

# **Kokemuksia sisäisestä palvelun laadusta ja motivaatiosta ABC-liikennemyymälässä**

Jarno Auvinen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Auvinen, Jarno	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 07.11.2016
	Sivumäärä 152	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kokemuksia sisäisestä palvelun laadusta ja motivaatiosta ABC-liikennemyymälässä</b>		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, ylempi ammattikorkeakoulututkinto		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Keskimaa, Risto Hänninen		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli selvittää Osuuskauppa Keskimaan yhden ABC-liikennemyymälän palveluvastaavien ja liikennemyymälätyöntekijöiden kokemuksia sisäisestä palvelun laadusta ja sen kehittamisestä. Toisena tavoitteena selvitettiin tutkittavien työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja niiden kehittämistä.</p> <p>Tietoperustassa kuvattiin sisäinen palvelun laatu sisäisen markkinoinnin ja sisäisen palvelukohtaamisen arvon muodostavana tekijänä sekä sisäisten suhteiden toimivuuden kannalta. Motivaatiota käsiteltiin yleisesti työmotivaation sekä erityisesti sisäisen motivaation kannalta. Tutkimus toteutettiin laadullisena ja lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Sen kysymykset muodostettiin INTSERVQUAL-mittarin ja itseohjautuvuusteorian avulla.</p> <p>Tulokset osoittivat, että tärkein motivaation perusta oli yhteisöllisyys. Hyvän sisäisen palvelun laadun tärkeimmät tekijät olivat sisäisen palveluntarjoajan reagointialttius ja empatiakyky. Laadukkaalla esimiestyöllä voidaan vaikuttaa parempaan sisäiseen palvelun laatuun ja motivaatioon. Tuloksissa korostuivat myös yhdessä tekemisen ja vuorovaikutuksen merkitys onnistuneessa sisäisessä palvelukohtaamisessa.</p> <p>Tärkein kehitystarve on parantaa sisäistä palvelukulttuuria lisäämällä siihen avointa ja rehellistä vuorovaikutusta, minkä avulla sisäisestä palvelusta saadaan työntekijöiden motivaatiota tukevaa. Tulosten perusteella ehdotetaan, että liikennemyymälöiden esimiehille tulisi järjestää sisäistä palvelun laatua ja työntekijöiden yksilöllisyyttä tukeva palvelevan johtajuuden koulutus. Opinnäytetyötä ja sen tuloksia voidaan hyödyntää sisäisen palvelun laadun merkityksellisyyden jatkotutkimuksessa palveluliiketoiminnan organisaatioissa.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Sisäinen palvelun laatu, sisäinen markkinointi, INTSERVQUAL, motivaatio, itseohjautuvuusteoria, johtaminen, palvelun tuottoketju		
Muut tiedot		

Author(s) Auvinen, Jarno	Type of publication Master's thesis	Date 07.11.2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 152	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Experiences related to internal service quality and motivation in an ABC-service station</b>		
Degree programme Master`s Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Osuuskauppa Keskimaa, Risto Hänninen		
Abstract  <p>The first objective of the study was to examine the employees' and service supervisors' experiences related to internal service quality and its development in one of the ABC-service stations of Osuuskauppa Keskimaa. The second objective was to examine the factors affecting the respondents' work motivation and its development.</p> <p>The theoretical part focused on internal service quality as factor of value creation in internal marketing and internal service encounters as well as from the perspective of unproblematic internal relations. Motivation was approached from the point of view of general work motivation and especially from that of intrinsic motivation. The research approach was qualitative and the method used in the study was a case study. The data was collected with a semi-structured theme-interview. The questions of the interview were drafted by using the INTSERVQUAL-meter and self-determination theory.</p> <p>According to the results, the most important factor of motivation was communality. The most important factors of good internal service quality were the internal service providers' responsiveness and ability to show empathy. High-quality management has an impact on a better internal service quality and motivation. The results also highlighted the importance of working together and interaction in internal service encounters.</p> <p>The most important development target was found to be the enhancement of the internal service culture by increasing open and honest interaction so that it would support the employees' motivation. Based on the results, it is proposed the managers of the service station be offered training on servant leadership that would support the internal service quality and employees' individuality. The thesis and its results can be utilized in further research on the significance of internal service quality and motivation in the hospitality industry.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Internal service quality, internal marketing, INTSERVQUAL, motivation, self-determination theory, leadership, service-profit chain		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Sisäisestä palvelusta organisaatioiden menestystekijä .....	3
2	Kohti parempaa sisäistä palvelun laatua ja motivaatiota .....	13
2.1	Sisäisen palvelun laadun yhteys ulkoiseen palvelun laatuun .....	13
2.2	INTSERVQUAL .....	16
2.3	Sisäinen markkinointi sisäisen palvelun laadun kehittäjänä .....	18
2.4	Motivaation ja motivoinnin avulla parempiin suorituksiin .....	30
2.5	Itseohjautuvuusteoria .....	37
2.6	Motivaation johtaminen .....	44
2.7	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja yhteenveto .....	49
3	Tutkimuksen toteutus .....	51
3.1	Kohderyhmän esittely .....	52
3.2	Laadullinen tapaustutkimus .....	56
3.3	Teema- ja puolistrukturoitu haastattelu .....	58
3.4	Aineiston analyysi.....	62
3.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	66
4	Tutkimustulokset.....	69
4.1	Empatia, reagoivallisuus ja benevolenssi (teema 1).....	69
4.2	Yhteistyö ja yhteisöllisyys (teema 2) .....	77
4.3	Vakuuttavuus ja kyvykkyys (teema 3) .....	86
4.4	Omaehtoisuus (teema 4).....	100
4.5	Luotettavuus ja luottamus (teema 5).....	107
5	Pohdinta .....	114
	Lähteet.....	138
	Liite.....	149

## Kuviot

Kuvio 1. Laajennettu palveluntuottoketju .....	15
Kuvio 2. Suhteiden viitekehys .....	25
Kuvio 3. Itseohjautuvuusteorian hyödyt ja vaikutus sisäiseen motivaatioon.....	39
Kuvio 4. Motivaatitimantti .....	40
Kuvio 5. Valmentavan johtajuuden muodostuminen .....	46
Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys palveluntuottoketjussa .....	50
Kuvio 7. Keskimaan ABC:n organisaatiotasot.....	54
Kuvio 8. Haastatteluteemojen muodostaminen teorioista .....	61
Kuvio 9. Analyysin tuloksena syntyneet uudet alateemat.....	64
Kuvio 10. Sisäisen palvelun laadun kehittäminen sisäistä palvelua ja motivaatiota parantamalla .....	116
Kuvio 11. Suhteiden viitekehys Osuuskauppa Keskimaan liikennemyymäläyksikköjen henkilöstöryhmien välillä .....	132
Kuvio 12. Kehitysehdotus palvelevan johtajuuden ottamisesta ABC:n esimiestyöhön .....	136

## Taulukot

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin aikaisempia tutkimuksia Suomessa .....	11
Taulukko 2. Motivaation aikaisempia tutkimuksia Suomessa .....	11
Taulukko 3. Sisäisen palvelun ja motivaation aikaisempia tutkimuksia Suomessa .....	12
Taulukko 4. Opinnäytetyön tärkeimmät käsitteet .....	12
Taulukko 5. INTSERVQUAL-menetelmän näkökulmat .....	17

## 1 Sisäisestä palvelusta organisaatioiden menestystekijä

Liiketoiminnan tuottavuus on tärkeässä asemassa kaikissa palveluliiketoiminnan organisaatioissa ja yritysten tärkeimpänä menestystekijänä on useasti ulkoinen asiakaspalvelu. Palvelun laatu ratkaisee sen, miten organisaatiot menestyvät. Ulkoisen asiakkaan palveluun kiinnitetään paljon huomiota, mutta sisäisen asiakkaan merkitys organisaatioiden toiminnalle on jätetty vähemmälle huomiolle. Työntekijöitä pidetään yritysten menestystekijänä, mutta laadukkaan sisäisen palvelun vaikutuksiin yritysten toiminnassa ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Työhyvinvointi on nykyaikana yhä useamman organisaation tärkeimpiä panostuksen kohteita. Tästä kertoo mm. EU:n Eurooppa 2020 -strategia, jonka keskeinen tavoite on kehittää hyviä työpaikkoja (Viitala 2013, 229).

Maailman talouden kehitys on ollut viime vuosina hyvin vaihtelevaa. Useat organisaatiot ovat joutuneet ahtaalle ja pärjätäkseen markkinoilla yritykset ovat joutuneet lopettamaan tai ainakin sopeuttamaan joitain toimintoja. Nyt vuonna 2016 ei voida keskittyä pelkästään 1990-luvun lamasta jääneeseen ajatustyyliin, jonka mukaan kaikki on tehtävä mahdollisimman kustannustehokkaasti, vaan joudutaan miettimään uusia menestystekijöitä ja toimintatapoja. Vähän, Kettusen, Rynnäsen, Halosen, Myllyojan, Antikaisen ja Kaikkosen (2009) mukaan maailman väestö on vaurastunut ja sen vuoksi palvelujen käyttö on lisääntynyt. Se on lisännyt yritysten välistä kilpailua, ja toimintaympäristöjen muutostahti on nopeutunut aikaisempaan verrattuna. Ulkoisilla asiakkailla on enemmän vaihtoehtoja, kenen palveluita he käyttävät. Valinnanvapauden lisääntyessä vaatimus palveluita sekä niiden laatua kohtaan kasvaa. Kuluttajat toivovat yhä enemmän heille räätälöityä tarjontaa. Toiset arvostavat yksilöllisyyttä, toiset yhteisöllisyyttä, ja osa niiden yhdistämisestä. (Vähä ym. 2009, 83 – 85.)

Jokainen ihminen on erilainen, ja heidän toimintaansa ohjaavat erilaiset tekijät (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 59 – 60; Ruohotie & Honka 1999, 200).

T-Median (2015, 8) tekemän tapaustutkimuksen mukaan tulevaisuudessa ammattitaitoisten ja motivoituneiden työntekijöiden löytäminen ja rekrytointi vaikeutuvat erityisesti majoitus- ja ravitsemisalalla. Haastetta lisää se, että nuoret eivät nähneet majoitus- ja ravitsemisalan työnantajia houkuttelevina (T-Media 2015, 18). Alasoinin, Järvensivun ja Mäkitalon (2012, 11 - 12) mukaan työvoiman tarjonta supistuu todennäköisesti tulevaisuudessa. Tämä tuo haasteita organisaatioille, kuinka osaava työvoima saadaan houkuteltua ja pysymään yrityksissä. (Alasoini ym. 2012, 11 - 12.) Matalapalkkaisten alojen vaihtuvuus on yleensä suurta ja työntekijät ovat ns. kuumilla kivillä vaihtamassa työtä yhä helpommin, jos jokin asia organisaation toiminnassa on vialla. Hakoinen (2015) mukaan n. 70 – 75 % henkilöstön oma-aloitteisesta lähtövaihtuvuudesta johtuu huonosta esimiestyöstä. Hänen mukaan henkilöstöä voidaan sitouttaa mm. parantamalla esimiesten ja henkilöstön välistä keskusteluyhteyttä, osaamisen kehittämistä mahdollistamalla, palautteenannolla ja lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia. (Hakoinen 2015.) Consumer lifestyles in Finland-analyysin (2014) mukaan tulevaisuuden työntekijät eivät työskentele enää niin helposti pelkästään rahan takia, vaan he haluavat tehdä jotain sellaista mikä on heidän arvoilleen merkityksellistä. Lisäksi nuorten sanotaan haluavan tehdä enemmän niitä asioita, joista nauttivat. (Consumer Lifestyles in Finland 2014, 9.) Nuorille on tärkeää myös se, että he saavat toteuttaa työssä itseään sekä vaikuttaa omaan työhönsä ja sen kehittämiseen. Heille on tärkeää, että johtaminen ei ole liian käskyttävää ja ylhäältä päin tapahtuvaa. (Lehtinen 2016a.) Motivaatio saattaa laskea, jos työntekijät eivät pääse toteuttamaan itseään ja heidän mielipiteitään tai tarpeitaan ei huomioida yksilöllisesti. Jos motivaatio on heikko, sillä on vaikutusta sisäiseen palvelun laatuun, työntekijöiden työhyvinvoinnin kautta sitoutumiseen, ulkoiseen palvelun laatuun ja loppujen lopuksi

organisaation tuottavuuteen (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994, 166). Sen perusteella voidaan ajatella, että organisaatioiden kehittymisessä tulevaisuudessa tulee keskittyä työntekijöiden sisäiseen palveluun ja motivointiin yhä enemmän.

## **OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHTA**

Tämä tutkimus sai alkunsa toimeksiantajan määrittelemästä käytännön ongelmasta, joka oli, että Osuuskauppa Keskimaan (jatkossa Keskimaa) ABC-liikennemyymälöiden palveluvastaavasektori ei toimi aina tasalaatuisesti. Yrityksen tahtotila on, että kaikki palveluvastaavat olisivat moniosaajia, jotka toimivat suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti esimerkkinä muille työntekijöille ohjaten toimintaa strategian määrittelemällä tavalla. Käytännön ongelmaan löytyy todennäköisesti yhtä monta syytä kuin on tekijää. Yksi tarvitsee enemmän toisten tukea ja arvostaa jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä, kun taas toinen haluaa päättää asioista enemmän itsenäisesti ja tahtoo enemmän vastuuta. Olennaista on kuitenkin huomioida, että ketään ei motivoi täysin samat asiat kuin toista. Kiviojan (2016) mukaan professori Routamaa sanoo, että työntekijöitä pitäisi kohdella ja motivoida eri tavalla. Hänen mukaan organisaatioiden keskeinen ongelma on, että niissä ei ymmärretä ja tunneta riittävästi ihmisten erilaisuutta. Se korostuu erityisesti esimiestyössä, jonka ongelmana on monesti esimiesten vähättely alaisten sosiaalisia tarpeita kohtaan. (Kivioja 2016.) Alasoinin ja muiden (2012) mukaan johtaminen on muuttumassa yhä enemmän dialogisemmaksi ja epähierarkiattomaksi, missä toimitaan enemmän valmentavan johtamisen tyyllisesti, eikä ylhäältä päin ohjeistaen. Nykyään tulisikin ajatella enemmän yhteisen ymmärryksen luomista siitä, miten toimitaan yhdessä ja saavutetaan kaikkia osapuolia parhaiten hyödyttävä lopputulos. Esimiesten on kuunneltava yhä enemmän alaisiaan sekä ymmärrettävä paremmin erilaisia ajatuksia ja yksilöitä. Työn onnistumiselle tärkeintä ovat työntekijöiden väliset suhteet, innostuneisuus ja motivaatio. (Alasoini ym. 2012,



11 – 16.) Sitä mieltä on myös Hamel (2012, 132), joka sanoo, että organisaatiot menevät yhä enemmän yhteisöllisyyttä, läpinäkyvyyttä, vapautta, osaamisen arvostusta, avoimuutta ja yhteistyötä kohti.

Motivaatiota on tutkittu paljon erityisesti organisaatiokäyttäytymisen alalla, mm. yksilöiden motivoitumisena työntekoon ja sen vaikutusta työn tuottavuuteen sekä työntekijöiden sitoutumiseen. Aiheen kiinnostavuus ei ole ihme, koska ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188.) Juuti (2006, 38) sanookin: ”Motivaation tarkastelu on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, sillä organisaation toimivuus ja tuottavuus ratkeavat sen mukaan, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät henkilöt ovat.” Liikennemyymäläympäristössä työskentely muodostuu suurimmaksi osaksi ulkoisten asiakkaiden palvelusta, ja merkittävään osaan siinä nousevat työntekijöiden väliset kohtaamiset, vuorovaikutus sekä suhteet. Suhteiden toimiminen on tärkeässä roolissa siinä, kuinka tehokasta ja tuottavaa koko organisaation toiminta on. Työntekijöiden motivoituminen vaikuttaa myös siihen, miten ulkoinen palvelu näkyy ulkoisille asiakkaille. Sisäisten suhteiden toimivuudesta syntyy sisäinen palvelun laatu, johon motivaatiolla ja motivoinnilla on suuri vaikutus. Käytännön ongelmaa lähdettiin tarkastelemaan selvittämällä sisäisen palvelun laadun ja motivaation kokemuksia ABC-liikennemyymälässä (jatkossa ABC). Kun tutkimuksessa puhutaan työntekijästä, sillä tarkoitetaan tutkittavan ABC:n kaikkia työntekijöitä ja liikennemyymälätyöntekijästä puhuttaessa on kyseessä palveluvastaavan alaisuudessa työskentelevä työntekijä. Esimiehistä puhuttaessa kyseessä ovat palveluvastaavat ja yksikön liikennemyymäläpäällikkö.

## KOHDEORGANISAATIO JA NYKYTILANNE

ABC on S-ryhmän liikenneasemaketju, joka muodostuu 441 toimipisteestä. Varsinaisia liikennemyymälöitä on tällä hetkellä 99, joista seitsemän toimii Keskimaan alueella (Tietoa ABC:stä n.d.). Keskimaa on Keski-Suomen alueella toimiva yksi S-ryhmän 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta, ja sen omistaa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK). Keskimaa tarjoaa palveluitaan n. 100 toimipaikassa ja toimii merkittävänä työnantaja työllistäen yli 2 000 henkilöä. Yrityksen visiona on olla vuoteen 2020 mennessä kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. (S-ryhmä lyhyesti 2016; Tietoa Osuuskauppa Keskimaasta 2016.)

Keskimaan uusimmassa strategiassa tärkeinä painopisteinä ovat hyvä johtaminen, sekä osaava ja aikaansaava henkilökunta, mikä tukee tämän tutkimuksen ongelmien ajankohtaisuutta. ABC-ketjun strategiassa hyvän johtamisen tulisi näkyä lähijohtamisen kehittämisenä ja valmennuksien oppien käytäntöön viemisenä. Tärkeinä toimintoina siinä ovat alisuorituksiin puuttuminen ja aikaansaavuuden huomiointi. Osaavan ja aikaansaavan henkilöstön kehittämiseen keskitytään esim. työnkierron avulla moniosaamista kasvattamalla. Toimintoihin halutaan tuoda vapautta, mutta samalla vaaditaan myös vastuun ottamista. (Liikennemyymälätoimialan toimeenpanosuunnitelma 2014, 7 - 9.)

ABC-ketjussa on alettu systemaattisesti kehittämään parempaa palvelua, jolla tuodaan lisäarvoa asiakkaalle yksilöllisellä ja persoonallisella palvelulla. Se toteutetaan palvelukulttuurin täydellisellä muutoksella, jonka tarkoituksena on kokonaan uuden jokapäiväisen toimintatavan kehittäminen. Muutosta kutsutaan peukutettavaksi palvelukulttuuriksi, jonka tavoitteena on ollut tehdä palvelusta organisaation kilpailuetu ja vaikuttaa positiivisesti koko toimialan kulttuurin kehittymiseen. (ABC peukutettavan palvelun opas 2013, 3 - 4.) Yksilöllisyyden tulisi näkyä myös sisäisessä palvelussa

sekä johtamisessa, jotta palvelukulttuuri kehittyisi ja hyödyttäisi kaikkia sen osapuolia. Se onkin haastavaa, koska toimintaympäristön nopeat muutokset pakottavat organisaatiota yksinkertaistamaan sekä tehostamaan suorituksia ja toimintoja. Palvelukulttuurin muutosta on toteutettu pala kerrallaan. Pienillä muutoksilla alkaa suurempi muutos, toteavat myös Cameron ja Green (2009, 9). Muutoksen läpiviennin ratkaisevin tekijä on se, kuinka yksilö saa muutettua toisen yksilön käyttäytymistä kehittämällä muutokseen liittyviä prosesseja ja ihmissuhteita (Cameron & Green 2009, 19 - 20).

Esimiestyön kehittämisessä Keskimaa toteutti ABC:iden palveluvastaaville ja päälliköille valmentavan esimiestyön ja suorituksen johtamisen koulutuksen alkuvuodesta 2016. Sen tarkoituksena oli kehittää yksiköiden esimiestyötä ja erityisesti palveluvastaavasektorin toimintaa tehokkaammaksi ja palvelun laatua parantavaksi. Valmentava esimiestyö otettiin mukaan tähän tutkimukseen, koska se oli ajankohtainen kokonaisuus ABC:iden esimiestyössä. Sitä käsitellään kuitenkin eri näkökulmasta sisäisten suhteiden toimivuuden ja motivaation kannalta. Lehtinen (2016a; 2016b) sanoo valmentavan esimiestyön olevan tällä hetkellä tärkeää organisaatioiden toimintaympäristöissä, koska ihmisten johtamisen ja ylipäättänsä ihmisten erilaisuuden huomiointi yritysten johtamisessa korostuu yhä enemmän.

### **TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSONGELMAT JA -KYSYMYKSET**

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, mistä sisäinen palvelun laatu muodostuu ja miten sitä voitaisiin kehittää Keskimaan yhden ABC:n kaikkien 7 palveluvastaavan sekä 5 liikennemyymälätyöntekijän kokemusten ja näkemysten perusteella. Toisena tavoitteena on selvittää, mitkä ovat tutkimusjoukon olennaisimmat motivaatiotekijät ja miten motivaatiota voitaisiin parantaa. Tutkimusongelmia lähes-

tytään osittain käytännön ongelman ratkaisun kannalta. Sisäistä palvelun laatua tutkitaan yksikön sisällä toimivien liikennemyymälätyöntekijöiden ja esimiesten (palveluvastaavat ja päällikkö) välisinä suhteina, eli sisäisinä palvelukohtaisina. Sisäisessä palvelussa tärkeäksi selvitettäväksi asiaksi muodostui yhteistyön toimivuus yksilöiden, mutta myös osastojen välillä. Motivaatiota käsitellään työmotivaation ja erityisesti sisäisen motivaation kannalta yleisesti. Tärkeintä on löytää asioita, jotka johtaisivat henkilöstön innostuneempaan ja tuloksellisempaan toimintaan omassa työssään sisäisen palvelun laadun ja motivaation kannalta. Näiden avulla myös käytännön ongelmaan saataisiin ratkaisuehdotuksia.

### Tutkimuskysymykset:

- Miten palveluvastaavat ja liikennemyymälätyöntekijät kokevat sisäisen palvelun laadun?
- Mitkä tekijät motivoivat palveluvastaavia ja liikennemyymälätyöntekijöitä työssään?
- Miten sisäistä palvelun laatua ja motivaatiota voitaisiin kehittää paremmaksi?

### **TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN RAJAUS**

Tämä tutkimus on markkinoinnin tutkimuskenttään sisältyvä opinnäytetyö, jossa sisäistä palvelun laatua ja motivaatiota tutkitaan sisäisen markkinoinnin kautta. Tutkimus kuuluu myös palveluliiketoiminnan tutkimuskenttään, koska siinä käsitellään sisäistä palvelun laatua, arvon muodostumista sisäisessä palvelukohtaisessa ja sisäistä palvelukulttuuria. Näillä on merkitystä sisäisen palvelun laadun ja työntekijöiden motivaation muodostumisessa ABC:n arjessa. Motivaatio kuuluu psykologian tutkimuskenttään ja tässä tutkimuksessa sitä lähestytään sisäistä motivaatiota tarkastelemalla.

Työssä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun teemat muodostettiin sisäisen palvelun laadun ja sen INTSERVQUAL-mittarin

(Frost & Kumar 2000) neljän tekijän ja motivaation puolelta laajennetun itseohjautuvuusteorian neljän tekijän (Martela & Ryan 2015; Martela 2015b) mukaan. INTSERVQUAL-menetelmästä rajattiin pois yksi tekijä; konkreettinen- ja palveluympäristö, koska sen ei katsottu olevan tutkimuksen ongelmien ratkaisun kannalta olennaista. Alkuperäiseen itseohjautuvuusteoriaan lisättiin yksi tekijä, joka oli benevolenssi, eli hyvän tekemisen tarve toisille. Tutkimuksessa käsitellään motivaatiota ja sisäistä palvelun laatua myös yleisemmällä tasolla, koska tutkittavista asioista haluttiin saada mahdollisimman laaja näkemys. Teoriassa tarkastellaan sisäistä palvelun laatua enimmäkseen tutkittavan yksikön henkilöstön välisinä sisäisinä suhteina, jolloin puhutaan arvon muodostumisesta sisäisessä palvelukohtamisessa. Motivaatioteoriassa käsitellään työmotivaatiota ja erityisesti sen sisäisiä tekijöitä, flow-tilaa sekä työn imua. Tutkimusongelmia selvitettiin yleisellä tasolla, mutta siinä painotettiin erityisesti esimiesten ja alaisten välisiä suhteita, sekä yksikön osastojen välistä yhteistyötä.

### **AIKAISEMMAT TUTKIMUKSET JA KESKEISET KÄSITTEET**

Tässä luvussa tuodaan esille tutkimuksen viitekehykseen liittyviä Suomessa tehtyjen yliopisto- ja ylemmän ammattikorkeakoulututkintojen päättötöitä. Sisäisen markkinoinnin tutkimus on ollut vielä vuoteen 2009 aika vähäistä (Kalliomaa 2009, 18). Viime vuosina tutkimukset ovat huomattavasti lisääntyneet. Tämän tutkimuksen viitekehyksen kaltaista tutkimusta ei ole tehty liikennemyymäläympäristössä ylemmällä korkeakoulutasolla eikä myöskään suoranaisesti itseohjautuvuusteoriaa ja INTSERVQUAL-menetelmää yhdistämällä Suomessa. Luvun lopussa taulukossa 4 esitetään tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Taulukko 1. Sisäisen markkinoinnin aikaisempia tutkimuksia Suomessa

<b><u>Tutkija, ajankohta, oppilaitos:</u></b>	<b><u>Työn nimi:</u></b>	<b><u>Menetelmäsuuntaus:</u></b>
Tapio, H. 2008. Pro-gradu. Tampereen yliopisto. Hallintotiede.	Sisäinen suhdemarkkinointi ja johtaminen – potentiaalia organisaation sisäiseen johtamiseen ja osaamiseen.	Kvalitatiivinen
Kalliomaa, S. 2009. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Johtaminen ja talous.	Sisäinen markkinointi johtamisena – Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektioorganisaatiosta.	Kvalitatiivinen
Isotalo, I-M. 2013. Pro-gradu. Turun yliopiston kauppakorkeakoulu. Markkinointi.	Sisäinen markkinointi ja henkilöstön työtyytyväisyys Alko Oy:ssä.	Kvalitatiivinen
Tiainen, E. 2015. Pro-gradu. Vaasan yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot.	”Tää on palvelutyötä omalle organisaatiolla”. Tapaustutkimus sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta palvelukulttuurin osana strategian toteuttamista.	Kvalitatiivinen

Taulukko 2. Motivaation aikaisempia tutkimuksia Suomessa

<b><u>Tutkija, ajankohta, oppilaitos:</u></b>	<b><u>Työn nimi</u></b>	<b><u>Menetelmäsuuntaus</u></b>
Malo, M. 2012. Pro-gradu. Oulun yliopisto. Johtaminen ja organisaatiot.	Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa.	Kvalitatiivinen
Mikkola, M. 2014. Opinnäyetyö YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen.	Feel it! : Palveluneuvojan työn kehittäminen Kelan Etelä-Pirkanmaan vakuutuspiirissä.	Kvalitatiivinen

Sipari, P. 2014. Pro-gradu. Maanpuolustuskorkeakoulu. Sotilaspedagogiikka.	Kouluttajien kokemuksia itsemääräämisteorian näkökulmasta.	Kvalitatiivinen
--	--	-----------------

Taulukko 3. Sisäisen palvelun ja motivaation aikaisempia tutkimuksia Suomessa

Myllymäki, M. 2011. Opinnäytetyö YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminta.	Sisäinen markkinasuuntautuneisuus majoitus- ja ravitsemisalalla.	Kvalitatiivinen
Tuomola, P. 2013. Opinnäytetyö YAMK. Turun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen.	Sisäisen asiakastytytyvyyden mittaaminen: avain toiminnan kehittämiseen.	Kvantitatiivinen
Blomqvist, N. 2014. Pro-gradu. Vaasan yliopisto. Viestintätieteet.	Sisäisen viestinnän suhde työmotivaatioon ja sitoutumiseen verkosto-organisaatiossa.	Kvantitatiivinen

Taulukko 4. Opinnäytetyön tärkeimmät käsitteet

<b><u>Sisäinen markkinointi</u></b>	Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on viedä organisaation tavoitteita eteenpäin täyttämällä sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden tarpeet, niin että heidän työtään kohdellaan sisäisinä tuotteina (Berry 1984).
<b><u>Sisäinen palvelun laatu</u></b>	Sisäinen palvelun laatu muodostuu siitä, minkälainen asenne työntekijöillä on toisia kohtaan ja kuinka he palvelevat toisiaan organisaation sisällä (Heskett, Jones, Loveman, Sasser ja Schlesinger 1994).
<b><u>INTSERVQUAL</u></b>	Sisäisen palvelun laadun mittaamiseen ja kehittämiseen käytetty työkalu, jonka arvioitavat muuttujat muodostuvat viidestä tekijästä: konkreettinen- ja palveluympäristö, luotettavuus, reagointialttius (halu auttaa), vakuuttavuus ja empatia (Frost & Kumar 2000).

<b><u>Itseohjautuvuusteoria</u></b>	Itseohjautuvuusteoria on kolmesta psykologisesta perustarpeesta (omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus) muodostettu motivaatioteoria, jonka avulla tutkitaan itseohjautuvuuden tärkeyttä esim. työyhteisöissä (Ryan & Deci 2000).
<b><u>Benevolenssi</u></b>	Neljäs psykologinen perustarve (hyvän tekeminen toisille), joka muodostuu itseohjautuvuusteoriassa käytetystä yhteenkuuluvuudesta jakamalla se kahteen osaan: hyvän tekemiseksi toisille ja yhteisöllisyydeksi (Martela & Ryan 2015; Martela 2015b).

## 2 Kohti parempaa sisäistä palvelun laatua ja motivaatiota

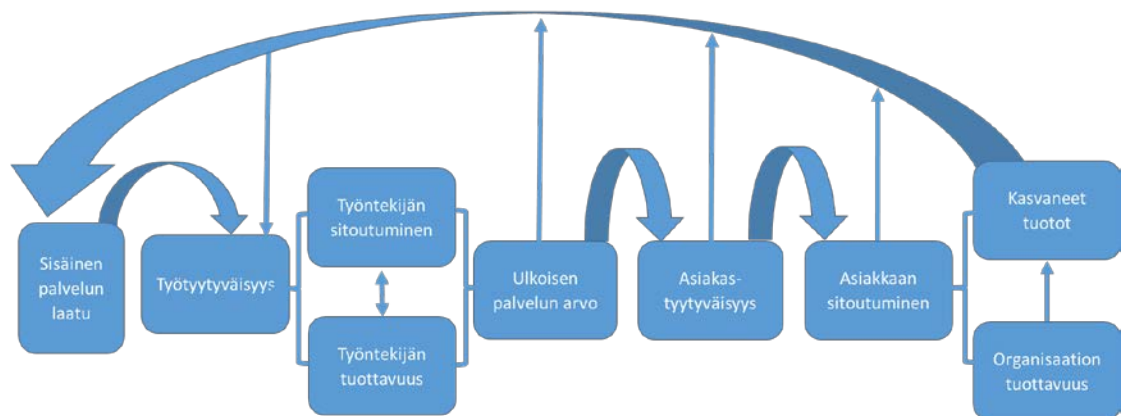
### 2.1 Sisäisen palvelun laadun yhteys ulkoiseen palvelun laatuun

Grönroosin (2009) mukaan palvelun laatu muodostuu siitä, miten asiakkaat sen kokevat, ja sitä ei voi suunnitella pelkästään palveluntarjoajan toimesta. Sen syntyessä vuorovaikutustilanteissa tulee keskittyä erityisesti toiminnallisen laadun kehittämiseen. Toisin sanoen palvelun laadun kehittämistä on tärkeä tarkastella siellä missä palvelutilanteet paikallisesti tapahtuvat. Sisäisen palvelun näkökulmasta jokainen organisaation työntekijä on vastuussa osaltaan ulkoisen asiakkaan kokemasta palvelun laadusta. Laatu kärsii, jos joku epäonnistuu palvelussa, oli sitten kyseessä sisäinen tai ulkoinen asiakas. (Grönroos 2009, 154 - 155.) Asiakas hakee käyttämiltään palveluilta tai organisaatiolta jotain arvoa itselleen. Grönroosin (2009, 51) mukaan: ”Asiakas luo saamaansa arvoa itse koko suhteen ajan, ja arvo syntyy osittain asiakkaan ja yrityksen tai palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa”. Grönroosin ja Voiman (2013) mukaan arvo syntyy asiakkaan mielessä eikä aina yrityksen ja palvelunkäyttäjän välisessä vuorovaikutuksessa, niin kuin on yleisesti ajateltu. Asiakas vaikuttaa aina arvoon sen kokemustilanteessa, ja se voi syntyä suorasti tai epäsuorasti asiakkaan, tuottajan tai jonkun muun tekijän muodostamana. Asiakkaan ajatukset siitä, miten



arvo muodostuu hänen mielessään, tulisi tuntea paremmin. (Grönroos & Voima 2013.) Tätä teoriaa voidaan soveltaa suoraan myös sisäisen palvelun suhteen.

