palaute on myös tärkeä työntekijän kehittymisen kannalta. Joskus suullisen palautteen merkitys on erityisen tärkeä; positiivinen palaute asiakaspalvelutilanteessa voi motivoida parempaan työsuoritukseen koko päivän ajaksi. Suora palaute asiakkailta tulee saman tien asiakaspalvelutilanteessa, jolloin sen vaikutus saattaa olla suurempi kuin kirjallisen palautteen, minkä palautteen saaja vastaanottaa usein paljon palvelutilanteen jälkeen. Toisaalta, jos suora palaute ei ole rakentavaa, voi sen vaikutus olla työmotivaatiota heikentävä. (Valvio 2010, 92, 152 - 155; Ruohotie & Honka 2002, 84 - 87.)

### 3.3 Palautteen merkitys

Palautteen saamisella ja antamisella on suuri vaikutus työmotivaatioon. Palautteen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä, ratkaista ongelmia, selkiyttää tavoitteita ja lisätä työyhteisön työmotivaatiota. Positiivinen palaute antaa energiaa, motivoi työntekoon ja kannustaa uusiin saavutuksiin. Myönteinen palaute on myös koko työyhteisössä voimakas innostuksen lähde ja myönteisen ilmapiirin luoja. Negatiivinen palaute taas varsinkin väärin ilmaistuna voi viedä motivaation työskentelemiseen koko päiväksi. (Piili 2006, 54 - 56.)

Barlow ja Moller (1996, 19 - 24) kertovat filosofiasta, jonka mukaan asiakasvalituksia voidaan pitää lahjoina. Jos tyytymättömät asiakkaat eivät ilmaise tyytymättömyyttään, vaan kävelevät pois he eivät anna yritykselle mahdollisuutta korjata tilannetta. Kun taas asiakas näkee sen vaivan, että valittaa palvelusta, saa yritys mahdollisuuden korjata tilanne ja tehdä heidät jälleen tyytyväisiksi. Valittava asiakas kertoo usein myös sen, mikä hiljaista asiakasta harmittaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on saanut asiakkailta lahjan tehdä heidät tyytyväisiksi ja varmistaa heidän tulonsa kyseiseen yritykseen uudelleen asiakkaiksi. (Barlow & Moller, 1996, 19 - 24; Jokinen ym. 2000, 273.)

Palautteen merkitys on suuri, sillä sen saaminen omasta toiminnasta on edellytys kaikelle oppimiselle ja itsensä kehittämiselle. Palautteen avulla on mahdollista, että samaa virhettä ei tee uudelleen. Sen lisäksi, että palautteen merkitys on suuri työntekijän kehitykselle ja työmotivaatiolle, on sen merkitys suuri myös koko liiketoiminnan kannalta. Tyytymättömät asiakkaat, jotka antavat palautetta, suovat yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa, tehdä tyytymättömistä asiakkaista tyytyväisiä ja siten säilyttää nykyiset asiakkaat ja saada heitä lisää. (Piili 2006, 54 - 56; Barlow & Moller 1996, 19 - 21.)

## 4 Työmotivaatio

Onnistuneessa palvelutapahtumassa asiakaspalvelija on suuressa roolissa. Jotta asiakaspalvelija onnistuu työssään, hän tarvitsee motivaatiota tehdä sitä. Yksi motivaatioon vaikuttava tekijä on palaute, josta jo edellisessä luvussa kerrottiin. Tässä luvussa selvennetään työmotivaation tärkeyttä ja sitä, mistä motivaatio koostuu.

Menestyvä organisaatio tarvitsee henkilökuntaa, jolla on ammattitaidon lisäksi halua ja motivaatiota tehdä työtä. Työntekijöiden hyvinvointi on myös tärkeää parhaimman mahdollisen tuloksen tekemisessä. Työntekijöiden motivaation ollessa korkealla, heillä riittää voimia ja mielenkiintoa työntekoa kohtaan. Tällöin työn jälki on hyvää ja tulosta syntyy. Jos

taas työmotivaatio puuttuu, työnteko tuntuu pakolliselta ja työyhteisön ilmapiiri voi tullehtua. (Piili 2006, 19.)

Hämäläinen (2005, 78 - 79) on sitä mieltä, että ihmiset eivät väsy siihen, että heillä on liikaa töitä. He väsyvät siksi, että heiltä katoaa sisäinen innostus työtä kohtaan. Ihminen, joka on innostunut jaksaa suuriakin työmääriä, mutta jos innostus katoaa voi myös vähäinen työmäärä tuntua väsyttävältä. Siksi motivaatio on tärkeää työssä jaksamisen ja hyvän työilmapiirin kannalta.

Työmotivaatio syntyy monen tekijän summasta. Siihen liittyy esimerkiksi esimiestyö, työn mielekkäisyys ja haasteellisuus, sopiva työmäärä, palkka sekä työyhteisön ilmapiiri. Myös arvot vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon. Yrityksen ja yksilön arvojen on jossain määrin kohdattava keskenään. (Hämäläinen 2005, 79.)

#### 4.1 Motivaatio

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Ruohotie & Honka 2002, 13.) Hyppäsen (2007, 128) mukaan motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja sen määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen.

Motivaatio ei ole ominaisuus vaan tietyn prosessin tulos. Motivaatio voi vaihdella voimakkaasti, mikä johtuu monesta tekijästä. (Niermeyer & Seyffert, 2004, 12.) Motivaatioon vaikuttavat sellaiset tekijät, jotka antavat virikkeitä ja suuntaavat tietynlaiseen käyttäytymiseen. Ihminen, jonka motivaatio on korkea, on valmis työskentelemään ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Ruohotie & Honka 2002, 13 - 14.) Työntekijät tulisi saada kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, koska motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten liiketoiminta on menestyksellistä (Hyppänen 2007, 128).

Motivaatioon vaikuttavat monet eri tekijät ja näitä motivaatiotekijöitä on tutkittu paljon. Hyppänen (2007, 128 - 131) sekä Ruohotie ja Honka (2002, 13 - 16) selvittävät teoriaa, jossa motivaatiotekijät jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin.

