



# Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun

## - Case Intersport Nummela

---

Leijala, Suvi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun  
- Case Intersport Nummela

Suvi Leijala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2012

Suvi Leijala

### Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun

Vuosi 2012 Sivumäärä 66

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaation nykytila sekä sen mahdolliset vaikutukset asiakaspalvelun laatuun. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka motivoituneita yrityksen työntekijät ovat työtään kohtaan ja mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, onko työmotivaatiolla vaikutusta yrityksen asiakaspalvelun laatuun.

Työn aihe ja kohdeyrityksen, Intersportin, valinta tuli opinnäytetyön tekijältä itseltään. Työn tekijällä oli vahva kiinnostus valitsemaansa aiheeseen sekä kohdeyritykseen. Tutkimukselle oli tarve, koska kohdeyritykseen ei ole aikaisemmin tehty vastaavia töitä ja kiinnostus yrityksen työntekijöiden työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun tutkimiseen oli suuri myös yrityksen puolelta. Tutkimuksessa keskityttiin yrityksen kokoaikaisten työntekijöiden näkemyksiin tutkimuksen aiheesta.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehuksesta sekä empiirisestä tutkimusosiosta. Teoreettinen viitekehys rakentuu motivaation, työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun teorioiden pohjalta. Teoreettinen viitekehys muodostaa perustan empiiriselle tutkimusosiolle ja tutkimukseen valitut teemat perustuvat siihen. Teoriaosuuden pohjalta tutkimustuloksia analysoidaan ja pyritään luomaan kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä tutkittavasta aiheesta. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna haastattelemalla neljää yrityksen työntekijää.

Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttaa ratkaisevasti oma kiinnostus alaa ja työtä kohtaan, työympäristön viihtyvyys, vastuun saaminen sekä kauppiaan toiminta. Työmotivaatiolla nähtiin selkeä yhteys asiakaspalvelun laatuun, sillä ilman hyvää työmotivaatiota asiakaspalvelun laatu ei voi olla hyvää. Kohdeyrityksen työntekijöillä on korkea työmotivaatio ja halu palvella asiakkaita. Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijät pitävät yrityksen asiakaspalvelua laadukkaana ja heillä on halu kehittää asiakaspalvelua parempaan suuntaan.

Työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun kehittämiseksi kohdeyrityksessä tulisi panostaa rekrytointiin, työntekijöiden kouluttamiseen, sisäiseen viestintään sekä positiivisen palautteen antamiseen. Edellä mainittuihin asioihin panostamalla kohdeyrityksellä on mahdollisuus parantaa entisestään työntekijöiden työmotivaatiota ja sitä kautta tarjota parempaa asiakaspalvelua asiakkaille.

Asiasanat motivaatio, asiakaspalvelu, laatu

Suvi Leijala

**Work motivation and its influence on the quality of customer service**

Year	2012	Pages	66
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis is to establish how motivated the client company's staff is and what kind of influence this has on the quality of customer service. The aim of the research was to determine employees' motivation and the factors affecting it and to assess whether motivation has an influence on the quality of customer service.

The subject came from the writer of the thesis as well as the idea of the client company, Intersport. The writer of the thesis had a high level of interest in the subject and the client company. There was a need for the research because such a study had not previously been done for the client company, which was also interested in clarifying the level of work motivation and the quality of customer service offered by employees. The research focuses on the views of the full-time employees of the client company.

This thesis consists of a theoretical framework and empirical research. The theoretical framework examines theories of motivation, work motivation and customer service quality. The theoretical framework creates a basis for the empirical research and the themes chosen for this research are based on this. The research results are analyzed based on the theory and proposals for improvement are made for the client company. The research was conducted as a qualitative study as the goal was to survey opinions and views of the employees on the subject of the research. The study was carried out as a theme interview where four employees were interviewed separately.

The results of the study show that the work motivation of the employees is decisively influenced by their own interest towards their job and the trade in general, the atmosphere of the working environment, the responsibilities given and the actions of the employer. An apparent connection was seen between work motivation and customer service quality. The employees of the client company have a high level of work motivation and they are keen to serve their customers. According to the study, the employees feel that the level of customer service in the client company is high and they are willing to improve it even further.

To improve work motivation and the level of customer service the client company should focus on recruitment, training of the employees, internal communications and positive feedback. By focusing on the points mentioned above the client company has a way of improving work motivation and thereby can provide higher quality of customer service.

Keywords motivation, customer service, quality

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoitteet .....	9
1.2	Rajaus .....	9
1.3	Avainkäsitteet .....	10
1.4	Aikaisemmat tutkimukset.....	12
2	Tutkimushankkeen toiminnallinen viitekehys .....	13
2.1	Intersport .....	13
2.2	Intersport Nummela .....	14
3	Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys .....	15
3.1	Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet .....	17
3.2	Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä .....	18
4	Motivaatio .....	20
5	Työmotivaatio .....	21
5.1	Persoonallisuus, työ ja työympäristö .....	21
6	Motivaatioteoriat.....	23
6.1	Maslow'n tarvehierarkia (1954).....	23
6.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria (1966) .....	24
6.3	Alderferin motivaatioteoria (1972) .....	25
7	Tutkimussuunnitelma.....	26
7.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	26
7.2	Tutkimuksen toteutus .....	27
7.3	Haastattelu.....	28
7.4	Haastatteluiden aikataulu .....	30
7.5	Yhteenveto haastatteluista.....	30
7.6	Aineiston purku.....	32
7.7	Aineiston analyysi ja tulkinta .....	33
8	Tutkimustulokset.....	35
9	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	42
9.1	Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät.....	42
9.2	Asiakaspalveluprosessi .....	43
10	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus .....	47
11	Tutkimuksen vaikuttavuus ja hyödynnettävyys .....	48
12	Toteutuksen arviointi.....	50
13	Tutkimusyhteenveto.....	51
14	Johtopäätökset .....	52
15	Kehitysehdotukset .....	53

16	Jatkotoimenpide-ehdotukset .....	57
	Lähteet .....	60
	Kuviot .....	62
	Liitteet .....	63

## 1 Johdanto

Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen toimintaprosessissa on kahden kaappa: asiakas hyötyy ja yritys hyötyy. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen, mikä mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Nykypäivänä asiakas on yhä vaativampi, kriittisempi ja uskottomampi kuin aiemmin. Asiakas vaatii sekä laadukasta asiakaspalvelua että halpaa hintaa. Nykyisin asiakas ei ole läheskään aina valmis maksamaan asiakaspalvelusta. Laadukkaan asiakaspalvelun ja halvan hinnan yhtälöön vastaaminen on haasteellista, koska yritysten jatkuvuuden edellytys on ja tulee olemaan voiton tuottaminen. Asiakkaiden kasvavat vaatimukset asiakaspalvelussa tarkoittavat yleensä käytännössä enemmän henkilökuntaa palvelutason ja laadukkaan palvelun mahdollistamiseksi. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Kulttuurissamme asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilö jää usein yrityksessä muiden tahojen, kuten myynnin, markkinoinnin ja tuotekehityksen jalkoihin. Arvojärjestys, joka rankkaa asiakasrajapinnassa työskentelevät asiakaspalvelijat alimmalle portaalle yrityksessä, kuvaa laajemmin yhteiskuntamme suhtautumista asiakaspalveluun ja palvelemiseen yleensä. Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Samoin asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää yrityksessä asiakaskeskeisyyden arvoon sitoutumista. (Aarnikoivu 2005, 15-16.)

Yritysten avainkysymys on se, miten saada asiakas ostamaan juuri sinun yrityksestäsi samalla kun markkinoilla on lukuisia yrityksiä, jotka tarjoavat vastaavia palveluita ja tuotteita. Vastaus tähän on erottautuminen - positiivinen erottautuminen kilpakumppaneista. Asiakaspalvelun avulla yritys pystyy helposti erottautumaan massasta. Lähes kaikki toiminta yrityksessä on kilpailijoiden kopioitavissa mutta hyvää asiakaspalvelua kilpailijakaan ei pysty varastamaan. (Aarnikoivu 2005, 19.)

Ihmisen työpanosta säätelevät valmius ja motivaatio. Valmius vaikuttaa siihen, mitä yksilö osaa tehdä, kun taas motivaatio määrää, mitä hän haluaa tehdä. Työhön motivoitunut ihminen ponnistelee työtavoitteiden saavuttamiseksi täysin eri tavoin kuin ihminen, jonka työmotivaatio on alhainen. (Ruohotie & Honka 2002, 33.) Työmotivaatio on korkeimmillaan työn ollessa sopivan haastavaa tai siihen liittyessä onnistuminen tai epäonnistumisen riski. Jos työ on ylivoimaisen vaikea tai liian helppo, työmotivaatio on matala. (Ruohotie & Honka 2002, 23.)

”Jos ihminen pitää työtä antoisana ja omien arvojen toteutumista edistävänä, hän kokee myös työtyytyväisyyttä; jos hän taas arvioi työnsä rajoittavana tai arvojen toteutumista ehkäisevänä, hän kokee tyytymättömyyttä.” (Ruohotie & Honka 2002, 33.)

Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa kohteluun, työntekijät ovat usein tyytyväisempiä työhönsä ja haluavat pysyä organisaation palveluksessa. Ketäpä asiakkaiden kiitokset ja esimiehen kehu eivät motivoisi? (Bell & Zemke 2006, johdanto.)



## 1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli käsitellä henkilökunnan työmotivaation vaikutusta asiakaspalveluun ja sen laatuun. Tarkoituksena oli tarkastella, mikä on työntekijöiden oma työmotivaatio tällä hetkellä sekä mitkä seikat voisivat mahdollisesti lisätä työntekijöiden työmotivaatiota. Työmotivaation pohjalta tarkasteltiin myös työntekijöiden omia mielipiteitä siitä, minkä verran oma työmotivaatio vaikuttaa siihen, miten itse jaksaa panostaa asiakkaiden palveluun ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen.

Tavoitteena oli saada selkeä kuva siitä, näkevätkö työntekijät selkeän yhteyden työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun välillä. Tutkimusraportin myötä toiveena oli antaa uusia ideoita nykytilanteen parantamiseksi ja antaa kauppiaalle mahdollisia keinoja parantaa työntekijöidensä työmotivaatiota ja sen mukaan luotua parempaa asiakaspalvelua asiakkaille. Yksi tärkeä päämäärä oli luoda käytännön hyötyä yritykselle ja sen työntekijöille. Lopputuloksena oli saada aikaan selkeä ja eheä kokonaisuus yhteen sovittamalla teoriaosuus käytännön kanssa.

## 1.2 Rajaus

Opinnäytetyön aihe rajautuu henkilökunnan työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun määrittämiseen teoreettisella tasolla sekä käytännössä kohdeyrityksessä. Teoreettiseen osuuteen kuuluu motivaation ja työmotivaation määrittely sekä asiakaspalvelun ja laadun määrittäminen. Teoreettinen osuus muodostaa kiinteän ”tietopakettin” opinnäytetyössä käsiteltävistä asioista.

Opinnäytetyön tutkimusosio rajautuu valitun kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun nykytilan selvittämiseen. Tutkimusosiossa on tarkoituksena selvittää, miten työmotivaatio vaikuttaa asiakkaiden palvelemiseen ja sitä kautta koko yrityksen asiakaspalvelun laatuun. Tutkimus suoritetaan yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla teema-haastattelun muodossa. Tutkimusosion päämääränä oli esittää tutkimuksen kannalta keskeisimmät tutkimustulokset esiin. Tutkimustuloksia hyödyntäen kohdeyrityksellä on mahdollisuus kehittää tutkimuksesta nousseita asioita ja näin ollen parantaa sekä työntekijöidensä motivaatiota että asiakkaidensa tyytyväisyyttä yrityksen palvelun tasoon.

### 1.3 Avainkäsitteet

Opinnäytetyöhön kuuluu teoreettinen osuus, joka pohjautuu muutamiin avainkäsitteisiin, jotka ovat olennainen osa teorian kokonaisuuden ymmärtämistä. Opinnäytetyön selkeyden ja johdonmukaisuuden vuoksi avainkäsitteiden määrittely ja ymmärtäminen on tärkeää. Teoreettinen viitekehys pitää sisällään seuraavat avainkäsitteet määritelmineen: motivaatio, työmotivaatio, asiakaspalvelun laatu ja sisäinen viestintä. Seuraavassa avainkäsitteiden määrittelyt.

#### **Motivaatio**

Viitalan mukaan motivaatio on toiminnan sytyke. Se suuntaa ja virittää suoritukseen, joka onnistuu valmiuksista riippuen. Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Motivaatio on pitkälti tilannesidonnaista ja ihmisen motivaatio myös vaihtelee tilanteesta toiseen. (Viitala 2004, 150.) Ruohotien mukaan motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

”Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnaista.” (Viitala 2004, 150.)

#### **Työmotivaatio**

Työmotivaatio muodostuu työntekijän persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Aito mielenkiinto työtä kohtaan on yksi tärkeimmistä asioista motivaation syntymiselle ja työn sisältö ratkaisee pitkälti sen, miten innostavaksi ihminen työnsä kokee. Työmotivaatioon kuuluu läheisesti palkkiot, jotka voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja omista aikaansaannoksista. Ulkoinen motivaatio perustuu puolestaan taas ulkoisten palkkioiden odotukseen. (Viitala 2004, 153.)

”Jos työ on sisäisesti motivoivaa, työntekijä ponnistelee innokkaasti suoriutuakseen paremmin kuin häneltä odotetaan. Mikäli sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liity ulkoisia palkkioita, käyttäytymisen esiintymistodennäköisyys ja voimakkuus heikkenevät kuitenkin ennen pitkää.” (Ruohotie & Honka 2002, 47.)

## Asiakaspalvelun laatu

Asiakas arvioi kokemansa palvelun laatua sen mukaan, millaisia odotuksia hänellä on ollut. Laatu on hyvää, kun saatu kokemus vastaa odotuksia. Grönroos mainitsee kirjassaan laadun olevan *mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee*. Grönroosin mukaan asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan palvelun laatua. Asiakasta tulee palvella kokonaisvaltaisesti, jotta asiakas on tyytyväinen. (Grönroos 2009, 100-101.)

”Hyväksyttävä lopputulos on hyväksi koetun laadun ehdoton edellytys, mutta muista erottuvan ja pysyvän kilpailuedun takaa erinomainen palveluprosessi.” (Grönroos 2008, 100.)

Rummukaisen mukaan työntekijän asenne myyntityötä, tuotetta ja takaiskuja kohtaan ratkaisevat. Vahvempi tunnetila tarttuu joko myyjältä asiakkaalle tai päinvastoin. (Rummukainen 2008, 26.) Asiakastyytyväisyys ilmaisee asiakkaan palvelukokemuksen laadun. Asiakastyytyvyyttä seurataan yrityksessä jatkuvasti ja sen avulla kehitetään yrityksen toimintaa. (Asiasanasto)

Grönroosin mukaan palvelu on jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuuina asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos 2009, 77.)

## Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yksi yrityksen johdon tärkeimmistä tehtävistä. Se on strateginen asia, johon yritysjohton on panostettava sekä henkisiä että taloudellisia resursseja. Sisäisellä viestinnällä taataan, että henkilöstö on tietoinen yrityksen strategiasta ja se sitoutuu strategiaan ja arvoihin. Sisäinen viestintä pitää siis sisällään paljon enemmän kuin vaan päivittäisen työviestinnän. (MTL 9.9.2012)

#### 1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimusta tehdessä on suositeltavaa tutustua omaa tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen sekä aikaisempiin vastaavanlaisiin tutkimuksiin, jotta kyseistä aihepiiriä käsittelevistä tutkimuksista olisi mahdollista saada selkeä ja kokonaisvaltainen käsitys. Metsämuuronen painottaa muihin tutkimuksiin perehtymistä, sillä ne antavat arvokasta tietoa siitä, mitkä tutkimusongelmat ovat olleet mielenkiintoisia ja millaisia tuloksia on saatu selville. (Metsämuuroinen 2006, 23-24.) Tässä hankkeessa perehdyttiin ainoastaan Laurea-ammattikorkeakouluissa tehtyihin tutkimuksiin.

Työmotivaatiota ja asiakaspalvelua on tutkittu useammassa Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä erikseen. Seuraavassa on tuotu esiin muutama aikaisempi opinnäytetyö, jotka liittyvät työmotivaatioon.

- Turunen, Krista. Kerava 2010. Henkilöstön työmotivaation parantaminen esimiestyöllä. Case: Yritys X. Opinnäytetyöt Kerava.
- Tuomisto, Laura. Hyvinkää 2010. Työmotivaatio eri ikäryhmissä Keski-Uudenmaan Osuuspankissa. Opinnäytetyöt Hyvinkää.
- Hannila, Laura & Hirvonen, Taru. Kerava 2010. Projektihenkilöstön työmotivaatio. Opinnäytetyöt Kerava.

Tutustuessani aikaisempiin työmotivaatiota käsitteleviin opinnäytetöihin näkemys siitä, että kyseinen aihe on erittäin tärkeä kohta työympäristössä, vahvistui. Voidaan myös todeta, että opiskelijoilla on selkeästi vahva kiinnostus erityisesti työmotivaatioon liittyvissä asioissa, sillä useampi 2000-luvulla tehty opinnäytetyö käsitteli nimenomaan työmotivaatiota ja mahdollisuuksia sen parantamiseksi. Työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun on aina ajankohtainen yrityksissä, joiden tavoitteena on taata asiakkailleen ensiluokkaista palvelua.

## 2 Tutkimushankkeen toiminnallinen viitekehys

Kyseisen tutkimushankkeen toiminnallinen viitekehys muodostuu urheilukauppaketjun kuvauksesta ja sen tilanteesta viime vuosina sekä tutkimukseen osallistuneen yrityksen lyhyestä esittelystä. Toiminnallisen viitekehyyksen tavoitteena on antaa lukijalleen tietoa tutkimuksen yrityksestä sekä yrityksen työntekijöiden työmotivaation vaikutuksesta asiakaspalveluun ja laatuun.

### 2.1 Intersport

Opinnäytetyön tutkimukseen osallistui Nummelan Intersport.

IIC-INTERSPORT International on kansallisista yhtiöistä muodostuva kansainvälinen urheilukaupan markkinointiketju joka on perustettu vuonna 1968. Intersportin pääkonttori sijaitsee Bernissä, Sveitsissä. IIC-INTERSPORT omistaa ja hallinnoi INTERSPORT-konsernia. Suomessa toimintaa pyörittää Intersport Finland Oy.

Intersport -kauppoja on yli 5200 kappaletta 39 maassa, joista uusimpana tulokkaana Etelä-Korea. Suomessa on tällä hetkellä 56 Intersport -kauppaa, joista 11 on Intersport Megastoreja.