Heskett ja muut (1994, 168) luonnehtivat sisäisen palvelun laadun muodostuvan siitä, minkälainen asenne työntekijöillä on toisia kohtaan, ja kuinka he palvelevat toisiaan organisaation sisällä. Tutkijat kuvaavat artikkelissaan laajennetun palveluntuotketjun, jossa he vertaavat sisäisen palvelun laadun ja työtyytyväisyyden, ulkoisen palvelun laadun ja asiakastytyväisyyden sekä tuottavuuden suhteita toisiinsa. Heidän mukaan hyvä palvelukokemus perustuu myönteiseen ihmisten väliseen kanssakäymiseen, ja se edellyttää, että asiakasrajapinnassa työskentelevät voivat hyvin ja suhtautuvat positiivisesti työhönsä. Edellinen auttaa ymmärtämään sisäisen palvelun laadun tärkeyttä koko organisaation kasvun ja tuottavuuden tekijänä. (ks. kuvio 1.) Se osoittaa sekä sisäisen että ulkoisen asiakkaan suorien ja epäsuorien odotuksien täytymisen tärkeyden palveluntuotketjussa. Laajennetun palveluntuotketjun lopputuloksena organisaation kasvaneet tuotot mahdollistavat resurssien kohdentamisen sisäisen palvelun laadun ja työtyytyväisyyden kehittämiseen. (Heskett ym. 1994, 165 - 174.) Tutkijoiden mukaan sisäisen palvelun laadun muodostamiseen vaikuttavat: työpaikan ja työn suunnittelu, työntekijöiden valinta ja kehittäminen, työntekijöiden palkitseminen ja huomioiminen, sekä asiakaspalvelun mahdollistavat työkalut. (Heskett ym. 1994, 166.) Asiakasuskollisuuden tärkeydestä kertovat myös Reichheld ja Sasser (1990), joiden mukaan organisaatiot voivat kasvattaa tulostaan 25 - 80 % parantamalla 5 % asiakasuskollisuuttaan.



Kuvio 1. Laajennettu palveluntuottoketju (Heskett ym. 1994, 166, muokattu)

Hallowell, Schlesinger ja Zornitsky (1996) tutkivat kahdeksan eri sisäisen palvelun laadun tekijän vaikuttavuutta asiakastyytyväisyyteen vakuutuslalla. Tulokset osoittivat, että asiakaspalvelun mahdollistavat työkalut (esim. tiedotus), toimintatavat ja ohjeet, tiimityö, johdon tuki, tavoitteiden asettaminen, sekä tehokas koulutus vaikuttivat positiivisesti kykyyn tuottaa palveluita. Tutkimuksen antoisin tulos oli, että kommunikation merkitys sisäisen palvelun laadun muodostumisessa oli merkittävin tekijä parempaan asiakastyytyväisyyteen. Tutkijat todistivat, että sisäisen palvelun laadun kehittymisellä on vahva yhteys työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden onnistumiseen. (Hallowell ym. 1996, 23.) Stershic (1990, 45 - 50) sanoo työntekijöiden olevan kriittinen linkki hallitessa asiakastyytyväisyyttä, ja siksi sisäisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen niin, että he voivat tyydyttää ulkoisten asiakkaiden odotukset ovat tärkeässä osassa.

Rucci, Kirn ja Quinn (1998) tekivät tutkimuksen suureen amerikkalaiseen kauppaketjuun nimeltä Sears, jossa esittelivät työntekijä-asiakastuotto-ketjun. Tutkijoiden mukaan työpaikan houkuttelevuus muodostuu asenteesta työtä ja yritystä kohtaan, ja ne lisäävät taas työntekijän parempaa käyttäytymistä. Tulokset osoittivat, että

houkutteleva työpaikka lisää houkuttelevuutta myös ulkoisten asiakkaiden ostopaikkana ja näin ollen pääoman tuotto kasvaa. (Rucci ym. 1998.) Työntekijät ovatkin ratkaisevassa asemassa yrityksen tuottavuuden kehittymisessä. Se onnistuu keskittymällä sisäisen markkinoinnin toimintojen kehittämiseen, jonka tarkoituksena on luoda tiiviitä ja joustavia suhteita yrityksen sisällä. (Ahmed & Rafiq 2003, 1180.)

Vella, Gountas ja Walker (2009) tutkivat supermarket työntekijöiden käsityksiä sisäisen palvelun laadun vaikutuksista palvelun laatuun asiakkaiden ja työntekijöiden välillä. Tulokset osoittivat kolmen testatun hypoteesin paikkansa pitävyyden. Ensimmäisenä palvelun laatuun vaikutti se, kuinka palveluorientoituneita työntekijät olivat. Mitä palveluorientoituneempia työntekijät olivat, sitä paremmaksi palvelun laatu koettiin. Toinen tutkimuksen tulos osoitti, että liian tarkat palvelukäyttäytymisen ohjeet huononsivat palvelun laatua, joten esimiesten tulisikin suosia yksilöllisempää ohjeiden soveltamista jokaiselle työntekijälle. Viimeisenä huomattavana palvelun laatua lisäävänä tekijänä oli edelliseen liittyvä palveluroolien joustavuus. Mitä enemmän palvelurooleja pystyttiin muokkaamaan yksilöille sopivimmiksi, sitä paremmaksi ulkoinen palvelun laatu kehittyi. (Vella ym. 2009, 413 - 415.)

## 2.2 INTSERVQUAL

SERVQUAL on Gröönroosin (2009, 113 - 114) mukaan ulkoisen palvelun laadun mittari, jolla tutkitaan asiakkaan odotusten ja kokemusten välisiä eroja. SERVQUAL-mallia on käytetty mittaamaan ja kehittämään myös sisäistä palvelun laatua, mutta Frost ja Kumar (2000) kehittivät INTSERVQUAL-menetelmän, joka sopii paremmin tähän tarkoitukseen. Malli pohjautuu Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) kluuanalyysimalliin, sekä Zeithamlin, Berryn ja Parasuramanin (1988) SERVQUAL-

malliin. Menetelmän tutkittavat näkökulmat ovat: konkreettinen- ja palveluympäristö, luotettavuus (täsmällisyys), reagointialttius (halu auttaa), vakuuttavuus ja empatia (ks. taulukko 5), joita käytetään sisäisen palveluntarjoajan, sisäisen asiakkaan ja palvelun laadun välisten kuilujen eroavaisuuksia selvittäessä. (Frost & Kumar 2000, 366 - 367; Zeithaml, Berry & Parasuraman 1988.) INTSERVQUAL-menetelmässä on olennaisena osana sisäisten palveluntarjoajien ja sisäisten asiakkaiden välisten odotusten tarkastelu toisten palvelua kohtaan. Tässä tutkimuksessa mallia käytetään selvittämään mistä sisäinen palvelun laatu muodostuu, joten laatu-kuilujen tarkempi käyttäminen tai esittely ei ole tämän tutkimuksen ongelmien selvittämisen kannalta olennaista.

Taulukko 5. INTSERVQUAL-menetelmän näkökulmat (Frost & Kumar 2000, 366 - 367, muokattu)

<p><b><u>Konkreettinen- ja palveluympäristö (tangibles):</u></b> Sisäisen palveluntarjoajan tuottamat fyysiset palvelua auttavat asiat: konkreettiset laitteet, tilat, työkalut, varusteet, henkilöstö ja kommunikaatio välineistö.</p>
<p><b><u>Luotettavuus, täsmällisyys (reliability):</u></b> Sisäisen palveluntarjoajan ja sisäisen asiakkaan välisen suhteen luotettavuus sekä kyky tuottaa luvatut palvelut luotettavasti ja täsmällisesti.</p>
<p><b><u>Reagointialttius, halu auttaa (responsiveness):</u></b> Sisäisen palveluntarjoajan halu auttaa sisäistä asiakasta tuottamaan toivotun laatuista palvelua viipymättä sisäisen asiakkaan sitä tarvittaessa. Tärkeiden työhön liittyvien tietojen jakaminen etukäteen.</p>
<p><b><u>Vakuuttavuus (assurance):</u></b> Sisäisen palveluntarjoajan tieto sekä kohteliaisuus ja hänen kyky ilmaista vakuuttavuutta ja luottamusta.</p>
<p><b><u>Empatia (empathy):</u></b> Sisäisen palveluntarjoajan tuottama sisäisen asiakkaan yksilöllinen välittäminen ja huomiointi. Ilmapiiri, jossa sisäisen palveluntarjoajan ja sisäisen asiakkaan asenteet toisia kohtaan ovat hyvät.</p>

Frost ja Kumar (2000) todistivat tutkimuksessaan, että tärkeintä sisäisen palvelun laadun muodostumisessa on reagoitavuuden toteutuminen, kun taas ulkoisen palvelun laadun toteutumisessa SERVQUAL-menetelmän mukaan Zeithaml ja muut (1988) osoittivat tärkeimmäksi tekijäksi luotettavuuden. (Frost & Kumar 2000, 374.) Gunawarden (2011) tutkimuksessa tärkeimmiksi sisäisen palvelukohtaamisen tekijöiksi muodostuivat luotettavuus ja reagoitavuus. Sisäiset asiakkaat korostivat erityisesti kommunikaation ja joustavuuden merkitystä sisäisen palvelun laadun onnistumisessa (Gunawarde 2011, 1014). Yang ja Coates (2010) totesivat kommunikaation olevan tärkein sisäistä palvelun laatua parantava tekijä sisäisessä palvelukohtaamisessa esimiehen ja alaisen välillä. Esimiesten tulisi tiedustella ja kuunnella aktiivisesti alaisensa tarpeita, haluja sekä ajatuksia. Sen koettiin rohkaisevan työntekijöitä aktiivisempaan osallistumiseen työyhteisössä. (Yang & Coates 2010, 760 - 762.)

### 2.3 Sisäinen markkinointi sisäisen palvelun laadun kehittäjänä

Tässä luvussa kuvataan sisäisen markkinoinnin näkökulmia sisäisen palvelun laadun toteuttajana. Sisäistä markkinointia käsitellään aluksi yleisesti, ja siirrytään vähitellen avaamaan sen merkitystä esimiesten käytännön työn toteuttamisessa organisaatiossa, mm. viestinnän ja tuen antamisen kautta. Lisäksi sisäistä markkinointia käsitellään sisäisenä markkinointilähtöisyytenä ja sisäisen markkinoinnin yhteytenä ulkoiseen palveluun. Sisäisen palvelun suhteissa kuvataan sisäinen palvelukohtaaminen ja sen toimijat, ja syvennytään tarkastelemaan niiden johtamista sekä suhteiden tuottamaa arvoa sisäiselle asiakkaalle ja palveluntarjoajalle.

Sisäinen markkinointi on laaja kokonaisuus ja tarkoittaa sitä, kuinka yritys palvelee työntekijöitään (Berry 1981, George 1990, Grönroos 1981, Marshallin, Bakerin & Finnin 1998, 382 mukaan). Käsitteen otti ensimmäisenä käyttöön Berry (1984), joka määrittelee sen seuraavalla tavalla:

*sisäisessä markkinoinnissa työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina ja heidän työtään sisäisinä tuotteina, jotka täyttävät sisäisten asiakkaiden tarpeet ja mikä samalla vie organisaation tavoitteita eteenpäin (Berry 1984, Kalliomaan 2009, 50 mukaan).*

Berry ja Parasuraman (1992) määrittelevät sisäisen markkinoinnin ydintavoitteiksi uusien työntekijöiden houkuttelun, kehittämisen, motivoimisen, ja pätevien työntekijöiden palveluksessa pitämisen heidän tarpeensa tyydyttävällä tavalla (Berry & Parasuraman 1992, 25). Samaa jakoa käyttää myös Grönroos (2009), joka kutsuu työntekijöitä osa-aikaisiksi markkinoijiksi, joita tukemalla organisaation on varmistettava työntekijän palveluhenkisen työpanoksen onnistuminen. Hänen mukaan sisäiseen markkinointiin kuuluvat mm. koulutus, johdon antama tuki, sisäiset vuorovaikutussuhteet, sisäinen joukkoviestintä, tietotuki ja sisäisen palvelun normalisointi. (Grönroos 2009, 451 - 462.) Kotler ja Keller (2012) puhuvat työntekijöiden tuottavaksi tekemisen yhdeksi sisäisen markkinoinnin tärkeistä tavoitteista. Näiden asioiden pitäisi olla kehitetty tehokkaasti, ennen kuin ulkoiseen markkinointiin kannattaa panostaa enemmän. (Kotler & Keller 2012, 386 - 387, 645.) Sasser ja Arbeit (1976, Berryn 1981, 38 mukaan) sanovat, että työpaikat on myytävä tekemällä niistä mielenkiintoisia työntekijöille. Lisäksi johdon on toteutettava hyviä käytänteitä työntekijöitä kohtaan, jonka jälkeen heidän on mahdollista tuottaa erinomaista palvelua ulkoisille asiakkaille (Sasser & Arbeit 1976, Berryn 1981 mukaan). Lings ja Greenley (2010, 335 - 336) totesivat tutkimuksessaan, että sisäiseen markkinointiin tulisi kiinnittää jopa enemmän huomiota kuin ulkoiseen markkinointiin.

Rafiq ja Ahmed (1993, Kalliomaan 2009, 46 mukaan) sanovat työntekijöiden motiivoinnin ja integroinnin olevan tärkeitä sisäisen markkinoinnin toimintoja, joilla autetaan yrityksen strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden tehokasta läpäisykykyä käytäntöön asti. Myöhemmin tutkijat määrittelivät sisäisen markkinoinnin markkinoinnilliseksi lähestymistavaksi, jolla vaikutetaan edellisten lisäksi työtyytyväisyyteen, asiakaslähtöisyyteen, asiakkaiden tyytyväisyyteen, työntekijöiden väliseen koordinointiin ja yrityksen strategioiden toteuttamiseen (Rafiq & Ahmed 2000, 453).

Grönroosin (2009) mukaan sisäisen markkinoinnin tarve kasvaa edelleen tulevaisuudessa. Tarpeen kasvu johtuu siitä, että liike-elämässä korostetaan nykyään enemmän inhimillistä vuorovaikutusta. (Grönroos 2009, 447.) Sisäisen markkinoinnin johtamisessa voidaan ajatella olevan kaksi puolta, jotka ovat asenne- ja viestintäjohtaminen. Viestinnän ollessa kunnossa, mutta työntekijöiden tukemista liittyvän asennejohtamisen ollessa huonommalla tasolla, ei sisäisen markkinoinnin tulokset ole niin hyviä. Näin ollen asennejohtamisen merkitys korostuu esimiehen ja työnjohtajien rooleissa. Asenne- ja viestintäjohtamisen ollessa linjassa syntyy parempia tuloksia. (Grönroos 2009, 449 - 450.)

Sisäistä markkinointia voidaan kuvata myös sisäisenä markkinalähtöisyytenä, johon Lingsin ja Greenleyn (2005) mukaan kuuluu neljä käyttäytymiseen liittyvää ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat virallisen ja epävirallisen tiedon tuottaminen, tietojen levittäminen sekä reaktioalttius. Sisäisen markkinalähtöisyyden on tarkoitus kuvata tiedon jakamisen tärkeyttä työyhteisössä. Tutkijat kuvaavat sen auttavan arvioimaan työntekijöiden asenteita, tarpeita, tunteita ja työsuorituksia asiakaskeskeisyydessä. Esimiehen tehtävänä on puuttua ongelmiin ja jakaa tietoa, jotka ovat olennaisia työntekijöiden työhön ja työolosuhteisiin liittyvissä tekijöissä. (Grönroos 2009, 466 – 467; Lings & Greenley 2005, 292 - 295.) Samanlaisia tuloksia saivat tutkimuk-

sessaan Bouranta, Chitiris ja Paravintis (2009, 287), jotka todistivat, että johdon keskittyessä enemmän sisäisen viestinnän ja yhteisöllisyyden parantamiseen, ulkoinen palvelun laatu kehittyi. Sisäisen viestinnän tärkeyttä tutkivat myös Akroush, Abu-El-Samen, Samawi ja Odetallah (2013, 326), joiden mukaan se on yksi tärkeimmistä työntekijöiden motivaatioon ja organisaation sisäiseen palvelun laatuun vaikuttavista sisäisen markkinoinnin toiminnoista ravintolassa.

Uudemmassa tutkimuksessaan Lings ja Greenley (2010) todistivat, että sisäinen markkinalähtöisyys (sisäinen palvelu) vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden ulkoiseen markkinalähtöisyyteen (ulkoinen palvelu) ja roolikäyttäytymiseen, mitkä vaikuttavat organisaation markkinoinnin onnistumiseen. Yhtenä toimintona tutkijat ehdottivat, että päälliköiden ja esimiesten pitäisi pystyä aidommin kuuntelemaan työntekijöiden ongelmia jokapäiväisen työn tekemisessä ja heidän haluissa sekä tarpeissa työnkuvien kehittämisessä. Lisäksi esimiesten pitäisi pystyä viestimään näistä toiveista sellaiselle taholle, joka pystyy vaikuttamaan työoloihin ja työnkuvaan. (Lings & Greenley 2010, 335 - 336.)

### **SISÄINEN MARKKINOINTI SISÄISEN PALVELUN SUHTEISSA**

Stauss (1995, 65) kuvaa Witt'in (1985, 1988) määritelmän mukaan sisäisen palvelun koostuvan palveluista, joita erilliset organisaatioyksiköt tai niissä työskentelevät työntekijät tarjoavat toisille yksiköille tai työntekijöille. Lewis ja Entwistle (1990) määrittelevät nämä työntekijät tai organisaatioyksiköt sisäisiksi asiakkaiksi, jotka hankkivat tuotteita tai palveluita muilta organisaation sisällä. Vastaavasti sisäisen asiakkaan palveluntuottajaa kutsutaan sisäiseksi palveluntarjoajaksi. Työntekijät voidaan määritellä sisäiseksi asiakasryhmäksi, joiden tarpeet tulisi ensimmäisenä tyydyt-



tää tehokkaasti. Sisäisen asiakkaan ja sisäisen palveluntarjoajan välistä suhdetta kutsutaan sisäiseksi palvelukohtaamiseksi. (Lewis & Entwistle 1990, Gremlerin, Bitnerin, & Evansin 1994, 34 - 37 mukaan.)

Grönroos (2009, 444) kuvailee sisäisen asiakkaan olevan yrityksen sisällä toimivan henkilön, toiminnon tai osaston, joille organisaation on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaille. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta katsottuna esimiehet ja alaiset ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita (Reynoso & Moores 1996, 57 - 59).

Berger ja Brownell (2014, 12) jakavat palvelualan yritysten palveluhenkilöstön kolmeen ryhmään: ensisijainen palvelutyöntekijä, toissijainen palvelutyöntekijä ja palveluntukityöntekijä. Gummesson (1993) ehdottaa palvelujen tuottamisprosessia ajateltavan moninäkökulmaisesti. Hänen mukaan palvelun muodostamista tarkastellessa tulee ottaa huomioon viisi eri palvelumallia. Mallit muodostuvat eri ryhmistä, joita ovat: asiakas, yhteyshenkilö, tukihenkilö, johto ja omistajat. Kaikilla näillä on erilaiset näkökulmat palveluiden tuottamisessa, mutta vaikuttavat koko palvelukokemukseen. (Gummesson 1993, Reynoson & Mooresin 1995, 65 mukaan.) Grönroos (2009, 455) taas jakaa sisäisen markkinoinnin kohderyhmät neljään, joita ovat ylin johto, keski-johto ja työnjohto, kontaktihenkilöstö (asiakaspalveluhenkilöstö) sekä tukihenkilöstö.

Masterson, Lewis, Goldman ja Taylor (2000) määrittelevät tutkimuksensa perusteella organisaatioiden esimiehet sosiaalisiksi agenteiksi, jotka toimivat organisaation sisäisissä palvelukohtaamisissa toimintatapojen varmistajina. He vaikuttavat toimintoiltaan merkittävästi koko organisaation arvon muodostamisprosessiin. Tämä tutkimus on lisännyt keskustelua itseohjautuvista tiimeistä. (Masterson ym. 2000, 747.)

## SISÄISTEN SUHTEIDEN JOHTAMINEN SISÄISESSÄ MARKKINOINNISSA

Voima (2000) määrittelee sisäisen suhteen johtamisen yhdeksi sisäisen markkinoinnin suuntaukseksi. Sisäisessä markkinoinnissa sisäiset suhteet tarkoittavat ihmisten vuorovaikutussuhteiden tutkimista. Siinä tavoitteena on asiakkaiden, esimiesten ja alaisten välisten kahdensuuntaisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. (Voima 2000, 239 - 243.)

Grönroos (2001) määrittelee suhdenäkökulman merkityksen sisäisessä markkinoinnissa tarkoittavan sitä, että sillä luodaan, ylläpidetään ja parannetaan suhteita niin, että se auttaa työntekijöitä palvelemaan sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita motivoituneesti, asiakaskeskeisesti sekä palveluhenkisesti. Sen lisäksi sisäisen markkinoinnin suhteiden näkemys tarkoittaa, että sen avulla työntekijöiden työskentelystä tulisi tehdä mahdollista tarjoamalla työntekijöille tarvittavat tiedot, taidot, sekä tuki toisilta sisäisiltä asiakkailta ja palveluntarjoajilta, sekä tekniikalta. (Grönroos 2009, 450.)

Kalliomaan (2009) mukaan Grönroosin edellisen määritelmän sisäisen markkinoinnin tavoitteesta suhdenäkökulmassa voidaan katsoa sisältävän ajatuksen sisäisten suhteiden kehittymisestä ja kehittämisestä asiakassuhteina. Sisäisiä suhteita tulisi siis luoda, ylläpitää ja parantaa. (Kalliomaa 2009, 55.) Sisäisen markkinoinnin voidaan katsoa liittyvän läheisesti suhdemarkkinointiin sen käsitellessä työntekijöiden asenteita, sitoutumista ja työtuloksia. Ulkoisten asiakkaiden merkitys palvelun laadun kokemuksen muodostumisessa lisää organisaatioiden tarvetta keskittyä parantamaan sisäistä markkinointia työntekijöitä kohtaan, jotta heidät saataisiin motivoitua noudattamaan strategian toteutumista. (Grönroos 2009, 59.) Joshin (2007, 34) mukaan sisäisen markkinoinnin menestys riippuu sisäisten suhteiden rakentamisesta, sisäisestä viestinnästä, osastojen sisäisistä ja välisistä yhteistöistä, sekä työntekijöiden osaamisen, taitojen ja tietojen parantamisesta.

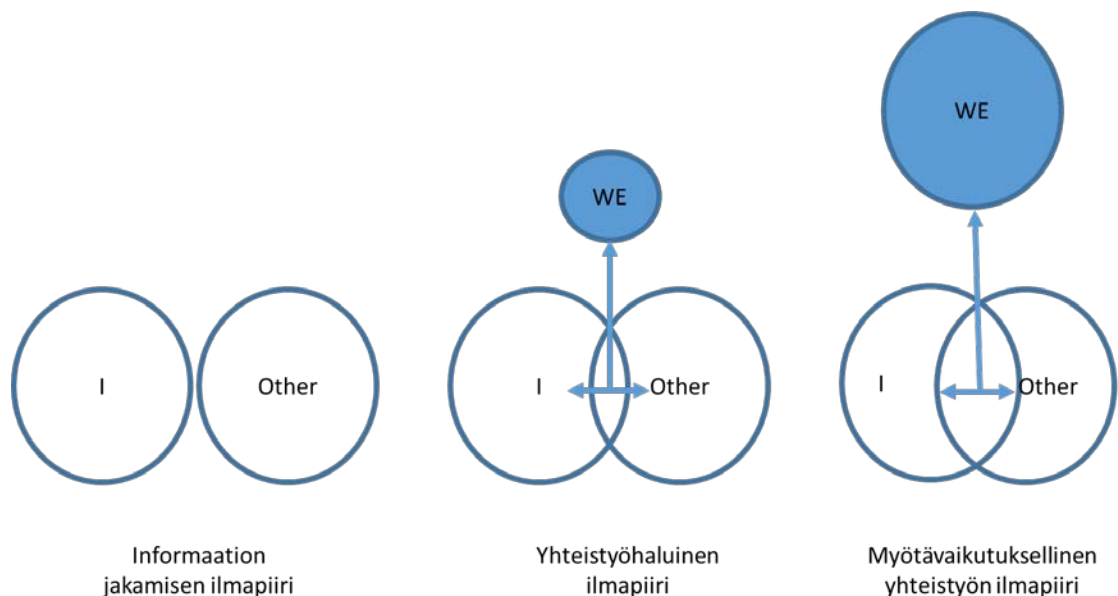
## ARVON MUODOSTUMINEN SISÄISISSÄ SUHTEISSA

Uusinta aatetta arvon muodostumisessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä edustavat FitzPatrick, Varey, Grönroos ja Davey (2015), jotka esittävät suhteiden (The relationality) viitekehyksen (ks. kuvio 2). Teorian mukaan arvon muodostumista pitäisi ajatella yhä enemmän yhdessä tapahtuvaksi. Tutkijoiden mukaan arvoa syntyy sitä enemmän mitä laadukkaammassa ja syvällisemmässä vuorovaikutussuhteessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä toimitaan.

Suhteet muodostuvat kolmesta tekijästä, joita ovat: minä (I), toinen (other) ja yhdessä tekeminen, mistä FitzPatrick ja muut (2015) käyttävät nimitystä ”we-tekijä”. Kahden yksilön toimiessa suhteessa täysin erillisesti tietämättä toisten aikomuksista, yhteistyön laatu on pinnallista ja katkonaista, eikä ”we-tekijää” synny. Tällainen yhteistyö perustuu informaation jakamiseen, ja sen monologinen prosessi on hyvin mekaanista. Seuraavan tason suhdetta, jossa yksilöiden välillä aiomukset, kyvykkyydet ja tarpeet ovat mukautuneet, kutsutaan yhteistyöhaluiseksi (co-operative). Siinä yksilöiden välinen suhde perustuu kommunikoivalle kohtaamiselle, jossa on havaittavissa seurallista kommunikaatiota. ”We-tekijää” syntyy vähän, mutta arvon muodostuminen jää kuitenkin aika rajalliseksi. Viimeisessä yhteistyön muodossa suhteessa muodostuu ”we-tekijää”, eli arvoa eniten. Tätä tasoa voidaan kutsua myötävaikutukselliseksi yhteistyöksi (collaboration), jossa on mukana vahva dialogisuus. Myötävaikutuksellisen yhteistyön ilmapiirille on tyypillistä: vaikuttaminen, keskinäinen riippuvuus, vastavuoroisuus, sitoutuminen, luottamus, oppiminen, tietämyksen uudistuminen ja sopeutuminen. (FitzPatrick ym. 2015, 465 - 467.) Kamensky (2006) vertaa työyhteisön vuorovaikutusta mielenkiintoisella tavalla pallopeleihin, jossa pelaajien on löy-

dettävä toisensa, ymmärrettävä toisiaan, ja onnistuttava pelaamaan kahdensuuntaista peliä. Organisaation sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen toimimattomuus johtaakin pahimmillaan ”eri maaleihin pelaamiseen”. (Kamensky 2006, 333.)

Mönkkönen (2001) kertoo artikkelissaan vuorovaikutuksen tasoja olevan viisi, ja niitä kutsutaan myös kumppanuuden laaduksi. Suhteiden viitekehykseen ajateltuna alhaisemman informaation jakamisen ilmapiiri ilmentyy kumppanuuden laadussa Mönkkösen jaon mukaan tilanteessa olemisen ja sosiaalisen vaikuttamisen tasoina. Yhtä tasoa tutkija kutsuu peliksi, jossa yksilöillä on samat intressit, mutta tavoitteisiin ei pyritä yhdessä. Siinä yksilöt tavoittelevat enimmäkseen omaa etua. Suhteiden viitekehyksessä yhteistyöhaluisen ilmapiirin kanssa samantapainen on yhteistyön taso, jossa vuorovaikutus on vastavuoroista, ja sitä voidaan kutsua auttamissuhteeksi. Myötävaikutuksellisen yhteistyön kanssa samankaltainen kumppanuuden laatutasoissa on viimeinen yhteistoiminnan taso, jossa vahvasta luottamuksesta syntyy työntekijöiden kontrollin tarpeettomuus. (Mönkkönen 2001, 434 - 442.)



Kuvio 2. Suhteiden viitekehys (FitzPatrick ym. 2015, 467, muokattu)

Holmlundin (1997) mukaan sisäinen palvelukohtaaminen onnistuu parhaiten, kun molemmat kokevat suhteen olevan yhtä laadukas. Ristiriitoja syntyy, jos jompikumpi kokee saavansa suhteesta huonompaa laatua kuin toinen. Laadukkaassa yhteistyössä on tavoitteena saada luotua yhteinen, toimiva ja vastavuoroinen suhde. (Holmlund 1997, Voiman 2000, 248 - 250 mukaan; vrt. FitzPatrick ym. 2015.) Työpaikan suhteissa tulisikin pyrkiä enemmän relationaalsiin suhteisiin transaktionaalisten suhteiden sijasta. Relationaaliset suhteet ovat pitkäkestoisimpia, ja niihin liittyy muutakin kuin pelkkä taloudellinen perusta, joka tarkoittaa yleensä työntekijälle maksettavaa palkkaa. Pidemmässä suhteessa molemmat osapuolet hyödyttävät toista, ja siihen liittyvät luottamus ja lojaalisuus. (Viitala 2013, 85 - 86.)

Grace ja Iacono (2015) sanovat, että sisäisen asiakkaan näkökulma on ylipäättänsä jätetty tutkimuksissa vähemmälle huomiolle. Tutkijat selvittivät tutkimuksessaan arvon muodostumista sisäisen asiakkaan näkökulmasta ja kehittivät sen muodostumiseen mallin. (Grace & Iacono 2015, 568.) Mallin mukaan sisäisen asiakkaan arvo muodostuu hänen tarpeidensa tyydyttämisestä. Tarpeen tyydyttämisen taustalla ovat motivaatio ja työtyytyväisyys. Motivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat sosio-rakenteelliset ja sosiaalisen vaihdon tekijät. Sosio-rakenteelliset tekijät ovat materiaali (esim. koulutuspaketit) - ja auktoriteettivoimavaroja (esim. päätöksentekoa tai tavoitteisiin pääsemisen helpottavaa tukemista) sekä menettelytapa (työntekijöiden sosiaalista käyttäytymistä tukevat toiminnat) ja moraalisia sääntöjä (ohjeet siitä mikä on oikein ja mikä väärin työpaikalla). Sosiaalisen vaihdon tekijät muodostuvat taas sisäisten ja ulkoisten asiakasryhmien suhteiden sekä sisällä että väleissä tapahtuvista muuttujista. Sosio-rakenteellisten ja sosiaalisen vaihdon tekijöiden tyydyttyessä havaittiin muodostuvan neljänlaista arvoa. Näitä arvoja ovat: rahallinen (palkkioon pohjautuva), toiminnallinen (työtehtävien ja uran kehittämiseen pohjautuva), tunteelli-

nen (sisäsyntyinen palkkio) ja sosiaalinen (yhteisöllisyyden tuomat edut). (Grace & Iacono 2015, 562 - 565.) Cahill ja Sias (1997, Gracen & Iaconon 2015, 564 mukaan), että sisäisten asiakkaiden tärkein saama hyöty eli arvo muodostuu työkavereiden tuesta ja yhteisyydestä. Tavoitteisiin pyrkiessä toisten ihmisten tuki on avainasemassa arvon muodostumisessa myös Nurmen ja Salmela-Aron (2002, 25) mukaan.