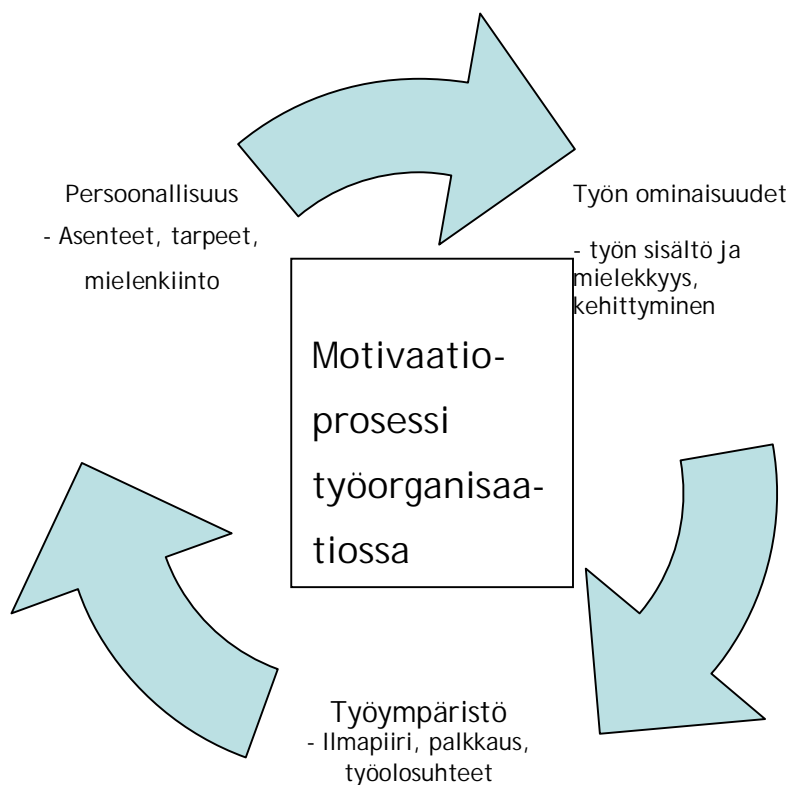
Sisäiselle motivaatiolle on ominaista se, että toiminta palkitsee tekijäänsä ja syyt tietynlaiseen käyttäytymiseen ovat sisäisiä. (Ruohotie ja Honka 2002, 14 - 15.) Sisäinen motivaatio on omien tarpeiden tyydyttämistä ja oman toiminnan kehittämistä. Se perustuu ihmisen tarpeelle päteä ja voittaa haasteita.

Ulkoinen motivaatio liittyy työympäristöön. Näitä motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hyppänen 2007, 128 - 130.)

Ruohotie ja Honka (2002, 17) ovat jakaneet nämä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä koostuvat tekijät kolmeen eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (Kaavio 1). Persoonallisuustekijäryhmään kuuluu mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinto työtä kohtaan vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon ulkoiset virikkeet, esimerkiksi raha, vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen.

Työmotivaation keskeisistä ulkoisista tekijöistä työn ominaisuudet ja työympäristö ovat tärkeitä. Esimerkiksi se, mitä työ tarjoaa työntekijälle, onko työ mieleistä ja saako hän työssään onnistumisen tunteita ja tuntee työntekijä että hänen työtään arvostetaan, vaikuttavat motivaatioon. Työympäristöön liittyy esimiehen johtamistyyli: kuinka tasapuolisesti hän kohtelee alaisiaan ja kannustaa työntekijöitään ja millaista ilmapiiriä hän luo työpaikalle. (Ruohotie & Honka 2002, 17 - 18.)





Kaavio 2: Motivaatioprosessi

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954. Tämän teorian mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen kuin ylemmän tason tarpeita voidaan tyydyttää. Jos alempi taso jää tyydyttämättä, ihminen pystyy motivoitumaan vasta sen tyydyttämisestä. (Hyppänen 2007, 128 - 129.)

Alemmalle tasolle kuuluu fysiologiset tarpeet, esimerkiksi työterveyshuolto, liikunta, tauot, palautuminen. Toisella tasolla on turvallisuuden tarpeet, joita ovat muun muassa varma työsuhde, ergonomia ja työturvallisuus. Kolmannella tasolla Maslowin tarvehierarkiassa on sosiaaliset tarpeet, joihin kuuluu ryhmään kuuluminen, tiimityö ja hyvä esimies-alaisuhde. Nämä kolme alinta tasoa ovat puutemotiiveja. Kahta ylintä tasoa Maslow nimitti kasvutarpeiksi, joita ovat arvostuksen tarpeet, itsensä toteuttamisen tarpeet sekä ylimmällä tasolla sisäiset tarpeet. (Hyppänen 2007, 128 - 129.)

## 4.2 Palkitseminen

Asiakkaan Ääni -järjestelmään kuuluu se, että joka viikko jokaisesta ravintolasta palkitaan se työntekijä, joka on saanut parhaimmat palautteet haamuasiakkailta. Tässä luvussa kerrotaan teoriassa palkitsemisesta, mikä palkitseminen liittyy oleellisesti työmotivaatioon.

Palkitseminen tarkoittaa esimiehen antamaa palkkiota hyvin tehdystä työstä. Palkkiot voivat liittyä rahaan tai olla aineettomia tuottaen työntekijässä sisäistä tyydytystä. Esimiehen on hyvä ymmärtää erilaisten palkitsemistapojen merkitys ja hyödyntää niitä motivoidessaan henkilökuntaansa, koska palkitseminen tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. (Palkitseminen ja palkitsemistutkimus.)

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu sekä rahallisia, että ei-rahallisia elementtejä. Rahalliset palkitsemiselementit liitetään usein ennalta asetettuihin tavoitteisiin ja niitä ovat muun muassa tulospalkkaus, palkankorotus ja henkilöstörahasto. Ei-rahallisia elementtejä ovat esimerkiksi onnistumisen tunne, kehittymismahdollisuudet ja työyhteisön hyvä ilmapiiri. Organisaatiossa voi olla myös muunlaisia etuja henkilökunnalle, jotka voivat liittyä ruokailuun, liikuntaan tai muihin vapaa-ajan palveluihin. (Hyppänen 2007, 131 - 146.)

## 5 Tutkimusmenetelmä

Tämän työn tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen selvitetään Ravintola Omenapuun työntekijöiden mielipiteitä Asiakkaan Ääni - palautejärjestelmästä. Työssä selvitetään henkilökunnan mielipiteitä kyselylomakkeen avulla. Tarpeen mukaan pyrin itse olemaan mukana lomakkeen täyttövaiheessa ja mahdollisesti kirjoittamaan vastaajien sanelemia vastauksia. Näin varmistan sen, että vastaajat varmasti ymmärtävät kysymykset oikein ja saan mahdollisilla lisäkysymyksillä selvitettyä haluamani asiat.