Intersport Finlandin vähittäiskauppaketjuja ovat Intersport, Budget Sport ja Kesport. Intersport Finland vastaa ketjun markkinoinnista, hankinta- ja logistiikkapalveluista, kauppapaikkaverkostosta ja kauppiasresursseista. Intersport Finland Oy on Kesko Oyj:n omistuksessa. Suurin osa kaupoista toimii kauppiaslähtöisesti ja vain muutama kauppa on Intersport Finland Oy:n omistamia. (Kesko vuosikertomus 2010)

Intersport Finlandin liikevaihto vuonna 2010 oli 173 milj. euroa ja se kasvoi 5,1 %. Intersport-, Budget Sport- ja Kesport-kauppojen yhteenlaskettu vähittäismyynti oli 262 milj. euroa ja se kasvoi 4,1 %. (Kesko vuosikertomus 2010)

Intersport on osa kansainvälistä urheiluketjua ja se on urheilukaupan markkinajohtaja Suomessa. Intersportin valikoimaan kuuluvat sekä aktiiviurheilijan että harrastajan vaatteet ja välineet sekä urheiluun että vapaa-aikaan. Intersportin vahvuuksia ovat ketjun luotettavuus ja tunnettuus, laajat ja monipuoliset valikoimat sekä asiantunteva ja palveleva henkilökunta. Intersport tarjoaa asiakkailleen parasta palvelua ja urheilukaupan ykkösmerkkejä. (Kesko vuosikertomus 2010)

Intersportin kuluttajalupaukset ovat

- asiakastyytyväisyys ja luotettavuus

- vaihto- ja palautusoikeus
- ammattitaitoinen ja henkilökohtainen palvelu
- alan parhaan valikoiman maailman johtavia tuotemerkkejä
- kanta-asiakkaiden palkitseminen

Intersport - myymälät panostavat työntekijöidensä ammattitaitoon haluten tarjota asiakkailleen alan parasta palvelua. (Intersport)

## 2.2 Intersport Nummela

Case-yrityksenä tässä opinnäytetyössä toimii Intersport Nummela. Intersport Nummela on perustettu vuonna 2008 Nummelan Citymarketin yhteyteen ja siinä on noin 570 neliön myynti-tilat. Kauppianaan Nummelan kaupassa on alusta asti toiminut Kristian Kallio. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 8 työntekijää, joista neljä on kokoaikaisia ja neljä osa-aikaisia. Nummelan Intersport lupaa asiakkailleen ennen kaikkea ammattitaitoista ja laadukasta palvelua. Asiakastytyväisyys on kaupalle elintärkeä - hyvää palvelua saaneet haluavat jatkossakin asioida Nummelan Intersport-myyvälässä.

”Ammattitaitomme ja kokemuksemme avulla pystymme tarjoamaan asiakkaillemme uusimmat merkit ja välineet kilpailukykyiseen hintaan. Haluamme tarjota sinulle elämyksiä liikunnan parissa. Uskomme, että mitä enemmän pidät jostain lajista, sitä useammin se saa sinut liikkeelle. Autamme sinua valitsemaan välineet, joiden avulla nautit omasta lajistasi mahdollisimman paljon. Monipuolinen valikoimamme rakentuu tunnetuista laatumerkeistä sekä Intersport-ketjun omista merkkituotteista. Tuotevalikoimastamme löydät laadukkaat ja trendikkäät vaatteet ja jalkineet kaikkeen liikuntaan ja vapaa-aikaan.” (Intersport Nummela)

Nummelan myymälään ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaisia tutkimuksia tai muita opinnäytetöitä. Kauppa on perustettu vuonna 2008, joten mielestäni tässä vaiheessa on erittäin hyvä suorittaa työmotivaatiota ja asiakaspalvelua koskeva tutkimus. Työmotivaatiota ja sen vaikutuksia tulisi tutkia jokaisessa yrityksessä, jotta yrityksen johto saa tietoonsa työntekijöidensä motivaatiotilan ja sen mahdolliset vaikutuksen yrityksen asiakaspalvelun laatuun.

### 3 Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys

Asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi, kokemaan laatua ja tuntemaan, että hän saa asiantuntevaa, luotettavaa, nopeata ja juuri hänen henkilökohtaisiin ongelmiinsa tai tiedon tarpeisiinsa paneutuvaa palvelua. Lehtosen mukaan asiakkaan todellisuutta on se, mitä hän havaitsee, kokee ja tuntee. Ensivaikutelma on erityisen tärkeä, sillä se ratkaisee, tuleeko asiakas toistekin. (Lehtonen, Pesonen & Toskala 2002, 59) Lehtonen painottaa, että asiakaspalvelun tavoitteena on tyytyväinen asiakas;

”Tyytyväisyyteen ymmärretään kuuluvan asiakkaan mielihyvän, tunteen siitä, että se mitä hän sai oli vähintään sitä mitä odottikin, tunteen siitä, että tehty ratkaisu oli vaivan arvoinen ja siitä että muiden ihmisten vastaaviin ratkaisuihin verrattuna hän pitää asiansa saamaa ratkaisua hyvänä. ”

Tyytyväinen asiakas on helpottunut siitä, että hänen ongelmansa tuli ratkaistuksi. (Lehtonen ym. 2002, 62.)

Asiakastyytyväisyyden takaa sellainen kommunikointi,

- jossa asiakasta kuunnellaan
- jossa asiakkaan ongelmiin paneudutaan
- jossa osoitetaan palveluvalmiutta
- jossa etsitään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin
- jossa asiat sanotaan asiakkaan kielellä ja asiakkaalle tuttuja käsitteitä käyttäen
- jossa vaihtoehtoja perustellaan asiakkaan tavoitteista ja arvomaailmasta käsin
- jonka ansiosta asiakkaan kuva yrityksestä asiantuntevana ja luotettavana yhteistyökumppanina vahvistuu. (Lehtonen ym. 2002, 96.)

Laatua ovat kaikki ne palvelun ominaisuudet, jotka täyttävät asiakkaan odotukset. Lehtosen mukaan laatuajattelussa on kaksi laadun mittaria: asiakkaan tyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys. Palvelun laatutavoite on saavutettu silloin, kun asiakas on joka suhteessa tyytyväinen tuotteeseen, saamaansa palveluun ja kaikkeen, mikä niihin liittyy. Lehtonen tarkentaa, että asiakaspalvelun laatutavoite voi toteutua vain, jos koko henkilöstö ymmärtää, mitä toiminnan laatu merkitsee, ja kun jokainen osallistuu laatutyöskentelyyn. (Lehtonen ym. 2002, 95.)

Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä palvelun laatuun, he ovat valmiimpia jatkamaan asiakassuhdetta, minkä ansiosta asiakasvaihtuvuus vähenee. Tämä vaikuttaa puolestaan siihen, että

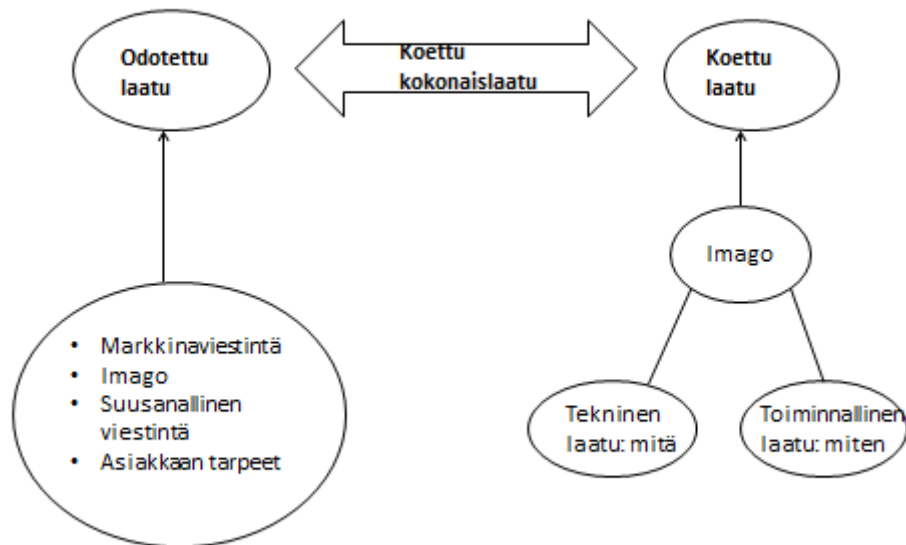
henkilökunta viihtyy työssään hyvin, sillä sen on mukava työskennellä yrityksessä, jossa korostetaan laadun merkitystä ja jolla on uskollisia asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 88.) Jos henkilökunta ei halua palvella hyvin ja käyttäytyy epäystävällisesti ja kielteisesti, sillä on selkeästi merkittävän kielteinen vaikutus palvelun laatuun. Tyytymättömät asiakkaat aiheuttavat ylimääräistä työtä ja ongelmia työntekijöille, mikä taas vaikuttaa tuottavuuteen heikentävästi.

Työntekijöiden ollessa palveluhenkisiä, laatu kohenee ja asiakkaat ovat tyytyväisiä samaansa palveluun. Grönroosin mukaan asiakassuhteen laatu vastaa asiakkaan näkökulmasta hänen jatkuvasti kehittyvää laatukokemusta yrityksestä. (Grönroos 2009, 298.) Asiakaspalvelutaidoista tärkein on todennäköisesti asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, empatia. Se, miltä asiakkaasta tuntuu ja miltä asiat asiakkaan silmin näyttävät, on asiakkaan totuus, johon hän perustaa omat ratkaisunsa. (Lehtonen ym. 2002, 60.)

Asiakkaat pitävät hyvin tärkeänä sitä, miten vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa toimii. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys arvioitaessa palvelun laatua. Lehtosen mukaan on tärkeä muistaa, että kaikki yrityksen työntekijät, jotka ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, luovat kuvaa asiakaspalvelun laadusta. Vuorovaikutus asiakkaan ja varsinaisen asiakaspalvelijan välillä on keskeinen asia palvelun laatua arvioitaessa, mutta vaikuttamassa ovat myös monet muut asiat, kuten yrityksen toimintatavat ja tekniikka sekä muut asiakkaat.

Palvelun laatuun vaikuttaa vuorovaikutuksen lisäksi monet muut tekijät, jotka on esitetty kuviossa 1. Kuvio esittää mallin, kuinka asiakkaan kokema käsitys palvelun kokonaislaadusta syntyy. (Lehtonen ym. 2002, 44-45.) Asiakkaan kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen, joita ovat tekninen ja toiminnallinen laatu. Tekninen laatu kuvaa sitä, mitä asiakas saa palvelutilanteessa ja mitä hänelle jää palvelusta palvelutilanteen ollessa ohi. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa palvelun saatettavuus, asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus, toimitilojen viihtyvyys sekä muut asiakkaat. Palvelun ulkoiset puutteet jäävät asiakkaille helposti päällimmäisiksi mieleen, vaikka ne eivät olekaan palvelun tärkein asia. (Lehtonen ym. 2002, 47.)





Kuvio 1: Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998)

Palvelun laatua on tutkittu eri tutkimuksissa ja Grönroos esittelee kirjassaan Palvelujen johtaminen ja markkinointi, palvelun laatutekijät. Nämä neljä tekijää ovat 1) huolenpito: asiakas tuntee, että organisaatio, sen työntekijät ja sen operatiiviset järjestelmät paneutuvat hänen ongelmiensa ratkaisemiseen 2) spontaanius: työntekijät osoittavat halukkuutta ja alttiutta lähestyä asiakkaita ja ottaa hoitaakseen heidän ongelmansa 3) ongelmanratkaisu: asiakaspalvelijat osaavat hoitaa tehtävänsä sovitun laatutason mukaan ja henkilökunta on koulutettu palvelemaan hyvin ja 4) normalisointi: jos jokin menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, paikalla on joku, joka tekee kaikkensa tilanteen hoitamiseksi. (Grönroos 2009, 112.) Nämä edellä mainitut tekijät havainnollistavat palvelun laadun kokemisen perusnäkökohtia.

Laatu on hyvää jos tuotteen, toiminnan tai palvelun laatu täyttää tai ylittää odotukset. (Valvio 2010, 46.)

### 3.1 Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet

Hyvä asiakaspalvelu sisältää useita asiakkaan auttamiseksi tehtäviä asioita. Asiakkaan käynti palveluyhteisössä jaetaan vaiheisiin, joiden tunnistaminen on tärkeää, jotta asiakasta voidaan palvella jatkuvasti mahdollisimman hyvin.

Asiakaspalvelutapahtuman seitsemän (7) vaihetta Lahtisen ja Isoviidan mukaan:

1. Palveluun saapumisvaihe
2. Odotusvaihe
3. Tarvetäsmennysvaihe
4. Myyntikeskusteluvaihe
5. Palvelun päätösvaihe
6. Poistumisvaihe
7. Asiakkaan jälkihoitovaihe

Asiakaspalvelu on sarja toimenpiteitä, jotka tehdään asiakkaan hyväksi hänen palveluyhteisössä käyntinsä aikana. Palvelun epäonnistuminen missä tahansa asiakaspalveluketjun vaiheessa saa asiakkaan reagoimaan kielteisesti. (Lahtinen & Isoviita 2001, 69-70.)

### 3.2 Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

Palvelun laatua koskevia tutkimuksia on tehty eri maissa useita. Grönroos esittää kirjassaan Palvelujen johtaminen ja markkinointi mallin hyväksi koetusta palvelusta ja sen seitsemästä kriteeristä. Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä on yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Seitsemää kriteeriä voi pitää eräänlaisena ohjenuorana, jotka perustuvat empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin. Grönroosin mukaan luetteloa ei kuitenkaan voi pitää täysin tyhjentävänä, sillä kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. (Grönroos 2009, 121-122.)

### 1. Ammattimaisuus ja taidot

Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattitaitoiseen ratkaisuun.

### 2. Asenteet ja käyttäytyminen

Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.

### 3. Lähestyttävyys ja joustavuus

Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.

### 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.

### 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.

### 6. Palvelumaisema

Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta.

## 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. (Grönroos 2009, 122.)

### 4 Motivaatio

Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta työssä kuten kaikessa muussakin toiminnassa vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Viitalan mukaan toimintaan vaikuttavat sekä synnynnäiset että ympäristön ja kokemusten myötä muokkautuneet tekijät. Synnynnäisiä tekijöitä ovat muun muassa persoonallisuuden piirteet sekä henkinen ja fyysinen kapasiteetti. Ympäristön ja kokemusten muovaamaa perustaa taas ovat elämän aikana kertyneet havainnot, oppiminen ja kokemukset, jotka vaikuttavat ihmisten arvoihin, asenteisiin, motiiveihin, tarpeisiin ja tahtoon. (Viitala 2004, 150.)

Motivaatio on toiminnan syyke. Samallakin ihmisellä motivaatio voi vaihdella eri tilanteissa. Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Viitala korostaa, että kannusteiden painoarvo voi vaihdella paljonkin eri yksilöillä. Joillekin motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritustarve, eikä ulkoisilla tekijöillä ole kovin vahvaa merkitystä. Yhtenä esimerkkinä Viitala antaa palkan merkityksen motivaatiotekijänä; perheen perustamisen vaiheessa palkan merkitys korostuu verrattaessa myöhäiseen keski-ikään, jolloin lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa. (Viitala 2004, 150.)

Viitalan mukaan motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy myös vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaation voidaan myös sanoa olevan tilannesidonnaista. (Viitala 2004, 150.)

Motivaatio voidaan myös jakaa kestoltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Motiivit voivat olla joko kestoltaan rajattuja ja tilannesidonnaisia tilannemotivaatioita tai yksilöllisiä yleismotivaatioita. Tilannemotivaatioita ovat esimerkiksi rahan ansaitseminen velan maksuun kun taas yleismotivaatio on melko pysyvä ja hitaasti muuttuva tila kuten esimerkiksi kiinnostus tekniikkaan, joka säilyy koko elämän. (Viitala 2004, 153.)

Ruhotien mukaan motivaation kestoon tai pysyvyyteen liittyy myös jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee eli motivaatio on välittynyt sisäisesti. Ulkoinen motivaatio liittyy puolestaan työympäristöön, ja palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä. (Ruhotie & Honka 2002, 14-15.)

## 5 Työmotivaatio

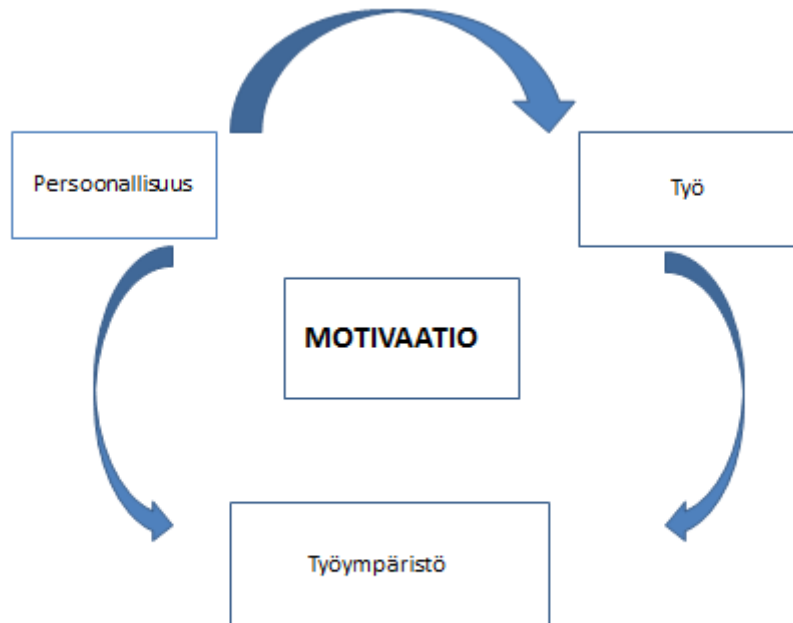
Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on yritetty selvittää tieteellisin menetelmin jo vuosikymmenten ajan. Monissa tutkimuksissa käy ilmi, että motivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä kolme (3) tekijää ovat:

- työntekijän persoonallisuus
- työ
- työympäristö (Viitala 2004, 151.)

Seuraavassa käydään läpi edellä mainittuja motivaation syntytekijöitä tarkemmin.

