



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marja Nätkiniemi

PALVELUMALLIT TYÖPAIKOILLA

Kokemuksia palvelualan työpaikoilta

Liiketalous ja matkailu
2014

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Marja Nätkinniemi
Opinnäytetyön nimi	Palvelumallit työpaikoilla
Vuosi	2014
Kieli	suomi
Sivumäärä	54 + 2 liitettä
Ohjaaja	Kirsi Salomaa

Palvelumuotoilua käytetään 2010-luvulla lähes kaikilla palvelualan työpaikoilla liiketoiminnan parantamisen ja palvelun laadun kehittämisen välineenä. Onnistuneesti toteutettu palvelumalli parantaa työn sujuvuutta ja tuottavuutta sekä työhyvinvointia. Palvelumallin toteuttamisen epäonnistuminen saattaa lisätä asiakkaiden tyytymättömyyttä, työntekijöiden kuormitusta sekä työhön sitoutumista.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää palvelutyöntekijöiden mielipiteitä kartoittamalla, helpottavatko palvelumallit päivittäistä asiakaspalvelutyötä ja ymmärtävätkö työntekijät, miksi palvelumalleja työpaikoilla toteutetaan.

Työn teoriaosuus esittelee palveluun, palvelun laatuun ja laadun kehittämiseen liittyviä käsitteitä ja kertoo palvelumallin rakentumisesta. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen on tärkeä osa onnistunutta palvelumuotoilua. Teoriaosuus käsittelee myös motivaatioon liittyvää teoriaa sekä palvelutyössä kuormitusta aiheuttavia tekijöitä.

Kysely on toteutettu kvantitatiivisena lomaketutkimuksena. Aineisto kerättiin palvelutyössä työskenteleviltä työntekijöiltä, osin sähköisen lomakkeen, osin paperilomakkeen avulla.

Kyselyyn vastanneet palvelutyöntekijät kokivat palvelumallien noudattamisen helpottavan työtä monin tavoin, lisäävän asiakastyytyväisyyttä ja parantavan työmotivaatiota. Otos (63 vastaajaa) oli kuitenkin niin pieni, ettei sen perusteella voi tehdä yleistäviä johtopäätöksiä.

ABSTRACT

Author	Marja Nätkinniemi
Title	Customer Service Models at Workplaces
Year	2014
Language	Finnish
Pages	54 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Kirsi Salomaa

In 2010's service design is being used in almost every service business workplace as a tool for increasing business and developing the quality of service. A successful customer service model increases the flow of work, has a positive effect on productivity and also on the welfare of the employees. An unsuccessful customer service model might impair the customer experience, the employees' welfare and the employees' commitment towards the employer.

The object of this thesis was to survey the opinions of service sector employees' concerning customer service models. The main aim was to find out if customer service models facilitate the work of the employees and if the employees understand why these models are created and put into practice.

The theoretical study of the thesis presents concepts related to service, quality of service and improvement of service and explains how service models are built. The motivation and commitment of employees is an important area of a successful service model. The theoretical study also presents theory concerning motivation and factors causing stress in customer service.

The research method chosen was a quantitative research utilizing a questionnaire. The source material was collected from service employees using electronic and paper forms. The service employees who answered the questionnaire considered that service models made their work easier, increased customer satisfaction and increased work motivation. However, the sample (63 answers) was too small to make any generalized conclusions.

Keywords customer service, service design, service model, service quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen aihe.....	8
1.2	Tutkimusongelma	9
1.3	Työn rakenne	9
1.4	Kartoituksen toteutus	10
2	PALVELU.....	11
2.1	Palvelutuote.....	11
2.2	Palvelun erityispiirteet	11
2.3	Palvelun laatu.....	12
2.4	Palvelun laatu kilpailuedun saavuttamisen välineenä.....	13
2.5	Palvelun tuottavuuden parantaminen.....	14
3	MOTIVAATIO JA YRITYKSEN KILPAILUKYKY	16
3.1	Motivaatio	16
3.2	Työmotivaatio	18
3.3	Palautteen merkitys	18
3.4	Työhyvinvointi ja työn kuormitus	20
3.5	Palvelutyön kuormittavat tekijät	21
4	PALVELUN VAKIOINTI JA MALLINTAMINEN.....	23
4.1	Palvelumuotoilu	23
4.2	Palvelumalli	24
4.3	Henkilökunta strategian toteuttajana.....	25
4.4	Uskottava palvelustrategia	27
4.5	Palvelun laatukuilut	28
5	PALVELUMALLIN TOTEUTUMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI.....	31
5.1	Palvelun mittarien suunnittelu	31
5.2	Asiakastutkimukset	32
5.3	Yrityksen sisäiset mittarit	32
5.4	Liiketoiminnan perinteiset mittarit	33
6	KARTOITUS	34
6.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tavoite	34
6.2	Tutkimuslomakkeen laadinta	34

6.3	Näytteen valinta	35
7	KARTOITUKSEN TULOKSET.....	36
7.1	Vastaajien taustatiedot ja työsuhteen tiedot.....	36
7.2	Toimintaohjeet ja palvelumallit työpaikalla	37
7.3	Palvelun onnistumisen seuranta.....	37
7.4	Toimintaohjeet päivittäisessä työssä.....	38
7.5	Toimintaohjeiden merkitys	41
7.6	Palaute ja tavoitteet.....	45
7.7	Työurasuunnitelmat	46
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ONNISTUMISEN ARVIOINTI	47
8.1	Johtopäätökset.....	47
8.2	Kartoituksen luotettavuus	49
9	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET.....	51

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1. Palveluyrityksen kannattavuuteen johtavat tekijät.	15
Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia.	17
Kuva 3. Palvelun laatukuilut.	29
Kuva 4. Toimintaohjeet päivittäisessä työssä.	39
Kuva 5. Toimintaohjeiden merkitys.	42
Kuva 6. Toimintaohjeita on helppo soveltaa tilanteen mukaan.	44

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kysely.	56
LIITE 2. Palaute ja tavoitteet.	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe

Opinnäytetyössäni Vaasan ammattikorkeakouluun kartoitan palvelualalla työskentelevien työntekijöiden kokemuksia palvelumallien toteuttamisesta ja toteutumisesta työpaikoilla.

Palvelualojen ammattiliiton julkaiseman taskutilaston mukaan vähittäiskaupan sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan ammateissa työskenteli vuonna 2012 yhteensä 218 000 palkansaajaa. (Palvelualojen taskutilasto 2013; 3-6).

Palvelun laadun kehittäminen palvelua vakioimalla on 2010-luvun palvelutyön arkipäivää. Hyvin suunniteltu ja onnistunut palvelumalli, jonka toteuttamiseen henkilökunta on koulutettu, sitoutunut ja motivoitunut, parhaimmillaan parantaa työn sujuvuutta, tuottavuutta ja samalla lisätä työhyvinvointia.

Onnistuneen palvelumuotoilun vaikutukset työn laatuun ja työilmapiiriin ovat positiivisia. Palvelumalli auttaa työntekijöitä päivittäisen työn sujumisessa ja toimii hyödyllisenä työkaluna palvelun laadun ylläpitämisessä. Tavoitteiden realistinen asettaminen, palvelukonseptiin asianmukaisesti perehdyttäminen, oikeudenmukainen palkitseminen ja kannustava palaute parantavat työntekijöiden valmiuksia suorittaa työtä. Kun koetaan, että työn tavoitteisiin ja mittaustuloksiin voi vaikuttaa itse, laadunkehittämistoimet lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista työnantajaan.

Palvelumalli voi kuitenkin jäädä henkilökunnalle epämääräiseksi ohjeiden ja käskyjen viidakoksi, ellei sen suunnittelu ja toteutus ole onnistunut. Haluttu palvelustandardi ei toteudu, ellei tavoitteita tunneta tai niihin ei haluta sitoutua.

Aiheeltaan kartoitus sivuaa sekä palveluyrityksen tuottavuutta että työhyvinvointia. Kartoituksen tulokset auttavat myös palvelutuotteen laadunkehittämisestä vastaavia tahoja.

1.2 Tutkimusongelma

Kartoituksen avulla on tarkoitus saada selville, kokevatko palvelutyöntekijät annettujen palvelumallien helpottavan päivittäistä asiakaspalvelutyötä ja lisäävän asiakastyytyväisyyttä vai koetaanko mallien rajoittavan asiakaspalvelua, ehkä jopa lisäävän negatiivista palautetta?

Lisäksi haluan selvittää, ymmärtävätkö vastaajat miksi palvelumalleja toteutetaan: työn sujuvuuden, asiakastyytyväisyyden ja liikevaihdon parantamiseksi.

1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvennän aluksi, mitä tarkoitetaan palvelulla sekä palvelun laadulla. Kerron myös palvelutuotteeseen liittyvistä erityispiirteistä, mitkä vaikuttavat sekä palvelutyöhön että sen onnistumisen arviointiin. Koska palvelun vakiointiprosessin onnistumisella on suuri rooli työmotivaation rakentumisessa, esittelen työn teoriaosiossa tämän yhteyden ymmärtämiseksi välttämättömät motivaatioteoriat. Tutkimuksen merkitystä perustelen esittämällä lyhyesti, kuinka motivaation ja työhyvinvoinnin lisääntyminen korreloi asiakastyytyväisyyden ja yrityksen tuottavuuden kasvun kanssa (Nummelin 2008; Manka 2003; Kesti 2007; Uusitalo ja Lämsä 2012, ym.).

Luvussa 4 kerron palvelun vakioinnista prosessina ja esittelen käsitteet palvelumalli, palvelumuotoilu, palvelun vakiointi ja palvelun laatu. Esittelen edellytykset palvelutuotteen vakioinnin onnistumiselle ja kerron haasteista, jotka liittyvät vakioidun palvelun toteuttamiseen. Jotta tutkimusongelma nähtäisiin enemmän palvelutyön tekijän näkökulmasta, käsittelem tarkemmin myös palvelumallin toteuttamista estäviä seikkoja palvelu- ja myyntityössä.

Luvussa 5 kerron lyhyesti tärkeimmistä mittareista, joiden avulla palvelun onnistumista ja palvelumallien toteutumista valvotaan.

Teoriaosion lopuksi kerron vielä tutkimusmenetelmistä ja perustelen havaintoaineiston käsittelyä.

1.4 Kartoituksen toteutus

Kartoitan palvelualalla työskentelevien työntekijöiden mielipiteitä standardoidun lomakkeen avulla. Vaasan ammattikorkeakoulun opiskelijakäyttöön tarjoama sähköinen lomake mahdollistaa tutkimusaineiston nopean, luotettavan käsittelyn ja on lisäksi kustannustehokkain tapa kerätä tietoa.

Lähetän vastauslinkin lomakkeeseen sähköpostitse sekä Facebookin yhteydellä hyödyntäen mahdollisimman monelle palvelualan ammattilaiselle maaliskuussa 2014. Osoitteistona käytän Vaasan ammattikorkeakoulun sähköpostitietokantaa - suuri osa opiskelijoista työskentelee opintojen ohella palvelualojen työpaikoilla. Kartoituksen tulokset analysoin käyttäen Microsoft Excel- taulukkolaskentaohjelmaa.

2 PALVELU

Tässä luvussa kerron, mitä tarkoittaa palvelu ja millaiset erityispiirteet ovat ominaisia palvelutuotteelle. Nämä erityispiirteet tuovat haasteita palvelutuotannon suunnitteluun, sen toteuttamiseen arkipäivän palvelutyössä ja palvelun onnistumisen arviointiin. Määrittelen myös, mitä tarkoittaa palvelun laatu ja selvitän sen roolia kilpailuedun saavuttamisen välineenä. Luvun lopuksi esittelen henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön roolia palvelun laadun takaamisessa.

2.1 Palvelutuote

Liiketoiminnan kannattavuutta arvioidaan yleensä vertaamalla tuotosta (yrityksen valmistama tuote) panokseen (tuotteen valmistamiseksi tarvittut resurssit), joka on tarvittu tuotoksen aikaansaamiseksi. Tämä onnistuu, jos aineelliset tuotokset ja panokset ovat laskettavissa tai mitattavissa. Tuotokset ja panokset pysyvät myös samanlaisina, ja tuotanto ja tuotoksen kuluttaminen tapahtuvat eri aikoina, yleensä eri paikoissa. Edellä mainitut ominaisuudet helpottavat tuotoksen laadun arviointia.

Palvelutuote ei ole konkreettinen, helposti arvioitavissa oleva tuote, vaan enemmänkin abstrakti ja jatkuvasti muuttuva. Siksi palvelun onnistumisen arviointiin tarvitaan erilaisia mittareita, kuin muun liiketoiminnan ja tuotannon onnistumisen arviointiin.

Ropen ja Vahvaselän (1992; 106-111) mukaan palvelutuote syntyy kolmen eri ulottuvuuden yhteisvaikutuksessa. Nämä ulottuvuudet ovat: 1) konkreettinen tuote, 2) vuorovaikutustilanne sekä 3) asiakkaan tuotteen kuluttamisesta kokema hyöty.

2.2 Palvelun erityispiirteet

Palvelu syntyy vuorovaikutustilanteessa, joka on aina ainutkertainen. Asiakas arvioi tilannetta palvelua kuluttaessaan, eikä tilannetta voida toistaa myöhemmin samanlaisena arviointia varten. Sekä asiakkaan omat odotukset, kuva yrityksestä, kuva myyjästä, oma toiminta vuorovaikutustilanteessa, myyjän toiminta vuoro-

vaikutustilanteessa, tunteet, toiveet sekä muiden asiakkaiden käytös palvelutuotteen kuluttamisen aikana vaikuttavat palvelun onnistumisen kokemiseen. Nämä syyt asettavat suuria haasteita palvelutuotteen vakioimiselle ja palvelun onnistumisen mittaamiselle. (Ylikoski 1997; 62-63, 90, 166-167; Leppänen 2007, 90, 135-137; Pakkanen ym. 2012, 11-12; Rope ja Pöllänen 1998, 59; Uusitalo ja Lämsä 2012, 18-19).

Palvelua ei voi varastoida myöhempää käyttöä varten. Kysyntä vaikuttaa suoraan palvelun tuottavuuteen, sillä kiinteät kustannukset syntyvät asiakasmäärästä riippumatta (Ojasalo toim. Grönroos ym. 2001, 59-60).

2.3 Palvelun laatu

Robert Pirsigin mukaan laatu on sellainen ajattelun ja ilmaisun ominaisuus, jota ei tunnisteta ajattelun avulla. Määritelmien ollessa jäykän ja muodollisen ajattelun tuloksia, laatua ei voida määritellä (Pirsig, Uusitalon ja Lämsän mukaan 2012 s.22).

Pakkasen ym. (2012, 47- 48, 118-119) ja Uusitalon sekä Lämsän (2012, 50-60) mukaan asiakkaan kokema laatu voidaan jakaa kahteen osaan. Tekniseen laatuun luetaan kuuluvaksi asiakkaan kokema palveluympäristö, sen viihtyisyys, laitteet, sisustus, opasteet, siisteys ja toimitettu tuote. Toiminnallinen laatu eli prosessilaatu syntyy asiakkaan, henkilöstön ja muiden asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta palvelun toimittamisen aikana.

