

Jenni Vakkuri

Työntekijöiden motivaation vaikutus palvelun laatuun

Alko Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2009

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
 Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Jenni Vakkuri

Työn nimi: Työntekijöiden motivaation vaikutus palvelun laatuun

Ohjaaja: Heikki Holma

Vuosi: 2009 Sivumäärä: 73 Liitteiden lukumäärä: 1

Alkon visiona on olla vastuullinen ja palveleva, Suomen paras vähittäiskauppa vuonna 2012. Tämän vuoksi henkilöstön palvelun laatuun kiinnitetään paljon huomiota. Opinnäytetyössäni selvitetään, miten työntekijöiden motivaatio vaikuttaa palvelun laatuun Alkon Oy:ssä. Lisäksi tarkastellaan, minkälainen on työntekijöiden motivaatio tällä hetkellä, kuinka työntekijöiden osa-aikaisuus vaikuttaa motivaatioon ja parantaako Mystery Shopping -tutkimusmenetelmä työntekijöiden palvelun laatua.

Tutkimuksen teoriaosassa tarkastellaan motivaatiota ja työmotivaatiota sekä tutustutaan niihin syvemmin tunnetuimpien teorioiden avulla sekä tarkastellaan hieman myös työntekijöiden sitoutumisen luonnetta. Sen jälkeen selvitetään, mitä on palvelu, palvelun laatu ja kuinka organisaatiokulttuurin rooli vaikuttaa palveluun ja lopuksi tarkastellaan palvelun laatua ja motivaatiota yhdessä.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimusaineisto koottiin kuuden työntekijän teemahaastattelun avulla. Aineisto litteroitiin ja sitä analysoitiin teemoittelun ja sisällönanalyysin menetelmillä.

Tutkimustulosten perusteella Alkon työntekijät ovat motivoituneita työhönsä ja tärkeimmät motiivit työntekoon olivat asiakaspalvelutyö, itsensä kehittäminen alalla, oppimisen halu ja työtehtävien erilaisuus. Nämä sisäiset palkkiot vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja ovat kestoaltaan pitkäaikaisia. Kun motivaatio töissä on hyvä, myös palvelun laatu on hyvä. Osa-aikatyöllä ei ole vaikutusta motivaatioon, mutta jos työntunteja on vähän, niin silloin sillä on vaikutusta motivaatioon sekä palvelun laatuun. Mystery Shopping -tutkimusmenetelmä koettiin hyväksi tavaksi tutkia palvelun laatua ja se saa työntekijät panostamaan palveluun entistä paremmin. Sen todettiin kuitenkin olevan paljon esillä ja siihen keskitytään välillä liian paljon.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, palvelun laatu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

| | |
|-------------------|---|
| Faculty: | Business School |
| Degree programme: | Business Management |
| Author/s: | Jenni Vakkuri |
| Title of thesis: | What kind of effect does the employee's motivation have to the quality of service |
| Supervisor(s): | Heikki Holma |
| Year: 2009 | Number of pages: 73 Number of appendices: 1 |

Alko's vision for the year 2012 is to be responsible and service-oriented, the best retailer in Finland. That is why they observe the staff's quality of service. The objective of this thesis was to find out what kind of effect the employee's motivation has on the quality of service in Alko Oy. In addition, other aims were to find out what is the employee's motivation like at present, how the employee's part-time job affects his motivation and if the Mystery Shopping – research method improves the employee's quality of service.

The theoretical part of the thesis deals with motivation and job motivation and also the commitment to the job. After that I will discuss what is service, the quality of service, what kind of effect the organizational culture has on the service and finally I will gather the motivation and quality of service together.

The thesis was made using a qualitative method and the material of the research was collected by six theme interviews. After the interviews the material was transcribed and I analysed the results of the themes and contents.

The results of this thesis show that Alko's employees are motivated in their job and the most important motives for the job are customer service, developing one's professional know how, desire to learn more and the variety of work assignments. These inner rewards are long-lasting and have a positive effect on motivation. When motivation in work is good, the quality of service is good too. Part-time job doesn't affect the motivation, but few working hours per week do and thus also the quality of service. The Mystery Shopping – research method was found to be a good way to research the quality of service and it pushes the employees' to better achievements. However, it is showing too much now and it gets too much attention from everybody.

Keywords: motivation, job motivation, quality of service

SISÄLTÖ

| | |
|--|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 2 |
| Thesis abstract..... | 3 |
| SISÄLTÖ..... | 4 |
| Kuvio- ja taulukkoluetelo..... | 6 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa | 7 |
| 1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet..... | 8 |
| 1.3 Tutkimuksen rakenne..... | 9 |
| 2 ALKO OY | 10 |
| 2.1 Alkon visio ja arvot | 12 |
| 2.2 Henkilöstö | 14 |
| 2.3 Henkilöstön koulutus | 16 |
| 2.4 Mystery Shopping ja muut asiakaspalvelututkimukset | 18 |
| 2.5 Tutkimuksen kohteena olevat myymälät | 19 |
| 3 MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO..... | 21 |
| 3.1 Motivaatio..... | 21 |
| 3.2 Työmotivaatio..... | 23 |
| 3.3 Motivaatioteoriat..... | 26 |
| 3.3.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria..... | 27 |
| 3.3.2 Vroomin odotusarvoteoria | 28 |
| 3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio..... | 29 |
| 3.5 Henkilöstön sitoutuminen | 31 |
| 4 PALVELU JA PALVELUN LAATU..... | 35 |
| 4.1 Mitä palvelu on? | 35 |
| 4.2 Palvelujen luokitteluja..... | 38 |
| 4.3 Palvelun laatu..... | 39 |
| 4.4 Palvelun laadun ulottuvuudet | 43 |
| 4.5 Organisaatiokulttuurin rooli | 46 |
| 4.6 Palvelun laatu ja motivaatio | 48 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5 | MENETELMÄT JA AINEISTO..... | 49 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmä..... | 49 |
| 5.2 | Aineiston keruu ja käsittely..... | 49 |
| 5.3 | Aineiston analysointi | 52 |
| 6 | TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATION VAIKUTUS PALVELUN LAATUUN | 53 |
| 6.1 | Vastaajien taustatiedot..... | 53 |
| 6.2 | Sitoutuminen organisaatioon ja organisaatiokulttuuri | 54 |
| 6.3 | Työntekijöiden motivaatiotekijät | 55 |
| 6.4 | Mielipiteet palvelun laadusta | 61 |
| 7 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 64 |
| 8 | POHDINTA | 68 |
| 8.1 | Tutkimusprosessin luotettavuus..... | 68 |
| 8.2 | Yleisesti tutkimuksesta..... | 69 |
| | LÄHTEET | 71 |
| | LIITTEET | |

Kuvio- ja taulukkoluetelo

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Liikevaihto ilman veroja 2004 - 2008..... | 11 |
| Kuvio 2. Alkon henkilöstön ikäjakauma 31.12.2008..... | 15 |
| Kuvio 3. Alkon henkilöstön työsopimusten luonne. | 15 |
| Kuvio 4. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa.. | 24 |
| Kuvio 5. Työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten väliset suhteet..... | 25 |
| Kuvio 6. Sitoutumisen luonne..... | 32 |
| Kuvio 7. Palvelun laadun osatekijät. | 41 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Hyvä palvelun laatu on varmasti jokaisen palveluyrityksen tavoitteena. Pyrkiminen hyvään laatuun on päämäärä, jonka eteen täytyy jatkuvasti tehdä töitä ja oppia uusia asioita (Lämsä & Uusitalo 2002, 22). Voidaan kuitenkin olettaa, että hyvää palvelua tuskin tuotetaan, jos motivaatio työhön on alhainen. Näin ollen henkilöstön motivaation tutkiminen ja sen kehittäminen vaikuttavat hyvin paljon tuotetun palvelun laatuun.

Alko Oy:lle palvelu on erittäin tärkeä osa liiketoimintaa ja se kuuluukin Alkon asettamiin arvoihin hyvin kiinteästi (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2008, 6-7). Alko Oy:n missiona on alkoholijuomien vastuullinen vähittäismyynti Suomessa. Alkon toiminnassa korostuu erityisasemasta ja tehtävästä johtuen esimerkillinen vastuullisuus ja hyvä palvelu. Alkon uuden strategian tavoitteena kaudella 2009–2012 on se, että vuonna 2012 yhtiötä pidetään vastuullisuudeltaan ja palvelultaan Suomen parhaana vähittäiskauppana. Kehittämisen suuntana on siis lisätä laadukasta asiakaspalvelua entisestään sekä vahvistaa vastuullisuutta kaikilla yhteiskuntavastuun osa-alueilla.

Teen opinnäytetyöni Alko Oy:lle, sillä olen itse työskennellyt Seinäjoen Joupin Alkossa helmikuusta 2007 lähtien. Valitsin aiheen itse omaa mielenkiintoa ja ajankohtaisuutta silmällä pitäen, sillä minusta on mielenkiintoista selvittää, minkälaiset asiat alkoholaisia motivoi ja miten ne vaikuttavat tuotetun palvelun laatuun. Aihe on yritykselle ajankohtainen, sillä vuoden 2009 teemana on henkilöstö ja sen vuoksi siihen kiinnitetään entistä enemmän huomiota.

Alko on myös teettänyt Mystery Shopping – tutkimusmenetelmää vuodesta 2005 lähtien (Molarius 2009, 21). Nimi on saanut alkunsa Englannista ja sillä tarkoite-

taan koe- tai haamuostamista, jonka avulla pystytään testaamaan palvelutasoa lähes missä tahansa palveluammattissa. Keskeisimmät tutkimustulokset ovat pääsääntöisesti hyviä, mutta puutteita on havaittu juuri asiakkaan kokeman palvelun laadussa ja oma-aloitteisen avun tarjoamisessa.

1.2 Tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden motivaatiota ja sen vaikutusta palvelun laatuun Alko Oy:n Seinäjoen Joupin, Anttilan ja Ilmajoen myymälöissä. Tutkimustyöni aiheena on tutkia:

- Miten työntekijöiden motivaatio vaikuttaa palvelun laatuun?

Alaongelmina tutkimuksessa ovat:

- Minkälainen on työntekijöiden motivaatio Alkossa tällä hetkellä?
- Kuinka työntekijöiden osa-aikaisuus vaikuttaa motivaatioon?
- Parantaako Mystery Shopping –tutkimusmenetelmä työntekijöiden palvelun laatua?

Tutkimus on yritykselle tärkeä, koska sen avulla saadaan uutta tietoa työntekijöiden motivaation taustoista ja näin ollen pystytään parantamaan palvelun laatua, joka on tärkeä tekijä Alko Oy:n toiminnassa. Alkon henkilöstön lukumäärä oli vuoden 2008 lopussa 2779 (Alkon...2008, 28). Vakinaisia kokoaikatyöntekijöitä, eli vähintään 30 tunnin viikkotyöaikaa tekeviä myyjiä, oli 33,9 %, määräaikaisia työntekijöitä oli 13,9 % ja vakinaisia osa-aikatyöntekijöitä oli 52,1 %, eli yli puolet koko henkilöstöstä. On mielenkiintoista selvittää, kuinka näiden eri työntekijäryhmien motivaatiotekijät eroavat toisistaan, sillä varmasti jokaisella työntekijällä on omat motivaation lähteensä työhön.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Toisessa luvussa esittelen tutkimuskohteena olevan organisaation, eli Alko Oy:n, johon liittyy perustietoja Alkosta, sen arvoista, henkilöstöstä, asiakaspalvelututkimuksista sekä tutkimuksen kohteena olevista myymälöistä. **Kolmannessa luvussa** käsittelen motivaatiota ja työmotivaatiota. Tähän lukuun liittyy myös erilaiset motivaatioteoriat, ulkoinen ja sisäinen motivaatio sekä henkilöstön sitouttaminen.

Neljännessä luvussa käsittelen palvelua ja palvelun laatua, organisaatiokulttuurin roolia sekä kokoan palvelun laadun ja motivaation yhteen. **Viidennessä luvussa** kerron tutkimuksen menetelmistä ja aineistosta ja miksi niihin päädyttiin. **Kuudennessa luvussa** esittelen saamani tutkimustulokset ja **seitsemäs luku** on yhteenveto keskeisimmistä tuloksista ja siitä seuraavista johtopäätöksistä. **Kahdeksas luku** käsittelee omia pohdintojani tutkimustyöstäni kokonaisuudessaan ja siinä tekemiäni ratkaisuja.

2 ALKO OY

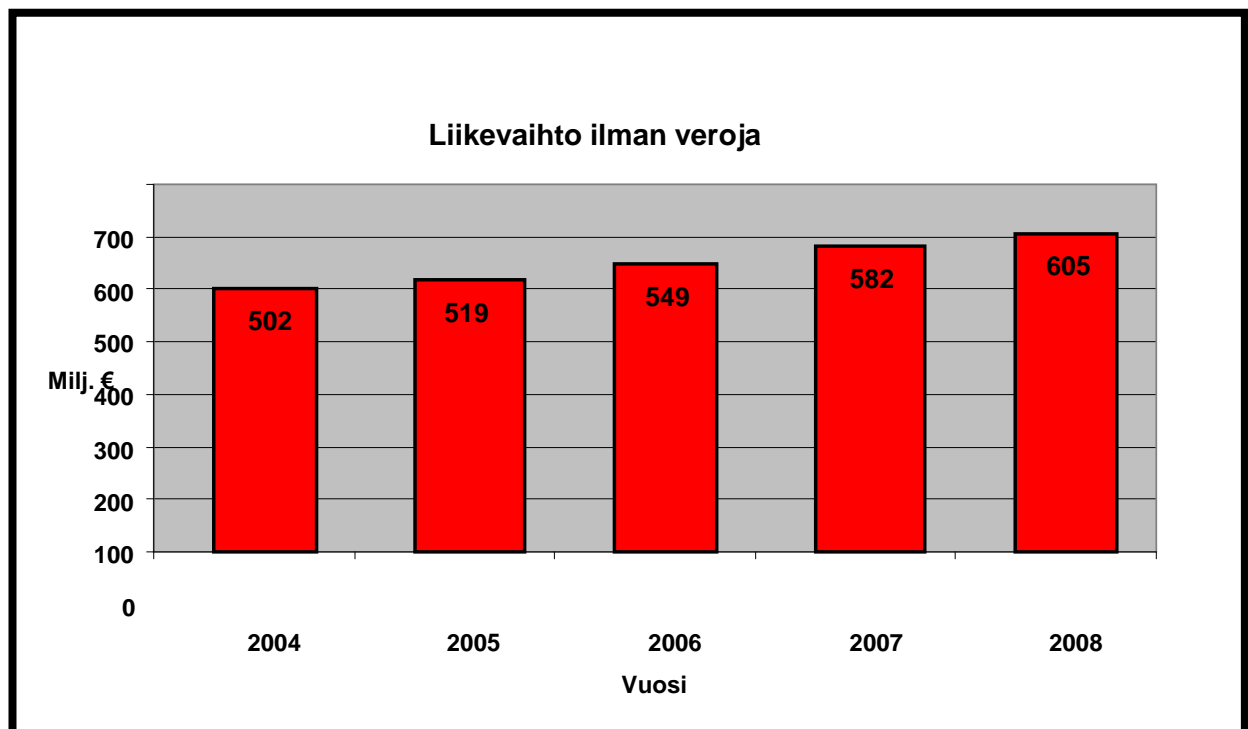
Ensimmäiset Alkon myymälät avattiin 5. huhtikuuta 1932 kello 10.00, josta muodostuu varmasti yksi Suomen historian kuuluisimpiin lukusarjoihin kuuluva 543210 (Häikiö 2007, 93–94). Alko oli silloiselta nimeltään Oy Alkoholiliike Ab ja se avasi tuolloin yhteensä 48 myymälää kaikissa kaupungeissa ja yhden Rovaniemin kauppalassa. Myymälätoiminnan perustavoitteena oli tuolloin rakentaa myymälät kolkoiksi ja luotaantyöntäviksi ja yleisvärinä seinissä oli synkkä vihreä. Pullot oli sijoitettu vaaka-asentoon pohjat yleisöön päin ja jos pullo oli pidettävä pystyasennossa, oli etiketin ehdottomasti oltava seinään päin. Myymälän seinässä roikkui täydellinen hinnasto, josta näki mitä lajeja oli saatavilla. Myyjä ei saanut esitellä tai suositella juomia millään tavalla.

Tänä päivänä Alko Oy on vastuullisesti, tasapuolisesti ja tehokkaasti toimiva alkoholijuomien erikoisliikeketju, ja sen perustehtävä on alkoholijuomien vähittäismyynti Suomessa (Alko Oy lyhyesti, [viitattu 2.10.2009]). Alkolla on yksinoikeus alkoholia sisältävien juomien vähittäismyyntiin, josta poikkeuksena ovat enintään 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävät käymisteitse valmistetut juomat sekä enintään 13 tilavuusprosenttia sisältävät tilaviinit. Alkoholilaki- ja asetukset määräävät Alkon toiminnasta.

Alkolla on keskeinen tehtävä suomalaisessa alkoholijärjestelmässä, sillä alkoholilain päämääränä on ehkäistä alkoholijuomista aiheutuvia yhteiskunnallisia, sosiaalisia ja terveydellisiä haittoja ohjaamalla alkoholin kulutusta (Alko Oy lyhyesti, [viitattu 2.10.2009]). Yksinoikeus yli 4,7 tilavuusprosenttia alkoholia sisältävien juomien vähittäismyyntiin ja yhtiön toiminta perustuvat sosiaali- ja terveystieteisiin syihin. Perustana Alkon toiminnalle ja hyväksyttävyydelle on hyvä asiakaspalvelu ja korkea asiakastyytyväisyys, jossa toiminnan tulee myös olla taloudellisesti tehokasta ja tasapuolista. Alkolla on kattava myymäläverkosto sekä tilauspalvelupistei-

tä ympäri Suomen, jotka takaavat laillisen alkoholin saannin maan eri osissa. Myymälät ovat nykyään valoisia itsepalvelumyymälöitä, joissa asiakas saa itse katsella tuotteita ja valita tarkoitukseen sopivan juoman itse hyllystä. Myyjien tehtävänä on auttaa ja neuvoa sopivan tuotteen valinnassa.

Alkon liikevaihto vuonna 2008 ilman veroja oli 605,5 miljoonaa euroa (Alkon...2008). Liikevaihto on jatkanut tasaista kasvuaan vuosi vuodelta, kuten seuraavasta kuviosta käy ilmi.



Kuvio 1. Liikevaihto ilman veroja 2004 - 2008.

On mielenkiintoista seurata, jatkaako liikevaihto kasvamistaan noin 30 miljoonan vuosivauhdilla, niin kuin tähänkin asti, vai vaikuttavatko tämän vuoden alkoholiverojen nostot liikevaihtoon niin, että kasvu tyrehtyy ja tasaantuu. Alkoholiveroa on nostettu kuluvan vuoden aikana jo kaksi kertaa. Vuoden 2009 alussa alkoholivero nousi kymmenen prosenttia, jolloin alkoholijuomien vähittäishinnat nousivat keskimäärin noin 4,5 prosenttia (Alkoholiveroa korotetaan kymmenen prosenttia [Viitat-

tu 2.11.2009]). Alkoholiveron korotus on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi pienentää alkoholin kulutusta.

Alkoholivero nousi jälleen lokakuun alussa kymmenellä prosentilla ja sen on arvioitu lisäävän valtion verotuloja vuositasolla noin 70 miljoonaa euroa (Alkoholiveroa nousee kymmenellä prosentilla lokakuun alussa [Viitattu 2.11.2009]). Tällä kertaa väkevien alkoholijuomien hinnat nousivat kaksi kertaa enemmän kuin viinien ja oluen hinnat Tuoreen tutkimuksen mukaan Alkon litramääräinen myynti on laskeutunut 4,6 prosenttia viime vuoden lokakuuhun verrattuna (Heiskanen 2009, 13). Eri-tyisesti väkevien juomien myynti on pudonnut viime vuodesta yli 11 prosenttia. ja myös Alkossa myytävien longdrink-juomien kulutus laski noin 15 prosenttia. Alko seuraakin nyt erittäin tarkkaan, miten matkustajatuonti kehittyy. Tällä hetkellä Tallinnan tarjoukset ja Ruotsin rajalla olevat alkoholikaupat ovat saaneet suomalaisia alkoholiostoksille naapurimaihin.

2.1 Alkon visio ja arvot

Alkon uusi strategia on hyväksytty elokuussa 2008 ja tämä nelivuotinen strategia on asetettu vuosille 2009–2012 (Alkon...2008, 6-7.) Alkon asettama visio vuodelle 2009 on olla vastuullinen ja palveleva, Suomen paras vähittäiskauppa. Tavoitteena heillä on, että Alko on vuonna 2012 esimerkillinen toimija suomalaisessa alkoholijärjestelmässä. Jatkuvan toiminnan kehittämisen tuloksena Alko saavuttaa myös asettamansa taloudelliset tavoitteet. Kehittämisen suunta kuluvalle strategiakaudella on vahvistaa vastuullisuutta kaikilla yhteiskuntavastuun osa-alueilla sekä lisätä laadukasta asiakaspalvelua entisestään.