### 5.1 Persoonallisuus, työ ja työympäristö

Viitalan mukaan persoonallisia, työntekijään henkilökohtaisesti liittyviä tekijöitä ovat mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Aito mielenkiinto työtä kohtaan on yksi tärkeimmistä takeista motivaation syntymiselle. Viitala painottaa, että työ, jota ihminen ei itse arvosta tai pidä tärkeänä, heijastuu negatiivisesti muuhun elämään sekä muihin työympäristön ihmisiin. Arvostuksen puutteesta syntyy heikkoja työsuorituksia ja huonoa palautetta, joka synkistää asenteita entisestään. Viitalan mukaan työmotivaatioon vaikuttaa myös suuresti asenne omaa itseään kohtaan; ihmiset, joilla on terve itsetunto ja luottamus omaa pystyvyyttä kohtaan tarttuvat asioihin luottavaisesti ja päämäärätietoisesti. Tämä tuottaa hyviä tuloksia, joista seuraa yleensä positiivinen kierre. Hyvät tulokset saavat työntekijän arvostamaan itseään ja omaa työtään entistä enemmän. Erilaiset arvostuksen tarpeet, suoritustarpeet ja sosiaaliset tarpeet näkyvät selvästi työyhteisöjen arjessa. (Viitala 2004, 152.)



Kuvio 2: Motivaation syntytekijät (Viitala 2004, 152.)

Jotta ihminen tuntee oman työnsä tärkeäksi, tulisi työn sisällön olla mielekäästä ja vaihtelevaa. Työntekijällä täytyy olla tietynlaista vastuuta tekemästään työstä, jotta työ tuntuu merkitykselliseltä. Myös muiden palaute on tärkeää työssä kehittymisen kannalta. Työn täytyy myös tarjota ihmiselle etenemismahdollisuuksia ja kehittymistä esimerkiksi koulutuksien kautta.

Työympäristö koostuu muun muassa taloudellisista ja fyysisistä ympäristön tekijöistä sekä sosiaalisista tekijöistä. Taloudellisiin ja fyysisen ympäristön tekijöihin kuuluu esimerkiksi palkkaus, sosiaaliset edut sekä työolosuhteet. Sosiaaliset tekijät pitävät puolestaan sisällään johtamistavan, ryhmäkiinteyden, sosiaaliset palkkiot ja organisaation yleisen ilmapiirin.

Suurin osa suomalaisista viihtyy huonosti työpaikallaan ja pohtii työpaikan vaihtamista. Suomalaiset 2011-tutkimuksen mukaan jopa kaksi kolmannesta kansalaisista pohtii vähintään kerran kuukaudessa työmotivaationsa riittävyyttä. (Kauppalehti 20.4.2011.)

## 6 Motivaatioteoriat

Motivaatiota voidaan käsitellä monella eri tavalla. Lähestymistavat voidaan yleisesti jakaa kahteen luokkaan: niihin, jotka pitävät tarpeita motivaation lähtökohtana, ja toiseksi niihin, jotka etsivät motivaatiolle selityksiä eri tietorakenteista ja ajatusmalleista. (Viitala 2004, 155) Tässä keskitymme ensimmäiseen lähestymistapaan, jossa tarpeet toimivat motivaation lähtökohtana. Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä Alderferin tarvemalli edustavat kaikki tarvelähtökohtaista tarkastelua. (Viitala 2004, 155.)

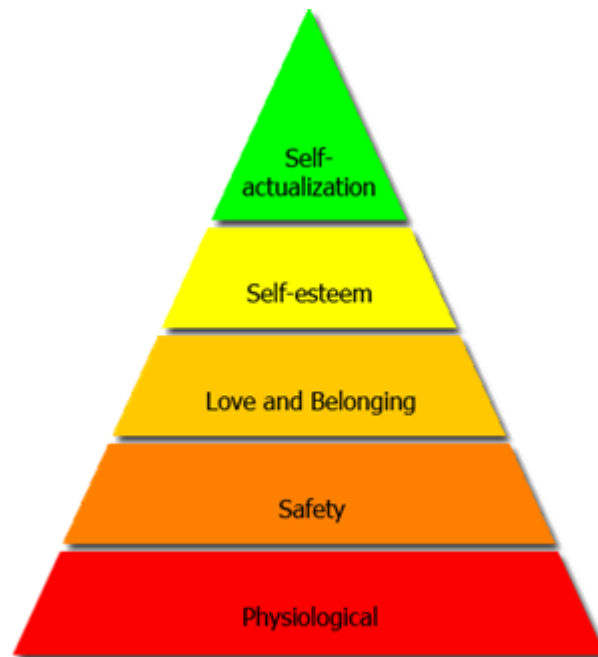
Ihmisen työmotivaation taustalla on joukko erilaisia tekijöitä eikä työmotivaatiota voida selittää pelkästään yhden teorian perusteella. Näin ollen saataisiin hyvin yksinkertainen ja pinta-puolinen näkemys työmotivaatiosta. Tarkoituksena on tuoda ilmi eri motivaatioteorioita ja niiden pääpiirteitä, jotta saadaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, mikä meitä todellisuudessa motivoi.

Seuraavassa lyhyesti mainittujen motivaatioteorioiden pääpiirteet.

### 6.1 Maslow'n tarvehierarkia (1954)

Maslow'n tarvehierarkia on psykologinen teoria, jonka viitekehys ryhmittelee ihmisen perustarpeet viiteen (5) luokkaan, jotka ovat 1) fysiologiset tarpeet, 2) turvallisuuden tarpeet, 3) sosiaaliset tarpeet, 4) arvostuksen tarpeet ja 5) itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian ydin oli alun perin siinä, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä "korkeammille" tarpeille. Maslow'n mukaan ylempi tarveluokka aktivoituu vasta, kun alemmantason tarpeet on tyydytetty. (Viitala 2004, 155.)

Maslowin tarvehierarkiaa kuvataan yleensä viisitasoisena pyramidina, jossa alimpana on fysiologiset tarpeet ja ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet.



Kuvio 3: Maslow'n tarvehierarkia (Tarvehierarkia)

## 6.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria (1966)

Herzberg käsittelee motivaatiota teoriassaan läheisemmin työn yhteydessä kuin Maslow. F. Herzbergin motivaatioteoriassa työtyytyväisyyttä käsitellään kahdella ulottuvuudella. Kaksifaktoriteoria määrittelee kaksi työn perusulottuvuutta:

### 1. Työn ulkoiset olosuhteet - hygienie tekijät

Esimies-alaisuus, status, työyhteisön ilmapiiri, menettelytavat ja hallinto, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työpaikan ihmissuhteet kuuluvat työn ulkoisiin olosuhteisiin. Edellä mainittuja kohtia kutsutaan hygienie tekijöiksi, koska ne itsessään eivät takaa vielä hyvää työsuoritusta vaan pikemminkin ne poistavat työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä kuin motivoivat työsuoritukseen. Jos hygienie tekijöitä ei hoideta kunnolla vaikuttavat ne työtyytyväisyyteen alentavina tekijöinä, joka aiheuttaa työntekijän tyytymättömyyden omaan työhön.



## 2. Työ itse - motivaatiotekijät

Työtyytyväisyyttä lisääviin motivaatiotekijöihin kuuluu työn sisältö, työtehtävät ja mahdollisuus vaikuttaa niihin, työn suunnittelu, vastuu, mahdollisuus kehittää omia taitojaan työssä, uuden oppimisen mahdollisuus ja haasteellisuus. (Työtyytyväisyys) Näiden varassa ihminen voi kokea uudenlaista innostavaa haastetta, tyydytystä ja onnistumista sekä saamaansa arvostusta ja kiitosta. Parhaimmillaan työ voi siis mahdollistaa työntekijän kehityksen ja sisäisen kasvun. (Viitala 2004, 156.)

### 6.3 Alderferin motivaatioteoria (1972)

Alderferin mukaan ihmisen motivaatioon vaikuttavat kolme päätarvetta, jotka ovat 1) olemassaolon tarve, 2) yhteenkuuluvuuden tarve ja 3) kehittymisen tarve. Olemassaolon tarpeeseen liittyvät fyysiset ja turvallisuuteen liittyvät asiat kun taas yhteenkuuluvuuden tarpeeseen vaikuttavat sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet. Kehittymisen tarpeeseen liittyvät henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarve sekä muilta saatavan arvostuksen tarve. Alderferin mallin avulla pyritään vastaamaan entistä paremmin ihmisen kehittymisen perustarpeeseen. Kyseinen malli tarjoaa selkeän ja yksinkertaisen selityksen nykyaikaiselle henkilöstöjohtamisen valtavirralle. (Viitala 2004, 157.)

Motivaatioteorioista voidaan johtaa kolme teesiä toimimaan aktivoivan motivaation lähteistä:

1. Usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa
2. Usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen
3. Usko siihen, että ponnistus tuottaa palkkion. (Viitala 2004, 55.)

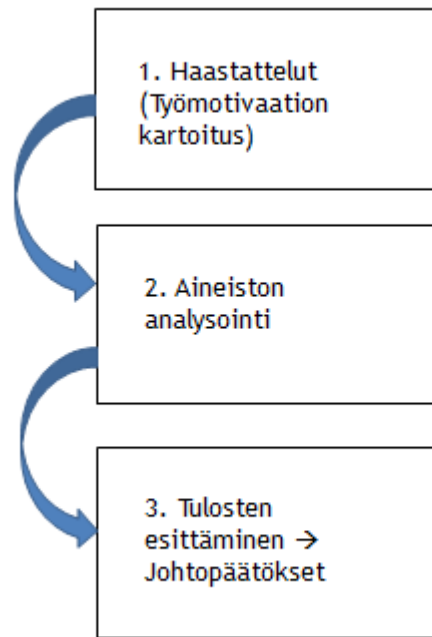
## 7 Tutkimussuunnitelma

Tutkimussuunnitelma on perusta, joka pitää sisällään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen toteutustavan. Tutkimussuunnitelma toimii pohjana käytännön tutkimukselle.

### 7.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmien kautta tavoitteena oli saada selkeä kuva työntekijöiden tämänhetkisestä työmotivaatiosta ja motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusongelmana oli selvittää onko työntekijöiden työmotivaatiolla yhteys asiakaspalveluun ja sen laatuun. Tavoitteena oli myös löytää keinoja työmotivaation parantamiseksi ja saada työntekijät itse pohtimaan, miten he kokevat tarjoamansa asiakaspalvelun. Tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys työmotivaation tilasta ja löytää ratkaisuja sen parantamiseksi niin, että tutkimuksesta olisi hyötyä niin itse yritykselle, sen työntekijöille kuin asiakkaillekin.

Tutkimuksella on selkeä päämäärä: kohdeyrityksen henkilöstön nykyisen motivaation tutkiminen ja sen mahdollinen vaikutus asiakaspalveluprosessiin ja asiakaspalvelun laatuun. Tutkimus voidaan jakaa pienempiin tehtäviin, jotka yhdessä muodostavat tutkimuskokonaisuuden. Nämä tehtävät ovat: 1) henkilöstön työmotivaation kartoitus tehtyjen haastattelujen pohjalta, 2) aineiston analysointi kvalitatiivisesti ja 3) tulosten esittäminen ja analysointi verrattaessa teoriaan. Nämä kolme edellä mainittua vaihetta muodostavat tämän opinnäytetyön tutkimuksen kokonaisuuden. Kuvio 4 havainnollistaa tutkimuksen toteutuksen tavoitteet.



Kuvio 4: Tutkimuksen toteutus

## 7.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä kappale pitää sisällään tutkimuksen toteutuksen. Kappaleen tavoitteena on esittää selkeästi vastaukset seuraaviin kysymyksiin: 1) mitä menetelmiä tutkimuksessa käytettiin, 2) miten tutkimusosio toteutettiin, 3) mikä oli tutkimuksen ja sen toteutuksen aikataulu, 4) miten aineisto purettiin ja 5) miten aineisto analysoitiin ja tulkittiin.

Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimustapaa. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkitaan ihmisen käyttäytymistä heidän omasta näkökulmastaan. Tutkimus suoritettiin viikoilla 36 ja 40 Intersport Nummelan omissa tiloissa teemahaastatteluna. Kokoaikaiset työntekijät haastateltiin tunnin mittaisissa haastatteluissa kukin erikseen.

Laadullisen tutkimuksen suomenkielisissä metodioppaissa ja tutkimusraporteissa käytetään synonyymeinä termejä laadullinen, kvalitatiivinen, pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 23) Tuomen ja Sarajärven mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aina tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Laadullista tutkimusta tehdessä on perusteltua joka kerta erikseen määrittää mitä ollaan tekemässä. Laadullista tutkimusta tekevän tutkijan on tiedettävä tarkkaan mitä tekee. Tuomi ja Sarajärvi määrittelevät laadullisen tutkimuksen kokonaisuudeksi, jossa mahdollisuus ymmärtää toista on kaksisuuntainen. Heidän mukaansa kysymys on siitä, miten haastattelijan (tutkijan) on mahdollista ymmärtää haastateltavaa ja toisaalta kysymys on taas siitä, miten joku toinen ihminen ymmärtää tutkijan (haastattelijan)

laatimaa tutkimusraporttia. Tuomen ja Sarajärven mukaan tutkimusta laadittaessa tärkeää olisi pohtia, mitä kaikkea tutkimusraporttiin tulee kirjoittaa, jotta se olisi luotettava. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 70-71.)

### 7.3 Haastattelu

Robsonin mukaan tutkittaessa ihmisiä tulisi hyödyntää sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita. (Robson 1995, 227.)

Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193.)

Tuomen ja Sarajärven mukaan joustavaa haastattelussa on se, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo itse aiheelliseksi. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tuomi ja Sarajärvi suosittelevat sitä, että tiedonantajat voivat tutustua kysymyksiin tai edes haastattelun aiheeseen etukäteen. Tämä lisää haastattelun onnistumisprosenttia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75.) Haastattelun etuihin kuuluu myös, että haastattelija voi samalla toimia havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa sen lisäksi mitä sanotaan myös miten asia sanotaan. Haastatteluun voidaan valita itse henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 76.)

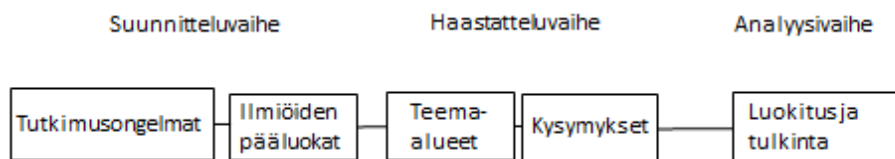
Haastattelussa on toki myös huonoja puolia, joista yksi on ajan vieminen. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja haastattelijan tehtäviin tutustumista. Haastatteluista voi myös syntyä virhelähteitä, jotka voivat aiheutua niin haastattelijasta kun haastateltavastakin ja itse haastattelutilanteesta. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää myös haastattelijan oma taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, joka ei ole tutkimuksen tarkoituksena. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavan täytyy pystyä antamaan todenmukaisia vastauksia, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä, joka tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Haastattelija voi itse päättää kuinka monta tapausta tutkitaan ja jatkaa haastatteluita niin kauan kun ne tuovat uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa eli kun saturaatio on tapahtunut. (Hirsjärvi ym. 1997, 195, 171.)

Haastattelutilanteessa haastattelija ohjaa keskustelua. Haastattelulla on tietyt tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Haastattelutyypit voidaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan jakaa kolmeen eri ryhmään: 1) strukturoitu haas-

tattelu eli lomakehaastattelu, 2) teemahaastattelu ja 3) avoin haastattelu. Haastattelutyypit eroavat selkeästi toisistaan siinä, että strukturoidussa haastattelussa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä kun taas avoimessa haastattelussa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe/alue ja keskustelu aiheen sisällä on täysin vapaamuotoista. (Hirsjärvi ym. 1997, 196-197.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin hyödyksi teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, haastattelutyypinä. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, eli teemat, ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Teemahaastattelun tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin eri tavoin. (Hirsjärvi ym. 1997, 197.)

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille sama. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.) Kuvio nro 5 havainnollistaa teema-alueiden paikan tutkimuskokonaisuudessa.



Kuvio 5: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 67.)

Haastattelu on mahdollista toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Yleisin haastattelun muoto on yksilöhaastattelu, jota käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Yksilöhaastattelussa muut ihmiset eivät voi vaikuttaa haastateltavan mielipiteisiin eikä haastateltavalla ole ryhmän painetta vastata sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla. (Hirsjärvi ym. 1997, 199.) Yksilöhaastattelun etuna koen itse sen, että haastattelu on intiimi kahden

henkilön vuorovaikutustilanne, jossa haastateltava saa tuoda omat ajatukset julki ilman muiden kritisointia.

#### 7.4 Haastatteluiden aikataulu

##### **Viikko 36**

keskiviikko 5.9. haastattelu klo 12.00-13.00

keskiviikko 5.9. haastattelu klo 13.00-14.00

torstai 6.9. haastattelu klo 14.00-15.00

##### **Viikko 40**

perjantai 5.10. haastattelu klo 12.00-13.00

Haastatteluista kolme suoritettiin viikolla 36 ja viimeinen haastattelu viikolla 40. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti aikaa ja se riitti hyvin haastatteluiden suorittamiseen. Haastatteluiden aikataulusta sovittiin yhdessä etukäteen kauppiaan kanssa.

#### 7.5 Yhteenveto haastatteluista

Tutkimus toteutettiin viikoilla 36 ja 40 Intersportin taukutilassa. Kyseessä oli teemahaastattelu ja kukin haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastateltavia oli yhteensä neljä (4) ja aikaa jokaiseen haastatteluun oli varattu yksi tunti. Haastateltavina toimivat kaikki yrityksen kokoaikaiset työntekijät. Haastattelukysymykset lähetettiin kauppiaalle hyvissä ajoin ennen varsinaisia haastatteluja, jotta kauppias sekä haastateltavat saavat tutustua teemoihin ja tarkempiin kysymyksiin ennen varsinaista haastattelua. Kauppiaalle annettiin myös mahdollisuus vaikuttaa kysymyksiin halutessaan. Kauppiaalle lähetetty viesti haastatteluista löytyy liitteestä 1 ja teemahaastattelun kysymykset liitteestä 2. Haastateltavien ikähaarukka oli 20-35 v.

Ennen tutkimuksien suorittamista kävi ilmi, että Intersport Nummelan kauppias oli juuri ker-tonut työntekijöilleen jättävänsä nykyisen työnsä Intersportin kauppiaana. Haastattelun alus-sa haastateltaville painotettiin, että kauppiasvaihdoksen ei saa antaa vaikuttaa haastattelutu-loksiin, jotta tuloksista tulisi mahdollisimman totuudenmukaiset. Kauppiasvaihdos tapahtuu alkuvuodesta 2013, joten se ei ollut haastateltaville vielä haastattelujen aikana ajankohtais-ta.

Haastatteluissa haastateltaville esitettiin teemat ja annettiin myös mahdollisuus tutustua haastateltavan tarkempiin kysymyksiin teemoihin pohjautuen. Haastattelussa oli käytettyinä

muutama termi, jotka eivät olleet haastateltaville tuttuja. Termit selvennettiin haastattelun alussa, jotta haastattelun edetessä ne olivat kaikille tuttuja.