Kyselylomake aineistonhankintamenetelmänä luokitellaan kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän puolelle. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tutkittavia kohteita niin vähän, että ei voida puhua määrällisestä tutkimuksesta. Seuraavissa luvuissa esitellään, mitä tarkoittaa kvalitatiivinen tutkimus ja miten se eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Selvitetään myös, miksi tämä tutkimusmenetelmä sopii juuri tähän työhön ja miksi aineiston hankintatavaksi on valittu kyselylomake.

## 5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi 2006, 153 - 156). Yksinkertaisesti sanottuna kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kaikkea empiiristä tutkimusta, joka ei ole määrällistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 16 - 21).

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään tutkittavan kohteen syvällisempään ymmärtämiseen kuin kvantitatiivisella tutkimuksella (Mäntyneva, Heinonen, Wrangle 2003, 69). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu kohteen tulkitsemiseen tilastoiden ja numeroiden avulla. Tällaiseen tutkimukseen tehdään tarkat koehenkilömääritykset ja määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä ja tästä perusjoukosta otetaan otos. (Hirsjärvi ym. 2006, 130 - 131.) Kun taas kvalitatiiviseen tutkimukseen mukaan tulevat henkilöt usein valitaan eikä heitä poimita tilastollisin otantamenetelmin. Mäntynevan ym. (2003, 69 - 70) mukaan kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia kohderyhmän asenteita, tunteita ja motiiveja, jolloin on mahdollista ymmärtää kohderyhmää paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähemmän, mikä tarjoaa myös mahdollisuuden päästä lähemmäksi tutkittavaa kohdetta.

Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on muun muassa se, että tiedonantajat tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti, tiedonantajien joukko on pieni, ja tulokset ovat ainutlaatuisia koskien vain kyseessä olevaa aineistoa (Tuomi 2007, 97). Metsämuurosen (2000, 13 - 15) mukaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai jossa kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei voida kontrolloida.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän työhön siksi, koska tutkittavia kohteita on vähän. Tiedonantajat on valittu tarkoituksenmukaisesti ja tarkoituksena on syventyä heidän asenteisiin, mielipiteisiin ja motiiveihin perusteellisesti, mikä ei olisi kvantitatiivisessa tutkimuksessa mahdollista. Pyrkimyksenä on, saada jokaisen vastaajan mielipiteitä esille, eikä vain ottaa otosta vastaajajoukosta.

## 5.2 Kyselylomake

On olemassa monia tapoja kerätä aineistoa tutkimukseen. Yksi tapa on kysely. Kyselytutkimuksen etu on se, että kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja, että kyselymenetelmä säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Heikkoutena

kyselytutkimuksessa pidetään sitä, että aineisto on pinnallista ja vastaajat eivät välttämättä ole suhtautuneet kyselyyn vakavasti. (Hirsjärvi 2006, 182 - 184.)

Ravintola Omenapuun henkilökunnan mielipiteistä ja suhtautumisesta, asiakaspalautteisiin liittyen, otetaan selvää kyselylomakkeen avulla. Kyselyn tekoon on päädytty siksi, että kiireisessä työyhteisössä on vaikea haastatella jokaista. Olen myös luottavainen sen suhteen, että työntekijät ottavat kyselyn vakavasti ja vastaavat totuudenmukaisesti. Vastaajien välinpitämätön suhtautuminen kyselylomakkeeseen pyritään välttämään olemalla mukana lomakkeen täyttövaiheessa. Kyselylomake koostuu taustakysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Seuraavassa kuvataan lomakkeen rakenne, ja sitä miten tällaiseen rakenteeseen on päädytty.

Kyselylomakkeessa on neljä taustakysymystä, joilla selvitetään vastaajien ikää, työkokemusta ja sitä onko työntekijä vakituinen vai henkilöstövuokrausfirman kautta työskentelevä. Taustakysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joissa on valmiit vaihtoehdot, joista vastaaja valitsee sopivimman vaihtoehdon. Hirsjärven ym. (2006 188 - 191) mukaan monivalintakysymysten etuna pidetään sitä, että se sallii vastaajien vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia pystyy hyvin vertailemaan.

On tärkeää selvittää vastaajien taustoja ennen varsinaisia kysymyksiä, koska ikä, työkokemus ja työsuhteen laatu vaikuttavat paljonkin työntekijöiden suhtautumiseen Asiakkaan Ääni -järjestelmään sekä muihin asiakaspalautteisiin. Pitkän työuran tehneelle uusi palautejärjestelmä ja haamuasiakkaat eivät välttämättä tuo suuria muutoksia työkäyttäytymiseen tai motivaatioon. Uusi aloitteleva ravintolatyöntekijä taas saattaa stressata paljonkin uudenlaisia tilanteita työpaikalla, jolloin vaikutukset työmotivaatioon ja asiakaspalveluun saattavat olla suuremmat.

Taustakysymysten jälkeen lomakkeessa on kolmetoista avointa kysymystä, joilla selvitetään yleisesti mielipiteitä Asiakkaan Ääni -järjestelmän toimivuudesta ja tärkeydestä, sekä siitä millaisia muutoksia asiakaspalautteet ja haamuasiakkaat tuovat työyhteisöön ja työntekijöiden käyttäytymiseen. Avoimet kysymykset liittyvät luvissa 2 - 4 selvitettyyn teoriaan aiheista Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmä, asiakaspalvelu, asiakaspalaute ja työmotivaatio. Avoimet kysymykset on teorian mukaan jaettu eri teemoihin. Teemat ovat Asiakkaan Äänen hyödyt ja haitat, ennako-odotukset, muutokset asiakaspalvelussa, asiakaspalautteiden vaikutus työntekoon ja lisääkö Asiakkaan Ääni työmotivaatiota.

Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä todella on mielessään, eivätkä vastaukset ole kahlittuina vaihtoehtoihin kuten esimerkiksi monivalintakysymyksissä. Avoimet kysymyksissä vastaajat saavat ilmaista itseään vapaasti,

eikä kysymysten laatijan sanoin. (Hirsjärvi ym. 2006, 190.) Avoimet kysymykset sopivat tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena on selvittää työntekijöiden todellisia mielipiteitä, eikä johdatella vastaajien vastauksia valmiiden vaihtoehtojen avulla.

### 5.3 Aineiston käsittely

Kyselylomakkeen laadinnan jälkeen on vuorossa aineiston kerääminen ja sen analysointi. Tässä luvussa kerrotaan, mitä vastauslomakkeille on tehty ja miten niitä on analysoitu.