Alkon arvot auttavat strategian ja vision toteuttamista osoittamalla oikeat toimintaperiaatteet, sitouttamalla henkilöstö yhtiön tavoitteisiin ja edistämällä erilaisten ihmisten yhteistoimintaa (Alkon...2008, 7.) Alkon arvoja on yhteensä viisi ja ne ovat:

- palveluhenkisyys
- vastuullisuus
- avoimuus
- osaaminen
- tuloksellisuus.

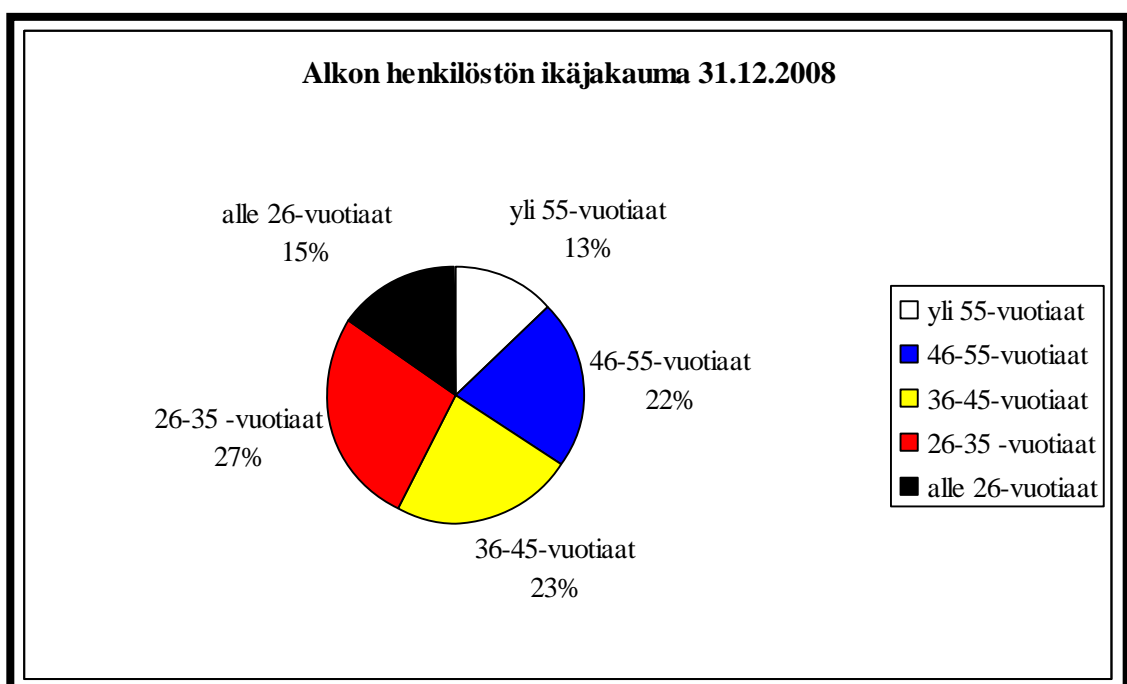
Palveluhenkisyys tarkoituksena on taata korkeatasoinen palvelu ja tuotevalikoima jokaiselle asiakkaalle niin, että asiointi Alkossa on joustavaa ja vaivatonta ja että toiminnan laatu on korkeatasoista (Alkon...2008, 7.) **Vastuullisuus** on Alkon toiminnan lähtökohta. Myytävien tuotteiden laatu ja turvallisuus varmistetaan, sekä he noudattavat ja kehittävät yrityksen yhteiskuntavastuuseen kuuluvia sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen toiminnan periaatteita. Alko toimii läpinäkyvästi ja avoimesti.

Alkon toiminta perustuu **avoimuuteen**, tasapuolisuuteen ja rehellisyyteen ja yhdessä onnistumiseen (Alkon...2008, 7.) Vaikeistakin asioista keskustellaan rakentavasti ja alkolaiset tekevät tuloksellisesti yhteistyötä ja luottavat toisiinsa. Toisiaan alkolaiset kohtelevat tasa-arvoisesti ja avoimesti. **Osaaminen** tarkoittaa sitä, että alkolaiset ovat ammattitaitoisia ja uudistumiskykyisiä ja heillä on halu oppia uutta. Kaikissa tilanteissa on mahdollisuus muuttua ja tämä näkyy motivoituneisuutena työtä kohtaan. **Tuloksellisuuden** takana on tapa toimia tehokkaasti ja taloudellisesti. Omalle työlle asetetaan kunnianhimoiset tavoitteet ja korkeat laadulliset vaatimukset. Tällaisella toiminnalla turvataan liiketoiminnan kannattavuus.

2.2 Henkilöstö

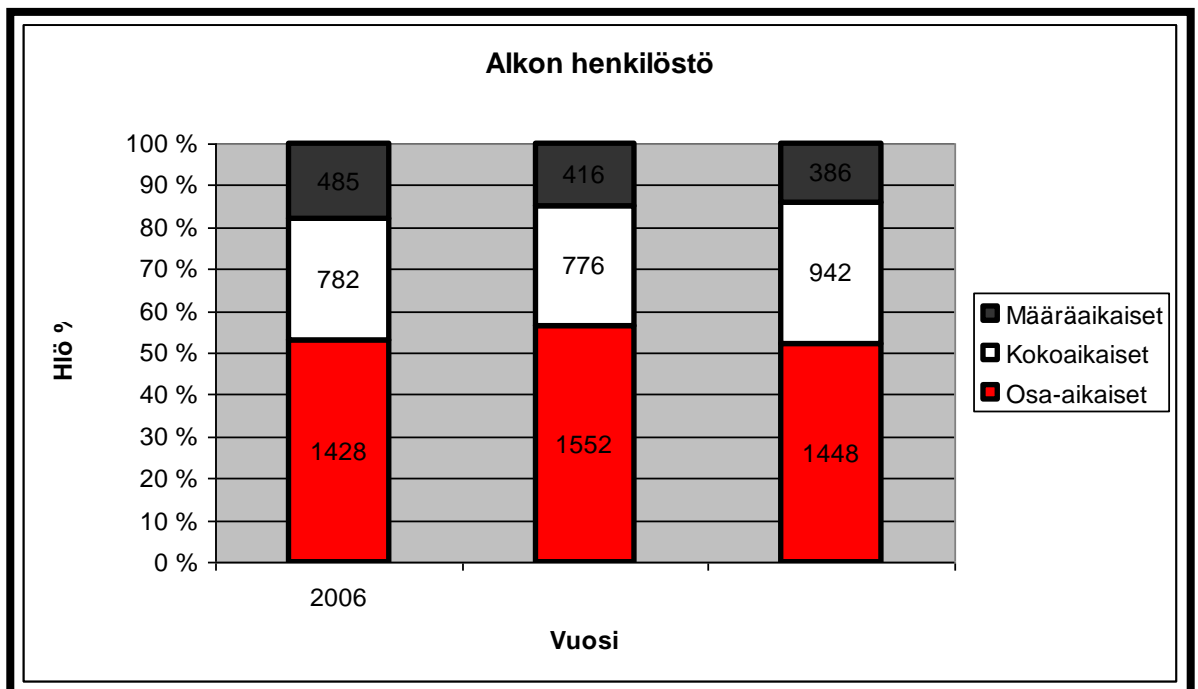
Alkon työntekijä on työtään arvostava, ammattitaitoinen, palvelualtis ja työhönsä sitoutunut (Alkon...2008, 28). Tämä on Alkon henkilöstöjohtamisen tavoitteena ja käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uusien työntekijöiden valinnassa korostetaan palveluasennetta, koko henkilöstön asiantuntemukseen panostetaan tuntuvasti ja että palvelutaitojen kehittämisestä, työympäristön turvallisuudesta sekä ergonomiasta pidetään hyvää huolta. Panostamalla hyvään esimiestoimintaan varmistetaan, että henkilöstön määrä ja laatu vastaavat asiakaspalvelun sekä vastuullisen ja tehokkaan toiminnan tarpeita.

Henkilöstön lukumäärä vuoden 2008 lopussa oli 2779, kun se vuonna 2007 oli 2771, joten kasvua edellisvuoteen oli vain nimeksi (Alkon...2008, 28). Alkolaisten ikärakenne on pitkään painottunut vanhempiin ikäluokkiin, mutta nyt se on selvästi tasoittunut. Henkilöstön keski-ikä on tällä hetkellä hieman alle 40 vuotta ja linjaa pyritään jatkamaan samanlaisena vaikuttamalla henkilöstövalintoihin. Henkilöstön ikäjakauma on tällä hetkellä hyvin tasapainossa, kuten kuviosta kaksi ilmenee. Kaikkein vanhempien ja nuorempien myyjien ikäluokat ovat pienimmät, mutta muuten jakauma on tasainen. 50 prosenttia Alkon työntekijöistä kuuluu ikähaarukkaan 26–45 -vuotta, kuten kuviosta näkyy. Myyjistä kuitenkin edelleen yli 70 prosenttia on naisia, kuten myös kolmannes myymäläpäälliköistä.



Kuvio 2. Alkon henkilöstön ikäjakauma 31.12.2008. (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2008.)

Vuoden 2007 työehtosopimusneuvotteluissa sovittiin, että lähes 200 osa-aikatyöntekijää siirtyy vuoden 2008 aikana kuukausipalkkalaiseksi (Alkon...2008, 28). Sopimuksessa sovittiin, että vähintään 30 tunnin keskimääräistä vähimmäisviikkotyöaikaa tekevät myyjät siirtyvät tuntipalkkalaisista osa-aikatyöntekijöistä kuukausipalkkalaiseksi. Kaupan alalla tällainen ryhmä tilastoidaan kokoaikatyötä tekeviksi, joten vakinaisen osa-aikatyötä tekevän henkilöstön määrä saatiin vähemmään lähes seitsemän prosenttia, kuten seuraavan tämän sivun kuviosta kolme ilmenee. Myös osa-aikatyötä tekevien vähimmäistyöaikaa lisättiin edelleen. Yli 50 prosenttia Alkon henkilöstöstä on kuitenkin edelleen vakinaisia osa-aikatyöntekijöitä, kun vain noin 30 prosenttia on vakinaisia kokoaikaisia.



Kuvio 3. Alkon henkilöstön työsopimusten luonne.

Alkossa on käytössä kannustinjärjestelmä, jonka alueeseen kuuluu koko henkilökuntaa lukuun ottamatta johtotiimiä. (Alkon 2008...28). Tämän kannustinpalkkion maksamisen edellytyksenä on etukäteen määritelty kustannustehokkuus ja palkkiot siitä perustuvat mittareihin, jotka tarkastelevat vastuullisuutta, asiakaspalvelua,

työhyvinvoinnin edistämistä, toiminnan tehokkuutta ja Alkon hyväksyttävyyttä. Nämä mittarit ovat ryhmäkohtaisia. Kannustinpalkkion maksamisen edellytyksistä ja järjestelmän rakenteesta päättää Alkon hallitus vuosittain. Kannustinpalkkio maksetaan kerran vuodessa ja se määritetään suhteessa henkilön vuosiansioihin.

2.3 Henkilöstön koulutus

Alkolla on tällä hetkellä yhteensä 344 myymälää 224 kunnassa ja tätä verkostoa täydentää 123 tilauspalvelupistettä. (Myymälöiden ja tilauspalvelupisteiden lukumäärä [Viitattu 4.10.2009]). Uusia myymälöitä perustettaessa Alkossa otetaan huomioon alkoholilain lisäksi esimerkiksi alkoholin haittojen ehkäisy, toimintaympäristö, asiakkaiden tarpeet, väestön määrä, etäisyydet lähimpään Alkoon tai tilauspalvelupisteeseen, matkailulliset tekijät ja kannattavuus.

Säännöllisellä tuote- ja palvelukoulutuksella kehitetään jatkuvasti henkilöstön asiakaspalveluosaamista, sen asiantuntevuutta ja vastuullisuutta, aktiivisuutta sekä ystävällisyyttä (Alkon...2008, 14). Pääpaino Alkon ympärivuotisissa koulutuksissa on palvelussa ja tuotteissa, joissa henkilökuntaa kouluttavat Alkon omat palvelu- ja tuotekouluttajat. Tämä koulutus on jaettu kolmeen eri osaan: peruskoulutukseen, syventävään sekä täydentävään koulutukseen. Aluksi myyjä osallistuu tulokaspäivään, joka pyritään pitämään heti työsuhteen alkaessa. Siellä myyjä saa perustiedot Alkosta yrityksenä ja työnantajana, asiakaspalvelusta ja tuotteista tuoteryhmittäin. Tulokaspäivillä tutustutaan myös muihin alueen uusiin alkolaisiin ja samalla oman alueen henkilökuntaan.

Työsuhteen edetessä hän pääsee mukaan peruskurssille, jossa käsitellään tuotteita ja palvelua. Peruskurssiin sisältyy neljä koulutuspäivää, jotka kaikki suoritetaan puolen vuoden aikana (Alvari, [viitattu 5.10.2009]). Peruskurssi tulisi aloittaa viimeistään puoli vuotta työsuhteen alkamisen jälkeen ja varsinkin tuotekoulutuspäivät tulisi suorittaa seuraavassa järjestyksessä: asiakaspalveluvalmennus, viini maailman perusteet ja uuden maailman viinit, vanhan maailman eli Euroopan viinimaat ja viimeisenä panimotuotteet, viinat, väkevät viinit ja kuohuviinit. Kolmessa

jälkimmäisessä tuotekoulutuspäivässä yhdistyvät vahvasti ruoka ja juoma asiakaslähtöisellä tavalla. Koulutuspäivien jälkeen osallistuja suorittaa peruskurssin kokeen, joka sisältää kurssin aikana käydyt asiat. Peruskurssin suorittamisen jälkeen on hyvä soveltaa opittuja asioita myymälässä noin vuoden verran, ennen kuin on mahdollisuus jatkaa syventävään tuotekoulutukseen.

Syventävillä kursseilla keskitytään eri juomaryhmiin perusteellisemmin ja niissä myös parannetaan tuotteeseen liittyvän tiedon soveltamista asiakastilanteisiin (Alkon... 2008, 29.) Syventävä kurssi ei ole peruskurssin automaattinen jatke, vaan koulutusjakso on henkilökohtaista osaamista lisäävä jakso, johon osallistuminen tulee olla harkittua ja mahdollisuus on osallistua yhteen syventävään koulutukseen vuodessa. Syventävään tuotekoulutukseen ei osallistuta, kun suoritetaan tulokaspäivää, peruskurssi tai myynnin ammattitutkintoa.

Tuoteosaamista syventävään koulutukseen kuuluu jaksot: ruoka ja viini, punaviinit I ja II, valkoviinit, kuohuviinit, olut ja siideri sekä tisleet ja klassikot (Alvari, [viitattu 5.10.2009]). Jokainen juomaryhmää koskeva koulutus kestää yhden päivän ja koulutukseen liittyy ennakotehtäviä, joiden tarkoituksena on perehdyttää osallistuja jo etukäteen aiheeseen. Kurssin asioita käsitellään luennon juomapruuvien, ryhmätöiden ja keskustelujen avulla. Opit kerrataan vielä erillisen kurssitehtävän avulla, jotka palautetaan kouluttajalle ja joiden hyväksyntä on edellytys seuraavaan syventävään kurssiin osallistumiselle.

Maalis-, huhti-, touko-, syys-, loka- ja marraskuussa järjestetään työntekijöille kuukausikoulutusta, jonka tavoitteena on varmistaa kausiteemojen ja uutuustuotteiden asiakaspalveluosaaminen (Alvari [Viitattu 5.10.2009]). Koulutuksessa käydään läpi kuukauden tuoteuutuudet, vertaillaan tuoteuutuuksia vanhoihin tuotteisiin, ajankohtaiset asiat ja sesonkituotteet käydään läpi tietoiskuina ja neuvotaan osallistujat syvemmän tiedon lähteille. Koulutukset on kohdistettu kaikille myymälässä työskenteleville. Koulutukset järjestetään työaikana, ja ne ovat työaika, joten niistä saa siis myös korvauksen. Tätä kuukausittaista ketjukoulutusta täydentää vuonna 2008 aloitettu asiakaspalveluvalmennus, joka on kohdennettu myymälöittäin (Al-

kon... 2008, 14). Ulkopuolisen kouluttajan valmentamana on tarkoitus parantaa asiakaspalvelun tasalaatuisuutta.

2.4 Mystery Shopping ja muut asiakaspalvelututkimukset

TSN Gallup on tutkinut Alkon myymälöissä asiakaspalveluprosessin laatua Mystery Shopping -tutkimuksella jo vuodesta 2005 lähtien (Molarius 2009, 21). Tutkimusmenetelmän sanotaan tarjoavan objektiivisen näkemyksen siitä, miten yrityksen asiakkaat kokevat palvelutilanteen ja minkälaisen mielikuvan he asiasta saavat. Tämä kyseinen tutkimusmenetelmä on kehittynyt Alkossa vuosi vuodelta, sillä ensimmäisinä vuosina koeostoja tehtiin vain osalla alueista ja jo vuonna 2007 asiointeja tapahtui joka myymälässä kolme kertaa.

Vuoden 2009 aikana tehdään neljä perusasiointia samalla mallilla jokaisessa myymälässä ja sen lisäksi tehdään vielä viides kierros, jonka aiheena on vastuullisuus (Stude 2009, 22). Tutkimuskohteina Alkossa ovat palvelun saatavuus ja myymäläilmapiiri, palveluosaaminen, myyntiosaaminen ja asiantuntemus ja kassapalvelu eli palvelutapahtuma kokonaisuudessa sekä myynninvalvonnan toteutus. Tämän viidennen kierroksen mallia on muutettu nopeaksi ”pika-asioinniksi”, jossa mystery-shoppaaja arvioi ainoastaan sen tarkistetaanko ikä, tuleeko hän huomioiduksi saapuessaan myymälään ja kuinka kassapalvelu sujuu.

Vuoden 2008 tutkimustulosten mukaan asiakaspalvelun vahvuuksia olivat kassapalvelu, ystävällisyys sekä palvelu lattialla ja myyjät myös tarjosivat lisäpalvelua, kuten vinkkasivat tarjoiluohjeita (Stude 2009, 22). Oma-aloitteisen avun tarjoaminen on edelleen yksi kehityksen kohteista myymälöissä ja se, että myyjä ei tarpeeksi kysele asiakkaalta mitä hän tarvitsee. Kun myyjä ei kartoita asiakkaan tarpeita, on hyvin vaikea antaa suosituksia tuotteista.

Muiden Alkon saamien asiakastutkimustulosten perusteella Alko mielletään vastuulliseksi, laadukkaaksi ja palvelevaksi erikoismyymäläksi (Alkon... 2008, 14). Tämä onkin Alkon tavoitteena ollut jo vuosia ja siitä halutaan pitää myös lujasti

kiinni. Alkon asiakaspalveluprosessin laadusta sekä asiakastyytyväisyydestä hankitaan tietoa kolmella asiakastutkimuksella saadun asiakaspalautteen lisäksi. Taloustutkimuksen teettämässä ”Kansallinen asiakaspalaute 2008” -tutkimuksessa Alko sijoittui sijalle kuusi 104 tutkitun yrityksen joukosta. Alkon asiakastyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta tutki TSN Gallup ja tutkimuksessa arvioitu palvelun laatu parani edelliseen vuoteen verrattuna. Tutkimustulosten mukaan Alkon perusvahvuuksia ovat vastuullisuus ja sujuva kassapalvelu ja myös myyjien aktiivisuus ja asiantuntevuus ovat lisääntyneet. Myyjien määrän riittäminen, tarvekartoitusten tekeminen sekä tuotesuosittelun antaminen, ovat kehitettäviä kohteita tutkimustulosten mukaan.

2.5 Tutkimuksen kohteena olevat myymälät

Tutkimukseni kohteeksi olen valinnut kolme Alkon myymälää, Seinäjoen Joupin Alkon, Seinäjoen Anttilan Alkon ja Ilmajoen Alkon. Valitsin nämä myymälät sillä perusteella, että olen itse ollut Seinäjoen Joupin Alkossa töissä, joten se on minulle jo entuudestaan tuttu myymälä. Myös Anttilan Alkon henkilökunta on minulle tuttuja, ainoastaan tilat ovat uudet, sillä Alko muutti Anttilan uusiin tiloihin Megakeskuksesta lokakuussa. Ainostaan Ilmajoen Alko on minulle vieras entuudestaan, mutta Joupin myymäläpäällikön Marjo-Riitta Tuiskun suositellessa sitä minulle, kiinnostuin siitä ja varsinkin sen pienemmästä koosta ja hiljaisemmasta myymälästä. Tämän paikan henkilökunnalla on varmasti myös erilaiset mielipiteet, mitä Seinäjoen keskustan myymälöiden henkilökunnalla.