Jokaiseen haastatteluun oli varattu yksi tunti aikaa. Haastattelut kestivätkin 35 min-1h hie-  
man haastateltavasta riippuen. Haastatteluun osallistujille annettiin mahdollisuus puhua va-  
paasti haastattelun aiheista sekä palata takaisin edellisiin kysymyksiin haastattelun edetessä.

Haastatteluun oli valittu neljä yrityksen työntekijää sillä perusteella, että he ovat kaikki yri-  
tyksen kokoaikaisia työntekijöitä. Kokoaikaisilla työntekijöillä on enemmän mielipiteitä työ-  
motivaatiosta sekä asiakaspalvelusta verrattuna osa-aikaisiin työntekijöihin. Haastatteluun  
valittujen henkilöiden työkokemus kohdeyrityksessä oli seitsemästä kuukaudesta yli neljään  
vuoteen. Kaksi haastateltavaa on työskennellyt yrityksessä sen perustamisesta, vuodesta  
2008, lähtien.

Haastattelut sujuivat erinomaisesti ja työntekijät olivat erittäin yhteistyöhaluisia, mikä hel-  
potti haastattelujen sujuvuutta. Haastattelujen aikana vallitsi rentoutunut ja vapaa ilmapiiri,  
joka näkyi myös haastateltavien puheesta ja eleistä. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin  
rennosti ja myös itse esittivät kysymyksiä teemahaastattelun edetessä. Teemahaastattelu  
paljastui hyväksi haastattelumuodoksi, sillä haastateltavat itse toivat omassa puheessaan  
esille seikkoja, joihin haastattelija ei itse ollut valmistautunut. Näin ollen haastatteluista sai  
entistä enemmän tietoa opinnäytetyöhön. Haastatteluissa näkyi selvä vuorovaikutus haastat-  
telijan ja haastateltavan välillä.

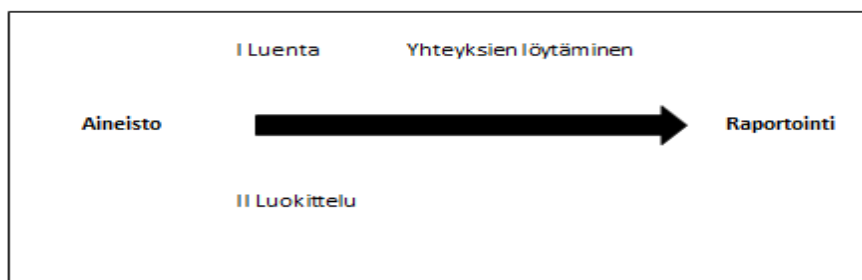
Haastattelujen edetessä huomasi, että päätös haastatella yrityksen kaikki kokoaikaiset työn-  
tekijät, oli oikea. Haastateltavat osasivat tuoda esille asioita yrityksen perustamisesta alkaen  
tähän päivään saakka. He myös itse totesivat, että yrityksen osa-aikaisilla työntekijöillä ei  
välttämättä olisi yhtä paljon tietoa kuin mitä heillä on. Haastateltavat osasivat myös verrata  
työmotivaationsa muuttumista vuosien aikana yrityksessä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Nämä  
tiedot olivat enemmän kuin tarpeellisia.

## 7.6 Aineiston purku

Kun haastattelusta saatu aineisto on tallennettu, on tutkijalla periaatteessa valittavanaan Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kaksi erilaista purkamistapaa. Tapa 1: Aineisto kirjoitetaan tekstiksi. Sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi voidaan tehdä joko koko haastatteludialogista, tai se voidaan tehdä valikoiden, esimerkiksi vain teema-alueista. Tapa 2: Aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmiä tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. Aineiston litteroiminen on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan tallenteista. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 138.)

Tässä tutkimuksessa aineiston purkaminen tapahtui ensimmäistä tapaa käyttäen, litteroimalla. Litteroinnilla tarkoitetaan tässä nauhoitetun aineiston purkamista tekstiksi. Aineisto puretaan tekstiksi tietokoneelle, jotta tutkimustulosten analysointi olisi helpompaa ja selkeämpää. Koska tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, on aineiston purkamisessa loogista käyttää hyväksi aineiston purkua teema-alueittain. Litteroitu tekstimateriaali on ainoastaan tekijän kuunneltavissa ja käsiteltävissä, jotta mahdollisilta liikesalaisuuksien paljastumisilta vältytään.

Kun aineisto on kerätty ja purettu, voidaan tutkimuksen vaiheita havainnollistaa monin tavoin. Kuvio 6 on yksi esimerkki havainnollistamisesta.



Kuvio 6: Haastatteluaineiston analyysin vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2010, 144.)

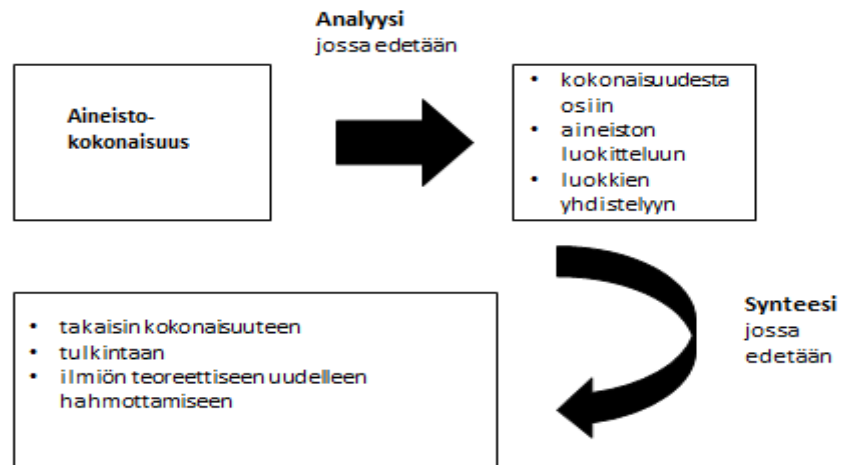


Tutkimuksessa haastateltiin läpi kaikki kohdeyrityksen kokoaikaiset työntekijät, joita oli yhteensä neljä henkilöä. Jokainen haastateltava haastateltiin erikseen noin tunnin mittaisissa haastatteluissa. Haastattelut nauhoitettiin jokainen erikseen sekä koulun nauhurilla että puhelimen nauhurilla, jotta saatu tieto tallentuisi varmasti edes yhteen laitteeseen aineiston purkua varten. Kahden nauhurin käyttö paljastui erittäin hyödylliseksi, sillä muutaman haastattelun kohdalla haastattelu oli loppunut nauhalta kesken. Haastattelun jälkeen aineisto purettiin tietokoneelle litteroimalla jokainen haastattelu omaksi tiedostoksi, jotta tutkimustulosten havaitseminen, vertaileminen ja johtopäätösten tekeminen helpottuisi. Tekstiä syntyi yhteensä noin 20 sivua. Aineiston purun jälkeen oli aika syventyä kirjoitettuun tekstiin ja käydä jokainen haastattelu huolellisesti läpi. Haastattelut käytiin läpi ensin yksitellen, jonka jälkeen oli helpompi lähteä etsimään varsinaisia tutkimustuloksia kaikista haastatteluista. Haastatteluista pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

### 7.7 Aineiston analyysi ja tulkinta

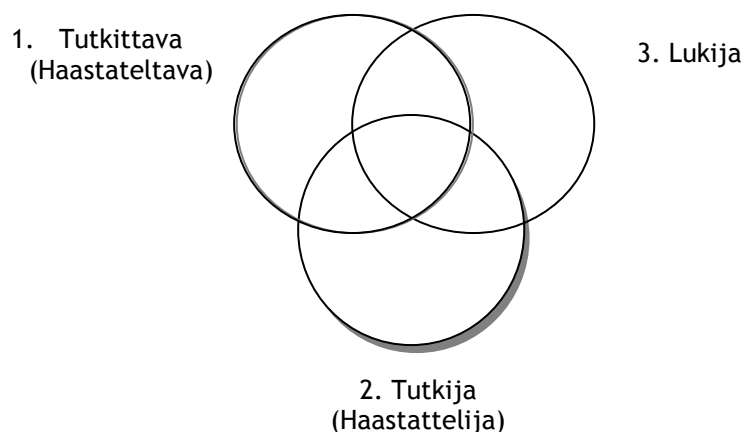
Haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa ja erityisesti kvalitatiivisesti suuntautuneissa analyyseissä tutkijan pyrkimyksenä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Syntyneitä tekstiä on mahdollista tulkita eri tavoin ja eri näkökulmista. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan onnistuneen tulkinnan avainkriteerit ovat siinä, että *myös lukija, joka omaksuu saman näkökulman kuin tutkija, voi löytää tekstistä ne asiat jotka tutkijakin löysi.* (Hirsjärvi & Hurme 2010, 151.)

Laadullisen aineiston käsittely käsittää monia vaiheita. Analyysissä eritellään, luokitetaan aineistoa, synteessä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä (kuvio nro 7).



Kuvio 7: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 144.)

Aineiston analysoinnin jälkeen tutkimuksen tulokset olisi selitettävä ja tulkittava. Tulkinta on analyysissa esiin nousevien merkitysten selkeyttämistä ja pohdintaa. On esimerkiksi pohdittava, miten tutkijan oma kielenkäyttö ja käyttäytyminen haastattelutilanteessa on vaikuttanut haastattelun tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 213-214.) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tulkintoja tehdään sisäkkäisesti tai monissa vaiheissa: tutkija tulkitsee tutkittavan tulkintoja, ja lukija puolestaan tulkitsee tutkijan tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 151.) Kuvio 8 havainnollistaa asian.



Kuvio 8: Moninkertaiset tulkinnat (Hirsjärvi ym. 1997, 214.)

”Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä.” (Hirsjärvi ym. 1997, 213.)

Kvalitatiivinen tutkimus on erittäin haastavaa, sillä litteroitua aineistoa syntyi monta sivua ja näin ollen tutkimus oli varsin laaja. Saatua aineistoa voidaan myös tulkita eri tavoin ja siksi yhdestä tutkimuksesta voi syntyä useita tulkintoja. Tämän tutkimuksen tuloksia lähdettiin analysoimaan litteroinnin kautta. Heti haastatteluiden jälkeen jokainen haastattelu litteroitiin tietokoneelle omaksi tiedostokseen. Litteroinnin jälkeen haastattelut käytiin läpi useamman kerran, jotta haastatteluista saadaan aikaiseksi jonkinlainen kokonaiskuva. Haastatteluaineistoa tutkittaessa tutkimuksen toteuttaja kiinnitti huomiota seikkoihin, joita itse piti tärkeinä ja mielenkiintoisina. Tutkimuksen toteuttaja ei tuonut tutkimustuloksissa ilmi asioita, jotka olivat epäolennaisia tutkimuksen kannalta. Tutkimustulokset jaettiin osiin tutkimuksen teemojen mukaan. Aineisto oli helpompi purkaa osiin teemojen mukaan, jotta tuloksia oli helpompi käsitellä ja sitä kautta myös selkeämpi ymmärtää. Tuloksien analysoinnin jälkeen tutkimuksesta on hyvä tehdä tutkimusyhteenvedo, jossa on lyhyesti esiteltyinä tulosten pääpiirteet.

Tämän tutkimuksen tulosten analyysi ja tulkinta voidaan siis jakaa viiteen osa-alueeseen:

1. Saatuun aineistoon tutustuminen
2. Kokonaiskuvan hahmottaminen
3. Kiinnostavien kohtien merkitseminen
4. Tutkimustuloksien tulkinta ja jako teemojen mukaan
5. Yhteenvedo tutkimustuloksista

## 8 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset käydään läpi teema-alueittain. Varsinaisia teemoja tutkimuksessa oli kolme, sillä yksi teema käsitteli haastateltavien taustat. Taustaosiossa selvitettiin haastateltavan ikä ja työsuhteen kesto. Haastateltavien iät: 20-vuotias, 26-vuotias, 27-vuotias sekä 35-vuotias. Työsuhteen kesto vaihteli haastateltavilla yhdestä vuodesta neljään vuoteen. Tutkimustuloksissa käsiteltäviä teemoja oli siis 1) työmotivaation kartoitus, 2) asiakaspalveluprosessi ja asiakaspalvelun laatu sekä 3) työmotivaation kehitys asiakaspalvelun laadun parantamiseksi.

### 1. Työmotivaation kartoitus

Työmotivaation kartoitusosiossa oli tarkoituksena saada selville työntekijöiden nykyinen motivaatiotila selvittämällä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon ja miten nykyistä motivaatiota voisi parantaa. Haastateltavien tuli myös perustella päätöksensä huolellisesti. Haastateltavien tuli arvioida oma tämänhetkinen motivaatio työtään kohtaan asteikolla 1-10. (1=ei yhtään motivoitunut, 10=erittäin motivoitunut).

Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, jotka ovat 1) työ itsessään, 2) alan kiinnostavuus ja 3) halu palvella asiakkaita. Haastateltaville ei ollut annettu etukäteen vastausvaihtoehtoja joista valita, joten vastausten samanlaisuus yllätti haastattelijan. Kaikki tutkimukseen osallistuneet vastasivat ensimmäisenä työn itsessään olevan suurin tekijä hyvälle työmotivaatiolle. Haastateltavat ovat kaikki erittäin kiinnostuneita urheilualasta ja kokivat työskentelyn urheilukaupassa antavan heille hyvän mahdollisuuden tulevaisuutta ajatellen. Yksi haastateltavista käy työn ohella Keskon esimieskoulutusohjelmassa (K-trainee), joka antaa hyvät valmiudet kehittyä kaupan alan osajaksi ja sitä kautta siirtyä uusiin tehtäviin K-ryhmässä. Yksi haastateltavista on työskennellyt urheilualalla noin 20 vuotta ja kokee alan edelleen mielenkiintoisena ja antoisana. Tästä voidaan päätellä, että kauppias on tehnyt oikeita valintoja ja päätöksiä rekrytoidessaan kyseiset tämänhetkiset työntekijät kauppaansa. Kaikki painottivat työn itsessään olevan lähellä omaa elämää ja omia mielenkiinnonkohteita ja työn koettiin antavan mahdollisuuksia myös tulevaisuutta ajatellen.

Nummelan Intersportissa kokoaikaisille työntekijöille on annettu myös omia vastuualueita, joka koettiin mielekkääksi. Työntekijöillä oli tunne, että heille annetaan vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa tietyssä määrin omaan työkuvaan. Esimerkkinä yhden työntekijän vastuulla on seurakaupat, yhdellä kenkäpuoli / vaatepuoli ja niin edelleen. Haastatteluista selvisi, että kaikki työntekijät eivät varmasti olisi enää kyseisen kaupan työntekijöinä, jollei vastuuta olisi tullut ja jos he toimisivat edelleen ”rivityöntekijöinä”. Haastateltavat korostivat tyytyväisyytään kauppiaseen, joka kaupan perustamisen jälkeen alkoi luottaa työntekijöihinsä ja uskaltaa nykyään jakaa osan omasta vastuustaan työntekijöille. Vastuun jakaminen alaisille koettiin erittäin mielekkääksi ja haastateltavat uskoivat sen vaikuttavan myös kauppiaseen positiivisesti. Vastuu työssä antaa työntekijälle tunteen, että häneen luotetaan ja uskotaan. Työntekijöiden annetaan myös tehdä omia markkinointitoimenpiteitä myymälässä ja sen ulkopuolella. Myös työn kautta mahdolliset tulevat myöhemmät onnistumiset motivoivat työntekijöitä.

Työntekijöiden työmotivaation keskiarvo oli 8,6. Tätä lukua voidaan pitää erittäin korkeana ja hyvänä lukuna työmotivaatiolle. Haastateltavien miettiessä antamaansa numeroa, he totesivat kauppiaan ja kauppapaikan vaikuttavan arvosanaan paljolti. Nummelan Intersport on kauppana hyvällä paikalla Nummelan Citymarketin yhteydessä. Haastateltavat kehuivat asiakkaitaan mukaviksi, joiden kanssa on helppo tulla toimeen ja heitä on mukava palvella. Tähän kauppapaikan uskottiin olleen suurin tekijä; pienellä paikkakunnalla asiakkaat tulevat helpommin tutuiksi ja heidän kanssaan voi syntyä myös läheisempi ja pidempiaikaisempi asiakassuhde. Useat asiakkaat muistavat kenen kanssa ovat viimeksi asioineet ja haluavat palvelua samalta henkilöltä. Isommilla paikkakunnilla, kuten Helsingissä tai Espoossa tällaisia suhteita

ei välttämättä kovin usein pääse syntymään, sillä kaupat ovat kooltaan isompia ja siellä on huomattavasti enemmän työntekijöitä sekä asiakkaita.

Haastateltavat mainitsivat työympäristöllä ja työkavereilla olevan suuri vaikutus omaan työmotivaatioon. Tällä hetkellä kaupassa on tiivis työilmapiiri työntekijöiden kesken ja työkavereista saa tukea vaikeampinakin hetkinä. Kaupassa on kuitenkin ollut työntekijöinä henkilöitä, jotka eivät ole olleet parhaita mahdollisia henkilöitä kyseisiin työtehtäviin.

*”Jossain vaiheessa oli työntekijöitä, jotka eivät soveltuneet työhön. Tietysti vaikuttaa työmotivaatioon jos on joitakin jotka eivät kuulu porukkaan.” (Haastattelu 6.9.2012)*

Yhdessä haastattelussa käytiin läpi, miten jo hyvin lyhyessäkin ajassa työntekijät osaavat arvioida soveltuuko uusi työntekijä porukkaan ja uuteen rooliinsa yrityksessä. Tällä hetkellä jokainen haastateltava oli tyytyväinen työkavereihinsa ja kehui ilmapiiriä kannustavaksi.

*”On esimerkiksi kokemuksia aiemmista työpaikoista, niin jos siellä on ollut sellaisia ristiriitoja että ei tunne oloaan mukavaksi niin ei se motivoi sitten kyllä yhtään.” (Haastattelu 5.10.2012)*

## 2. Asiakaspalveluprosessi ja asiakaspalvelun laatu

Intersportin yksi kuluttajalupaus on asiantunteva ja palveleva henkilökunta, joten henkilöstön palvelualttiuden ja yrityksen asiakaspalvelun laadun tutkiminen on erittäin tärkeä kohta tutkimuksessa. Tässä teemassa tarkoituksena oli saada selkeä kuva siitä, miten henkilöstö itse kokee tarjoamansa asiakaspalvelun ja sen laadun sekä miten kokee itsensä asiakaspalvelijana. Asiakaspalautteen saaminen ja läpikäyminen oli myös yhtenä käsiteltävä osiona teemassa.