Myös Grönroos (2000, Kinnusen mukaan, 17) huomioi diskonfirmaatioparadigmaksi nimetyssä teoriassaan palvelun laadun arvioinnin perustuvan odotusten ja kokemusten vertaamiseen toisiinsa. Grönroosin mukaan asiakkaan mielikuvilla ja taustalla on laadun teknisiä toiminnallisia ulottuvuuksia suurempi merkitys tässä arviossa.

Palvelun laadusta puhuttaessa on tärkeää muistaa, että asiakas määrittelee laadun aina suhteessa odotuksiin. Kokemusten vastatessa odotuksia palvelun laatu koetaan hyväksi. Erinomaiseksi se koetaan, kun odotukset ylittyvät. Asiakkaan odotusten lähtötasoon vaikuttavat ensiksi ennakko-odotukset, jotka muodostuvat ai-

empien kokemusten, tuttavien kertomusten ja yrityksen viestinnän perusteella. Ennako-odotukset muodostavat yhdessä asiakkaan omien tarpeiden, joita hän odottaa palvelun täyttävän, asiakkaan mielessä mielikuvan yrityksestä. (Pakkanen ym. 2012, 49). Myönteiset laatukokemukset synnyttävät asiakasuskollisuutta, lojaalisuutta ja lisäävät suositteluja (Kuusela, toim. Grönroos ja Järvinen 2010, 96).

2.4 Palvelun laatu kilpailuedun saavuttamisen välineenä

Kilpailu asiakkaista on kovaa, ja erottautuminen kilpailijoista hintoja laskemalla, valmistusmenetelmiä tai tehokkuutta kehittämällä nykyään mahdotonta, sillä teknisen laadun kehittämisen osaavat myös kilpailijat. Resurssien- vaikkapa henkilökunnan -vähentäminen vaikuttaa palvelualalla asiakastyytyvyyteen.

Kilpailuedulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa positiivista eroa verrattaessa tuotetta kilpaileviin tuotteisiin. Kilpailueduksi voidaan kutsua jotakin sellaista ominaisuutta, mikä saa asiakkaan valitsemaan yrityksen tuotteen muiden joukosta (Rope ja Vahvaselkä 1992, 100-101, Pakkanen ym. 2012, 68).

Erilaistuminen ja erottautuminen kilpailijoista voi tapahtua panostamalla tuotteen lisäetuihin, laskemalla hintaa (taloudellinen differointi), asiakaspalvelun laatuun tai toiminnalliseen laatuun (toiminnallinen differointi) tai mielikuvatuotteen laatuun (imagollinen differointi). (Rubanovitsch ja Aalto 2012. 13-16; Rope ja Vahvaselkä 1992, 115; Ylikoski 1997. 10; Leppänen 2007, 132; Tuulaniemi 2011, 55; Pakkanen ym, 47-48, 67; Uusitalo ja Lämsä 2012, 10-11, 89-95, Ojasalo toim. Grönroos ym. 2001, 56).

Myös palveluprosessin kannattavuuden parantaminen on keino saavuttaa kilpailuetua. Asiakkaita voidaan kouluttaa osaksi palveluprosessia esimerkiksi itsepalvelua lisäämällä. Palveluprosessin kannattavuuden parantamiseen tähtää myös kysynnän ja tarjonnan tasaaminen varmistamalla tuotantoresurssien (esim. henkilökunta) riittävyys silloin, kun on kysyntää (asiakkaita) (Ojasalo toim. Grönroos ym. 2001, 56-63).

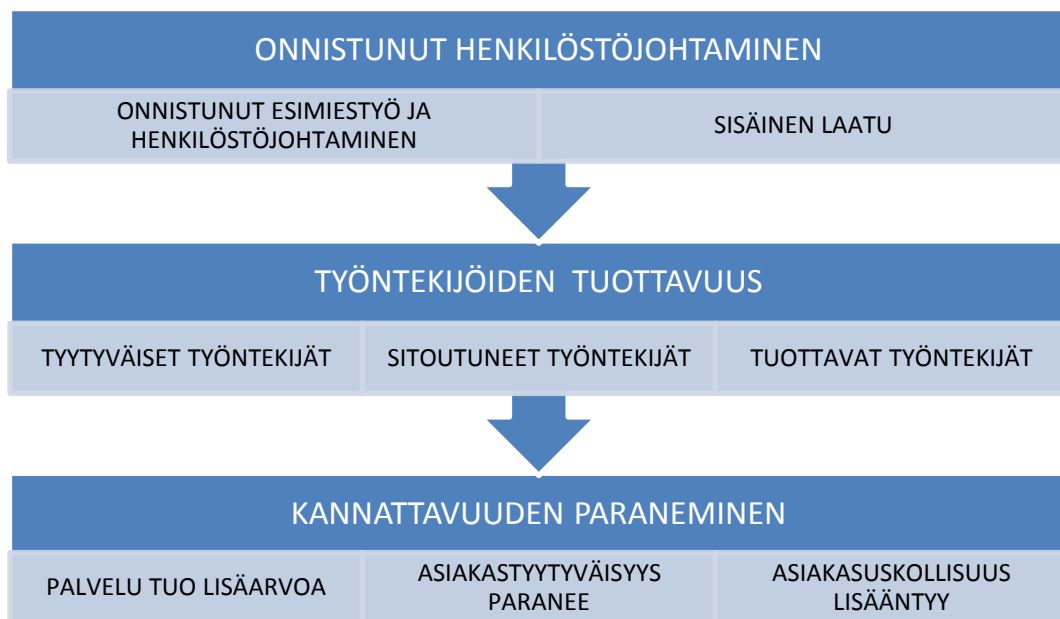
Juha Tuulaniemi tuo esille yhteiskunnallisen muutoksen koskien elämän viihteellistymistä. Kuluttajien odotukset ovat muuttuneet siten, että tarve nopeiden ja hel-

posti omaksuttavien elämysten kokemiseen on kasvanut. Teorian kaupallistumisen ja standardoimisen leviämisestä kaikille elämänalueille ikään kuin Mc Donaldsin toimintaperiaatteita noudattaen kaikille elämänalueille toi esille George Ritzer 1990-luvulla puhuessaan Mc Donaldisaatiosta (Tuulaniemen 2011 mukaan, 271). Myöhemmin 2000-luvulla Alan Bryman on käyttänyt ilmiöstä nimeä Disneysaatiosta (Bryman 2003, *The Disneysation Society*, Tuulaniemen 2011 mukaan). Ilmiön tuntomerkkejä ovat teemoittelu, hybridikulutus, tuotteistaminen ja esittävä työ.

2.5 Palvelun tuottavuuden parantaminen

Hesket, Jones, Loveman, Sasser ja Schlessinger (2004, Uusitalon ja Lämsän 2012 mukaan, 196) ovat listanneet *Service Profit Chain*- mallissaan palveluyrityksen kannattavuuteen johtavat tekijät kuvassa 1. Palveluyrityksen kannattavuuteen johtavat tekijät. esitetyn kaavion mukaan. Heidän mukaansa kannattavuus syntyy asiakasuskollisuudesta. Asiakasuskollisuuden syntyminen edellyttää asiakkaiden tyytyväisyyttä, ja asiakkaat saadaan tyytyväisiksi, kun palvelu tuottaa asiakkaiden toivomaa tai haluamaa (lisä)arvoa.

Työntekijöiden tuottavuus lisää palvelun tuomaa arvoa, ja työntekijöiden sitoutuminen puolestaan työntekijöiden tuottavuutta. Työntekijöiden tyytyväisyys synnyttää sitoutumista ja sisäinen laatu työntekijöiden tyytyväisyyttä. Edellytyksenä koko ketjun toiminnalle Hesket ym. määrittelevät onnistuneen esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen (Hesket, Jones, Loveman, Sasser ja Schlessinger 2004, Uusitalon ja Lämsän 2012 mukaan, 196).



Kuva 1. Palveluyrityksen kannattavuuteen johtavat tekijät.

Myös Katri Ojasalo nimeää yhtenä tärkeimmistä palveluyrityksen tuottavuuden parantamiseen vaikuttavista keinoista henkilökunnan sitouttamisen, sillä henkilökunnan vaihtuvuuden vähentäminen parantaa laatua ja vähentää kustannuksia (Ojasalo toim. Grönroos ym. 2001, 56-63).

3 MOTIVAATIO JA YRITYKSEN KILPAILUKYKY

Motivaatio on tärkeä käsite puhuttaessa työsuorituksesta. Palvelumallien toteuttamisessa, kuten kaikkien työnantajan toivomien tavoitteiden toteuttamisessa on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa. Seuraavassa luvussa kerron, miten yksilön motivaatio rakentuu ja vaikuttaa työsuoritukseen. Kerron myös palautteen vaikutuksista, ja siitä, miten palautteella voidaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Lopuksi käsittelen työn kuormittavia piirteitä erityisesti palvelutyön näkökulmasta, ja kerron ongelmista, joita kuormittava työ voi aiheuttaa.

3.1 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön sisäistä tilaa, joka ohjaa kaikkia yksilön tekemiä valintoja. (Nieminen ja Tomperi 2008, 34, Juuti 1989, 37). Motivaatio koostuu erilaisten tarpeiden, yllykkeiden tai odotusten luomista jännitteistä, joita ihminen pyrkii ratkaisemaan toiminnallaan ja valinnoillaan.

Motivaation käsitettä voidaan lähestyä tarve-, yllyke- tai odotusarvoteorioiden kautta. Tarveteorioista tunnetuin on Abraham Maslow'n teoria vuodelta 1943 (Juutin mukaan 1989, 48). Malli ilmaistaan yleensä pyramidin muodossa, kuten kuvassa 2. Maslow'n mallin mukaan ihmisellä on eri tasoisia tarpeita. Kuvassa 2 näkyvät alemman tason tarpeet, fysiologiset tarpeet, ovat selviytymiselle merkityksellisimpiä ja ihmisellä on pyrkimys tyydyttää ne ennen muita tarpeita.

Maslow'n mukaan ihmisen sisäsyntyinen kasvuhakuisuus ohjaa pyrkimään tarvetasolla ylöspäin alempien tarpeiden ollessa tyydytettyjä. Liitynnän tarpeella tarkoitetaan tarvetta ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja hyväksyntään, arvostuksen tarpeella vallan, sosiaalisen arvostuksen ja huomion tavoittelemista, ja itsensä toteuttamisen tarpeella tarvetta kehittää omia kykyjä. Tyydytetyt tarpeet eivät enää ohjaa motivaatiota lukuun ottamatta itsensä toteuttamisen ja arvostuksen tarpeita, joita ei koskaan voi lopullisesti tyydyttää. Seuraavassa kuvassa kolmion

muodossa kuvattu teoria tarvehierarkiasta (Abraham Maslow 1943 Juutin 1989 mukaan, 48).



Kuva 2. Maslow'n tarvehierarkia.

Odotusarveteoriat huomioivat yksilön käyttäytymistä ohjaavien tarpeiden lisäksi (sisäiset tekijät) myös yksilön ulkopuoliset tekijät eli kannusteet (Nieminen ja Tomperi 2008, 34-36). Positiivisina kannusteina koetaan palkkiot, tunnustus, työtoverien hyväksyntä, turvallisuuden lisääntyminen tai mahdollisuus itsensä kehittämiseen, negatiivisia kannusteita voivat olla esimiehen tai työtovereidien moitteet, liiallinen väsyminen tai turhautuminen. Yksilö valitsee tarjolla olevista vaihtoehdoista sen, joka johtaa todennäköisimmin myönteisiin seurauksiin ja jolla on todennäköisesti vähiten kielteisiä seurauksia. Työntekijä arvioi myös sitä, onko hänellä mahdollisuuksia (osaamista tai fyysisiä resursseja) onnistua tavoitteen saavuttamisessa (Porter ja Lawler 1968 Juutin 1989 mukaan, 55). Motivaatio muodostuu näistä odotuksista.

Yllyketeoriat keskittyvät odotusarveteorioita enemmän ulkoisten tekijöiden (palkkiot, kannusteet ja rangaistukset) vaikutukseen motivaation muodostumisessa (Nieminen ja Tomperi 2008, 34-36).

Juuti (1989, 55) muistuttaa, että myös sosiaalinen vertailu toimii motivaatiota ohjaten. Siksi palkkiot on koettava oikeudenmukaisina verrattuna muihin ihmisiin.

Yksilö vertaa antamaansa panosta ja siitä saavuttamaansa palkkiota muiden yksilöiden panoksiin ja palkkioihin. Jos yksilö kokee olevansa yli- tai alipalkittu, hän pyrkii muuttamaan tilannetta tasapuolisemmaksi. Ylipalkittu työntekijä voi lisätä omia työpanoksiaan, mutta myös pyrkiä vähentämään muiden työpanoksia. Alipalkittu työntekijä voi tasata epäsuhtaa työskentelemällä vähemmän tai hitaammin (Adams Juutin 1989 mukaan, 56-58).

3.2 Työmotivaatio

Menestys syntyy motivaation, osaamisen ja työilmapiirin yhteisvaikutuksesta (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 185). Motivoitunut työntekijä haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet, ja motivaatio, työn ilo, merkityksellisyys ja siihen sitoutuneisuus sekä parantavat työsuoritusta- että lisäävät työhyvinvointia (Christensen 2008 Mankan 2011 mukaan, 73; Kesti 2007, 178; Nummelin 2008, 37-40).

Työmotivaatioon vaikuttavat yksilön tarpeet sekä kannusteet, palkkiot ja odotukset. On lisäksi yksilöllistä, ohjautuvatko työntekijät enemmän ulkoisen vai sisäisen motivaation avulla. Ulkoista motivaatiota ruokkivat työelämässä palkkiot, bonukset ja tunnustukset, sisäistä motivaatiota työn palkitsevuus, mielekkyys ja haasteet. Jotta työ voisi olla mielekästä, palkitsevaa tai haastavaa, täytyy työntekijän ymmärtää työn merkitys, tuntea oma osaamisensa ja tiedostaa työn edistyminen. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön on myös tärkeä motivaatiotekijä (Nieminen ja Tomperi 2008, 37, Manka 2011, 58).

Niemisen ja Tomperin (2008, 33) mukaan ihmisen perustarpeisiin kuuluvat sekä kaipuu itsenäisyyteen ja omaehtoisuuteen että tarve yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. Työn ollessa liian kontrolloitua näistä tarpeista itsenäisyyden ja omaehtoisuuden tarpeet eivät voi toteutua. Nummelinin (2008, 40, 70) mukaan mahdollisuus säädellä omaa työtä parantaa yksilön hallinnan tunnetta, vähentää stressiä ja sitä kautta parantaa motivaatiota.