Seinäjoen Joupin Alko on keskikokoinen, valikoimatyyppiltään normaali myymälä. Myymälä on avattu 1.3.2007 ja sen toimipaikka on kauppakeskuksessa Joupissa, jossa toimii muun muassa Citymarket, Seppälä ja K-Kenkä. Kokonaispinta-alaa myymälässä on 266 m² ja myymälän henkilökuntaan kuuluu normaalisti kuusi työntekijää (Alvari [viitattu 5.10.2009]). Seinäjoen vanha Megakeskuksen myymälä on siis juuri avannut tilat Seinäjoen Anttilan yhteydessä. Myymälä toimii yrityspalvelupisteinä ja sillä on neljä tilauspalvelupistettä Soinissa, Kuortaneella, Ylistarossa ja Peräseinäjoella. Valikoimatyyppiltään myymälä on myös normaali ja Seinäjoen

keskustan ensimmäisenä myymälänä se on avannut ovensa ensimmäisen kerran Seinäjoella 10.5.1932. Pinta-alaltaan myymälä on suurempi kuin Joupissa, sillä neliöitä myymälässä on 336 (Alvari [Viitattu 5.10.2009]). Ilmajoen Alko on valikoimatypiltään perus myymälä ja Alko on avattu Ilmajoelle 19.6.1989. Neliöitä myymälässä on hiukan vähemmän mitä Joupissa, eli 244 m² ja myymälä toimii samassa yhteydessä S-Marketin kanssa.

3 MOTIVAATIO JA TYÖMOTIVAATIO

Ihmiset kuluttavat noin puolet valveillaoloajastaan työntekoon ja työmatkoihin (Peltonen & Ruohotie 1989, 13). Jos työ on mielekästä ja motivoivaa, luulisi sen vaikuttavan elämään positiivisesti. Jos taas työ on raskasta ja pakonomaista ahertamista, vaikuttaa se koko elämän laatuun tehden siitä kurjaa ja raskasta. Sen vuoksi olisi tärkeää, että jokaisella olisi töissä hyvä olla ja että työ motivoisi tarpeeksi, olivat motivaatiotekijät sitten ulkoisia tai sisäisiä. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä on kuitenkin parasta, mitä yritys voi saada. Ja samalla työntekijä voi saavuttaa paremman mielen vähintään puolesta valveillaoloajastaan.

3.1 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa ja sellaista kokonaisprosessia, joka syntyy yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien kaikkien motiivien yhteistuloksena (Juuti 2006, 37). Motiiveja voivat olla esimerkiksi sisäiset yllykkeet, tarpeet, halut ja vietit. Kun puhutaan motivaatiosta, käsitellään usein sitä, miten ja miksi käyttäytyminen saa alkunsa, kuinka se pysyy yllä ja minkä vuoksi se lakkaa.

Motivaatio-sana on alkujaan peräisin latinankielestä, jossa sana "movere" tarkoitti liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Myöhemmin motivaatiolla on tarkoitettu yksilön psyykkistä tilaa, joka määrää, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena yksilö tietystä tilanteesta toimii. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan lähinnä *toiminnan ärsykettä* joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11 - 12).

Motivaatiolla voidaan tarkoittaa myös käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää, jolloin motivoitunut käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista käyttäytymistä (Juuti 2006, 37). Tällaiselle käyttäytymiselle on tyypillistä, että se on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Kaiken kaikkiaan motivaatio on hyvin monimutkainen ilmiö, sillä ihmisen käyttäytymisen taustalla on aina monia ristikkäisiä motiiveja. Motivaatiota on vuosien saatossa tutkittu monesti ja siitä on laadittu useita eri teorioita, mutta sitä ei silti koskaan tulla ymmärtämään kuin pieneltä osa-alueelta kerrallaan.

Jokaisella ihmisellä on omanlaisensa käsitys motivaatiosta ja sen tuomasta hyödyistä tai sen puutteesta. Opiskelijalla motivaatio saattaa olla usein hukassa, sillä harva ajattelee joka ryhmätehtävää tehtäessä tutkinnon tuomaa hyötyä tulevaisuudessa. Motivaatiolla on myös hyvin tärkeä merkitys työelämässä, sillä ilman sitä ei työstä tahdo tulla mitään. Erityyppiset työt ja tehtävät vaativat kuitenkin useimmiten erilaista motivaatiota, ja jopa samassa työtehtävässä eri asiat voivat motivoida eri ihmisten työskentelyä (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132). Motivaation voidaan sanoa riippuvan sisäisistä tarpeista ja vastaavasti sitä voi vahvistaa ulkoisilla kannusteilla, jotka vaihtelevat persoona- ja tilannekohtaisesti (Viitala 2004, 150).

Motivaatioon liitetään läheisesti myös palkitseminen ja palautteen antaminen (Viitala 2004, 161). Positiivisesti käytettynä ne yleensä lisäävät motivaatiota, kun taas negatiivisen sävyisenä ne laskevat motivaation tasoa. Myönteinen palaute lämmittelee varmasti jokaisen työntekijän mieltä. Se jää kuitenkin usein kielteisen palautteen varjoon, jota useat esimiehet käyttävät enemmän kuin positiivista palautetta. Suomessa on ihmeellinen ajatusmalli siitä, että jos positiivista palautetta annetaan paljon, saa se aikaan turhaa ja jopa liiallista ylpeyttä ihmisissä. Vaikka työssä onnistuminen on suurelta osin sisäinen kokemus, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle, joka lisää uskoa omaan kykyihin ja tuo rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin.

3.2 Työmotivaatio

Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset tekijät, kuten tarpeet sekä hänen ulkopuolellaan olevat ympäristötekijät, joita ovat esimerkiksi palkkiojärjestelmä ja työn luonne. Työmotivaatiolla voidaan sanoa olevan *muoto, suunta, kesto ja voimakkuus*. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Työmotivaation *muodolla* tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa, jota on melkein pä mahdotonta arvioida ja mitata (Lämsä & Hautala 2004, 81). Yksilön työkäyttäytymisellä on yleensä myös jokin tavoite, eli *suunta*. Jokaisen työntekijän tavoitteena olisi saada työntekijän henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet samansuuntaisiksi, jolloin työ olisi työntekijällekin mielenkiintoista ja innostavaa. Jos näin ei ole, on työkäyttäytyminen organisaation kannalta todennäköisesti heikkoa.

Myös työmotivaation *kesto* vaihtelee työtehtävästä ja työntekijästä riippuen (Lämsä & Hautala 2004, 81). Joku saattaa olla hetkellisesti motivoitunut jonkun työtehtävän suorittamisen ajaksi, toisella motivaatio saattaa kestää eri tilanteessa jopa vuosikausia. Motivaation *voimakkuus* vaihtelee myös tehtävästä riippuen. Joissakin tehtävissä työntekijälle saattaa syntyä polttava halu saavuttaa tavoite, kun taas toiset tehtävät tehdään sen kummemmin innostumatta. Alhainen motivaatio on merkki työntekijän haluttomuudesta tehdä työtä tai hänelle määrättyjä työtehtäviä.

Työsuorituksen taustalla vaikuttaa motivaation lisäksi useita erilaisia tekijöitä, kuten esimerkiksi osaaminen, tilanne sekä henkilön fyysiset että psyykkiset edellytykset (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Näitä tekijöitä on selvitetty jo useamman vuosikymmenen ajan ja tulosten perusteella tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- työntekijän persoonallisuus
- työn ominaisuudet
- työympäristö.

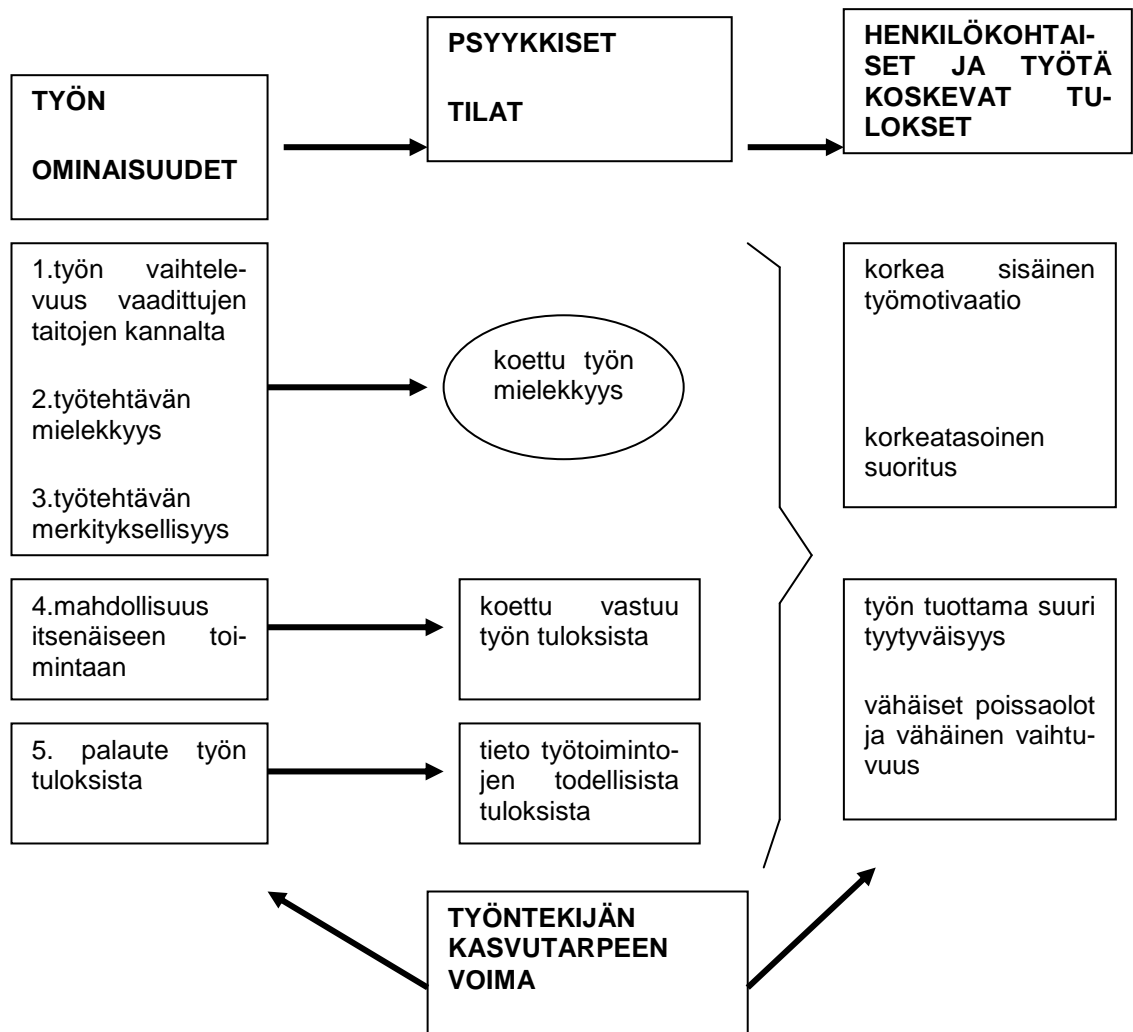
Työntekijän persoonallisuuteen liittyvät työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä tarpeet, jotka saavat yksilön toimimaan tietyllä tavalla.

Työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa suuresti ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. Keskeinen tekijäryhmä on myös *työn ominaisuudet* eli tarjoaako työ sisäisiä palkkioita, saako työssä vastuuta, palautetta ja onko työ mielekästä. *Työympäristön ominaisuudet* voidaan jakaa välittömään ja koko organisaatiota kattavaan työympäristöön. Näissä vaikuttavat esimerkiksi sosiaaliset edut ja palkkiot sekä työolosuhteet, kuten alla olevasta kuviosta neljä ilmenee.

| Persoonallisuus | Työn ominaisuudet | Työympäristö |
|--|--|---|
| 1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet -työtä kohtaan -itseä kohtaan 3. Tarpeet -liittymisen tarve -arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve | 1. Työn sisältö - työn mielekkyys, vaihtelevuus -vastuu, itsenäisyys -palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen -saavutukset -kehittyminen | 1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely (työturvallisuus) 2. Sosiaaliset tekijät -johtamistapa -ryhmäkiinteyt,ryhmänormit -sosiaaliset palkkiot -organisaation ilmapiiri |

Kuvio 4. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa. (Peltonen & Ruohotie 1989).

Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen (Peltonen & Ruohotie 1987, 75). Peltonen ja Ruohotien teoksessa on Hackmanin ja Oldhamin laatima malli, jonka mukaan ihminen viihtyy työssään hyvin ja saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset, jos hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työtoimintojen todellisista tuloksista.



Kuvio 5. Työn ominaisuuksien ja työn tuottamien tulosten väliset suhteet. (Peltonen & Ruohotie 1989).

Kannustavaa työtä luonnehtivat seuraavat ominaisuudet, jotka näkyvät kuviosta viisi:

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus: useimmiten työ on mielekästä silloin, kun se on vaativaa ja se edellyttää taitojen ja kykyjen käyttöä lähes ääri rajoille asti. Vastaavasti liian yksinkertaiset tai liian monimutkaiset työt eivät kannusta.
2. Työtehtävän sisällön mielekkyys: työkokonaisuuden suorittaminen loppuun asti koetaan usein mielekkäämmäksi kuin vain pienen osasuorituksen tekeminen.

3. Työn merkityksellisyys: työ on mielekästä, kun sen tekijä kokee työnsä vaikuttavan toisten ihmisten hyvinvointiin.
4. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan: eli missä määrin yksilöllä on mahdollisuus suunnitella aikataulunsa ja valita työmenetelmänsä itsenäisesti ja vapaasti sekä missä määrin hän voi ottaa osaa tavoitteiden asetteluun. Itsenäinen työskentely kasvattaa vastuuta.
5. Palaute työn tuloksista: työntekijä saa tiedon, kuinka hyvin hän on työsuorituksessaan onnistunut.

Kolme ensimmäistä kohtaa määrittelee miten mielekkääksi työ koetaan, neljäs kohta osoittaa, millä tavalla yksilö tuntee olevansa tilivelvollinen ja vastuussa työnsä tuloksista ja viides kohta kertoo sen, missä määrin yksilö on itse tietoinen siitä, kuinka tehokkaasti hän työnsä on tehnyt (Ruuhonen & Peltonen 1987, 76). Kannustava työ palkitsee sisäisesti ja saa aikaan myönteisiä tunnekokemuksia. Mitä enemmän työ sisältää kannustavia piirteitä, sitä myönteisempiä ovat sisäinen työmotivaatio, työsuoritus, työtyytyväisyys sekä poissaolo- ja vaihtuvuusluvut, Hackmanin ja Oldhamin mukaan.

Ihmiset suhtautuvat työhön kuitenkin hyvin eri tavoin (Peltonen & Ruohotie 1987, 77). Sellaiset ihmiset, jotka haluavat kehittää ja toteuttaa itseään, suhtautuvat muita myönteisemmin vaativiin ja monipuolisiin töihin. Tällaiset ihmiset arvostavat sisäisiä palkkioita ja saavat niistä irti enemmän kuin muut.

3.3 Motivaatioteoriat

Motivaatiota ja työmotivaatiota on tutkittu laajasti ja teorioita on selitetty monista eri näkökulmista jo 1950-luvulta lähtien (Viitala 2004, 154). Useiden motivaatioteorioiden lähestymistapa on perustunut ajatukseen, että ihmisen käyttäytyminen saa voimansa sisäisistä jännitteistä tai tarpeista, joita ihminen siten toiminnallaan pyrkii lieventämään. Kuitenkin vain silloin ihminen pyrkii tavoitteeseen, kun hän uskoo sen saavuttamisen olevan mahdollista.

Motivaatioteoriat ovat jaettavissa kahteen pääryhmään, jotka ovat *sisältö- eli tarve-teoriat ja prosessiteoriat* (Lämsä & Hautala 2004, 81). Sisältöteoriat pitävät tarpeiden tyydyttämistä motivaation lähtökohtana ja näihin teorioihin kuuluvat laajasti tunnetut Maslow'n, Herzbergin ja McClellandin teoriat. Prosessiteoriat pohjautuvat kognitiiviseen psykologiaan ja nämä teoriat ovat kiinnostuneita ihmisen tiedollisista ajattelu- ja päättelyprosesseista. Teoriat keskittyvät selittämään työmotivaation voimakkuutta, suuntaa ja pysyvyyttä sekä näiden tekijöiden keskinäisiä suhteita. Tunnetuimpia prosessiteorioita on kirjoittanut muun muassa Vroom, Locke ja Adams.

Olen valinnut lähempään tarkasteluun Herzbergin kaksifaktoriteorian sisältöteorioista ja Vroomin odotusarvoteorian prosessiteorioista. Valitsin Herzbergin siksi, koska hänen teoriansa käsittelee motivaatiota lähemmin työn yhteydessä kuin esimerkiksi Maslow'n teoria. Vroomin teorian valitsin sen vuoksi, koska se sopi mielestäni paremmin aiheeseeni.

3.3.1 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzberg esitti vuonna 1959 kaksifaktoriteorian, jossa hän käsittelee motivaatiota lähemmin työn yhteydessä kuin Maslow (Lämsä & Hautala 2004, 84). Hän jakoi työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät kahtia: *tyytyväisyys- ja tyytymättömyys-tekijöihin*. Näitä tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita Herzberg kutsui motivaatiotekijöiksi, jotka ovat työhön itsessään liittyviä ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä ja hyvän asenteen. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät eivät vastaavasti liity varsinaiseen työhön ja työtehtäviin vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Heikot hygieniatekijät saavat työntekijän tuntemaan itsensä tyytymättömäksi ja aiheuttavat kielteistä asennoitumista.

Tyytyväisyyttä voidaan Herzbergin mukaan lisätä vaikuttamalla motivaatiotekijöihin, jotka luovat tyytyväisyyttä ja liittyvät työn sisältöön, joita ovat esimerkiksi saatu tunnustus, kokemus vastuusta, mahdollisuus uralla etenemiseen sekä tunne oppimisesta ja kasvamisesta työssä (Viitala 2004, 156 - 157). Näiden asioiden

myötä ihminen voi tuntea saavuttamisen riemua, tyydytystä, onnistumista sekä saamansa arvostusta ja kiitosta. Herzbergin mukaan nämä tekijät ratkaisevat sen, pyrkiikö ihminen työssään hyvään suoritukseen vai onko työnteko vain mekaanista suorittamista. Jos työ on sisällöllisesti köyhää ja rutiininomaista, ylemmän tason tarpeet joudutaan tyydyttämään todennäköisesti työn ulkopuolella.

Hygieniatekijät liittyvät siis työn ulkoisiin olosuhteisiin, joihin kuuluvat esimerkiksi työskentelyolot, palkkausjärjestelmä, työpaikan varmuus, siisteys ja turvallisuus sekä työyhteisön ilmapiiri ja työpaikan ihmisseurteet (Viitala 2004, 156 - 157). Nämä tekijät eivät aiheuta hyvää työsuoritusta vaikka voivat Herzbergin mukaan lisätä tyytymättömyyttä, jos ne ovat huonolla tasolla. Huonosti hoidettuna hygieniatekijät hiertävät työyhteisöä, mutta hyvin hoidettuna niitä tuskin huomataan. Jos esimerkiksi henkilö on tyytymätön palkkaansa, niin palkan nostaminen parantaisi tyytymättömyyttä. Tämä vaikutus ei kuitenkaan kestäisi kuin hetkellisesti ja pian uuden palkan taso on jo itsestäänselvyys. Haastava ja innostava työnsisältö voisi vastaavasti toimia ihmisen tyytymättömyyden lähteenä ja sen vaikutus olisi pidempiaikaista. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

3.3.2 Vroomin odotusarvoteoria

Victor H. Vroom esitteli oman odotusarvoteoriansa vuonna 1964, sillä hänen mielestään ihmisen motivaatioon vaikuttavat niin monet tekijät, ettei motivaation rakenteesta voi luoda yhtenevää sisällöllistä teoriaa (Juuti 2006, 49). Sen sijaan voidaan pyrkiä tarkastelemaan sellaisia tekijöitä, joiden varaan motivaatio useimmiten rakentuu. Vroomin odotusarvoteoria mukaan ihminen pyrkii toiminnassaan aina minimoimaan harmia ja tuskaa sekä vastaavasti maksimoimaan hyötyä ja nautintoa. Ihminen arvioi suorituksen ja ponnistuksen välistä yhteyttä sekä suorituksen ja siitä saatavan palkkion välistä yhteyttä ja palkkion arvoa. Toisin sanoen ihmisen käyttäytyminen pohjautuu odotukseen siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa ja mikä ja miten houkuttelevat tuo seuraus on. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Odotusarvoteorian mukaan on olemassa kolme keskeistä työmotivaatiota määräävää tekijää, jotka ovat valenssi, välineellisyys ja odotukset (Juuti 2006, 49). Valenssilla Vroom tarkoittaa sitä, missä määrin henkilö kokee jonkin vaihtoehdon haluttavaksi tai vähemmän haluttavaksi henkilökohtaisesti. Valenssista voidaan käyttää myös nimitystä arvo tai odotettavissa oleva hyöty. Jos esimerkiksi henkilö arvostaa tiettyä vaihtoehtoa, valenssin arvo on positiivinen. Jos taas henkilö suhtautuu välinpitämättömästi johonkin vaihtoehtoon, on valenssi nolla. Välineellisyys tarkoittaa sitä, miten hyvin yksilö arvioi työsuorituksen edistävän palkkioiden saamista, kuten kannustusta, urakehitystä tai palkkaa. Odotukset ovat ihmisen työsuoritusten ja ponnistelujen taustalla.