Nummelan Intersportissa henkilökunnalle on tehty selväksi, että jokainen myymälään tuleva asiakas on tervehdittävä tai huomioitava jollakin tavalla. Tämä luo asiakkaalle tunteen, että hän on tärkeä ja häntä halutaan täällä palvella. Asiakkaan huomioiminen alentaa myös kynnystä tulla kysymään henkilökunnalta apua sitä tarvittaessa. Ja siihen Nummelan kaupassa myös pyritään; halutaan olla helposti lähestyttäviä ja ikään kuin ”samalla tasolla” asiakkaan kanssa.

*”Koen, että me myyjät olemme erittäin helposti lähestyttäviä ja meiltä on helppo pyytää apua. Ja se on myös tavoitteemme. Toki aina täytyy pyrkiä tarjota apua itse ennen asiakasta.” (Haastattelu 5.10.2012)*

Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstö itse kokee olevansa helposti lähestyttäviä asiakaspalvelijoita, jotka haluavat löytää ratkaisun asiakkaan ongelmiin. Haastateltavista jokainen kuitenkin myönsi, että parannettavaa toki on;

*”..aina on parantamisen varaa mutta ei pitäisi oman kiireen antaa vaikuttaa siihen, miten asiakkaita palvellaan. Kaikki tulisi silti palvella.”* (Haastattelu 6.9.2012)

Haastateltavat toivat myös esille asiakkaiden lisääntyneen palvelun ja avun tarpeen. Nykyään asiakkaat kysyvät apua yksinkertaisissakin asioissa, joista helposti selviäisi itse. Asiakkaat ovat tottuneet saamaan palvelua ja nykyään jo vaativatkin sitä. Kiireen keskellä ei aina ymmärretä, että kaikkia ei voida palvella samanaikaisesti vaan välillä joutuu odottamaan. Tämä aiheuttaa turhautumista osassa työporukkaa, sillä henkilöstö pyrkii kiireessäkin tekemään parhaansa ja toimimaan nopeasti, mutta asiakkaat eivät sitä aina ymmärrä. Haastateltavat kertoivat myös, että heille asiakkaiden tervehtiminen ja palveleminen on itsestäänselvyys kyseisessä työssä eikä sitä ole heille tarvinnut erikseen opettaa. Uusien osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla käydään kuitenkin yrityksen toimintatavat ja toimintamallit läpi, jotta jokainen tietää miten tulisi toimia.

Haastattelussa käytiin haastateltavien kanssa läpi minkälaisia asiakaspalvelijoita he itse kokevat olevansa.

Positiivisiksi puoliksi he listasivat seuraavat piirteet:

- ✓ iloisuus
- ✓ rauhallisuus
- ✓ avoimuus
- ✓ ystävällisyys
- ✓ hyvä ongelmanratkaisukyky
- ✓ lähestyttävyys
- ✓ myyntihenkisyys
- ✓ kyky kuunnella ja ymmärtää asiakasta
- ✓ halu tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa

Haastatteluissa ilmenneitä negatiivisia piirteitä:

- ✓ tietotaidon puuttuminen tietyissä asioissa
- ✓ kärsimättömyys

Tärkeimpänä piirteenä haastattelussa pidettiin myyntihenkisyyttä ja kykyä kuunnella asiakasta ja hänen tarpeitaan. Tavoitteena kaupalla on kuitenkin saada lisättyä myyntiä ja sen takia on ehdottoman tärkeää, että työntekijät omaavat myyntihenkisyyden piirteen itsessään. Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavat pitivät itsessään huonona piirteenä kärsimättömyyttä, joka johtuu asiakkaista jotka eivät oikein itsekään tiedä mitä tahtovat. Työntekijät turhautuvat helposti tilanteissa, joissa asiakkaita on paljon ja aikaa kuluu sellaisiin asiakkaisiin, jotka eivät osaa tehdä päätöstään henkilökunnan avusta huolimatta. Yksi haastateltavista myönsi häntä häiritsevän tiettyjen tuotteiden kohdalla tietotaidon puuttumisen.

*”On asioita, joista en tiedä paljoa. On ärsyttävää pyytää apua muilta työkavereilta. Tulee tunne, että ei osaa aina auttaa asiakkaita heidän vaatimallaan tavalla.” (Haastattelu 5.9.2012)*

Asiakaspalautejärjestelmänä Nummelan kaupassa on aikaisemmin ollut palautelaatikko kassalla, johon asiakkaat ovat voineet jättää palautteensa. Palautelaatikko todettiin kuitenkin turhaksi, sillä kukaan ei jättänyt siihen palautetta, ja se poistettiin. Nykyisin palautejärjestelmänä toimii ainoastaan suullinen palaute suoraan asiakkailta sekä sähköpostitse tuleva palaute. Sähköpostitse tulevat palautteet kauppias tulostaa kaupan taukotilan seinälle jokaisen nähtäväksi. Näin jokainen työntekijä näkee palautteen ja pystyy sitä kautta parantamaan omaa toimintaansa. Työntekijöiden mukaan positiivista palautetta tulee asiakkailta viimeistään kaupanteon viimeisessä vaiheessa kassalla. Asiakkaat kiittävät hyvästä palvelusta ja jopa lupaavat palata seuraavallakin kerralla samaan paikkaan hyvän palvelun perässä. Tämä on juuri sitä mitä Intersport haluaa; antaa asiakkaille hyvää palvelua, jotta he palaavat seuraavallakin kerralla asioimaan kyseiseen kauppaan. Negatiivista palautetta työntekijät saavat harvoin ja silloinkin palautteet koskevat ruuhka-aikoja, jolloin kiireen takia kaikkia ei ole mahdollista välittömästi palvella. Palautteita käydään läpi myös kaikille yhteisissä palavereissa, joita järjestetään muutaman kerran vuodessa. Työntekijöiden mukaan yrityksen sisäisessä viestinnässä olisi parantamisen varaa;

*”Suullisesti aika paljon harrastetaan sisäistä viestintää mutta se ei ole riittävää. Se on semmoinen ikuinen parantamisen aihe.” (Haastattelu 5.9.2012)*

Palavereita kohdeyrityksessä pidetään muutamia kertoja vuodessa. Työntekijöiden mukaan palavereita tulisi olla tarpeen mukaan hieman useammin. Yhdessä haastattelussa tuli esille palaverikäytäntö, jossa palavereita olisi kokoaikaisten työntekijöiden keskuudessa kerran kuukaudessa ja osa-aikaisten kanssa sitten muutaman kerran vuodessa. Tätä perusteltiin sillä, että kokoaikaisten työntekijöiden tulisi olla täysin tietoisia kaikista kaupan asioista ja se helpottaisi myös yhteistyötä asiakkaiden kanssa kun paikalla olisi aina joku, jolta löytyisi tarvittava tieto. Osa-aikaiset tekevät ilta- ja viikonloppuvuoroja, joten heille riittäisi palaverit

muutaman kerran vuodessa koko porukalla. Halutessaan he saivat vaadittavat tiedot kyselyssä kokoaikaisilta työntekijöiltä. Kehityskeskusteluja kauppiaan ja työntekijän välillä käydään noin kerran vuodessa. Kehityskeskustelut koettiin haastatteluissa erittäin hyödyllisiksi, sillä niissä saa tuoda vapaasti julki omat kehitysehdotuksensa kauppiaalle ja keskustella muutenkin vapautuneesti siitä, miten kokee oman roolinsa työyhteisössä.

Haastatteluissa korostui henkilökunnan selkeä halu olla urheilualan parhaat. He korostivat halua erottua muista urheilualan liikkeistä hyvällä palvelulla ja laajalla valikoimalla. Työntekijöiden mukaan halu olla alansa paras urheilukauppa toimii samalla myös erinomaisesti motivaation lisääjänä ja haluna kehittää omaa osaamistaan.

*”Selkeät tavoitteet työssä kasvattaa sitä työmotivaatiota ihan älyttömästi.” (Haastattelu 5.9.2012)*

### 3. Työmotivaation kehitys asiakaspalvelun laadun parantamiseksi

Kaikki haastateltavat kokivat työmotivaatiolla olevan vahva ja selkeä yhteys asiakaspalvelun laatuun. He kokivat, että oman työmotivaation ollessa heikko ei asiakaspalveluunkaan jaksakaan panostaa niin kuin pitäisi. Haastateltavat ovat omien sanojensa mukaan tietoisia siitä, että asiakas kyllä huomaa jos asiakaspalvelijaa ei kiinnosta hänen auttamisensa. Haastateltavien mukaan palvelun laatu ei voi olla hyvää ilman korkeaa työmotivaatiota;

*”..jos ei ole hyvää työmotivaatiota niin palvelun laatu ei voi missään nimessä olla hyvää.” (Haastattelu 5.9.2012)*

Haastateltavien mielestä heidän tarjoamansa asiakaspalvelu on keskitason ja korkean välillä. Useammassa haastatteluissa haastateltavat pitivät heidän asiakaspalvelun laatua korkeana, koska heillä on kunnollinen henkilökunta ja korkea työmotivaatio työtään kohtaan. Yhdessä haastattelussa tuli kuitenkin ilmi, että henkilökunnan tulisi myös itse panostaa oman tietotaitonsa parantamiseen muutenkin kuin koulutusten perusteella.

*”Sanotaanko, että meidän palvelu on keskitasoa. Meillä on tosi ystävällinen henkilökunta asiakkaita kohtaan, mutta asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa hirveästi tietotaito. Eli enemmän pitäisi työntekijöiden itse kouluttaa itseään.” (Haastattelu 5.9.2012)*

Tietotaidon puuttuminen tuli esille myös toisessa haastattelussa, jossa haastateltava myönsi häntä häiritsevän oman tietotaidon puuttuminen tiettyjen tuotteiden myymisen kannalta. Haastateltavat olivat kaikki erittäin kilpailuhenkisiä ja myönsivät, että jonkinlainen kannus-



tinjärjestelmä vaikuttaisi heihin varmasti positiivisella tavalla. Vuosien varrella heillä on ollut muutamia myyntikilpailuja, jotka koettiin mukavaksi lisäksi omaan työhön.

*”Toki se vaikuttaa paljon ja on ollut esimerkiksi minulla omia osastokohtaisia kannustinjärjestelmiä. Totta kai ne motivoivat hyvin paljon. Loppupeleissä jos kannustinjärjestelmä on se, että saat tietyn bonuksen, rahaa, niin kyllä se motivoi aika hyvin. Periaatteessa rahan takia täällä ollaan.” (Haastattelu 5.9.2012)*

*”Oma panokseni työtä kohtaan lisääntyisi varmasti jos käytössä olisi jonkinlainen kannustinjärjestelmä. Henkilökohtaisesti ei ole väliä mikä järjestelmässä olisi palkintona, raha tai tavara. Kaikki ekstra lisää työmotivaatiotani.” (Haastattelu 5.9.2012)*

Yrityksen johdon, eli tässä kohdeyrityksessä kauppiaan toiminnalla, nähtiin vaikuttavan iso rooli työntekijöiden työmotivaatiossa ja työssä jaksamisessa. Haastateltavat myönsivät, että kauppiaan oma mieliala vaikuttaa suuresti koko työporukan mielialaan. Kauppias sai työntekijöiltään paljon kiitosta siitä, että hän osaa antaa työntekijöilleen sekä positiivista että negatiivista palautetta rakentavasti. Työntekijät totesivat, että negatiivinen palaute on helpompi ottaa vastaan kun se annetaan rakentavana palautteena. Näin ollen työntekijä pystyy paremmin muuttamaan omaa toimintaansa kun palaute on annettuna kokonaisvaltaisesti rakentavana palautteena. Työntekijät saavat kauppiaalta myös jonkin verran positiivista palautetta, mutta haastateltavat tiedostivat, että positiivinen palaute jää helpommin sanomatta kuin negatiivinen palaute. Työntekijät totesivat arvostavansa kauppiasta ja olevansa tyytyväisiä hänen toimintaansa. Yhdessä haastattelussa myös mainittiin tulevan kauppiasvaihdon aiheuttavan tietynlaista haikeutta mutta sen myönnettiin olevan myös tietynlainen kannustin työntekijöille. Loppuvuosi 2012 ja alkuvuosi 2013 halutaan suorittaa kunnolla loppuun ja todella panostaa myyntiin, jotta kauppiaille jää hyvä ja positiivinen mielikuva koko työporukasta.

*”Kauppiashan meidän kaupassa on aivan mahtava! Kannustava ja rehellinen. Kyllä me tiedetään, että meillä on käynyt onni kauppiaan kanssa.” (Haastattelu 5.10.2012)*

## 9 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustulokset voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joita ovat 1) työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät sekä 2) asiakaspalveluprosessi. Asiakaspalveluprosessi jakautuu vielä alaryhmiin, joita ovat asiakaspalvelu käytännössä, asiakaspalvelun laatu, yrityksen luotettavuus ja yrityksen johdon toiminta.

### 9.1 Työmotivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät

Motivoituminen on osa itsensä johtamista. Jos itse ei ole motivoitunut siihen, mitä päivittäin tekee, kulkee vastoin omia arvojaan. Motivoituminen työhön edellyttää, että keksii ja löytää aina uusia syitä jatkaa. Jos työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi omassa työssään ja tietää olevansa yritykselle tärkeä, lisää se itsessään työmotivaatiota. (Lundberg 2002, 102-103.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden tämän hetkinen työmotivaation taso sekä kokevatko työntekijät selvän yhteyden oman työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun välillä. Kaikki haastateltavat kokivat näiden kahden tekijän välillä selvän yhteyden ja totesivat oman työmotivaation vaikuttavan erittäin paljon omaan jaksamiseensa asiakaspalvelussa. Tutkimuksessa tärkeänä osana oli myös selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon sekä miten työmotivaatio vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun ja kuinka työntekijät kokevat oman toimintansa asiakaspalvelijoina. Viitalan mukaan motivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta, joita ovat työntekijän persoonallisuus, työ itsessään sekä työympäristö. Haastateltavien mukaan nämä kolme edellä mainittua kuuluvat läheisesti yhteen puhuttaessa työmotivaatiosta.

1. työntekijän persoonallisuus
2. työ
3. työympäristö (Viitala 2004, 151.)

Tärkeimmät työmotivaatioon vaikuttavat tekijät olivat haastateltavien mukaan seuraavat:

- ✓ oma kiinnostus työtä ja urheilualaa kohtaan
- ✓ vastuun saaminen työssä
- ✓ oma persoonallisuus (myyntihenkisyys)
- ✓ työilmapiiri & työkaverit

Haastateltavien mukaan oma kiinnostus urheilualaa ja kaupan toimintaa kohtaan ovat ensisijaisen tärkeitä. Oma persoonallisuus ja oikealla alalla työskenteleminen vaikuttaa paljon työmotivaatioon. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat kaikki erityisen motivoituneita

urheilualaa kohtaan ja tämä on varmasti vaikuttanut tutkimustuloksiin positiivisesti. Haastateltavat henkilöt kokivat olevansa itselleen oikealla alalla ja siksi motivaatio itse työtä kohtaan oli suuri.

Täytyy olla luonteeltaan myyntihenkinen ja asiakaslähtöinen, jotta pystyy antamaan itsestään kaikkensa myyntityössä. Työilmapiiriä yrityksessä pidettiin avoimena ja rentona, ja työilmapiiri olikin yksi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttaneista tekijöistä. Haastatteluista selvisi, että työntekijät kokivat erittäin motivoivaksi tulla aamuisin töihin paikkaan, jossa kaikki tulevat hyvin toimeen keskenään ja uskaltavat puhua toisilleen niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin.

Yrityksen ilmapiiri on yrityksen sisäisessä ympäristössä esiintyvä, muuttumaton tunnuspiirre, joka erottaa sen muista yrityksistä. Ruohotien mukaan yrityksen ilmapiirillä on merkitystä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta. Ilmapiiri työpaikalla voi vaikuttaa siihen, miten palkitsevaksi ihminen työnsä kokee. Yrityksen ilmapiiri vaikuttaa ihmisiin luomalla suoritus- ja liittymismotivaatiota. Suoritusmotivaatiota herättävälle ilmapiirille on tyypillistä henkilökohtaisen vastuun korostaminen, tunnustuksen antaminen ja palkitseminen työsuoritusten perusteella. Liittymismotivaatiota synnyttää taas yritys, joka suosii lämpimiä henkilösuhteita ja antaa tukea sekä rohkaisua. Yrityksen ilmapiirin katsotaan määräävän ihmisten käyttäytymistä yrityksessä. (Ruohotie & Honka 2002, 120-121.)

## 9.2 Asiakaspalveluprosessi

Tutkimuksessa yhtenä teemana käsiteltiin koko asiakaspalveluprosessia. Sitä, miten työntekijät kokevat itsensä asiakaspalvelijoina ja miten he kokevat Nummelan Intersportin asiakaspalvelun laadun.

### 1. Asiakaspalvelu käytännössä

Asiakkaiden ensisijainen palveleminen kuuluu työntekijöiden tärkeimpiin tehtäviin yrityksessä. Intersport haluaa erottautua kilpailijoista nimenomaan erinomaisella palvelulla ja laajalla valikoimalla. Työntekijöille on selvää, että asiakkaat täytyy huomioida heidän tullessa liikeseen ja tarjota apua asiakkaille ennen kuin asiakkaat joutuvat sitä itse pyytämään. Asiakkaat täytyy myös niin sanotusti hoitaa loppuun asti eli kassalla asiakasta täytyy kiittää ja toivottaa hyvät päivänjatkot. Tarkoituksena on, että asiakkaalle jää positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen työntekijöistä. Työntekijät saavat kohtalaisen paljon suullista palautetta hyvästä asiakaspalvelusta, ja se jos jokin motivoi heitä pyrkimään ensiluokkaiseen asiakaspalveluun. Grönroosin mukaan yrityksen maineeseen ja uskottavuuteen vaikuttaa paljolti palveluntarjoajan luotettavuus. ”Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palve-

luntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.” (Grönroos 2009, 122.)