Kyselylomake annettiin kymmenelle Ravintola Omenapuun ja Fridayn työntekijälle syyskuussa 2010. Osa työntekijöistä vastasi kyselyyn saman tien työvuoron lomassa. Suurin osa kuitenkin vastasi lomakkeeseen vapaa-ajallaan. Vastaukset saatiin kerättyä kahden viikon sisällä. Vastauslomakkeet koodattiin numeroilla ja jokainen vastauslomake merkittiin, vastaaja 1 - vastaaja 10. Nämä vastaajakoodit näkyvät myös tulosten tulkintaosiossa suorien sitaattien jälkeen.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi aloitetaan käymällä kerätty aineisto läpi ja etsimällä aineistosta tärkeimmät asiat tutkimuksen kannalta. Tässä vaiheessa jätetään epäoleelliset, vaikkakin kiinnostavat asiat, pois analyysistä. Vastaukset käytiin läpi ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sananasaisesti. Litteroinnin jälkeen valittu aineisto jaoteltiin teemojen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa kyselyn kaksitoista avointa kysymystä on jaettu viiteen eri teemaan. Kerätystä aineistosta otettiin jokaisen teeman kannalta oleelliset asiat huomioon ja kirjoitettiin ne puhtaaksi jokaisen teeman alle. Vastauksista valittiin muutamia oleellisia sitaatteja, jotka ilmensivät hyvin valtaosan vastaajien mielipiteitä tai toivat esiin eroavia mielipiteitä vastausten joukosta. Teemoihin jaon jälkeen, aineistoa tulkitaan ja siitä kirjoitetaan johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93 - 95; Hirsjärvi ym. 2006, 209 - 213.)

## 6 Työntekijöiden ääni

Syksyn 2010 aikana Ravintola Omenapuun ja Fridayn salihenkilökunta vastasi kyselylomakkeeseen koskien Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmää sekä muita asiakaspalautteita. Seuraavissa luvuissassa tulkitaan kerättyä aineistoa ja tuodaan ilmi työntekijöiden ääni Asiakkaan Äänestä.

Teemat, joihin kyselylomakkeen vastaukset on jaettu, ovat: Asiakkaan Äänen hyödyt ja haitat, ennakko-odotukset, muutokset asiakaspalvelussa, asiakaspalautteiden vaikutus

työntekoon ja lisääkö Asiakkaan Ääni työmotivaatiota. Teemojen mukaisesti on nimetty myös seuraavat otsikot (6.1. - 6.6.), joiden mukaan vastuksia on tulkittu.

## 6.1 Ihmiset äänen takana

Kyselyyn vastasi kymmenen työntekijää, yksi vastaajista on mies, loput naisia. Kyselyyn vastasivat kaikki vakituiset Ravintola Omenapuun ja Fridayn salin työntekijät sekä muutama henkilöstövuokrausfirman kautta työskentelevä. Taustakysymyksillä selvitetään vastaajien taustoja, jotka saattavat vaikuttaa siihen, miten uuteen palautejärjestelmään ja asiakaspalautteisiin suhtaudutaan.

Kymmenestä vastaajasta neljä on 18 - 25-vuotiaita, neljä 26 - 35-vuotiaita ja loput yli 36-vuotiaita. Puolet vastaajista on työskennellyt Ravintola Omenapuussa ja/tai Fridayssa 3 - 5 vuotta. Neljän työkokemus kyseisessä työpaikassa on alle kaksi vuotta ja yhden yli kuusi vuotta. Taustakysymyksissä selvitetään myös vastaajien kokemusta ravintola-alalta ylipäättään. Neljän vastaajan työkokemus ravintola-alalla on 3 - 5 vuotta, viiden yli kymmenen vuotta ja yhden 6 - 10 vuotta.

Taustakysymyksistä (Kaavio 3) voidaan päätellä, että kaikilla vastaajille on melko pitkä työkokemus ravintola-alalta. He todennäköisesti ovat tottuneet kaikenlaisiin palautejärjestelmiin ja osaavat kokemuksen myötä sopeutua uusiin tilanteisiin.

IKÄ	18 - 25 vuotta 4/10	26 - 35 vuotta 4/10	36 - 45 vuotta 1/10	yli 46 vuotta 1/10
TYÖKOKEMUS Omanapuu/Friday	alle 2 vuotta 4/10	3 - 5 vuotta 5/10	6 - 10 vuotta 1/10	yli 10 vuotta 0/10
TYÖKOKEMUS ravintola-alalla	0 - 2 vuotta 0/10	3 - 5 vuotta 4/10	6 - 10 vuotta 1/10	yli 10 vuotta 5/10

Taulukko 1: Taustatiedot

## 6.2 Asiakkaan Äänen hyödyt ja haitat

Kyselylomakkeen ensimmäinen teema käsittelee työntekijöiden mielipiteitä Asiakkaan Äänen hyvistä ja huonoista puolista. Tarkoituksena on selvittää, millä tavoin työntekijät kokevat Asiakkaan Äänen olevan hyödyksi ja millä tavoin siitä koetaan olevan haittaa. Ovatko hyödyt suurempia kuin haitat vai toisinpäin.

Vastaajien yleisin vastaus hyvistä puolista on se, että Asiakkaan Äänen avulla pystytään kehittymään työssä. Palautejärjestelmä auttaa löytämään epäkohtia palvelussa ja tuotteissa, sekä mahdollisia parannusehdotuksia niihin. Muita hyviä puolia, joita vastauksista nousi esille, on yhteishengen kohottaminen ja asiakaspalveluun ja palveluympäristöön panostaminen. Seuraavassa vastaajien autenttisia mielipiteitä Asiakkaan Äänen hyvistä puolista.

*"Auttaa kehittymään työssä" (Vastaaja 1)*

*"Saadaan parempi kuva siitä, missä onnistutaan ja missä on parantamisen varaa." (Vastaaja 4)*

*"Henkilökunta on hiljaisinkin päivinä aivan eri tavalla hereillä kuin normaalisti" (Vastaaja 3)*

*"Mahdollisiin epäkohtiin voidaan reagoida nopeasti." (Vastaaja 4)*

Vastausten pohjalta voidaan kuitenkin sanoa, että työntekijöiden on helpompi löytää huonoja puolia Asiakkaan Äänestä. Useimmista vastauksista esille nousee se huono puoli, että Asiakkaan Äänessä kiinnitetään huomiota epärelevantteihin asioihin. Vastaajat sanovat, että haamuasiakkaat kiinnittävät huomiota asioihin, joihin työntekijät eivät pysty vaikuttamaan. Näitä asioita ovat esimerkiksi miljöö, ravintolan edessä oleva rakennustyömaa, ruokalistan ulkoasu ja se, että työntekijöitä on liian vähän vuorossa. Sen sijaan, että asiakkaat olisivat kiinnittäneet enemmän huomiota asiakaspalveluun sekä ruoka- ja juomatuotteeseen. Tämä johtuu siitä, että haamuasiakkaille annetut kysymykset eivät ole kohdistettu vain Ravintola Omenapuuhun, vaan koko Center-Inn-ketjun ravintoloihin.