Randstad Holdingin tekemän tutkimuksen mukaan 60 % vastaajista koki miellyttävien sisäisten asiakassuhteiden olevan tärkeämpää kuin hyvän palkan (Employee commitment and personal relationships in the workplace 2012, 4). Samainen tutkimustaho esitti toisessa tutkimuksessaan, että yhteistyön merkitys työnteossa vaihtelee hyvin paljon maittain. Kiinassa 87 % vastaajista oli sitä mieltä, että he työskentelivät vuonna 2014 enemmän yhteistyössä kollegojensa kanssa kuin viisi vuotta aikaisemmin. Ääripäänä Itävallassa vastaava luku oli taas niinkin pieni kuin 45 %. (Collaboration at work 2014, 5.) Toisten motiivitekijöiden tuntemisen vaikutuksen yhteisöllisyyden muodostumiseen todettiin olevan suurimmillaan kiinalaisten parissa (96 %), kun taas tšekkiläisistä 77 % oli asiasta samaa mieltä (Collaboration at work 2014, 13). Yhteisöllisyyden tärkeyden merkityksestä organisaation toiminnassa ilmensi sen tunnistaminen ja siitä palkitseminen 89 % kiinalaisten keskuudessa, kun taas vain 49 % puolaisten työyhteisöissä (Collaboration at work 2014, 9).

## **PALVELUKULTTUURI SISÄISESSÄ PALVELUSSA JA SISÄISESSÄ MARKKINOINNISSA**

Palvelukulttuuri luodaan silloin kun organisaation tärkeimpänä fokuksena on ulkoinen tai sisäinen asiakas (Berger & Brownell 2014, 15). Vahvan palvelukulttuurin kuvataan muodostuvan hyvän palvelun vaatimuksista organisaation määrittelemänä.

Hyvä palvelu määritellään strategisten, sekä asenteellisten vaatimusten perusteella. Johtajien ja esimiesten tehtävänä on keskittyä tukemaan palveluorientoituneisuutta

ja kehittämään työntekijöitä. Tärkeintä näissä toiminnoissa on, että koko organisaation kaikki työntekijät ymmärtävät loistavan asiakaspalvelun tärkeyden heidän työsäänsä. (Grönroos 1984, Bergerin & Brownellin 2014, 14 mukaan.) Grönroosin (2009) mukaan palvelukulttuurin luominen yhdessä henkilöstön palveluhenkiseksi kehittämisen kanssa on yksi sisäisen markkinoinnin tavoitteista. Kaksi muuta tavoitetta ovat palveluhenkisyiden ylläpitäminen, sekä uusien tuotteiden, palvelujen, markkinointikampanjoiden ja toimien esittely työntekijöille. (Grönroos 2009, 451 - 453.)

Bergerin ja Brownellin (2014) mukaan sisäinen palvelukulttuuri muodostuu kolmesta asiasta. Esimiesten tärkein tehtävä on saada kaikki työntekijät ymmärtämään ja hyväksymään yrityksen missio, strategiat ja toimenpiteet sekä käyttäytymään niiden mukaisesti. Toiseksi täytyisi kehittää palveluorientoitunut johtamistyyli, ja viimeisenä kaikki työntekijät pitäisi kouluttaa palveluorientoituneeksi viestinnän ja kanssakäymisen kannalta. (Berger & Brownell 2014, 15.)

Saavuttaessaan hyvän sisäisen palvelukulttuurin, sitä täytyy myös ylläpitää. Tähän Congram (1991) esittää kolme erilaista tapaa. Ensimmäisenä menetelmien tulisi olla palvelumielisyyttä sekä työntekijöiden asiakasorientoituneisuutta korostavia, sekä tukevia. Toisena tärkeänä toimintana tulisi varmistaa, että työntekijät saavat jatkuvasti informaatiota ja palautetta. Viimeisenä työntekijöitä tulisi kohdella samalla tavalla kuin organisaatiossa oletetaan työntekijöiden kohtelevan heidän ulkoisia asiakkaitaan. (Congram 1991, Bergerin & Brownellin 2014, 16 mukaan.) Edellistä tukien Gremler ja muut (1994, 34) ovat esittäneet, että oli palvelukohtaamisessa kyseessä sitten ulkoinen tai sisäinen asiakas, niissä toimivat samat lait ja käyttäytymismallit.

Kaikissa yrityksissä, joissa palvellaan ulkoisia asiakkaita, on palveltava myös sisäisiä asiakkaita. Jokaisen työntekijän pitäisi ajatella, että hänen tulee palvella sisäisiä asi-

akkaita samalla tavalla kuin ulkoisia. Albrecht (1990) sanoikin: ”Jos, et palvele asiakasta, sinun tehtäväsi tulisi olla jonkun palvelu joka palvelee asiakasta.” Tästä on tullut palveluliiketoiminnan yksi tärkeimmistä ohjaavista periaatteista. (Albrecht 1990, Farnerin, Luthansin & Sommerin 2001, 351 mukaan.) Albrecht (1985) oli ensimmäinen, joka loi idean sisäisen palvelun kolmiosta, jossa työntekijät ovat johtamisen asiakkaita. Kolmiossa kuvataan työntekijöiden tarpeiden tyydyttävän muodostamalla hyvä organisaatio kulttuuri (työntekijöiden tarpeet huomioidaan yksilöllisesti ja huolehtivasti), palvelevan tyylinen johtaminen sekä itse organisaatio, jossa tarjotaan työntekijöille hyvään palveluun tarvittavat voimavarat. Nämä näkökulmat huomioimalla, etulinjan työntekijät saadaan työskentelemään tehokkaammin. (Albrecht 1985, Bergerin & Brownellin 2014, 14 mukaan.)

Drucker (1999) esitti ajatuksen, että johtamisessa työntekijöitä on pidettävä yhä enemmän kumppaneina, ei alaisina. Hän kertoo johtamisen olevan yhä enemmän markkinointia, missä pitäisi ottaa työntekijöiden halut huomioon. Tarkoitus ei ole hallita, vaan johtaa ihmisiä yksilöllisesti parempiin suorituksiin. (Drucker 1999, 21 - 22.) Esimiesten ollessa palveluorientoituneita on hyvin todennäköistä, että myös työntekijät ovat enemmän palveluorientoituneita asiakkaitaan kohtaan. Sisäinen palvelu toimii tehokkaimmin, kun työntekijät arvostavat esimiehensä asenteita ja käytöstä. (Berger & Brownell 2014, 14.)

Carr (1990, Frostin & Kumarin 2001, 372 mukaan) sanoo, että esimiesten tulisi tukea etulinjan työntekijöitä missiossaan tyydyttää ulkoiset asiakkaat. Samaa mieltä ovat myös Berger ja Brownell (2014), jotka lisäävät, että tämä on organisaatioiden päätarkoitus. Heidän mukaan tehokkaasti toimivan palvelualan organisaation toimintoihin tarvitaan aina tehokasta kumppanuutta, missä jokainen työntekijä tukee toisiaan parempiin suorituksiin. (Berger & Brownell 2014, 12.)



## 2.4 Motivaation ja motivoinnin avulla parempiin suorituksiin

Alun perin motivaatio on johdettu latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Liikkumiseen täytyy olla joku syy ja motivaatiossa sitä kutsutaan motiiviksi. Motiivilla viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Ne toimivat siis yksilöiden käyttäytymisen suuntaa ohjaavina ja ylläpitävinä tekijöinä. (Ruohotie 1998, 36; Juuti 2006, 37.) Viitalan (2013, 16) mukaan motivaatio on yksilön sisäistä voimaa, joka suuntaa ja virittää toiminnan.

Useasti motivaatio erotellaan tilanne- ja yleismotivaatioksi. Yleismotivaation voidaan katsoa tarkoittavan yleistä asennoitumista asioihin, kun taas tilannemotivaatio on enemmän yhteen tilanteeseen liittyvää tekemistä. Tilannemotivaatio tarkoittaa sitä millä vireydellä asiaa tehdään, ja tekemisestä syntynyt asenne vaikuttaa taas tekemisen laadukkuuteen. (Ruohotie 1998, 41 - 42; Viitala 2004, 153.) Tilannesidonnaisuuden lisäksi motivaatio on hyvin aika- ja yksilösidonnaista. Yksi ihminen voi lukea yhden itseä kiinnostavan kirjan päivässä, kun taas toisella siihen menee useampi kuukausi. Muuttujana siinä on se, kiinnostaako asia ihmistä juuri sillä hetkellä. Motivaatio onkin prosessi, joka kuvaa yksilön intensiteettiä, suuntaa ja pyrkimyksen sinnikkyyttä saavuttaa suunniteltu tavoite. (Robbins & Judge 2014, 122 -123.)

Motivaatiosta kuvitellaan yleensä helposti, että toiset ovat motivoituneita ja toiset eivät. Motivaatio ei ole kuitenkaan ominaisuus, vaan sitä pitäisi ajatella kokonaisvaltaisemmin ja yksilöllisesti. Toinen harhaluulo on, että työpaikoilla motivointi on manipulointia. Asia on kuitenkin enemmän niin, että motivaatio voidaan saavuttaa vain, jos ihmisten välinen kanssakäyminen on rehellistä ja luotettavaa. Kolmanneksi kuvitellaan, että raha on paras motivaation lähde. (Niermeyer & Seyffert 2004, 9 - 10.)

## TYÖMOTIVAATIO

Työmotivaatiosta puhuttaessa vastataan kysymyksiin: mitkä sisäiset voimat saavat työntekijän toimimaan tietyllä tavalla, mikä saa työntekijät toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti, sekä mitkä tekijät yksilössä ja työympäristössä, joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen. Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksittäisen työntekijän tilaa, joka energisoi, synnyttää, suuntaa ja ylläpitää hänen työtoimintaansa. (Steers, Porter & Bigley 1996, Vartiainen & Nurmela 2002, 188 - 189 mukaan.) Sisältöteoriassa edellistä kuvaillaan sisäiseksi tilaksi, joka muuttuu toiminnan toteutuksen myötä. Tarpeiden jäädessä tyydyttymättä syntyy sisäisen epätasapainon tila, ja yksilö muuttaa käyttäytymistään hantä paremmin motivoivaksi. (Juuti 2006, 45.) Työmotivaatioon kuuluvat myös prosessiteoriat, joilla tarkoitetaan sitä, miten energisointi, suuntaaminen ja ylläpito tapahtuvat, eli niiden avulla selvitetään, miten yksilö saadaan innostumaan työn tekemiseen (Vartiainen & Nurmela 2002, 189). Juutin (2006, 49 - 60) kuvailemana tarveorioissa on tärkeintä huomioida erityisesti se, mikä motivoi yksilöä itseään.

Työmotivaatiossa on kyse laajasta motiivien verkostosta, joka syntyy sisäisistä, tunneperäisistä ja subjektiivisista sekä ulkoisista objektiivisesti tarkasteltavista motiiveista. Motiivit vaihtelevat yksilön, ympäristön ja motivaatiota tarkasteltavan kontekstin mukaan. Ihmisten toimintaan vaikuttavien asioiden moninaisuuden vuoksi ei ole olemassa yhtä ainutta motivaatioteoriaa, joka kuvaisi yksiselitteisesti ihmisen käyttäytymisen. (Juuti 2006, 37 – 38; Nurmi & Salmela-Aro 2002, 189.)

Tutkimusten mukaan työmotivaatio koostuu kolmesta tekijästä, jotka ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö (Ruohotie & Honka 1999, 17; Viitala 2004, 151 – 152; Viitala 2013, 159). Persoonallisuus koostuu yksilön sisäisistä

tekijöistä: mielenkiinnon kohteista, asenteista työtä ja itseä kohtaan, sekä liittymisen-, arvostuksen- ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Ulkopuolisena vaikuttajana työn ominaisuuksiin kuuluvat: työn sisällön mielekkyys ja vaihtelevuus, saavutukset, sekä kehittyminen- ja etenemismahdollisuudet. Työn sisältö kuvastaa sitä, mitä työ tarjoaa yksilölle. Onko työ mielekästä ja vaihtelevaa, annetaanko siinä vastuuta ja palautetta, sekä saadaanko työstä onnistumisen kokemuksia? (Ruohotie & Honka 1999, 17 – 18; Viitala 2004, 151 – 152.) Robbins & Judge (2014) sanovat työntekävien yksinkertaisen suorittamisen ja toistamisen lisäävän työntekijöiden tylsistymistä. Tylsistymistä voidaan vähentää työympäristön vaihtamisella, jonka on koettu parantavan motivaatiota ja lisäävän työntekijän ymmärrystä oman tehtävän merkityksellisyydestä organisaation isossa kuvassa. Työnkierrossa tulee ottaa huomioon kuitenkin työntekijöiden erilaisuus. Toiset eivät halua työnkiertoa ja näin ei tulisi tehdä ennen kuin yksilöltä on pyydetty siihen suostumus. (Robbins & Judge 2014, 143 – 145.)

Työn sisällön mielekkyyteen voidaan vaikuttaa rikastamalla tai laajentamalla työnkuvaa. Martela ja Jarenko (2014) puhuvat työn tuunaamisesta, joka tukee parhaiten työntekijöiden sisäistä motivaatiota omaan työn tekemiseen. Työn tuunaamisella muotoillaan omaa työnkuvaa ja sen tavoitteena on lisätä työntekijän kokemaa merkityksellisyyttä omaa työtään kohtaan. Siinä työnkuvaa muotoillaan paremmin yksilön omia taitoja, vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita vastaaviksi. Muutoksien ei tarvitse välttämättä olla isoja, mutta niillä on todettu olevan suurta vaikutusta työnkuvan mielekkyyteen, haastavuuteen ja innostavuuteen. Näiden tekijöiden parantuessa työntekijä kokee työssään enemmän työn imua. (Martela & Jarenko 2014, 38 - 39.) Mayor ja Risku (2015) sanovatkin, että kun esimies tietää alaistensa motivaatiotekijät, hän pystyy antamaan toisille sellaisia tehtäviä, jotka motivoivat yksilöä. Näin suoritukset ja tulokset paranevat, mikä lisää työyhteisön keskinäistä sisäistä luottamusta. (Mayor & Risku 2015, 148.)

Työympäristön vaikutus motivaatioon koostuu taloudellisista-, fyysisistä ympäristö- ja sosiaalisista tekijöistä. Taloudellisia tekijöitä ovat palkkaus ja sosiaaliset edut, fyysisiä ympäristötekijöitä työolosuhteet, työnjärjestely ja työturvallisuus. Sosiaaliset tekijät muodostuvat taas johtamistavasta, työpaikan ilmapiiristä ja sosiaalisista palkkioista. (Ruohotie & Honka 1999, 17 – 18; Viitala 2004, 151 – 152.) Nieminen ja Tomperi (2008, 35 - 36) sanovat tiivistetysti yksilön työmotivaation muodostuvan toimeentulo-, liittymis- ja kasvutarpeista.

Wiley (1997) tutki sitä, mikä motivoi teollisuuden työntekijöitä työssään 40 vuoden ajalta tehdyistä tutkimuksista. Tuloksena löydettiin 5 tekijää, mitkä ovat eniten vaikuttaneet keskimääräisesti ihmisten työmotivaatioon tarkastelun ajankohtina. Tekijät olivat: hyvä palkka, täysi arvonanto tehdyille työlle, työpaikan säilyminen, ylennys ja kasvu organisaation sisällä, sekä mielenkiintoinen työ. (Wiley 1997, 276 - 278.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät haluavat enemmän kuin osallistua työntekoon. Hermanin ja Gioian (1998) tekemän tutkimuksen mukaan 52 % osallistuneista halusi ottaa enemmän vastuuta töistään ja tuloksistaan. 42 % halusi työpanoksestaan tunnustusta, ja 39 % halusi vahvuutensa kohdistettavan työtehtäviin. Tutkijoiden mukaan työ tulisivin suunnitella sellaiseksi, että työntekijät saisivat enemmän vastuuta ja kokisivat oikeudenmukaista palkitsemista. Näiden avulla työn merkityksellisyys lisääntyisi. (Herman & Gioia 1998, 25.)

Arcementin (2015) mukaan työntekijä jättää työnsä, jos hän ei kehity ammatillisesti, ole tyytyväinen työtehtäviinsä, tunne itseään merkitykselliseksi, saa riittävästi tukea työhönsä, tai palkkaus ei ole riittävä. Motivaation ollessa huono, siitä aiheutuu työhön sitoutumisen heikentymistä. Robbinsin ja Judgen (2014) kuvaaman Gallup-organisaation kyselyn mukaan 54 % tutkimukseen osallistuneista yhdysvaltalaisista työntekijöistä ei ollut aktiivisesti sitoutunut organisaatioonsa ja jopa 17 % heistä oli erittäin huonosti sitoutunut. Lisäksi osa tutkimusjoukosta käytti työpäivänsä aikana 2

tuntia työhön liittymättömiin asioihin, kuten internetissä oleiluun. (Robbins & Judge 2014, 122.)

## **SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO**

Motivaatio voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoiisiin tekijöihin. Motivaatiota ajateltiin aikaisemmin behaviorismin kannalta ajatuksesta, että ihmistä voidaan motivoida vain ulkoisten palkintojen avulla (Juuti 2006, 44; Martela & Jarenko 2014, 12). Ulkosyntyisen motivaation rinnalle ajatuksen sisäisestä motivaatiosta toi Deci (1971, Ruohotien 1998, 37 – 38 mukaan), jonka mukaan sisäinen motivaatio syntyy siitä, että ihminen tekee jotain mikä on itsessään palkitsevaa, kun taas ulkoinen motivaatio on tullut ulkopuolelta jonkun toisen määrittelemänä. Ulkoisen pakon ohjaamana kiinnostus asioita kohtaan vähenee, kun taas tunne oman päätäntävällän lisääntymisestä lisää ihmisen kiinnostusta tekemäänsä asiaa kohtaan (Latham 2012, 106). Pelkkään ulkoiseen päämäärään pyrkiminen voi jopa vähentää yksilön hyvinvointia, kun taas sisäisen motivaation ohjaamassa toiminnassa energia säästyy, koska hyvinvointi ei kulu pakonomaisen työn suorittamiseen. Näiden lisäksi sisäinen motivaatio on hyvin proaktiivista, kun taas ulkoinen motivaatio on varsin reaktiivista ja yleensä pakonomaista sekä vastenmielistä toimintaa. (Mayor & Risku 2015, 35.) Sisäisen motivaation etuna on myös se, että se on pidempi kestoisempaa kuin ulkoinen motivaatio (Ruohotie 1998, 39).

Ihmisen tehdessä jotain itsessään motivoivaa, siitä maksettava palkkio saattaa kääntää tekemisen ulkoisesti ohjatuksi, jolloin varsinainen sisäinen motivaatio voi laskea (Martela & Jarenko 2014, 12). Sanallinen vahvistaminen ja positiivinen palautteenanto taas lisäävät sisäistä motivaatiota (Deci 1971, 105). Lisäksi sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on se ero, että sisäiset motiivit tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita,

joita ovat esim. itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, sekä yhteenkuuluvuus. Ulkoiset motiivit tyydyttävät taas yleensä alemman tason tarpeita, joita ovat esim. fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. Ylemmän ja alemman asteen tarpeiden tekijöihin perustuu Maslow'n tarvehierarkia, mistä useat nykyaikaiset motivaatioteoriat pohjautuvat. Hänen mukaan alemman tason tarpeet ovat perustarpeita, jotka on täytettävä ennen kuin voidaan alkaa tyydyttää ylemmän tason tarpeita. (Harisalo 2008, 101 - 102; Robbins & Judge 2014, 123 – 124; Ruohotie 1998, 37 – 38.) Maslow'n tarveteoriat ei ole kuitenkaan hyvin luotettava, koska myöhemmin on todistettu, että useamman tason motivaatiota voi muodostua yhtä aikaa (Juuti 2006, 45 - 48; Viitala 2004, 155 - 156).

Paras motivaatio koostuu sisäisistä motiiveista ja tarpeista, joiden tulisi vastata ulkopuolisten tavoitteiden ja tilanteiden toteutumista. Sisäisten motiivien ja työn tavoitteiden tulisi olla linjassa keskenään, koska näiden eroavaisuuksista syntyy motivaation häviämistä. Motivaation lisäämiseksi pitäisi selvittää jokaisen yksilön sisäiset motiivit ja muokata tavoitteet yksilöllisesti niiden mukaan. (Mayor & Risku 2015, 38 - 39.) Asiakkaiden tarpeet muuttuvat koko ajan ja tämän vuoksi asiakkaiden parempi tunteminen ja yksilöllisyyden huomiointi ovatkin tärkeitä yksilöiden välisten suhteiden toimivuudelle (FitzPatrick ym. 2015, 469).

Mayor ja Risku (2015) viittaavat Reissin tutkimuksiin joiden mukaan motivaation kah-tiajako olisi virheellinen. Reiss väittää tutkimuksissaan, että ulkoista motivaatiota ei olisi olemassa ollenkaan. Ulkoiset kannusteet toimivat joskus kontrollointina, mutta niiden vaikutus sisäsyntyiseen motivaatioon riippuu siitä, miten niitä käytetään. Aja-tus perustuu siihen, että toiset ihmiset tavoittelevat statusta ja asemaa enemmän si-säisesti motivoituneesti kuin toiset. (Mayor & Risku 2015, 35; Viitala 2013, 163.) Esi-merkinä Ruohotie (1998) kuvaa opintasuorituksesta annetun rahan motivoivan ul-koisesti, mutta myös sisäisesti. Ulkoinen palkkio voi toimia pätemisen mittana, jolloin

se palkitsee sisäisesti, koska menestyminen ja status voivat olla yksilölle tärkeitä arvoja. (Ruohotie 1998, 39.) Martela (2015a) kertoo kuusi eri tapaa sisäisen motivaation tuhoutumiseen työympäristössä. Niitä ovat statushierarkiat, kyttääminen, käsikäyttöminen, mikromanagementointi, luottamuspula ja informaation pimittäminen. (Martela 2015a.)

Sisäisen motivaation merkitys ihmisen toimintaan on väistämätön, niin kuin useat tutkijat ovat todistaneet. Sisäinen motivaatio on innostuksen ja sitä kautta syntyvän arvopohjaisen onnellisuuden ja menestyksen lähde. Sitä kutsutaan myös flow-tilaksi, jossa yksilö on täysin uppoutunut meneillään olevaan tehtävään. (Mayor & Riksu 2015, 35 - 37.) Csíkszentmihályin (1975) tutkimuksissa löytämän flow-kanavan mukaan, kuka tahansa voi kehittyä omalla alallaan, mutta kaikki eivät voi tulla huipuksi millä tahansa alalla. Kehittymisessä ratkaisevana tekijänä on se, omaako yksilö innostusta tekemäänsä asiaa kohtaan. (Csíkszentmihályi 1975, Launosen 2013, 50 mukaan.) Flow-kanavassa työntekijän taidot ja tehtävän vaatimustasot kohtaavat, eli työtehtävässä on riittävästi haasteita, ja työ sujuu hyvin. Siinä yksilö työskentelee oman mukavuus- ja epämukavuusalueensa välimaastossa. Vaativuustason ylittäessä oman osaamisen, ihminen turhautuu ja kokee ahdistuneisuutta, kun taas vaativuustason alittaessa oman osaamisen, ihminen kokee tylsistymistä. Liian pienet haasteet ja heikot taidot yhdessä voivat johtaa yksilön apatiaan. (Csíkszentmihályi 1990, Launosen 2013, 50 & Matikan 2013, 40 - 42 mukaan.)

Ihanteelliseksi innostuneisuuden ja motivoituneisuuden tilaksi työssä voidaan kutsua ”työn imua”. Flow-tilan ollessa hetkessä ohi menevää, työn imu on pidempi kestoisempi ja kestävämpi tila. Työn imun on suomentanut mm. Hakanen (2009, 33) Schaufelin, Salanovan, González-Román ja Bakkerin (2002, 74) määritelmän mukaan

pysyväksi ja myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Työn imulle ominaista on meillä olevaan asiaan liittyvä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Hakanen 2009, 33).

Draivin (työn imu) Martela, Jarenko ja Järvilehto (2015, 42) kertovat kahdeksan erilaista syytä, miksi draivissa työskentelevät työntekijät ovat tuottavampia ja johtavat organisaatiot parempiin tuloksiin:

1. he panostavat enemmän energiaa tekemisiinsä,
2. he näkevät tehtävänsä laajemmin,
3. he oppivat nopeammin ja syvemmin,
4. he ovat luovempia ja tuottavat enemmän innovaatioita,
5. he työskentelevät sinnikkäämmin tehtäviensä parissa,
6. he palvelevat asiakkaita paremmin,
7. he vaihtavat harvemmin työpaikkaa ja
8. heillä on vähemmän sairaspöissaoloja (ks. kuvio 3).

## 2.5 Itseohjautuvuusteoria

Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoria on modernin motivaatiotutkimuksen viitatuin tieteellinen teoria. Se on tullut suosituksi vasta viimeisten vuosien aikana psykologian ja organisaatiotutkimuksen alalla. Siihen osasyynä on 1998 alkanut positiivisen psykologian vallankumous. (Martela & Jarenko 2014, 12 – 13; Martela ym. 2015, 17, 56.) Positiivista psykologiaa saatetaan pitää osittain ”höpöhöpö-juttuna”, mutta esim. itseohjautuvuusteoriaan liittyvien psykologisten perustarpeiden määrittelyn taustalla on vahvaa tieteellistä tutkimusta.

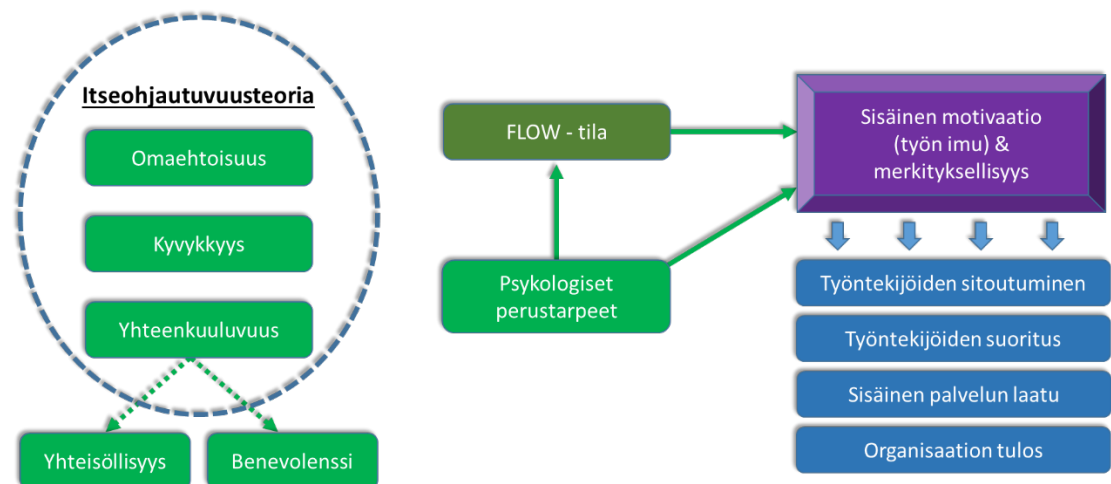


Martela ja muut (2015, 69) sanovatkin:

*kun siis väitämme, että psykologiset perustarpeet ovat keskeisen tärkeitä työssä koetun tarmokkuuden, omistautumisen, tyytyväisyyden ja energisyyden kannalta, tämä ei ole vain toiveajattelua. Kaikkien väitteiden takaa löytyy vankkaa tieteellistä todistusaineistoa.*

Itseohjautuvuuden ydinajatuksena on se, että ihminen on aktiivinen toimija. Kuten Martela (2015b, 64) sanoo: ”Emme vain passiivisesti reagoi ympäristön vaatimuksiin, vaan aktiivisesti etsiydymme kohti itseämme kiinnostavia asioita”. Ryan ja Deci (2000, 69) kertovat aktiivisuuden voivan vähentyä eri ympäristötekijöiden syystä. Itseohjautuvuusteoria lähtee ajatuksesta, että ihmiset ovat tehokkaammin motivoituneita, kun he pääsevät itse määrittelemään tekemiään asioita ja kokevat, että heitä arvostetaan omana itsenään (Latham 2012, 25). Teorian mukaan hyvinvoivaan elämään ja optimaaliseen kehitykseen kuuluvat kolme psykologista tarvetta, jotka ovat: vapaaehtoisuus, eli autonomia (myöhemmin omaehtoisuus), kyvykkyys ja yhteenkuuluminen (Ryan & Deci 2000, 68). Martelan ja muiden (2015, 56) mukaan psykologiset perustarpeet ovat välttämättömiä, evoluution myötä kehittyneitä motivaation ja hyvinvoinnin lähteitä. Lisäksi kyseisten tarpeiden sanotaan selittävän suuren osan ihmisen kokemasta tyytyväisyydestä ja myönteisistä tunteista (Martela ym. 2015, 62 - 63). Pink (2011) esittää kirjassaan omaehtoisuuden ja kyvykkyuden olevan tärkeässä osassa sisäisen motivaation sekä innostuksen muodostumisessa, ja lisää siihen kolmannen tarpeen: merkityksellisyys. Merkityksellisyden lisääntyessä ulkoisen motivaation tarve vähenee, ja sisäinen motivaatio nousee tärkeämpään osaan. (Pink 2011, 142 - 143.) Oman työn merkityksellisyden ymmärtämisen on todettu vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, koska oman työn arvostus lisääntyy. Esimiesten tarkoitus onkin luoda merkitystä työntekijöiden tekemälle työlle ja se onnistuu mm. lisäämällä vuorovaikutusviestintää. (Aarnikoivu 2013, 43 – 44.)

Matikka (2013) kuvaa Ryanin ja Decin pitävän sisäistä motivaatiota flow-tilan lähikäsitteenä. Ajatuksen mukaan sisäistä motivaatiota ei voi syntyä ilman optimaalisia haasteita, jotka eivät ole yhteydessä autonomiaan. Itseohjautuvuusteorian kolmesta psykologisesta perustarpeesta huolehtiminen johtaisi hänen mukaan tilannesidonnaiseen motivaatioon, jonka lopputuloksena syntyy flow-tila. (Matikka 2013, 28.) (ks. kuvio 3.)

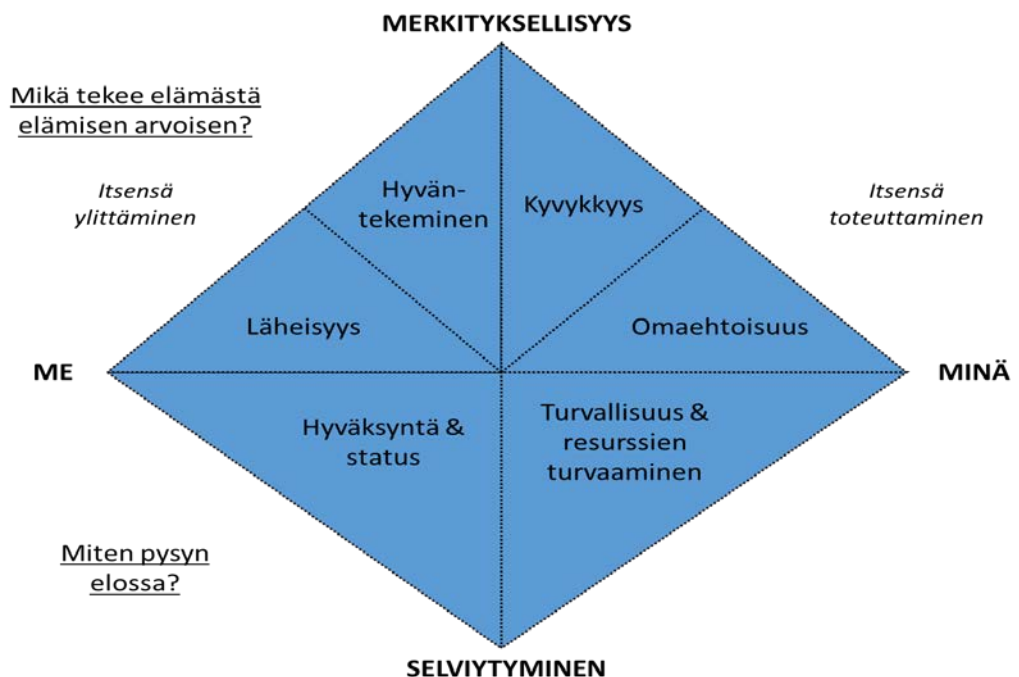


Kuvio 3. Itseohjautuvuusteorian hyödyt ja vaikutus sisäiseen motivaatioon (Martela ym. 2015, 42 – 48; Matikka 2013, 28.)

Martela ja muut (2015, 57) ehdottavat itseohjautuvuusteoriaan lisättävän neljännen psykologisen perustarpeen. Ajatus muodostui Martelalta ja Ryanilta (2015) ja Martelalta (2015b, 71), jotka jakaisivat yhteenkuuluvuuden tarpeen yhteisöllisyydeksi ja benevolenssiksi, eli hyvän tekemisen tarpeeksi. Näistä muodostuneet neljä psykologista perustarvetta (omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja hyvän tekeminen toisille) ovat Martelan ja muiden (2015, 35) mukaan sisäisen motivaation ja merkityksellisyyden kokemisen tärkeimmät tekijät. Myös Salmimies ja Ruutu (2013, 187 - 195) puhuvat motivaation ylläpidossa ja sen muodostumisessa tärkeinä tekijöinä olevan näiden

psykologisten perusmotiivien, jotka he nimeävät autonomiaksi, kompetenssiksi, läheisyydeksi ja kontribuutioksi.