Vroomin teorian mukaan ihmisen käyttäytyminen on seurausta hänen tietoisesta valinnastaan eri käyttäytymisvaihtoehtojen välillä (Juuti 2006, 49). Ihminen siis lisää työtahtiaan, jos ponnistuksia lisäämällä on vaikutuksia suorituksen kasvuun. Jos lisäponnistuksen ei odoteta tuottavan parempaa tulosta, ei ihminen siihen ryhdy. Samalla tavalla myös mahdollinen palkkio, josta on ihmiselle merkitystä, vaikuttaa haluun lisätä ponnistelua. Jos ulottuvilla oleva palkkio ei ole riittävän houkutteleva työntekijän mielestä tai hän ei luota sen saavutettavuuteen, se ei motivoi parantamaan suoritusta.

Myös eri asioiden arvostus vaikuttaa palkkion tavoittelemiseen. Toisia saattaa motivoida raha ja säännölliset työajat, toisia taas arvostus. Tutkimusten mukaan työmotivaation on kuitenkin todettu olevan korkeimmillaan silloin, kun työ on sopivan vaikeaa tai siihen liittyy sekä epäonnistumisen että onnistumisen mahdollisuus. Jos taas työ on liian helppoa tai vaikeaa, se heikentää motivaatiota. (Viitala 2004, 158).

3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Palkkioilla ja kannusteilla voidaan vaikuttaa ihmisen motivaatioon. Palkkiot voivat olla joko sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. *Sisäiselle motivaatiolle* on ominaista se, että tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista ja että käyttäy-

tymisen syyt ovat sisäisiä (Viitala 2004, 153). Sisäisen motivaation voidaan sanoa liittyvän ylempään tason tarpeiden tyydyttämiseen. Tyypillisesti sisäisesti motivoitunut toiminta on harrasteluontoista, niin sanotusti itseisarvoista. Sitä tehdään toiminnasta saadun mielihyvän tunteen vuoksi ja siihen liittyy vahvoja itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeita. (Juuti 2006, 61.) Sisäistä motivaatiota ei voi siis synnyttää käskemällä, sillä vain silloin ihminen sitoutuu aidosti johonkin asiaan, jos hän pitää jotakin tavoitetta tärkeänä.

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden odotukseen ja läheisesti työympäristöön (Viitala 2004, 153). Ulkoiset palkkiot ovat esimerkiksi palkkaa, ylennyksiä, tunnustuksia tai jotain muuta taloudellista hyötyä, jonka välittää joku muu kuin itse työntekijä. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman tason, kuten esimerkiksi turvallisuuden tarpeita. Myös fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet ovat motivaationlähteitä, jotka vaikuttavat etenkin työelämässä vahvoina. Varsinkin silloin jos työ itsessään on kovin rutiininomaista ja mielenkiinnon kohteet vähissä, ulkoisten palkkioiden merkitys nousee korkealle.

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio esiintyvät yhtäaikaisesti, vaikka toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset (Ruohotie 1998, 38). Sen vuoksi sisäistä ja ulkoista motivaatio ei voida pitää erilaisista sisällöistä huolimatta täysin erillisinä, vaan niiden voidaan ajatella olevan toisiaan täydentäviä. Ulkoiset palkkiot ovat kestoaltaan yleensä lyhytaikaisia ja tarvetta niiden saamiseksi voi esiintyä hyvin usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla jopa pysyvän motivaation lähde.

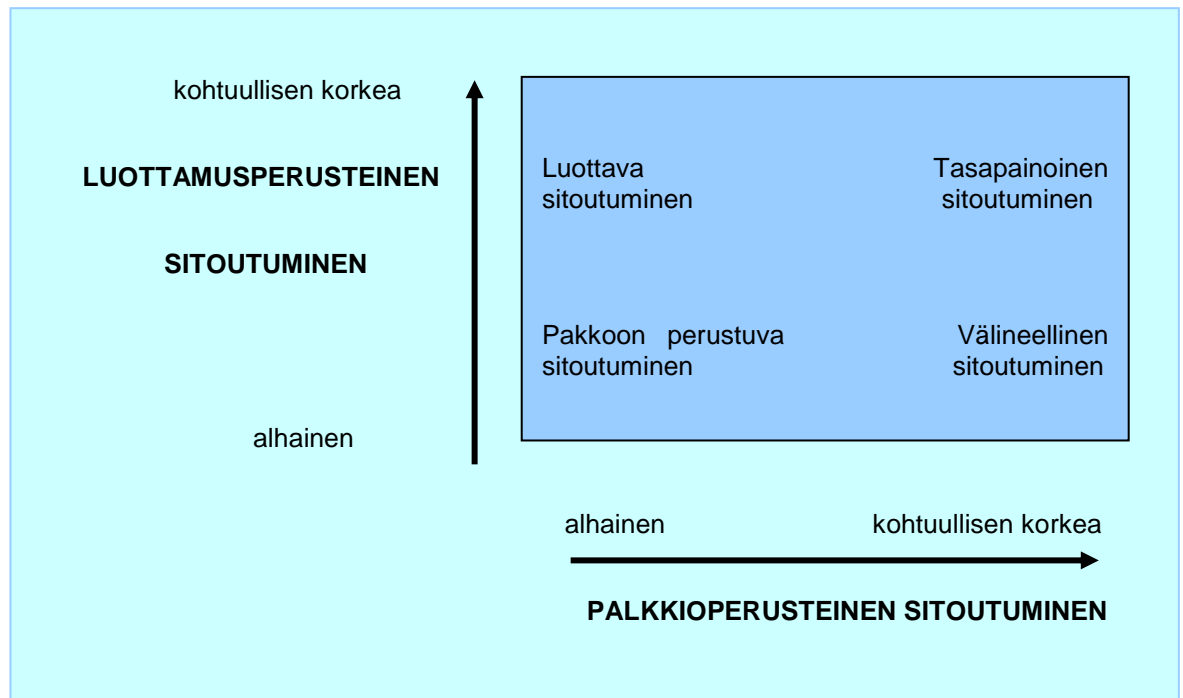
Vaikka palkitseminen ulkoisesti saattaa olla hetkellisesti tehokasta, pitemmällä tähtäimellä ihmisiä kannustaa tehokkaimmin heidän sisäiset motivaatiotekijät (Salminen 2006, 99). Esimerkiksi hyvät työntekijät haluavat saavuttaa jotain merkittävää, saada arvostusta ja kokea tekemänsä työ tärkeäksi, eikä heitä hallitse pelko tai toive palkkiosta. Heistä on yhtä lailla tärkeää saada työstään oikeudenmukainen palkka, mutta se ei ole heidän perimmäinen motivaatiotekijä.

3.5 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilökunnan sitoutuminen liittyy myös läheisesti ihmisen motivaatioon (Lämsä & Uusitalo 2002, 156). Sitoutumista voidaan kutsua psykologiseksi kytkökseksi ihmisen ja työn välillä. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että ihminen tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta omasta tekemisestään siellä ja työyhteisöstään sekä sen kehittämisestä. Sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti.

Sitoutuminen on Viitalan (2004, 162) mukaan motivaatiota laajempi käsite ja se näkyy kolmena asiana yksilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin siinä, kuinka paljon työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen normaalit työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta ja kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää paikka organisaatiossa.

Sitouttamisessa on tärkeää, että esimies tunnistaa alaistensa sitoutumisen kohteita ja osaa päätellä sitoutumisasteen luonnetta (Lämsä & Uusitalo 2002, 156). Ihmisen on mahdollista sitoutua moneen eri kohteeseen, kuten esimerkiksi työhön, yritykseen, tiimiin tai johonkin projektiin. Asiakaspalvelussa työskentelevä sitoutuu usein myös asiakkaisiin, joista saattaa tulla jopa työntekijän ystäviä. Sitoutumisen luonnetta voidaan kuvata kahden ulottuvuuden avulla, joita ovat palkkio- ja luottamusperusteinen sitoutuminen. Kuvio sitouttamisen luonteesta löytyy seuraavalta sivulta.



Pakkoon perustuva sitoutuminen on ongelmallinen työyhteisön kannalta, sillä silloin työntekijällä ei ole montaa syytä pysyä työpaikassaan tai ponnistella tavoitteiden eteen, joten hänen lähtöherkkyytensä on myös korkea (Lämsä & Uusitalo 2002, 157). Esimiehellä ei ole oikein muuta mahdollisuutta kuin keskustella alaisensa kanssa siitä, mistä sitoutumattomuus johtuu ja olisiko kannattavampaa siirtää kyseinen henkilö johonkin muihin tehtäviin tai kehittää työtehtävän sisältöä jollakin tavalla.

Palkkioperusteinen sitoutuminen perustuu erilaisten palkkioiden hyväksi käyttöön (Lämsä & Uusitalo 2002, 157). Ne voivat olla aineellisia (kannusteet, palkka tai muut materiaaliset edut), sosiaalisia (mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri) ja psykologisia (itsensä toteuttamisen mahdollisuus ja kehittyminen työssä). Saatuja palkkioita verrataan oman työpanoksensa tasoon ja jos tämä suhde koetaan hyvänä, oletetaan sitoutumista tapahtuvan. Tästä käytetään nimitystä *välineellinen sitoutuminen*, koska sitoutuminen perustuu ulkoiseen palkkioon.

Luottamusperusteiseen sitoutumiseen liittyy moraalisia ja tunneperäisiä aineksia, joihin esimiehen tulee pystyä vaikuttamaan (Lämsä & Uusitalo 2002, 157).

Ihminen saattaa esimerkiksi tuntea velvollisuutta työtään ja työpaikkansa menestystä kohtaan. Tällöin esimiehen keinona sitouttaa työntekijä moraalisesti on vedota yhteisen päämäärän hyvyteen ja ihmisen velvollisuuteen tuon päämäärän saavuttamisessa. Maine, ammattilypeys sekä kunniantunne ovat asioita, joihin esimies voi vedota. Moraalisen velvollisuuden suorittaminen synnyttää työntekijällä myös oikeuksia, joita ovat esimerkiksi oikeus oikeudenmukaiseen ja kannustavaan palkkaukseen, oikeus hyvään työhön ja työyhteisöön. Näiden velvollisuuksien ja oikeuksien välisen vastavuoroisuuden ymmärtäminen on tärkeä osa luottamussuhteen edistämisessä.

Luottamusperusteisen sitoutumisen taustalla oleva tunne tarkoittaa ihmisen kiintymistä työhönsä ja työpaikkaansa (Lämsä & Uusitalo 2002, 158). Ihminen pitää työtään tärkeänä ja arvokkaana, jolloin työ tuo tarkoitusta ja mielekkyyttä hänen elämäänsä. Tällainen ihminen on useimmiten aikaisempaa luovempi ja tarmokkaampi työssään.

Hieman erilaisen näkemyksen antaa Lampikoski (2005, 46), jonka mukaan sitoutuminen perustuu pääosin tunteisiin, esimerkiksi velvollisuudentunteeseen tai rationaaliseen laskelmaan siitä, mitä kustannuksia henkilölle saattaisi aiheutua organisaatiosta. Laskelmoida voi myös sitä, minkälaisia etuja, kuten parempaa palkkaa, ylemmän viran tai arvostusta, voisi saada vaihtamalla työpaikkaa uuteen organisaatioon.

Omistautuva sitoutuminen merkitsee Lampikosken (2005, 46) mielestä sitouttamista omaan työhön ja uraan ja sitä kautta, mikäli työ- ja uratavoitteet saavutetaan, sitoutumista organisaatioon. *Arvositoutuminen* tarkoittaa sitoutumista organisaation arvoihin ja tulosvaatimuksiin. Nämä sitoutumisasteet merkitsevät sekä työpaikan vaihtoalttiuden vähentymistä että työsuoritusten tehokkuuden ja laadun pysymistä korkea-asteisena. ”*Paikkansa säilyttämään*” pyrkivät sitoutujat ovat lähinnä kiinnostuneita pitämään työpaikkansa, eivätkä usein havaitse merkittäviä muutoksia organisaation ulkopuolella. Heidän työpanoksensa jää heikommaksi kuin omistautuvien sitoutujien. Sitoutujat ovat taipuvaisia jatkamaan organisaation palveluk-

sessä, mutta pysyminen työpaikassa riippuu tarjotuista eduista ja monista motivaatiotekijöistä.

Työntekijöiden vaihtuvuuteen työpaikoilla vaikuttaa suuresti myös työntekijöiden sitoutuneisuus (Lampikoski 2005, 67). Vaihtuvuus on suurinta työpaikoilla, joissa on runsaasti määräaikaista, ja osa-aikaisissa työsuhteissa palvelevia nuoria ja koulutettuja työntekijöitä. Puolet määräaikaista ja puolet osa-aikaisista työntekijöistä on alle 30-vuotiaita, joten nuoret ovat tärkeä joustavan työvoiman lisäresursseja yrityksille. Määräaikaisten työsuhteiden solmiminen on lisääntynyt viime vuosina, mutta sitouttamisen kannalta tämä on sekä etu että haitta. Määräaikaiset työntekijät ovat heikommin sitoutuneita kuin vakinaisessa työsuhteessa olevat, mutta yritys joka näitä määräaikaista sopimuksia tarjoaa, saa loistavan tilaisuuden punnita työntekijän sopivuutta organisaatiolle ja vastaavasti työntekijä voi tutkia, on työpaikka juuri sitä mitä hän haluaa.

4 PALVELU JA PALVELUN LAATU

Jokainen meistä käyttää päivittäin jotain palvelua, lähes huomaamattaan. Käymme kaupassa tai surffailamme internetissä sen kummemmin miettimättä. Kuitenkin jokainen asiakas toivoo ostaessaan mitä tahansa tuotetta tai käyttäessään jotakin ostamaansa palvelua, että laatu on hyvää. Nykypäivänä kiinnitetään paljon huomiota myös palvelun laatuun, joka on varmasti jatkuva oppimisen ja kehittämisen kohde missä tahansa yrityksessä. Laadukas palvelu voi olla merkittävä tekijä, kun halutaan houkutella uusia asiakkaita tai pyritään erottumaan mahdollisista kilpailijoista. Kuitenkin eri ihmisille hyvä palvelu tai hyvä laatu merkitsee eri asioita. Selvennän aluksi tässä osioissa, mitä palvelu on, mitä palvelun laatu on ja mitä ovat palvelun ulottuvuudet.

4.1 Mitä palvelu on?

Grönroos (1998, 49) vastaa tähän kysymykseen ja kertoo sen olevan yritys määrittää ilmiö. Hänen mukaansa palvelu on monimutkainen ilmiö, jonka merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Näin hän on määritellyt palvelun laajemmin, yhdistellen Lehtisen, Kotlerin, Bloomin sekä Gummessonin määritelmiä:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelujen tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Palveluissa esiintyy siis useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa ja nämä tilanteet ovat tärkeitä, vaiikkeivät osapuolet sitä aina edes itse tiedosta. Myös Ylikosken (1999, 24) mielestä tapahtumat edellyttävät asiakkaan ja

palvelun tarjoajan välistä vuorovaikutusta, sillä palvelut ovat hänen mukaansa tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja, palveluprosesseja. Vuorovaikutus on yleensä ihmisten välistä, vaikka tuntuukin siltä, että nykypäivänä vuorovaikutuksessa ollaan enemmän kaikenlaisten laitteiden ja järjestelmien kanssa kuin ihmisten, kuten esimerkiksi pankkiautomaatilla rahaa nostettaessa tai laskujen maksu tietokoneelta.

Tuire Ylikoski (1999, 19–20) on määritellyt palvelu-käsitteen asiakkaan saaman hyödyn kautta. Valitessaan palveluja tai ostaessaan tavaroita, kuluttaja usein miettii, mitä hän hyötyy jostain tietystä palvelusta. Palvelun keskeiseksi hyödyksi voidaan määritellä se, että joku muu tekee jotakin asiakkaan puolesta. Esimerkiksi taksi kuljettaa asiakkaan määränpään, kampaaja leikkaa ja värjää asiakkaan hiukset tai myyjä suosittelee ja neuvoo erilaisissa viinivalinnoissa. Hyöty voi ilmetä joko palvelua käytettäessä, kuten ravintolassa, tai palvelun jo tapahduttua, kuten autohuoltopalveluissa. Palvelu syntyy ja se yleensä kulutetaan silloin kun se tuotetaan. Kun hyvä viini on valittu suositusten perusteella, on palvelu saatu, vaikka viinistä voi nauttia pidempäänkin. Kaiken kaikkiaan asiakkaan näkökulmasta katsoen palvelua on kaikki se toiminta ja tapahtuma, josta asiakas kokee maksavansa.

Syvällisemmän käsityksen palvelujen ominaisuuksista saa Ylikosken (1999,21) mukaan, kun palvelun määritelmää täydennetään kuvailemalla, minkälaisia palvelut ovat? Palvelun keskeisiä ominaispiirteitä ovat:

- aineettomuus
- heterogeenisyys
- tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
- ainutkertaisuus.

Yksi merkittävimmistä eroista tavarun ja palvelun välillä on **palvelun aineettomuus**, sillä sitä ei voi nähdä, maistaa eikä kosketta ennen ostoa (Lämsä & Uusitalo 2002, 18). Esimerkiksi jokainen asiointi ravintolassa on ainutkertainen ja yksilöl-

linen palvelutapahtuma, se ei enää toistu samanlaisena. Etukäteen ei voi kumpikaan osapuoli, niin palvelun tarjoaja kuin asiakaskaan tietää, minkälaiseksi palvelutapahtuma muodostuu. Asiakas pyrkii päättelemään tulevaa palvelua ja sen laatua erilaisten konkreettisten ja aineellisten vihjeiden perusteella. Näitä ovat muun muassa henkilökunnan käytös ja ulkoinen olemus, liikkeen siisteys ja sisutus tai liikkeen toiminnassa käytettävät välineet ja laitteet. Esimies voi vaikuttaa näihin palvelun aineellisiin tekijöihin ja samalla vaikuttaa asiakkaan muodostuviin odotuksiin palvelusta.

Palvelun aineettomuudesta seuraa monia haasteita, joita pitää ottaa huomioon palveluja tuottaessa (Lämsä & Uusitalo 2002, 18). Palveluja ei voi varastoida tai patentoida, konsepti on siis helposti kopioitavissa. Kysynnän tasoittaminen eri ajankohtiin ja viestintä tarjottavasta palvelusta, on myös haastava homma. Mitenkä saada asiakkaat tulemaan jo esimerkiksi maanantaina ostamaan viikonlopun viinejä, jos juuri on vietetty edellinen viikonloppu, eikä ole vielä suunnitelmia seuraavalle. Myös aineettoman palvelun hinnoittelu on vaikeaa, sillä kustannusten määrittely ei ole kovin yksinkertaista. Pohjimmiltaan kuitenkin jokainen tuote, oli kyseessä sitten tavara tai palvelu, tarjoaa asiakkaalle aineettoman hyödyn (Ylikoski 1999, 21). Deodorantti raikastaa olotilaa ja laajakaistayhteys vaivatonta yhteydenpitoa internetin välityksellä.

Palvelujen **heterogeenisyys** tarkoittaa sitä, että ne ovat vaihtelevia ja että jokainen palvelu on ainutkertainen (Lämsä & Uusitalo 2002, 18). Palvelu on siis tapahtuma, jonka tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä, niin yrityksen henkilökuntaa kuin itse asiakaskin. Erityisesti siinä on kyse vuorovaikutuksesta tapahtumaan osallistuvien kesken. Kuitenkaan hyvä palvelukokemus ravintolassa ei välttämättä toistu aivan samanlaisena kuin viime kerralla, sillä tarjoilijana voi olla eri henkilö kuin viime kerralla (Ylikoski 199, 25). Tai vaikka tarjoilija olisikin sama, on lähes mahdotonta toteuttaa palvelua täysin samanlaisena uudelleen. Sen vuoksi ihmisten tuottaman palvelun laadun valvonta onkin vaikeaa. Esimies pystyy vaikuttamaan palvelun laatuun luomalla selkeitä toimintasääntöjä, kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstön ammattitaitoa ja vuorovaikutustaitoja säännöllisesti sekä huolehtimalla hyvästä työskentelyilmapiiristä.

Palvelut tuotetaan yksilöllisesti, eli silloin kun asiakas ostaa palvelun ja on paikanpäällä sitä kuluttamassa (Lämsä & Uusitalo 2002, 19). Näin ollen **palvelu tuotetaan samanaikaisesti kun se kulutetaan** tai ainakin melkein samanaikaisesti. Esimerkiksi ravintolassa asiointi syntyy, kun asiakas tulee ravintolaan, tilaa ruoan tai juoman ja nauttii niitä. Näin ollen palvelun saamisen edellytyksenä on, että asiakas tulee paikan päälle saamaan palvelua. Myös samanaikaisesti läsnä olevat asiakkaat vaikuttavat palvelutilanteessa toistensa kokemuksiin. Toinen asiakas saattaa juuri kehua syömäänsä pihviä, jolloin se saattaa vaikuttaa myös toisen asiakkaan valintaan. Aikatekijä on palveluissa tärkeämpi kuin tavaroissa (Ylikoski 1999, 24). Esimerkiksi asiakas voi tyytyä hyvin odottamaan uutta erikoisvarustelua autoaan parikin viikkoa, mutta liian pitkä odotus ravintolassa tai pankissa aiheuttaa tyytymättömyyttä ja pahaa mieltä.