Vastaajien mielestä huonoja puolia Asiakkaan Äänessä on ollut myös se, että haamuasiakkaiden antamat palautteet eivät ole olleet asiallisesti ja rakentavasti kirjoitettu. Työntekijät kokevat, että palautteiden pohjalta on vaikea kehittyä ja parantaa työskentelyä, koska palautteita ei ole voinut ottaa vakavasti sen kirjoitusasun perusteella.

Työntekijöitä on häirinnyt myös niin sanottu kilpailuasetelma muiden ravintoloiden kesken. Asiakkaan Ääni -järjestelmään kuuluu se, että ravintoloita vertaillaan kuukausittain keskenään. Mikä ravintola saa parhaat pisteet haamuasiakkailta, mikä huonoimmat. Alla muutamia vastaajien näkemyksiä siitä, mitkä ovat Asiakkaan Äänen huonoja puolia.

*"Kysymykset eivät ole kohdistettu vain Omenapuuhun." (Vastaaja 10)*

*"Palautteissa ei katsota kokonaisuutta vaan kiinnitetään huomiota epäoleellisiin asioihin." (Vastaaja 2)*

*"Se, että kysymyksissä kiinnitetään huomiota epärelevantteihin asioihin, eikä katsota kokonaisuutta." (Vastaaja 3)*

*"Liian usein tehtynä ei ehdi reagoida aiempiin palautteisiin." (Vastaaja 4)*

*"Mahdollisuuksia johtopaikoille kisassa ei ole vaikka palvelu olisi kuinka hyvää, jos asiakkaiden odotukset esimerkiksi ravintolan miljööstä ei toteudu." (Vastaaja 1)*

### 6.3 Ennakko-odotukset

Keväällä Asiakkaan Ääni-projektin alkaessa, koko Center-Inn:in henkilökunta kävi perehdytystilaisuudessa Trainers' Housella. Analyysin toinen teema on, millainen oli työntekijöiden saama ennakkokäsitys Asiakkaan Äänestä ja kuinka saatu käsitys vastasi todellisuutta. Vastaajista kahdeksan osallistui perehdytystilaisuuteen.

Tilaisuudessa työntekijät saivat käsityksen, että Asiakkaan Ääni on uudenlainen ja innostava työkalu tehdä myyntityötä. He kuitenkin kokevat, että alun innostuksen jälkeen palautejärjestelmän huonot puolet ovat nousseet suuremmiksi kuin hyödyt. Vastaajat olettivat Asiakkaan Äänen olevan innostavampi ja työmotivaatiota kohottavampi. Työntekijät myös olettivat saavansa rakentavampaa palautetta Asiakkaan Äänen kautta kuin lopulta saivat. Heidän mielestään haamuasiakkaiden antamien palautteiden perusteella on ollut vaikea kehittyä työssä millään tavoin. Tämä johtuen heidän tyylistään kirjoittaa palautteita ja keskittyä palautteissa epäoleellisiin. Työntekijät eivät koe saaneensa realistista kuvaa Asiakkaan Äänestä perehdytystilaisuudessa, kuten seuraavista vastaajien kommentteista voidaan päätellä.



*"Sain käsityksen, että saamme asiallista palautetta, jonka avulla voimme kehittyä, mutta muutamaa palautetta lukuun ottamatta mielestäni työntekijöiden oli hyvin hankala ottaa palautteita vakavasti." (Vastaaja 2)*

*"Sain tilaisuudessa positiivisemmän kuvan: että asiakkaat antaisivat asiallisempaa palautetta palvelusta ja laadusta. Suurin osa ei ole näin tehnyt." (Vastaaja 10)*

*"Tilaisuudessa sain käsityksen, että tämä on innostava ja uusi tapa lähestyä myyntityötä. Aluksi olikin innostava, mutta lähiaikoina on käynyt ei niin innostavaksi." (Vastaaja 6)*

#### 6.4 Muutokset asiakaspalvelussa

Kolmas teema käsittelee asiakaspalvelua. Tämän teeman kysymyksillä selvitetään muutoksia työntekijöiden käytöksessä, asiakaspalvelussa ja koko työyhteisössä Asiakkaan Äänen myötä. Vastaajat sanovat, että Asiakkaan Äänen alettua, myyntityöstä on tullut suositteluvampaa, kuten alla olevista autenttisista kommenteista tulee ilmi. Varsinkin, kun työntekijä huomaa asiakkaanaan olevan haamuasiakkaita, tulee myynnistä suositteluvampaa ja osa pyrkii tekemään asioita, joihin tietää haamuasiakkaiden kiinnittävän huomiota. Kolme kymmenestä vastaajasta sanoo, että tieto siitä, että ravintolassa käy haamuasiakkaita, ei ole vaikuttanut mitenkään omaan käyttäytymiseen työpaikalla.

*"Suosittelen tuotteita enemmän. Pyrin tekemään asioita, joihin tiedän haamuasiakkaiden kiinnittävän huomiota." (Vastaaja 9)*

*"Olen pyrkinyt parantamaan asiakaspalvelua entisestään ja suosittelemaan enemmän." (Vastaaja 1)*

*"Asiakkaan Ääni ei ole vaikuttanut mitenkään käytökseeni työpaikalla. Hoidan edelleen hommani niin hyvin kuin vain pystyn." (Vastaaja 5)*

Koko työyhteisössä vastaajat kertovat suurimman muutoksen olleen yhteishengen kasvaminen ja se, että haamuasiakkaat tuovat pientä jännitystä työntekoon. Työntekijät odottavat palautteita ja tietoa siitä, onko työnteossa onnistuttu vai epäonnistuttu. Vastaaja 3:n näkemys toistui useammassa vastauslomakkeessa:

*"Työhön on tullut enemmän jännitystä. Koko porukka pelaa samaa peliä." (Vastaaja 3)*

## 6.5 Asiakaspalautteiden vaikutus työntekoon

Asiakaspalautteita tulee ravintolaan Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmän lisäksi myös muilta asiakkailta niin kirjallisesti kuin suullisestikin. Asiakaspalauteteema selvittää positiivisten ja negatiivisten asiakaspalautteiden vaikutusta työntekijöiden työskentelyyn.