Martela (2015b) kuvaa motivaatitimantin (ks. kuvio 4), jonka mukaan omaehtoisuus, sekä kyvykkyys ovat tarpeita, jotka tyydyttävät ihmisen itsensä toteuttamisen perustarpeita. Hyvän tekeminen toisille sekä yhteenkuuluvuus (läheisyys) ovat taas tarpeita, jotka tyydyttävät ihmisen itsensä ylittämisen tarpeita. Hyväksynnän ja statuksen, sekä turvallisuuden ja resurssien turvaamisen tarpeiden tutkija sanoo johtavan useasti tyhjän suorittamisen polulle. (Martela 2015b, 53 - 54.) Osa ihmisistä elää uhkien ja turvattomuuden ohjaamaa elämää, ja toiset etsivät epätoivoisesti muiden ihmisten hyväksyntää. Näin eläessä ihminen alistuu peloille ja ympäröivien ihmisten vaatimuksille, sekä unohtaa täysin toteuttaa itseään. (Martela 2015b, 169.)



Kuvio 4. Motivaatitimantti (Martela 2015b, 54; Martela ym. 2015, 55)

Omaehtoisuuden tarpeella tarkoitetaan, että yksilö voi tehdä itseä kiinnostavia asioita, itse valitsemalla tavalla. Tällainen tekeminen ei ole ulkoapäin pakotettua, vaan edustaa sitä, minkälainen yksilö on ihmisenä. Tekemisen motivaatio kumpuaa siis yksilön sisältä, eikä ulkoisten pakotteiden sanelemana, vaikka toimintaan vaikuttaisikin joku ulkoinen tekijä. (Latham 2012, 155 – 156; Martela ym. 2015, 57 – 59.) Omaehtoisuuden tarpeen tullessa tyydytetyksi, ihminen kokee asian omakseen, ja ilmaisee itseään sisältä syntyneen kiinnostuksen ansiosta (Martela 2015b, 51). Siitä esimerkiksi käskyjen noudattaminen: toinen noudattaa niitä, koska hänen täytyy, ja omaehtoisesti toimiva noudattaa niitä, koska hän haluaa. Omaehtoisuuden puuttuessa yksilö saattaa tuntea itsensä stressaantuneeksi, kun taas sen toteutuessa, hän tuntee energisyyttä ja nauttii tekemisestään. Omaehtoisuus ei sovellu kuitenkaan kaikille, koska se tuo vastuuta, ja sen johdosta vastuuta välttelevä saattaa tuntea liiallisen vapauden pelottavaksi. (Martela 2015b, 81 - 82.) Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte ja Lens (2010, 995) todistivat tutkimuksessaan, että työtehtävien sisältäessä omaehtoisuutta autonomian tarve tyydyttyi. FedEx-nimisessä organisaatiossa omaehtoisuus on viety niinkin pitkälle, että työntekijät saavat käyttää yhden vuorokauden viikosta johonkin itse valitsemaan asiaan, joka edistää organisaation tavoitteiden toteutumista. Sen avulla saatiin aikaan parempia tuloksia, koska tällöin työntekijät saivat käyttää aikaa suunnitteluun. Toiminnasta tuli tehokkaampaa ja yksilöiden motivaatio kasvoi. (Pink 2011, 165 - 166.)

Ristikangas ja Grünbaum (2014) kertovat itsenäisyyden ja auktoriteetin välisestä suhteesta toimintaorientaatiossa. Mitä enemmän yksilö tekee päätöksiä tai asioita itsenäisemmin, sitä enemmän käytöksestä tulee vastuullisempaa. Omassa päätöksessä yksilö hyväksyy toiminnan seuraukset, oli hän sitten asiasta samaa tai eri mieltä. Kun taas ulkoa ohjatusta toiminnasta tulee ajatus siitä, että toiminta on pakko suorittaa,

jolloin yksilö ei pidä siitä tai vastustaa tekemistä. Näin ei synny vastuuta ja yksilö kokee olevansa uhri tai jopa halua kostaa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 137 - 138.)

Kyvykkyyden tarvetta kuvaa yksilön osaaminen ja kyvykkyys tekemiään asioita kohtaan. Työn pitäisi tarjota sopivasti haasteita ja mahdollisuuden käyttää omaa osaamistaan. Tähän tarpeeseen kuuluvat vahvasti oppiminen, kehittyminen ja aikaansaavaisuus. (Latham 2012, 155 – 156; Martela 2015b, 51; Martela ym. 2015, 59 – 60.) Kyvykkyyden tarpeen tyydyttyessä ihminen uskoo itseensä ja siihen, että hän pystyy suoriutumaan annetusta tehtävästään hyvin (Martela 2015b, 51). Kyvykkyyden tarpeen täytyessä ihminen kokee oivalluksia, kun on itse ymmärtänyt oppimansa ja asiat loksahavat paikoilleen. Siitä syntyy positiivinen uusien asioiden oppimisen ja oivalluksien etsiminen, joka laajentaa maailmankuvaa, ja saa ihmisen kokemaan käsitteellisen hallintakyvyn lisääntymisen (Martela 2015b, 95). Kuvaas (2009, 46) todisti tutkimuksessaan, että esimiehen antamalla tuella omaehtoisuuteen ja kyvykkyyteen oli vaikutusta työsuoritukseen ja sitä kautta sisäisen motivaation kasvuun. Tutkija ehdottaakin, että esimiesten tulisi kiinnittää huomiota enemmän itsemääräämistä tukevan työympäristön ylläpitoon (Kuvaas 2009, 51).

Yhteenkuuluvuuden tarpeen kannalta on tärkeää, että yksilö kokee saavansa arvostusta juuri sellaisena ihmisenä kuin on ja että muut välittävät hänestä. Tarpeen tyydyttäessä muodostuu tunne siitä, että yksilö on muiden kanssa samassa veneessä. Ihmisten toisista välittäminen on silloin molemminpuolista. (Latham 2012, 155 – 156; Martela ym. 2015, 61.) Yhteenkuuluvuuden tarpeeseen kuuluvat myös keskinäinen ryhmähenki (ihmiset ovat osa lämmintä ja toisistaan välittävää yhteisöä), johdon välittäminen ja arvostaminen (ihmiset kokevat, että esimiehet ja organisaatio välittävät heistä aidosti ihmisinä), sekä luotettava ja reilu toiminta (lupaukset pidetään ja toimitaan oikeudenmukaisesti) (Martela ym. 2015, 188). Halvorson (2014) sanoo, että työntekijöiden motivointiin tarvitsee vain yhden sanan ja se on ”yhdessä”. Hänen

mielestä sanan yhdessä merkityksen on tarkoitus vahvistaa sosiaalista kanssakäymistä, mikä luo tunteen yhteenkuuluvuudesta. Yhteenkuuluvuuden lisääntyminen auttaa kaikkia työskentelemään kohti samaa tavoitetta. Johtajien ja esimiesten tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät eivät jää yksin ja motivoituvat tehtävissään parhaalla mahdollisella tavalla. (Halvorson 2014.) Esimiesten tulisikin pystyä auttamaan työntekijöitä näkemään heidän omien ja yrityksen välisten tavoitteiden yhteydet (Berger & Brownell 2014, 307). Van den Broeck ja muut (2010, 995) todistivat tutkimuksessaan, että sosiaalinen tuki tyydyttää vahvasti yhteenkuuluvuuden tarvetta.

Hyvän tekemisen tarpeeseen liittyy ajatus siitä, että yksilö kokisi saavansa aikaan jotain hyvää työnsä kautta. Työllä on näin ollen myönteinen vaikutus työtovereihin, asiakkaisiin ja laajempaan yhteiskuntaan (Martela ym. 2015, 61 - 62). Martelan (2015b, 121 - 122) mukaan ihmiset voivat hyvin, kun he tuntevat auttavansa toisia ihmisiä jollakin tavalla. Dunn, Akin ja Norton (2008) todistivat hyvän tekemisen toisille tekeväen ihmiset onnellisemmiksi kuin itsensä palkitsemisen. Professorit testasivat tämän antamalla tutkimusryhmälle 20 dollaria. Ryhmän jäsenet saivat päättää, pitävätkö rahan itse vai antavatko sen kaverille. Hypoteesi oli, että onnellisempia ovat he, jotka pitävät rahan itsellään, mutta tulokset osoittivat päinvastaista. (Dunn, Akin & Norton 2008, Martelan 2015b, 122 mukaan.) Länsimaissa ihmisten asennoituminen hyvän tekemiseen toisille on vielä hiukan oudoksuva, koska se on uusi asia. Martela (2015b, 122) ei pyri todistamaan, miten ihmisen pitäisi käyttäytyä, vaan kertomaan minkälainen ihminen psykologisesti on ja kuinka tämä tarve vaikuttaa ihmisten hyvinvoinnin kokemuksiin.

## 2.6 Motivaation johtaminen

Salmimies ja Ruutu (2013, 194 - 195) ehdottavat teoksessaan ratkaisuja motivaation ylläpitämiseen esimiehille:

- inspiroi psykologisten perusmotiivien kautta
- ymmärrä, että eri ihmiset tarvitsevat erilaista motivointia
- sammuta ennakkoluulosi
- luo yhteys puhumalla samaa kieltä henkilöstön kanssa
- tuo henkilöstö samalle kartalle itsesi kanssa
- muista motivoinnin henkilökohtaisuus
- ota ihmiset mukaan.

Skakon, Nielsen, Borg ja Guzman (2010) todistivat tutkimuksessaan esimiestyön myönteisiksi käyttäytymispiirteiksi: työntekijöiden huomioinnin, tuen, palautteen antamisen, luottamuksen, tinkimättömyyden ja voimaannuttamisen. Ne ovat yhteydessä positiivisesti työntekijöiden matalaan stressitasoon ja korkeaan hyvinvoinnin tasoon. Matala stressitaso ja korkea hyvinvoinnin taso auttavat työntekijöitä motivoitumaan omiin työtehtäviinsä. Negatiivisesti edellisiin vaikuttaviksi tekijöiksi tutkimuksessa todettiin työntekijöiden kontrolloinnin, alhaisen tuen ja solvaamisen. (Skakon ym. 2010, 131 - 132.)

Aarnikoivun (2013, 140 - 141) kehittämän esimiestyön V10 -mallin mukaan esimiestyössä tärkeitä toimintoja ovat:

- valmenna – luo edellytyksiä onnistua, kehitä ja tue
- välitä – osoita huomiota, anna palautetta ja huomio epävirallisen viestinnän merkitys
- vaadi – haasta kehittymään, aseta tavoitteita ja seuraa
- vaihda – tee muutos, löydä oikea paikka ja/tai tapa
- viritä – motivoi, kannusta ja energisoi
- vahvista – huomioi onnistuminen, anna palautetta ja kannusta tekemään sitä, mikä toimii
- vastuuta – osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus, osoita vastuu ja vaikutusmahdollisuudet
- viesti – kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista

- vuorovaikuta – käy dialogia; kysy ja kuuntele
- voimaannuta – auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kyky vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin, luota.

Samankaltaista jaottelua käytettiin ABC-ketjun esimiesten työhön otettavaksi peukutettavan palvelukulttuurin johtamisessa ja käytäntöön viemisessä. Koulutusmateriaalin mukaan peukutettavan palvelukulttuurin johtamisen kuusi avaintekemistä olivat: visiointi, viestiminen, vaatiminen, valvominen, valmentaminen ja vaihtaminen. (ABC peukutettavan palvelun opas 2013, 5.)

Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet lisäävät motivaatiota, mutta niillä on vaikutusta myös tuottavuuteen, lopputulosten laatuun, työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen (Hakonen ym. 2014, 233). Esimiehille Hakonen ja muut (2014) ehdottavat parhaaksi keinoksi osallistuttaa työntekijöitä menemällä sinne missä ihmiset ovat ja ryhtyä puhumaan heidän kanssaan. Työpaikoilla pitäisikin kysellä kaikkien ajatuksia ja antaa tilaisuus erilaisille ideoille. Ideoille tulisi antaa arvoa ja kiinnostusta, vaikka ne tuntuisivat aluksi toteutuskelvottomille. (Hakonen ym. 2014, 240 - 241.)

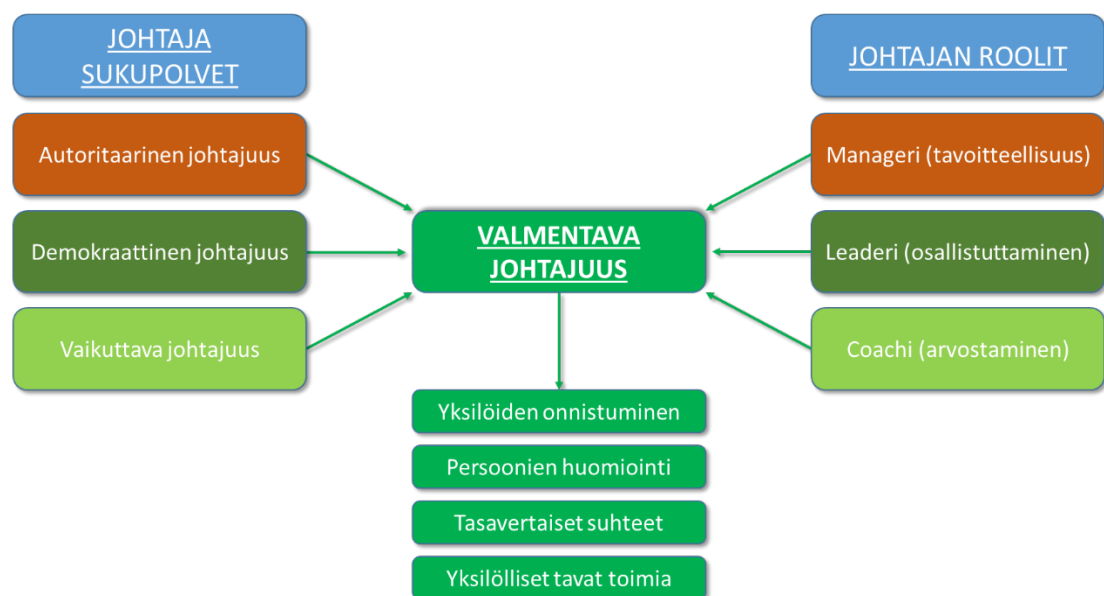
### **VALMENTAVA ESIMIESTYÖ MOTIVAATION RAKENTAJANA**

Michaelin (2013, 144 - 146) mukaan nykyaikana motivointitekniikat organisaatioissa ovat menneet yhä enemmän valmentavalle esimiestyölle tyypillisiin tekemisiin. Ristikangas ja Grünbaum (2014) jakavat johtajat historian muutosten mukaan kolmeen johtajasukupolveen. Ensimmäisessä sukupolvessa esimies on autoritäärinen ja kaikkietävä, eli hyvin käskevä ja perinteiseksi ajateltava johtaja. Toisen johtajasukupolven esimiehet ovat demokraattisia ja delegoivia tiiminvetäjiä, jotka korostavat tasapuolisuutta ja jokaisen työntekijän aktiivista osallistuttamista. Viimeisessä valmentavan ja vaikuttavan johtajasukupolven tyyllissä esimies toimii tilanteen vaihtuessa eri posi-



tioiden ja yhdistää toimissaan arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista työskentelyotetta. Tällaisessa työyhteisössä korostetaan yksilöiden onnistumisia, persoonien huomiointia, yksilöllisiä tapoja tehdä asioita, sekä tasavertaisia suhteita. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14 - 16.) (ks. kuvio 5.)

Valmentava esimiestyö muodostuu lisäksi kolmesta johtajuuden perinteisestä roolista. Manageri luo ja hoitaa puitteita, eli huolehtii asioiden ja prosessien toiminnasta. Leaderin roolissa tärkeintä on ohjata työntekijöitä organisaation strategiassa asetettujen mission ja arvojen mukaisesti kohti yhteisten tavoitteiden toteutumista, kun taas coachi sparraa ja oivalluttaa työntekijöitään löytämään oman parhaan tapansa suorittaa työtehtäviään. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26 - 27.) (ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Valmentavan johtajuuden muodostuminen (muokattu lähteistä Ristikangas & Grünbaum 2014, 14 - 16; 26 - 27; 30 - 32)

Ristikangas ja Ristikangas (2010) kuvaavat valmentavan johtajuuden kokonaisuuden muodostuvan viidestä asiasta joihin tulee kiinnittää huomiota. Näitä ovat keskittyminen hetkeen, toisiin, erilaisuuteen, luottamukseen ja yhdessä tekemiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43.) Tärkeintä on auttaa työntekijöitä löytämään heidän omat vahvuutensa, voimavaransa ja potentiaalit työyhteisön hyödyksi (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26 - 27). Tämä tapahtuu osoittamalla aitoa kiinnostusta yksilön kehittämiseen, innostamiseen ja haastamiseen, kysymällä oikeita kysymyksiä, kuuntelemalla sekä vaalimalla hänen potentiaaliaan (Ristikangas & Grünbaum 2014, 30 - 32). Valmentavan johtamisen katsotaan johtavan työntekijöiden omaehtoisempaan innostumiseen, sitoutumiseen ja vastuun ottamiseen yhteisten päämäärien saavuttamisessa (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26 - 27). (ks. kuvio 5.) Valmentavan johtajuuden tärkeimpiä tarkoituksia on saada työntekijät löytämään itse vastaukset ongelmiinsa. Sen avulla työntekijöiden motivaatio ja luottamus omaan toimintaan kasvaa. Tällaisen toiminnan virittämiseen esimiehiltä tarvitaan jatkuvaa välittömän ja rakentavan palautteen antamista, sekä työntekijöiden kannustusta parhaaseen suoritukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21 - 25.) Palautteenannolla onkin suuri vaikutus motivaatioon. Myönteisillä palautteilla vaikutetaan enemmän yhteistyön sujumiseen, kun taas korjaavalla palautteella pyritään kehittämään työntekijöitä. Positiivisen palautteen tulisi olla kohdistettua, ettei se menettäisi merkitystään, kun taas korjaavan palautteen tulisi olla hyvin perusteltua, oikeudenmukaista ja arvostavalla tavalla annettua. Palauteen antamista helpottaa, kun tuntee työntekijöiden erilaiset motivaatiotekijät. (Hakonen ym. 2014, 251 – 254.) Palautteen ei tarvitse aina olla täsmällistä, vaan sitä pitäisi ajatella enemmän hyvän mielialan luomisena, mikä vaikuttaa suuresti yksilön motivoitumiseen työtehtävissä. (Robbins & Judge 2014, 83.)

Michael (2013, 144 - 145) puhuu aktiivisen valmentamisen tapaisesta motivoinnista, jossa esimiehen on otettava huomioon kuusi tärkeää seikkaa:

1. positiivisen palautteen antaminen ja hyvien suoristusten palkitseminen,
2. julkisen tunnustuksen antaminen suoritetuista työtehtävistä,
3. ulkoisten ja sisäisten palkkioiden tarjoaminen,
4. esimerkillä johtaminen ja tiimiin kuulumisen halukkuuden esilletuonti,
5. kuunteleminen ja asiallinen asioihin reagointi, sekä
6. kysymysten kysyminen ja kiinnostuksen sekä empatian näyttäminen kysytyjen asioiden yksityiskohtiin.

### **JAETTU JA PALVELEVA JOHTAJUUS**

Jaettua johtajuutta voidaan ajatella esimiehen tehtävien tai vastuiden jakamisena (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 17). Toiseksi jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisön kaikki jäsenet alkavat ajaa samoja päämääriä yhdessä. Sitä tapahtuu, kun työyhteisössä päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskustelevuus esiintyvät yhtä aikaa korkealla tasolla (Juuti 2013, 145 - 146). Juutin (2013, 224) mukaan jaetun johtajuuden avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, innokkuuteen ja hyvän joukkuehengen rakentamiseen.

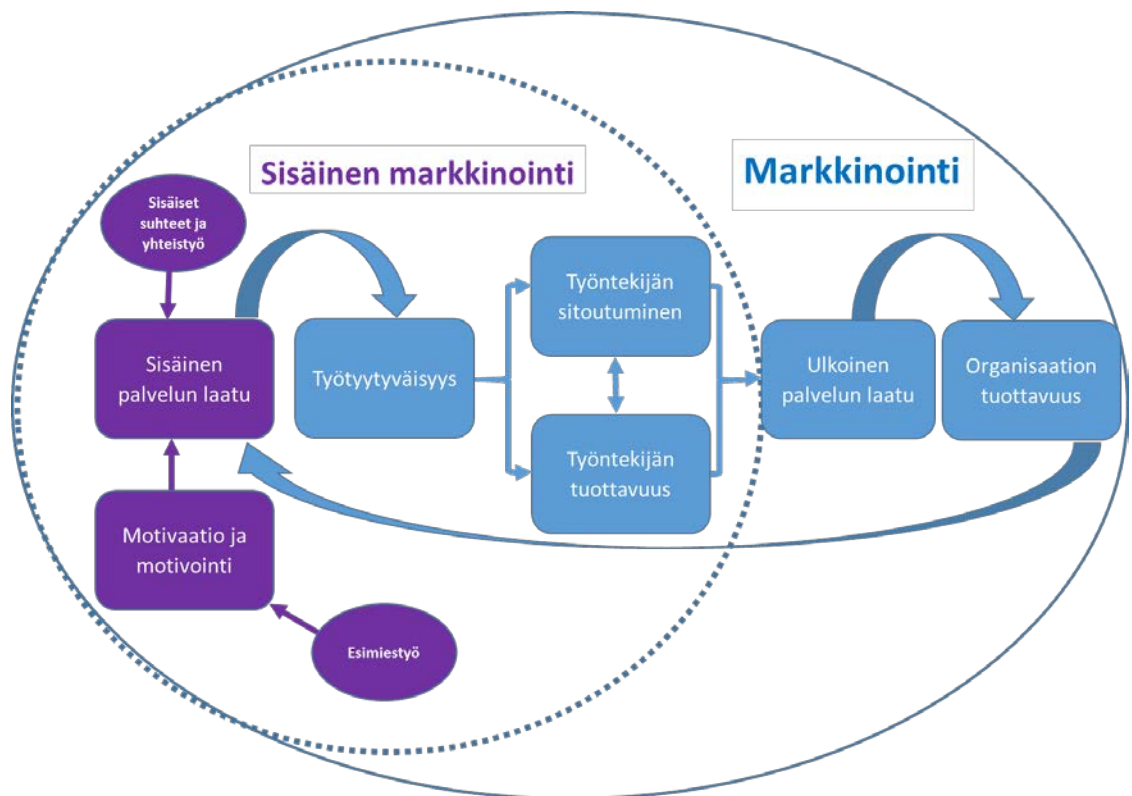
Dierendonckin (2011) sekä Hakasen, Harjun, Seppälän, Laaksosen ja Pahkinin (2012, 11) mukaan palvelevan johtajan tyylissä korostuu aito kiinnostus työntekijöistä ja tasa-arvoisuuden periaatteiden noudattaminen sosiaalisen vastuun lähtökohdista. Siinä keskitytään tukemaan, motivoimaan ja innostamaan henkilöstöä johtamisen avulla. (Dierendonck 2011; Hakanen ym. 2012, 11.) Palvelevan johtamisen voidaan katsoa liittyvän johtamisopeista eniten ihmisten hyvinvointiin ja heidän itsemääräytymisen (vrt. itseohjautuvuusteoria) psykologisista perustarpeista huolehtimiseen. Tämä johtaminen onkin hyvin ihmisläheistä ja tavoitteena on saavuttaa parempaa työhyvinvointia, vuorovaikutuskulttuuria ja dialogia. (Takkinen 2012, 19.) Dierendonck (2011) on jakanut palvelevan johtamisen kuuteen ominaisuuteen, joita ovat:

voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen, nöyryys, aitous, myötäeläminen, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen. Palvelevalle johtajalle toisten auttaminen ja palveleminen ovat tärkeämpiä kuin omien etujen tavoittelu, ja häntä ohjaa ihmisten kehittäminen paremmiksi. Tälle johtamistyyylille on olennaista tiivis vuorovaikutus ihmisten kanssa. Hän on paljon läsnä työntekijöiden kanssa, eli tietää mitä suorittavassa arjessa tapahtuu. (Keith 2015; Robbins & Judge 2014, 218 - 219; Spears 2010, 26; Stone, Russell & Patterson 2004, 352.) Toisin sanoen, siinä korostuvat sisäisten suhteiden hoitaminen ja sisäisen palvelun laadun ylläpitäminen. Palvelevan johtajan halukkuus tyydyttää alaisten tarpeita ja rehellisyyden osoittaminen jokapäiväisessä työskentelyssä vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen (Winston & Fields 2015, 428). Greenleaf (2002, Juutin 2013, 148 mukaan) yhdistää palvelevaan johtamiseen vahvasti luottamuksen, joka on tärkeää ylipäätensä johtamisessa (Juutin 2013, 148 mukaan). Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan luottamuksen tulisi perustua avoimuuteen ja hyvään vuorovaikutukseen. Se vaatii aikaa, sekä yhteistyötä, joiden kautta kokemukset vahvistavat luottamusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.)

## 2.7 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja yhteenveto

Tämän opinnäytetyön viitekehys esitetään kuviossa 6. Tutkimuksen pääkäsitteenä voidaan pitää markkinointia (jota ei kuitenkaan avattu erikseen ulkoisen markkinoinnin kannalta), ja sen alle kuuluvat teorian muut osat. Tutkimusta ohjaaviksi kokonaisuuksiksi valittiin kaksi näkökulmaa, jotka olivat motivaatio ja sisäinen palvelun laatu. Sisäisen markkinoinnin toiminnoilla, joista yksi on motivointi, voidaan vaikuttaa sisäiseen palvelun laatuun. Esimiestyön toiminnot ja tekemiset ovat olennaisia tämän työn viitekehyksessä, koska siinä käsitellään myös esimiestyötä sisäisen palvelun laadun, sekä motivaation muodostajana ja ylläpitäjänä. Esimiestyötä käsitellään raportin eri osissa, mutta myös motivaation johtamisen, valmentavan esimiestyön sekä jaetun

ja palvelevan johtajuuden kautta luvussa 2.6. Tutkimusta ohjaavina teorioina käytettiin sisäisen palvelun laadun INTSERVQUAL-mittaria ja motivaation laajennettua itseohjautuvuusteoriaa, sekä muita näitä tukevia teorioita ja käsitteitä (esim. sisäinen markkinointi, palvelun arvon muodostuminen, suhteet sisäisessä markkinoinnissa ja arvon muodostumisessa, sisäinen motivaatio ja flow-kanava). Työn viitekehysessä kuvataan myös sisäisen palvelun laadun ja motivaation tärkeyden merkitystä ulkoiseen palvelun laatuun ja sitä kautta organisaation kasvaneisiin tuottoihin laajennetun palveluntuottoketjun yhteydessä (ks. kuvio 1).



Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys palveluntuottoketjussa (Heskett ym. 1994, 166, muokattu)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan aluksi tutkimuksen konkreettinen toteutus vaihe vaiheelta, minkä jälkeen esitellään tutkimuksen kohderyhmä. Seuraavaksi kuvataan tutkimuksessa käytetyt metodologiset menetelmät ja kohdennetaan niitä tarkemmin tutkimuksen käytännön toteutukseen.

Tutkimus aloitettiin marraskuussa 2015, ja tutkimusongelmat täsmentyivät joulukuun puolessa välissä. Aiheen rajauksessa tehtiin yhteistyötä toimeksiantajan edustajan sekä opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa. Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, jotka toteutettiin vuoden 2016 viikoilla 8 - 12. Haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu, josta selvisi mm. tutkimuksen tarkoitus ja toteutusaikataulu, luottamuksellisuus ja tutkijan yhteystiedot. Tutkimuksen teorioista muodostettiin teemahaastattelurunko (ks. liite 1), jota käytettiin haastattelujen tukena. Haastattelut äänitettiin analysoinnin helpottamista varten. Ne toteutettiin tutkittavien oman liikennemyymäläyksikön rauhallisessa tilassa, ja yhden haastattelun kestoksi muodostui 1 - 1,5 tuntia. Haastattelut toteutettiin sopivin väliajoin toisiinsa nähden, jotta niiden litterointi pystyttiin aloittamaan nopeasti heti haastattelujen jälkeen.

Aineiston käsittely aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen litteroimalla ne sanatar-kaksi tekstiksi Word-tiedostoon. Litteroinnin yhteydessä aloitettiin myös tarkempi aineiston analyysi lisäämällä tekstiin omia muistiinpanoja ja asioista heränneitä ajatuksia eri väreillä. Sen jälkeen litteroitu aineisto järjesteltiin teemojen ja niiden alakysymysten mukaan haastattelu järjestyksessä (jokaisen haastateltavan vastaukset värjätettiin eri värillä). Se oli välttämätöntä, koska litteroitua aineistoa oli n. 100 sivua. Aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin avulla haastattelujen teemojen mukaan, eli teemat pidettiin analyysin lähtökohtana, mutta niiden alle syntyi uusia alaluokkia. Aineisto

käytiin useaan kertaan läpi, ja siitä alettiin etsiä tärkeitä esille tulleita asioita. Aineiston alkuperäisistä ilmauksista (”Mä pystyn menemään mun esimiehelle puhumaan oikeestaan tilanteessa kuin tilanteessa”, ”Ei semmosta koppiin vetäytymistä, että pitää olla hyvin paljon läsnä...” ) muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia (keskusteluyhteys, esimerkki ja paikallaolo), joista muodostettiin alaluokkia (lähestyttävyyys ja läsnäolo). Alkuperäiset ilmaukset merkittiin litteroituun aineistoon eri värikoodeilla, minkä jälkeen ne yhdistettiin yhteen Word-tiedostoon. Sen jälkeen ilmauksista muodostettiin alaluokat, jotka yhdistettiin toisiinsa ja järjesteltiin uudelleen pääteemojen alle. Pääteemat käsittelivät yhdistetysti sisäistä palvelun laatua ja motivaatiotekijöitä, joten alaluokkien uudelleenjärjestely pääteemojen alle oli tarkoituksenmukaista. Järjestely ei vaikuttanut merkittävästi tuloksiin, koska tärkeintä oli selvittää kokemuksia isommista kokonaisuuksista (sisäinen palvelun laatu ja motivaatiotekijät).

Tutkimuksen tulosten käsittely ja analyysi tehtiin kesän 2016 aikana. Aineiston analyysin ja tulosten käsittelyn jälkeen tutkimuksen teoriaa tarkennettiin, jotta siitä saatiin kaikin puolin työhön soveltuvaa. Viimeisenä vaiheena pohdittiin tulosten merkitystä, tutkimuksen luotettavuutta ja muodostettiin muutamia konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekemiseen käytettiin aikaa yli 1 000 tuntia, ja se valmistui lokakuussa 2016. Tutkimuksen tekeminen alusta loppuun oli hyvin intensiivistä, ja prosessiin ei tullut montaa pitkää katkosta, mikä auttoi tutkimuksen aiheessa pysymisessä ja sen sujuvassa etenemisessä.