Lahtinen & Isoviita esittävät mallin asiakaspalvelutapahtumasta, joka pitää sisällään jo aikaisemmin tässä työssä esitetyt seitsemän vaihetta. Asiakaspalvelutapahtuman seitsemän vaihetta Lahtisen ja Isoviidan mukaan:

1. Palveluun saapumisvaihe
2. Odotusvaihe
3. Tarvetäsmennysvaihe
4. Myyntikeskusteluvaihe
5. Palvelun päätösvaihe
6. Poistumisvaihe
7. Asiakkaan jälkihoitovaihe

Intersport Nummelassa työntekijät pyrkivät panostamaan kaikkiin edellä mainittuihin vaiheisiin, jotta asiakkaalle jää positiivinen kuva koko asiakaspalvelutapahtumasta. Asiakkaaseen pyritään luomaan side heti asiakkaan tullessa kauppaan tervehtimällä heitä. Asiakkaalta kerätään informaatiota siitä, mitä he tarkalleen etsivät. Useimmiten asiakaspalvelijat joutuvat esittämään muutamankin kysymyksen ennen kuin alkavat etsiä asiakkaalle sopivia tuotteita. Asiakkaalle ehdotetaan yleensä yhdestä kolmeen tuotetta, joista asiakkaan on helpompi valita itselleen mieluisin. Jos asiakaspalvelija esittää liian monia tuotteita, on asiakkaan vaikeampi tehdä päätös. Tämän takia on tärkeää, että työntekijät tuntevat tuotteensa ja osaavat itsenäisesti tarvetäsmennysvaiheessa selvittää asiakkaalle parhaiten sopivat tuotteet. Asiakas haluaa kuulla myyjältä, mitä mieltä hän asiantuntijana on eri vaihtoehtoista. Asiakas odottaa ennen kaikkea ratkaisua niihin ongelmiin ja tarpeisiin, joita hänellä on. Yksi keskeinen asiakaspalvelijan ammattitaito on taito saavuttaa asiakkaan luottamus osoittamalla alan hallintaa ja asiantuntemusta. (Lehtonen ym. 2002, 99.)

Lisämyynti on myös tärkeä osa myyntivaihetta. Esimerkiksi työntekijät yrittävät myydä Gore-Tex-takin ostajalla oheistuotteena GoreTex- vaatteille soveltuvaa pesuainetta. Lisämyynti voi tuntua pieneltä asialta, mutta jos suurimmalle osalle asiakkaista saisi myytyä jotain varsinaisen ostoksen lisäksi, olisi se jo suuri lisä. Palvelun päätös- ja poistumisvaiheessa asiakkaalta varmistetaan, että hän ei tarvitse enää muuta ja kiitetään asiakasta.

Asiakkaan jälkihoitovaihe tarkoittaa Intersportin kohdalla useimmiten tuoterekламаatioita. Asiakkaat ovat yhteydessä yritykseen huomattessaan tuotteessa virheen. Valvion mukaan tavoitteena on luonnollisesti, että kaikki palvelutapahtumat päättyvät molempien osapuolten kannalta myönteiseen kokemukseen, mutta tosiasia kuitenkin on, että näin ei aina tapahdu.

Päämääränä on saada aikaan tyytyväinen asiakas, joka kaikesta huolimatta palaa yritykseen uudestaan. (Valvio 2010, 147-148.) Jälkihoitovaihe on erityisen tärkeä vaihe, sillä asiakas on jo valmiiksi hermostunut tuotteesta olleesta virheestä, eikä koko palvelutapahtumaa pidetä positiivisena kokemuksena jos jälkihoitovaihe epäonnistuu. Tämän takia Nummelan Intersportissa reklamaatiotapaukset pyritään hoitamaan huolella asiakkaan parasta ajatellen. Haastatelussa yhdeksi hankalimmista asioista työntekijät kokivat nimenomaan reklamaatiotapaukset. Hankalat niistä tekivät sen, että usein asiakkaat haluavat hyvityksen kaikista tuotteista heti vaikka se ei olisi mahdollista. Useimmat reklamaatiotapaukset joudutaan lähettämään tuotteen valmistajalle ja odottaa, että sieltä tulee vastaus takaisin kauppaan ja sieltä viesti eteenpäin asiakkaalle. Tähän saattaa kulua aikaa viikosta kahteen viikkoon, mikä tuntuu osasta asiakkaista kohtuuttoman pitkältä ajalta. Tämä taas saattaa luoda turhautumista työntekijöissä, sillä heidän täytyy varmistaa ensin tuotteen valmistajalta hyvitetäänkö tuote asiakkaalle. Tavoitteena on kuitenkin yrittää toimia asiakkaan parhaan edun mukaisesti ja löytää kompromissi, joka tyydyttää molemmat osapuolet.

## 2. Asiakaspalvelun laatu

Valvion mukaan laatu on hyvää jos tuotteen, toiminnan tai palvelun laatu täyttää tai ylittää odotukset. Asiakas kokee palvelun laadun usein jo odotuksissaan ja lopulta palveluprosessin jälkeen siinä, miten odotukset täytetään. Palvelun laatu on myös usein luottamukseen liittyvä asia. (Valvio 2010, 46, 55.)

Työntekijöiden mielipide oli, että asiakaspalvelun laatu ei voi olla tarpeeksi hyvä jos työmotivaatio on alhainen. Asiakaspalvelun tämänhetkisen laadun he määrittivät olevan kesitason ja korkean välillä. Työntekijöiden pyrkimyksenä on tarjota asiakkaille laadullista asiakaspalvelua, mutta joissain asioissa on vielä parannettavaa. Esimerkkinä haastateltavat kertoivat, että välillä työkavereiden kanssa juttelu työaikana vie huomion pois kauppaan tulleista asiakkaista. Tavoitteena olisi, että työkavereiden keskustelu jäisi taka-alalle kun kauppaan tulee asiakkaita. Työkavereiden välinen keskustelu saattaa antaa asiakkaalle tunteen siitä, että hän ei ole tärkeä eikä häntä huomioida. Tämä saattaa johtaa asiakkaan turhautumiseen ja poistumiseen kaupasta tyhjin käsin.

### 3. Yrityksen luotettavuus

Nummela on pieni paikkakunta, jossa ihmiset helposti kertovat toisilleen kokemuksistaan paikallisissa kaupoissa. Jo tämänkin vuoksi yritykselle on erityisen tärkeää saada hyvä ja luotettava maine asiakkaiden keskuudessa. Työntekijät itse kokevat, että Intersport on luotettava kauppa ja sillä on hyvä maine. Luottamuksen muodostavat asiakkaan aikaisemmat kokemukset, yrityksen maine ja yrityksen kontaktihenkilöiden tai asiakaspalvelun toiminta. Yrityksen työntekijä ei voi paljon vaikuttaa tarjolla oleviin tuotteisiin tai hintoihin, mutta hän voi vaikuttaa siihen mielikuvaan, jonka asiakas muodostaa yrityksestä. Jos asiakas pitää asiakaspalvelijaa luotettavana liittyy hän saman ominaisuuden myös siihen yhteisöön, joita tämä edustaa. (Lehtonen ym. 2002, 101.)

### 4. Yrityksen johdon toiminta

Patrick Forsythin mukaan johdon toiminnalla on suuri merkitys alaisten työmotivaatioon. Hän jakaa johdon tärkeimmät tehtävät kuuteen kohtaan, jotka ovat 1) suunnittelu (planning), 2) rekrytointi ja valinta (recruitment and selection), 3) organisointi (organising), 4) koulutus ja kehittäminen (training and development), 5) motivaatio (motivation) ja 6) kontrollointi, valvonta (control). (Forsyth 2006, 9.)

Yrityksen johdolla, eli tässä kohdeyrityksessä kauppialla, koettiin olevan suora yhteys omaan työmotivaatioon ja sitä kautta asiakaspalveluun. Haastatteluista selvisi, että kauppiaan mieliala vaikuttaa suoraan työntekijöihin. Jopa pienetkin asiat kauppiaan toiminnassa saattavat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Vastuun saaminen koettiin motivoivaksi ja palkitsevaksi keinoksi. Lisävastuun saaminen antaa työntekijöille tunteen siitä, että he ovat hoitaneet työnsä hyvin ja siitä palkinnoksi he saavat enemmän vastuuta työssä. Tämä merkitsee työntekijöille sitä, että he jaksavat paremmin työssä ja ovat motivoituneempia työtä kohtaan kuin mitä olisivat ilman vastuun saamista. Vastuun antaminen alaisille antaa myös kuvan siitä, että kauppias luottaa työntekijöihinsä ja uskoo heidän itse osaavan hoitaa heiltä vaaditut tehtävät. Työntekijöille tulee antaa tunnustusta ja palkita heitä niin yksilöllisesti kuin ryhmänäkin. Työntekijän kannalta on motivoivaa huomata, että hänen työnsä huomataan ja sitä osataan myös arvostaa. Työntekijät mainitsivat haastatteluissa useaan otteeseen tietävänsä, että heillä on käynyt niin sanotusti hyvä tuuri saadessaan reilun ja ymmärtävän kauppiaan. Erityisesti kiitosta sai kauppiaan ymmärtävä asenne työntekijöitä kohtaan sekä rakentava palaute. Työntekijät tiedostivat myös sen, että usein on helpompi antaa negatiivista palautetta kuin positiivista. Kaiken sujuessa hyvin positiivista palautetta ei usein tule, mutta negatiivista palautetta pystytään kuitenkin välittömästi antamaan. Työntekijät toivoivatkin, että heitä huomioitaisiin useimmin positiivisella palautteella, sillä se motivoisi heitä pyrkimään parempiin tuloksiin.

Johdon tehtävänä on myös tarkistaa tehdyn työn tulokset ja kertoa, mitä tulisi tehdä paremmin ja miten. Ulkoinen palaute parantaa tuloksia monestakin eri syystä. Ruohotien & Hongan mukaan ulkoisen palautteen avulla voidaan korjata tapahtuneita virheitä ja se myös auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Ulkoinen palaute myös selkeyttää tavoitteita ja näin ollen lisää työntekijöiden työmotivaatiota. (Ruohotie & Honka 2002, 84.)

## 10 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana, toteutusvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen, sillä haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.) Tutkimuksen luotettavuudessa on usein käytetty mittareina reliabelius ja validius - termejä. Molemmat mittarit ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja molemmilla termeillä mitataan tutkimuksen luotettavuutta. Sisällöllisesti ne eroavat kuitenkin hieman toisistaan. (Metsämuuronen 2006, 56.) Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Toinen reliabeliuksen määritelmä on se, että kahden arvioitsijan päädyttyäessä samantyyppiseen tulokseen, on tulos reliabeli. Tutkimustuloksia voidaan siis pitää toistettavina. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186.) Validius tarkoittaa puolestaan sitä, mitataanko sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2006, 56.) Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.)

Tätä tutkimusta voidaan tarkastella seuraavista näkökulmista: 1) aineiston keruun laatu, 2) aineiston käsittelyn laatu ja 3) saadun aineiston luotettavuus. Aineiston keruun laatuun vaikuttaa se, minkälainen haastattelurunko on saatu aikaan ja miten haastatteluun on etukäteen valmistauduttu. On tärkeää, että haastattelijalla on selkeä käsitys siitä, mitä tutkitaan ja mitä tutkimuksella halutaan saada selville. Tärkeää on myös käyttää termejä, jotka ovat haastateltaville tuttuja, jotta varmistutaan siitä, että haastateltavat vastaavat oikeisiin kysymyksiin. Hyvä keino on lähettää haastateltaville haastattelurunko etukäteen tarkasteltavaksi, jotta haastatteluun osallistuvilla on mahdollisuus pohtia tutkimuskysymyksiä jo hieman itsekseen ennen varsinaista haastattelutilannetta. Aineiston keruun laadulla tarkoitetaan myös sitä, että haastattelussa tarvittava välineistö on kunnossa ja toimii. Tämän tutkimuksen kohdalla aineiston keruun laatu pyrittiin valmistamaan sillä, että haastattelurunko ja mahdolliset lisäkysymykset oli huolella mietitty etukäteen ja hyväksytyt opinnäytetyön ohjaajalla. Haastattelussa käytettiin hyödyksi kahta nauhuria siltä varalta, että toinen nauhuri ei toimisi-kaan halutulla tavalla. Tutkimuksen tekijä myös teki lyhyitä muistiinpanoja haastattelujen aikana, jotta haastattelun onnistuminen ei olisi ainoastaan tekniikasta kiinni. Kohdeyrityksen

kauppiaalle oli etukäteen lähetetty haastattelumateriaali, jonka hän oli lähettänyt eteenpäin haastatteluun osallistuville henkilöille tarkasteltavaksi.

Aineiston käsittelyn laatua pyrittiin varmistamaan sillä, että jokainen haastattelu litteroitiin heti haastattelun jälkeen. Näin toimimalla varmistuttiin siitä, että tutkimuksen tekijä muistaa vielä tuoreeltaan, mistä haastattelussa keskusteltiin. Jokaisen haastattelun litteroinnissa käytettiin samaa menetelmää, jotta haastattelutulokset ovat helposti luettavissa ja niistä on helpompi tehdä yleistettäviä päätelmiä.

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jos vain osaa haastateltavista on haastateltu tai jos tallenteiden kuuluvuus on huonoa, tai litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa ja lopussa, haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185.) Tässä tutkimuksessa kaikki haastatteluun osallistuvat henkilöt haastateltiin, tallenteet toimivat erinomaisesti ja litteroinnissa käytettiin samoja sääntöjä alusta loppuun kaikkien haastattelujen kohdalla. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston voidaan siis sanoa olevan luotettava.

Tämän tutkimuksen aineiston tulkinta on toteutettu työn tekijän valitsemalla tavalla teema-alueittain. Toinen tutkimuksen tekijä voisi analysoida tulokset itse valitsemallaan tavalla mutta pääasialliset tutkimustulokset olisivat silti samoja. Laadullista tutkimusta analysoitaessa täytyy muistaa, että kyse on tutkijan omista tulkinnoista. Tämän tutkimuksen tutkimustuloksista tehdyt tulkinnat ovat ainoastaan yksi näkökulma tutkimuksen aiheesta.

## 11 Tutkimuksen vaikuttavuus ja hyödynnettävyys

Tämän tutkimuksen toteutus koettiin aiheelliseksi, sillä työntekijöiden työmotivaatiolla on suuri vaikutus siihen, miten työntekijät jaksavat töissä ja miten he jaksavat panostaa asiakaspalveluun. Tutkimus oli aiheellinen myös sen takia, että kohdeyritykseen ei ole ennen tehty tämältyyppistä tutkimusta ja yritys oli kiinnostunut kuulemaan työntekijöidensä näkemyksen tutkimuksen aiheesta. Tutkimuksen avulla kohdeyrityksen työntekijöille annettiin mahdollisuus keskustella avoimesti haastattelijan kanssa työmotivaation vaikutuksista asiakaspalvelun laatuun. Työntekijät saivat mahdollisuuden kunnolla pohtia tutkimuksessa ilmenneitä asioita ja miettiä syitä niihin. Tutkimuksen tulosten avulla työntekijät voivat myös pyrkiä tehostaa omaa toimintaansa ja samalla yrittää parantaa asiakaspalvelun laatua. Kohdeyritykselle tutkimuksen tulokset ovat erittäin tärkeitä, sillä yritykselle on tärkeää, että henkilöstö viihtyy työssään, on motivoitunut työtään kohtaan ja jaksaa panostaa asiakaspalveluun. Yrityksen on hyvä saada selvyys työntekijöidensä työmotivaatiosta ja tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun. Tutkimuksen avulla yrityksellä on nyt käytössään tarvittavat tiedot, joita hyödyntämällä yrityksen asiakaspalvelun laatu voisi parantua entisestään. Tutkimus tuotti



arvokasta tietoa kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatiosta ja yrityksen asiakaspalvelusta, joita ei ilman tutkimusta olisi saatu selville.

Työmotivaatio on aiheena aina ajankohtainen, sillä sen vaikutus ihmisten jaksamiseen työelämässä on suuri. Työmotivaatio on myös aiheena sellainen, joka usein jää yrityksissä takalalle eikä sen parantamiseksi jakseta nähdä vaivaa. Tutkimuksen vaikuttavuus tulee toivottavasti näkymään tulevaisuudessa kohdeyrityksessä siten, millä tavoin kohdeyritys tulee hyödyntämään työn teoreettista osuutta ja tutkimuksen kautta esille tulleita kehitysehdotuksia. Tutkimuksella haluttiin herättää mielenkiinto työn aihetta kohtaan ja todistaa aiheen olevan hyödyllinen ja ajankohtainen.

Tutkimuksen hyödynnettävyyttä on mahdollista tarkastella niin kohdeyrityksen, työn tekijän kuin ulkopuolisten lukijoidenkin näkökulmasta. Tutkimuksella uskotaan olevan positiivinen vaikutus kohdeyrityksen toiminnalle, sillä yritys voi halutessaan hyödyntää saatuja tutkimustuloksia omassa toiminnassaan ja tehostaa omaa toimintaansa kehitysehdotuksien avulla. Työn tekijän osalta tutkimuksen hyödynnettävyys näkyy siinä, miten opiskelija itse osaa tulevaisuudessa hyödyntää tutkimusprosessista saatuja tietoja ja taitoja hyväkseen. Opinnäytetyöllä tulee todennäköisesti olemaan useampia ulkopuolisia lukijoita, jotka voivat hyödyntää tässä tutkimuksessa saatuja tutkimustuloksia omassa töissään lisätietona.

## 12 Toteutuksen arviointi

Toteutuksen arvioinnin pohjana toimi tarkoitus, tehtävät ja tavoitteet. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Intersport Nummelan työntekijöiden tämänhetkinen työmotivaatio sekä sen mahdolliset vaikutukset asiakaspalveluun ja sen laatuun. Tarkoituksena oli myös soveltaa opittua teoriaa ja yhdistää sitä loogisesti tutkimustuloksiin. Tehtävänä oli haastatella tarkoin valittu ryhmä ja haastatteluista hyväksikäyttämällä muodostaa kokonaiskuva työmotivaation vaikutuksista asiakaspalvelun laatuun. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli muodostaa kokonaiskuva pohjautuen eri tietolähteistä hankittuun teoriaan ja haastatteluista saatuun tietoon. Teorian yhdistyessä käytäntöön saatiin aikaiseksi yksi yhtenäinen työ, jossa on hyödynnetty niin aikaisempaa tietoa opinnäytetyön aiheista kuin uutta tietoa kohdeyrityksen haastatteluista. Tarkoitus oli saada kuva siitä, mitkä vaikutukset työmotivaatiolla on asiakaspalvelun laatuun.

Opinnäytetyön päämääränä oli soveltaa kirjallista tietoa käytäntöön ja miettiä, miten kirjallista tietoa voisi hyödyntää tutkimuksessa saaden aikaiseksi yhtenäisen työn, jossa teoria ja käytäntö yhdistyvät selkeällä tavalla. Tavoitteena oli ennen kaikkea luoda selkeä kuva yritykselle tutkimusraportin avulla sen työntekijöiden työmotivaatiosta ja sen vaikutuksista asiakaspalveluun sekä antaa kauppiaille käyttöönsä keinoja, joilla työntekijöiden työmotivaatiota voisi parantaa. Kauppias saa käyttöönsä työn, jossa teorian avulla ja yrityksen työntekijöitä haastatteleamalla, on saatu aikaan kokonaisuus, jota hyödyntämällä yrityksen asiakaspalvelun laatu voi parantua entisestään. Yritykselle tärkeää on hyvä tulos, työntekijöiden hyvinvointi ja asiakaspalvelun laatu. Tässä työssä kaksi jälkimmäistä yhdistyvät selkeästi yhteen antaen yritykselle työkaluja näiden parantamiseen.