Palvelun **ainutkertaisuus** kuvaa sitä, että se katoaa kuluttamisen jälkeen, eikä sitä voi säilyttää, palauttaa, myydä edelleen tai varastoida myöhempää käyttöä varten (Lämsä & Uusitalo 2002, 19). Esimerkiksi paikka bussissa on käytettävä juuri sillä hetkellä kun se on tarjolla, eikä sitten vasta kun jalat on puutunut ja tuolin on varannut joku muu asiakas. Tällaista palvelua ei voi siirtää varastoon ja käyttää myöhemmin. Palvelun palautus ei ole samalla tavalla mahdollista, kuin ostetun tavaran palautus kauppaan ja uuden saaminen tilalle (Ylikoski 1999, 26). Mahdollisesti palvelu voidaan tuottaa uudelleen, riippuen toki palvelusta, tai tarjota vastaavaa palvelua tilalle. Epäonnistunut hiusten värjäys saadaan korjattua kampaajan toimesta, mutta liian lyhyeksi leikattuja hiuksia on vaikeampi korvata.

4.2 Palvelujen luokitteluja

Palveluja on hyvä luokitella erilaisiin kategorioihin, jolloin saadaan näkyviin sekä erityyppisiä palveluorganisaatioita että erityyppisiä palvelutilanteita (Ylikoski 1999, 26–27). Näiden luokittelujen avulla pystytään näkemään palvelutapahtuma asiakkaan näkökulmasta ja näin ollen lisätä ymmärrystä siitä, miten asiakas saadaan mahdollisimman hyvin tyydytettyä.

On olemassa monia eri tapoja luokitella palveluja. Palvelut voidaan Ylikosken (1999, 27) mukaan jakaa **kulutuspalveluihin ja yrityspalveluihin**. Kulutuspalveluja käyttävät kuluttajat tai kotitaloudet ostaessaan ruokaa tai vaatteita kaupasta. Yrityspalvelujen ostajina ovat toiset organisaatiot, jotka ostavat esimerkiksi siivo- us- tai vartiointipalveluja toiselta yritykseltä. On kuitenkin olemassa organisaatioita, jotka palvelevat sekä yksityisiä kuluttajia, että yrityksiä. Tällaisia organisaatioita ovat esimerkiksi pankit ja verovirastot ja myös Alko. Alko palvelee sekä yksityisiä kuluttajia, että yrityksiä heidän tarpeidensa mukaan.

Julkinen valta sekä yksityiset organisaatiot, kuten yritykset ja yhteisöt, voivat tuottaa kulutuspalveluja (Ylikoski 1999, 27). Näitä **julkisia palveluja** ovat muun muassa yleiseen järjestykseen ja turvallisuuteen liittyvät palvelut kuten poliisi, palo- ja pelastustoimi, ja kunnalliset terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut. Julkiset ja yksityiset palvelut voidaan edelleen jakaa kahteen osaan sen mukaan, onko kyseessä **yritys, vai voittoa tavoittelematon, niin sanottu non-profit organisaatio**. Julkiset organisaatiot voivat kuulua kumpaan tahansa ryhmään. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden toiminnassa keskeisiä ovat muut kuin taloudelliset päämäärät, joihin kuuluu esimerkiksi museo, kunnallinen terveyskeskus ja seurakunta.

Asiantuntijapalvelujen tuottajilla on korkea koulutus ja erityisosaamista ammat- tinsa kautta (Ylikoski 1999, 27). Tähän palveluun liitetään yleensä neuvojen anta- mista ja usein keskitytään asiakkaalla olevan ongelman ratkaisuun. Asiakkaat tun- tevat tämän tietyllä identiteetillä varustetun asiantuntijan nimikkeillä kuten lääkäri, hammaslääkäri, asianajaja ja psykologi.

4.3 Palvelun laatu

Tarkastelunäkökulmasta riippuen laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa. Ylei- sesti ottaen laadulla ymmärretään asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 2006, 18– 19). Laadun määritelmään on sisältynyt jo alusta alkaen se, ettei virheitä sallita. Jo ensimmäisellä kerralla asiat tehdään oikein ja joka kerta. Tärkeämpää kuin vir-

heittämyys on kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen. Yrityksen näkökulmasta katsoen tuote saattaa olla täydellinen, mutta asiakkaan mielestä se voi olla jopa ylilaatua, josta hän ei ole valmis maksamaan.

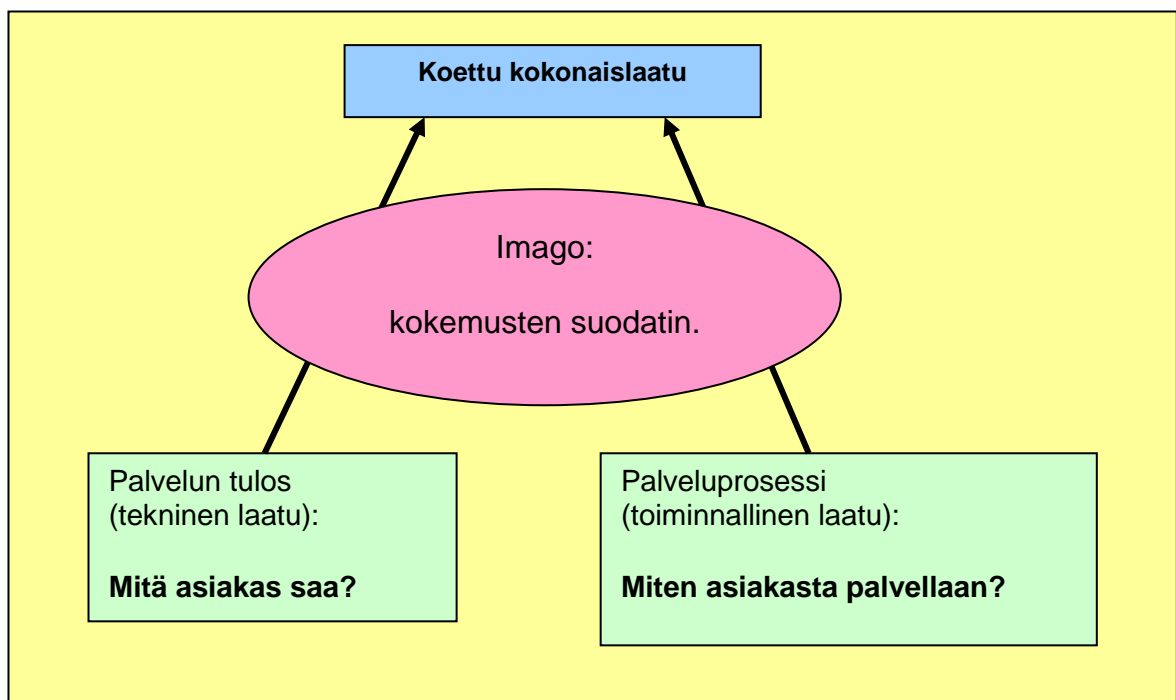
Laatu merkitsee siis sitä, kuinka hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia, eli kuinka hyvin asiakkaan toiveet ja tarpeet saadaan tyydytettyä. Ylikoski (1999, 118) määrittelee laadun siten, että se on asiakkaan itse muodostama näkemys tuotteen tai palvelun onnistumisesta ja samalla se kuvaa myös asiakkaan asennetta organisaatiota ja sen tarjoamia palveluita tai tuotteita kohtaan. Asiakkaan sanotaan olevan laadun tulkitsija. Sen vuoksi laatua pitäisi tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakas voi kertoa vastaako laatu sitä, mitä asiakas on odottanut.

Palvelut ovat pääsääntöisesti aineettomia ja subjektiivisesti koettuja prosesseja, joissa tapahtuu kulutus- ja tuotantotoimenpiteet samanaikaisesti. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan tai myyjän vuorovaikutuksessa tapahtuu. Grönroosin mukaan (1998, 62 - 63.) yksi palvelun laadun ulottuvuus, jota kutsutaan palvelutuotantoprosessin tuloksen *tekniseksi laaduksi*, on se, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Sillä on suuri merkitys kun he arvioivat palvelun laatua ja monesti tätä vuorovaikutuksen laatua pidetään sisäisesti koko toimitetun tuotteen laatuna.

Koska asiakas on saattanut kokea useita muita vuorovaikutustilanteita palvelun tarjoajan ja hänen välillään jo aiemmin, teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaan laatua (Grönroos 1998, 62 - 63). Tapa, miten tekninen laatu välitetään asiakkaalle, vaikuttaa myös selvästi asiakkaaseen. Esimerkiksi pankkivirkailijoiden, lentoemäntien tai putkimiesten ulkoinen olemus, käyttäytyminen ja heidän tapansa asioida vaikuttavat kaikki asiakkaan palvelusta saamaan käsitykseen. Asiakkaaseen vaikuttaa siis myös se, miten asiakas kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin ja miten hän saa palvelun. Tämä on laadun toinen ulottuvuus ja siitä käytetään nimitystä *prosessin toiminnallinen laatu*.

Usein tämä prosessin toiminnallinen laatu on jopa tärkeämpi tekijä kuin palvelun lopputulos. Useinhan sanotaan, että asiakkaat näyttävät kengillään mistä pitävät ja mistä ei. Itse ainakin usein peräänkuulutan hyvää ja asiantuntevaa palvelua, ja jos en sitä saa, saatan jättää tuotteen ostamatta kyseisestä kaupasta. Uskon näin reagoivan monen muunkin asiakkaan. Tämän vuoksi henkilöstön ja kuluttajan välinen vuorovaikutus on ehdottoman tärkeää hyvän palvelukokemuksen muodostamisessa.

Kolmas tärkeä osatekijä laatua määriteltäessä on asiakkaan mielikuva organisaatiosta eli imago, kuten kuviosta seitsemän näkyy (Ylikoski 1999, 118). Imagon voidaan sanoa toimivan suodattimena teknisen ja toiminnallisen laadun jälkeen, kuten alla oleva kuvio selventää. Jos asiakkaan mielikuvissa yrityksen imago on hyvä, suodattaa se satunnaisia pieniä virheitä niin, että asiakas kokee palvelun laadun kuitenkin tyydyttäväksi. Jos taas yrityksellä on huono imago, vahvistaa se varmasti asiakkaan huonoja kokemuksia entisestään.



Kuvio 7. Palvelun laadun osatekijät. (Ylikoski 1999, 119.)

Hyvän palvelun laadun määrittely on mahdollista tehdä usealla eri tavalla, mutta hyvä tapa on myös lähestyä laatua eri näkökulmista. Ne voidaan jakaa kuuteen eri

näkökulmaan, joita ovat elämyksellinen, asiakaskeskeinen, tuotokeskeinen, tuotantokeskeinen, kustannushyötykeskeinen ja eettinen näkökulma. (Lämsä & Uusitalo 2002, 24).

Elämyksellinen näkökulma on sitä, että palvelun laatua on mahdoton mitata tai analysoida kokonaan, vaan se on mahdollista määritellä vain intuitiivisesti (Lämsä & Uusitalo 2002, 24.) Sen voi siis ymmärtää täysin vain itse kokemalla. Tämä voisi päteä juuri Alkon tuotteisiin, sillä vaikka kuinka moni suosittelee jotain tiettyä tuotetta, niin tuotteen laadun määrittelee parhaiten asiakas itse, miltä se omassa suussa ja aisteissa maistuu ja tuoksuu.

Asiakaskeskeisyys laadun näkökulmana keskittyy asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin, joita yritys omilla teoillaan pyrkii tyydyttämään (Lämsä & Uusitalo 2002, 25). Laatu on tässä näkökulmassa aina muuttuva asiakkaan henkilökohtainen kokemus ja näin ollen asiakkaan tarpeisiin sidottu. Tuotteen ja palvelun ominaisuudet on täsmättävä asiakkaan mieltymyksiin ja odotuksiin, joka taas asettaa yrityksille haasteen tunnistaa ja ymmärtää nuo asiakkaiden toiveet ja tarpeet. Esimerkiksi yksi asiakas voi arvostaa tuotteiden helppokäyttöisyyttä kun taas toinen voi korostaa niiden ekologisuutta. Tässä näkökulmassa hyvän laadun kriteeri on asiakkaan tyytyväisyys.

Tuotokeskeinen laadunäkökulma mittaa tavaroiden tai palvelujen ominaisuuksien laatua (Lämsä & Uusitalo 2002, 25). Tämän ajatusmallin mukaan tavarat ja palvelut on mahdollista asettaa laatuominaisuuksien suhteen paremmuusjärjestykseen. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa esimerkiksi astioiden jakoa ykkös- ja kaksoaluokan astioihin eli priima- ja sekundaluokkiin. Näkökulma korostaa laadun teknisyyttä ja haasteellisen tästä tekee se, millä tavoin ja millaisiksi laatuominaisuudet määritellään. Eli missä menee priima- ja sekundaluokan ero.

Tuotantokeskeinen laadunäkökulma korostaa tavaran ja palvelun tuotantoprosessia (Lämsä & Uusitalo 2002, 25). Hyväksi laaduksi määritellään tuotantoprosessin sujuvuus ja virheiden vähyyys. Huono laatu voidaan vastaavasti mitata prosessista poikkeamien ja virheiden määrän avulla. Tässä pätee sama lähestymistapa kuin

tuotokeskeisessä laadun määrittelyssä, eli tekninen lähestymistapa on vallitseva. Tämä näkökulma on keskittynyt laaduntarkkailuun ja -valvontaan.

Kustannushyötykeskeinen näkökulma painottaa palvelun tuottamisen aiheuttamia kustannuksia suhteessa siitä saatavaan taloudelliseen hyötyyn (Lämsä & Uusitalo 2002, 25). Tämän käsityksen mukaan siis hyvä laatu tarkoittaa edullista suhdetta palvelun tuottamisesta syntyneiden kustannusten ja siitä saatavan hinnan välillä.

Eettisen näkökulman taustalla on ajatus siitä, että puhuttaessa hyvästä laadusta, hyvä ei tässä tapauksessa tarkoita vain taloudellista tai aineellista hyötyä vaan hyvään laatuun kuuluu velvollisuus edistää laatua ja asiakkaan oikeutta hyvään laatuun (Lämsä & Uusitalo 2002, 26). Hyvään laatuun sisältyy siis monia tekijöitä, kuten velvollisuus pitää lupaukset, toisten ihmisten hyvinvoinnin edistäminen ja oman ammattitaidon kehittäminen. Tämä näkökulma korostaa hyvän laadun tavoittelemista ja huono välttämistä niin lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

Hyvää laatua ja palvelua on siis mahdollista tarkastella useasta eri näkökulmasta, mutta yksiselitteistä määritelmää on sille mahdoton antaa (Lämsä & Uusitalo 2002, 26). Laatuun liittyy olennaisena osana eettiset ja esteettiset näkemykset, kuten myös asenteet, tunteet, arvot ja mieltymykset. Tärkeintä on kuitenkin määritellä yrityskohtaisesti se, mitä palvelun laadulla juuri meidän organisaatiossa tarkoitetaan.

4.4 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelun laadun ulottuvuudet ovat Ylikosken (1999, 126) mukaan hieman erilaiset mitä Grönroos esittää. Grönroosin kertoman palvelutuotantoprosessin mukainen laadun ulottuvuus kuuluu Ylikosken mielestä pelkäksi laadun kokemukseksi, joita jo aiemmin käsittelin. Kerron nyt kuitenkin palvelun laadun ulottuvuuksista Ylikosken mukaan, joka on käsitellyt laatu-ulottuvuuksia Parasumaran (1985) laatiman tutkimuksen mukaan, johon sisältyy kymmenen palvelun laatutekijää. Luettelo on

saatu aikaan kuluttajia haastatteleamalla ja vaikka näiden laatutekijöiden suhteellinen merkitys vaihtelee riippuen palvelualasta, useimpien palvelujen kohdalla tämä lista pitää hyvin paikkansa. Seuraavat kymmenen käsitettä muodostavat kuluttajan käsityksen palvelun laadun ulottuvuuksista: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen ja palveluympäristö. Seuraavassa kerron niistä hieman yksityiskohtaisemmin.

Luotettavuus. Luotettavuus kertoo asiakkaalla palvelusuorituksen johdonmukaisuudesta ja virheettömyydestä. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelun tuottaja tekee sen, mitä on luvannut ja heti ensimmäisellä kerralla, virheettä. Esimerkiksi jos asiakkaaseen on luvattu ottaa yhteyttä seuraavana päivänä, näin myös tehdään. Luotettavuus on tärkein tekijä asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. Näin ollen se muodostaa koko palvelun laadun ytimen.

Reagointialttius. Eli responsiivisuus kuvaa henkilöstön valmiuksia ja halukkuutta palvella asiakkaita. Reagointialttiuden toimiessa palvelu on nopeaa ja siihen liittyvät toiminnot tai asiakirjat lähetetään välittömästi eteenpäin. Jos esimerkiksi asiakkaalta on veloitettu ylimääräistä jostakin tilaamastaan tuotteesta, tähän asiaan reagoidaan välittömästi ja pyritään hyvittämään tapahtuma asiakkaalle.

Pätevyys. Pätevyys kertoo siitä, että palvelun tuottajilla, eli asiakaspalveluhenkilöstöllä sekä heidän toimintansa mahdollistavia taustalla toimivilla henkilöillä, on tarvittavat tiedot ja taidot hallussa. Esimerkiksi kun käyn jättämässä opintotukihakemukseni kelaan, niin osaahan virkailija toimittaa hakemukseni eteenpäin ilman sähläämistä.

Saavutettavuus. On helppo ottaa yhteyttä, sitä merkitsee saavutettavuus. Yritykseen pääsee helposti läpi puhelimitse, eikä palvelua joudu odottamaan kohtuuttoman kauan. Puhelinlinjat eivät ole varattuja, eikä asiakas jää langalle odottelemaan, että saadaan oikea henkilö puhelimeen. Myös aukioloajat ja yrityksen sijainti ovat asiakkaan mielestä sopivat ja palvelun saatavuus aukioloaikojen ulkopuolel-

la on helppoa esimerkiksi internetin avulla. Hyvänä saavutettavuutena pidetään myös sitä, että asiat hoidetaan kerralla kuntoon.

Kohteliaisuus. Ollaan asiakkaalle huomaavaisia, ystävällisiä ja arvostetaan asiakasta sekä pidetään asiakkaan omaisuudesta huolta. Tähän liittyy myös asiakaspalveluhenkilöstön pukeutuminen ja ulkoinen olemus, joiden pitää olla siistiä ja yksinkertaista, jolla viestitään kuluttajalle asiakkaan arvostamisesta. Jos tarjoilijat ovat ravintolassa ryppyisissä vaatteissa, kertoo se minulle jo paljon heidän kohteliaisuudestaan minua kohtaan.

Viestintä. Asiakkaille puhutaan sellaista kieltä, jota he ymmärtävät. Joissakin palveluissa käytettävät termit voivat olla asiakkaalle vieraita, joita ei tarvitse jokapäiväisessä elämässä. Eri asiakasryhmille täytyy niin sanotusti puhua eri kieltä. Ensimmäistä kertaa asioimassa olevalle pitää selittää asiat yksityiskohtaisemmin kuin kanta-asiakkaalle. Hyvään viestintään kuuluu myös palvelun hinnan kertominen ja mahdollisten lisäpalvelujen vaikutus hintaan. Tällainen voi olla esimerkiksi parturissa tapahtuva hiusten pesu ennen leikkausta, jonka hinnasta on hyvä mainita ennen palvelua. Pankkikorttien muuttuessa sirullisiksi korteiksi, on pankkivirkailijoiden tärkeää selostaa vanhemmille ihmisille tarkoin se, kuinka uudenlaista korttia käytetään ja minkälaiset ovat uusien korttien hinnat.

Uskottavuus. Uskottavuus on sitä, että asiakas voi luottaa yritykseen, että se rehellisesti ajaa asiakkaan etua. Tähän vaikuttavat muun muassa yrityksen nimi, maine ja asiakaspalveluhenkilöstön tapa, jolla palveluja myydään asiakkaalle. Kovin aggressiiviset myyjät tuskin ovat kovin uskottavia asiakkaan näkökulmasta.

Turvallisuus. Palveluun ei liity fyysisiä tai taloudellisia riskejä, joita asiakkaan täytyisi pelätä. Luottamus tuo tässä tapauksessa turvallisuuden tunnetta ja sillä tarkoitetaan myös asioiden käsittelyn luottamuksellisuutta. Luottamuksen syntyminen on erittäin tärkeää palveluissa, joiden valintaan liittyy korkea riski. Asiakasta palvelevan henkilön käyttäytymisellä on suuri vaikutus luottamuksen syntymiseen.

Asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen. Pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeet, jolloin selvitetään asiakkaan erityistarpeet ja huomioidaan asiakas yksilönä. Vakioasiakkaat yleensä esimerkiksi ilahtuvat siitä, kun henkilöstö huomio ja tunnistaa heidät.

Palveluympäristö. Palveluympäristö pitää sisällään palveluun liittyvät konkreettiset asiat. Näitä asioita ovat henkilöstön olemus, tilat, koneet ja muut palvelutilassa olevat asiakkaat. Asiakas voi arvioida myös palvelun fyysisiä tunnuksia, kuten esimerkiksi ovatko kuntosalin laitteet asianmukaisia ja minkälaiset ovat kauneushoitolan esitteet.