3.3 Palautteen merkitys

Kaikki huomionosoitukset ja tunnustukset, myös palaute, ovat palkitsemista (Nieminen ja Tomperi 2008, 151-152).

Rubanovitsch ja Aalto määrittelevät myynnin tukitoimet esimiehen tehtäviksi. Yhdeksi myynnin tukitoimista he nimeävät myyjien itsevarmuuden vahvistamisen (2007, 123, 171). Kun työ on sujunut hyvin, on huomioiminen positiivisella palautteella tärkeää, jotta työntekijän saisi kokemuksen siitä, että hänen tekemäänsä työtä arvostetaan. Huipputuottavan organisaation jäsenillä on mahdollisuus saada tunnustusta onnistumisista (Ylöstalo; Kestin mukaan 2007, 61).

Negatiivista palautetta antaessa tulee välttää syyttelyä, rangaistusta tai syyllisten etsimistä ja keskittyä parannusehdotusten ilmaisemiseen (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 123, 175, 187; Nummelin 2008, 38, Brethower Bellin ja Zemken mukaan 2006, 150-151; Bell ja Zemke 2006, 142-147; Manka 2011, 225-227; Pakkanen ym. 2012, 172-173). Negatiivinen palaute on kuitenkin yhtä tärkeää kuin positiivinen, sillä palautteen kautta työntekijä saa tietää, mitä voi parantaa työssään. Myyjän suoriutumisen seuraamista ja palautteen antamista ei pitäisi laiminlyödä, sillä palautteen puuttuminen voi johtaa myyjien laiskistumiseen (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 123).

On tärkeää, että palaute koskee asioita, joihin työntekijä voi itse toiminnallaan vaikuttaa. Muutoin se on arvotonta (Karen Brethower, Bellin ja Zemken mukaan 2006, 150-151). Toimintatapojen muuttaminen voi olla hyödytöntä myös, jos palaute tulee liian myöhään.

Oikeudenmukainen suorituksen mittaaminen on tärkeää työyhteisön yhteistyöhengen säilyttämisen ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Siksi palkkioiden ja palautteen pitäisi perustua suoritukseen (Nummelin 2008, 38; Manka 2010, 57; Vahvaselkä 2004, 231). Ellei palkitseminen ole oikeudenmukaista, hyväänkin työsuoritukseen yltäneiden työntekijöiden sitoutuminen ja ponnistelu tavoitteiden saavuttamiseksi vähenee, eikä huonommin suoriutuneilla ole tarvetta parantaa suoritustaan (Ruohotie ja Honka 1999, 19-21).

Positiivinen palaute on palkitsemista, kuten myös haasteet, vastuu, mahdollisuus kehittyä työssä, joustava työaika, palkka, tunnustus, kunnioitus ja arvostus, koulu- tus ja mahdollisuus vaikuttaa työhön (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 46-51; 2012,

109; Rope ja Vahvaselkä 1992, 253-256; Lahtinen, Isoviita ja Hytönen 2004, 51; Ruohotie ja Honka 199, 33-34; Nieminen ja Tomperi 2008, 154).

Jos työtä johdetaan kontrolloiden, tavoitteisiin ei ole mahdollista vaikuttaa ja ne koetaan kohtuuttomina, työntekijät voivat tulkita palkitsemisen kielteisesti, keino-
na kontrolloida työntekijöitä. Tällöin henkilöstön motivaatio ja lojaalius yritystä kohtaan vähenevät (Rubanovitsch ja Aalto 2007, Nummelin 2008, 40).

Onnistumisen tunnetta ja sitä kautta motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen lisäävät selkeät pelisäännöt ja toimintaohjeet, oikeudenmukainen palaute ja mahdollisuus oman työn hallintaan (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 46-51; Uusitalo ja Lämsä 2012 ym.).

3.4 Työhyvinvointi ja työn kuormitus

Työsuojelu on ollut Suomessa lakisääteistä jo yli 100 vuotta, ja työhyvinvointia on Mankan (2011, 54-56) mukaan tutkittu 1920-luvulta saakka. Näkökulma työhyvinvoinnin lisäämiseen on ollut sairauksien ja kuormituksen ehkäisemiseen keskittynyt. Nykyään työntekijöiden hyvinvointi tunnustetaan jo tärkeäksi strategiseksi tekijäksi yritysmaailmassa.

Psyykinen ja sosiaalinen kuormitus työssä aiheuttavat väsymistä, mikä voi johtaa kyynistymiseen sekä työn ilon ja ammatillisen itsetunnon katoamiseen. (Uusitalo ja Lämsä 2012, 172-173). Kuormituksen kokemiseen ja siitä selviytymiseen vaikuttavat paitsi yksilön persoonalliset ominaisuudet, myös työn ulkopuoliset tekijät.

Juuti luonnehtii stressiä fysiologiseksi tilaksi, jolla on sekä fyysisiä, psyykkisiä – että sosiaalisia vaikutuksia (Juuti, 1989, 108). Stressin aiheuttamat reaktiot, kuten masentuneisuus, väsymys, keskittymisvaikeudet, oppimisvaikeudet, pahimmillaan stressin aiheuttamat psyykkiset ja fysiologiset sairaudet, vaikuttavat yksilön koko elämään ja minäkuvaan. (Juuti 1989, 110-118; Manka 2011, 58).

3.5 Palvelutyön kuormittavat tekijät

Palvelutyö on kaupallista tunnettyä; yhteiskunnan viihteellistymisen ja ”Disneysaation” myötä (Bryman 2003, Tuulaniemen mukaan 2011, 271) yhä enemmän esittävää työtä. Palvelutyöntekijän työtä on luoda vuorovaikutusta asiakkaan kanssa pyrkien myönteiseen ja aitoon vaikutelmaan. Tässä onnistumisen arvioi asiakas. Tunteiden esittäminen aiheuttaa psyykkistä kuormitusta (Uusitalo ja Lämsä 2012, 124-125, 172-173).

Vuorovaikutteisessa palvelutilanteessa myyjään kohdistuu lisäksi erilaisia ärsykeitä, kuten asiakkaan asenne myyjää ja tuotteita kohtaan, pelko myyntisuorituksen epäonnistumisesta, pelko esimiehen reaktiosta, oma malttamattomuus, epävarmuus omista myyntitaidoista tai epävarmuus tuotteen laadusta (Leppänen 2007, 90).

Psyykkistä kuormitusta työssä lisäävät tunnettyjen ohella epäselvät tavoitteet ja odotukset, vastuullisuus sekä kehitymis- ja osallistumismahdollisuuksien vähyys. Palvelutyössä odotukset työnantajan ja asiakkaan suunnasta saattavat olla erilaiset, mikä lisää kuormitusta ja vaikeuttaa oman työroolin ymmärtämistä (Nummelin 2008, 54). Eri tahoilta tulevat ristiriitaiset odotukset, epäselvät tavoitteet ja epäselvä työrooli ovat Juutin mukaan (1989, 111) vakavia stressitekijöitä työelämässä. Rubanovitsch ja Aalto toteavat, että myyntityössä työntekijä kokee useammin torjutuksi tulemistä kuin onnistumista. Siksi myyntityötä tekevien työntekijöiden motivointi on erityisen haastavaa (2007, 186).

Jatkuva ja runsas asiakaskuormitus sekä huonot ihmissuhteet lasketaan sosiaalisesti kuormittaviksi tekijöiksi, jollaisia ovat edellisten lisäksi liian kovat työn haasteet ja työuran epävarmuus (Hyvärinen ja Rätty 2011). Myös yksilökohtainen suoritusseuranta saattaa aiheuttaa suorituspainetta (Elo ym. Mankan 2011 mukaan, 40).

Työyhteisön kehittäminen auttaa ehkäisemään stressiä työssä. Hyvän palvelun turvaamiseksi on huolehdittava henkilöstön sitoutumisesta, työssä jaksamisesta ja osaamisen ajantasaisuudesta. Tavoitteet tulisi asettaa kohtuullisesti ja olisi myös

huolehdittava, ettei tunnetyö kuormita liikaa. Kokemus työn hallinnasta vähentää kuormitusta (Uusitalo ja Lämsä 2012, 172-173, 193-195; Juuti 1989, 108-109).

Uusitalo ja Lämsä (2012, 107) muistuttavat, että lisääntyvä työn kuormitus aiheuttaa enemmän sairauspoissaoloja, ihmissuhdeongelmia ja vähentää työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Stressi voi johtaa pitkäaikaiseen työuupumukseen.

4 PALVELUN VAKIOINTI JA MALLINTAMINEN

Seuraavassa luvussa kerron palvelutuotteen kehittämisestä palvelumuotoilun keinoin. Aluksi kerron, millaisia toimenpiteitä palvelumallin rakentaminen vaatii ja millaisista osa-alueista valmis palvelumalli koostuu. Henkilökunnan osallistumisen merkitys palvelumallin toteutumisessa on välttämätöntä, ja esittelen luvussa ne edellytykset, jotka palvelumallin tulee täyttää, jotta koko henkilökunta voisi sitoutua niiden toteuttamiseen. Jo luvun aikana tulevat esille asiat, joista viimeisessä kappaleessa käytetään termiä palvelun laatukuilut. Laatukuilu-teoriaan tiivistyvät lopulta koko luvussa käsitellyt, palvelun onnistumiseen tähtäävät seikat.

4.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on laadunkehittämisprosessi, joka tähtää kilpailuedun saavuttamiseen palvelun parantamisen kautta. Tutkimalla asiakkaiden arkea ja tarpeita voidaan kehittää palvelua paremmin niitä vastaaviksi. (Tuulaniemi 2011, 75-82, 193, 246).

Palvelutilanteen toimivuuteen ja onnistumiseen on mahdollista vaikuttaa luomalla yhteisiä pelisääntöjä, parantamalla työilmapiiriä sekä kouluttamalla, kehittämällä ja kannustamalla henkilökuntaa. Esimiehen tehtävä on määrittellä, millaista laatua tavoitellaan ja mitä laatu näkökulmia painotetaan (Uusitalo ja Lämsä 2012, 18-19, 24-26).

Ritva Kinnusen (2003, 32) mukaan palvelujen suunnittelu alkoi erikoistua fyysisten tuotteiden tuotekehitysprosessista 1980-luvulla Lynn Shostackin aloitteesta. Shostack aloitti palvelujen pilkkomisen erillisiin toiminnallisiin ja fyysisiin osa-alueisiin, kuten materiaalit, jakelujärjestelmät, mielikuvat ja strategiat, ja kokosi niistä kaavion palvelujen tuottamisesta.

Palvelumuotoiluprosessissa palvelutapahtumaa tarkastellaan hyvin tuotanto- ja tuotokeskeisistä näkökulmista. Palvelutilanteen työvaiheet pyritään järjestämään mahdollisimman tehokkaasti ja joustavasti. Tarvittavat resurssit ja henkilökunnan taidot tuottaa parasta mahdollista palvelua varmistetaan. Palvelu vakioidaan pur-

kamalla palvelun tuotantoprosessi puretaan pieniksi osiksi, ja kokoamalla se sitten mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita palvelevaksi ja mahdollisimman taloudelliseksi kokonaisuudeksi. Palvelu visualisoidaan ja saadaan konkreettisesti muodossa havaittavaksi luomalla palvelumalli, esimerkiksi tuotantokaavion muodossa. (Ylikoski 1997, 130-131).

4.2 Palvelumalli

Jari Parantainen (Parantainen 2007, 124) käyttää palvelumallista kirjoittaessaan sanaa formaatti, jolla hän tarkoittaa samanlaisena toistettavissa olevaa rakennetta. Vaihtoehtoisia termejä kuvatulle ilmiölle ovat mm. Ritva Kinnusen ja Juha Tuulaniemen käyttämät käsitteet palvelustandardi sekä palvelukonsepti.

Asiakkaiden tarpeiden pohjalta luodussa palvelumallissa kuvataan palvelutapahtuman tärkeimmät vaiheet, kontaktipisteet, jotka vakioidaan siten, että malli voidaan toistaa eli palvelu tuottaa uudelleen ja uudelleen mahdollisimman samanlaisena. Tällaisia kontaktipisteitä ovat palveluhenkilöiden roolit, sovitut toimintamallit sekä myöskin palvelukehykseen kuuluvat elämykselliset asiat kuten palveluympäristö, pukeutuminen/ ulkoasu ja esineet (Tuulaniemi 2011, 75-82, 193, 246). Kontaktipisteiden lisäksi mallissa voidaan huomioida myös mahdolliset poikkeustilanteet ja määrittellä, kuinka niissä toimitaan. Tällöin puhutaan palvelun normalisoinnista. Palvelua mallinnettaessa on erityisesti huomioitava myös asiakkaan mukanaolo tilanteessa, eli improvisointivaraa on jätettävä. (Tuulaniemi 2011, 25, 75-77, 189, 239; Ylikoski 1997, 126, 130; Uusitalo ja Lämsä 2012, 51, 100-101). Yrityksen palvelumallit ovat usein myyntikeskeisiä, jolloin myyjän edellytetään palvelutapahtuman eri kontaktipisteissä tuovan esille myytäviä tuotteita. (Ylikoski 1997, 23).

Valmista palvelumallia kutsutaan myös palvelustandardiksi ja palvelukonseptiksi. Selkeä ja hyvin suunniteltu palvelustandardi auttaa yritysjohtoa ja työntekijää tavoitteiden määrittelyssä, tulosten arvioimisessa ja mittaamisessa (Parantainen 2007, 119-128). Ennalta sovitut myyntiprosessin rutiinit ja oikean myyntitekniikan omaksuminen auttavat myyjää parhaimmillaan toimimaan ja onnistumaan

asiakaspalvelutilanteessa. Hyvin onnistunut palvelu lisää myös positiivista palautetta, mikä motivoi työssä (Rubanovitsch ja Aalto 2012, 10-11, 30).

Helposti omaksuttava ja kopioitava konsepti mahdollistaa tasalaatuisuuden (palvelutuotteessa, vaikka henkilöstö vaihtuisi. Ketjumaisessa liiketoiminnassa palvelun on oltava samanlaatuista eri toimipaikoissakin (Uusitalo ja Lämsä 2012, 56). Ritva Kinnunen (2003, 145) painottaa sekä graafisten- että sanallisten palvelun kuvausten olemassaolon merkitystä prosessin opettamisen ja havainnollistamisen apuna.

Palvelustandardien julkistaminen tai yrityksen markkinointiviestinnässään julki- tuomat palvelulupaukset auttavat myös asiakasta määrittelemään odotuksiaan tarkemmin laadun arvioimiseksi (Uusitalo ja Lämsä 2012, 73).

4.3 Henkilökunta strategian toteuttajana

”Hyvään tulokseen tarvitaan kolme tekijää: motivaatio, valmiudet ja mahdollisuudet” (Lahtinen ja Isoviita, 39).

Palvelumallia toteuttavan henkilökunnan sitoutuminen toimintaohjeiden noudattamiseen on ensiarvoisen tärkeä tekijä palvelutuotteen vakioinnin ja sitä kautta laadunparantamisen onnistumisen edellytyksenä tai esteenä (Rubanovitsch ja Aalto 2007; Tuulaniemi 2011; Rope ja Vahvaselkä 1992; Parantainen 2007 ym.).