### 3.1 Kohderyhmän esittely

ABC-liikennemyymälät ovat asemia, joissa toimii perinteisen polttonestejakelun lisäksi ravitsemis- sekä päivittäistavarakaupan palveluita. Ketjuun kuuluu myös ABC-grillimarketteja, ABC-kylmäasemia, ABC-Delejä, pienempiä palveluasemia, Lähi-

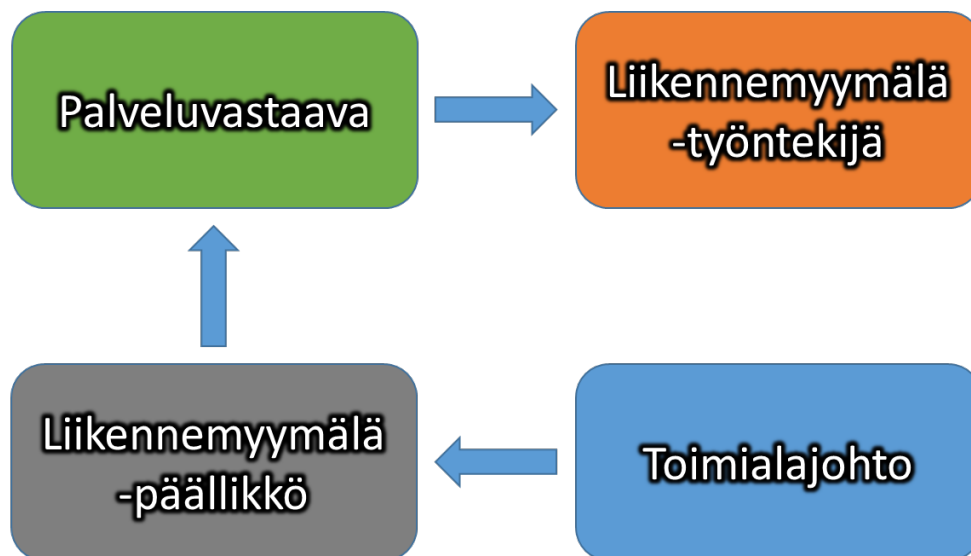
ABC:itä sekä ABC-CarWash-autopesuloita. Ensimmäinen liikennemyymälä avattiin vuonna 1998 Uttiin. ABC:iden aukioloajat vaihtelevat niiden kokoluokan mukaan ja suurimmat palvelevat ympäri vuorokauden. ABC:n palvelut koostuvat polttonestejakelun, kaupan ja ravintolan lisäksi erilaisista lisäpalveluista kuten veikkaus, RAY-pelikoneet, lastenleikkipaikat, lastenhoitohuoneet ja WC. Isommilta ABC:iltä löytyvät lisäksi polttonestepalvelut, sekä lepo- ja peseytymispaikat ammattiautoilijoille. (Tietoa ABC:stä n.d.)

Keskimaan ABC-yksikön organisaatio koostuu liikennemyymäläpäälliköstä, apulaisliikennemyymäläpäälliköstä, palveluvastaavista ja liikennemyymälätyöntekijöistä. Ketjun toimialajohdon edustajina toimivat kehityspäällikkö ja toimialajohtaja. Lisäksi vuonna 2015 Keskimaalla työskenteli kaksi ABC-lähettilästä, joiden tarkoitus oli kehittää yksiköiden aloitteellista myyntiä toimivammaksi. Organisaatiossa on otettu käyttöön myös uusi palvelupäällikön toimenkuva, jonka toimivuutta on testattu myös Keskimaassa.

Palveluvastaavien työn organisoinnista ja johtamisesta huolehtii yksikön liikennemyymäläpäällikkö, jonka toimenkuvan tarkoitus on johtaa liikennemyymälää asiakaslähteisesti, tuloksellisesti ja osuuskaupan arvojen mukaisesti omalla esimerkillään. Hänen vastuulla on mm. liikennemyymälän tulos, henkilöstön työtyytyväisyys, tiedonkulun varmistaminen, sekä henkilöstön kannustaminen vuorovaikutteiseen työryhmätyöskentelyyn. (Liikennemyymäläpäällikkö toimenkuva n.d.). Palvelupäällikön toimenkuvan ABC-ketju on määritellyt seuraavalla tavalla: "Olen oman vastualueeni esimies ja asiantuntija ja tuen yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamista työnantajan edustajana" (Palvelupäällikkö toimenkuva n.d.). Liikennemyymälätyöntekijän toimen tarkoitus on huolehtia omalla persoonallisella tavalla, että jokainen asiakaskohdointi onnistuu (Liikennemyymälätyöntekijä toimenkuva n.d.).



Yksinkertaistettuna ABC:n organisaatiotasot Keskimaassa voidaan kuvata perinteistä mallia käyttämällä, jossa organisaation työntekijä saa tarvittavan tuen lähimmältä esimieheltään (ks. kuvio 7). ABC:n liikennemyymälätyöntekijät ja palveluvastaavat työskentelevät kolmella eri osastolla, joita ovat myymälä, keittiö ja ravintolan sali. Osa työntekijöistä ja palveluvastaavista työskentelee myös hallinnollisissa tehtävissä toimipisteen konttorissa huolehtien maksuliikenneprosessien ja henkilöstöhallinnollisten asioiden toiminnoista. Useat liikennemyymälätyöntekijät ja palveluvastaavat työskentelevät oman osaston lisäksi myös muilla osastoilla. Siinä on paljon yksikkökohtaisia eroja ja vaihtelua mm. yksikön koon mukaan. Yleensä suurimmissa yksiköissä erityisesti palveluvastaavat toimivat pääsääntöisesti omilla osastoillaan, mutta pienimmissä yksiköissä yhdellä palveluvastaavalla saattaa olla useampi osasto vastuullaan. Tässä tutkimuksessa haastatellaan yhden ABC:n kaikki seitsemän eri osaston palveluvastaavaa ja viisi liikennemyymälätyöntekijää.



Kuvio 7. Keskimaan ABC:n organisaatiotasot

## **PALVELUVASTAAVASEKTORI**

Keskimaan ABC-ketjun palveluvastaavasektori koostuu noin 40 henkilöstä. Palveluvastaavat toimivat liikennemyymäläpäällikön välittömässä alaisuudessa ja heidän tehtävänä on huolehtia jokapäiväisten prosessien toimivuudesta heidän omilla osastoillaan. Heidän yksi tärkeimmistä vastuista on huolehtia siitä, että liikennemyymälätyöntekijät pystyvät tekemään tehtävänsä niin kuin organisaatio on määritellyt.

ABC-ketju on määritellyt palveluvastaavan toimen seuraavalla tavalla: ”palveluvastaavan tarkoitus on huolehtia ja varmistaa positiivisen asiakaskokemuksen toteutuminen ja johtaa myyntiä sekä toimintaa vuorossaan”. Toimenkuva on määritelty avaintehtäviin, jotka koostuvat neljästä organisaation liiketoiminnan kannalta olennaisesta näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat: asiakas, henkilöstö, prosessi ja talous. Näkökulmien alle on määritelty avaintehtävät, jotka sisältävät konkreettisempia tekemisiä. (Palveluvastaava toimenkuva n.d.) Tutkimuksen kannalta olennaisimmat avaintehtävät henkilöstön näkökulmasta ovat: vuoronjohtaminen eturintamassa omalla esimerkillä, palautteen antaminen vuoron toiminnasta kannustaen, ohjaten ja opastaen, pelisääntöjen ja ohjeiden noudattamisen varmistaminen, sekä tiedonkulun varmistaminen.

Palveluvastaavan voidaan katsoa kuuluvan Grönroosin (2009, 455) sisäisen markkinoinnin jaottelun mukaan työjohtoon, kontaktihenkilöstöön, sekä tukihenkilöstöön. Gummessonin (1993, Reynoson & Mooresin 1995, 65 mukaan) jaossa hän on ulkoisen asiakkaan yhteyshenkilö, sisäisen asiakkaan tukihenkilö eli sisäinen palveluntarjoaja, joka toimii esimiehenä varmistaessaan ulkoisen ja sisäisen palvelun laadun toteutumisen. Tämän takia rooli ei ole yksiselitteinen ja vaatii tarkastelua. Työtehtävien suorittaminen kaikkia tyydyttävällä tavalla vaatii välillä ns. puun ja kuoren välissä toi-

mimista. Edellisten jaotteluiden mukaan myös liikennemyymäläpäällikkö voidaan kuvata useamman ryhmän edustajaksi. Perinteisen organisaation toiminnan Aarnikoivu (2013) kuvaa tarkoittavan sitä, että tieto valuu ylhäältä alaspäin, ylimmältä johdolta keskijohdolle ja keskijohdolta edelleen heidän alaisille. Tällainen tyyli rajoittaa kuitenkin vuoropuhelua ja yhteistyötä sekä näkyy toiminnan tuloksissa. Henkilöstö haluaa, että kaikki organisaatiotasot ovat läsnä kaikille työntekijöille. (Aarnikoivu 2013, 99 - 103.) (ks. kuvio 7.)

### 3.2 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä opinnäytetyö on menetelmäsuuntaukseltaan laadullinen tutkimus, jossa tutkimusotteeksi muodostui tapaustutkimus. Yleensä tutkimuksen tarkoituksena voi olla tutkittavan ilmiön kartoittaminen, selittäminen, kuvaileminen tai ennustaminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138 - 139). Tämän tutkimuksen oli tarkoitus kuvailla ja selittää tutkimusongelmiin liittyviä ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti tutkittavien kokemusten perusteella. Lisäksi se luo pohjan tutkittavien ilmiöiden kehittämiseksi tulevaisuudessa tuottamalla niihin konkreettisia kehitysehdotuksia. Siksi sitä voidaan pitää osittain ohjaavana tapaustutkimuksena, jolla on tarkoituksena selvittää keinoja, joilla ilmiötä voitaisiin parantaa. (Virtuaaliyliopisto 2005.)

Eriksson ja Koistinen (2005) puhuvat intensiivisestä tapaustutkimuksesta, jonka tarkoituksena on korkeintaan muutaman tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen sen yhteiskunnallisessa tai fyysisessä ympäristössä. Intensiiviselle tapaustutkimukselle on olennaista myös se, että tutkija on merkittävässä osassa tapauksia tulkitessaan ja päättäessä mikä tutkimuksessa on erityisen kiinnostavaa omien kriteerien perusteella. (Eriksson & Koistinen 2005, 15 - 16.) Tämä tapaustutkimus liittyy kontekstuaalisesti ABC-liikennemyymäläympäristöön ja mielenkiintona on selvittää

miten tutkimuksen tapaukset motivaatio ja sisäinen palvelun laatu ilmentyvät ja toimivat kyseisessä ympäristössä palveluvastaavien ja liikennemyymälätyöntekijöiden kokemuksen perusteella. Intensiivinen tapaustutkinta ja sen kaltainen tulkinta sopivat tähän tutkimukseen, koska tutkijalla on laaja kokemus työskentelystä kyseisessä kontekstissa.

Laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, missä edetään yksittäisestä havainnosta yleiseen, ja siinä on olennaista ottaa huomioon ilmiöön vaikuttavat useat yhtäaikaista tekijät (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25). Asioiden huomiointi on siis mahdollisimman kokonaisvaltaista (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tapaustutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkittavien tapausten yksityiskohtaisesta rakentumisesta ja eri toimijoiden mukana olemisen merkitysrakenteista todellisessa elämässä (Gray 2009, 166 – 167; Metsämuuronen 2006, 208).

Metsämuuronen (2006) mukaan tapaustutkimuksella pyritään kokoamaan tutkittavasta tapauksesta monipuolisesti ja monella tavalla tietoja, jotka auttavat ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä. Sillä on useasti tarkoitus toimia ”askeleena toimintaan”. Tutkimuksen tuloksia sovelletaankin hyvin usein käytäntöön ja niiden päätarkeus ei ole tehdä yleistyksiä, mutta niiden voidaan katsoa olevan pieniä askeleita kohti yleistystä. (Metsämuuronen 2006, 211 - 212.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan todellisuus koostuukin ihmisten subjektiivisista tulkinnoista. Tulkinta on siis yksilön todellisuus, joka on syntynyt tietyssä sosiaalisessa ympäristössä. Siksi pienien tutkimusten tuloksia ei voida yleistää vaan silloin on puhuttava suuntaa-antavista näkemyksistä, johon vaikuttavat lukuisat eri tekijät. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 17 - 18.) Alasuutari (1995) ei käyttäisi laadullisessa tutkimuksessa ollenkaan termiä yleistäminen, vaan ennemminkin suhteuttaminen. Hän tarkoittaa suhteuttamisella sitä, kuinka tutkija pystyy osoittamaan lukijalle, miten tutkimusta voisi hyödyntää muissa yhteyksissä. (Alasuutari 1995, 222.)

### 3.3 Teema- ja puolistrukturoitu haastattelu

Aineistonhankintamenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, joka sisälsi myös puolistrukturoidun haastattelun piirteitä. Metsämuurosen (2006) mukaan teemahaastattelun avulla halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua jossakin yhteyksissä myös teemahaastatteluksi. (Metsämuuronen 2006, 235.) Näiden haastattelutyyppien eroavaisuuksista puhuttaessa teemahaastattelu antaa tutkimukselle kuitenkin enemmän vapauksia, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset pyritään esittämään samassa muodossa kaikille haastateltaville, mutta niiden esittämisjärjestys voi vaihdella (Fielding 1993, Hirsjärven ja Hurmeen 2015, 47 mukaan). Kaikilta haastateltavilta kysyttiin kaikista teemoista, mutta ei välttämättä samassa järjestyksessä ja samassa muodossa, vaan ne vaihtelivat sen mukaan mitä haastattelija vastasi.

Tutkimusongelma on merkittävässä osassa menetelmän valinnassa ja vaikuttaa siihen kaikkein eniten (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27 - 28). Teemahaastattelu soveltui tähän tutkimukseen, koska sillä oli tarkoitus selvittää palveluvastaavien ja liikennemyymälätyöntekijöiden kokemuksia tutkimuksen teoreettisista näkökulmista ja niiden vaikutuksista työntekijöiden käyttäytymiseen. Haastatteluiden avulla saatiin syvempää tietoa tutkimusongelmista, löydettiin uusia näkökulmia ja vastauksia asioista, jotka vaikuttavat motivaation sekä sisäisen palvelun laadun muodostumiseen. Eskola ja Suoranta (2005) kuvaavat haastattelua toimivaksi ja varteenotettavaksi vaihtoehdoksi aineistonkeruumenetelmänä erityisesti silloin, kun halutaan tietää enemmän ihmisten toiminnasta, ajatuksista ja motiiveista. Haastattelut ovatkin nykyään enemmän haas-

tateltavan ja haastattelijan välistä vuorovaikutusta, missä molemmat vaikuttavat toisiinsa fyysisten ja sosiaalisten tekijöiden, sekä kommunikaation ohjatessa tilannetta eteenpäin. (Eskola & Suoranta 2005, 85.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 86 - 87) mukaan haastateltavia ei voi valita satunnaisesti, vaan sen tulee olla harkittua ja tarkoitukseltaan tutkimusongelmien ratkaisemiseen sopivaa. Tutkimuksessa haastateltiin yhden Keskimaan ABC:n kaikki palveluvas- taavat ja viisi liikennemyymäläyöntekijää. Liikennemyymäläyöntekijöiden valinta tehtiin harkinnanvaraisella poiminnalla tutkittavan yksikön liikennemyymäläpäällikön ehdottamana. Sen tarkoituksena on valita haastateltaviksi yksilöitä, joilta saataisiin mahdollisesti hyvin tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86). Valin- nassa painotettiin erityisesti tutkittavien eroavaisuutta liikennemyymälä kokemuksen perusteella. Näin haastatteluilla saatiin esiin laajempia näkemyksiä tutkittavista ai- heista. Tutkimukseen osallistumisen pitäisi olla vapaaehtoista, jotta se kunnioittaisi hyvää tieteellistä käytäntöä ja silloin puhutaan ihmisarvon kunnioittamisesta (Hirs- järvi ym. 2009, 25). Kaikki halusivat osallistua haastatteluihin, koska he olivat kiinnos- tuneita oman yksikkönsä toiminnan kehittämistä. Haastatteluihin osallistumisen sitoutumista saattoi lisätä myös niiden toteuttaminen palkallisena.

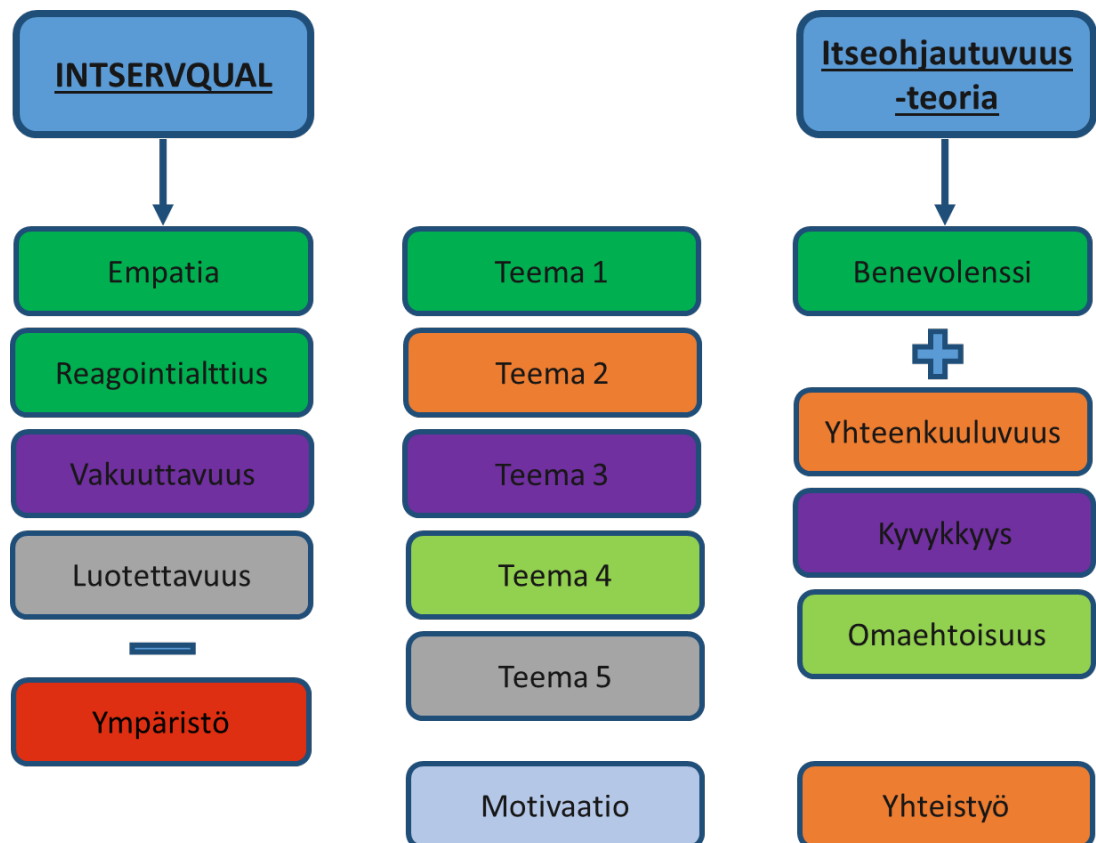
Teemahaastattelun kysymykset perustuvat teemoihin, mutta sitä toteuttaessa tulisi harkita kuitenkin joustavuuden periaatetta, joka mahdollistaa liikkumavaran mahdol- lisuuden haastattelijalle. Tätä ajateltuna kaikista teemojen ilmiöistä ei tarvitse kes- kustella samassa mitassa kaikkien kanssa. Haastattelijan tulee olla aktiivinen kuun- telija, jolloin hän pystyy tekemään oikeita havaintoja ja jatkokysymyksiä asioiden sy- vällisimmistä merkityksistä. Ennakkoon suunniteltu teemahaastattelurunko ja tarkat kysymykset auttavat haastattelun sujumiseen, jos keskustelu ei lähdekään etene- mään, vaikka haastateltavan varautuneisuuden vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66, 102 - 103.)

Haastattelurungossa kysymykset jaettiin teemojen alle. Teemahaastattelurungon muodostamisessa käytettiin Eskolan ja Vastamäen (2015) kuvaamaa kolmentasoista jaottelua. Ylimmällä tasolla sijaitsevat teemat, toisella tasolla teemaa avaavat ja tarkentavat kysymykset ja viimeisenä kolmannella tasolla yksityiskohtaiset lisäkysymykset, jotka auttoivat keskustelun lisäämiseen tarvittaessa. (Eskola & Vastamäki 2015, 37 - 38.) (ks. liite 1.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 103 - 104) mukaan tämä antaa tukea haastattelujen sujuvuuteen ja aiheesta pysymisen varmistamiseen. Yleensäkin haastattelun merkitykset syntyvät osittain vuorovaikutuksen onnistumisen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41 - 42).

Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan teorian ja käsitteiden operationalisoimisesta, mutta myös laadullisessa tutkimuksessa teoreettiset käsitteet on muutettava tutkittavaan eli empiiriseen muotoon (Eskola & Suoranta 2005, 74 - 79). Tutkimuksen teorioista muodostettiin viisi yhdistettyä teemaa (ks. kuvio 8), ja niihin liittyvät haastattelukysymykset muokattiin helpommin ymmärrettävään muotoon. Teemojen kysymysten muodostamiseen käytettiin apuna itseohjautuvuusteorian puolelta Van den Broeckin ja muiden (2010, 1002) tutkimuksessaan kehittämää kysymyssarjaa. Sisäisen palvelun laadun kysymysten muodostamisessa apuna käytettiin Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985, 47) luomassa SERVQUAL-mallissa käyttämiä väittämiä, joista myös INTSERVQUAL-mallin väittämät pohjautuvat. Motivaatiota käsiteltiin lisäksi omana teemana, mutta analyysissä se järjesteltiin pääteemojen alle. Kuviossa 8 eri värit tarkoittavat sitä mihin teemaan mikäkin tekijä jaettiin.

Teemat olivat:

1. empatia (INTSERVQUAL), benevolenssi (hyvän tekeminen toisille) (itseohjautuvuusteoria) ja reagointialttius (halu auttaa) (INTSERVQUAL),
2. yhteisöllisyys (itseohjautuvuusteoria) ja yhteistyö (sisäinen palvelun laatu),
3. vakuuttavuus (INTSERVQUAL) ja kyvykkyys (itseohjautuvuusteoria),
4. omaehtoisuus (itseohjautuvuusteoria),
5. luotettavuus (INTSERVQUAL) ja luottamus, sekä
6. motivaatio.



Kuvio 8. Haastatteluteemojen muodostaminen teorioista

Ennen haastatteluiden aloittamista teemahaastattelurunkoa testattiin esihaastattelulla, joka toteutettiin toisen liikennemyymäläyksikön yhdelle palveluvastaavalle.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan sen tarkoituksena on kartoittaa haastattelun



kestoja, aihepiirien järjestystä ja kysymysten ymmärrettävyyttä. Esihaastattelun jälkeen teemahaastattelurunkoon voidaan tehdä vielä tarvittavia muutoksia haastatteluiden sujuvuuden varmistamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 72 - 73.) Siitä oli hyötyä haastattelun sujuvoittamiseen.

Haastatteluja pidettiin yhteensä 12 (seitsemän palveluvastaavaa ja viisi liikennemyymälätyöntekijää) ja tämän voidaan katsoa riittäväksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 48) mukaan teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä ei ota kantaa haastattelukertojen määrään, tai kuinka syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Haastattelujen aikana tapahtui joidenkin teemojen parissa heti alusta alkaen saturaatiota, mutta mielenkiintoista oli huomata, että vielä viimeisissä haastattelussa teemoista nousi esiin uusia tutkimusongelmaan liittyviä asioita. Siksi oli tarpeellista pitää haastatteluja enemmän kuin saturaatioon perustuen olisi ollut tarpeellista. Näin teemat syventyivät ja toivat esille myös yhteiskunnallisia ulottuvuuksia tutkimuksen ongelmien parissa. Saturaatiolla eli aineiston kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Eskola & Suoranta 2005, 62).

### 3.4 Aineiston analyysi

Analyysia voi tehdä monella tavalla, mutta siihen toimivan rungon esittävät Tuomi ja Sarajärvi (2009). Heidän mukaan on tärkeää tehdä vahva päätös mikä tutkimuksessa kiinnostaa, ja käydä aineisto läpi merkitsemällä siitä vain ne asiat jotka kiinnostavat. Kaikki muu tulisi jättää pois. Kun tärkeät asiat on löydetty, ne täytyy pilkkoa, ryhmitellä ja/tai jakaa aihepiirien mukaan luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyyppittelemällä. Viimeistään aineiston ryhmittelyn jälkeen tutkijan tulisi tehdä itselle selväksi etsiikö aineistosta samanlaisuuksia vai erilaisuuksia. Teemahaastattelussa aineiston

pilkkominen teemoittelun avulla on suhteellisen helppoa, koska aineiston jäsenyyksen muodostavat valmiiksi luodut haastattelun teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92 - 94.) Tässä tutkimuksessa teemat liittyivät hyvin paljon toisiinsa ja niissä keskusteltiin samankaltaisista asioista. Siksi eri teemoissa keskustellut asiat yhdistettiin sopivien teemojen alle.

Laadullisessa tutkimuksessa ja sen analyysissä tutkijalla on merkittävä osuus tulkintojen tekemisessä, eikä eri tutkijan tekemät johtopäätökset ja tulkinnat ole välttämättä aina samanlaisia. Teemoittelun yksi tarkoitus analyysissä onkin löytää aineistosta yhteisiä piirteitä, jotka nousevat esiin useimpien haastateltavien vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151, 173.) Tutkimusongelmien ratkaisemisen kannalta ei ollut kuitenkaan merkitystä, kuinka moni oli määrällisesti mitäkin mieltä asioista. Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan teemoittelua tehdessä aineistosta tulee esille yleensä uusia teemoja, johon myös pääteemat voivat liittyä. Näistä tutkija tekee omat tulkintansa omalla tavalla ja hänen määrittelemistä näkökulmista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151, 173.) Tutkimuksessa syntyneet uudet teemat järjesteltiin tutkimuksen tuloksissa alkuperäisten pääteemojen alle. (ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Analyysin tuloksena syntyneet uudet alateemat

Eskola (2007) jaottelee laadullisen analyysin muodot kolmeen osaan, joita ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi. Hänen jaottelussa korostuu teorian merkitys tutkimuksen toteuttamisessa. (Eskola 2007, Tuomen & Sarajärven 2009, 95 mukaan.) Tässä tutkimuksessa on viitteitä teorialähtöisestä lähestymistavasta, koska sitä ohjaavat valmiit teorit ja mallit. Sitä ei voi nimittää kuitenkaan puhtaasti teorialähtöiseksi, koska teoria ohjaa tutkimusta enemmän metodologisena kysymyksenä. Analyysissa tarkastellaan myös mitä mahdollisia uusia teemoja tai tutkimusongelman kannalta mielekkäitä asioita aineistossa löytyy, siksi siinä on myös aineistolähtöisyyttä. Tuomi ja Sarajärvi (2009) puhuvat analyysin olevan silloin teoria-ohjaavaa, jossa on mukana teoreettisia kytkentöjä, ja teoria toimii apuna myös analyysin etenemisessä. Aiempi tieto ohjaa analyysia vahvasti, mutta tarkoitus ei ole tes-

tata tiettyjä teorioita, vaan löytää uusia ajatuksia niiden suhteesta tutkimusongelmaan. Teoriaohjaavan analyysin ajatteluprosessissa vaihtelee valmiit mallit ja aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 100.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan aineiston kuvailu on analyysin perusta, ja sen tarkoituksena on kartoittaa henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia ja piirteitä. Kuvailulla luodaankin tutkittavien ilmiöiden yhteys kontekstiin (aika, paikka, kulttuuri), missä tutkimus tapahtuu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 145 - 149.) Tutkimuksessa aineisto on ilmiöitä kuvaava tietoa ja analyysin tarkoituksena on tehdä tiedosta sanallinen ja selkeä kuvaus, joka perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää ja selkeyttää aineisto ymmärrettävään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Grönfors (1985, Metsämuurosen 2006, 242 mukaan) kuvaa sisällönanalyysia seuraavasti: "sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin". Tutkimus liittyy osittain sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin, joten siinä tuli väistämättä tehtyä myös analysointia sosiaalisten tyyppien mukaan. Siinä nousee ajatuksia "hyvän" ja "huonon" työntekijän välillä. Sosiaalisten tyyppien vertailun tarkoituksena on auttaa tutkijaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, kun tehdään johtopäätöksiä ilmiöiden välisistä suhteista (Metsämuuronen 2006, 243). Tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa edetään pääsääntöisesti aineistolähtöisesti, niiden asioiden perusteella, joita aineistosta syntyy. Siinä empiirinen aineisto liitetään kuitenkin teoreettisiin käsityksiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä yläluokat tulevat teoriasta ja alaluokat aineistosta. Silloin tutkijalla on mahdollisuus lähestyä aineistoa sen omilla ehdoilla tai teorian mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 - 118.) (ks. kuvio 9.)

### 3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida tulosten ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa nostetaan käsittelyyn yleensä kaksi käsitettä, jotka ovat reliabelius ja validius. Reliabiliteetti käsittelee yleensä tutkimuksessa käytetyn metodin luotettavuutta ja johdonmukaisuutta. Saatiinko tutkimuksessa metodin avulla riittävän luotettavia ja kuvaavia vastauksia sekä tuloksia? (Hirsjärvi ym. 231 - 232.) Tutkimuksen voidaan sanoa olevan reliabeli, jos tulokset ovat johdonmukaisia ja niissä ei ole ristiriitoja (Eskola & Suoranta 2005, 213). Validiteettia arvioitaessa tarkastellaan, onko tutkimus pätevä ja perusteellisesti tehty. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan validi, jos sen tulokset ja päätelmät ovat ”oikeita”. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa haasteena onkin juuri se, että mikä on ”oikea” tulos, koska tulokset ovat subjektiivisia kokemuksia tutkittavista asioista. (Hirsjärvi ym. 231 - 232.)

Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi liitetään useasti helpommin kvantitatiiviseen tutkimukseen ja siinä luotettavuuden arviointiin on kehitetty erilaisia tilastollisia menetelmiä, mutta myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee pystyä arvioimaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa tärkeimmäksi arvioinnin kohteeksi muodostuu yleensä tutkimuksen prosessin tarkka kuvaus, jonka avulla raportin lukija pystyy arvioimaan sen luotettavuutta ja tulosten paikkansa pitävyyttä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 233.)

Luotettavuuden arvioinnissa Tuomi ja Sarajärvi (2005) sanovat, että siihen ei ole mitään tiettyä yksiselitteistä ohjetta, mutta siinä tulisi pohtia tutkimuksen kokonaisuutta ja sen johdonmukaisuutta. Tutkijat esittävät luotettavuuden arvioinnissa otettavan huomioon:

- mitä olet tutkimassa ja miksi,
- miksi tämä tutkimus on sinusta tärkeä,
- miten aineiston keruu on onnistunut menetelmänä ja tekniikkana,
- millä perusteella tutkimuksen tiedonantajat valittiin,
- miten tutkijan ja tiedonantajan suhde toimi,
- millaisella aikataululla tutkimus on tehty,
- miten aineisto analysoitiin,
- miten tutkimus on eettisesti korkeatasoinen,
- ja miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu? (Tuomi & Sarajärvi 2005, 140 - 141.)

Tutkijan pitkä työkokemus ABC-liikennemyymäläketjussa toi tutkimuksen tekemiseen luotettavuutta asioiden ymmärryksen syvällisyyden vuoksi. Sen haittana voidaan pitää tutkimuksen näkökulman subjektiivisuutta. Tutkijan oli välillä vaikeaa ajatella asioita ilman ennako-oletuksia, jotka saattoivat ohjata tutkimusta välillä liikaa omien ajatusten suuntaiseksi. Tutkijan ennako-oletus esimiestyön vaikutuksesta motivaatioon ja sisäiseen palvelun laatuun osoittautui oikeaksi, vaikka tutkija ei vaikuttanut haastateltavien mielipiteisiin ja vastauksiin. Opinnäytetyön kokonaisuutta ajatellen liika subjektiivisuus saatiin jätettyä taka-alalle ja tutkimuksesta tuli kokonaisuudessaan hyvin luotettava sekä totuudenmukainen. Tutkijan sanotaankin olevan keskeinen tutkimusväline, jonka lähtökohtana on tutkijan oma subjektiivisuus, kun arvioidaan hänen asemaa ja objektiivisuutta (Eskola & Suoranta 2005, 210). Objektiivisen näkökulman ylläpitämistä helpotti myös hyvin suunniteltu haastattelu ja siihen muodostettu teemahaastattelurunko, jonka avulla tutkijan oli helpompi pysyä tutkimuksen aiheissa. Toisaalta objektiivisuutta paransi myös laaja teorioihin perehtyminen ja intensiivinen tutkimukseen keskittyminen. Lisäksi tutkija onnistui suurimmissa osissa haastatteluita pysymään haastattelijan roolissa, mutta muutaman haastateltavan kanssa keskustelu meni niin syvälliseksi, että hän ajautui antamaan myös omia kommentteja. Sillä ei ollut kuitenkaan vaikutusta tutkimuksen onnistumisen kannalta, mutta se auttoi asioiden syventymistä laajempiin merkityksiin.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä pidetään triangulaatiota, joka tarkoittaa, että tutkimuksessa käytetään useampia aineistoja, teorioita ja/tai menetelmiä (Eskola & Suoranta 2005, 68 - 69; Hirsjärvi ym. 2009, 233; Tuomi & Sarajärvi 2009, 143 - 145). Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriatriangulaatiota, ottamalla siihen mukaan kaksi teoriaa, jotka ohjasivat tutkimuksen toteutusta ja aineiston käsittelyä. Tutkimus oli siksi laaja-alainen, ja sillä oli lisäksi uutuusarvoa, koska sisäistä palvelun laatua ja motivaatiota oli tutkittu suhteellisen vähän ainakaan liikennemyymäläympäristössä ylemmällä korkeakoulutasolla. Teoriatriangulaatio toi tutkimuksella uuden lähestymistavan ilmiöiden tarkasteluun.