Tutkimukseen osallistunut yritys, Nummelan Intersport, oli mielenkiintoinen ja erittäin sopiva kohde tutkimuksen suorittamiseen. Itselläni oli suuri mielenkiinto toteuttaa työ nimenomaan Intersportissa, sillä olen työskennellyt pääkaupunkiseudulla toimivassa Intersportissa useamman vuoden. Opinnäytetyötä ei ollut mahdollista kyseiseen Intersportiin tehdä, joten olin enemmän kuin tyytyväinen saadessani mahdollisuuden tehdä työ Nummelan kauppaan. Opinnäytetyön aihe, työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalvelun laatuun, kiinnosti tutkimuksen tekijää henkilökohtaisesti ja myös kohdeyritys koki aiheen tärkeäksi. Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa oli helppoa ja vaivatonta läpi koko prosessin. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat isossa roolissa tutkimuksessa ja tulosten kautta koko työssä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat aidosti kiinnostuneita haastattelusta ja kertoivat vapautuneesti omista kokemuksistaan yrityksessä. Tämä teki haastattelutilanteet mukavan rennoiksi eikä kummankaan osapuolen tarvinnut jännittää tilannetta. Haastatteluiden huolellinen suunnittelu ja haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen toimivat onnistuneen tutkimuksen pohjana.

Kohdeyritykseen ei ollut aikaisemmin tehty opinnäytetyötä tai vastaavaa opiskelijan työtä ennen tätä tutkimusta. Tämän takia työn tekijän ja yrityksen puolelta kiinnostus työtä kohtaan oli suuri. Kauppias oli innostunut saamaan selville työntekijöidensä työmotivaation tilan sekä kuulemaan omien työntekijöidensä mietteitä kaupan asiakaspalvelun laadusta. Intersport haluaa erottua kilpailijoista nimenomaan erinomaisen asiakaspalvelun ja laajan tuotevalikoiman takia ja tämä olikin yksi tärkeä syy siihen, miksi opinnäytetyön aiheeksi valikoitui asiakaspalvelun laadun tutkiminen.

Keskon kautta työntekijöiden on tietyin väliajoin tullut täyttää kvantitatiivinen tutkimuslomake, jossa on käsitelty työn eri osa-alueita kuten työn sisältö, työn mielekkyys ja esimiehen toiminta. Kahdessa haastattelussa tuli ilmi, että tämänlaiset tutkimukset eivät ole työntekijöille kovinkaan hyödyllisiä. Näillä tutkimuksilla kerätään tietoa Keskolle ja tutkimustuloksia vertaillaan eri Intersportien kesken. Työntekijät kokivat, että kvalitatiivinen tutkimus on heille paljon hyödyllisempi varsinkin kun aiheena on työmotivaatio ja asiakaspalvelun laatu. Haastattelemalla työntekijät saavat kertoa omin sanoin mielipiteensä ja haastattelija voi tarpeen mukaan tarkentaa asiaa kysymyksiä esittämällä. Tällä tavoin haastattelijalle syntyy paljon syvällisempää tietoa tutkimuksen aiheesta kuin mitä pelkällä kyselylomakkeella olisi saatu selville. Kvalitatiivinen tutkimus olikin selkeä tutkimustapa alusta alkaen sekä tutkijalle että kohdeyritykselle. Tutkimuksen tekeminen tuntui erittäin tärkeältä viimeistään siinä vaiheessa kun haastateltavat kiittivät tutkimuksesta ja kertoivat haastattelun olleen heille erityisen hyödyllinen. Haastattelun avulla työntekijät saivat myös mahdollisuuden todella pohtia työnsä kannalta tärkeitä aiheita, mitä ei välttämättä ilman haastattelua olisi tullut mietittyä.

### 13 Tutkimusyhteenvedo

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen työntekijöiden työmotivaatio sekä sen mahdollinen vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Tutkimuksessa hyödynnettiin yrityksen kokoaikaisien työntekijöiden tietoja ja kokemuksia laadullisen haastattelun muodossa. Tutkimus toteutettiin yksittäisinä vajaan tunnin kestävinä teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa oli käytössä myös tietty haastattelurunko, jotta sekä haastattelijalla että haastateltavalla on jonkinlainen selkeä runko siitä, mitä haastattelussa käydään läpi. Haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen, jotta he kerkeisivät hieman etukäteen pohtia haastatteluun liittyviä asioita. Näin ollen haastattelusta saatiin haastattelijan mielestä syvällisempi ja haastateltavien vastaukset olivat selkeästi jo ennalta hieman pohdittuja. Kauppiaille annettiin haastattelukysymykset etukäteen, jotta hän olisi voinut ehdottaa kysymysrunkoon muutoksia. Kauppias oli kuitenkin tyytyväinen kysymyksiin ja muutoksilta vältyttiin.

Haastattelutilanteet oli tarkoin mietitty etukäteen ja myös mahdolliset riskit minimoitu. Suunnitteluvaiheessa mietittiin mahdolliset riskit sekä toimintakeinot niiden välttämiseksi. Haastattelut sujuivat ongelmitta ja mahdollisilta riskeiltä vältyttiin. Aikataulu olikin ainoa

kohta, joka hieman hankaloitti tutkimusta. Suunnitteluvaiheessa aikataulu oli mietitty tarkoin ja eri vaiheisiin oli varattu hyvin aikaa. Alustavasti haastattelut oli suunniteltu pidettäväksi kesällä, mutta suunnitelmavaiheessa otettiin kuitenkin huomioon, että se ei välttämättä onnistu haastateltavan ja haastateltavien kesälomien takia. Haastattelut siirtyivätkin alkusyksyyn, mutta onneksi se ei aiheuttanut ongelmia haastatteluiden eri osapuolille.

Tutkimuksessa tärkeintä oli, että haastattelukysymykset oli valittu oikein ja kysymysten muoto oli oikea, jotta tutkimus vastasi oikeisiin kysymyksiin. Tutkimustuloksia analysoidessa selvisi, että vastaukset todella vastasivat sitä mitä oli haluttu ja varsinaiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus. Haastattelijalle oli ilon hetki huomata, että haastattelukysymysten ja huolellisen valmistautumisen ansiosta, tutkimuksesta tuli halutunlainen.

Tutkimuksesta selvisi työntekijöiden tämänhetkinen motivaatio ja syyt siihen. Tutkimuksessa käytiin paljon läpi haastateltavien työtoimenkuvaa ja sen vaikutusta motivaatioon. Intersport Nummelan asiakaspalveluprosessi käytiin myös tarkasti läpi ja haastattelijat kertoivat vapaasti oman näkemyksensä työntekijöiden asiakaspalvelutekniikasta ja asiakaspalveluhenkisyydestä. Tutkimuksessa oli tärkeä saada selkeä kuva siitä, miten työntekijät itse kokevat heidän asiakaspalvelun laadun ja työmotivaation vaikutuksen siihen. Tutkimuksessa tärkeä osa oli myös työntekijöiden antamat kehitysehdotukset; mitä tulisi tehdä, jotta asiakaspalvelu olisi entistäkin parempaa.

#### 14 Johtopäätökset

Työntekijöiden tämänhetkinen työmotivaatio on korkea. Työntekijät kokevat olevansa oikeassa työssä ja oikealla alalla. Urheiluala kiinnostaa kaikkia ja he näkevät itsensä tulevaisuudessakin työskentelemässä samalla alalla, kenties esimiehenä tai jopa kauppiana itse. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä oli persoonallisuus, vastuu työssä, työympäristö ja alan kiinnostavuus. Kauppiaan rooli työmotivaatiossa koettiin ehdottoman tärkeäksi ja palautteen saaminen arvokkaaksi. On selvää, että johdon toiminta vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, mutta sitäkin tärkeämpää on se, miten se vaikuttaa. Forsythin mukaan työntekijöiltä tulisi kysyä, mikä saa heidät tuntemaan olonsa hyväksi ja suhtautumaan myönteisesti työnantajaan ja mikä saa aikaan negatiivisia tunteita. Motivaatiossa on kyse tasapainon löytämisestä; negatiivisten tunteiden minimoimisesta ja positiivisten tunteiden maksimoimisesta. (Forsyth 2006, 12.)

Asiakaspalvelun laatu kohdeyrityksessä oli haastateltavien omasta mielestä keskitason ja korkean välillä. Työntekijöiden päätehtävä asiakaspalvelutyössä on auttaa ja palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on se mihin yrityksessä pyritään, mutta siinä olisi vielä parantamisen varaa. Työntekijöiden mukaan toisinaan on päiviä, jolloin asiakaspalveluhalukkuus ei ole yhtä korkea mitä sen kyseisessä työssä tulisi olla. Kohdeyritys nähtiin luotettavana

yrittäjienä, jolla on hyvä maine ja uskottavuus asiakkaiden keskuudessa. Hyvällä maineella ja yrityksen uskottavuudella nähtiin suora yhteys asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun.

Työmotivaation ja asiakaspalvelun laadun välillä nähtiin selkeä yhteys; ilman hyvää työmotivaatiota asiakaspalvelun laatu ei yksinkertaisesti voi olla hyvää. Työntekijät kokivat, että heidän työmotivaationsa on tällä hetkellä korkea ja siksi myös asiakaspalvelun laatu on hyvää. Työntekijöiden työmotivaatio näkyy selkeästi heidän tavassaan palvella asiakkaita ja tutkimuksessa selvisikin, että työntekijät ovat itse tietoisia työmotivaation heijastumisesta asiakaspalveluun. Työmotivaatio ei voi kuitenkaan joka päivä olla samalla tasolla vaan se vaihtelee päivittäin. Tämän takia työntekijät kokivat, että toisinaan asiakaspalvelun laadussa on myös parantamisen varaa. Työmotivaatioon vaikuttaa useat seikat ja ne vaihtelevat henkilöittäin. Pääasiassa motivaatioon vaikuttavia tekijöitä olivat, työ itsessään, vastuu työssä ja työympäristö. Työmotivaation todettiin olevan paljolti kiinni itsestään mutta siihen vaikuttaa useat ulkopuoliset tekijät, jotka aiheuttavat muutoksia päivittäisessä toiminnassa. Tutkimuksessa kiitosta sai monet kaupan asiakkaat, jotka jaksavat kiittää työntekijöitä hyvästä palvelusta. Tutkimuksessa selvisi, että kauppiaan sekä asiakkaiden kiittäminen tehdystä työstä vaikuttaa paljon työntekijöiden jaksamiseen työssä sekä korreloi suoraan työmotivaation kanssa. Ulkopuolelta tuleva kiitos motivoi todistetusti työntekijöitä.

## 15 Kehitysehdotukset

Tutkimuksesta ilmenneitä asioita voi jakaa muutamiin kehitysehdotuksiin, joiden avulla kohdeyrityksen työntekijöiden työmotivaatio sekä asiakaspalvelun laatu saataisiin entistä paremmalle mallille. Kehitysehdotukset eivät vaadi kohdeyritykseltä rahallista panostusta.

### **Kehitysehdotus nro 1.**

#### **Rekrytointi**

Hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit olivat yksi tärkeä tekijä työntekijöiden työmotivaation kannalta. On tärkeä saada yritykseen työntekijöitä, jotka ovat aidosti kiinnostuneita myyntityöstä ja asiakaspalvelusta ja jotka haluavat saada tulosta aikaan. Rekrytoidessa pitäisi panostaa sekä osa-aikaisiin että kokoaikaisiin työntekijöihin. Osa-aikaiset työntekijät ovat yleensä nuoria opiskelijoita, jotka tekevät töitä opiskelun ohella eikä työteko ole heille siinä elämänvaiheessa vielä se tärkein asia. Kokoaikaiset työntekijät sen sijaan ovat jo täysillä mukana työelämässä ja heillä on todennäköisesti enemmän annettavaa työpaikalla. Vaikka osa-aikaisten ja kokoaikaisten työntekijöiden välillä on eroja, tulee silti molempiin ryhmiin panostaa rekrytointivaiheessa sillä yhdessä he muodostavat kiinteän työyhteisön. Työmotivaatioon vaikutti suuresti hyvä yhteishenki työpaikalla, jonka vuoksi on tärkeää saada yritykseen henkilöitä jotka ovat samanhenkisiä ja heillä on yhteiset päämäärät kaupan kehittämisessä. Jos tarkoituksena on tarjota asiakkaille kilpailijoita parempaa palvelua, tulee yritykseen valita

ihmisiä, jotka osoittavat olevansa valmiita antamaan asiakkaille erinomaista palvelua. ”Tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita ei voi saada ilman osaavia työntekijöitä.” (Bell & Zemke 2006, 11.)

Haastatteluissa ilmeni, että yrityksessä on ollut töissä henkilöitä, jotka eivät kyseiseen työhön ole soveltuneet. Nämä henkilöt eivät ole kauaa kohdeyrityksessä pysyneetkään ja heidän tilalle on täytynyt heti alkaa etsiä uusia työntekijöitä. Tämä on aiheuttanut ristiriitoja työpaikalla ja sen takia nykyisten työntekijöiden toiveena oli, että uusien henkilöiden rekrytoinnissa kiinnitettäisiin enemmän huomiota siihen, minkälaiset henkilöt työhön soveltuvat ja mitä ollaan hakemassa. Kun rekrytointiin panostetaan kerralla enemmän, säästytään turhalta vaivalta ja saadaan yritykseen kerralla henkilöitä, jotka soveltuvat työporukkaan pidemmäksikin aikaa.

## **Kehitysehdotus nro 2.**

Positiivinen palaute

Valvion mukaan myönteinen palaute tulisi olla

- vilpittömyyttä
- rehellisyyttä
- henkilökohtaisesti annettua
- aitoa
- suoraa (Valvio 2010, 98.)

Tutkimuksessa ilmeni, että työntekijät saavat mielestään riittävästi palautetta ja olivat tyytyväisiä siihen, että palaute on aina rakentavaa ja palautteen antamiselle on ollut kunnossyy. Positiivinen palaute motivoi kuitenkin erityisesti niin työelämässä kuin muillakin elämän osa-alueilla. Positiivinen palaute unohtuu usein liian helposti eikä sen vaikutusta työntekijöihin tule aina mietittyä. Positiivinen palaute on asia, joka jää liian usein negatiivisen palautteen alle vaikka niin ei saisi olla. Työntekijöitä tulee kiittää hyvin tehdystä työstä, jotta työntekijät huomaavat, että heidän panoksensa huomataan ja sitä arvostetaan. Forsyth painottaa työntekijöiden tunnustuksen ja palkitsemisen merkityksen niin yksilöllisesti kuin ryhmänäkin. Henkilökunta odottaa saavansa jonkinlaista huomiota tehdystä työstä. Työntekijän kannalta on motivoivaa huomata, että heidän työnsä huomataan ja sitä osataan myös arvostaa. (Forsyth 2006, 11.)

Tämän takia yhtenä kehitysehdotuksena on positiivisen palautteen antaminen työntekijöille ja työkavereille. Positiivisen palautteen antaminen ei tarkoita pelkästään työnantajan palautetta työntekijöille vaan sillä voidaan tarkoittaa myös palautteen antamista työkavereiden kesken. Positiivinen palaute toimii, tulipa se miltä suunnalta tahansa.

### **Kehitysehdotus nro 3.**

#### Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä mainittiin haastatteluissa asiaksi, jossa tuntuu olevan aina parantamisen varaa. Työntekijöiden mukaan palavereita ja yhteisiä kokouksia on liian harvoin ja se johtaa toisinaan tilanteisiin, joissa työntekijät eivät osaa vastata asiakkaiden tarpeisiin heidän vaatimallaan tavalla. Yrityksen sisäistä viestintää voisi parantaa esimerkiksi niin, että yrityksen kokoaikaisten työntekijöiden kesken palavereita pyrittäisiin pitämään esimerkiksi kerran kuukaudessa. Osa-aikaiset työntekijät voisivat osallistua palaveriin muutamina kertoina vuodessa, sillä heille ei ole tarpeen osallistua palaveriin joka kuukausi. Kuukausittaiset palaverit voivat tuntua aluksi liioitelluilta mutta niiden avulla saataisiin koko työporukka tietoisiksi yrityksessä sillä hetkellä tapahtuvista asioista ja muutoksista. On tärkeää, että henkilökunta on tietoinen kaupan asioista ja sitä kautta osaa palvella asiakkaita paremmin. Kehityskeskustelut oman esimiehen kanssa koettiin erittäin motivoiviksi tilanteiksi.

”Kehityskeskustelu on niin esimiehelle kuin työntekijällekin sekä oikeus että velvollisuus!”  
(Henkilöstöopas 10.10.2012)

Kehityskeskustelut koettiin kannustaviksi ja palkitseviksi tilanteiksi työyhteisössä. Kehityskeskustelujen avulla työntekijä saa tuoda omat mielipiteensä esille kahden kesken esimiehen kanssa. Työntekijälle kehityskeskustelu on yksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Näiden edellä mainittujen seikkojen vuoksi kehityskeskusteluita tulisi työntekijöiden kanssa pitää useammin kuin muutaman kerran parissa vuodessa. Säännöllisillä kehityskeskusteluilla saadaan työntekijät entistä sitoutuneimmiksi omaan työhönsä ja samalla koko yritykseen. Kehityskeskustelu koettiin tilanteena erityisen palkitsevana; kauppialla on nyt aikaa olla kahden työntekijän kanssa ja keskustella työntekijälle tärkeistä asioista.

”Kehityskeskustelu on tavoitteellinen, ennalta sovittu ja valmisteltu, säännöllisesti toistuva, tasavertainen ja luottamuksellinen keskustelu pääsääntöisesti lähiesimiehen ja työntekijän kesken. Kehityskeskustelussa asioita tarkastellaan menneisyydestä tulevaisuuteen, huomioidaan toiminta ja ihminen kokonaisuutena yksilön näkökulmasta.” (Henkilöstöopas 10.10.2012)

### **Kehitysehdotus nro 4.**

#### Koulutukset

Työntekijöiden koulutus ja jatkuva kehittäminen on ensisijaisen tärkeää työelämässä. Koulutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden mahdollisuutta lisätä omaa tietoa ja taitoja, jotka vaikuttavat suuresti siihen, että työntekijä tuntee oppivansa jatkuvasti uutta ja näin ollen on motivoituneempi omaa työtänsä kohtaan. (Forsyth 2006, 11.) Työntekijöiden ammattitaidon ylläpitäminen ja sen parantaminen onnistuu erilaisten koulutusten kautta. Koulutukset koski-

en tuotteita toisivat työntekijöille varmemman tunteen siitä, että he tuntevat myymänsä tuotteet hyvin ja pystyvät sitä kautta paremmin myymään asiakkaalle tuotteen. Olisi hyvä saada työntekijöille myös harvemmin järjestettävä koulutus koskien asiakaspalvelua ja myyntiä. Sitä kautta työntekijät saisivat vinkkejä ammattilaisilta, miten asiakas kohdataan ja miten hänen tarpeensa tulisi huomioida. Asiakaspalvelu on kaikissa Intersporteissa ensisijaisen tärkeä asia ja kilpailukeino, joten siihen tulisi panostaa myös koulutuksien kautta. Tuotekoulutuksia järjestetään useammin kuin edellä mainittuja myyntiä koskevia koulutuksia, mutta tuotteiden myynnissä on yhtä tärkeää, että myyjä tietää mistä puhuu ja tuntee tuotteensa mutta samalla osaa myydä tuotteet asiakaslähtöisesti. Monet asiakkaat vakuuttuvat jostakin tuotteesta pelkästään myyjän asiakaspalvelutaitojen kautta eikä niinkään tuoteinformaation ansiosta.