Työntekijöille on perusteltava, miten työn ja palvelumallin toteuttamisen onnistuminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Konseptiin on tärkeää sitouttaa, kouluttaa ja valmentaa perusteellisesti kaikki työntekijät koko organisaatiossa. Ei riitä, että tiedetään, millainen konsepti on ja kuinka se toteutetaan, vaan täytyy olla myös käsitys siitä, miksi sitä toteutetaan. (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 47, 56-57, 106-109; Tuulaniemi 2011, 53-54, 189, 228-229; Rope ja Vahvaselkä 1992, 108, 253-256; Parantainen 2007, 226-227; Ylikoski 1997, 35-37; Bell ja Zemke 2006, 63; Kauhanen 2009, 176; Uusitalo ja Lämsä 2012; 100-101, 106).

Rubanovitsch ja Aalto näkevät puutteellisen vastuunjaon ja heikon strategian lisäksi suurena haasteena strategian toimeenpanemiseksi muutosvastarinnan. Koko

henkilökunta ja johto on saatava sitoutumaan ja motivoitumaan strategian toteuttamiseen, ja muuten se ei voi toimia (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 46).

Juhani Kauhanen mainitsee myös, että määrä- ja osa-aikaisia työntekijöitä voi olla vaikea saada sitoutumaan siten, että he hankkisivat yrityksen toimintaan liittyvää tietoa (Kauhanen 2009, 176).

Tunneperäistä sitoutumista edistävät Uusitalon ja Lämsän (2012, 158-60) mukaan yhteiset arvot ja tavoitteet, toimintatapojen johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus, mahdollisuus osallistua työn kehittämiseen, avoimuus, turvallisuuden ja välittämisen tunne, mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja oman työn hallinta.

Työntekijöiden sitouttaminen strategiaan ottamalla heidät mukaan suunnitteluun lisää paitsi sitoutumista, myös työssä jaksamista. (Tuulaniemi 2011, 228-229; Nummelin 2008, 37; Parantainen 2007, 226-227; Nieminen ja Tomperi 2008, 52). Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa, tai he edes kokevat voivansa vaikuttaa tavoitteiden suunnitteluun ja asettamiseen, heidän sitoutumisensa tavoitteiden saavuttamiseen on korkeampaa (Nummelin 2008, 37; Tuulaniemi 2011, 228-229). Tulostavoitteiden pohjalta asetettujen tavoitteiden mitoituksessa ei aina huomioida työntekijöiden hyvinvointia tai resursseja (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 22, Nummelin 2008, 32). Työntekijöiden on pystyttävä uskomaan, että asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa kohtuullisin ponnistuksin. Palvelustandardin toteutumista voi estää, jos tavoitteet koetaan epärealistisiksi, kohtuuttomiksi tai epäselviksi. Epäselvät tavoitteet vähentävät työn hallinnan tunnetta. (Vahvaselkä 2004, 83, 206-221; Lahtinen, Isoviita ja Hytönen 1987, 51; Pakkanen ym. 2009, 61; Nummelin 2008, 38).

Hyvä vuorovaikutus organisaation kaikkien tasojen kesken kuuluu huipputuottavan organisaation tunnusmerkkeihin (Ylöstalo, Kestin 2007 mukaan, 61). Esimiehen tulee olla avoin myös henkilöstön palautteelle ja ehdotuksille, jotta tieto ongelmista saadaan viipymättä (Brethower Bellin ja Zemken 2006 mukaan, 150-151; Manka 2010, 167). Henkilöstön kuunteleminen kertoo myös siitä, että yrityksen johto on kiinnostunut heidän töistään (Manka 2010, 167). Tämä lisää työntekijöidenkin lojaalisuutta ja sitä kautta sitoutumista.

4.4 Uskottava palvelustrategia

Bellin ja Zemken (2006, 65-66) mukaan toimivan palvelustrategian tulisi olla selkeä ja ymmärrettävä siten, että se saa lukijan ymmärtämään, miten asiat tehdään. Strategia ei saa olla ristiriidassa muiden yrityksen viestien tai tavoitteiden kanssa. Jos strategia saa aikaan ”silmien pyörittelyä”, sen toteuttaminen ei tule onnistumaan. Myös liian epämääräiset tai liian yksityiskohtaiset määrittelyt saattavat aiheuttaa tällaisen torjuvan reaktion (Parantainen 2007, 206-207).

Toimivuutta suunniteltaessa tulisi järjestelmän toteuttaminen tehdä mahdollisimman helpoksi myyjille. Säännöt ja toimintatavat eivät saa rajoittaa palvelun tavoitteiden toteutumista (Bell ja Zemke 2006, 79-81, Parantainen 2007, 205).

Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työntekijöillä on tarpeeksi tietoa ja osaamista työn suorittamista varten ja selkeät ohjeet vastuun rajoista ja päätösvallasta, esimerkiksi virheitä käsiteltäessä (Isoviita ja Lahtinen, 39-47, 51; Vahvaselkä 2004, 206-221; Pakkanen ym. 2012, 61; Kauhanen 2009, 176; Kesti 2007, 177; Kuusela, toim. Grönroos ja Järvinen 2001, 104 ; Rubanovitsch ja Aalto 2007, 46; Tuulaniemi 2011, 60).

Myyjän työ on jatkuvaa tasapainottelua yrityksen antamien toimintaohjeiden ja asiakkaiden vaatimusten välillä. Valtuuksien ylittäminen saattaa johtaa esimiehen moitteisiin, mutta asiakkaat vaativat joustavuutta. Ylikoski kritisoikin asiakkaan kannalta järjettömältä tuntuva sääntöjen tiukkaa noudattamista terveen järjen käytön sijaan (Ylikoski 1997, 168-169).

Myös Bell ja Zemke (2006, 79-80) näkevät, että liialliset määräykset johtavat tilanteeseen, missä työntekijöiden keskittyminen siirtyy työtehtävien sijaan rajoitukseen. Liian rajoittava toimintakulttuuri, kontrollointi ja liian yksityiskohtaiset määräykset saattavat vaikeuttaa myyntityötä ja pahimmillaan murtaa työntekijöiden lojaaliuden yritystä kohtaan. Oma-aloitteisuus ja motivaatio vähenee, jos koetaan, ettei työhön voi itse vaikuttaa (Vuokko 1997 Vahvaselän 2004, 75 mukaan; Rubanovitsch ja Aalto, 110, 121,148, 122, Nummelin 2008, 38).

Palvelukonseptiin usein sisältyvä menekinedistäminen eli tuotteiden suosittelu-
nen ja uusien tuotteiden esitleminen (Ylikoski 1997, 163) voi parhaimmillaan
auttaa myyjää myynnissä ja asiakasta valinnassa, mutta asiakas ei pidä liian tyr-
kyttävästä myyntityylistä tai opetellulta kuulostavasta myyntipuheesta (Ru-
banovitsch ja Aalto 2007, 37; Rope 2003, 92-95; Ylikoski 1997, 23,168- 175;
Leppänen 2007, 73-74 ja Nummelin 2008, 54). Epäluonnollisuus ja ylikohteliai-
suuskin saavat vuorovaikutustilanteen epäonnistumaan. Eri asiakkaita on myös
osattava lukea lähestyäkseen heitä oikealla tavalla. (Leppänen, 91, 134).

Taustatyö tulee olla huolella tehty, jotta henkilökunta voi onnistua tavoitteiden
toteuttamisessa. Esimiehen tehtävä on huolehtia, ettei myynnille ole muita esteitä,
kuten tarvittavien työkalujen, myytävien tuotteiden, tuotetiedon ja osaamisen puu-
te tai huonosti hoidetut suhteet yrityksen ulkopuolelle (Rubanovitsch ja Aalto
2007, 56-57, 123, 170-171, 182).

4.5 Palvelun laatukuilut

Parasuraman, Zeithaml ja Berry ovat esittäneet (Berry ym. 1988 Grönroosin 2009
mukaan, 143-149) palvelun laatuongelmien parantamiseksi kuiluanalyysimallin.
Teorian perusta palvelun laadun muodostumisesta käsittää sekä asiakkaan laa-
tuodotukset –että palvelutilanteessa koetun laatu. Berry ym. osoittavat kuitenkin
palvelun laadun osien välillä olevia poikkeamia, laatukuiluja. Kuvassa 3 malli
esittää palvelun osien ja laatukuilujen välisen yhteyden (Parasuraman, Zeithaml ja
Berry 1988, 64 Grönroosin 2003, 2009 mukaan).

Ensimmäinen laatukuilu, johdon näkemyksen kuilu (1), aiheutuu palvelun laadun
kehittämisestä vastuussa olevalla johdolla olevista vääristä ja epätarkoista tiedois-
ta tai tulkinnoista liittyen markkina- ym. tutkimuksiin tai palveluodotuksiin (Kuva
3 Palvelun laatukuilut, 29).

Laatuvaatimusten kuilu (2) aiheutuu siitä, että johdon näkemykset palvelun laa-
dusta eriävät palvelulta todella vaadittavasta laadusta. Kuilu voi johtua siitä, että
suunnittelu ja tavoitteen asettelu ei ole selkeää, tai sitoutuminen tavoitteisiin on
vähäistä.

Kuluttaja					
K U I L U 1	K U I L U 5	Odotettu palvelu	Ulkoinen, kuluttajiin kohdistuva viestintä	K U I L U 4	
		-SANALLINEN VIESTINTÄ -HENKILÖKOHTAISET TARPEET -AIEMMAT KOKEMUKSET			
	K U I L U 3	Koettu palvelu		K U I L U 2	
		Palvelun toimitus			
		Palvelun laadun määrittely			
			Johdon käsitykset asiak- kaan odotuksista		
Markkinoija					

Kuva 3. Palvelun laatukuilut.

Palvelun toimituksen kuilu (3) aiheuttaa tilanteen, jossa palvelua tuotettaessa ei toimita laatuvaatimusten mukaan. Tämä voi aiheutua mm. liian monimutkaisista tai ristiriitaisista vaatimuksista, taitojen tai asenteiden puutteellisuudesta, operatiiv-

visen toiminnan huonosta johtamisesta tai myös konkreettisesti vaikkapa hidastavista teknisistä järjestelmistä.

Markkinointiviestinnän kuilu (4) näkyy siten, että palvelulupaukset ja asiakaslupaukset poikkeavat todellisesta palvelusta. Kuilu muodostuu, kun palvelua tuottavat työntekijät eivät ole sitoutuneet lupauksiin, joko siksi, että eivät ole osallistuneet tavoitteiden suunnitteluun tai siksi, että heidät on unohdettu prosessista. Toinen syy kuilun muodostumiseen on se, että markkinointiviestintä on yksinkertaisesti liioitellut lupauksissaan.

Viides ja viimeinen laatukuilu, koetun palvelun laadun kuilu (5) muodostuu kaikista edellä mainituista laatupoikkeamista, ja ilmenee asiakkaalle siten, ettei koettu palvelu yllä odotetun palvelun tasolle. Tämän laatukuilun ilmeneminen asiakkaalle johtaa lopulta asiakkaiden pettymykseen ja liiketoiminnan menettämiseen.

5 PALVELUMALLIN TOTEUTUMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Palvelun laadun kehittäminen on jatkuva prosessi, ja sen toimivuutta on seurattava (Tuulaniemi 2011, 60; (Rope ja Pöllänen 1998, 57). On varmistettava, että konseptia toteutetaan sovitulla tavalla ja tasalaatuisesti. Myyjien työskentelyä tulee seurata myös, jotta voitaisiin antaa palautetta- joko kiitosta tai rakentavaa kritiikkiä. (Bell ja Zemke 2006, 87-90; Rubanovitsch ja Aalto 2007 47, 121, 148, 171, 175; Tuulaniemi 2011, 239-246; Nummelin 2008, 38). Asiakastyytyväisyyttä seuraamalla saatu tieto auttaa kehittämään paitsi palvelua, myös suuntaamaan esim. markkinointitoimet ajantasaisesti (Rope ja Pöllänen 1998, 57). Seuraavassa luvussa kerron millaisin mittarein palvelun onnistumista ja palvelumallien toteutumista tulisi seurata, ja esittelen käytössä olevia mittaustapoja.

5.1 Palvelun mittarien suunnittelu

Asiakastyytyväisyystutkimuksiin pätevät markkinointitutkimuksen toimivuuden edellytykset: validiteetti, reliabiliteetti, järjestelmällisyys, lisäarvon tuottaminen ja automaattinen toimintaan kytkeytyminen (Pöllänen ja Rope 83-84). Asiakastyytyväisyysmittausta suunniteltaessa tulee yksilöidä, mihin tarkoitukseen tietoa käytetään. Jos halutaan selvittää toiminnan laadun ongelmakohdat, ei välttämättä tarvita jatkuvaa mittaamista. Nopeasti tietoa tuottava mittaaminen on tarpeen, jos halutaan varmistaa välitön reagointi poikkeamiin toiminnan tasalaatuisuudessa, asiakkaan arvostusten muutoksissa tai muuttaa markkinointitoimenpiteitä. Parasta olisi rakentaa tiedonkeruujärjestelmä niin, että kaikki em. osa-alueet huomioitaisiin (Rope ja Pöllänen 1998, 60-62).

Työntekijöille mittarit ovat selkeä viesti siitä, mitä yrityksen johto pitää tärkeänä, ja mitattaviin asioihin panostetaan. Nieminen ja Tomperi (2008, 51-59) muistuttavat, että mittarien suuri määrä tai niiden suuri vaihtuvuus saavat aikaan merkityksen vähenemisen. Edellämainituista syistä mittarit tulee suunnitella paitsi mittaamaan oikeita asioita, myös käyttöikänsä pitkäaikaisiksi.

5.2 Asiakastutkimukset

Jo palvelumuotoiluprosessia käynnistettäessä tulee selvittää asiakkaiden tarpeet ja odotukset palvelumuotoiluprosessin pohjaksi. On löydettävä optimaalinen laatutaso asiakkaan odotusten ja palvelutarjonnan välillä (Ojasalo toim. Grönroos ym. 2001, 56). Tämä tapahtuu tutkimalla asiakkaiden arkea, mieltymyksiä ja odotuksia eli asiakaskokemuksen lähtötasoa. Tutkimusmenetelminä näissä esi- tai pilottitutkimuksissa käytetään asiakkaille suunnattuja suorakysymystutkimuksia, asiantuntijaworkshoppeja ja ohjattuja pienryhmäkeskusteluja (Pöllänen ja Rope, 64-76).

Palvelututkimuksissa kerätään asiakkaiden vastauksia liittyen palvelun tekniseen laatuun, (subjektiiviseen) kokemukseen vuorovaikutustilanteesta ja yrityksen brändistä, yrityskuvasta. Esimerkkinä tutkimuksista ovat palautemittarit, asiakaskyselyt ja markkinatutkimukset (Bell ja Zemke 2006, 95-103; Tuulaniemi 2011, 239).