Osa haastateltavista oli ennestään tuttuja tutkijalle ja sen voidaan arvioida olleen positiivinen asia luottamuksen herättämiseen tutkittavan ja tutkijan välillä. Luottamusta lisätäkseen tutkija kertoi kaikkien haastatteluiden alussa tutkimuksen anonymisyydestä ja luotettavuudesta. Tutkimusraportissa ei mainita tutkittavaa liikennemyymäläyksikköä, eikä haasteltavien nimiä. Tämä oli kerrottu myös aikaisemmin haastattelukutsussa. Lisäksi suorat lainaukset litteroidusta empiriasta esitettiin ilman haastatteluiden numerointia, merkitsemällä niiden perään pelkästään se oliko kyseessä palveluvastaava (P), vai liikennemyymäläyöntekijä (T). Se lisäsi tutkimuksen anonymiteettiä, eivätkä haastateltavat olleet niin helposti tunnistettavista vastaustensa perusteella. Haastatteluista muodostui hyvin autenttisia tilanteita, ja tutkittavat uskalsivat puhua avoimesti omista kokemuksistaan tutkimusongelmien parissa. Tutkimuksen haastattelujen sanatarkka litterointi ei olisi ollut välttämätöntä, mutta se toi siihen luotettavuutta ja kaikki tutkimusongelman ratkaisun kannalta tärkeät asiat löydettiin varmemmin aineistoa käsiteltäessä.

Laadullista tapaustutkimusta ei pitäisi yleistää, eikä ole tarkoituskaan. Siinä pitäisi olla kiinnostunut tapauksesta sen kontekstissa, mutta tämä tutkimus antaa tutkijan

mukaan mahdollisuuden yleistää tutkimuksen tuloksia ja kehitysideoita toisissa liikennemyymälöissä ja muissa palvelualan organisaatioissa, koska ne ovat toimintoiltaan hyvin samankaltaisia. Lisäksi aihealueiden aikaisemmat tutkimukset antavat viitteitä ja todisteita siitä, että motivaatio ja sisäinen palvelun laatu muodostuvat samankaltaisista asioista kuin tutkimuksen tulokset osoittavat.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset käsitellään tutkimuksen teoriaosassa määriteltyjen teemojen perusteella. Jokaisen luvun alussa kerrotaan lyhyesti teemassa käsitellyt tärkeimmät asiat. Tämän jälkeen tulokset käsitellään pienemmissä osissa sen mukaan, mitkä asiat muodostuivat empirian analyysissä tärkeimmiksi alateemoiksi pääteeman kannalta. Tutkimuksen tärkeimmät tulokset sidotaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin viitaten niihin. Tuloksissa käsitellään haastateltavien kokemuksia sisäisestä palvelun laadusta ja motivaatiotekijöistä yleensä, mutta sitä ohjaa vahvasti käytännön ongelmana oleva palveluvastaavien tasalaatuinen työskentely. Siksi tuloksissa puhutaan paljon esimiestyöstä palveluvastaavan toimiessa sekä sisäisenä palveluntarjoajana että asiakkaana. Esimiestyön todettiin olevan tutkimuksen tulosten mukaan merkittävin osa sisäisen palvelun laadun ja motivaation muodostumisessa sekä ylläpitämisessä. Esimiestyö on sisäistä palvelua, kuten myös Kalliomaa (2009) totesi tutkimuksessaan.

### 4.1 Empatia, reagointialttius ja benevolenssi (teema 1)

Ensimmäisessä teemassa selvitettiin haastateltavien kokemuksia, siitä miten he asennoituivat toisiinsa sisäisissä suhteissa. Olivatko haastateltavat halukkaita auttamaan toisiaan nopeasti ja tekemään hyvää toisille sekä organisaatiolle? Huomioivatko he



toisiaan yksilöllisesti? Tutkittavien mukaan toisista välittäminen, kannustaminen ja yhteisen hyvän tekemiseen keskittyminen olivat tärkeitä sisäistä palvelun laatua kehittäviä tekijöitä. Kaikkien halutessa auttaa toisiaan reagointialttius oli hyvällä tasolla ja sillä oli vaikutusta sisäisten suhteiden toimivuuteen sekä motivoitumiseen. Reagointialttiuden eli halun auttaa toisia ovat todistaneet tutkimuksissaan tärkeimmiksi sisäiseen palvelukohtaamisen vaikuttaviksi tekijöiksi mm. Frost ja Kumar (2000) sekä Gunawarde (2011).

Mitä rehellisempi ja avoimempi kulttuuri oli, sitä paremmin sisäinen palvelu toimi. Siksi tutkittavien mukaan tulisikin opetella yhä läpinäkyvämpään kulttuuriin, jossa kaikki voisivat sanoa toisille rehellisesti asiat kuin asiat. Sisäisissä suhteissa työkaverin lähestyttävyyden ja läsnäolon sanottiin vaikuttavan sisäiseen palvelun laatuun ja lisäävän rehellistä sekä avointa kulttuuria. Haastatteluista selvisi, että alaiset ottivat esimerkkiä esimiehistään ja kaikki toiminta lähti päällikön tekemisistä. Hyvän tekeminen koettiin erityisesti toisten auttamisena työtehtävissä ja parhaan mahdollisen suorituksen tekemisenä. Näiden koettiin vaikuttavan myös haastateltavien motivoitumiseen työssään. Hyvän tekemisen tarpeen tyydyttyminen on todistettu olevan jopa tärkeämpää, kuin itsensä palkitseminen (Dunn ym. 2008).

## **VÄLITTÄMINEN JA EMPATIA**

Haastateltavien mukaan asenne toisia kohtaan ja toisten kunnioittaminen yksikön sisäisissä suhteissa olivat hyvällä tasolla. Positiivisen asenteen toisia kohtaan ja toisten kunnioituksen yksilöinä sanottiin olevan tärkeitä tekijöitä koko työyhteisön hyvinvoinnin muodostumisessa. Tutkittavat korostivat toisten kunnioittamisen ja huomioimisen olevan tärkeää erityisesti esimiehille sisäisten suhteiden ja motivaation muodostumisessa, koska heitä pidettiin esimerkkinä. Yksikön päällikön käyttäytymisen koettiin olevan merkittävässä roolissa tässä asiassa. Haastateltavat kokivat, että jos

työkaverit välittivät toisistaan, oli työskentely mukavampaa ja luonnollisempaa. Toisista välittäminen paransi sisäistä palvelun laatua ja sillä oli vaikutusta myös työntekijöiden motivaatioon.

*Aika paljon liittyy tohon, että mitenkä jaksaa työssä. Pällikkö tulee kyllä kysymään, että mitenkä menee ja silleen...Ja muillakin kollegoilla on semmosta, että tullaan kysymään miten jaksaa työssä ja oikeestaan ihan vapaa-ajallakin... (T)*

*...niin oli uus, on uutta ja opeteltavaa, mutta hirveen nopeasti pääsi jotenkin. Kaikki oli hirveen tuttavallisia. (T)*

*Pällikkö on joka paikassa mukana, se tietää mitä me tehdään, ja se kysyy. Siis minulla on ihan semmonen tunne, että se näkee ihan täysin minusta ainakin läpi, että mikä mun tunnetila on. (P)*

Haastateltavien mukaan erityisesti esimiesten tulisi pystyä aistimaan, jos työntekijällä tai työyhteisön suhteissa oli jokin vialla ja myös ottamaan nämä asiat puheeksi. Huomatessa jonkin asian olevan huonosti, siihen pitäisi reagoida nopeasti ja selvittää, mikä on vialla. Tällaisen toiminnan lisäämiseen auttoi avoin ja rehellinen vuorovaikutuksen ilmapiiri. Kysyttäessä kokemuksia siitä minkälaiseksi esimiestyö on ylipäättänsä muuttumassa, suurin osa vastaajista sanoi sen menevän koko ajan avoimempaan, empaattisempaan ja yksilöllisyyttä huomioivampaan suuntaan. Tutkittavan yksikön esimiestyötä pidettiin sellaisena erityisesti pällikön suhteen. Haastateltaville oli tärkeää, että kaikilla työkavereilla olisi jonkinlainen kyky havaita ja ymmärtää muiden tunnetiloja.

*Mulla on ollu yhdestä työntekijästä huoli, ja oon kyselly ja tarjonnu tukea sekä apua... että jos tuntuu siltä, niin aina voit soittaa tai laittaa viestiä ja puhua. (T)*

*...kyllä on aika hyvä silmä osalla palveluvastaavista ja esimiehellä sillä tavalla näkemään. Että sen ei tarvi olla kuin joku pieni sana, niin kun joku näkee, että on ehkä vähän joku suru...riittää semmonen pieni huomio ja muutama sana... (T)*

*Ajatellaan, vaikka jos olis semmonen tilanne, että mun pitäis viedä, vaikka jotkut roskat. Sitten mä tiän, että työkaveri on nyt huonolla päällä, ja sitten mä tiän, että sitä ei kiinnosta olla siinä kassalla, niin kyllä mä saatan silleen, että haluaisitko sä viedä noi roskat, ja minä voin olla tässä kassalla. (T)*

## **REHELLINEN JA AVOIN KULTTUURI**

Rehellen ja avoimen ilmapiirin sanottiin vaikuttavan siihen, että ristiriitoja ei synny niin helposti. Työntekijöiden välisen rehellen ja avoimen keskusteluyhteyden koettiin parantavan sisäisten suhteiden toimivuutta. Jokaisella on huonoja päiviä. Sen ymmärtäminen ja läpinäkyväksi saattaminen paransivat sisäisten suhteiden toimintaa. Työyhteisön rehellen ja avoin keskustelukulttuuri lisäsi tutkittavien mukaan heidän itsevarmuuttaan ja motivaatiotaan työyhteisössä toimimiseen. Rehellen keskustelu asioista auttoi ymmärtämään omaa ja toisten käyttäytymistä. Muutama haastateltava olikin sitä mieltä, että he olivat joskus aikaisemmin kokeneet riittämättömyyden tunnetta osaamisen suhteen, koska eivät olleet tienneet, mitä heidän työltään odotettiin, tai miten he olivat siinä onnistuneet. Haastateltavien kokemusten perusteella työyhteisön toiminnasta on kuitenkin lähes mahdotonta saada täysin rehelistä ja ristiriidatonta. Jokaisessa työyhteisössä on ristiriitoja ja niitä ei aina saada ratkottua. Tutkittavassa yksikössä tällaiset tilanteet pyrittiin hoitamaan jossakin vaiheessa, jotta asiat eivät jäisi vaivaamaan työyhteisön toiminnassa.

*Kyllä sanotaan molemmin puolin, että nyt oli paikat tosi timmissä kunnossa, mutta myös se, että ootko muistanu, että nämä roskikset olis pitänyt tyhjentää... Siis semmosta rehelistä käyttäytymistä. (P)*

*...hyvä keskusteluyhteys ja puhutaan paljon asioista ja työasioista... on niin hyvä keskusteluyhteys... ja temperamenttia löytyy, mutta ei me toisille huudeta... uskalletaan sanoa asioista ja käydään asioina läpi... (T)*

*...rehellisyys... Suurimmalta osalta kyllä hyvin, mutta jotkut eivät sitä hirveesti halua, että joittenkin osalta se on vähän semmosta selän takana puhumista... että sen kuule sitten joiltakin muilta... siihen on kuitenkin puututtu. (T)*

*Tietyt on semmosia, jotka menee sanomaan päin naamaa. Minusta on hienoo, että jos se sanotaan asiallisesti, sanotaan suoraan asioista... joskus on semmosia kiire tilanteita jolloin voi tulla vähän suoraan päin naamaa, mutta kyllä ne ollaan sitten jälkeinpäin selvitetty. (P)*

*On sellasta avointa ja oikeesti kaikkee uskaltaa kysyä... Ei tunnu siltä, että palveluvastaavat olisivat niin ku parempia kuin muut... (T)*

## **LÄHESTYTTÄVYYS, LÄSNÄOLO JA ESIMERKILLISYYS**

Yksilöiden helpon lähestyttävyyden koettiin olevan tärkeää sisäisten suhteiden toiminnassa. Helppo lähestyttävyys auttoi siihen, että vaikeatkin asiat saatiin käsiteltyä nopeammin, eivätkä ne jääneet hiertämään työyhteisön suhteissa. Hyvän ilmapiirin vallitessa kaikki pystyivät keskustelemaan asiasta kuin asiasta toisten kanssa, eikä kenkään tarvinnut miettiä, mitä kellekin uskalsi sanoa. Tutkittavan yksikön päällikkö oli kaikkien haastateltavien mukaan erittäin helposti lähestyttävä, mutta joidenkin mielestä kaikkien palveluvastaavien kanssa asia ei ollut aina näin. Osa palveluvastavista oli muutaman liikennemyymälätyöntekijän mielestä liian vahvoja mielipiteiltään, mikä loi jännitettä mennä sanomaan tai kysymään asioista suoraan häneltä.

*Ja päällikön kanssa pystyy jutella niinku ihan, miten sen sanois, semmosta asioista, että jos sua vituttaa joku sun töissä. Sä voit mennä sen sanomaan, että sun ei tarvii olla silleen, että ”oi kun tänään on taas ihana päivä”. Vaan sä meet keskustelemaan sen asian ja sit se homma ratkee sillä. (P)*

*...kun on ne avoimet ovet (päällikön ovi), sinne kyllä aina pääsee omia ajatuksia kertomaan. (P)*

*Se on semmonen tarkkailija, että se tulee aamulla töihin ja se käy tervehtimässä kaikki, joka ikisen työntekijän tervehtii ja vaihtaa muutaman*

*sanan... Hän on läsnä ja välittää työntekijöistä.. hyvä sellanen tilannetaju.. hän auttaa meitä onnistumaan... hirveen helposti lähestyttävä... ja mä haluan itekkin olla esimerkillinen esimiehenä. (P)*

*Ja on palveluvastaavia kenelle on tosi helppo sanoa. Mutta sitten on taas tiettyjä, joille tiiät, että kun menet sanomaan, niin saat kyllä varautua siihen, että otat syvän henkäyksen ja sieltä saattaa tulla semmonen vastapallo saman tien... että ei ainakaan suoraan mene sanomaan seuraavalla kerralla, vaan päällikön kautta. (T)*

*Se on kyllä mukavaa, että työkaverit rohkenee tulla kysymään, että jos jossain tommosessa esimerkiksi tarvii apua, että anna mulle joku vinkki, että miten mä saan myytyä enemmän. (P)*

Suhteiden toimivuudessa tärkeäksi tekijäksi mainittiin se, että sisäisten palvelukoh-  
taamisten osapuolet olivat tavoitettavissa ja läsnä. Läsnäololla ei tarkoitettu pelkkää  
fyysistä paikalla oloa, vaan myös henkistä läsnäoloa ja konkreettisten esimerkkien  
näyttämistä työyhteisön arjessa. Palveluvastaavat olivat helposti tavoitettavissa,  
koska he tekivät pääosin suorittavaa työtä. Yksikön päällikön aktiivisen läsnäolon ja  
esimerkin koettiin lisäävän suhteiden toimivuutta ja sillä oli merkitystä myös haasta-  
teltavien motivaatioon. Se johtui siitä, että alaiset refleктоivat vahvasti esimiehensä  
käyttäytymistä omiin työskentelytapoihinsa. Myös palveluvastaavien työskentelystä  
otettiin mallia ja siksi heidän tulisikin käyttäytyä erityisen esimerkillisesti.

*Ei semmosta koppiin vetäytymistä, että pitää olla hyvin paljon läsnä ja silleen et työryhmäkin kokee, että hän oikeesti tietää mitä täällä tapah-  
tuu, eikä se, että naputtelee konetta toimistossa ja tuo paperin seinälle,  
ja sanoo että näin tehdään. (P)*

*Päällikkö tuli auttamaan mua kassalle, ja se meni sinne marketin kas-  
salle ja siihen tuli asiakkaita, ja hän otti kassin kouraan ja laitto asiak-  
kaiden tavarat sinne suoraan ja jutteli siinä samalla henkeviä jo ennen  
palvelukulttuurin muutosta. (T)*

*Kyllä mä sanon, että se lähtee siitä esimerkistä, ja mulla on aina ollu  
semmonen motto, että niin kauan, kun teet ite hommas hyvin, sä voit*

*muille sanoa asioista, mutta sitten, jos sä et tee ite asioita hyvin, niin sulla ei oo mitään varaa kenellekään sanoa asiasta. (P)*

*...ja se, että jos siellä jollakin on monta viivaa (myynnin seuranta), niin kyllä mua rupee hävettämään, jos mulla on tyhjää, et se innostaa tekemään. (P)*

## **TOISTEN AUTTAMINEN**

Toisten auttamisesta puhuttaessa tutkittavien mukaan yleensä kaikilla oli halu auttaa toisia, mutta se ei ollut aina mahdollista tai tarkoituksenmukaista, koska omat työt tehtävät oli myös tehtävä. Apua pyydettiin ja sitä osattiin antaa myös itsenäisesti. Isoimmaksi asiaksi auttamisessa koettiin se, että työpisteet jätettiin hyvään kuntoon oman vuoron jäljiltä. Tämä koettiin työkaverin palvelemisena, ja sen sanottiin lisäävän positiivista ilmapiiriä, joka paransi myös tutkittavien motivaatiota. Yleensä kehtään ei jätetty yksin, mutta joskus tuli tilanteita, joissa ihmiset eivät jaksaneet, halunneet tai pystyneet auttamaan toisia. Toisten auttamisen toimimattomuuteen oli useasti syynä se, että omaan työpisteen toimivuudesta haluttiin pitää huolta viimeiseen asti. Toisten auttamisen kulttuuri oli selkeästi lisääntynyt tutkittavassa yksikössä, ja tähän oli auttanut mm. se, että ajattelua oli muutettu empaattisemmaksi. Miltä muista tuntui ja itsestä tuntuisi toisen tilanteessa?

*...jättää sen oman työpisteensä semmoseen hyvään kuntoon, eli sillohan sä palvelet sitä seuraavaa vuoroon tulevaa... et pääsee se toinenkin vauhtiin. (P)*

*Kyllä mun mielestä tosi monella on silmää, että tulee siihen jeesaamaan, ja sitten ku aattelee itteensä siinä tilanteessa, niin ois se kiva, että tulis se toinen sieltä, ehkä semmonen meillä on vahvistunut. (P)*

*...päällikön tapauksessa, niin kyllä sekin tulee, jos kattoo aamulla, että tänäänkin katto esimerkiksi, että siellä oli tiskiä, niin hän oli siellä tiskaamassa hiki hatussa. (T)*

*...välillä harmittaa, että jos on itellä päiväks kovin tiukka aikataulu ja tietää, että mitä enemmän tässä käytän aikaa muitten auttamiseen, niin siinä on sitten seurauksena se, että on juostava loppu päivä yhä kovemmin tai mietittävä minä päivänä ne pitää tehdä. (P)*

*...joskus tuntuu siltä, että kun menee nopeesti pyytämään, et nyt äkkiä tuu auttamaan, et asiakas odottaa, niin joku vaan jatkaa hommaansa, et mä tuun kohta. Mut hei se asiakas odottaa siellä nyt. Et aina kaikki ei tajuu sitä kiirettä tai, et joskus tuntuu, et vastauksia joutuu odottelemaan, mut siihenkin vaikuttaa se, et millä tavalla menee kysymään... (T)*

Toisten auttaminen nähtiin myös neuvomisena ja työkaverien tukemisena vaikeissa tilanteissa. Ihmiset uskalsivat kysyä hyvin neuvoja toisilta, vaikka kyseessä olisi ollut tilanne, jossa palveluvastaava tarvitsi tietoa liikennemyymälätyöntekijältä. Liikennemyymälätyöntekijät mainitsivat, että neuvojen antaminen voisi olla välillä vähemmän käskevää ja enemmän ystävällisempää sekä ohjaavampaa. Parempien toimintatapojen levittäminen työyhteisössä koettiin toimivaksi tavaksi parantaa työyhteisön toimivuutta.

*Meillä annetaan paljon neuvoja, ja minulla ei oo minkäänlaista kynnystä kysyä apua...joskus on sellasta, että sanotaan vähän käskevästi. Vois ehkä enemmän olla semmosta, että neuvoittais... sellasta ystävällisempää ja ohjaavampaa. (T)*

*Puututaan epäkohtiin ja neuvotaan mikä on parempi tapa toimia. Ja pystytään puhumaan ja neuvotaan toinen toista. Enkä mä koe sitä, että se ois jotenkin kauheeta, jos minä menen kysymään minun alaisilta jostain neuvoo jostain. (P)*

*Kyllä ne kyseleekin ja monesti on niin, että ne tietää, että mä en vaikka ossaa jotakin asiaa... sitten otetaanpa tämä asiaksi ja minä opetan tämän sinulle. (T)*

## 4.2 Yhteistyö ja yhteisöllisyys (teema 2)

Toisessa teemassa selvitettiin haastateltavien kokemuksia siitä, miten yhteistyö ja yhteisöllisyys toimivat ja miten niitä voitaisiin kehittää. Kuinka paljon yhteisöllisyys vaikutti haastateltavien motivaatioon ja työyhteisön sisäiseen palvelun laatuun? Haastateltavat kuvasivat yhdessä tekemisen ja yhteisöllisyyden tärkeimmiksi tekijöiksi motivaation muodostumisessa. Kokonaisuudessaan yhteisöllisyyden toteutumisen nähtiin vaikuttavan paljon siihen, miten sisäinen palvelu toimi.

Van den Broeck ja muut (2010, 995) todistivat tutkimuksessaan, sosiaalisen tuen tyydyttävän vahvasti yhteenkuuluvuuden (alkuperäinen itseohjautuvuusteoria) tarvetta. Eniten ongelmia yhteistyön toimivuudessa aiheutti osastojen välinen yhteistyö, jota voitaisiin kehittää esim. lisäämällä keskustelua asioista ja käytännön tekemisistä. Yksilöiden toiminnan ja toisten tehtävien tuntemisen koettiin vaikuttavan suhteiden parempaan toimimiseen. Suhteiden toimivuus olikin sitä parempaa mitä enemmän ihmiset hyväksyivät erilaisuutta työyhteisössä. Yhteissuunnittelun koettiin parantavan haastateltavien motivaatiota, varsinkin silloin, kun työntekijät pääsivät vaikuttamaan sellaisiin asioihin, jotka kokivat jollakin tavalla tärkeiksi itselleen.

### **YHDESSÄ TEKEMINEN**

Haastateltavia eniten motivoiva tekijä oli yhdessä tekeminen ja se, että he saivat olla ihmisten kanssa tekemisissä. Siksi hyvin toimiviin sisäisiin suhteisiin tulee kiinnittää huomiota. Työyhteisön suhteiden toimivuuden ja yhdessä tekemisen koettiin olevan niinkin tärkeässä asemassa, että vaikka työtehtävät eivät aina innostaisi, tai ne olisivat välillä puuduttavia ja yksitoikkoisia, työyhteisön sisäiset suhteet lisäsivät innokkuutta ja motivoitumista työn tekemiseen. Halvorson (2014) on myös sitä mieltä,



että työntekijöitä pitäisi motivoida vahvistamalla sosiaalista kanssakäymistä, joka lisäisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

*No nää työtehtävät ja nää työhmiset täällä näin. Sen takia mä täällä oon. En mä tee tätä rahan takia, vaan porukan takia mikä täällä on. Ei täällä varmaan olis moni muukaan, jos tätä vaan rahan takia tekis. (P)*

*Täällä on semmonen mainio perusporukka, joka on ollut pitkän aikaa. Niin mukavaa yhdessä ja minä kysyin, että voinko jäädä tänne. (T)*

*Mä tykkään siitä et saa olla ihmisten kanssa. (T)*

*Kyllä siis no työporukka pistää kummasti motivaation. Täällä se on todella iso osa, että ihmiset jaksaa duunissa. (T)*

Kuten Martela (2015b) sanoo, että jos työpaikka on täynnä ankeuttajia, niin sitä on vaikea kestää, kun taas useat nauttivat työhön menemisestä jo pelkästään ympärillä olevien hyvien ihmisten ja hyvän meiningin takia. Martela (2015b) kuvaakin ihmisten olevan sosiaalisia eläimiä, joiden viihtyvyys ja hyvinvointi ovat kiinni siitä, minkälaisista ihmisistä ympäristömme koostuvat ja miten he kohtelevat meitä.

## **OSASTOJEN VÄLINEN YHTEISTYÖ**

Pääsääntöisesti tutkittavat olivat sitä mieltä, että osastojen välinen yhteistyö toimi kohtalaisesti. Yksi palveluvastaava oli sitä mieltä, että keittiö ei saanut ikinä apua tarvittaessa, mutta taas useampi työntekijä oli sitä mieltä, että apua annettiin myös keittiöön. Huonoiten yhteistyö toimi muilta osastoilta myymälään päin. Eri osastojen välistä yhteistyötä tulisikin kehittää. Osastojen välillä syntyi useasti väärinymmärrysten aiheuttamia ristiriitoja. Työntekijät eivät aina ymmärtäneet esim. sitä, miksi myymälän työntekijä ei pystynyt tulemaan aina apuun kassalle. Hänellä saattoi olla pakaskuorman purkaminen kesken. Sen ei pitäisi kuitenkaan vaikuttaa asiakaspalveluun. Ulkoinen asiakas ei ymmärrä sitä, jos työntekijä jatkaa kuorman purkamista

eikä tule kassalle. Apua tulisi tarjota välittömästi ja siihen auttaisi selkeä kommunikointi, jonka avulla ilmaistaisiin tarve avulle.

*...jokaisen pitää jollakin tavalla kaikkee osata, että tilanteet muuttuu niin nopeasti yhdenkin vuoron sisällä, että vaikka minäkään en mikään keittiö ihminen täällä ole niin kyllä, jos siellä paine on, niin kyllä sinne mennään auttamaan. (T)*

*No ehkä välillä itteensä harmittaa semmonen lokeroituminen, että kaikki lokeroituu niihin omiin työpisteisiin ja puolustelee hirveesti sitä omaa työpistettä, vaikka kuitenkin kaikki painetaan saman katon alla töitä. (P)*

*Että kun on vahvempi henkilö, joka pitää, että tämä minun osa-alueeni on tärkein. Ja minun pitää tehdä nämä omat hommat työvuoron loppuun mennessä, niin sitten kiltimpi ihminen koko ajan joustaa ja joustaa. Ja sen huomaa sitten, että ne väsyvät, nämä kiltit ihmiset väsyvät, koska ne ei osaa pitää puoliaan. (P)*

*Myymälävuoro ei ole mikään pankki mistä saa lainaa, jota ei tartte koskaan maksaa takaisin... Ainakin niistä pitäisi keskustella porukalla, että palveluvastaava palaveri tai joku tämmönen näin ja sitten sopia niistä ja sopia jotain sääntöjä... (P)*

Sisäisen palvelun laadun kehittämiseksi osastojen välillä ehdotettiin, että työntekijöiden tulisi tutustua toisten työtehtäviin paremmin. Näin ymmärrys toisten työtehtävien merkityksestä kokonaisuuteen kasvaisi ja kaikki pystyisivät tarjoamaan toisilleen parempaa palvelua. Toisten tehtäviin tutustumisen koettiin kehittävän myös työntekijöiden kiinnostuksen lisääntymistä toisten osastojen ajankohtaisten asioiden tarkempaan seuraamiseen. Ongelmien ratkaisuksi haastateltavat ehdottivat vuorovaikutuksen lisäämistä. Päivän kulusta ja organisoimisesta täytyisi puhua yhdessä ja sopia missä vaiheessa mitäkin tehdään. Yhteistyön ja auttamisen pitäisi olla vastavuoroista prosessien sujumisen kannalta. Jokaisen tulisi ajatella enemmän kokonaisuutta ja yh-

teisen hyvän tekemistä, eikä pelkästään sitä, että oman osaston hommat tulevat tehdyksi. Merkittävässä roolissa edellisen huolehtimisesta ovat palveluvastaavat, joiden täytyy pitää kaikkien puolta, jotta kokonaisuus toimisi mahdollisimman laadukkaasti.

*osastojen välinen yhteistyö... niinku syyllistetään, että kun ne ei tuu autamaan... mä koen semmosta tarpeellisuutta, että market pavat meillä tekeekin jonkin verran salia... sitten toivoisin, että ravintolapuolen väki-kin olis viikon tai kaksi siellä marketissa, että ne tietäis mitä se on... Työnkierto auttaa ymmärtämään mitä se toisen työ sisältää. (H)*

*Välillä pitäis lisätä sitä ymmärrystä, mitä oikeesti toisen tehtäviin kuuluu... kierrätetään työntekijöitä eri tehtävissä. Annetaan niiden vähän vilkasta, että mitä siellä ravintolassa tapahtuu, ja mitä tapahtuu marketissa ja miten siellä yleensä päivä menee. (T)*

*...oon ollu joka puolella...sitten se kiinnostaa, että kyllä tulee luettua niinku kaikkien puolien tiedotteet, että pysyy perillä... (P)*

## **TASA-ARVOISUUS**

Tutkittavien mielestä yksikön tasa-arvoisuus sisäisissä suhteissa oli kohtalaisen hyvällä tasolla. Päällikön koettiin kohtelevan täysin tasa-arvoisesti kaikkia palveluvastaavia ja pääsääntöisesti palveluvastaavien koettiin olevan tasa-arvoisia työntekijöitä kohtaan. Tasa-arvoisuuden koettiin olevan tärkeässä roolissa työhön motivoitumisessa ja vaikuttavan myös siihen, miten yksikön sisäiset suhteet toimivat. Yhdeksi tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi mainittiin tasa-arvoisen kohtelun alaisia kohtaan. Ongelmia tasa-arvoisuuteen aiheuttivat yleensä tilanteet, joissa yksilöt eivät tunteet toisten käyttäytymistä tai heidän toimintaa ohjaavia ajatuksia. Ristiriitoja aiheuttivat useasti tilanteet, joissa asioista jouduttiin sanomaan monta kertaa, eikä se mennyt perille silloinkaan. Toistaminen saattoi aiheuttaa turhautumista ja lopulta sitä, että asioita katsottiin läpi sormien ja annettiin olla. Näin ollen toiset pääsivät helpommalla muihin verrattuna, ja se aiheutti eriarvoisuuden tunnetta. Sillä nähtiin

vaikutusta myös siihen, että työntekijät saattoivat jättää asioita tekemättä, jos muutaakaan eivät tehneet. Joidenkin palveluvastaavien mukaan näin ei pitäisi olla, vaan siihen tulisi saada puuttua rankemmalla kädellä. Toisaalta se nähtiin myös niin, että jokainen on hyvä jossakin, kun taas toisessa asiassa homma ei onnistunut, vaikka asialle tehtäisi mitä. Kaikkien työntekijöiden pitää tehdä kaikkea, mutta välillä tekemisiä pitäisi jakaa sen mukaan missä kukin on hyvä. Työyhteisössä puhuttiin tasa-arvoisuudesta, ja kultaisen keskitien löytämiseen mietittiin yhdessä keinoja.

*...on niin hyvä henki työkavereitten ja palveluvastaavien kanssa, siis kaikkien kanssa semmonen tasa-arvonen henki. (T)*

*...mäkin olen esimies ja mun pitäisi kohdella kaikkia tasavertaisesti, mutta kyllähän mun pään sisällä on ne mielitetyt ja sitten joitten kanssa aina ollaan samojen asioiden äärellä, että miksi tämä ei toimi. (P)*

*...meidän päällikkö kohtelee meitä pavoja tosi tasa-arvoisesti. Et meillä on semmonen systeemi päälliköllä, että kaikille tulee kaikki tiedot suurin piirtein samaan aikaan. (P)*

*Pakko kuitenkin todeta, että työporukassa on myös vähän semmosia vapaamatkustajia, jotka myös työntekijät ja päällikkö tiedostaa... ja sit heitä päästetään tavallaan vähän helpommalla... et se aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa vähän semmosta pientä eriarvoisuuden tunnetta. (P)*

*...jokainen on jossain hyvä. Meilläkin on yks työntekijä, joka on todella raivostuttava, kun se koko ajan vaan juttelee ja vähän laahustaa siellä ja täällä. Hommat menee vähän puolitiehen, mutta se on tän talon paras myyjä. (P)*

Tutkittavien mukaan pitkään samana pysynyt työyhteisö saattoi tuoda myös lieveilmiöitä sisäiseen palveluun. Työyhteisöihin muodostuu kuppikuntia, joissa parhaiten toimeen tulevat yksilöt muodostavat omat piirit ja se aiheuttaa epäkohtia tasa-arvoisuuteen. Tutkittavien mukaan heidänkin yksikössä oli muutamia kuppikuntia, joiden

keskinäinen toiminta oli parempaa, kun sen ulkopuolella olevien. Kuppikunnat saattoivat aiheuttaa hetkellisesti ulkoisen palvelun laadun heikentymistä, mutta sisäinen palvelun laatu ja motivaatio olivat silloin parempaa yhteisöllisyyden tunteen lisääntyessä. Kuppikuntien määrä oli kuitenkin vähentynyt, eikä sitä nähty ongelmana työyhteisössä. Sen parantumiseen oli vaikuttanut rehellinen ja avoin ilmapiiri. Työyhteisössä oli ystäväsyyssuhteita, mutta ne eivät vaikuttaneet kovin paljon huonontavasti sisäiseen tai ulkoiseen palvelun laatuun.