Koulutusten järjestäminen yrityksissä on tärkeää, jotta työntekijät pystyvät tasaisin väliajoin kouluttamaan ja kehittämään itseään. Työntekijöiden vastuulla on kuitenkin myös itse olla halua ja kiinnostusta oppia lisää myös itsekseen. Tämän vuoksi myyjien tulisi itse olla kiinnostuneita myymälään tulleista uusista tuotteista ja merkeistä ja hankkia informaatiota tuotemateriaaleista ja toisilta työkavereilta. Ulkoapäin tulevat koulutukset ovat tarpeellisia mutta yhtälailla työntekijöiltä itseltään vaaditaan kiinnostusta oppia lisää ja sitä kautta kehittää itseään. Kohdeyrityksessä, jossa työilmapiirin todettiin olevan erinomainen, on helppoa kysyä tietämystä kollegoilta joilla saattaa olla enemmän tietoa aiheesta.

#### **Kehitysehdotus nro 5.**

Myyntikilpailu kannustinjärjestelmänä

Kohdeyrityksessä työntekijöille voisi järjestää erilaisia myyntikilpailuja muutamia kertoja vuodessa. Myyntikilpailu voisi ajallisesti kestää esimerkiksi kahdesta viikosta kuukauteen. Jos kilpailun aika on liian laaja, työntekijät eivät välttämättä jaksa panostaa enää siihen. Kohdeyrityksessä on ollut muutamia myyntikilpailuja, mutta ne eivät ole oman kaupan sisäisiä. Myyntikilpailu voisi olla innostava ja hyödyllinen tapa saada työntekijät panostamaan entistä enemmän myyntityöhön. Myyntikilpailuun kuuluu olennaisena osana palkitseminen; yksi työntekijä palkittaisiin parhaasta myynnistä joko rahallisesti tai tavarana. Kohdeyrityksen työntekijät kokivat kaikki olevansa kilpailuhenkisiä, joten työporukan keskeinen myyntikilpailu voisi olla mukava tapa tuoda jotain lisää omaan päivittäiseen työhön.

Myyntikilpailu ei välttämättä paranna työntekijöiden työmotivaatiota mutta varmasti toisi lisäintoa työntekoon. Tämänlaisia työntekijöiden välisiä kilpailuja ei ole ollut yrityksessä ennen käytössä ja se otettaisiin työntekijöiden keskuudessa varmasti hyvin vastaan. Tämä kehitysehdotus tuli suoraan kohdeyrityksen työntekijöiltä itseltään.



## 16 Jatkoimenpide-ehdotukset

Hyvästä tutkimuksesta on mahdollista esittää jatkotoimenpide-ehdotuksia tulevia tutkimuksia varten. Yksi tutkimus ei voi olla niin laaja, jotta siinä voisi mahdollisesti käsitellä kaikkia ha- luamiaan aiheita. Tämän takia jatkotoimenpide-ehdotuksien esittäminen on hyvä tilaisuus antaa toiselle henkilölle mahdollisuus jatkaa tästä tutkimuksesta eteenpäin. Tulevissa tutki- muksissa voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa selville saatuja tutkimustuloksia. Seuraavas- sa kolme ehdotusta mahdollisia tulevia tutkimuksia varten.

### 1. Asiakastytyväisyyden tutkiminen

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan työntekijöiden motivaatiota ja sen mahdollista vaikutusta asiakaspalveluun ja sen laatuun. Tutkimuksessa siis selvitettiin työntekijöiden oma mielikuva asiakaspalvelusta ja sen laadusta. Tämä tutkimus tehtiin kvalitatiivisesti työnteki- jöitä haastatteleamalla, jotta työntekijät saivat omin sanoin kertoa oman näkökantansa asi- aan. Mielenkiintoista olisikin tehdä tutkimus toiselta kantilta; asiakkaan näkökulmasta. Tut- kimuksessa voisi selvittää kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat Nummelan Intersportin asiakaspal- veluun. Tutkimus olisi helpoin tehdä kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomaketta hyödyn- täen. Tämänlaiseen tutkimukseen tulisi varmasti paljon vastauksia, joten kvantitatiivinen tutkimus olisi tässä tapauksessa ehdoton. Tutkimuksesta saatuja tutkimustuloksia voisi verrata tämän tutkimuksen tuloksiin ja selvittää onko työntekijät yhtä mieltä asiakaspalvelusta asiak- kaidensa kanssa. Tämänlainen tutkimus täydentäisi oman tutkimukseni ja olisi mielenkiintois- ta nähdä olisiko tulokset samanlaisia.

Ongelmana tässä tutkimuksessa voisi olla vastaajien saaminen. Kvantitatiivisessa tutkimukses- sa vastaajia tulee olla suhteessa paljon enemmän kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutki- muksessa ei myöskään olisi takeita, että kunnollisia vastauksia saataisiin. Helpoin tapa olisi lähettää kanta-asiakkaille sähköisesti tutkimuslomake, johon he voisivat vaivattomasti vasta- ta. Mahdollista olisi myös antaa tutkimuksesta paperiversio asiakkaille, jonka he palauttaisi- vat kauppaan. Tämä kuitenkin vaatisi asiakkailta omaa halua todella osallistua tutkimukseen ja halua palauttaa vastauslomake kauppaan. Nykyään kaikki toimii sähköisesti, minkä vuoksi vaivattomin ja helpoin tapa tutkimuksen toteuttamiseen olisi sähköinen versio. Mahdollinen tutkimus esimerkiksi yrityksen Facebook-sivuille voisi olla yksi mahdollinen tapa toteuttaa tutkimus. Vastaajien riittävä määrä on kuitenkin usein ongelmana tämänkaltaisissa tutkimuk- sissa ja vastausten saaminen saattaa pitkittää tutkimuksen toteuttamista turhan pitkään. Nämä edellä mainitut seikat tulee ottaa huomioon uutta tutkimusta suunniteltaessa. Täytyy kuitenkin myös huomioda, että jokaisessa tutkimuksessa on omat haasteensa ja riskinsä. Huo- lellinen suunnittelu alusta alkaen auttaa minimoimaan riskit.

## 2. Henkilöstön työmotivaatio ja sen vaikutus asiakaspalveluun toisessa Intersportissa

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksena oli Nummelan Intersport. Intersportit toimivat kauppiasperiaatteella ja ovat kuitenkin itsenäisiä kauppvoja vaikka kuuluvatkin samaan ketjuun. Intersporteja löytyy useampia esimerkiksi pääkaupunkiseudulta:

- ❖ Intersport Sello
- ❖ Intersport Iso-Omena
- ❖ Intersport Suomenoja
- ❖ Intersport Forum
- ❖ Intersport Mikonkatu jne.

Toinen mahdollinen jatkotoimenpide-ehdotus olisi samanlainen kvalitatiivinen tutkimus kuin tämä, jossa haastateltaisiin myös yrityksen kokoaikaisia työntekijöitä mutta kauppa olisi eri. Tällä tavoin voisi verrata kahta Intersport-kauppaa ja niiden välisiä eroja. Olisi mielenkiintoista nähdä, miten tulokset eroaisivat Nummelan Intersportin tuloksista ja selvittää miksi tulokset eroavat toisistaan. Tutkija voisi tietysti kehittää omanlaisen haastattelun omilla kysymyksillään, kunhan kysymykset olisivat riittävän samanlaiset verrattaviksi

Ongelmana tässä tutkimuksessa voisi olla se, että tutkimuksessa täytyisi huomioida kauppajen välinen ero esimerkiksi kauppapaikkana. Pääkaupunkiseudun kaupoissa kiire voi olla täysin eri luokkaa pienemmän paikkakunnan kanssa ja myös työntekijöiden kokonaismäärä tulisi ottaa huomioon. Työilmapiiri ei välttämättä olisi yhtä tiivis kuin mitä se on pienemmällä paikkakunnalla. Toki nämä ovat kaikki vain oletuksia, mitkä pitäisi todeta oikeiksi tai vääriksi tutkimuksen avulla.

## 3. Kauppiaan oman näkökulman tuominen tutkimukseen

Viimeisenä jatkotoimenpide-ehdotuksena voisi esittää kauppiaan vaikutuksen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa kauppiaan toiminta ja sen vaikutus työntekijöihin oli myös esillä mutta se ei ollut tutkimuksen pääaihe. Mielenkiintoista olisi kuulla kauppiaan näkemys työntekijöidensä työmotivaatiosta ja sen vaikutuksesta asiakaspalveluun. Kauppiaille on useamman vuoden kokemus alalta ja he ovat nähneet paljon erilaisia työntekijöitä. Heillä olisi varmasti paljon mielipiteitä ja näkemyksiä tutkimuksen aiheesta, joita voisi taas verrata yrityksen työntekijöiden omiin mietteisiin. Kauppiaan näkökulma voisi olla hyvinkin erilainen verrattuna työntekijöiden omiin mietteisiin.

Ongelmaksi tässä voisi muodostua kauppiaan oma haluttomuus olla mukana tutkimusprojektissa. Monilla ei varmasti ole jaksamista saati halua olla mukana henkilökohtaisesti oppilastyössä. Tutkimus vaatisi kuitenkin kauppiaalta omaa innostusta ja aikaa, jotta tutkimustuloksista tulisi kattava kokonaisuus ja jonka eteen on itsekin joutunut näkemään vaivaa. Helpommin kauppiaan haastattelun voisi mahdollisesti saada, jos tutkijalla olisi jonkinlainen aikaisempi tuttavuus kauppiaan kanssa tai työskentelisi itse kyseisessä yrityksessä. Tutkimusta olisi myös varmasti helpompi lähteä ehdottamaan jo entuudestaan tutulle henkilölle.

Jatkotutkimuksia voisi varmasti tämän tutkimuksen pohjalta keksiä vielä useampia mutta nämä edellä mainitut tutkimukset pohjautuivat omiin mielenkiinnon kohteisiin, jotka kiinnostaisivat minua henkilökohtaisesti.

## Lähteet

### Kirjat

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

Bell, C & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. London and Philadelphia. Second edition.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Lehtonen, J. Pesonen, H. Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: Gummerus.

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty. Asiakaspalvelun ABC. Jyväskylä: Gummerus.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Ruohotie, P & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

## Internet

Asiasanasto. Viitattu 9.6.2012.

[http://aspal.innofocus.fi/aspal\\_ops/asiasanasto.html](http://aspal.innofocus.fi/aspal_ops/asiasanasto.html)

Intersport. Tietoa Intersportista. Viitattu 10.4.2012.

<http://www.intersport.fi/intersport/tietoaintersportista.html>

Intersport Nummela. Viitattu 11.11.2012.

<http://www.intersport.fi/fi/kauppa/nummela/>

Henkilöstöopas, kehityskeskustelu. Viitattu 10.10.2012.

<http://www.uku.fi/hallinto/suunn/henkilostoopas04/kehityskeskustelut.html>

Kauppalehti 20.04.2011. Viitattu 3.8.2012.

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/tyomotivaatio+hukassa+kahdella+kolmesta/20110471251&text=rss>

Kesko vuosikertomus 2010. Viitattu 16.3.2012.

<http://www.kesko.fi/static/vuosikertomus2010/fi/02-toimialat/02-kayttotavarakauppa.html>

Sisäinen viestintä 2012. Viitattu 9.9.2012.

<http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>

Työtyytyväisyys. Viitattu 16.4.2012.

<http://www.freewebs.com/jokelajari/tyytytyvisyys.htm>

Laurea, opinnäytetyöohje. Viitattu 19.4.2012.

[https://intra.laurea.fi/intra/fi/02\\_opiskelu/02\\_opiskelu\\_osa2/01\\_opinnot/05\\_opinnaytetyo/01\\_ont\\_ohjeet/Opinnaeytetyoeohje\\_aseteltu\\_240511.pdf](https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaeytetyoeohje_aseteltu_240511.pdf)

## Haastattelut

Työntekijä 1. 5.9.2012, Intersport. Nummela.

Työntekijä 2. 5.9.2012.

Työntekijä 3. 6.9.2012.

Työntekijä 4. 5.10.2012.

## Kuviot

Kuvio 1: Palvelun koettu kokonaislaatu.....	17
Kuvio 2: Motivaation syntytekijät.....	22
Kuvio 3: Maslow'n tarvehierarkia.....	24
Kuvio 4: Tutkimuksen toteutus.....	27
Kuvio 5: Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa.....	29
Kuvio 6: Haastatteluaineiston analyysin vaiheet.....	32
Kuvio 7: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteesiin.....	34
Kuvio 8: Moninkertaiset tulkinnat.....	34

## Liitteet

Liite 1 Tutkimus työmotivaatiosta .....	64
Liite 2 Työmotivaation vaikutus asiakaspalvelun laatuun .....	65

## Liite 1 Tutkimus työmotivaatiosta

### TUTKIMUS TYÖMOTIVAATIOSTA

Työmotivaation vaikutus työntekijän jaksamiseen työelämässä on suuri ja tämän takia yrityksen tulisikin panostaa motivaation kartoittamiseen ja sen ylläpitämiseen. Hyvinvoiva työhyönteisö on yrityksen voimavara ja siitä tulee huolehtia.

#### Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite on:

- selvittää Intersport Nummelan työntekijöiden työmotivaation nykytila sekä työntekijöiden työmotivaation vaikutus asiakaspalvelun laatuun
- tehdä esitys työmotivaation vaikutuksesta pohjautuen teoreettiseen malliin sekä yrityksen työntekijöiden haastatteluihin

#### Tutkimukseen osallistuminen edellyttää kohdeyritykseltä:

- osallistumista noin 1 tunnin mittaiseen luottamukselliseen haastatteluun

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa viikkojen (36-40) välisenä aikana. Tutkimusraportti on olennainen osa opinnäytetyötäni.

Mahdolliset kysymykset haastattelua koskien voi lähettää minulle sähköpostitse ([suvi.leijala@laurea.fi](mailto:suvi.leijala@laurea.fi)).

Ystävällisin terveisin,

Suvi Leijala  
Liiketalouden opiskelija

[suvi.leijala@laurea.fi](mailto:suvi.leijala@laurea.fi)  
p. 050 593 1071

Laurea-ammattikorkeakoulu, Leppävaara  
Liiketalouden koulutusohjelma



## Liite 2 Työmotivaation vaikutus asiakaspalvelun laatuun

### TYÖMOTIVAATION VAIKUTUKSET ASIAKASPALVELUN LAATUUN

Tämän laadullisen haastattelun avulla on tarkoitus selvittää Intersport Nummelan työntekijöiden työmotivaation vaikutus asiakaspalvelun laatuun. Haastattelu on täysin luottamuksellinen eikä vastauksia yksilöidä millään tavalla.

Haastattelu koostuu 4 teemasta, jotka käydään läpi yksitellen.

Haastattelun teemat:

1. Taustat
2. Työmotivaation kartoitus
3. Asiakaspalveluprosessi
4. Työmotivaation kehitys

### TEEMAHAASTATTELU: TYÖMOTIVAATIO JA SEN VAIKUTUS ASIAKASPALVELUUN

#### CASE: INTERSPORT NUMMELA

#### 1. Haastattelun taustat

- ikä
- kauanko työskennellyt kyseisessä yrityksessä

#### 2. Työmotivaation kartoitus

- a. Mikä työssäsi motivoi sinua?
- b. Miten kuvailisit tämänhetkistä työmotivaatiotasi?
- c. Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioosi ja miksi? (esim. työ itse, vastuu työssä, työympäristö, persoonallisuus, elämäntilanne jne.)
- d. Kuvaile tekijöitä, jotka lisääisivät työmotivaatiotasi?
- e. Kuinka motivoitunut olet työtäsi kohtaan? (asteikko 1-10) Miksi?

#### 3. Asiakaspalveluprosessi (asiakaspalvelun laatu)

- f. Kerro hieman yrityksenne periaatteista asiakaspalvelussa (ammattimaisuus, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema, maine ja uskottavuus)
- g. Kuinka paljon ja minkälaista asiakaspalautetta olette saaneet?

- h. Minkälainen asiakaspalautejärjestelmä teillä tällä hetkellä on? Tulisiko järjestelmää mielestäsi parantaa jotenkin, miten?
- i. Miten kuvailisit yrityksen sisäistä viestintää? Onko sisäisen viestinnän toimivuudella vaikutusta työmotivaatioon?
- j. Olisiko yrityksen asiakaspalveluprosessissa mielestäsi parantamista, mitä?
- k. Millainen asiakaspalvelija koet itse olevasi? (positiiviset & negatiiviset seikat)

#### 4. Työntekijöiden työmotivaation kehitys asiakaspalvelun laadun parantamiseksi

- l. Miten kuvailisit työmotivaation vaikutusta asiakaspalveluun ja sen laatuun? Minkäläinen vaikutus työmotivaatiolla on asiakaspalveluhalukkuuteen? Koetko selvän yhteyden työmotivaation ja asiakaspalvelun välillä?
- m. Minkä tasoista teidän tarjoamanne asiakaspalvelu mielestäsi on? Tulisiko parantaa jotenkin, miten?
- n. Näkyykö muilla työntekijöillä yhteys työmotivaation ja asiakaspalvelun välillä, miten?
- o. Kuinka tarpeelliseksi työmotivaation kannalta koet jonkinlaisen kannustinjärjestelmän? (Onko aikaisemmin ollut kannustinjärjestelmää käytössä?) Uskotko palkitsemisjärjestelmän vaikuttavan työmotivaatioosi, miten?
- p. Miten koet yrityksen johdon (kauppiaan) toiminnan vaikuttavan työmotivaatioosi / asiakaspalveluhalukkuuteesi?

#### *Käsitteet*

*Palvelun normalisointi:* Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun jotain odottamatonta tapahtuu, palveluntarjoaja ryhtyy toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden ratkaisun

*Sisäinen viestintä:* sisältää mm. jokapäiväisen työviestinnän (palaverit + työn ohjaaminen) sekä kehityskeskustelut ja arvioinnit

---

**Kiitos osallistumisestanne!**