Suoran palautteen avulla voidaan seurata asiakastyytyväisyyden tason muutoksia ja tunnistaa ongelmakohdat nopeasti (Rope ja Pöllänen 1998, 82-86). Suoraa palautetta kerätään palauterekisteriin mm. palautelappusten (jaetaan suoraan pöytään esim. ravintolassa) ja palautepuhelinien kautta. Rope ja Pöllänen nimeävät vuonna 1998 suoran palautteen keräämisen keinoina myös faxin kautta tulleen palautteen sekä palautepolettijärjestelmän, joiden nykyaikaisia vastineita ovat sähköposti ja esim. ravintoloissa ja tavarataloissa (S-ryhmä) käytetyt laitteet, joiden avulla palvelua arvioidaan painamalla haluttua hymynaaman kuvaa.

Bell ja Zemke korostavat, että työntekijöiden pitäisi ymmärtää mittaustulosten ja sekä yritykselle että työntekijöille koituvien seurausten yhteys selkeästi (Bell ja Zemke 2006, 87-90).

5.3 Yrityksen sisäiset mittarit

Yksi yritysten suosima keino seurata sovittujen palvelutekojen toteutumista on mystery shopping, missä henkilökunnalle tuntematon testiasiakas tutkii asiakkaan näkökulmasta sovitun palvelumallin mukaisten kontaktipisteiden toteutumista, palvelun ystävällisyyttä ja nopeutta.

Testiasiakas voi olla yrityksen työntekijä tai palkattu ulkopuolinen tutkija. Apuna testiasiakkaalla on palvelumalliin perustuva tarkastuslista tai arviointiasteikko (Bell ja Zemke 2006, 95-103). Parantaisen (2007) mukaan tämä on hyvin tehokas ja suosittu tapa valvoa laatua, ja Suomessa teetetään vuosittain 40-50000 mystery-shopper-käyntiä (Tuulaniemi, 246, Parantainen 2007, 253-257; Rope ja Vahvaselkä 1992, 213-227).

Mystery shopping -tutkimukset ovat yrityksen sisäisiä mittareita, ja mittaavat palvelun teknistä laatua- edellisessä esimerkissä palvelukonseptin kontaktipisteiden toteutumista (Bell ja Zemke 2006, 87-90). Ne voidaan yhdessä muiden tehokkuuteen ja ilmapiiriin kohdistuvien tutkimusten kanssa luokitella henkilöstötutkimuksiksi (Rope ja Vahvaselkä 1992, 213-227, Parantainen 2007, 253-257). Muita henkilöstötutkimuksia ovat työntekijäkyselyt ja keskustelut, joiden avulla yritys pyrkii selvittämään mm. millaisia haasteita tai esteitä palvelumallin toteuttaminen aiheuttaa henkilöstön näkökulmasta ja onko sitoutuminen riittävää (Bell ja Zemke 2006, 95-103; Rubanovitsch ja Aalto 56-57).

Yrityksen palvelumalliin perustuvia tarkastuslistoja voidaan käyttää apuna myös kilpailijoiden palvelua tutkittaessa. Tarkoituksena on tällöin kerätä tietoa vertailupohjaksi omaa palvelun kehittämistyötä varten (Bell ja Zemke 2006, 95-103).

Kaikkien palvelu- ja henkilöstötutkimusten yhteisenä tavoitteena on parantaa palvelun toimittamista ja asiakastyytyväisyyttä eli parantaa ja ylläpitää kilpailuetua ja lopulta kasvattaa liikevaihtoa (Tuulaniemi 2011, 239).

5.4 Liiketoiminnan perinteiset mittarit

Perinteiset liiketoiminnan arvioinnin ja kehittämisen apuna käytetyt tunnusluvuisia ja raporteista koostuvat tilannekatsaukset auttavat yrityksiä löytämään kehittämiskohteita toiminnassa. Näkökulma on kuitenkin kustannus-hyötykeskeinen. Tällaisiin tunnuslukuun on mahdollista mitata palvelumuotoilun vaikutuksia, esimerkiksi vertaamalla palvelun kehittämiseen sijoitettuja investointeja sen avulla (ROI; return of investment) saavutettuihin/ saavutettaviin tuottoihin. Myyjäkoh-taisen myynnin seuranta on suorituskyvyn mittari, jota voidaan käytetään liike-

toiminnan parantamisen apuna. (Tuulaniemi 2011, 224-225; Uusitalo ja Lämsä 2012, 24-26).

6 KARTOITUS

6.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tavoite

Tutkimus on teorialähtöinen. Kartoitusta suoritettiin kyselylomakkeen avulla, mikä mahdollistaa aineiston kvantitatiivisen eli määrällisen analysoinnin. Kartoituksen tavoitteena oli saada selville

- kokevatko palvelutyöntekijät palvelumallien helpottavan päivittäistä asiakaspalvelutyötä ja lisäävän asiakastytyvyyttä
- koetaanko mallien rajoittavan asiakaspalvelua tai jopa lisäävän negatiivista palautetta ja
- ymmärtävätkö vastaajat palvelumallien toteuttamisen merkityksen.

Aihepiiri on laaja ja moniulotteinen, ja kartoituksen avulla oli tarkoitus havainnoida myös, erottuuko jokin aihealue näyteaineiston perusteella mahdollisen jatkotutkimuksen pohjaksi.

Kartoituksen tulokset analysoin käyttäen Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelmaa.

6.2 Tutkimuslomakkeen laadinta

Tutkimuslomakkeen muotoilussa päädyin käyttämään palvelumallin, palvelustandardin, palveluformaatin ja palvelukonseptin sijaan käsitettä toimintaohjeet. Arki-kielinen käsite varmisti paremmin sen, että lomakkeen vastaanottajat ymmärtäisivät kysymykset samalla tavalla. (Vilka 2007, 36-44). Lomakkeen kysymykset etenivät aihealueittain.

Lomakkeen toimivuus sekä kysymysten ja vastausohjeiden ymmärrettävyys testattiin kolmen esittäytäjän avustuksella. Koeryhmä ymmärsi lomakkeessa käytetyt termit huolimatta siitä, ettei kukaan ryhmästä kuulunut kohderyhmään.

Lomakkeessa (liite 1) ei kysytty henkilökohtaisia tietoja, eikä yksittäinen vastaaja ole tunnistettavissa vastauksista.

6.3 Näytteen valinta

Tarkoituksena oli toteuttaa kysely kokonaan sähköisen lomakkeen avulla. Kohderyhmään valitsin majoitus- ja ravitsemistoimialalla sekä vähittäiskaupan aloilla työskentelevät asiakaspalvelijat. Työllä ei ollut toimeksiantajaa, joten käytössä ei ollut tietokantaa tai palvelualoilla työskentelevien työntekijöiden osoitteita. Otanta täytyi toteuttaa mahdollisuuksien rajoissa. Jaoin linkkiä sähköiseen vastauslomakkeeseen hyödyntäen Vaasan ammattikorkeakoulun sähköpostiosoitteistoa, ja lähetin linkkiä saatekirjeineen myös palvelualoilla työskenteleville tuttaville sähköpostin ja yhteisöpalvelu Facebookin kautta.

Vastauksia kertyi kuitenkin maaliskuun 2014 aikana hyvin vähän (23 vastausta), joten suoritin tiedonkeruun täydennyksen jakamalla lomakkeita 10.-14.4.2014 paperiversiona Vaasan alueen palvelutyöntekijöille eri kaupoissa, hotelleissa, ravintoloissa ja kioskeissa. Paperilomakkeen jaoin kävelykierroksilla 10.-14.4.2014 niille Vaasan keskustan ja Kivihaan liikealueiden liikkeissä työskenteleville työntekijöille, jotka lupautuivat vastaamaan kyselyyn. Lomaketta jakaessani tiedustelin kohteliaasti kohderyhmään kuuluvilta palvelualan ammattilaisilta, olisiko heillä kiinnostusta vastata kyselyyn palvelualan työhön liittyen. Kerroin myös, että kysymys on mielipiteiden kartoittamisesta, eikä yrityksen tai henkilön tunnistamiseen vaikuttavia tietoja kysytty lomakkeessa. Lomakkeiden mukana jaoin suljettavat kirjekuoret, ja sovin lomakkeiden hakuajasta vastaajien kanssa. 13 kohderyhmään kuuluvaa henkilöä kieltäytyi vastaanottamasta kyselyä, 50 ilmaisi mielenkiintonsa lomakkeen täyttämiseen ja vastaanotti lomakkeen. Vastausaikaa annoin kolme vuorokautta, minkä jälkeen keräsin lomakkeet takaisin. 50:stä lomakkeesta palautui täytettynä 40. Koska kyselyn otanta ei ole sattumanvarainen, kyseessä ei ole otos vaan näyte (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

7 KARTOITUKSEN TULOKSET

7.1 Vastaaajien taustatiedot ja työsuhteen tiedot

Kohdassa kartoitin vastaajien taustatiedot käyttämällä laatueroasteikkoon perustuvia monivalintakysymyksiä.

Vastaaajien taustatiedoista suodatin pois sukupuolta ja ikää kartoittavat kysymykset, koska ne eivät ole relevantteja mielipidekartoituksen kannalta. Vastaaajien työpaikan suhteen halusin kartoittaa, millä toimialalla vastaajat työskentelevät, jotta olisi mahdollista arvioida otoksen kattavuutta palvelualan eri sektoreilla.

42 % vastanneista työskenteli ravintolassa tai kahvilassa, 27 % päivittäistavara-kaupassa tai tavaratalossa ja 16 % vastaanotoissa. Muussa kuin elintarvikkeita myyvässä pienessä myymälässä työskenteli 8 % ja kioskeissa tai pienissä elintarvikemyymälöissä 3,2% vastanneista.

85,5 % vastaajista eli 59 vastaajaa kertoi työpaikkansa kuuluvan ketjuun, jolla on useampia samankaltaisia toimipaikkoja.

Kyselyyn vastanneet palvelutyöntekijät jakaantuivat melko tasapuolisesti koko- ja osa-aikaisesti työskenteleviin. 42,6 % kysymykseen vastanneista työskenteli koko- ja 50,8 % osa-aikaisessa työsuhteessa. Tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä ilmoitti työskentelevänsä 4 vastaajaa (6,5 % vastanneista).

Työpaikalla noudatettavien toimintaohjeiden ymmärtämiseen ja omaksumiseen liittyvien kysymysten pohjaksi on tärkeää tietää, kuinka kauan vastaaja on työpaikalla työskennellyt. Kysymykseen vastanneista 9,7 % oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan alle puoli vuotta, 38,7 % puolesta kahteen vuotta ja 19,4 % kahdesta viiteen vuotta. Yli viisi vuotta samassa työpaikassa työskennelleensä ilmoitti 32,3 % vastaajista.

Vakituinen työsuhde oli 85,2 %:lla, määräaikainen 14,8 %:lla kysymykseen vastanneista.

7.2 Toimintaohjeet ja palvelumallit työpaikalla

Kartoitin yksinkertaisesti vastausvaihtoehdoin ”kyllä” tai ”ei” sitä, onko vastaajan työpaikalla käytössä yhteisiä toimintamalleja asiakaspalvelutapahtuman etenemistä tai myynnin lisäämistä koskien. Lähes kaikkien vastaajien (60/62) työpaikoilla oli käytössä yhteisiä, asiakaskohtaamiseen liittyviä toimintaohjeita. Myynnin lisäämiseen liittyviä toimintaohjeita oli käytössä 56 vastaajan (90,3 % vastanneista) työpaikoilla.

Ketjuohjatuissa toimipaikoissa on yleisesti käytössä vakioidut palvelustandardit. Seitsemän myös niistä yhdeksästä vastaajasta, jotka taustatietoja koskevassa kysymyksessä vastasivat, ettei toimipaikka kuulu ketjuun, vastasi työpaikalla olevan käytössä yhteisiä toimintaohjeita liittyen asiakaspalveluun. Neljä heistä vastasi toimintaohjeita olevan käytössä myös liittyen myynnin lisäämiseen.

7.3 Palvelun onnistumisen seuranta

Kohdassa palvelun onnistumisen seurannasta kysyin vastaajilta, seurataanko työpaikalla säännöllisesti toimintaohjeiden toteuttamista. 85,2 % vastanneista oli sitä mieltä, että toimintaohjeiden toteuttamista seurattiin. Myös kuusi yhdeksästä vastaajasta, joiden toimipaikka ei kuulunut ketjuun, vastasi kysymykseen myönteisesti.

Seuraavaksi vastaaja sai valita monivalintavaihtoehdoista ne tavat, joilla hänen työpaikallaan seuranta toteutetaan. Viimeinen näistä vaihtoehdoista oli avoin kysymys, koska oli huomioitava, että en ehkä tunne kaikkia mahdollisia tapoja seurannan toteuttamiseksi, ja työpaikoilla on omia käytäntöjä.

47 vastaajista valitsi useamman kuin yhden keinon, joilla toimintaohjeiden toteuttamista seurataan. Tärkeimmiksi seurantakeinoiksi nousivat jatkuva asiakaspalautteen kerääminen (38 valintaa), mystery shopperit, jotka arvioivat palvelun onnistumista (36 valintaa) sekä asiakaskyselyt (30 valintaa). Avoimeen kysymykseen tuli 14 vastausta. Vastaajat kertoivat, että työpaikoilla seurataan ainakin myyntiä, keskiöstosta ja asiakaskontaktien määrää. Kolme vastaajaa mainitsi palaverit ja keskustelut työtovereiden kanssa keinoina seurata toimintaohjeiden toteuttamista.

Lisäksi mainittiin viikkosuunnitelmien käyttö ja tarkastukset ylempältä taholta 1-3 kertaa vuodessa. Kaksi vastaajaa kertoi, että palaute tulee suoraan esimieheltä.

7.4 Toimintaohjeet päivittäisessä työssä

Osion ”Toimintaohjeet päivittäisessä työssä” avulla pyrin selvittämään, kokevatko työntekijät tuntevansa työpaikallaan käytössä olevat toimintaohjeet, ja koetaanko niiden noudattamisen olevan helppoa vai vaikeaa. Vastauksia on lisäksi verrattu vastaajien taustatietoon ajasta, jonka he ovat työskennelleet nykyisessä työpaikassaan.