Tämä teema selvittää sen, miten työntekijät itse kokevat palautteiden vaikuttavan heidän työntekoon.

Kaikki vastaajat sanovat positiivisen palautteen vaikuttavan innostavasti ja kannustavasti työntekoon. Positiivinen palaute saattaa pelastaa päivän ja auttaa jaksamaan pitää hyvää palvelutasoa yllä. Työntekijät kaipaavat asiakkailta, sekä myös esimiehiltään, varmistusta siitä, että he ovat hyviä työssään ja se lisää työmotivaatiota. Seuraavaksi vastaajien näkemyksiä siitä, miten positiivinen palaute vaikuttaa heidän työnteoonsa.

*"Totta kai työnteko on kivempaa, kun siinä kuulee olevansa hyvä." (Vastaaja 3)*

*"Positiivisen palautteen saaminen ilahduttaa, jaksaa jatkaa taistelua sen avulla." (Vastaaja 4)*

*"Parhaimmassa tapauksessa pelastaa huonon päivä. Auttaa jaksamaan tekemään hyvää työtä ja palvelemaan asiakkaita paremmin." (Vastaaja 9)*

Negatiivinen palaute asiallisesti annettuna vaikuttaa työntekijöihin kehittävästi. Negatiivisen palautteen avulla voidaan löytää ongelmakohtia työnteossa ja korjaamaan niitä. Suurin osa vastaajista sanoo, että asiattomat negatiiviset palautteet voivat hetkellisesti vaikuttaa motivaatioon kielteisesti, mutta voidessaan jakaa sen työkaverin kanssa, niillä ei ole suurta vaikutusta työntekoon. Tämä mielipide käy ilmi myös seuraavista kommentteista.

*"Pyrin purkamaan saamani palautteen itsekseni ja kehittämään työskentelyäni siltä osin." (Vastaaja 1)*

*"Aiheeton negatiivinen palaute ottaa päähän, aiheellisesta pyritään ottamaan opiksi." (Vastaaja 4)*

*"Asiattomat palautteet saattavat hetken ärsyttää, mutta kun voi purkaa asian työkaverin kanssa, pystyy unohtamaan sen." (Vastaaja 8)*

## 6.6 Lisääkö Asiakkaan Ääni työmotivaatiota

Työmotivaatioteema selvittää työntekijöiden mielipiteitä siitä, kuinka palautteet vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Asiakkaan Ääni -järjestelmän kautta tulevien palautteiden lisäksi suoran palautteen määrä on suuri. Tämä teema selvittää palautejärjestelmän kautta tulevien palautteiden sekä kasvotusten saatavien palautteiden vaikutuksia työntekijöiden työmotivaatioon, sekä erityisesti sitä, onko Asiakkaan Äänellä positiivinen vaikutus työmotivaatioon.

Valtaosa vastaajista sanoo, että Asiakkaan Ääni -palautejärjestelmä ja sen kautta tulevat palautteet eivät vaikuta mitenkään heidän työmotivaatioonsa. Vastaajat sanovat, että Asiakkaan Ääni ei lisää työmotivaatiota eikä myöskään vie sitä. Kaksi kymmenestä vastaajasta ilmaisee, että Asiakkaan Ääni turhauttaa ja välillä vie työmotivaatiota, koska vaikka on mielestään hoitanut työnsä hyvin ja palvellut asiakkaita asiallisesti ja kunnioittavasti, palaute voi silti olla negatiivista johtuen asioista, joihin asiakaspalvelija ei välttämättä voi edes vaikuttaa. Seuraavat kommentit tukevat tätä päätelmää.

*"Asiakkaan Ääni ei vaikuta työmotivaatiooni mitenkään. Enemmänkin hyvä työyhteisö saa jaksamaan ja motivoi minua." (Vastaaja 6)*

*"Vähän vie motivaatiota se, että jotkut ihmiset tulevat vahtimaan työntekoani." (Vastaaja 7)*

*"Välillä motivaatio on hyvinkin alhainen johtuen siitä, että vaikka kuinka hyvin hoitaa työnsä palaute on sävyiltään negatiivista." (Vastaaja 2)*

Ravintola Omenapuun ja Fridayn salin henkilökunta arvostaa selkeästi enemmän asiakkailta tulevaa suoraa palautetta. Lähes kaikki vastaajat sanovat, että suullinen palaute motivoi ja auttaa jaksamaan työssä. Positiivinen suora palaute saa asiakaspalvelijan tuntemaan itsensä hyväksi työntekijäksi ja kannustaa pitämään hyvää palvelutasoa yllä. Rakentava tai negatiivinen suora palaute asiallisesti annettuna auttaa kehittymään työssä ja motivoi myös tekemään työtä paremmin.

*"Myönteinen suullinen palaute motivoi usein enemmän kuin kirjallinen, koska näkee palautteenantajan ja palaute tuntuu henkilökohtaisemmalta." (Vastaaja 9)*

*"Positiivinen suora palaute saa hyvälle mielelle, negatiivinen suora palaute laittaa tsemppaamaan vieläkin enemmän." (Vastaaja 4)*

*"Ihmisten kanssa on kiva toimia ja kiva että siitä saa jonkinlaista vastakaikua saman tien."*  
(Vastaaja 3)

Työmotivaatioteemassa selvitetään myös sitä, kuinka työntajan antama viikkopalkinto Asiakkaan Ääneen liittyen on motivoinut työntekijöitä. Viikkopalkinnon tarkoituksena oli palkita elokuvalipuilla, ravintolalahjakorteilla tai kylpylälahjakorteilla sellaisia työntekijöitä, jotka olivat saaneet eniten positiivista palautetta Asiakkaan Äänen kautta.

Lähes kaikki vastaajat ilmaisevat, että viikkopalkinto ei ole ollut lainkaan motivoiva. Palkinnot ovat jääneet vähälle huomiolle eivätkä työntekijät aina tienneet millä perusteella palkinnot saivat. Parin vastaajan mielestä viikkopalkinto on motivoinut työntekoon. Tällaisia kommentteja viikkopalkinnon vaikutuksesta työmotivaation vastauksista nousi esille.