Kaikki edellä luetellut asiat ovat palveluprosessiin liittyviä laatutekijöitä ja lähes kaikki liittyvät ainakin osaltaan siihen, miten asiakasta palvellaan (Ylikoski 1999, 127–129). Vain pätevyys liittyy selkeästi siihen, mitä asiakas saa, eli palvelun lopputulokseen. Uskottavuus vastaavasti liittyy palveluorganisaation imagoon.

4.5 Organisaatiokulttuurin rooli

Samassa yrityksessä toimivien ihmisten aito yhteistoiminnallisuus on edellytyksenä sille, että asiakkaan kokema palvelun laatu voi olla hyvä (Lämsä & Uusitalo 2002, 180). Asiakas aistii helposti sen, jos myyjien välinen yhteistyö on kankeaa tai siinä on jotain ongelmia ja asiakas saa tämän vuoksi mahdollisesti huonoa tai välinpitämätöntä palvelua. Kun jokainen työntekijä tekee oman työnsä mahdollisimman hyvin ja tuntee yhteenkuuluvuutta sekä vastuuta koko yrityksen puolesta, parantaa se vastaavasti palvelun laatua. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siis keskeisesti työyhteisön yhteistoimintaan. Eron huomaa selvästi, onko palveluyrityksen yhteistoiminta pakkoyhteistyötä vai aitoa jäsenten välistä keskinäistä yhteistyötä.

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa siis organisaation jäsenten yhteistä merkityksenantoa, jonka avulla he jäsentävät ja tulkitsevat maailmaansa (Lämsä & Uusitalo 2002, 181). Organisaatiokulttuurin voidaan siis sanoa olevan sen jäsenten tapa

tulkita todellisuutta. Tunnettu organisaatiokulttuurin tutkija Edgar Schein on määrittellyt organisaatiokulttuurin seuraavasti:

Organisaatiokulttuurissa on kyseessä se perusolettamusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut riittävän hyvin, jotta voidaan pitää perusteltuna ja tarkoituksenmukaisena opettaa se ryhmän uusille jäsenille oikeana tapana havaita, ajatella ja tuntea asioita.

Organisaatiokulttuuri on siis sitä mitä ihmiset tuntevat, näkevät ja kokevat ja mihin he osallistuvat toimiessaan työpaikalla. Se on aina opittua, ihmisten yhteisöllisesti aikaansaamaa ja sitä voidaan kutsua tavaksi, jolla asioita tehdään meillä. Organisaatiokulttuurin tehtävä on myös määrittää, mitä asioita pidetään oikeana, vääränä, hyvänä, huonona, sopivana tai epäsopivana. Tämän pohjalta palveluyrityksessä toimivat työntekijät tietävät, millaista toimintaa yrityksessä arvostetaan tai eri arvosteta ja kuinka asiakastilanteissa pitää toimia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 183.) Myös se miten palveluyrityksen henkilöstö puhuttelee toisiaan sekä asiakkaita tai mikä katsotaan sopivaksi tavaksi pukeutua, on yleensä myös kulttuurisesti määritettyä.

Organisaatiokulttuurin tehtävät voidaan jakaa kolmeen päätehtävään (Lämsä & Hautala 2004, 179):

- Yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille.
- Ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään.
- Ihmisten käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen.

Organisaatiokulttuuri tarjoaa vastauksen siihen, keitä ja millaisia olemme. Mitä selvemmin yrityksen arvot ja toimintaperiaatteet ovat julkilausuttuja ja hyväksytyjä, sen helpommin ja selvemmin yhteinen identiteetti muodostuu organisaation jäsenille. Yhteinen kulttuuri voi edistää sitoutumista koko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan, sen sijaan että ihmiset ajattelisivat vain omaa etuaan. Esimerkiksi työntekijöiden yhteinen niin sanottu maailmankatsomus edistää sitoutumista. Organisaatiokulttuuri muodostaa myös perustan sille, miten

työpaikalla on sopivaa ja oikein käyttäytyä. Se tasapainottaa ihmisten keskinäistä yhteistoimintaa.

4.6 Palvelun laatu ja motivaatio

Motivaatiolla ja palvelun laadulla on mielestäni selvä vaikutus toisiinsa. Niin kuin jo aiemmin on ilmennyt, motivaation taustalla vaikuttavat hyvin monet tekijät ja ne ovat usein hyvin henkilökohtaisia. Voi myös ajatella, että jos motivaatio työhön ja työn tekemiseen on alhainen, on työntekijän tuottama palvelun laatu myös heikkoa. Omalla kohdallani näen ainakin asialla jotain yhteistä. Jos työ ei kiinnosta, tai työtäni vähätellään, niin tuskin minua huvittaa kovin innokkaasti ja täydellisesti palvella asiakkaita.

Toisaalta taas jos työmotivaatio on alhainen, olisiko työntekijän mahdollista palvella asiakasta huonosti ja käyttäytyä tökerösti vain sen takia, ettei kiinnosta. Siinä samalla luultavasti menettää työpaikan sekä kasvonsa asiakkaiden ja mahdollisesti vielä tuttujen ihmisten edessä. Voisin kuvitella ainakin omalla kohdallani, että jos työ ei maistuisi, en kuitenkaan kehtaisi käyttäytyä huonosti tai rumasti asiakkaita ja ylipäättänsä muita ihmisiä kohtaan. Tyytymättömyys työhön ei tuskin ole asiakkaiden vika, vaan varmasti muista syistä johtuva asia. Jos yrityksen asettamat tavoitteet palvelun laadulle on työntekijälle liian haastava asia, voi se vähentää motivaatiota työhön sekä vaikuttaa myös nykyiseen palvelutasoon negatiivisesti.

Palvelun suorittaminen ja palvelu laadun kokeminen ovat hyvin eri asioita. Asiakas on lopulta se, joka palvelun laadun kokee ja on näin ollen ratkaisevassa osassa palvelutapahtumassa. Kuitenkin ihmisiä on erilaisia ja ihmiset kiinnittävät eri asioihin huomiota, joten yksimielistä mielipidettä palvelun laadun onnistumiseen on mahdoton saada. Myyjän ja henkilökunnan käyttäytymisellä on kuitenkin suuri vaikutus palvelutapahtuman onnistumiseen, mutta joskus voi olla niinkin, että myyjän ja asiakkaan kemiat eivät yksinkertaisesti kohtaa, vaikka myyjä olisi kuinka motivoitunut työhönsä. Vastaavasti palvelutilanteen voi pelastaa pienikin huomionosoitus asiakkaalle tai ylimääräinen vinkki esimerkiksi uudesta jälkiruokaviinistä.

5 MENETELMÄT JA AINEISTO

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi olen siis valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivinen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto koostaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa ja joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Ominaispiirteisiin kuuluu myös se, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tyypillistä tutkimuksella on, että se toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti ja että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia ja ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti (Heikkilä 2008, 16). Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska uskon näin saavani tarkempaa ja syvempää tietoa työntekijöiden motivaatiosta, sen taustoista ja palvelumielikuvasta. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla olisin saanut laajemman otoksen tutkittavaksi, mutta päädyin laadulliseen tutkimukseen kuitenkin sen erilaisen ja syvällisempien analysointimahdollisuuksien vuoksi. Tämän menetelmän avulla sain aikaan myös mielenkiintoisia keskusteluja sekä harjoitusta haastattelututkimuksesta ja sen toteuttamisesta, mikä oli loppujen lopuksi hyvin mielenkiintoista.

5.2 Aineiston keruu ja käsittely

Tutkimustani varten keräsin tietoa haastatteleamalla kuutta Alkon työntekijää Seinäjoen Joupin, Anttilan ja Ilmajoen Alkoista, joista jokaisesta myymälästä valitsin

kaksi työntekijää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti, sillä niissä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Heikkilä 2008, 16). Työntekijät näistä myymälöistä valitsin sillä perusteella, että kaikki työntekijät olisivat vakituisia, osa-aikaisia työntekijöitä. Työntekijöiden valinnassa auttoivat myymälöiden myymäläpäälliköt, jotka suosittelivat minulle sellaisia henkilöitä haastatteluun, joilla oli mahdollisimman paljon annettavaa tutkimukseeni. Haastateltavien määrää valitessa olin suunnitellut haastattelevani 6-8 ihmistä. Aluksi ajattelin, ettei kuuden ihmisen haastattelu tule antamaan oikeansuuruista aineistoa opinnäyteytöitäni varten. Päädyin kuitenkin kuuteen haastatteluun sen vuoksi, koska minusta alkoi tuntua, että vastaukset alkoivat olla osittain jo samansuuntaisia ja aineistoa alkoi olla kuitenkin hyvin tutkimustani varten.

Tarkoituksena oli aluksi valita sekä määräaikainen että vakituinen työntekijä jokaisesta Alkosta, mutta tähän ei ollut mahdollisuutta, sillä jokaisessa tutkimuskohteen Alkossa ei ollut määräaikaisella sopimuksella olevaa työntekijää. Eli rajauksen ulkopuolelle jätin nämä määräaikaiset työntekijät, joita ei tosin kovin montaa olisi edes ollut. Halusin myös joka myymälästä yhden hieman pidempään Alkon palveluksessa olleen työntekijän sekä vastaavasti lyhyemmän aikaa työskennelleen työntekijän.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, jotka suoritin lokakuun 2009 aikana ja ne olivat tyyliältään teemahaastatteluja (LIITE 1). Haastattelumuodoista minulla oli vallittavana teemahaastattelun lisäksi strukturoitu eli lomakehaastattelu ja avoin eli syvähaastattelu (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Strukturoidun haastattelun hylkäsin heti, sillä kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin ennalta määrätty, joten mielestäni se olisi ollut liian rajattu haastattelumuoto minun tutkimukselleni. Myös avoin haastattelu ei tuntunut sopivalta vaihtoehdolta kohdallani, sillä haastattelussa ei ole silloin kiinteää runkoa ja se saattaa edellyttää useita haastattelukertoja.

Teemahaastattelu tuntui parhaalta valinnalta, sillä siinä edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen sekä niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Mielestäni oli hyvä, että haastattelulla oli

runko, mutta kysymykset oli mahdollista esittää halutussa järjestyksessä. Haastattelun aluksi kysyin haastateltavan taustatietoja, jonka jälkeen siirryin kolmeen valitsemaani teeman kysymyksiin. Kysymysten järjestys ja tarkka muoto vaihtelivat haastattelusta toiseen, sillä jotkut haastateltavista saattoivat vastata jo alussa mo-
neen asiaan kysymättäkin ja joissakin haastatteluissa taas kysymyksiä piti kysyä yhä uudelleen hieman eri tavalla.

Ennen virallisia haastatteluja tein myös yhden koehaastattelun, jossa testasin haastattelurunkoa ja kysymysten muotoilua. Tämän jälkeen muutin hieman osaa kysymyksistä sekä vaihdoin kysymysten järjestystä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen muokkasinkin hieman haastattelukysymyksiä ja lisäsin vielä muutaman kysymyksen lisää. Nämä lisätyt kysymykset kysyin myöhemmin ensimmäisenä haastatellulta, jotta sain kaikilta vastaukset joka kysymykseen. Haastattelujen alussa annoin kysymyslomakkeen nähtäväksi haastateltavalle, jotta hän sai tutustua kysymyksiin ja mahdollisesti kysyä, jos hän ei ymmärtänyt kysymystä tai jos kysymys oli muuten epäselvä.

Haastattelupaikoiksi valitsin Alkojen sosiaaliset tilat ja kahdessa tapauksessa hiljaisen kahvilan. Haastatteluun kului kerralla aikaa noin 30–45 minuuttia, riippuen vastaajan puhetyylistä ja mielipiteiden runsaudesta. Käytin jokaisessa haastattelussa koululta lainaamaani nauhuria, joka osoittautui erittäin hyödylliseksi välineeksi. Pysin litteroimaan haastattelut niin pian kuin mahdollista haastattelun teko-
hetken jälkeen, jolloin keskustelu oli vielä tuoreessa muistissa. Joidenkin kohdalla keskustelu lähti välillä kauaskin aiheesta, ja sen vuoksi olisi saanut olla ehkä hieman tarkempia kysymyksiä tai kysymysmuotoja. Parissa haastattelussa pienenä häiriötekijänä oli puhelinkeskustelu ja yhdessä haastateltavalla oli hieman kiire seuraavaan tapaamiseen, joka mielestäni hieman häiritsi haastateltavan keskittymistä.

Litteroinnissa on mahdollista erottaa eri tasoja ja tekniikoita tarkkuuden suhteen (Kananen 2008, 80). Minä käytin litteroinnin tarkinta tasoa, eli sanatarkkaa litterointia. Tämä tarkoitti siis haastattelun kirjaamista sanasta sanaan, naurahdukset ja mietintähetket mukaan lukien. En myöskään muuttanut haastattelua yleiskielelle

vaan kirjoitin sen niin kuin haastateltava puhui, murre sanat mukaan lukien. Tämä työvaihe oli kovin hidas ja aikaa vievä, mutta mielestäni tutkimukseni kannalta oli tärkeää saada aineisto purettua niin tarkasti kuin vain mahdollista.

5.3 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on saada aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Tärkeintä on kuitenkin valita sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään.

Valitsin aineiston analysointitavaksi teemoittelun ja tarkastelin sitä hieman myös sisällönanalyysin menetelmin. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Ja koska haastattelut oli tehty teema-haastattelulla, oli aineiston teemoittelu hiukan helpompaa, koska haastattelun teemat muodostuivat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93–113). Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sen avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen järjestin aineiston niin, että siirsin samaa teemaa käsittelevät vastaukset peräkkäin, jolloin vastausten luku ja syvällisempi ymmärrys oli helpompaa. Tämän jälkeen luin vastauksia läpi uudestaan ja uudestaan ja aloin hahmotella ja tutkia vastauksissa ilmeneviä asioita teemojen avulla. Luin myös kirjoittamaani teoriaa uudelleen läpi ja aloin etsiä yhteneväisyyksiä teoriasta ja keräämästäni aineistosta.

6 TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATION VAIKUTUS PALVELUN LAATUUN

6.1 Vastajien taustatiedot

Vastajien taustatietoina kysyin haastateltavan ikää, työvuosia Alkossa, missä toimipisteissä henkilö on työskennellyt, missä henkilö on aiemmin ollut töissä ja miksi haki Alkoon, toimipisteen henkilömäärää, henkilön työtuntitakuuta ja koulutustaustaa Alkossa. Taustatiedoilla oli mielestäni vaikutuksia haastateltavan mielipiteisiin, joten käyn ne myös hieman tarkemmin läpi.

Haastateltavien keski-ikä oli 35 vuotta, mikä vastaa Alkon henkilöstön keski-ikää. Puolet vastaajista kuului 26–35 -vuotiaiden ikäluokkaan, mikä on Alkossa suurin työntekijöiden ikäluokka. Kaikki haastateltavat olivat naisia, niin kuin suurin osa myyjistä onkin, eli noin 73 prosenttia (Alkon...2008, 29).

Puolet myyjistä oli työskennellyt Alkossa yli kuusi vuotta ja puolet heistä alle kolme vuotta. Työsuhteen kestolla oli mielestäni suurin vaikutus vastauksiin, sillä monessa vastauksessa mielipiteet jakoutuivat juuri pidemmän ja lyhyemmän aikaa töissä olleiden kesken. Kaikki haastateltavat olivat aiemmin työskennelleet kaupallisella alalla, joten kokemusta asiakaspalvelualasta löytyi. Alko on kiinnostanut jokaista haastateltavaa ja he ovat kokeneet sen mielenkiintoisena työpaikkana, johon kannattaisi hakea. Osa oli kuullut kaverin tai tutun kautta hyvää palautetta Alkosta ja sen innoittamana hakenut Alkoon, osa oli lehti-ilmoituksen perusteella kokeillut onneaan.

Kaikki työntekijät yhtä lukuun ottamatta olivat osa-aikaisia työntekijöitä, joiden työtuntitakuu vaihteli kymmenestä tunnista 28 tuntiin viikossa. Kuukausipalkkalaisen työntekijän työtuntitakuu on vähintään 30 tuntia viikossa. Työtuntitakuu on nimen-

sä mukaisesti takuu työntekijälle siitä, että työnantajan on tarjottava työntekijälle vähintään takuun osoittama tuntimäärä töitä ja se kirjataan työsopimukseen yleensä tunteina viikolla. Poikkeuksena esimerkiksi opiskelijan työtuntitakuu voi olla tunteja kuukaudessa. Työtuntitakuuta käytetään määräaikaisilla ja osa-aikaisilla työntekijöillä (Alvari [viitattu 5.10.2009]). Kaikki työntekijät olivat käyneet myös Alkon järjestämissä koulutuksissa, sen mukaan kun niissä on työsuhteen keston mukaan ollut mahdollista käydä. Kurssit oli koettu hyödyllisiksi ja mielenkiintoisiksi.

6.2 Sitoutuminen organisaatioon ja organisaatiokulttuuri

Kolmannen teeman kysymykset liittyivät henkilön sitoutumisasteeseen organisaatiossa ja organisaatiokulttuuriin yleensä. Olen lisännyt tekstiin haastateltujen avoimia kommentteja käyttäen *kursivoitua* tekstiä. Ne elävöittävät tekstiä, mutta antavat myös lukijalle mahdollisuuden arvioida tekemieni analysoinnin ja johtopäätösten pätevyyttä.

Jokainen haastatelluista myönsi olevansa tyytyväinen työhönsä Alkossa ja osa jopa uskalsi sanoa olevan työpaikastaan ylpeä. Syitä näihin ylpeyden aiheisiin olivat hyvä ja iso työnantaja ja sen maine, paljon työkavereita, koulutuksen määrä ja se, että kaikki perusasiat toimivat yrityksessä hyvin. Myös jonkinlainen vanhan ajan arvostus siihen uskottiin liittyvän, sillä sen uskottiin olevan kuitenkin erilainen työpaikka kuin esimerkiksi pelkkä ruokakauppa, ja johon ei aivan ketä tahansa oteta töihin.

Kaikki työntekijät olivat olleet töissä muissa myymälöissä kuin omassa kantamyymälässään, joko pidemmän aikaa tai edes yhden päivän palaverituurauksen ajan. Jokainen oli kuitenkin tyytyväinen omaan myymäläänsä ja oman myymälänsä toimintatapaan, vaikka onkin virkistävää käydä välillä jossakin muussa myymälässä. Sieltä saattaa tarttua mukaan uusia ideoita tai tapoja, jos omat tavat tehdään jollaan sokeasti sillä periaatteella, että näin on tehty meillä aina.

Työilmapiiri oli jokaisen mielestä hyvä omassa myymälässä ja kaikki olivat sitä mieltä, että työkavereiden kanssa tullaan toimeen ja pärjätään. Vastaukset olivat hyvin lyhyitä eikä kovin vuolaasti kukaan haastatelluista sen enempää omista työkavereistaan kuitenkaan kertonut, joten minulle jäi hieman sellainen olo, että vaikka jotain negatiivista työilmapiirissä olisikin ollut, tuskin siitä sen enempää olisi minulle kerrottu. Varmaan myös kysymyksen asettelulla oli oma osuutensa asiaan.

6.3 Työntekijöiden motivaatiotekijät

Ensimmäisen teeman kysymykset liittyivät motivaatioon ja sen eri tekijöihin työssä. Jokaista haastattelemaani henkilöä motivoivat työssä asiakkaat sekä asiakaspalvelutyö itsessään. Työ ihmisten keskuudessa koettiin tärkeäksi ja asiakaspalvelutilanteissa onnistuminen oli yksi motivaation lähde. Alkossa todettiin käyvän hyvin erilaisia asiakkaita, joka oli vastaajien mielestä hyvä asia. Se edellyttää työntekijältä muuntautumiskykyisyyttä ja ennakkoluulottomuutta, että tulee erilaisten ihmisten kanssa toimeen.

Oppimisen halu alaa kohtaan ja tuotetietämyksen jatkuva täydentämisen mahdollisuus oli monelle työntekijälle hyvin motivoivaa. Tuotetietämys ja sen hallitseminen on hyvin haastava tekijä Alkon myyjän työssä, mutta sitä ei kuitenkaan koettu negatiivisesti, vaan oppimisen jatkuvana polkuna. Henkilöiden äänensävyssä oli kuultavissa pientä ylpeyden aihetta, koska näin erikoisliikkeen työntekijänä on mahdollisuus tietää niin paljon asioita. Tässä yhden haastateltavan mielipide:

Tuotetietous.. musta se on aika hienoa toisaalta ku tietää niin paljon (asioita), että haluaisin tietää paljon enemmän vielä mitä tiedän. Tää on varmaan sellanen ala ettei oo koskaan valmis.

Työpäivien erilaisuus koettiin myös positiivisena ja motivaatioon vaikuttavana asiana. Vaikka Alkossa tehdäänkin samaa työtä joka päivä, työtehtävien monipuolisuus ja vaihtelevuus olivat tekijöitä, jotka lisäsivät motivaatiota. Alkossa on periaatteena, että kaikki tekevät kaikkea, omien taitojen ja työpäivien mukaan. Kaikki purkavat kuormia, hyllyttävät tuotteita, ovat kassalla, palvelevat ja neuvovat asiakkaita, siivovavat, laskevat ja sulkevat kassat ja liikkeen. Tilaukset ja muut toimisto-

työt kuuluvat myös kaikille, pääosin sille, joka tulee ensimmäisen aamulla töihin. Nämä asiat eivät ole kuitenkaan ensimmäisenä opetusvuorossa, vaan kun perusasiat ovat hallussa, voidaan pikku hiljaa siirtyä muihinkin työtehtäviin. Tämä on koettu kuitenkin hyvänä asiana Alkon toiminnassa. Kun kaikki tekevät kaikkea, se ei aiheuta eriarvoisuuden tunnetta työyhteisössä ja kaikki kokevat arvonsa tärkeäksi.