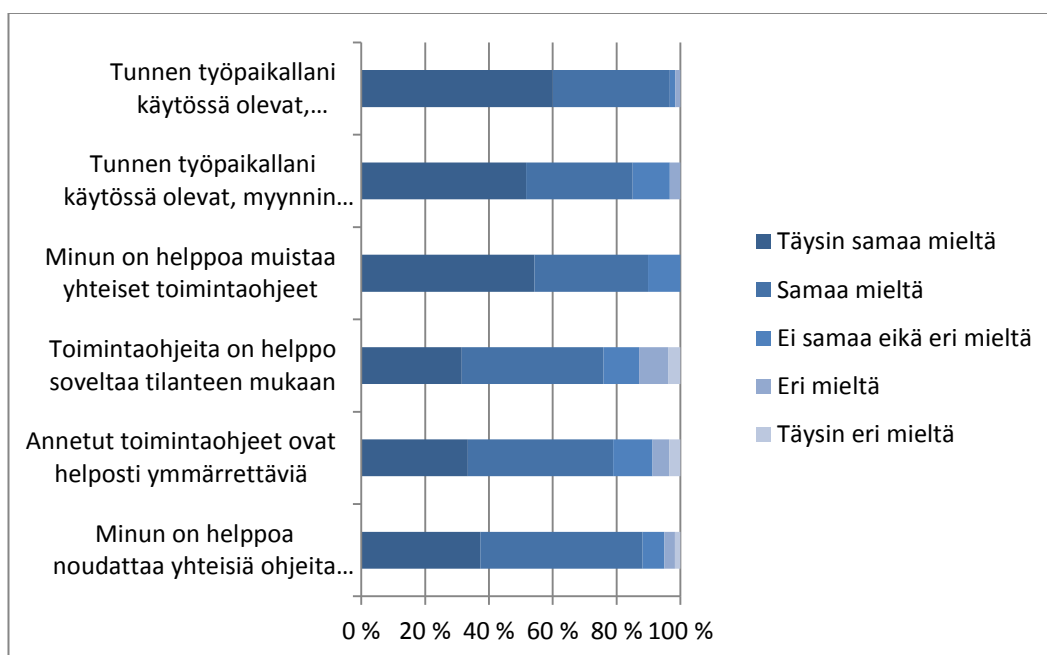
Väittämät mittasivat vastaajien kokemuksia työpaikalla käytössä olevien toimintaohjeiden tuntemisesta, noudattamisesta, muistamisesta, ymmärtämisestä ja soveltamisesta. Vastausvaihtoehdot perustuvat viisiportaiseen Likertin asteikkoon, lisäksi on annettu vastaajalle mahdollisuus vastata ”en osaa sanoa”. Vastauksia käsiteltäessä ei ole huomioitu vaihtoehdon ”en osaa sanoa” vastanneita, eikä niitä, jotka ovat jättäneet kohdan tyhjäksi lomaketta täyttäessään.

Enemmistö vastaajista (97 %) oli täysin samaa tai samaa mieltä väitteestä ”Tunnen työpaikallani käytössä olevat, asiakaskohtaamiseen liittyvät toimintaohjeet hyvin”. Myös väitteeseen ”Tunnen työpaikallani käytössä olevat, myynnin lisäämiseen liittyvät toimintaohjeet hyvin” vastanneista 85 % vastasi olevansa täysin samaa tai samaa mieltä. Annetut toimintaohjeet olivat helposti ymmärrettäviä (täysin samaa tai samaa mieltä) 79 % vastaajista mielestä. Kohdassa ”Minun on helppoa noudattaa yhteisiä ohjeita päivittäisessä työssäni” täysin samaa tai samaa mieltä oli 88 % vastanneista. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että työntekijät kokevat tuntevansa ja ymmärtävänsä toimintaohjeet hyvin.

Myös toimintaohjeiden soveltaminen koettiin helpoksi: väittämistä soveltamisen helppoutta koskien oli täysin samaa mieltä 31 % ja samaa mieltä 44 % vastanneista, eri mieltä vain 5 % ja täysin eri mieltä 4 % kysymykseen vastanneista.

Toimintaohjeet koki muistavansa hyvin yli puolet, yhteensä 53% kysymykseen vastanneista. 10 % vastanneista valitsi tässä vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä. Väittäminen ”Toimintaohjeiden muistaminen on vaikeaa” oli kontrollikysymys edel-

liselle väittämälle, vain sanamuoto oli muotoiltu toisin. Väittämän avulla oli tarkoitus mitata vastaajien luotettavuutta, sillä on mahdollista, että samalla kaavalla toistuvat kysymykset ohjaavat vastauksia. Valli (2001, 34-37) varoittaa siitä, että vastaukset usein ohjautuvat positiiviseen suuntaan johtuen vastaajien alitajuisesta tarpeesta antaa itsestään positiivinen vaikutelma. Tämä on havaittavissa kontrollikysymysten vastauksissa, mutta vastaukset eivät ole merkitsevästi erisuuntaisia kuin edellisessä kysymyksessä. Nyt vain 23 % vastaajista oli väittämästä täysin samaa tai samaa mieltä, eli koki, ettei toimintaohjeiden muistaminen ole helppoa (edellisessä kohdassa toimintaohjeiden muistamisen koki vaikeaksi 37 % vastaajista). Ei samaa eikä eri mieltä –vaihtoehdon valitsi 11 % (kontrollikysymyksessä 10 %), eri mieltä 35 % ja täysin eri mieltä 32 % vastanneista (kontrollikysymyksessä samansuuntainen mielipide oli 53 % :lla vastaajista).



Kuva 4. Toimintaohjeet päivittäisessä työssä.

Väittämästä ”Toimintaohjeiden noudattaminen tuntuu minusta vaikealta” samaa tai täysin samaa mieltä oli 15 %, ei samaa eikä eri mieltä 15 % ja eri mieltä tai täysin eri mieltä 71 % vastaajista (kontrollikysymyksessä ”Minun on helppoa noudattaa yhteisiä ohjeita” koki 88 % vastaajista ohjeiden noudattamisen helpoksi).

Kohdassa ”En tiedä mitä toimintaohjeita minun pitäisi eri tilanteissa noudattaa” 5 % vastanneista vastasi olevansa väittämistä täysin samaa mieltä, 7 % ei samaa eikä eri mieltä, 27 % eri mieltä ja 61 % täysin eri mieltä. Kontrolliväitteeseen ”Toimintaohjeita on helppoa soveltaa tilanteen mukaan” vastanneista soveltamisen koki helpoksi yhteensä 75 % vastanneista ja vaikeaksi 9 % vastanneista.

Vastaajan ilmoittamaa työskentelyaikaa vertasin kahteen väittämään, jotka olivat ”Tunnen työpaikallani käytössä olevat, asiakaskohtaamiseen liittyvät toimintaohjeet hyvin” ja ”Minun on helppoa noudattaa yhteisiä ohjeita päivittäisessä työssäni”. Vastausten pienen määrän perusteella ei pitäviä päätelmiä voi tehdä. Yli 5 vuotta työskennelleistä vastaajista näyttää kuitenkin muita ryhmiä suurempi osa olevan täysin samaa mieltä väittämistä Tunnen työpaikallani käytössä olevat, asiakaskohtaamiseen liittyvät toimintaohjeet hyvin. Jos lasketaan yhteen vastaukset ”täysin samaa mieltä” sekä ”samaa mieltä”, havaittavaa tai merkittävää eroa 0,5-2 vuotta työskennelleiden ja yli 5 vuotta työskennelleiden vastauksissa ei ole kummankaan kysymyksen osalta.

Taulukko 1. Työssäoloajan vaikutus toimintaohjeiden tuntemiseen

Tunnen työpaikallani käytössä olevat, asiakaskohtaamiseen liittyvät toimintaohjeet hyvin				
Työskentelyaika:	alle puoli vuotta	0,5-2 vuotta	2-5 vuotta	yli 5 vuotta
Täysin samaa mieltä	2	2	6	15
Samaa mieltä	4	16	5	4
Ei samaa eikä eri mieltä				1
Eri mieltä			1	
Minun on helppoa noudattaa yhteisiä ohjeita päivittäisessä työssäni				
Työskentelyaika:	alle puoli vuotta	0,5-2 vuotta	2-5 vuotta	yli 5 vuotta
Täysin samaa mieltä	3	10	3	8
Samaa mieltä	3	12	5	11
Ei samaa eikä eri mieltä		2	2	
Eri mieltä		2		
Täysin eri mieltä				1

Työsuhteen koko- tai osa-aikaisuus, vakituisuus tai määräaikaisuus saattaa vaikuttaa paitsi toimintaohjeiden omaksumiseen, myös työhön sitoutumiseen. Määräaikaisessa työsuhteessa työskenteli vain 9 vastaajaa, joka on liian pieni määrä, jotta heidän vastaustensa perusteella voitaisiin tehdä perusjoukkoon yleistettäviä päätelmiä. Lisäksi vertailuväitteisiin saadut vastaukset olivat koko näytteen osalta niin samansuuntaisia (täysin samaa tai samaa mieltä), ettei merkittäviä eroavaisuuksia ollut havaittavissa. Koko- ja osa-aikaiset työntekijät olivat edustettuina näytteessä tasapuolisemmin, mutta tämänkään vertailun osalta ei merkittäviä eroavaisuuksia ollut havaittavissa.

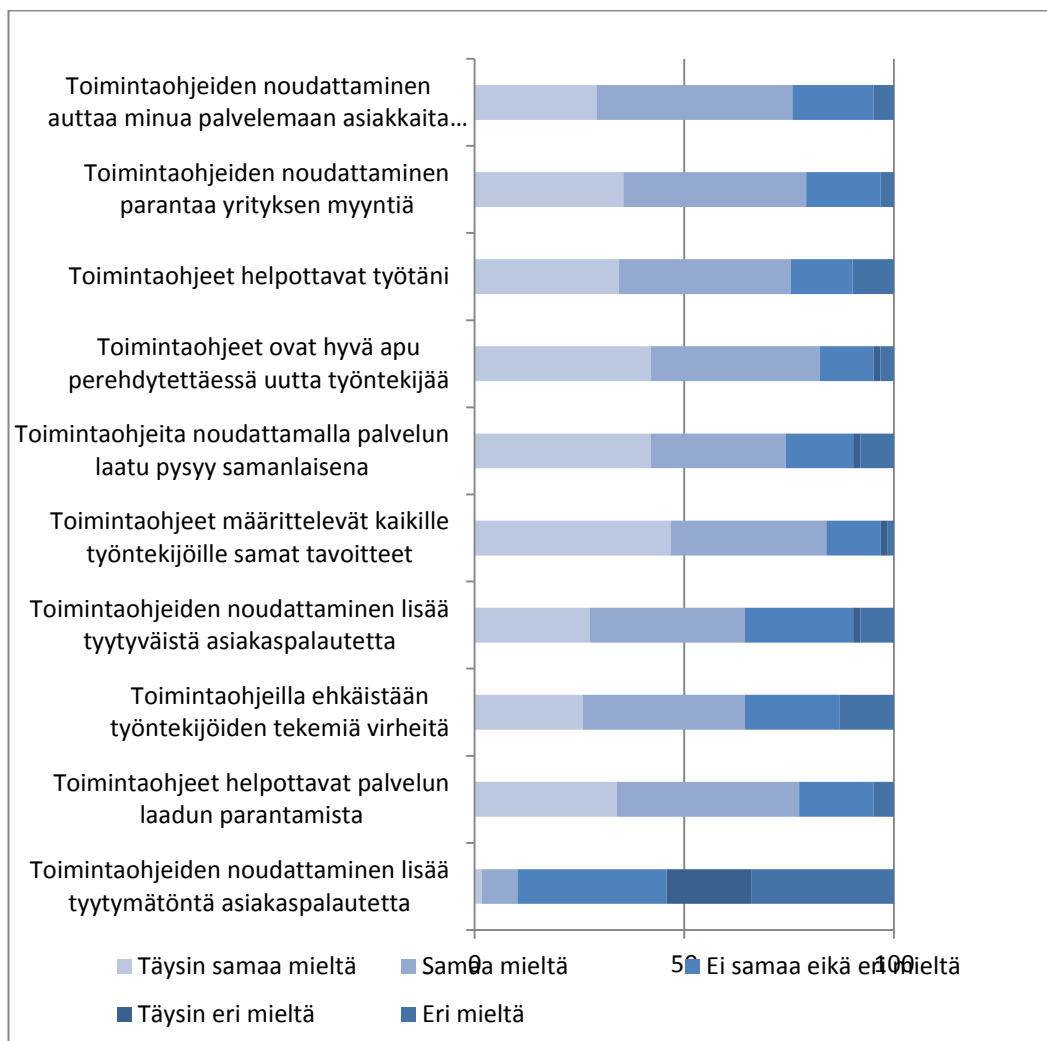
7.5 Toimintaohjeiden merkitys

Kartoitin vastaajien mielikuvia toimintaohjeiden merkityksestä liittyen asiakaspalveluun, yrityksen myyntiin, palvelun laatuun ja työn toimivuuteen. Vastausvaihtoehdot perustuvat viisiportaiseen Likertin asteikkoon. Vastaajia pyydetään arvioimaan toimintaohjeiden määrää työpaikalla ja toimintaohjeiden hyödyllisyyttä. Viimeisessä kohdassa on annettu vastaajalle mahdollisuus perustella omin sanoin toimintaohjeiden hyödyllisyyttä tai hyödyttömyyttä.

75-97 % vastaajista oli täysin samaa tai samaa mieltä seuraavista väittämistä:

- Toimintaohjeiden noudattaminen auttaa minua palvelemaan asiakkaita paremmin päivittäisessä työssäni
- Toimintaohjeiden noudattaminen parantaa yrityksen myyntiä
- Toimintaohjeet ovat hyvä apu perehdytettäessä uutta työntekijää,
- Toimintaohjeita noudattamalla palvelun laatu pysyy samanlaisena
- Toimintaohjeet määrittelevät kaikille työntekijöille samat tavoitteet
- Toimintaohjeet helpottavat työtäni sekä
- Toimintaohjeet helpottavat palvelun laadun parantamista.

Kuvassa 5. Toimintaohjeiden merkitys näkyy vastausten jakautuminen eri vastausvaihtoehtojen kesken.



Kuva 5. Toimintaohjeiden merkitys.

Yli puolet (yhteensä 64 %) vastaajista oli täysin samaa tai samaa mieltä väitteestä Toimintaohjeiden noudattaminen lisää tyytyväistä asiakaspalautetta. Ei samaa eikä eri mieltä –vaihtoehdon valitsi 26 % vastanneista, eri mieltä oli 8 % (viisi vastaajaa) ja täysin eri mieltä yksi vastaaja.

64 % vastaajista oli täysin samaa tai samaa mieltä myös väitteestä Toimintaohjeilla ehkäistään työntekijöiden tekemiä virheitä. Tästä väitteestä eri mieltä oli 13 % kysymykseen vastanneista.

Väitteestä Toimintaohjeiden noudattaminen lisää tyytymätöntä asiakaspalautetta täysin samaa mieltä oli vain yksi vastaaja ja samaa mieltä 8 % (5 vastaajaa) ky-

symykseen vastanneista. Ei samaa eikä eri mieltä –vaihtoehdon valitsi 34 % vastaajista. Eri mieltä oli 32 % ja täysin eri mieltä 19 % vastanneista.