*"En nyt tiedä motivoiva, mutta kiva lisä. On saanut hyvälle mielelle."* (Vastaaja 10)

*"Sen olisi voinut toteuttaa näkyvämmiin, kuka on palkittu ja miksi."* (Vastaaja 6)

*"Eipä juuri motivoinut millään tavalla."* (Vastaaja 8)

## 7 Johtopäätökset

Kyselyn perusteella nousee esiin niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita Asiakkaan Äänestä. Työntekijöiden yleinen mielipide on, että Ravintola Omenapuun ja Fridayn henkilökunta ei koe Asiakkaan Äänen antavan todellista kuvaa palvelun tasosta eikä sen avulla voi kehittyä työssä.

Positiivisia asioita työntekijöiden mielestä on, että tieto haamuasiakkaista pitää henkilökuntaa paremmin hereillä hiljaisinakin hetkinä. Työntekijät tiedostavat, että haamuasiakkaita voi tulla ravintolaan ja ovat siten enemmän valveilla asiakkaiden kanssa toimiessaan. He ovat myös Asiakkaan Äänen myötä alkaneet kiinnittämään enemmän huomiota asiakkaiden tervehtimiseen ja tuotteiden suositteluun. Osa työntekijöistä kuitenkin mainitsee tekevänsä asioita, joihin Asiakkaan Äänessä kiinnitetään huomiota.

Joten vaikka tuotteiden suosittelu on lisääntynyt, suosittelu on toisinaan epäaitoa. Huomatessaan, että asiakkaat ovat haamuasiakkaita työntekijät käyttäytyvät niin kuin haamuasiakkaat haluavat ja odottavat työntekijöiden käyttäytyvän, eivätkä välttämättä sillä tavalla kuin normaalista palvelevat asiakkaita. Havainto haamuasiakkaasta saa työntekijän käyttäytymään tavalla, jota arvelevat asiakkaiden odottavan. Tällöin asiakaspalvelu on erilaista kuin normaalisti. Työntekijät tietävät, mistä asioista Asiakkaan Äänessä annetaan palautetta ja pyrkivät toiminaan odotetulla tavalla. Tällöin ei varsinaista kehitystä tapahdu asiakaspalvelussa, koska käytös ei ole pysyvää.

Asiakkaan Ääni on myös auttanut joitakin työntekijöitä kehittymään asiakaspalvelussa ja löytämään epäkohtia omassa työskentelyssä ja koko ravintolassa. Esimerkiksi ravintolan yleiseen siisteyteen on alettu palautteiden perusteella kiinnittämään enemmän huomiota. Työntekijöitä kuitenkin häiritsee se, että haamuasiakkaat antavat palautetta sellaisista asioista, joihin henkilökunta ei pysty vaikuttamaan, esimerkiksi ravintolan edustalla oleva rakennustyömaa ja ravintolan vanhanaikainen sisustus. Työntekijät kokevat, että on mahdotonta saada hyviä pisteitä Asiakkaan Äänestä, koska haamuasiakkaat arvioivat myös asioita, joille työntekijät eivät voi mitään.

Perehdytystilaisuudessa saatu ennakkokäsitys Asiakkaan Äänestä ei vastannut työntekijöiden mielestä todellisuutta. Järjestelmän odotettiin olevan innostavampi ja kehittävämpi kuin se todellisuudessa on ollut. Asiakkaan Ääni on kuitenkin lisännyt työntekijöiden yhteishenkeä. On tullut asetelma: me vastaan Asiakkaan Ääni. Työntekijät kokevat Asiakkaan Äänen haasteena, joka voidaan voittaa tekemällä tiivistä yhteistyötä. Tämä yhteishengen kohottaminen on suuri kehitysaskel, minkä Asiakkaan Ääni on tuonut työyhteisöön.

Työntekijät arvostavat enemmän asiakkailta tulevaa suoraa palautetta kuin Asiakkaan Ääni - palautteita tai muita kirjallisia palautteita. Suora palaute voi pelastaa päivän ja motivoida palvelemaan myös muita asiakkaita paremmin. Työntekijät kaipaavat sitä, että saavat saman tien palautetta työstään. Päiviä tai viikkoja myöhemmin tuleva palaute ei tunnu niin hyvältä, koska asiakaspalvelija ei välttämättä enää muista tilannetta, mistä palautetta on annettu.

Kyselylomakkeesta nousee esiin kehitysehdotus, että jokaiselle ravintolalle olisi omat kysymyksensä. Asiakkaan Äänessä haamuasiakkaat vastaavat kaikissa ravintoloissa samoihin kysymyksiin, lukuun ottamatta jokaisen ravintolan ravintolapäällikön tekemää yhtä kysymystä omasta ravintolastaan. Varmasti kysymykset olisivat tehokkaampia, jos jokaisen ravintolan päälliköt suunnittelisivat itse kysymyksensä annettujen teemojen pohjalta. Tällöin saataisiin tarkempia kysymyksiä koskien juuri kyseistä ravintolaa ja sen liikeideaa.

Ravintolapäällikön antamaa viikkopalkintoa työntekijät eivät arvosta kovinkaan paljon. Palkinnon antaminen pitäisi järjestää eri tavalla. Työntekijälle tulisi tehdä selväksi, miksi juuri hänet palkitaan. Henkilökunta haluaisi myös, että muut tietävät ketkä on palkittu ja miksi. Tämän voisi tulevaisuudessa järjestää niin, että ilmoitustaululle laitettaisiin joka viikko palkittujen työntekijöiden nimet ja ne palautteet, joiden perusteella palkinto on annettu tai muut perusteet palkinnon saamiselle.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Ravintola Omenapuun henkilökunnan mielipiteitä Asiakkaan ääni -palautejärjestelmästä ja tutkia, kuinka kyseinen palautejärjestelmä sekä muut asiakaspalautteet vaikuttavat henkilökunnan työmotivaatioon, asiakaspalveluun ja käyttäytymiseen työpaikalla.

Kaiken kaikkiaan tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että Asiakkaan Ääni ei ole tuonut paljon pysyviä muutoksia työntekoon Ravintola Omenapuussa ja Fridayssa. Asiakkaan Äänen ei koeta pitkällä tähtäimellä olevan tarpeellinen, työmotivaatiota lisäävä tai asiakaspalvelua parantava. Asiakkaan Äänen tuomat muutokset ovat hetkellisiä, eivätkä vaikuta palvelun tasoon tai asiakaspalveluun pysyvästi. Työmotivaation kannalta Asiakkaan Äänellä on enemmän motivaatiota heikentäviä vaikutuksia kuin kohottavia. Henkilökunta kokee ahdistavaksi sen, että heidän työtään tarkkaillaan eikä palautteissa oteta huomioon palvelun kannalta oikeasti tärkeitä asioita. Suurimman vaikutuksen työmotivaatioon ja asiakaspalvelun parantamiseen tuo itse asiakaspalvelutilanteissa saatava suora palaute. Suullista palautetta työntekijät kaipaavat lisää niin asiakkailta kuin esimiehiltäänkin.