*Sen kyllä huomaa, että on semmosia, ketkä on oikeen ystäväystyneet. Heti lyöttäytyy yhteen, jos on samassa vuorossa tai silleen. Joskus se ehkä vähän harmittaa, että aina jos on vähänki semmonen hiljanen hetki niin sit tietää että ne on siellä supisemassa tai joitain. (T)*

## **ERILAISUUDEN YMMÄRRYS JA TOISTEN TUNTEMINEN**

Työkavereiden paremman tuntemisen koettiin vaikuttavan sisäisten suhteiden toimivuuteen. Sillä koettiin olevan vaikutusta myös motivaatioon. Tunne siitä, että työntekijät voivat olla omana itsenään työyhteisössä lisäsi varmuutta työskentelyyn, koska luottamus omaan tekemiseen parantui. Tuntemisen parantamiseen auttoi vuorovaihtuksen lisääminen kaikkien työntekijöiden väleillä. Eniten ristiriitoja syntyi kahden täysin luonteeltaan tai käyttäytymiseltään erilaisen yksilön väleillä. Työyhteisössä puhuttiin tällaisista ristiriidoista ja yritettiin selvittää ratkaisuja siihen, miten yhteistyö saataisiin toimimaan kahden erilaisen ihmisen välillä.

*...mä oon kova juttelemaan ja kova kyselemään kaikkien mielipiteitä... mä oon oppinu tuntemaan toiset keskustelemalla... jos me kaikki oltas tuppisuita, niin eihän tiedettäis miltä toisesta tuntuu... (P)*

*Kyllähän tähän monenlaista mahtuu sillä tavalla, että varmaan sitten kun ne ääripäät kohtaa, niin välttämättä ei aina synny niin hyvä lopputulos... Semmosia touhupeppuja ja toinen on taas, että miten mä pääsisin vähän vähemmällä. (P)*

*Näistä puhutaan ja annetaan meille palautetta. Ja sitten kun yrität etsiä sitä kultaista keskitietä, esim. kahden näin erilaisen ihmisen välillä. (P)*

Mitä enemmän työntekijät olivat toistensa kanssa tekemisissä suorassa vuorovaikutuksessa, sitä enemmän siitä koettiin olevan hyötyä suhteiden toimivuuteen. Siihen vaikutti myös se, että työyhteisö oli pysynyt pitkään samana. Silloin työntekijät saattoivat luottaa toistensa tekemisiin, kun tiesivät, että toisten osaaminen oli kohdallaan, ja he saivat asioita aikaan. Toisten tuntemista lisäävinä tekijöinä koettiin olevan epävirallisen keskustelun mukana pitäminen työyhteisössä ja työnantajan järjestämät virkistäytymispäivät.

Keskimaassa aikaisemmin toteutetussa vuorovaikutusvalmennuksessa pohdittiin millä yksilöiden välistä vuorovaikutusta saataisiin kehitettyä, ja miten erilaisten ihmisten kanssa tultaisiin paremmin toimeen. Koulutuksen oppi oli jäänyt hyvin tutkittavien mieleen, koska he sanoivat sen auttaneen ymmärtämään erilaista käyttäytymistä työarjessa itsensä ja muiden kannalta. Toiset ovat touhuavia tekijöitä, jotka viihtyvät ihmisten kanssa, kun taas toiset viihtyvät enemmän taka-alalla ja haluavat suunnitella toimintoja.

Sisäisten suhteiden toimivuuteen vaikutti se, jos työkaverilla oli huono päivä. Jokaisella on huonoja päiviä ja se pitää ymmärtää, mutta niiden ei pitäisi vaikuttaa ainaakaan ulkoiseen palveluun. Huono päivä saattoi vaikuttaa toisten käyttäytymisen muuttumiseen varovaisemmaksi kollegaa kohtaan. Työntekijöiden paremman tuntemisen koettiin auttavan ymmärtämään toisten käyttäytymisen syitä. Tutkittavien mukaan siihen auttoi myös avoimen ja rehellisen ilmapiirin kehittäminen.

*...jos jollain on huono päivä, niin kaikki on vähän varpaillaan siitä, että ei ehkä kysytä siltä ja tietyllä tavalla vetäydytään ja otetaan askel taakse päin, ja annetaan hänen olla rauhassa... (P)*

*Ja kyllä minun mielestä täällä riittää sitä ymmärrystä toisille, että kyllä täällä saa olla välillä, että ei aina tarvii olla täydellinen. Yrittää parhaansa ja...että päivät on erilaisia ja joku päivä ei oo ihan paras. (T)*

Haastateltavien mukaan kaikessa ei tarvinnut toimia aina täydellisesti ja virheitäkin hyväksyttiin, mutta niiden ei tulisi olla toistuvia. Saman virheen toistuessa useaan kertaan on asiasta keskusteltava, kunnes se saadaan korjattua. Työntekijät kokivat oman tekemisen luottamuksen kasvavan, kun heidän ei tarvinnut pelätä, että hänet, tai hänen toimintansa tyrmätään heti käytössä. Kulttuurista toivottiinkin sellaista, että oikeisiin asioihin puututtaisiin, mutta pieniin merkityksettömiin virheisiin ei kiinnitettäisi suurta huomiota. Työyhteisössä kaivattiin joustavuuden ilmapiiriä, jonka myös Gunawarde (2011) todisti tärkeäksi sisäisen palvelun laadun onnistumisessa sisäisten asiakkaiden kannalta. Haastateltavat pitivät tärkeänä asioihin puuttumisen tyyliä. Puuttumisesta haluttiin enemmän empaattisesti erilaisia toimintatapoja hyväksyvää. Erilaisuudesta puhuttaessa muutama haastateltava mainitsi, että työkaverit tulisi lähestyä huumorin avulla. Kaiken ei tarvitse olla aina niin vakavaa. Huumorin avulla yhteistyöstä saataisiin toimivampaa ja myös työntekijöiden motivaatio olisi silloin parempaa.

*Ehkä semmosta toisen kunnioittamista ihmisenä. Niin sitä vois parantaa... ei voi olla niin vakavaa, että sä vähän mokaat... pitäis aatella enemmän, että kaikki mokaa ja virheistä oppii... (T)*

*...joo virheet hyväksytään, kunhan se ei ole toistuvaa... (P)*

*Ite aika paljon lähestyn ihmisiä huumorin kautta ja ootan sitä, että jos heidän jollekin jotakin, niin sekin voi heittää mulle. (P)*

*Kyllä mä varmaan osatekijä oon siinä, että semmonen hyvä ilmapiiri säilyy, että pidän vähän semmosta rentoo fiilistä siinä. Nauretaan paljon ja keskustellaan vähän, että miten menee. (T)*

## YHTEISSUUNNITTELU, TYÖNTEKIJÖIDEN VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET

Kaikki haastateltavat kokivat vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien työyhteisön asioissa olevan tärkeitä motivaation kannalta. Jokainen halusi päästä vaikuttamaan erilaisiin asioihin. Toisille oli tärkeää, että he pääsivät vaikuttamaan tuotevalikoimaan, kun toiset halusivat antaa mielipiteitään prosessien parempaan sujuvuuteen. Muutama mainitsi olevansa suhteellisen tyytyväisiä perus työtehtävien tekemisiin, eivätkä pitäneet vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä tarpeellisena. Palveluvastaaville oli tärkeämpää, että he saivat olla mukana päätösten tekemisissä ja uusien asioiden kehittämisessä. Mielipiteitä kehittämiseen kyseltiin paljon ja pyrittiin mahdollistamaan näiden toteuttaminen. Haastateltavat mainitsivat, että mitä enemmän työntekijöiden mielipiteitä kuunneltiin ja heitä osallistutettiin, sitä parempaa motivaatio oli. Tätä mieltä ovat myös Yang & Coates (2010). Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen lisäsivät vastuunottamista, koska silloin haastateltavat kokivat asiat enemmän omakseen. Kiinnostumalla ideoista ja ihmisten mielipiteistä, esimiehet pystyivät vaikuttamaan myös avoimuuden ja rehellisyyden ilmapiiriin lisääntymiseen. Ideoista tulisi keskustella mahdollisimman rakentavasti ja perustellen. Samaa mieltä ovat myös Ristikangas ja Grünbaum (2014).

Tutkittavat mainitsivat, että tietyt asiat olivat yleensä vain muutaman henkilön vastuulla. Työyhteisöihin muodostui tällaisia porukoita, jotka koettiin luonnolliseksi. Ulkopuoliset päätökset, jotka liittyivät työntekijään tai hänen työhönsä ilman yksilön mielipidettä, saatettiin kokea luottamuksen ja välittämisen puuttumisena. Kaikilta ei voi kysyä mielipiteitä jokaiseen organisaation muutokseen tai kehitettävään asiaan, mutta tärkeää olisi, että mielipiteet selvitettäisiin sellaisilta henkilöiltä, jotka työskentelevät käsiteltävän asian parissa.



*...jos sitä aikaa olisi, niin kaikki olisi innolla suunnittelemassa...kyllä mä näkisin, että paljon isompi tulos syntyisi, ja kaikkien tahtotila ja motivaatio kasvaa, että suunnitellaan yhdessä...kyllä se loisi semmosta työilmapiiriä ja yhteishenkeä ihan varmasti. (P)*

*Päällikkö kysyy vähän kaikilta, mutta joillekin ihmisille on tullu tietyt roolit, että mihin hän luottaa...oishan se vähän kohtuutonta, että kaikesta joltakin yhdeltä ihmisestä, että parempi se on jakaa useammille. Saatika sitten päättää kopperossa yksin. Ja mun mielestä se luo motivaatiota, että saa oikeasti vaikuttaa asioihin...tuolta löytyy hirveesti ideoita, jos vaan viittii kuunnella niitä... (P)*

*Aikalailla yhden palveluvastaavan oma näkemys ja hänellä on vahva mielipide siitä, miten se homma tehdään, ja ei kyllä ihan hirveesti kysellä, että oisko niinku jollain muulla jotain mielipidettä. (T)*

*Kysyn aika paljon, että mitenkä kannattais ja miten olisi hyvä tehdä... meillä ihmiset keksii, että tehtäkö näin ja niitä puhutaan ääneen, että oisko tällöinen tapa hyvä... hyviä ideoita ihmisillä täällä, joita sitten mietitään ja otetaan käyttöön tai ei, ja ollaan kokeiltu aika paljon ja todettu, että ei se toiminutkaan. (T)*

*Meillä on yks palveluvastaava, joka kauheesti uudistaa koko ajan, niin sitten on huomannu senkin, että se niinku ottaa siihen muita mukaan ja pyytää maistelemaan, että kummanlainen olisi parempi ja sellasta niinku et pyytää muitten mielipiteitä. (T)*

*...olin vähän miettinyt minkälaisista asioista esittää miten meidän kannattaisi tehdä, niin sitten siellä kerrottiin mitä me tehdään, ja ne oli jo päätetty ja piste. (P)*

### 4.3 Vakuuttavuus ja kyvykkyys (teema 3)

Kolmannessa teemassa selvitettiin haastateltavien kokemuksia siitä, minkälaisia heidän kokemukset olivat vakuuttavuuden ja kyvykkyuden vaikutuksesta motivaatioon ja sisäiseen palvelun laatuun. Olivatko tehtävänkuvat riittävän haastavia motivaation kannalta, mitkä asiat loivat haasteita tehtävistä suoriutumiseen, miten toimintaa pi-

täisi kehittää, jotta työnkuvat olisivat motivoivampia, miten kyvykkyyden tarpeen toteutuminen nähtiin työyhteisössä, ja miten nämä asiat vaikuttivat sisäiseen palvelun laatuun? Tutkittavien mukaan työnkuvat olivat pääosin riittävän haasteellisia. Haasteista puhuttaessa ongelmaksi nousi se, että kaikkia työtehtäviä ei ehtinyt välttämättä aina tekemään työajan puitteissa. Ongelmia tuottivat myös töiden priorisointi ja organisoinnin puute, jolloin toiminta oli sekavaa. Yksi eniten teemassa puhuttu aihe oli työnkierto, jolla nähtiin olevan positiivista vaikutusta haastateltavien motivaatioon ja sisäisen palvelun laadun kehittymiseen moniosaamisen ja työn vaihtelevuuden lisääntymisen ansiosta. Lisäksi haastateltavat puhuivat paljon työtehtävien yksilöllisestä jakamisesta oman osaamisen ja mielenkiinnon kohteiden mukaan. Sillä oli vaikutusta sekä motivaatioon, että sisäiseen palvelun laatuun.

### **TYÖN KUVAN HAASTEELLISUUS JA VASTUUTEHTÄVÄT**

Haastateltavien mukaan työnkuvassa tuli olla sopivasti haasteita, että se ei käynyt liian helpoksi tai vaikeaksi. Kokemuksissa oli eroavaisuuksia sekä palveluvastaavien että liikennemyymälätyöntekijöiden kesken. Osa palveluvastaavista ja liikennemyymälätyöntekijöistä koki olevansa erittäin tyytyväisiä tämän hetkisiin työtehtäviin, eivätkä kaivanneet lisää haasteita. Liika uusien asioiden tai vastuiden lisääminen omiin työtehtäviin saattoi aiheuttaa jopa pientä ahdistusta. Suurin osa haastateltavista kaipasi lisää uusia asioita ja vastuita omiin tehtäviinsä, jotta motivaatio pysyisi kohdillaan. Heidän mukaan haasteita sai lisää aina pyydettäessä. Tutkittavat halusivat tehdä enemmän haastavampia kuin yksitoikkoisia tehtäviä. Liikennemyymälätyöntekijä koettiinkin motivoivaksi ja mielenkiintoiseksi, koska siitä löytyi aina uusia asioita joita opetella - kukaan ei voi ikinä tietää kaikkea liikennemyymälän toiminnoista. Jokaisella täytyy olla kuitenkin asenne kohdallaan itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen suhteen.

Tutkittavassa yksikössä osaaminen oli erittäin moninaista ja useimmat tutkittavat olivat tehneet laaja-alaisesti eri osastojen työtehtäviä työsuhteensa aikana. Pitkäaikaisimmat yksikön työntekijät olivat käyneet työskentelemässä myös eri tehtävissä toisissa Keskimaan toimipisteissä. Yksi palveluvastaavista sanoi: ”Ruoho ei ole vihreämpää aidan toisella puolella”, tarkoittaen tällä sitä, että ymmärrys siitä kuinka hyvin asiat heillä ovat, oli lisännyt motivaatiota työskentelyyn. Työnkierto toi tutkittavien mukaan merkittävän synergiaedun, mikä oli lisännyt moniosaamista ja ymmärrystä, että asiat voidaan tehdä myös toisella tavalla. Yksiköiden välisiä hyviä toimintatapoja tulisikin levittää aktiivisemmin. Osa haastateltavista koki työnkierron lisäävään motivoitumista omaan työhön. Kokonaisuudessaan työn monipuolisuus ja vaihtelevuus olivatkin erittäin merkittäviä motivaatiotekijöitä lähes kaikkien haastateltavien mukaan.

*Kyllä mä tykkään niistä sunnuntai iltapäivistä, kun mennään ja lujaa. Kyllä siinä on semmonen tekemisen meininki. Ja sitten toimistopäivät, kun saa olla yksin. (T)*

*...et oikeesti saa monipuolisesti tehdä kaikkea ja just se vaihtelevuus, et on niinku monipuolista, et jokainen työvuoro ei oo sama, kun on tosi paljon eri vuoroja. (T)*

*Mutta kyllä on sitten taas niitäkin, jotka on oikeesti, että kiva kun pääsee vaihtelevaa hommaa tekemään, että on oikeesti se motivaatio tehäkin sitten. (P)*

*...ja sit kuitenkin, kun on niin erilaista, miten homma voidaan tehdä. (P)*

Haasteita kaivattiin sitä enemmän mitä pidempään haastateltavat olivat työskennelleet samoissa työtehtävissä tai yksikössä. Pitkään jatkuneiden yksitoikkoisten tehtävien koettiin heikentävän motivaatiota. Haastateltavien mukaan uusien haasteiden ja vastuiden tulisi olla sellaisia, jotka kohdistuisivat yksilön oman osaamisen ja mielenkiinnon kohteiden toteuttamiseen. Liikennemyymälässä olikin tehty työnkuvan muutoksia edellä mainittujen asioiden perusteella. Työnkuvan muutoksilla oli vaikutusta

työntekijöiden motivaation lisäksi sisäiseen palvelun laatuun. Haastateltavien mukaan heidän päällikkö toteutti hyvin tällaista yksilöiden kehittämistä heidän osaamisensa ja mielenkiinnon kohteiden mukaan. Hän tunsu työntekijänsä aidot motivaatiotekijät, sekä kehittymisen tarpeet ja reagoi näiden mukaan jatkoa ajatellen. Tätä tukee Grönroosin ja Voiman (2013) ajatus siitä, että asiakkaan palvelulta saama arvo muodostuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta ja hänen mielessään. Siksi sisäisen asiakkaan ajatukset on tunnettava paremmin, jotta hänen tarpeensa voidaan tyydyttää.

*Ehkä kaipais siihen kuitenkin jotain haastetta, että joutuis itekkin laittamaan vähän, että 110 lasissa mennään, että miettimään vähän enemmän asioita. (P)*

*Ehkä se on sitten sitä peruspuurtamista, jos ei ole motivaatiota. Mutta se on vaan niin, että ei välttämättä ihan niin innostuneesti tule tehtyä, että tekis mitään ylimääräistä. (P)*

*Kyllä se päällikkö välittää ja haluaa kehittää kaikkia. (P)*

*...ei ole ammatiltaan kokkeja, niin on semmosia, jotka ei viihtynyt ihan hirveesti tuolla kassatyöskentelyssä...Nyt ne on kun eri ihmisiä. Ne on keittiössä...Ja siis kun näkee sen innon. (P)*

*...meitä kierrätetään eri paikoissa... aika moni on siirtynyt kassa puolelta keittiöön... Se on ollu aika huikeeta nähä mitenkä hyvin ne on pärjänny siellä... ja sitten pari on tullut myös keittiömaailmasta tonne kassalle asiakaspalveluun. (T)*

## **TYÖMÄÄRÄN JA TYÖAJAN SUHDE**

Tutkittavien mukaan palveluvastaavilla ja muilla liikennemyymälätyöntekijöillä oli väliillä liiankin paljon tekemistä ja omien työtehtävien loppuun tekeminen oli useasti hyvin haastavaa oman työvuoron puitteissa. Se aiheutti ainakin hetkellistä turhautumista ja pitkään jatkuessa myös motivaation heikentymistä. Jatkuva liiallinen kiire ai-

heutti sisäisen sekä ulkoisen palvelun laadun heikentymistä, koska kaikkiin ohjeistettuihin asioihin ei ehditty kiinnittää huomiota. Tutkittavat kertoivat, että tällaisissa tilanteissa oli hyvä, jos edes perustehtävät ehdittiin tekemään riittävän laadukkaasti. Haastateltavien mukaan, se oli yksi kriittisimmistä syistä miksi palveluvastaavat ja liikennemyymälätyöntekijät jättivät joskus asioita tekemättä.

*Kyllähän jokainen palveluvastaava on varmaan sitä mieltä, että liikaa on kaikkee, mutta... (P)*

*...ainoastaan ajankäytön kannalta on haastavaa, että se meinaa monesti loppua kesken... (P)*

*...viimeaikoina on kiristetty vyötä, niin on tullut sitä tehtävää jo sen verran, että melkein voisi sanoa, että kohta alkaa olla haasteita, että selviääkö niistä kaikista. (P)*

*...on yksi syy minkä jotkut näkevät, kun ei oo oikeesti aikaa. Onko siinä järkeä lähtee esim. lisämyyntiä tekemään, jos niinku tilanne on tämä, että normaaliasioitakaan ei ehdi tekemään? On paljon monta kriittisempää ja käytännöllisempää mitä pitää tehdä. (T)*

*...sillon kun on kiire, niin sillon ei voi vaatia ihmiseltä mitään muuta kun, että se pystyy tekemään sen maukkaan ruuan ja pitää pöydän täytenä ja puhtaana... se ajaa vaan kaikille ihmisille, kaikissa yksiköissä semmoisen stressin ja jossain vaiheessa alkaa nakertamaan, että kun sä tajuut, että mä oon niin paljon jäljessä, ja mun pitäisi vielä tää ja tää olla tehtynä. (P)*

*...isommista puutteista mitä meillä on. On tuo, että kommunikaatiota vois olla enemmän, ja se johtuu taas ihan näistä, kun sä oot niin kiinni siinä sun päivittäisessä työssä. Jos peilataan vaikka ravintoloihin ravintoloihin, niin siellä on se keittiömesu. Se on oikeestaan aikalailta toimistossa, ja se käy ehkä puolet päivästä keittelemässä, ja sillä on hirveesti aikaa tehdä kaikkia juttuja, että meillä se on puhtaasti ihan työntekoa. (P)*

Kiireessä työskentelyn nähtiin vastakohtaisesti olevan yksi eniten sekä palveluvastavia että liikennemyymälätyöntekijöitä motivoiva tekijä työnteossa. Sillä tarkoitettiin

tilannetta, jossa prosessit ja työtehtävät ehdittiin toteuttamaan riittävän laadukkaasti, mutta samalla tilanteessa oli tekemisen meininki. Tutkittavat kuvailivat tätä tilaa niin, että työtehtävät edistyivät itsestään ja tekemisen onnistumisesta tuli hyvää fiilis. Prosessien sujussa kiireessä jokainen työyhteisön jäsen teki parhaansa yhteisen tavoitteen saavuttamisen edistämiseksi. Pienen paineen alaisena kiireessä työskennellessä haastateltavat sanoivat toimivansa tehokkaammin ja kokivat innostusta. Edellinen määritelmä kuvastaakin Csíkszentmihályin (1975; 1990) kuvaamaa flow-tilaa, jossa ihmiset työskentelevät epämukavuus- ja mukavuusalueen välillä, ja työtehtävät edistyvät omalla painollaan.

*...kun on vilkasta ja kaikki pelaa sillä tavalla, kun on suunniteltu ja tiedetään, että on tulossa kiire viikonloppu, ja me onnistutaan yhdessä tekemään hyvät noutopöydät... jotenki oikein niinku kaikki ollaan, että nyt kyl meni hyvin, ja tulee ehkä sähköpostissa vielä palaute jälkeinpäin, että menipä hyvin. (T)*

*Tietenkin se lannistaa, kun tavarat loppuu ja asiakkaita vaan tulee, niin ei siinä sitten pääse palvelemaan hyvin asiakkaita. Sitten ei tiiä miltä ite näyttää siinä tilanteessa, ei pysty niinku keskittymään, ehkä niinku unohtaa, että ota taas se hymy. (P)*

*Huonoimmillaan sillon, kun kaikki paikat on sekasin, kun mä tuun töihin. On semmonen sekava tilanne. Ei oo oikein mistään selvyyttä. Työntekijät lähtee siitä sanomatta yhtään mitään, että läpsystä vaihto. (T)*

## ESIMIESTEN ERILAISUUS

Tutkittavien mukaan palveluvastaavat voitiin jakaa kahteen käyttäytymistyyliin. Ensimmäisen tyylin edustajat olivat enemmän kaverillisia, tasavertaisia työkavereita, jotka loivat rentoa ilmapiiriä, mutta eivät ohjanneet toimintaa niin jämäkästi. Toisen tyylin edustajat olivat autoritaarisempia, jotka ohjasivat toimintaa jämäkämmin ja sanoivat miten asiat heidän mielestään pitäisi tehdä. Tulokset osoittivat, että kukaan

palveluvastaavista ei ollut pelkästään yhden tyylin edustaja, vaan he toimivat molempien tyylien tapaisesti. Yleensä jokaisella oli kuitenkin enemmän toisen tyylin tekijöitä työskentelytavoissaan. Parhaaksi käyttäytymistavaksi palveluvastaaville koettiin näiden väliltä oleva tyyli, jonka mukaan hän olisi työntekijän yksilöllisyyden huomioon ottava empaattinen kaveri, mutta osaisi antaa myös korjaavan palautteen ja ohjata toimintaa jäməkästi tarvittaessa. Liian määräilevä esimiestyö koettiin ahdistavaksi ja painostavaksi, mutta liian lepsua esimiestyötä ei pidetty tarkoituksenmukaisena. Liian kaverillista esimiestä arvostettiin paljon ihmisenä, mutta ei niin paljon esimiehenä, jonka pitäisi pystyä jäməkään työskentelyyn.

*Ja sitten toinen on se, et nykyään vähän silitellään kaikkien päätä. Jos se on semmosta niin ei niille sanotakaan, et perkele tämä homma, tän pitää lähteä tai tossa on ovi. (P)*

*Et jotkut palveluvastaavat ovat semmosia voimakkaampia persoonia, kun toiset. Niitä kunnioitetaan helpommin. Mut niin ku minäkin, voin olla kaveri täällä tiettyyn pisteeseen asti. (P)*

*...sekin on tietysti taas palveluvastaava kohtainen tämä asia, mutta suurimman osan kanssa mä nään sen niin, että homma toimii, että vaikka on hyvä kaveri, niin kyllä sieltä tulee korjaavaa palautetta. (T)*

*...eroja on pavojen välillä... On siinä huomattavakin ero jo siinä mukavuudessa, jos mä oon semmosen ihmisen kanssa töissä, joka koko ajan selän takana seuraa, niin mä oon silleen hirveen varautunut ja tuntuu, että en osaa edes tehdä niin hyvin töitä. Sitten taas, jos oon semmosen rennon tyyppin kanssa, niin jotenkin se on hirveen mukavaa... ei saisi oikeesti ajatella silleen, että mun pitäisi olla varuillaan, vaikka siinä olis kuka. (T)*

*Jotkut palveluvastaavat tarkkailee sitä silleen ja ehkä välillä huomauttaa... sitten on taas muutama, ketä tuntuu, että ihan sama teenkö vai en, niin ei ne kuitenkaan sano mitään. (T)*

Kaikkein tärkeimpänä esimiehen ominaisuutena tutkittavien mukaan pidettiin esimiehen jäməkkyttä. Esimiehen oli osattava olla napakka päätöksentekijä, joka osasi

tehdä päätökset ja esittää asiat niin, että ne menivät jokaiselle yksilölle perille kuitenkin toisia loukkaamatta. Lisäksi jämäkkyydellä tarkoitettiin kykyä puuttua vaikeisiin asioihin, oli sitten kyseessä työntekijöiden väärät toimintatavat tai työntekijöiden suhteiden väliset ristiriidat. Esimiehen tulisi olla henkilö, jota kunnioitetaan ja hänestä puhutaan arvostavasti.

*Ja sitten kuitenkin semmonen jämpti, että kuitenkin pitää sen homman kasassa. (T)*

*Mun oma tyyli on semmonen, että se on jämäkkää ja asiat tapahtuu, että siinä ei ole vaihtoehtoja... ikinä en mene henkilökohtaisuuksiin mitä mä arvostelen, että se on aina se työ tai suoritus jota mä arvostelen. Ja kyllä sen ymmärtää, jos sä perustelet sen, että se on asiakas, joka tästä kärsii. (P)*

*...kyllä sillä on vaikutusta, jos joku minun kollega ohjaa minua voimakkaasti toisessa yksikössä työskennellessä ja mä tiän, että se vaatii niinku pitääkin, niin kyllä sitä tulee tehtyä hommat semmosen paineen alla näppärämmin ja nopeemmin. (P)*

*En mä lähe sitä sen enemmän selittelemään, että tehäämpä tämmönen peliliike, että ota sinä tuo tiski haltuun ja sinä hyppäät kassalle niin saahan homma kunnolla pyörimään. (P)*

## **OSAAMISTARVE**

Jokainen haastateltava kuvasi olevansa jossakin asiassa hyvä ja tarvitsevansa osaamisen lisäämistä erilaisiin asioihin toisiin verrattuna. Osa palveluvastaavista toivoi lisää vuorovaikutuskoulutusta sisäisten suhteiden ja kommunikaation luontevampaan toteuttamiseen esimiestyössä. Yksi tarpeista oli kehittää osaamista vaikeisiin asioihin puuttumisessa sisäisissä suhteissa. Apua tarvittiin myös erilaisten persoonallisuuksien hyvinvoinnin huomioon ottavamman jämäkän esimiestyön toteuttamiseen mm. aloitteellisen myynnin varmistamisessa. Miten erilaisen persoonan kanssa päästäisiin



mahdollisimman hyvään lopputulokseen? Keskimaa tarjoaa kattavasti erilaisia koulutuksia ja edellä mainittuihin asioihinkin on koulutettu, mutta ongelmana haastateltavien mukaan on oppien ylläpitäminen käytännössä. Koulutukset ovat hyviä ja tarkoituksenmukaisia, mutta niiden käytännön toteutuksesta pitäisi puhua yhdessä enemmän ja soveltaa niitä yksilön persoonallisuuksien mukaan. Tutkittavien mukaan peukutettavan palvelukulttuurin ja valmentavan esimiestyön on tarkoitus lisätä juuri tällaista yksilöllistä käyttäytymistä.

*Hyvät sosiaaliset taidot on kyllä eduksi, että tavallaan osaa kommunikoida hyvin. Tavallaan niinku molempiin suuntiin, sekä alaspäin, että ylöspäin. Itsevarmuutta, että osaa tehdä itekkin päätöksiä, eikä aina tarvitse tukeutua. (P)*

*...omasta mielestäni minä en oo mikään hirveen kova asioista sanomaan, että ehkä minä enemmän yritän saada ihmiset ymmärtämään ite sen asian... oon semmonen, että helpommin menee, jos tajuaa ite asian, että kun se, että joku tulee sanomaan, että nyt. (P)*

## **VALMENTAVA ESIMIESTYÖ**

Sisäisen palvelun laadun ja motivaation ylläpitämisessä tärkeänä tekemisenä toteutettava valmentava esimiestyö oli jalkautunut kohtuullisen hyvin käytäntöön tutkittavassa yksikössä. Sen kuvattiin olevan luonnollista noin puolelle palveluvastaavista, kun taas toisen puolen piti kiinnittää sen tekemiseen enemmän huomiota. Kaikki olivat kuitenkin innostuneita siitä ja osa palveluvastaavista koki koulutuksen parhaimpana mitä heidän uransa aikana oli järjestetty. Hyvänä keinona valmentavaan esimiestyöhön pidettiin huumoria, jonka avulla siihen saatiin potkua. Kaiken ei tarvitse aina olla niin vakavaa ja asioista voidaan laskea myös leikkiä, kunhan uusi toimintatapa pysyy pinnalla.

*...on tietysti eritasoisia ihmisiä, mutta jokainen tiedostaa sen... me laskeetaan välillä siitä pikkusen leikkiä... (P)*

*...oivalluttaminen, toisille se on ominaista, mutta toisille ei sitten oo... puolelle palveluvastaavista se ei oo niin ominaista... mutta kyllä me kaikki vähän niinku innolla... (P)*

*...pois vähän semmosesta käskyttämisestä ja se ehkä avaa työntekijöiden silmiä, että he voivat löytää itekkin niitä ratkaisuja... työntekijä kokee siitä enemmän semmosta ylpeyttä, kun hän on ite löytänyt ratkaisun (P)*

*Meillä on menny semmonen pomottelu kulttuuri kokonaan pois, että enemmänkin vihjataan, että onko tiskit missä kunnossa...ja se näkyy varmaan ihan työntekijöidenkin motivaatiossa ja fiiliksessä muutenkin. (T)*

Valmentavan esimiestyön on tarkoitus käytännössä auttaa työntekijöitä löytämään oma innostus asioiden tekemiseen jokaisen omaa ymmärrystä lisäämällä. Laadukasta valmentavaa esimiestyötä toteutettiin parhaiten tutkittavien mielestä hyvin toimivien suhteiden avulla. Uudet asiat yleensä tulevat ja ovat vähän aikaa pinnalla kunnes unohtuvat. Tärkeimpänä uusien toimintatapojen ylläpidossa mainittiin riittävän pitkään kestävän toteutuksen seurannan. Esimerkkinä valmentavan esimiestyön seurannasta tutkittavan yksikön päällikkö vaati palveluvastaavilta joka viikolta tehtyjen oivalluksien kertomista henkilökohtaisesti.