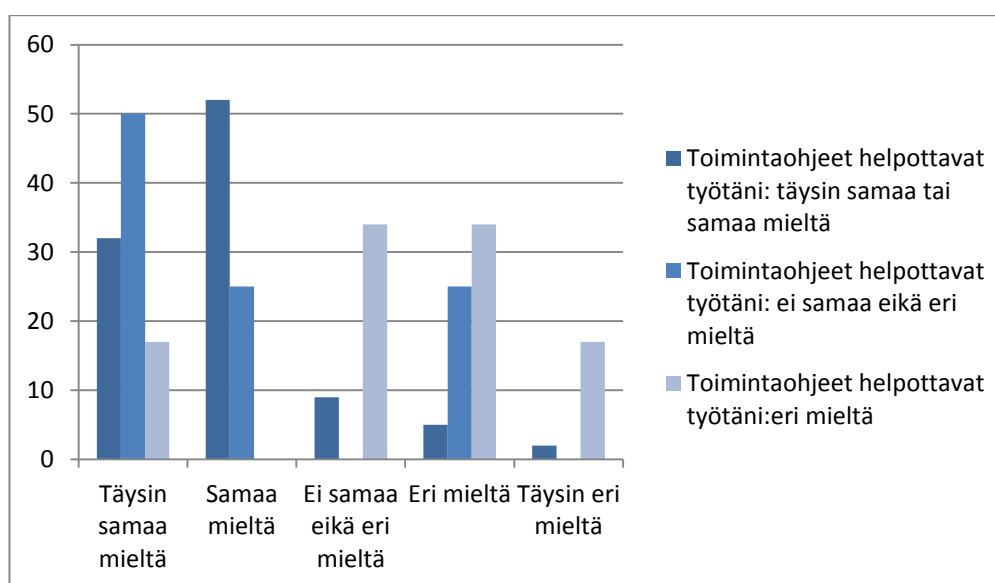
Kun vastaajia pyydettiin arvioimaan toimintaohjeiden määrää työpaikalla, 16 % vastanneista koki, että toimintaohjeita on liian paljon. Kolme vastaajaa (4,8 %) vastasi toimintaohjeita olevan liian vähän. Enemmistö 79 % vastaajista koki, ettei toimintaohjeita ole liian paljon eikä liian vähän. Tulos ei ole välttämättä luotettava, sillä lomakkeen suunnitteluvaiheessa en osannut huomioida, ettei kaikilla vastaajilla välttämättä ole mielipidettä asiasta. Valli (2001, 34-37) mainitsee tällaiseen tapaukseen liittyen termin pakkovalintaongelma: vastaajilla ei ollut mahdollisuutta vastata en osaa sanoa, joten on todennäköistä, että nämä valinnat sisältyvät vastaukseen ei liian paljon eikä liian vähän.

Toimintaohjeiden hyödyllisyyttä tai hyödyttömyyttä pyydettiin kyselyssä arvioimaan merkitsemällä rasti ruutuun vaihtoehdon kohdalle. Molempien vaihtoehtojen jälkeen oli lisätty tilaa avoimelle vastaukselle perusteluja varten. 10 kysymykseen vastanneista oli valinnut molemmat vaihtoehdot ja perustellut näkökantansa vastaten molempiin avoimiin tiloihin. 52 vastaajalla oli mielipide, miksi toimintaohjeet ovat hyödyllisiä, 16 vastaajista oli perustellut, miksi toimintaohjeet ovat hyödyttömiä. Viisi (5) kyselyyn vastanneista ei ollut vastannut tähän kysymykseen.

Avoimet vastaukset luokittelin samankaltaisuuden perusteella eri kategorioihin. Toimintaohjeet hyödyllisiksi koki 17 avoimeen kysymykseen vastanneista siksi, että päivittäistä työntekoa helpottaa, kun tietää, miten pitää toimia. 10 vastaajaa piti hyödyllisenä sitä, että kaikilla on samat ohjenuorat, joten tietää, miten pitää toimia. Kahdeksan vastaajaa koki toimintaohjeiden olevan hyödyllisiä siksi, että lisämyynti ja/ tai tavoitteiden saavuttaminen paranee, ja kahdeksan vastaajaa näki toimintaohjeiden hyötynä asiakaspalvelun ja ketjun konseptin pysymisen samantaisina. Kolme vastaajaa vastasi asiakastyytyväisyyden paranevan, kolme koki hyödyllisenä, että toimintaohjeet varmistavat yrityksen, asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuuden. Kaksi vastaajista kirjoitti ohjeiden lisäävän motivaatiota ja innostusta tai parantavan työilmapiiriä.

Ohjeita hyödyttöminä pitäneistä vastaajista kuusi kirjoitti ohjeiden olevan jäykkiä noudattaa, syynä asiakkaiden erilaisuus. Kolme vastaajaa koki, että ohjeita noudattamalla asiakaskohtaamisesta tulee teennäinen tai persoonaton, kolmen mielestä ohjeita oli liikaa ja kolmen mielestä ohjeet olivat hyödyttömiä, koska kaikki eivät niitä noudata. Yksi vastaaja vastasi ohjeiden noudattamisen kiireessä olevan mahdotonta, ja yksi vastasi, ettei ohjeita muista tai on vaikea löytää.

Vertasin väittämään ”Toimintaohjeet helpottavat työtäni” annettuja vastauksia väittämiin toimintaohjeiden tuntemisesta, ymmärtämisestä ja soveltamisesta. Koska vastaajat kokivat tuntevensa ja muistavansa toimintaohjeet hyvin, vertailun pohjaksi ei ollut materiaalia. Väittämän ”Toimintaohjeita on helppo soveltaa tilanteen mukaan” kohdalla ilmeni, että ne vastaajat, joiden mielestä toimintaohjeiden soveltaminen tilanteen mukaan ei ollut helppoa, olivat vastanneet myös olevansa eri mieltä väittämästä ”Toimintaohjeet helpottavat työtäni”.



Kuva 6. Toimintaohjeita on helppo soveltaa tilanteen mukaan.

Annetut toimintaohjeet olivat helposti ymmärrettäviä valtaosan vastaajista mielestä, myös niiden, joiden mielestä ohjeet eivät helpottaneet työtä.

Suurin osa vastaajista oli myös samaa mieltä väittämästä ”Minun on helppo noudattaa toimintaohjeita päivittäisessä työssäni” riippumatta siitä, mitä mieltä he olivat väittämästä ”Toimintaohjeet helpottavat työtäni”.

7.6 Palaute ja tavoitteet

Osio kartoitti palautteen saamista ja tavoitteiden saavuttamista työpaikalla. Kysymykset oli muotoiltu väittämien muotoon, ja vastauskaava noudatti vastaajalle jo tuttua Likertin asteikkoa. Väittämissä kysyttiin, saako vastaaja palautetta onnistumisestaan toimintaohjeiden toteuttamisessa, saako vastaaja opastusta tai neuvoja, palkintoja tai huomionosoituksia vai varoituksia tai rangaistuksia suorituskeskittämällä ja saako vastaaja olla mukana asettamassa tavoitteita itselleen ja arvioidaanko kaikkia työntekijöitä vastaajan mielestä samoin perustein.

Palautetta onnistumisestaan toimintaohjeiden noudattamisessa koki saavansa 63 % vastanneista (täysin samaa tai samaa mieltä väitteestä ”Saan palautetta siitä, olenko onnistunut toimintaohjeiden noudattamisessa”). Eri mieltä oli 25 % vastanneista.

68 % vastanneista oli samaa tai täysin samaa mieltä väitteestä ”Työnantajani on järjestänyt koulutusta, jotta onnistuisin ohjeiden noudattamisessa”. 78 % vastaajista koki saavansa neuvoja tai opastusta, jotta onnistuisivat ohjeiden noudattamisessa paremmin.

15 % vastanneista oli täysin samaa ja 24 % samaa mieltä väitteestä ”Saan palkinnon tai huomionosoituksen, jos onnistun noudattamaan ohjeita työssäni”. Eri mieltä oli 29 % ja täysin eri mieltä 14,5 % vastaajista.

Vain yksi vastaaja oli täysin samaa mieltä ja neljä vastaajaa samaa mieltä (yhteensä 8 % vastaajista) väittämästä ”Saan varoituksen tai rangaistuksen, ellen onnistu noudattamaan ohjeita työssäni”. 31 % vastaajista ei osannut sanoa, 31 % oli eri ja 29 % täysin eri mieltä väitteestä.

Yhteensä 68 % vastaajista löysi työpaikaltaan sovitut toimintaohjeet kirjallisessa muodossa. 11 % vastanneista oli sitä mieltä, että toimintaohjeita ei ole työpaikalla saatavilla kirjallisina, ja 21 % vastaajista ei osannut sanoa.

53 % vastaajista oli täysin samaa tai samaa mieltä väitteestä ”Kaikki työntekijät työpaikallani noudattavat yhteisiä toimintaohjeita”. Eri mieltä ilmaisi olevansa 33 % vastanneista.

50 % vastaajista koki saavansa olla mukana vaikuttamassa työtään koskeviin toimintaohjeisiin. 33 % vastanneista oli vaikuttamismahdollisuutta koskevasta väitteestä eri tai täysin eri mieltä, 18 % ei osannut sanoa kantaansa.

61 % vastanneista oli täysin samaa tai samaa mieltä väitteestä ”Kaikkien työntekijöiden onnistumista toimintaohjeiden noudattamisessa arvioidaan samoin perustein”. Eri mieltä oli kuusi vastaajaa (10 % kysymykseen vastanneista) ja täysin eri mieltä yksi vastaaja.

Palautetta ja tavoitetta koskevien kysymysten osalta vaihtoehdon ”En osaa sanoa” valitsi 10-20 % vastaajista, paitsi viimeisessä, kaikkien työntekijöiden onnistumisen arvioimista koskevassa kysymyksessä, jossa 27 % kysymykseen vastanneista ei osannut sanoa kantaansa väittämään. Liitteenä palautetta ja tavoitteita koskevien kysymysten vastausjakauma (liite 2).

7.7 Työurasuunnitelmat

Kohdassa G pyysin vastaajaa arvioimaan työssä viihtymistä viisiportaisen Likertin asteikon avulla.

82 % vastaajista oli täysin samaa mieltä tai samaa mieltä väitteestä ”Viihdyn hyvin nykyisessä työssäni”. Eri mieltä oli neljä vastaajaa (6 % vastanneista), ja seitsemän vastaajista valitsi vaihtoehdon ei samaa eikä eri mieltä (11 % vastanneista).

”Suunnittelen työpaikan vaihtamista” -väitteeseen vastasi myöntävästi yhteensä 23 % vastanneista. Väitteestä täysin eri tai eri mieltä oli 62 %. Kantaansa ei osannut sanoa 15 % vastanneista (9 vastaajaa), jotka valitsivat vaihtoehdon ”Ei samaa eikä eri mieltä”.

Hyvin työssään viihtyneistä (vastasivat työssä viihtymistä koskevaan väitteeseen ”täysin samaa” tai ”samaa mieltä”) vastaajista 16 % (yhteensä kahdeksan vastaa-

jaa) vastasi suunnittelevansa työpaikan vaihtamista. Edelliseen ryhmään kuuluvista yhteensä 74 % ei suunnitellut työpaikan vaihtamista. Niistä vastanneista, jotka eivät viihtyneet työssään (”eri” tai ”täysin eri mieltä” työssä viihtymistä koskevas- ta väitteestä, yhteensä neljä vastaajaa) kaikki suunnittelivat työpaikan vaihtamista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ONNISTUMI- SEN ARVIOINTI

8.1 Johtopäätökset

Toimintaohjeita sekä asiakastapaamiseen että myynnin lisäämiseen liittyen oli käytössä lähes kaikilla työpaikoilla, myös niillä, jotka eivät olleet ketjuohjattuja yrityksiä. Toimintaohjeiden toteutumista myös seurattiin. Suosituimmat keinot seurata ohjeiden toteutumista oli jatkuva asiakaspalautteen kerääminen, toimintaa arvioivat mystery shopperit sekä asiakaskyselyt.

Kartoituksen perusteella näyttää siltä, että työntekijät kokevat tuntevansa ja ymmärtävänsä toimintaohjeet hyvin, ja niiden noudattaminen ja soveltaminen eri tilanteissa on helppoa suurimmalle osalle vastaajista. Toimintaohjeiden muistaminen näyttäisi olevan hieman haastavampaa, mutta yli puolet vastanneista koki muistavansa ohjeet hyvin. Myös kontrollikysymykset näyttivät vahvistavan samat mielipiteet.

Taustatiedoista, kuten työskentelyaikaan tai työsuhteen laatuun liittyvistä vastauksista ei ole relevanttia tehdä johtopäätöksiä suppean näyteaineiston perusteella.

Työntekijöiden mielikuvat toimintaohjeiden merkityksestä vaikuttavat näyteaineiston perusteella positiivisilta. Toimintaohjeet nähdään hyödyllisinä päivittäisen työn, perehdytyksen, tasaisen laadun kontrolloinnin sekä palvelun laadun ja yrityksen myynnin parantamisen apuvälineinä. Valtaosa kyselyyn vastanneista koki myös viihtävänsä työssään.

Toimintaohjeiden hyödyllisyyttä arvioitaessa vastaajat vahvistivat toimintaohjeiden olevan hyödyllisiä apuvälineitä päivittäisissä tehtävissä sekä palvelun ja myynnin parantamisessa. Kymmenen vastaajaa piti tärkeänä, että kun ohjeet ovat

samat kaikille, tiedetään, miten pitää toimia. Toimintaohjeet nähtiin myös turvallisuuden varmistavina ja työilmapiiriä parantavina tekijöinä.

Toimintaohjeiden haittapuolista tuli avoimissa vastauksissa esille ohjeiden joustamattomuus, mutta kartoitukseen vastanneista yli puolet oli tästä huolimatta sitä mieltä, ettei toimintaohjeiden noudattaminen lisää tyytymätöntä asiakaspalautetta.

Toimintaohjeiden negatiivisena vaikutuksena tuli esille palvelun persoonattomuus ja se, että ohjeita oli liikaa. Negatiivisena koettiin myös se seikka, että kaikki eivät ohjeita noudata. Tämä tuli ilmi myös väitteen ”Kaikki työntekijät työpaikallani noudattavat yhteisiä toimintaohjeita” kohdalla: kolmasosa vastaajista oli eri mieltä väitteestä. Puolet vastanneista kuitenkin koki, että kaikkien työntekijöiden onnistumista arvioidaan samoin perustein. Väitteeseen vastanneista 27 % ei osannut sanoa kantaansa.

Ilman palautetta onnistumisestaan koki jäävänsä 25 % ja ilman palkkioita tai huomionosoituksia 29 % vastanneista. Vaikka pienen aineiston pohjalta ei voi tehdä yleistystä perusjoukkoon, eri mieltä olevia vastaajia oli suhteessa enemmän, kuin muissa kyselyn väittämissä. Ilman koulutusta ohjeiden noudattamiseen liittyen koki jääneensä viidesosa kysymykseen vastanneista. Neuvoja tai opastusta koki kuitenkin suurin osa vastaajista saavansa. Rangaistukset tai varoitukset eivät näyteaineiston perusteella näyttäneet olevan yleisiä.