Tavoitteena oli, että työn tulokset ja kehittämissuositukset auttavat paljastamaan työntekijöiden todellisia mielipiteitä Asiakkaan Äänestä ja niiden pohjalta järjestelmää voitaisiin kehittää. Kehittäminen jää tulevaisuuteen, mutta tässä työssä Ravintola Omenapuun

ja Fridayn työntekijöiden ääni Asiakkaan Äänestä saatiin esille. Työntekijän äänen lisäksi voisi tutkia myös työnantajan ääntä Asiakkaan Äänestä. Tämän työn tuloksista voi jo epäsuorasti päätellä, että työnantajan ääni on jossain määrin toteutunut, kun Asiakkaan Äänestä on tullut yhdistävä tekijä työyhteisössä.

## Lähteet

- Barlow, J., Moller, C. 1996. Ota asiakasvalitus lahjana. Tietosanoma.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell.
- Hemmi, M. & Lahdenkappi, M. 2002. Avec. Asiakaspalvelua ravintolassa. Porvoo: WS Bookwell.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I., Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell
- Omenapuu Brand Book. 2009.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Jokinen, T., Heinämaa, L., Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullinen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Viro.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WS Bookwell.
- Niermeyer, R., Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Maskun kirjapaino.
- Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. < [www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm](http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm) > Viitattu 15.10.2010.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet : ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Helsinki.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2009. Ihana, kamala palaute. Helsinki.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Trainers' House. Henkilökohtainen tiedonanto. 1.10.2010.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2002 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko Asiakas?. 2. painos Keuruu: Otava.



## Kaaviot ja taulukot

Kaavio 1: Palvelutapahtuma .....	11
Kaavio 2: Motivaatioprosessi .....	17
Taulukko 1: Taustatiedot .....	22



13. Miten Asiakkaan Ääni - palautejärjestelmä vaikuttaa työmotivaatioosi?
14. Miten asiakkailta kasvojen saatava palaute vaikuttaa työmotivaatioosi?
15. Onko työnantajan antama viikkopalkinto ollut mielestäsi ollut motivoiva?
16. Miltä sinusta tuntuu se, että palautteet ovat kaikkien luettavissa?

KIITOS VASTAUKSISTASI

### Mystery shopping kysymykset:

#### Tervetuloitovotus

Toivotettiinko sinut/teidät iloisesti tervetulleiksi sisään tultuanne? Kommenttikenttään milloin kävit(te), kuka otti vastaan (nimikyltistä), kestikö kauan, jotain erikoisen hyvää/huonoa, jne.

. Älä hätäänny, jos työntekijällä ei ole nimikylttiä. Saamme tällaisissa tapauksissa sinua palvelleeseen henkilön nimen selville.

#### Oma-aloitteinen ehdotus

Kuinka monta kertaa sinulle/teille ehdotettiin oma-aloitteisesti jotain tuotetta tai up-greidausta vierailunne aikana? Kirjoita kommenttikenttään kuka ehdotti, mitä, miten ja ostitko.

. Tarjottiinko sinulle esimerkiksi alkudrinkkiä? Tavallisen hampurilaisen tilalla megaburgeria? Entäpä jälkiruokaa?

Mikäli ehdotus on kohtuullinen ja mielestäsi ok hinnaltaan, suostu ihmeessä ehdotukseen.

#### Tilauksen kesto

Tulivatko tilaamanne tuotteet sopivassa ajassa tilauksen jälkeen?

Kirjoita kommenttikenttään tarkempi arvio ajasta ja muuta palvelun oikea-aikaisuuteen liittyvää kommenttia.

. "Sopiva" aika on toki subjektiivinen kokemus, mutta pohtiessasi vastaustasi, vertaa ravintolaa muihin ruokapaikkoihin, joissa olet viime aikoina käynyt.

#### Tilauksen toimitus

Vastasiko toimitettu ruoka/juoma tilaustanne? Kirjoita kommenttikenttään tarkennuksia.

. Tilasitko tuopin ja saitkin siiderin? Vai tuliko kasvisruoan sijasta eteesi kunnan pihvi?

#### Tilauksen laatu

Kuinka hyvää ruoka/juoma oli kouluasteikolla 4-10? Kirjoita kommenttikenttään risuja ja ruusuja.

. Muistathan, että palautteen tulee olla "pervorehellistä", joka ei tarkoita missään nimessä ilkeää.

#### Ongelmatilanteet

Käsiteltiinkö mahdolliset ongelmatilanteet hyvin? Vastaa kyllä, jos ongelmatilanteita ei esiintynyt. Jos vastasit kyllä, koska ongelmatilanne esiintyi, kirjoita kommenttikenttään kuvaus tapahtumasta ja miten se käsiteltiin. Jos vastasit ei, kirjoita kommenttikenttään, mikä ongelman käsittelyssä epäonnistui.

Jokainen Pulssin kysymys on pisteytetty ja ravintoloille annetaan luonnollisesti pisteitä, jos ongelmatilanteita ei visiitin aikana esiintynyt. Yhtä tärkeää on mahdollisten ongelmatilanteiden käsittely.

Vastaa siis myös kyllä, jos ongelmatilanne hoidettiin mielestäsi hyvin.

#### Iloiset kiitokset

Päätettiinkö vierailunne iloisiin kiitoksiin? Kirjoita kommenttikenttään kuka + kuvaus, jos extra hyvää tai huonoa.

. Millä mielellä lähdit ravintolasta? Hymyilitkö vai kohautitko olkapäitäsi ja mietit "no joo."

#### Uusintavierailu

Tulisitko mieluusti toiste tai suosittelisitko kaverille? Kirjoita kommenttikenttään lyhyt, fakta & fiilis perustelu, vältä aikaisempien vastausten toistamista sellaisinaan.

. Mikä jäi mieleen niin hyvässä kuin pahassa? Mieti tämän kysymyksen kohdalla kokonaisuutta.

**HUOM!** Näiden kysymysten lisäksi saat vastata yhteen ravintolakohtaiseen kysymykseen, jonka kunkin ravintolanpäällikkö on itse päättänyt.