Raha oli motivaation lähteenä yhdellä haastatelluista tai ainakin tämä yksi uskalsi sanoa sen ääneen. Ja vaikka hänen mielestään raha on se mikä motivoi paljon, ei sitä kuitenkaan pelkästään rahan takia voi olla töissä, vaan siihen motivaatioon vaikuttavat niin monet asiat yhtä aikaa. Työaikoihin oltiin myös tyytyväisiä, vaikka ilta ja viikonloppupainotteista työ onkin. Se koettiin kuitenkin hyvänä, että sunnuntait ovat vapaapäiviä ja näin sen myös toivottiin jatkuvan.

Työkavereiden vaikutus motivaatioon oli kaikkien mielestä suuri. Kaikki kehuivat työporukan olevan hyvä ja että kaikkien kanssa tullaan toimeen niin, että saadaan työt tehtyä ja on mukava tulla töihin. Kovinkaan tarkkoja vastauksia en saanut siihen, miksi työkaverit vaikuttavat niin paljon motivaatioon, vaikka sitä yritinkin tarkemmin kysyä. Monen mielestä kuitenkin avoimuus ja keskustelun mahdollisuudet olivat tekijöitä, minkä vuoksi työkaverit vaikuttavat positiivisesti motivaatioon.

Oma paha mieli helpottuu usein, kun saa työkavereiden kanssa jutella ja purkaa pahaa mieltä tai keskustella aivan jostain muusta. Vastaavasti kuitenkin jos työpaikalla työkaverit ovat pahalla mielellä, vaikuttaa se myös omaan olemiseen ja tunnelmaan. Sen vuoksi hyvän työporukan ja ilmapiirin pitäminen koetaankin tärkeänä asiana, kuten seuraavasta kommentista tulee ilmi:

Kyllä se tietysti vaikuttaa, kiva tulla töihin jos sielä on mukavia työkavereita odottamas. Jos sielä on kaikki huulet mutrulla ja suu väärinpäin niin kyllä se vaikuttaa omaan olemiseenkin, ei siellä kauaa jaksaa olla hyvällä tuulella, totta kai se vaikuttaa paljon.

Työsuhteen osa-aikaisuus ja sen mahdollinen vaikutus motivaatioon vaihteli vastaajien kesken. Jokaisella vastaajista oli työtuntitakuu vähintään 10 tuntia viikossa ja kaikilla oma työtuntitakuu ylittyikin lähes poikkeuksetta, niin kun Alkossa on ta-

pana. Keskimääräiset viikkotyöajat olivat noin 25–35 tuntia. Osa lyhyemmän aikaa Alkossa olleista työntekijöistä koki osa-aikaisuuden hyvänä asiana, he olivat tottuneet tekemään osa-aikatyötä ennenkin ja osa-aikaisuus sopi elämäntilanteeseen hyvin. Viikkovapaat ja lyhyemmät työpäivät olivat tervetulleita mutta samoin myös lisätunnit. Osa-aikaisuutta ei kuitenkaan sen enempää murehdittu, koska töitä on riittänyt koko ajan kuitenkin hyvin, kuten seuraavasta kommentista ilmenee:

Oikeestaan välillä on ihan mukava että mulla on neljän tunnin pätkä, et jes! Sitten kun on viikolla noita vapaapäiviä niin mä otan niitä ihan mielelläni vastaan...osa-aikaista työstä on ennenkin tehty niin ei mua haittaa yhtään. Kyllä mä toki lisää töitä otan vastaan, mut en mä stressaa sellasella asialla ollenkaan.

Pidemmän aikaa Alkossa olleet työntekijät olivat selvästi kriittisempiä työn osa-aikaisuuteen ja sen vaikutuksesta motivaatioon. Varma toimeentulo lisäisi turvallisuuden tunnetta eikä hiljaisia aikoja ja työtuntien vähenemistä tarvitsisi pelätä, jos työsuhde olisi osa-aikaisuuden sijasta kokoaikainen. Jos yksi työntekijä lähtee, toivottiin tunteja jaettavaksi niille, jotka jo ovat töissä ja jos lisätyöntekijää tarvitaan, niin otettaisiin sellainen pienellä työtuntitakuulla. Työt hoituisivat varmasti pienemmälläkin porukalla, jos vain tunteja saisi lisää.

Työllistettäis se oma porukka ensin mahdollisimman pitkälle eikä sitte vaan niin että niitä osa-aikaisia on sitte monta.

Pääsääntöisesti kaikki olivat kuitenkin tyytyväisiä omiin työtunteihin ja sen vaikutuksesta motivaatioon. Ymmärrystä kuitenkin riitti sellaisille, jotka tekevät esimerkiksi vain neljän tunnin iltoja pari kertaa viikossa. Sellaisissa tilanteissa uskottiin olevan mahdotonta saavuttaa hyvää motivaatiota työhön, kun työ käydään vain tekemässä, eikä oikein pääse mihinkään kunnolla mukaan eikä tiedä miten hommat työpaikalla edes toimivat. Silloin ei työntekijä pysty sitoutumaan yritykseen niin kuin pitäisi.

Työ tarjoaa myös sisäisiä palkkioita, joiden avulla sisäiset motivaatiotekijät pysyvät korkealla. Sisäisiksi palkkioiksi koettiin esimerkiksi se, kun asiakas kiittää hyvästä suosituksesta, omat tavoitteet saavutetaan sekä asiakaskohtaamiset yleensä. Myös se, kun työntekijä huomaa todella pystyvänsä suositukseen ja palvelemaan

asiakasta niin, että tämä poistuu tyytyväisenä myymälästä. Itsensä ylittäminen asiakaspalvelutehtävissä tuo hyvää mieltä ja positiivista potkua työntekoon, jonka avulla seuraavan asiakkaan luo mennään entistä paremmalla yrityksellä.

Kysyin haastatteluissa myös sisäisten ja ulkoisten kannusteiden vaikutusta motivaatioon ja sitä, kummalla niistä on suurempi vaikutus. Niiden todettiin melkein yksimielisesti vaikuttavan yhdessä motivaatioon, vain yksi oli sitä mieltä, että sisäiset kannusteet vaikuttavat enemmän, sillä palkanhan saa joka tapauksessa. Palkan jokainen myönsi olevan tärkeä, sillä ilman sitä ei tulisi toimeen. Mutta kuitenkin sisäiset kannusteet, kuten työssä onnistumiset ja hyvät asiakaspalautteet koettiin tärkeämmiksi tekijöiksi palkan ohella. Myös vastuunanto ja luotto työntekijään koettiin sisäisesti motivoivaksi asiaksi, kuten seuraavasta kommentista tulee ilmi:

Se palkka on tärkeä, mutta ei sillä pelkästään pitkälle pötkitä. Kyllä se on tärkeää saaksä vastuuta töis ja se että saa tehdä monipuolisesti eri juttuja ja suhun luotetaan ja ne onnistumiset työs niin ne motivoi.

Henkilöstövaihdokset ja työkavereiden vaihtuvuus ovat myös tekijöitä, jotka varmasti vaikuttavat työmotivaatioon, ja joita kysyin myös haastateltavilta. Jokaisessa myymälässä on ollut henkilöstövaihdoksia tai niitä on tulossa lähiaikoina. Myymälöissä ovat vaihtuneet niin työkaverit kuin myymäläpäällikötkin. Sen on huomattu tuovan sekä hyviä että huonoja puolia tullessaan.

Positiivisesti ajateltuna uudet työntekijät tuovat aina uusia tuulia ja näkemyksiä työntekoon ja on mukava tutustua uusiin ihmisiin. Kääntöpuolella siinä on kuitenkin jatkuva asioiden opettaminen ja usein aika ei oikein edes riitä kunnolla opettamiseen. Näin joukossa on työntekijä, joka tarvitsee pitkään apua ja ohjausta mennen tullen ja näin ollen on riippuvainen muista työntekijöistä. Tämä taas vaikuttaa muiden tekemiseen ja vie heidän työaikaan. Eikä varmasti uudella työntekijälläkään ole kovin mukava olla, kun joka asia pitää kysyä joltakin muulta, jos ei ole kunnolla ehditty opettamaan. Ja jos työntekijä on työsuhteessa vain esimerkiksi puoli vuotta, niin sitä monesti tuntee opettamisen turhaksi, sillä taas hetken päästä saa aloittaa työn taas alusta.

Työntekijöiden vaihtuvuudesta seuraa myös usein se, että tiivistä, hyvää työyhteisöä ei pääse edes muodostumaan, jos työkaverit vaihtuvat usein. Osa kokee vaihtuvuuden stressaavana, sillä kun yhden kanssa on tottunut työskentelemään, niin pian se jääkin jo pois. Myös hyviä työkaverisuhteita ei pääse helposti muodostumaan ja se osaltaan vaikuttaa työmotivaatioon. Tässä yksi mielipide asiasta:

Se jatkuvuus ja pysyvyys siitä katoaa, että teenkö taas turhaa työtä, että tämä on taas puoli vuotta tämä työntekijä ja sitten tulee taas uus että mitä mun kannattaa opettaa, et siinä menee turhaa energiaa siihen miettimiseen ja sitten se että ei voi luottaa toiseen että mitä se jo osaa.

Myymäläpäällikköiden suuri vaihtuvuus koettiin myös hieman kielteisenä asiana. Jokaisella on kuitenkin oma tyykinsä tehdä asioita ja se vaatii myyjältä aikaa, että ehtii tottua uuteen päällikköön ja uusiin tapoihin. Myymäläpäällikköiden vaihdokset kuitenkin ymmärrettiin, että ne kuuluvat asiaan ja niihin kuuluu sopeutua. Päällikkö on kuitenkin aina päällikkö, jonka mukana täytyy toimia, vaikka se vaatisikin hieman totuttelua uuden astuessa kuvioihin.

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen, ovat tekijöitä, jotka voidaan hoitaa hyvin tai huonosti. Haastattelemani henkilöt olivat saaneet palautetta sekä myymäläpäälliköltä, asiakkailta että työkavereilta. Myymäläpäälliköltä saatu palaute koettiin tärkeimmäksi palautteeksi, oli se sitten hyvää tai huonoa. Joidenkin mielestä negatiivinen palaute muistetaan sanoa helpommin kuin positiivinen, jotkut olivat sitä mieltä, ettei huonoa palautetta edes ole, vaan siitä on parempi käyttää nimitystä kannustava palaute.

Asiakkailta saadaan sekä hyvää että huonoa palautetta ja se oli myyjien mielestä hyvä ja arvokas palaute, sillä asiakkaathan ne tärkeimpiä ovat. Työkavereiltakin palautetta tulee joskus, mutta sitä jokainen toivoi saavansa enemmän. Osa myönsi antavansa työkavereille palautetta, oli asia mitä tahansa. Kissa pitäisi nostaa pöydälle aina tilanteen niin vaatiessa. Toiset myönsivät, että työkavereille tulee annettua palautetta liian vähän, vaikka itse toivoisi saavan sitä myös enemmän. Tässä kohtaa olisi siis hyvä katsoa peiliin ja ohjata tai kiittää työkaveriaan useammin. Hieman negatiivisemmän palautteen antaminen työkavereille koettiin vaikeaksi

asiaksi joidenkin kohdalla ja sellaiset asiat ohjataan yleensä päällikön kautta. Tämäkään ei ole kuitenkaan paras vaihtoehto, niin kuin seuraavasta mielipiteestä tulee selville:

Toisaalta se olis kiva kuulla työkavereilta suoraan, että sitä palauteta ei kierrätetä päällikön kautta. Jos se on jotain vähä negatiivisempaa niin olis se kiva kuulla, mutta kyllä mä tietysti ymmärrän, että se on hankalaa ittekin mennä suoraan sanomaan, jos on toiselle negatiivisempaa sanottavaa.

Aluejohdolta tulee harvemmin palautetta, eikä sitä oikein kaivattukaan näin jokapäiväiseen työhön. Mukava piristys se toki olisi, mutta heidän todettiin olevan kuitenkin fyysisesti sen verran kaukana, ettei heidän antamaa palautetta kuitenkaan tarvitsisi. Myymäläpäällikkö on kuitenkin myyjän lähin esimies, joten hänen antama palaute riittää näin päällikköpuolelta.

Mystery Shopping -tutkimusmenetelmä sai aikaan paljon mielipiteitä haastatteluisissa puolesta ja vastaan. Tutkimusmenetelmänä se koettiin hyväksi tavaksi ja sen todettiin motivoivan työntekoon, koska se on jatkuvasti esillä joka paikassa. Sitä ei kuitenkaan tule ajateltua jokaisen asiakkaan kohdalla, että tuo voi taas olla se mysteeriasiakas, sillä jokainenhan asiakas pitäisi palvella parhaansa mukaan. Tässä yksi mielipide asiasta:

No kyllähän se motivoi, sitä toivotetaan jatkuvasti että se voi tulla, mutta mun mielestä siinä välillä vähän unohtuu että kyllähän meidän kaikkiin asiakkaisiin pitää keskittyä eikä arvuutella että onko tämä se? Mutta toisaalta se on hyvä että täs pysyy hereillä koko ajan.

Mystery Shopping koettiin hieman turhaksi ja ärsyttäväksi joiltain osin. Sitä ei koettu hyväksi tavaksi, että siitä kerrotaan aina etukäteen että ”tämä kuukausi on taas mysteerikuu ja tämän kuukauden aikana teidät arvioidaan”. Tsemppi pitäisi olla jokaisen asiakkaan kohdalla joka päivä, joka kerta, eikä vain tiettyinä kuukausina. Se olisi paljon totuudenmukaisempi tilanne, jos mysteeriasiakas kävisi ilman mitään ennakoilmoitusta ja raportti tulisi käynnin jälkeen.

Myös mysteeriasiakkaana toimivat henkilöt saivat aikaan kritiikkiä. Ne ovat kuitenkin aina eri ihmisiä, jotka niitä tekevät ja jokainen arvioi omalla tavallansa, toinen

korkeammalle, toinen huonommaksi, vaikka samanlaista palvelua saisikin. Tapahduma ei ole välttämättä mennyt aina niin mitä lapussa on lukenut. Osasta tuntui myös että mysteeriasiakkaat kyttäävät myyjä liikaa ja että kaikki pienetkin haukotukset tai nojailut kassaan koetaan negatiiviseksi asiaksi.

Myyjiä epäilytti myös se, että kun mysteeri varta vasten menee arvioimaan palvelutapahtumaa, kiinnittää hän paljon kriittisemmin huomiota joka sanomiseen, katseeseen ja vaikka puhetyyliin. Tilanne olisi aivan eri, jos asiakas menisi myymälään ja vasta tilanteen jälkeen häneltä kysyttäisiin arviota, miten palvelutapahtuma hänen mielestään oli mennyt. Myös myymälässä olevat tilanteet ovat erilaisia, joita sitten hieman kriittisesti arvioidaan. Esimerkiksi aamupäivällä joissakin myymälöissä on vain yksi myyjä töissä ja kuorma on otettava vastaan, puhelin soi ja kassalla jonoa. Tällaisessa tilanteessa tutkijan toivottiin näkevän tilanne kokonaisuutena, eikä niin, että hän kellon kanssa odottaa lattialla, kuinka monen minuutin päästä saa palvelua.

Mystery Shopping -tutkimusmenetelmä aiheutti ärsytystä kuitenkin siinä mielessä, että siitä puhutaan jatkuvasti ja joka paikassa. Osasta tuntui, ettei muuhun nykyään ehditä keskittyä kuin mysteerin tuloon tai tuloksiin ja se on saanut aikaan jo hieman kyttäyksen makua. Parin vuoden tauko voisi tehdä hyvää näissä tutkimuksissa yhden myyjän mielestä. Kuitenkaan mitään muuta tutkimustapaa ei osattu sanoa paremmaksi tavaksi tutkia palvelua.

6.4 Mielenpitoet palvelun laadusta

Toisen teeman kysymykset liittyivät palveluun ja sen laatuun. Asiakkaanhan on todettu olevan laadun tulkitsija ja laatua tulisikin sen vuoksi tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tyydyin kuitenkin tutkimaan työntekijöiden mielenpitoita palvelun laadusta, jolloin asiaan saa hieman erilaisen näkökulman. Tiedot ja taidot hyvästä palvelusta olivat myyjien hallussa hyvin. Hyvä palvelu oli haastateltavien mielestä ystävällistä ja positiivista palvelutapahtuman alusta loppuun saakka hymyä unohtamatta, asiakas huomioidaan heti hänen saapuessaan,

jokaista asiakasta kohdellaan samanarvoisesti, keskitytään yhteen asiakkaaseen kerralla ja palvellaan hänet mahdollisimman tarkasti ja hyvin niin, että asiakas lähtee tyytyväisenä pois ja tulee myös mahdollisesti uudestaan.

Alkon odotukset palvelun laadusta olivat myös hyvin myyjien hallinnassa ja Alkon visio parhaasta ja palvelevimmasta vähittäiskaupasta oli lähes jokaisen myyjän tiedossa ja he kertoivat sen kysymättäkin. Myyjät tiesivät Alkon odottavan palvelun laadulta erinomaisuutta ja täydellisyyttä, mutta osa myönsi tavoitteiden ja odotusten olevan ehkä hieman liian korkeat. Suurin osa myyjistä on kuitenkin osa-aikaisia, joten se mietitytti useaa, voiko Alko odottaa palvelun laadun olevan sataprosenttista, jos työntekijöillä ei ole mahdollisuus tehdä täyttä päivää töitä ja saada näin kunnollista tunnustusta tekemästään työstä. Näin kommentoi yksi myyjistä:

Kun johtoryhmä odottaa meitä sitoutuneisuutta ja palvelualttiutta, niin sittenhän ne vois kannustaa meitä sit näillä paremmilla tunneilla. Että jotakin vastinetta sieltä, että annetaan työntekijöiden olla sit ihan oikeita työntekijöitä, eikä sellasia et niitäkin nyt sielä kerta tarvitaan.

Osan mielestä tavoitteet ovat kuitenkin oikeat, sillä erikoisliikkeenä ja paljon koulutukseen panostavana yrityksenä Alko saa vaatiakin paljon. Ja kun kilpailua ei alalla ole, on se vain hyvä, että palvelutavoitteet ovat korkealla. Moni kauppa saisi ottaa opikseen Alkon tuottamasta palvelusta, sillä Alkon uskottiin olevan yksi parhaiten palveleva kauppa tällä hetkellä.

Palkkioiden, kehujen tai kannustinpalkkioiden vaikutus palvelun laatuun jakoi mielipiteet kahtia. Osalle sillä ei ollut mitään merkitystä, tuleeko palvelusta jotain palkkiota, sillä palvelun laadun pitäisi olla hyvää ilman mitään erikoislisiä. Osa koki taas asian hyväksi, että jollakin tavalla huomataan hyvin tehty työ, oli se sitten palkka tai kehuminen. Sen koettiin vaikuttavan positiivisesti omaan fiilikseen ja kun voi olla tyytyväinen itseensä ja siihen, että oma työ on huomioitu, kannustaa se jatkamaan työntekoa samalla tavalla:

No kyllä mun mielestä aina, oli se palkkio mitä tahansa oli se sitten se palkka tai sitte se että joku kehuu että hienosti teit niin kyllä se mulla ainaki vaikuttaa että mä meen seuraavan asiakkaan luo että jes, mä onnistuin! Nyt tämä vielä paremmin hoidetaan.. totta kai se vaikuttaa.

Työsuhteen osa-aikaisuus ei vaikuttanut kenenkään haastatellun palvelun laatuun, sillä jokaisella työtunteja ja -päiviä on ollut hyvin. Vähemmän aikaa Alkossa töissä olleet olivat hyvin vankasti sitä mieltä, ettei työsuhteen osa-aikaisuus vaikuta palvelun laatuun. Vastaavasti kauemman aikaa Alkossa töissä olleet olivat sitä mieltä, että jos työntunteja on vähän, vaikuttaa se varmasti palvelun laatuun, sillä silloin ei pääse kunnolla mukaan työpaikan toimintaan ja se varmasti vaikuttaa myös työntekijän sitoutuneisuuteen yritystä kohtaan. Omaan palvelun laatuun oltiin tyytyväisiä osa-aikaisena myyjänä, mutta ymmärrystä riitti kuitenkin niille, jotka tekevät vain vähän työtunteja viikossa.