Toimintaohjeet olivat saatavilla kirjallisina suurimmalla osalla työpaikoista. Alle puolet vastanneista oli saanut vaikuttaa työtään koskeviin toimintaohjeisiin.

Yllättävää oli ”en osaa sanoa” sekä ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausten suuri määrä. Kohderyhmään kuuluvat vastaajat tekevät asiakaspalvelutyötä joka päivä, ja taustaoletuksena kyselyä laadittaessa oli, että heillä olisi mielipiteitä ja näkemyksiä palvelumallien toteutumiseen ja toteuttamiseen liittyen. Jatkotutkimusta ajatellen ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehdon tarjoamista tulisi ehkä miettiä vielä, kun on kysymys mielipiteiden tutkimisesta.

8.2 Kartoituksen luotettavuus

Vastaajat kuuluvat kaikki kohderyhmään, mutta näyte ei ole tarpeeksi suuri eikä kattava, jotta sitä voitaisiin käsitellä tilastollisesti. Eikä voi taata että olisi perusjoukkoa edustava, eri alat eivät ole tasapuolisesti edustettuina.

Vaikka aineistossa oli havaittavissa toistuvuutta ja säännönmukaisuuksia, kartoituksen tulokset ovat parhaimmillaankin vain suuntaa antavia näytteen koon ollessa näin pieni. Vastaajat on lisäksi valittu harkinnanvaraisesti, eikä heidän valintansa ole satunnaisuuden mahdollisuutta. Näyte ei ole perusjoukkoa edustava edes sillä perusteella, että kohderyhmään kuuluvat eri palvelualat olisivat tasapuolisesti edustettuna aineistossa. Näyteaineiston luotettavuus ei siis vastaa tieteellisen tutkimuksen vaatimuksia.

9 YHTEENVETO

Palvelumallit koettiin kartoituksen tuottamien tietojen perusteella kaiken kaikkiaan hyvin positiivisena asiana. Näyttää siltä, että palvelumallien vakiointi työpaikoille on onnistunut hyvin. Kartoituksen tulokset vastasivat tutkimusongelmana olleisiin kysymyksiin, vaikka näytteen pienen vuoksi tulokset ovatkin vain suuntaa-antavia.

Tavoitteena oli selvittää, kokevatko palvelutyöntekijät kokivat annettujen palvelumallien helpottavan päivittäistä asiakaspalvelutyötä. Kyselyyn vastanneet työntekijät kokivat palvelumallien helpottavan työtä monin tavoin. Palvelumallit ja tavoitteet tunnettiin vastaajien mielestä hyvin.

Vastaajat ymmärsivät hyvin palvelumallien tarpeellisuuden ja merkityksen työn sujuvuutta parantavana tekijänä, ja enemmistö vastanneista koki myös, että palvelumallien noudattaminen lisää asiakastyytyväisyyttä. Esille tuli myös työmotivaatiota parantava vaikutus.

Palkitseminen tai palautteen saaminen tavoitteiden saavuttamisesta ei ollut käytäntönä kaikkien vastanneiden työpaikoilla. Pääosin vastaajat vaikuttivat kuitenkin sitoutuneen työhönsä ja tavoitteisiin. Rangaistuksia ei yleisesti tarvinnut pelätä.

Kyselyä laatiessani pidin mahdollisena, että aineistossa olisi havaittavissa enemmän poikkeamia tai työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen vaikuttavia epäkohtia. Tällaisia merkittäviä havaintoja ei kuitenkaan aineistosta voida osoittaa.

Kartoituksen tuloksia ja kyselyä voidaan tarkastella tai hyödyntää esimerkiksi esitutkimuksena suunniteltaessa laajempaa tutkimusta aihepiiristä. Kiinnostavia, kyselyaineistosta esiin nousseita aiheita voisivat olla esimerkiksi palautteen saaminen toimintaohjeiden noudattamisesta tai työntekijöiden tasapuolinen arviointi.

LÄHTEET

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy.Helsinki.

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. (7.painos) 2012. Myy enemmän-myy paremmin. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.

Bell, C. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Rastor Oy. Helsinki (alkup. teos 1992. Managing knock your socks off service. Performance research associates inc. Amacom. New York.)

Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. WSOY kirjapainoyksikko. Juva.

Grönroos, C. 2010 (4.painos 2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Grönroos, C. & Järvinen, P. (toim.) 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Tummavuoren kirjapaino. Vantaa.

Haapamäki, J., Niskanen, M. & Murto, K. 1998. Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1993. (11.painos 2005). Tutki ja Kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hytönen, K., Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1987. (3. painos 1991) Asiakassuuntaisen markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Fintrade-Philippin Print, Hong Kong.

Hyvärinen, P. & Rätty, T. (2.painos) 2011. Välitä työhyvinvointia- työturvallisuuslain näkökulma. Työturvallisuuskeskuksen TTK teollisuusryhmän julkaisu. Savion kirjapaino.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 2004. Markkinoinnin perusteet. Avaintulos Oy. Tampere.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja n:o 18. Helsinki.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Wsoy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Wsoy Pro Oy. Helsinki.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita Prima Oy. Helsinki. Manka, M. 2010 (3. painos). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Dark Oy. Vantaa.

Korkeamäki, A., Kiiras, H. & Pakkanen, R. 2012. Palvelun taitajaksi. sanoma Pro Oy. Helsinki.

Lecklin, O. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4.painos 2002. (1997). Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lämsä, A., Uusitalo, O. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2012. Edita Prima Oy. Helsinki.

Manka, M. 2010. (3.painos). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka, M.2011. Työn ilo. WSOY Pro Oy. Helsinki.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika WSOYPro. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn- varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WS Bookwell Oy. Juva.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Pekkarinen, E., Sääsä, K. & Vornanen, J. 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö- kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. WS Bookwell Oy. Juva.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1992. Nykyaikainen markkinointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pöllänen, J. & Rope, T. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Weilin Göös.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Vahvaselkä, I. Asiantuntijan myyntitaito.2004. Rt-Print Oy. Pieksämäki.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

Saaritsa, S. 2011. Puuhevonen. Pam-Palvelun ammattilaiset 20/2011, 8.

Kandolin, I., Lindström, K., Tilev, K. & Vartia, M., 2009. Hyvinvoiva palvelee tasokkaasti. Työolot ja hyvinvointi matkailu- ja ravintola-alalla. Työterveyslaitoksen Työyhteisöt ja organisaatiot-osaamiskeskuksen, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n ja Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n julkaisu. Suomen Printman Oy. Hyvinkää.

Palvelualojen taskutilasto 2013. Viitattu 31.5.2014.

https://www.pam.fi/fi/info/tilastotjatutkimukset/Documents/PAM_taskutilasto_2013_netti.pdf

Leinonen, R. & Papp, M. 2006. Opinnäytetyöpakki. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 31.5.2014. <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiOtanta.aspx#virheet>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2003. Otos ja otantamenetelmät. KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.5.2014.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Haapola, K..2013. Hyvällä laadun johtamisella saavutetaan hyviä asiakastyytyväisyystuloksia. Viitattu 31.5.2014. <http://mpoblogi.wordpress.com/2013/04/08/100/>

LIITE 1. Kysely.

Vaasan Ammattikorkeakoulu

Matkailun ja liiketalouden koulutusohjelma

Raastuvankatu 31-33

65100 Vaasa

Arvoisa kyselyn vastaanottaja,

Opiskelen Vaasan Ammattikorkeakoulussa matkailun ja liiketalouden koulutusohjelmassa. Kartoitan opinnäytetyössäni palvelualalla työskentelevien työntekijöiden kokemuksia palvelumallien ja palveluun liittyvien toimintaohjeiden toteuttamisesta työpaikoilla.

Kartoituksen tarkoituksena on saada tietoa palvelumallien toimivuudesta ja vaikutuksista työn sujuvuuteen.

Kyselyyn vastaaminen kestää alle 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Marja Lauttamus, opiskelija

Vaasan Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ja Matkailun koulutusohjelma

Kyselylomake**PALVELUMALLIT TYÖPAIKOILLA**

Vastaa seuraaviin kysymyksiin merkitsemällä rasti parhaiten sopivaan ruutuun.

A. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT**1. Työpaikkani on**

- ravintola tai kahvila
- päivittäistavarakauppa tai tavaratalo
- kioski tai pieni elintarvikemyymälä
- pieni myymälä, jossa myydään muuta kuin elintarvikkeita
- vastaanotto esimerkiksi hotellissa, kuntosalilla tai muussa liikeyrityksessä

2. Työpaikkani kuuluu ketjuun, jolla on useampia samankaltaisia toimipaikkoja

- kyllä ei

3. Olen työskennellyt nykyisessä työpaikassani

- alle puoli vuotta 0,5-2 vuotta 2-5 vuotta yli 5 vuotta

4. Työskentelen

- kokoaikaisena osa-aikaisena tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä

5. Työsuhteeni on

- vakituinen määräaikainen

B. TOIMINTAOHJEET JA PALVELUMALLIT TYÖPAIKOILLA

Työpaikallani on käytössä yhteisiä toimintaohjeita, jotka liittyvät asiakaskohtaamiseen

- kyllä ei

Työpaikallani on käytössä yhteisiä toimintaohjeita, jotka liittyvät myynnin lisäämiseen

- kyllä ei

C. PALVELUN ONNISTUMISEN SEURANTA

1. Toimintaohjeiden toteuttamista seurataan työpaikallani säännöllisesti

kyllä ei

2. Valitse seuraavista keinoista ne, joiden avulla työpaikallasi seurataan toimintaohjeiden noudattamista. Voit valita yhden tai useamman vaihtoehdon.

- työntekijät kirjaavat itse, kun suosittelevat sovittuja tuotteita
- työntekijät kirjaavat itse toteutuneen lisämyynnin
- lisämyyntiä seurataan henkilökohtaisten kassakoodien tms. avulla
- työpaikallani käy mystery shoppereita arvioimassa palvelun onnistumista
- työpaikallani kerätään jatkuvasti asiakaspalautetta
- työpaikallani tehdään asiakaskyselyjä palvelun onnistumisen arvioimiseksi
- työpaikallani seurataan toimintaohjeiden noudattamista joillakin muilla keinoilla, miten?

D. TOIMINTAOHJEET PÄIVITTÄISESSÄ TYÖSSÄ

Lue seuraavat väitteet, ja ympyröi omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

1= täysin samaa mieltä 2= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= eri mieltä
5=täysin eri mieltä

Tunnen työpaikallani käytössä olevat, asiakaskohtaamiseen liittyvät toimintaohjeet hyvin	1	2	3	4	5	6
Tunnen työpaikallani käytössä olevat, myynnin lisäämiseen liittyvät toimintaohjeet hyvin	1	2	3	4	5	6
Minun on helppoa muistaa yhteiset toimintaohjeet	1	2	3	4	5	6
Toimintaohjeita on helppoa soveltaa tilanteen mukaan	1	2	3	4	5	6
Toimintaohjeiden muistaminen on vaikeaa	1	2	3	4	5	6
Annetut toimintaohjeet ovat helposti ymmärrettäviä	1	2	3	4	5	6
Toimintaohjeiden noudattaminen tuntuu minusta vaikealta	1	2	3	4	5	6
Minun on helppoa noudattaa yhteisiä ohjeita päivittäisessä työssäni	1	2	3	4	5	6
En tiedä, mitä toimintaohjeita eri tilanteissa pitäisi noudattaa	1	2	3	4	5	6

E. TOIMINTAOHJEIDEN MERKITYS

1. Lue seuraavat väitteet, ja ympyröi omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto

**1= täysin samaa mieltä 2= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= eri mieltä
5=täysin eri mieltä**

Toimintaohjeiden noudattaminen auttaa minua palvelemaan asiakkaita paremmin päivittäisessä työssäni	1	2	3	4	5
Toimintaohjeiden noudattaminen parantaa yrityksen myyntiä	1	2	3	4	5
Toimintaohjeet helpottavat työtäni	1	2	3	4	5
Toimintaohjeet ovat hyvä apu perehdytettäessä uutta työntekijää	1	2	3	4	5
Toimintaohjeita noudattamalla palvelun laatu pysyy samanlaisena	1	2	3	4	5
Toimintaohjeet määrittelevät kaikille työntekijöille samat tavoitteet	1	2	3	4	5
Toimintaohjeiden noudattaminen lisää tyytyväistä asiakaspalautetta	1	2	3	4	5
Toimintaohjeilla ehkäistään työntekijöiden tekemiä virheitä	1	2	3	4	5
Toimintaohjeet helpottavat palvelun laadun parantamista	1	2	3	4	5
Toimintaohjeiden noudattaminen lisää tyytymätöntä asiakaspalautetta	1	2	3	4	5

Vastaa seuraaviin kysymyksiin merkitsemällä rasti mielipidettäsi parhaiten vastaavaan kohtaan:

2. Toimintaohjeita on työpaikallani

liian paljon ei liian paljon eikä liian vähän liian vähän

3. Toimintaohjeet työpaikallani ovat mielestäni

hyödyllisiä, miksi?

hyödyttömiä, miksi?

F. Palaute ja tavoitteet

Seuraavat väitteet koskevat toimintaohjeiden noudattamiseen liittyviä tavoitteita ja palautetta. Valitse omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1= täysin samaa mieltä 2= samaa mieltä 3= en osaa sanoa 4=eri mieltä 5=täysin eri mieltä

Saan palautetta siitä, olenko onnistunut toimintaohjeiden noudattamisessa	1	2	3	4	5
Työnantajani on järjestänyt koulutusta, jotta onnistuisin ohjeiden noudattamisessa	1	2	3	4	5
Saan neuvoja, opastusta tai koulutusta, jotta onnistuisin ohjeiden noudattamisessa paremmin	1	2	3	4	5
Saan palkinnon tai huomionosoituksen, jos onnistun noudattamaan ohjeita työssäni	1	2	3	4	5
Saan varoituksen tai rangaistuksen, ellen onnistu noudattamaan ohjeita työssäni	1	2	3	4	5
Työpaikallani sovitut toimintaohjeet ovat saatavillani kirjallisessa muodossa	1	2	3	4	5
Kaikki työntekijät työpaikallani noudattavat yhteisiä toimintaohjeita	1	2	3	4	5
Saan olla mukana vaikuttamassa työtäni koskeviin toimintaohjeisiin	1	2	3	4	5
Kaikkien työntekijöiden onnistumista toimintaohjeiden noudattamisessa arvioidaan samoin perustein	1	2	3	4	5

G. TYÖURASUUNNITELMAT

Vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto

1= täysin samaa mieltä 2= samaa mieltä 3= ei samaa eikä eri mieltä 4= eri mieltä 5=täysin eri mieltä

Viihdyn hyvin nykyisessä työpaikassani	1	2	3	4	5
Suunnittelen työpaikan vaihtamista	1	2	3	4	5

LIITE 2. Palaute ja tavoitteet.