Palvelun laadun parantamiseen ei osattu sanoa mitään selvää tapaa. Oman palvelun parantamisessa jokainen voisi aluksi katsoa peiliin ja sitä kautta miettiä, onko omassa palvelussa jotakin kehitettävää tai muutettavaa. Tuotetietämyksen parantaminen nähtiin vaikuttavan palvelun laatuun, sillä mitä paremmin tuotteet tunnetaan ja niistä osataan kertoa, sen rohkeammin asiakas uskalletaan kohdata ja avata suu. Jonkinlainen asiakaspalvelukoulutus olisi myös tarpeen joidenkin mielestä ja jonkinlaista koulutusta on jo ollutkin joidenkin myymälöiden kohdalla. Se ei kuitenkaan ollut toteutukselta niin hyvä, että siitä olisi saanut jotain irti. Jonkinlaidista koulutusta kuitenkin kaivattiin ja vaikka asioita kerrataankin, olisi se hyvä aina aika ajoin niistä muistutella, sillä koskaan ei voi olla liian hyvä.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen avulla haluttiin selvittää työntekijöiden motivaatio vaikutusta palvelun laatuun Seinäjoen Joupin, Anttilan ja Ilmajoen Alkon myymälöissä. Tutkimuksen alaongelmina olivat, minkälainen on työntekijöiden motivaatio Alkossa tällä hetkellä, työntekijöiden osa-aikaisuuden vaikutus motivaatioon ja parantaako Mystery Shopping -tutkimusmenetelmä työntekijöiden palvelun laatua.

Motivaatiota on tutkittu jo vuosien ajan ja nykyään motivaatiolla tarkoitetaan toiminnan ärsykettä, joka saa ihmiset tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset tekijät, kuten tarpeet sekä hänen ulkopuolellaan olevat ympäristötekijät, joita ovat esimerkiksi palkkiojärjestelmä ja työn luonne. Työn ominaisuudet vaikuttavat myös työmotivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Ihminen viihtyy työssään hyvin ja saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset, jos hän kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työtoimintojen todellisista tuloksista. Näiden tekijöiden valossa tarkastelin työntekijöiden motivaation lähteitä.

Tutkimukseni mukaan kaikkia haastattelemiani Alkon työntekijöitä motivoi eniten asiakaspalvelutyö ja ihmisten keskuudessa työskentely. Toiseksi tärkein motiivi työntekijöillä oli suuri oppimisen halu ja tuotetietämyksen lisääminen. Työpäivien ja työtehtävien erilaisuus oli työntekijöiden motivaation taustalla, sillä vaikka samaa työtä tehdään päivästä toiseen, ei kahta samanlaista päivää tule vastaan, sillä niin paljon erilaisia ihmisiä työssä tapaa. Raha mainittiin myös motivaatioon lähteeksi kerran, sillä ilman sitä ei voisi elää. Työkavereiden vaikutus motivaatioon todettiin suureksi ja varsinkin silloin, jos työkavereiden kanssa ei tulisi toimeen.

Kaikki kuitenkin totesivat työkavereiden olevan mukavia ja kaikkien kanssa tullaan toimeen niin, että työt varmasti saadaan tehtyä.

Motivaatiota huonontavaksi tekijäksi nimettiin henkilöstön ja myymäläpäällikön suuri vaihtuvuus. Se koettiin jopa huonommaksi tekijäksi kuin työsuhteen osakaisuus, mikä oli mielestäni yllättävää. Kun työkaverit vaihtuvat usein, hyvä työyhteisö jää muodostumatta ja silloin on vaikea muodostaa hyvää työtiimiä. Myös jatkuva asioiden opettaminen vie aikaa ja useimmiten aika ei edes riitä kunnolliseen opettamiseen. Tällöin se vie aikaa jokaisen omasta työstä ja se vaikuttaa myös palveluun. Myymäläpäälliköiden vaihdokset ovat myös haastavia tilanteita henkilökunnalle, sillä jokaisella on kuitenkin oma tapansa johtaa porukkaa ja tehdä asioita. Se vaatii niin myyjältä kuin myymäläpäälliköltäkin sopeutumista uusiin järjestelyihin ja niissä tarvitaan paljon ymmärrystä puolin ja toisin.

Hyvän palvelun edellytykset olivat kaikilla hallussa ja jokainen osasi kertoa hyvin tarkasti, mitä Alko odottaa työntekijöiltä palvelun laadulta. Tämän perusteella voi todeta Alkon tehneen hyvää työtä kouluttaessaan henkilökuntaa palveluhenkiseksi, sillä ainakin perustiedot olivat kunnossa. Työntekijöiden motivaatiotekijät työhön olivat myös hyvin asiakas- ja palvelulähtöisiä, joten sen pohjalta uskoin palvelun laadun olevan Alkon myymälöissä hyvää. Työntekijöiksi on valikoitunut sellaisia ihmisiä, jotka kokevat alan omakseen ja heillä on halu oppia lisää siitä. Näin ollen he ovat myös sitoutuneita työnantajaan sekä työpaikkaansa. Usea haastatelluista myönsi olevansa ylpeä siitä, että on Alkossa töissä, sillä organisaatiolla on hyvä maine ja se on todettu luotettavaksi työnantajaksi. Tämä kuvastaa sitä, että työntekijät ovat luottamusperusteisesti sitoutuneita työhönsä, jolloin ihminen pitää työtään tärkeänä ja arvokkaana.

Laatu merkitsee siis sitä, kuinka hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Tämän vuoksi laatua pitäisi tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakas voi kertoa vastaako laatu sitä, mitä asiakas on odottanut. Tämän vuoksi ei voida siis täysin varmasti todeta, että palvelu Alkoissa on laadullisesti hyvää, sillä tässä tutkimuksessa ei haastateltu asiakkaita vaan pelkästään henkilökuntaa. Kuitenkin se, miten työntekijät kokevat palvelevansa asi-

akkaita, kuinka paljon he panostavat asiakkaisiin ja asiakaspalveluun ja minkälaisella asenteella he työskentelevät, kertoo jo mielestäni sen, että palveluun ja sen laadun tasoon kiinnitetään erityistä huomiota. Näiden seikkojen valossa uskon työntekijöiden motivaatiolla olevan suuri ja positiivinen vaikutus palvelun laatuun.

Työsuhteen osa-aikaisuudella ei ilmennyt selvää vaikutusta työntekijöiden motivaatioon, sillä jokaisella työntekijällä oli vakituinen sopimus Alkoon ja viikkotyöajat vaihtelivat 25–35 tuntiin. Jokainen oli tyytyväinen työmääriinsä, eivätkä he näin kokeneet sen vaikuttavan negatiivisesti työmotivaatioon. Kaikki kuitenkin myönsivät, että jos työtunteja ja -päiviä olisi vähemmän mitä nyt, niin se varmasti vaikuttaisi motivaatioon. Tässä kohtaa oli myös havaittavissa selvä ero pidemmän ja lyhyemmän aikaa työskennelleiden työntekijöiden välissä. Alle kolme vuotta Alkossa olleet työntekijät eivät kokeneet osa-aikatyötä negatiivisena asiana, vaan pelkästään hyvänä. Vastaavasti pidemmän aikaa Alkossa töissä olleet olivat kriittisempiä työn osa-aikaisuuteen ja tavoitteet olivat kaikilla samat, eli tavoitella täysiä työtuntimääräisiä viikkoja. Se lisäisi kuitenkin turvallisuuden tunnetta ja sitä, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi organisaatiossa.

Työsuhteen osa-aikaisuudella ei tämän tutkimuksen mukaan ole siis suurta vaikutusta työntekijän motivaatioon, jos työsopimus on kuitenkin vakituinen. Työtunteja kasvatetaan työsuhteen edetessä, jos siihen on työntekijällä edellytyksiä ja näin ollen alun vähäisistä tunteista selvittää luultavasti alun innostuksella ja tyytyväisyydellä uutta työpaikkaa kohtaan. Haastateltujen mielestä tilanne olisi kuitenkin aivan eri, jos kyseessä olisi määräaikainen työsopimus.

Palvelun laatuun työsuhteen osa-aikaisuudella uskottiin olevan jonkin verran vaikutusta, vaikkei kuitenkaan kenellekään haastatelluista. Alkon odotukset palvelun laadusta ovat korkealla ja jos työntekijä tekee vain vähän työtunteja viikossa, niin tuskin palvelualttius ja palvelun laatu ovat kovin hyvää, koska silloin ei pääse kunnon mukaan työyhteisön toimintaan, eikä työntekijä ole niin sitoutunut organisaatioon, mitä pitäisi. Alkon odotukset palvelun laadusta ja työntekijöiden osa-aikaisuus saisivat työntekijöiden mielestä kohdata hieman paremmin. Eli jos Alko

odottaa paljon työntekijöiltä, saisi se myös palkita työntekijöitä suuremmilla työtunneilla.

Palvelun laadun tutkimiseen käytetty Mystery Shopping -tutkimusmenetelmä sai aikaan paljon mielipiteitä haastatteluissa sekä puolesta että vastaan. Se koettiin hyväksi tutkimusmenetelmäksi tutkia palvelun laatua ja sen todettiin motivoivan työntekoon, koska se on jatkuvasti esillä joka paikassa, ehkä jopa hieman liikaa-kin. Palvelun laatuun sen uskottiin kuitenkin vaikuttavan, sillä mysteeriasiakas on usein ajatuksissa ja näin se myös vaikuttaa itse palvelutapahtumaan, jolloin myyjä on tarkkaavaisempi asiakkaan kanssa asioidessa ja ehkä enemmän kuulolla, kuin normaalisti olisi.

Täysin totuuden mukaista palautetta Mystery Shopping ei kuitenkaan myyjien palvelutaidoista haastattelujen perusteella anna. Arvioijat saivat kritiikkiä epätasaisuudesta ja joidenkin mielestä tapahtumassa on jo hieman kyttäyksen makua. Jokaisen asiakkaan kohdalla pitäisi yltyä erikoissuorituksiin, jolloin työntekijöille tulee helposti tunne, etteivät tavallinen osaaminen ja palvelu riitä. Ja kaiken tämän valtavan keskustelumäärän ja Mystery Shopping -menetelmästä ja tuloksista puhumisen keskellä välillä unohdetaan, että jokainen asiakas pitäisi ehtiä palvella yhtä hyvin ja tarkasti, eikä vain sitä yhtä tiettyä kuukautena.

8 POHDINTA

8.1 Tutkimusprosessin luotettavuus

Tutkimusprosessin jälkeen on hyvä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja tämän arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Käsitteet reliabiliteetti (mittaus-tulosten toistettavuus) ja validiteetti (vastaavatko tulokset todellisuutta) ovat usein kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettyjä tapoja tutkia luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta luotettavuuden arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa laatu varmistetaan usein tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla.

Olen mielestäni raportoinut tutkimusprosessin kulusta totuudenmukaisesti ja kattavasti. Aineiston valinta ja keruu oli mielestäni onnistunut sekä menetelmänä että tekniikkana. Uskon, että sain parempia vastauksia haastattelemalla, kuin jos olisin tehnyt pelkän kyselyhaastattelun tai jopa kvantitatiivisen tutkimuksen. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että haastattelin kaikki yksin ja annoin jokaiselle haastattelut aluksi tutustuttavaksi. Joidenkin kohdalla keskustelu lähti välillä kauaskin aiheesta, ja sen vuoksi olisi saanut olla ehkä hieman tarkempia kysymyksiä tai kysymysmuotoja.

Haastattelut sujuivat pieniä häiriötekijöitä lukuun ottamatta hyvin. Kaksi haastattelua keskeytyi puhelinkeskustelujen ajaksi ja yhdessä haastateltavalla oli hieman kiire seuraavaan tapaamiseen, joka mielestäni hieman häiritsi haastateltavan keskittymistä. Muutoin haastattelut sujuivat niin kuin olin suunnitellut. Haastattelun analysoinnissa käytin teemoittelua, jonka avulla sain jaettua vastaukset tärkeiden teemojen alle. Tämä helpotti aineiston analysointia ja näin sain kattavamman kuvan haastatteluista.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkittava ilmiö eli tutkimuksen kohde, tutkija ja tutkimusmenetelmät (Kananen 2008, 121). Ja vaikka tieteellisen tutkimuksen kuuluu olla objektiivista, tutkijan ennakkoluulot, arvostukset, uskomukset ja valinnat vaikuttavat usein tutkimustuloksiin. Pyrin tekemään tutkimukseni niin, etten sekoittaisi omia asenteita ja näkemyksiä tutkittavaan asiaan. Jonkinlainen vaikutus haastateltuihin minulla on varmasti ollut, sillä koska olen itse saman organisaation työntekijä, minulle ei välttämättä kerrottu aivan kaikkea, vaikka pyrin muistuttamaan tutkimustulosten ehdottomasta luotettavuudesta useaan otteeseen. Toivon kuitenkin, että vaikutus ei ole ollut suuri ja että toisaalta minulla olisi ollut helpompi kertoa asioita, koska jollakin tasolla tiedän mistä he puhuvat.

8.2 Yleisesti tutkimuksesta

Motivaation ja palvelun laadun tutkiminen yhdessä oli minusta mielenkiintoinen aihe, vaikkakin hyvin laaja ja moniulotteinen. Minun oli vaikea löytää aikaisempia tutkimuksia valitsemastani aiheesta. Molempia aiheita on tutkittu ja käsitelty paljon, mutta vähän yhdessä. Tärkein tehtävä oli aluksi rajata motivaation ja palvelun laadun käsitteet ja tutkimuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli siis tutkia Alkon työntekijöiden motivaation vaikutusta palvelun laatuun. Tutkimuksessa selvisi, että alkolaiset ovat hyvin palveluhenkisiä ja palvelualttiita työntekijöitä. Monen työntekijän motivaation taustalla vallitsi halu työskennellä ihmisten kanssa ja tehdä asiakaspalvelutyötä. Myös oppimisen halu alaa kohtaa ja työtehtävien erilaisuus koettiin tärkeiksi motivaatiotekijöiksi. Alko tosin panostaa palveluun ja sen kouluttamiseen paljon, sillä ovathan he monopoliasemassa ja haluavat tarjota parasta mahdollista laatua palvelussa. On kuitenkin hyvä nähdä, että asiakkaita palvelee asiantuntevat ja työhönsä sitoutuneet työntekijät. Alkon henkilökunnan vaihtuvuus on usein vilkasta, mutta kun jyvät löydetään akanoista, ovat motivoituneet työntekijät hyvä ja arvokas saavutus organisaatiolle.

Tutkimusmenetelmän valintaan olen näin jälkikäteen hyvin tyytyväinen. Olisin aluksi halunnut tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen kyseisestä aiheesta, luultavasti vain siksi, että koulussa oli käsitelty paljon enemmän määrällistä tutkimusta. Onneksi minut saatiin kuitenkin valitsemaan laadullinen tutkimus, vaikka koko tutkimusprosessin kulusta piti suurin osa opetella itse, joka vei mielestäni paljon aikaa. Kuitenkin itse tutkimuksen teko oli mielenkiintoinen laadullisesta näkökulmasta ja minun mielestä tutkimuksen anti oli kattavampi, kuin mitä se olisi ollut kvantitatiivisessa tutkimuksessa.

Kun mietin mitä asioita olisin voinut tehdä toisin, ensimmäisenä tulee mieleen huolellinen haastattelukysymysten teko. Kysymysmuodot olivat aluksi hieman epäselviä ja saatoin kysyä monta eri kysymystä tarkoittaen silti samaa asiaa. Myös määräaikaisten työntekijöiden haastatteluja olisi ollut hyvä sisällyttää tutkimukseeni, mutta silloin olisi myös koko haastattelumäärää pitänyt lisätä vähintään kymmeneen ja haastattelujen teko olisi pitänyt ajoittaa kesän tai joulun aikaan, jolloin heitä on yleensä töissä.

Haastattelututkimuksen teko oli minulle kuitenkin vasta ensimmäinen, joten olen tyytyväinen tekemiini ratkaisuihin. Jos seuraava tutkimus olisi jo työn alla, osaisin tämän jälkeen ajatella asioita ja tekemiäni ratkaisuja hieman eri näkökulmista ja tutkimusprosessiin lähteminen olisi varmasti helpompaa.

Mikäli aihetta haluttaisiin tutkia enemmän, voisi seuraavana etappina olla myymäläpäälliköiden motivaatiotekijöiden tutkiminen ja heidän näkökulmansa palvelun laatuun ja motivaatiotekijöiden ylläpitämiseen. Jatkotutkimus voisi myös hieman enemmän painottua työntekijän sitoutumisen luonteeseen ja organisaation työilmapiiriin ja organisaatiokulttuuriin. Ja olisi myös mielenkiintoista, jos tutkimuksen tekisi jokin ulkopuolinen taho, jolloin voisi verrata saamia vastauksia ja niiden luotettavuutta.

LÄHTEET

Alko Oy lyhyesti. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Alko Oy. [2.10.2009].
Saatavana:
[http://www.alko.fi/fi/6888F0CECCD5D144C22575A00024E0EC?
opendocument&src=7,1&expand=1](http://www.alko.fi/fi/6888F0CECCD5D144C22575A00024E0EC?opendocument&src=7,1&expand=1)

Alkoholiveroa korotetaan kymmenellä prosentilla. 18.11.2008.
[Verkkosivu] Valtiovarainministeriö. [Viitattu 2.11.2009].
Saatavana:
[http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/200
81118Alkoho/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20081118Alkoho/name.jsp)

Alkoholivero nousee kymmenellä prosentilla lokakuun alusta.
13.5.2009. [Verkkosivu]. Valtiovarainministeriö. [Viitattu
2.11.2009]. Saatavana:
[http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/200
90513Alkoho/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20090513Alkoho/name.jsp)

Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2006.

Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2007.

Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuun raportti 2008.

Alvari. Alkon sisäinen verkko. [Viitattu 5.10.2009]. <http://alkointa.alko.fi>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.
Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Suomentaja Maarit
Tillman. 4. uud. p. Porvoo: WSOY.

Heiskanen, K. 2009. Veron korotus puree Alkon viinahyllyihin. Ilkka.
4.11.2009. 13.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin
uud. p. Helsinki: Tammi.

- Häikiö, M. 2007. Alkon historia: valtion alkoholiliike kieltolain kumoamisesta Euroopan unionin kilpailupolitiikkaan 1932–2006. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. uud. p. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Lämsä A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Molarius, K. 2009. Mystery Shopping, keppi vai porkkana? Alkon henkilöstölehti Korkki. 1/2009. 20–21.
- Myyvälöiden ja tilauspalvelupisteiden lukumäärä. 4.9.2009. [Verkkajulkaisu]. Alko: Alkon myyntitilastot. [Viitattu 4.10.2009]. Saatavana:
[http://www.alko.fi/fi/E067B034B17C0CD6C22572A50046EEF6/\\$File/2009_mla.pdf](http://www.alko.fi/fi/E067B034B17C0CD6C22572A50046EEF6/$File/2009_mla.pdf)
- Peltonen, M. & Ruohotie, P.1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.
- Ruohotie P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Salminen J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa: Vartiainen, M & Kauhanen, J (toim.). 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, 132 - 148.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä: Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Stude, E. 2009. Asiakaspalveluun kannattaa panostaa: Sen kertovat meille vuoden 2008 Mystery Shopping –tutkimukset. Alkon henkilöstölehti Korkki. 1/2009. 20 - 22.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uud. p. Helsinki : KY-palvelu.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelulomake

1 Haastateltavan taustatiedot

- Minkä ikäinen olet?
- Kauanko olet ollut Alkossa töissä ja missä toimipisteissä?
- Missä muualla olet ollut töissä ja miksi valitsit Alkon?
- Kuinka paljon nykyisessä toimipisteessäsi on henkilöstöä?
- Mikä on sinun tuntitakuusi?
- Mitä kursseja olet käynyt Alkon toteuttamana?

2 Motivaatio työhön

- Mikä sinua motivoi työssä?
- Millä tavalla työkaverit vaikuttavat työmotivaatioon?
- Kuinka määräaikainen / osa-aikainen työskentely vaikuttaa sinun motivaatioon?
- Koetko työn mielekkääksi? Tarjoaako työ sinun mielestä sisäisiä palkkioita? Millaisia?
- Kumpi vaikuttaa sinuun paremmin, ulkoiset vai sisäiset kannusteet ja miksi?
- Onko teidän myymälässä ollut paljon henkilöstömuutoksia? minkälaisia? Mitä mieltä olet niistä?

- Saako työstä palautetta? Keneltä? Kannustetaanko? Haukutaanko?
- Motivoiko sinua mystery shopping- tutkimusmenetelmä?
- Mitä hyötyä ja haittaa siitä sinun mielestä on?

3 Palvelun laatu

- Minkälaista on sinun mielestäsi hyvä palvelu?
- Mitä sinun mielestä Alko odottaa työntekijöiltä palvelun laadulta?
- Onko palkkioilla, kannusteilla ja motivoinnilla merkitystä sinun tuottamaan palvelun laatuun?
- Vaikuttaako työsuhteen määräaikaisuus/osa-aikaisuus palvelun laatuun sinun kohdalla?
- Millä keinoilla sinun mielestä palvelua ja sen laatua voisi parantaa tai tutkia?

4 Sitoutuminen yritykseen ja organisaatiokulttuuri

- Minkälainen työilmapiiri teillä on?
- Oletko ylpeä siitä että olet Alkossa töissä?
- Mitä aineelliset, sosiaaliset ja psykologiset (palkka, hyvät työkaverit, itsensä kehittäminen) palkkiot merkitsevät sinulle?
- Jos on työskennellyt erikokoisissa myymälöissä, niin miten suuri ja pieni myymälä mielestäsi eroavat toisistaan? Työtehtävien yms. mukaan.