*Hän sanoo, että X mitkä oli sinun viime viikon oivallutukset? Mulla on kynä ja paperia taskussa. Mä merkkään jonku pienen jutun näin, koska niitä ei muista viikon ajalta sitten. Ainakin meillä päällikkö vaatii. (P)*

Haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi enemmän yksilöllisen ja henkilökohtaisen kuin yhteisen päiväkohtaisen seurannan ja tavoitteiden asettamisen kannalla. Yksilöllisen seurannan koetin lisäävän liikennemyymälätyöntekijöiden tunnetta siitä, että palveluvastaavat välittävät heistä yksilöllisesti ja ottivat työnsä tosissaan. Muutama haastateltava koki, että yhteiset tavoitteet olivat ihan yhtä tyhjän kanssa ja se ei kan-

nustanut ihmisiä parempiin suorituksiin. Henkilökohtaisen seurannan avulla esimiesten oli helpompaa seurata asioiden toteutumista ja auttaa niitä joilla oli ongelmia asioiden tekemisissä. Parhaaksi keinoksi siihen koettiin olevan henkilökohtaisen vuorovai-  
kutuksen, minkä avulla hyvistä ja huonoista toimintatavoista puhumalla saataisiin  
työntekijät innostumaan työtehtävistään enemmän. Jotkut liikennemyymälätyönteki-  
jät kokivat seurannan kyttämiseksi, vaikka sen tarkoitus oli saada asiat ja heidät toi-  
mimaan kohti yhteisiä tavoitteita. Tekemisten varmistaminen vaatii henkilökohtai-  
sempaa kannustusta, muistuttelua ja valvontaa. Esimiesten tulisikin antaa tukea  
omaehtoisen ja kyvykkyyden ilmapiiriin rakentamiseen, jolla oli suuri vaikutus työnteki-  
jien työsuoritukseen ja sisäisen motivaation kehittymiseen, kuten Kuvaas (2009)  
tutkimuksessaan totesi.

*Ne on kaikille samat, et sitte mulla ainakin itellä on semmonen, et siellä  
lapussa lukee, et jokainen myy viis näitä ja kymmenen näitä. Mun mie-  
lestä se on yhtä tyhjän kanssa, et sit mä asetan itte päässä niitä tavoit-  
teita. (T)*

*...aikaisemmissa työpaikoissa on ollu sellasta, että työvuoron alussa  
vuoropäällikkö otti sut siihen ja sovittiin et mitä sä myyt tänään ja sem-  
monen niinku henkilökohtainen kontakti, kun nyt se on vähän omalla  
vastuulla. (T)*

*Se seuranta voisi olla henkilökohtaisempaa ja kannustavampaa. Ehkä  
tietyllä tavalla sen seurannan pitää olla kumminkin yksilötasolla, eikä  
taas voi puhua yleisesti. Niinku jos oppia annetaan, niin käsitellään sitä  
yhteisesti kaikki palveluvastaavat; näin X-yksikössä, vaan sen pitäis olla  
X ja Y miten on menny? (P)*

*Mun mielestä siinä on kaksi juttua. Se, että sitä valvotaan tarpeeksi pit-  
kään ja oikeesti otetaan se ykkösjutuksi. Ja toinen on se, miten sä saat  
ihmiset motivoitumaan siihen. Se on ihan älyttömän hankalaa, kun sulla  
vaihtuu se väki. Joku tulee kerran kahteen viikkoon, ei sillä oo motivaat-  
tioo sillä tavalla noudattaa niitä. (P)*

## ASIOIDEN JA TEKEMISTEN PRIORISOINTI

Haastateltavien mukaan työyhteisössä ei osattu aina priorisoida asioita ja keskittyä oikeisiin tekemisiin meneillä olevalla hetkellä. Ongelma korostui palveluvastaavien tekemisissä, koska heidän vastuulla on ohjata päivittäisiä toimintoja ja prosesseja. Asiakkaiden laadukkaan palvelun ymmärrettiin olevan aina tärkein asia, mutta välillä työntekijät tekivät vain ”omaa” työtänsä ja eivät nähneet työtehtäviä laajempina kokonaisuutena. Jokaisen osaston tehtävät ovat organisaation toiminnalle tärkeitä, mutta kaikkien työntekijöiden pitäisi ajatella prosessien ja toimintojen toteuttamista yhteisen tavoitteen saavuttamista edistäväksi. Hyvä ulkoinen asiakaspalvelu nähtiin päätavoitteena, mutta sisäisen asiakkaan palvelun koettiin johtavan työntekijöiden tehokkaampaan toimintaan ja motivoitumiseen omassa työssään. Kaikkien organisaation edustajien tulisi kokea palvelevansa asiakasta, oli se sitten sisäinen tai ulkoinen kuten Albrecht (1990) on sanonut.

*Se on ykkösasia, että miltä se asiakkaalle tuntuu tai näyttää, että enemmän se on ykkönen ja sen jälkeen tulee kaikki muut jutut. (P)*

*Mä tiiän, että niilläkin on tosi paljon hommaa, että pitää saada kylmät tuotteet purettua, mutta kun meillä mennään asiakas edellä pääsääntöisesti. (T)*

*Kauheessa kiireessä mä annan vaan olla ja keskityn tohon joskus vähän myöhemmin, ja nyt mä palvelen näitä asiakkaita. (T)*

*Meille sanotaan, että asiakas on aina tärkein. Kaikki muut asiat pystyt hoitamaan myöhemmin. Niin myös sillä hyvällä päälliköllä on se, että työntekijä on aina tärkein ja ne sähköpostit ja paperit, ne kyllä odottaa siellä pöydälle. Et se on hyvän johtajan määritelmä, sanotaanko näin lopuksi. (P)*

Kiireisessä ympäristössä työskentelyssä tulisi muistaa toteutuksen yksinkertaisuus. Tutkittavien mukaan tulisi keskittyä vieläkin enemmän siihen mikä on tärkeintä me-

neillä on olevalla hetkellä. Jos kaikki tekivät sekaisen kaikkia ja keskittyivät liian moneen asiaan kerralla, työskentelyyn aiheutui epäkohtia. Pitkään jatkuessa, sillä koettiin olevan vaikutusta sisäiseen palvelun laatuun ja motivaatioon. Palveluvastaavien ja päällikön tulisi jakaa omia tehtäviä työntekijöille enemmän mahdollisuuksien mukaan. Palveluvastaavien jakaessa tehtäviään, he pystyisivät keskittymään enemmän suoritusten johtamiseen ja organisointiin, kun kaikki työ ei menisi suorittavan työn tekemiseen. Työtehtävien jakamisen koettiin lisäävän motivaatiota. Tärkeään osaan työtehtävien jakamisessa nousi työn organisointi. Tutkittavien mukaan jokaisessa työvuorossa tulisi olla esimies, joka organisoisi toimintaa ja pitäisi työntekijöiden hyvinvoinnista huolta. Organisointia oli kuitenkin välillä hyvin haastava toteuttaa, erityisesti silloin, kun työvuoroissa oli vähemmän henkilökuntaa. Tilanteissa, jolloin esimies ei ollut paikalla, työn tehokkuus saattoi laskea. Silloin esimiesten tulisi varmistaa ennakkoon, että työtehtävät tulivat tehtyä.

*Mut sitten kun kaikki alkaa sähläämään, ja jokainen tekee samoja hommia, niin siitä ei tuu yhtään mitään. Niin jos se keskittyminen siirrettäisiin oikeisiin paikkoihin, sillä saataisiin tehokkuutta ja paljon enemmän aikaa. (P)*

*...huomaa erilaista toimimista, jos ei oo pava töissä. Sitä kuulee joiltakin työntekijöiltä, että kun palveluvastaava lähtee kotiin, niin sitten on semmonen et nyt voi ottaa rennosti. (T)*

*...jos ei ehdi, niin kertoo selkeesti seuraavalle vuorolle ne tehtävät mitä myymälässä on tekemättä... ja sitten näytin vielä, että toivoisin mitkä tulis myöskin tehdyksi... Seuraavana aamuna kaikki oli tehtynä. (P)*

*Vaan pitää jakaa sitä vastuuta, ettei niinku ite kuormitu semmosista ihan perusasioista, että paikat pitää ja tavarat pitää olla järjestetty hyllyyn ja ihan tämmösistä perusasioista. (P)*

*Mullekin on sanottu, että sun pitää ottaa omaa aikaa. Keskustelemalla, että sä otat tunnin aikaa sun hommiin, tai sitten, nyt tuli ryhmä ja jokainen osallistuu talkoisiin, et saada hoidettua tämä ryhmä... (P)*

Työtehtävien yksilöllisestä jakamisesta puhuttaessa ilmeni, että sitä tapahtui osan palveluvastaavan toimesta hyvin. Esimiesten vastuulla on saada toiminta tehokkaammaksi ja hänen täytyy pystyä tekemään tarvittavia siirtoja työvuoron aikana. Sen tekemiseen auttoi yksilöiden vahvuuksien ja käyttäytymisen tunteminen. Vahvuuksista ja toisten kiinnostusten kohteista tulisikin keskustella avoimesti. Esimiesten välisen keskustelun, siitä miten kukakin toimii ja käyttäytyy, sanottiin lisäävän organisoinnin helppoutta. Työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota ajatellen palveluvastaavien tulisi tarjota työntekijöille vapautta ja kysyä haluaako hän tehdä työvuorossa välillä jotain muuta, kun vaikka olla kassalla. Sillä nähtiin olevan motivoiva vaikutus. Pääsääntöisesti esimiehen on kuitenkin määrättävä ja organisoitava tekemisiä, jotta toiminta pysyisi kasassa ja suorituksen johtaminen olisi tarkoituksellista.

*...myös työryhmä on hyvin itseohjautuva, et tasa-arvoisena he jakavat tehtäviä... esimiehenä me valvotaan, mutta työryhmä osaa aika hyvin niin ku hakeutua oikeisiin tehtäviin kumminkin. (P)*

## **MATALAPALKKAISUUS, SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO**

Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttiin isona ongelmana ylipäättänsä koko liikennemyymälätoimialalla, vaikkakaan se ei ollut ongelma tutkittavassa yksikössä tutkimuksen haastattelujen aikana. Vaihtuvuuden nähtiin aiheuttavan ongelmia työskentelyyn ja sisäisten suhteiden toimivuuteen. Suurella vaihtuvuudella koettiin olevan vaikutusta sisäisen, sekä ulkoisen palvelun onnistumiseen. Sen nähtiin vaikuttavan myös työssä jaksamiseen ja motivaatioon heikentävästi. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja heidän työyhteisöön sopeuttaminen on aikaa vievää toimintaa ja erityisesti kiireen ollessa kovimmillaan, tällaiset tilanteet aiheuttivat ongelmia. Haastateltavien mukaan pitkään samana pysynyt työyhteisö ja sitoutuneet työntekijät vaikuttivat positiivisesti yhteistyön toimintaan. Silloin kaikki työyhteisön jäsenet tiesivät, miten toimitaan, ja yhteistyö toimi automaattisesti.

*... mitä kauemmin se työryhmä on toiminut yhdessä, niin tavallaan viestintä heidän kesken on parempaa. Tavallaan kun opittu tuntemaan toista ja tiedetään talontapoja, niin siihen on helppo, tai niinku heijastuu varmaan se, et sit taas jos miettii, että porukka vaihtuu ja joku on sairaslomalla ja tulee vuokratyöntekijöitä ja hän ei tiedäkkään sitten mitä tämän asian suhteen pitää tehdä, niin sitten tavallaan "mahdollisuudet kasvaa". (P)*

*Ja kun meillä on aika lähelle samaa jengiä ollu pitkän aikaa, niin oppii tuntemaan toiset. Ei ole sitä vaihtuvuutta niin kauheesti. (P)*

Toisena alan ongelmana yksi palveluvastaava sanoi matalapalkkaisuuden aiheuttavan ongelmia motivaatioon. Alan matalapalkkaisuus ja työtehtävien vaativuus liikennemyymälätyöskentelyssä eivät aina kohdanneet toisiaan. Liikennemyymälätyöntekijöiden ja palveluvastaavien oletetaan tekevän paljon asioita pienen palkan eteen, kun taas esim. kaupan kassalla pääsee vähemmällä ja saa parempaa palkkaa. Ongelma siinä nähtiin, että alan työpaikkoihin ei ylipäättänsä saada niin helposti osaavaa ja täysin motivoitunutta henkilökuntaa. Palkan ei nähty olevan kuitenkaan kovin merkittävä tekijä haastateltavien motivaation muodostumisessa omassa työssään.

*Ja siinä vaiheessa se, että meille tullaan sanomaan, että tämä homma ei toimi, et tehkää homma paremmin. Niin mun mielestä se on kohtuutonta pyytää, että jos sä et saa semmosia työntekijöitä mitä sä tarviiit sinne, et se homma toimis. Niin nämä on vähän isommalla nämä ongelmat. Että niin kauan kun meillä ei ole kilpailukykyistä palkkaa oikeesti ravintola-alalla. Niin meidän on tosi vaikee olettaa, että me saadaan ammattitaitoista porukkaa tänne. Ja sitten se on taas meille älyttömän raskasta joka ikinen kerta aloittaa koulimaan... (P)*

#### 4.4 Omaehtoisuus (teema 4)

Neljännessä teemassa selvitettiin haastateltavien kokemuksia siitä, mitä omaehtoisuus työyhteisössä merkitsi ja miten se vaikutti motivaatioon. Kuinka tärkeää oli, että

haastateltavat pääsivät toteuttamaan itseään työssään ja mistä asioista se muodostui? Omaehtoisuuden koettiin lisääntyneen viime vuosina peukutettavan palvelukulttuurin tulemisen myötä. Peukutettavan palvelukulttuurin tavoitteena onkin ollut lisää yksilöllisyyttä toimintoihin. Omaehtoisuutta lisättiin myös valmentavalla esimiestyöllä, mikä näkyi johtamisessa esim. niin, että mitään tekemisiä ei tyrmätty suorilta, vaan annettiin työntekijöille enemmän vastuuta tehdä päätöksiä meneillään olevalla hetkellä. Melkein kaikki tutkittavat mainitsivat, että heidän päällikkö oli tehnyt erittäin selväksi sen, että päätökset voitiin tehdä meneillään olevassa tilanteessa ja jälkeenpäin katsottiin, oliko päätös oikea vai ei. Omaehtoisuudesta puhuttaessa mainittiin, että työskentelyyn oli määriteltävä tietyt säännöt, joita noudatettiin. Lisäksi suuri osa toiminnoista ja prosesseista määrätään ketjun tasolla ja näitä toimintoja tuli noudattaa, vaikka joitakin asioita haluttaisiin tehdä vapaammin. Palvelun toteuttamisessa sai ja oli hyvä olla persoonallinen, kunhan lopputulos oli laadukas sekä strategian mukainen. Omaehtoisuudella koettiin olevan vaikutusta ulkoisen ja sisäisen palvelun toimintaan. Haastateltavien saadessa toteuttaa itseään työtehtävien tekemisessä ilman turhaa painostusta, lisääntyi motivaatio huomattavasti. Haastateltavien mukaan työnteosta piti pystyä myös nauttimaan, eikä kukaan jaksanut jatkuvaa täysillä tehoilla suorittamista.

## **VAPAAMPI TYÖNTEON KULTTUURI**

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että he saivat tehdä työtehtäviä vapaammin kuin ennen. Jokainen sai olla työyhteisössä oma persoona ja tehdä työtään omalla tavallaan, kunhan lopputulos oli tarkoituksenmukainen ja siihen oli päästy pelisääntöjä noudattamalla. Omaehtoisuuden lisääntymisen koettiin parantavan haastateltavien motivaatiota omaan työn tekemiseen. Ajatusta tukevat myös Van den Broeck ja muut (2010), jotka sanovat autonomian tarpeen tyydyttyvän työtehtävien sisältäessä



omaehtoisuutta. ABC:n kulttuuri oli muuttunut joissakin asioissa vapaampaan suuntaan, mikä koettiin hyväksi asiaksi. Aikaisemmin kaikki tekemiset määrättiin ”ylhäältä” käsin, mutta nyt haastateltavien mukaan joissakin asioissa sai tehdä itsenäisemmin päätöksiä (esim. asiakashyvitysten tekeminen). Joillekin pidempiaikaisimmille työntekijöille vapaampaan toimintatapaan opettelu oli tuonut haasteita. Vaikeinta oli ollut sisäistää se, että kaikkea ei tarvinnut tehdä enää samalla tavalla kuin muut tekevät. Työntekoon voi tuoda oman persoonan ja soveltaa sitä työtehtävien tekemisessä. Uusien persoonallisten toimintapojen hyväksymistä oli joutunut opettelemaan ja sen vuoksi työyhteisössä saattoi olla vielä turhaa pienten asioiden ohjausta ja mikromanagementtia. Palveluvastaavilta vaaditaan kuitenkin selkeää prosessien ohjausta, koska toiminnan täytyy olla tehokasta ja lopputuloksen laadukas. Omaehtoisuus ymmärrettiin erilaisina toimintatapoina. Kun työntekijät saivat vaikuttaa työntekemiseen tai pääsivät vaikuttamaan jonkin heille tärkeän asian suunnittelussa, he kokivat onnistumisia ja luottamuksen lisääntymistä omaan työhönsä.

*...että miten tekisit tämän toisin, ja mitä ite oot mieltä? Tykkään niinku kuunnella, että en vaan sanele, että nyt tehään näin. Tykkään antaa niillekin niihin asioihin ja se tuo varmaan työntekijöillekin semmosta omaehtoisuutta. (P)*

*...se on tavallaan ärsyttävää, jos joku rupeaa käskyttämään semmosia tavallasia asioita, vaikka keitäpä kahvia tai silleen... Enemmän ehkä kysyis, että mikä on homman nimi nyt, että mitä sä oot tekemässä, mitä mä voisin tehdä nyt. (T)*

*Se on nykyään mukavampaa, kun ei tarte olla enää niin kaavoihin kangistunut, että voi olla vähän rennommin ja toteuttaa itseensä. Minä saan mennä tanssimaan vaikka pöydälle, jos minä haluan. Pomo lupas vielä maksaakin, jos semmosen tempun joskus teen. (P)*

*Että ennen sitä pyrki olemaan hirveen asiallinen, mutta voi että kun meillä yksi henkilö, niin hitto kun se tuolla saattaa sanoa vähän silleen. Asiakkaat nauraa ihan ruiskuna sille... Ei tämän tarvii olla niin asiallista ja totista, että heitetään se persoona. Jokainen omalla tavallaan. (P)*

*Mun mielestä se on hyvä juttu, et annetaan enemmän vapaita käsiä... Niin sitä pitää olla enemmän, mutta sitten on ne tietyt pelisäännöt ja ne raamit millä mennään siellä. (P)*

Omaehtoisen kulttuurin ylläpitämiseen sisäisessä palvelussa auttoi aktiivinen keskustelu hyvistä toimintavoista sekä esimerkkien avulla uusien ideoiden ja tapojen oppiminen. Kaikki haastateltavat pitivät omaehtoisuutta jollakin tasolla tärkeänä työsäännön, mutta uusimmat työntekijät saattoivat olla tyytyväisempiä tekemään asioita ohjeistettuna esimiesten toimesta. Kaikki kokivat omaehtoisen vaikuttamisen omaan työnkuvaan ja tekemisiin vaikuttavan parantavasti motivaatioon. Heidän päästessä määrittelemään tekemisiään ja vaikuttamaan omiin mielenkiinnonkohteisiin työyhteisössä, lisääntyi oman työn arvostus ja merkityksellisyys. Tulokset osoittivat, että itsensä toteuttaminen lisäsi motivaatiota ja jokainen halusi toteuttaa itseään niissä asioissa, joissa koki olevansa parhaimmillaan.

*...sai vielä miettiä hinnan ja tavallaan meillä oli valmis koodi millä se pystyttiin myymään ja siinä voidaan sanoa, että hän hoiti itse koko prosessin... sitten hän oli vielä itse myymässä niitä... tavallaan tulee semmonen ylpeyden tunne omasta tekemisestä. (P)*

*Siinä on annettu vapautta ihan työntekijällekkin, että ei sen tartte lähteä hakemaan sitä palveluvastaavaa. Annetaan se luotto siihen, että sä pystyt tähän, et hoida vaan se ja sit ku se on hyvin hoidettu, niin selkä suoristuu, että hän hoiti nyt tämän. (P)*

*Mutta sitten kun meille on annettu se vapaus siinä vuorossa ja siinä saa toteuttaa itseensä työajan puitteissa. Ja se on mukava, kun sanotaan, että ihan eri näkönen vitriini tänä päivänä, kun on eri ihminen. Ja sulla on tämmönen. Että ompas kiva. (T)*

Työntekijät motivoituivat siitä, kun saivat tehdä työtehtäviä omalla tyylillään ja haasteita aiheuttikin se, jos persoonan arvot sotivat jotakin tekemistä vastaan. Esimerkkinä aloitteellinen myynti oli monelle haastavaa, koska he kokivat sen epämiellyttäväksi.

väksi ja tunkeilevaksi asiakkaita kohtaan. Esimiesten vastuulla on saada ihminen ymmärtämään miksi aloitteellista myyntiä tulee tehdä ja löytää tavat joilla erilaiset yksilöt alkaisivat tehdä sitä aktiivisemmin ja innostuneemmin. Esimiesten tulisi olla siinä tiukkoja ja kannustaa alaisiaan menemään epä mukavuusalueelle sekä sanomaan, että siellä oppii sekä kokee onnistumisen tunteita.

## VASTUU JA ITSENÄINEN PÄÄTÖKSENTEKO

Haastateltavien mukaan palveluvastaavien merkitys esimiehenä oli kehittynyt viime aikoina. Heidän vastuunsa koettiin lisääntyneen. Sen oli saanut aikaan lisääntynyt innostus tekemisiin omaehtoisuuden lisääntymisen kautta. Vastuunottamista päätöksistä oli lisätty tarkoituksellisesti myös liikennemyymälätyöntekijöiden tekemisissä. Päälliköllä on päävastuu asioista, mutta hän jakoi vastuuta myös alaisilleen. Kuten Ristikangas & Grünbaum (2014) sanovat, yksilön päätöksen teon itsenäisyyden lisääntyessä käytöksestä tulee vastuullisempaa. Ihmisen tehdessä jotain omasta mielestä tärkeää ja merkityksellistä, hän hyväksyy omat tekemisensä ja niiden seuraukset. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

*Totta kai päävastuu on päälliköllä, mutta mun mielestä meillä palveluvastaavien vastuu on lisääntynyt. Meillä on nyt sen verran hyvä päällikkö, joka ei tyrmää mitään suorilta. (P)*

*Sitten se, että antaa vastuuta mahdollisimman paljon, et hei kun sä tiedät tästä asiasta näin paljon niin sovitaanko, että sä pidät huolen tästä, että tää on nyt sun vastuulla. Vastuu motivoi ihmisiä. Tosi harva ihminen oikeesti välttelee vastuuta. (P)*

Omaehtoisuus oli lisääntynyt ja kaikissa asioissa ei tarvinnut aina kysyä esimieheltä lupaa tehdä päätöstä. Jokainen sai tehdä päätöksen itse, kunhan se edisti hyvän palvelun laadun toteutumista. Päätöksien omaehtoinen tekeminen oli tehty erittäin selväksi. Melkein kaikki liikennemyymälätyöntekijät ja kaikki palveluvastaavat sanoivat

lähessamoilla sanoilla sen, että heillä oli oikeus tehdä päätös meneillään olevassa tilanteessa ja sen onnistuminen katsottiin jälkepäin. Työntekijöiden omaehtoisuuden lisääntymisen koettiin tuovan etua palveluvastaavien ajan käytön hallintaan. Omaehtoisen toiminnan ja ympäristön tukemisen onkin todettu vaikuttavan työsuorituksen kehittämiseen ja sisäisen motivaation kasvuun (Kuvaas 2009). Liikennemäälätyöntekijöiden uskaltessa ottaa vastuuta päätöksistä ja yleensä itseohjautuvuuden kehittyessä, palveluvastaaville jäi enemmän aikaa toteuttaa omia tärkeitä esimiestyöhön liittyviä asioita ja suorituksen johtamista.

*...sillä hetkellä sinä voit tehdä juurikin sen päätöksen, jonka itse haluat ja sen jälkeen vasta katsotaan, että oliko se oikea päätös ja ratkaisu siinä kohdassa. Mutta jos minä päätän jonkun asian, niin muitten täytyy kunnioittaa sitä päätöstä. Sit myöhemmin katotaan, että menikö se nyt ihan oikein. (P)*

*Kyl mulla on sellanen olo et uskaltaa tehdä niitä päätöksiä, että jos tässä nyt ei oo ketään fiksumpaa paikalla, niin mä päätän miten tehään ja se on sit niin. Ja ei oo kertaakaan tullu jälkikäteen huutoa, että miks sä oot tehny noin... (T)*

*Raamit tulee yritykseltä, mutta kyl mun mielestä se pohjautuu hyvin vapaaehtoisuuteen... sit on tavallaan se vapaa tuote, jonka sit jokainen voi valita oman fiiliksen, tilanteen ja silmänsä mukaan. Et kyllä niihin pystyy hyvinkin paljon vaikuttamaan...sanotaan silleen, et ABC-maailman on kumminkin muuttunu semmoseksi sponttaanisemmaksi... (P)*

## **OMAEHTOISUUS JA TYÖNANTAJAN DIREKTIO-OIKEUS**

Omaehtoisuutta heikentävänä tekijänä muutama haastateltava kertoi olevan työnantajan direktio-oikeuden käytön, jossa työnantaja sai määrätä työnteon ajan ja paikan. Sitä ei pitäisi noudattaa kuitenkaan sokeasti, vaan kysyä työntekijöiden mielipide. Yleensä työntekijät tekivät mielellään vuoroja eri yksiköissä, jos heidän mielipide kysyttiin. Työntekijän mielipiteen kysymättä jätäminen saattoi aiheuttaa motivaation

heikkenemistä, turhautumista, sairaslomia ja jopa työntajaan heikentyntä sitoutumista. Työn tekemiseen eri paikoissa saattoi olla ongelmana käytännön järjestelyt. Työntekijät eivät saaneet välttämättä järjestettyä kyytiä kauempana sijaitsevaan toimipisteeseen. Työvuorojen suunnitteluun toivottiin enemmän asioista keskustelua ja läpinäkyvämpää toimintaa, sekä tasa-arvoisuutta. Työntajan ehdoilla meneminen ymmärrettiin kuitenkin tärkeäksi asiaksi työvuorojen keskitetyn suunnittelun kannalta. Työnkierron lisääntyminen oli yksi vähän aikaa sitten käyttöön otetun keskitetyn työvuorolistasuunnittelun aikaan samaa positiivinen muutos, mutta sen laadukkaampaan toteuttamiseen toivottiin eri toimijoiden välistä yhteissuunnittelua. Toisena asiana työvuorosuunnittelussa mainittiin toivevapaiden toteutuminen, joita sai esittää kolme yhteen kolmen viikon työvuorolistaan. Niiden toteutumattomuuden nähtiin aiheuttavan turhautumista. Tiukentuneen työvuorosuunnittelun nähtiin vaikuttavan myös siihen, että työntekijät olivat joutuneet lopettamaan heille tärkeitä harrastuksia, joilla oli vaikutusta heidän hyvinvointiin.

*Silloin kun työvuorolistat tehtiin yksiköissä, niin se toimi paremmin.. että hirveen hankala järjestellä asioita... oli just henkilökuntapalaveri, siinä kysyttiin, että miksi sitoutuminen on laskenut (yleisesti)... syynä oli 90 %:sesti työvuorosuunnittelu. Sulla pitäis olla kolme toivetta jotka sä saat läpi. Sä toivot kerran ja et saa sitä läpi, niin joku siinä mättää. (P)*

*Että sitä kysyttäisi, että onko se OK, jos sulle laitetaan ensi listaan tonne vuoro. Sanoisin, joka kerta kyllä, mutta sitten jos sinne ilmestyy vaan vuoroja muualta niin se alkaa vituttaa. (P)*

*Tässä työssä on opiskelijalle se hyvä, että pystyt vaikuttamaan työvuoroihin hyvin, sä pystyt kertomaan toiveista sun esimiehelle, että mitä haluisit tehdä. Ei tietysti mennä pelkästään työntekijöiden ehdoilla, mutta otetaan huomioon työntekijöiden toiveet ja olen siihen tyytyväinen. (T)*

## 4.5 Luotettavuus ja luottamus (teema 5)

Viidennessä teemassa selvitettiin haastateltavien kokemuksia siitä, mitä he ajattelivat sisäisten suhteiden luotettavuudesta ja luottamuksesta työyhteisössä. Haastattelussa selvisi, että ongelmia ilmeni yhteisissä toimintatavoissa ja pelisääntöjen määrittelyssä, viestinnässä ja palautteenannossa. Sisäisen viestinnän onnistuminen koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi sisäisissä suhteissa. Gunawarden (2011) tutkimuksessa todistettiin luotettavuuden ja kommunikaation olevan tärkeimpiä sisäisen palvelukoh- taamisen onnistumiseen auttavia tekijöitä. Yangin ja Coatesin (2010) mukaan esimie- hen ja alaisen välinen kommunikaatio on tärkeimmässä osassa sisäisen palvelun laa- dun muodostumisessa. Palautteenantokulttuurista puhuttiin tutkimuksessa eniten konkreettisenä tekemisenä ja sillä koettiin voivan parantaa sisäistä palvelun laatua ja motivaatiota. Tutkimuksen mukaan luottamus kaikkien palveluvastaavien välillä ei ol- lut paras mahdollinen. Heidän välillä pitäisi vallita sellainen luottamus, että tietyt asiat eivät leviäisi ulkopuolelle heidän keskusteluistaan. Kaikki haastateltavat luotti- vat päällikköön täysin, kun taas kaikki liikennemyymälätyöntekijät eivät luottaneet kaikkiin palveluvastaaviin täysin. Siihen osasyynä oli esim. yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättäminen ja tiedon jakaminen.

### **YHTEISET PELISÄÄNNÖT JA TOIMINTATAVAT**

Sisäisessä palvelussa oli välillä ongelmia siinä, että kaikki palveluvastaavat eivät tien- neet oikeita toimintaohjeita, tai heillä ei ollut riittävän yhtenäisiä käytänteitä ja peli- sääntöjä toimintojen suhteen. Palveluvastaavien ja päällikön koettiin olevan henki- löitä joilla pitäisi olla aina oikea tieto. Tiedon puute saattoi johtaa noloihin tilantei- siin, kun toinen palveluvastaava oli sanonut toista kuin toinen. Väärän tiedon jakami- nen ihmisille aiheutti luottamuksen ja arvostuksen vähentymistä sekä ihmetystä. Toi-

saalta kukaan työntekijä ei voi tietää ikinä kaikkea monialaisesta liikennemyymäläympäristöstä. Tärkeämpänä pidettiin sitä, että tieto oli nopeasti saatavilla, jos se ei ollut itsellä sillä hetkellä. Haastateltavien mukaan esimiesten pitäisi keskustella enemmän yhdessä pelisäännöistä ja yhtenäisistä toimintatavoista. Palveluvastaavien tulisi muutenkin vetää enemmän yhtä köyttä asioissa ja rakentaa luottamuksen ilmapiiriä työntekijöitä kohtaan. Haastatteluista selvisi, että oli paempi myöntää tietämättömyys, kuin antaa väärää tietoa. Asiat tulisi kuitenkin selvittää, tai auttaa työntekijöitä selvittämään ne itse. Yhteisiä strategisia linjauksia pitäisi kaikkien noudattaa paremmin. Yhden toimiessa vasten tärkeää linjausta, palvelu ei ollut tasalaatuista ja se aiheutti laatukuiluja myös sisäisessä palvelussa. Esimerkiksi, jos palveluvastaava ei tehnyt aloitteellista myyntiä, hänen oli turha vaatia sitä alaisiltaan. Pelisääntöjen noudattamatta jättäminen sai aikaan asennetta, jossa työtehtäviä jätettiin tekemättä, koska ”muutkaan eivät tehneet sitä”.

*...joissain asioissa välillä tuntuu siltä, että ei oo ihan semmosta yhteistä säveltä ja sääntöä... sitten joillakin on vähän se tärkeysjärjestys eri... (T)*

*Et miks neuvoo mulle toleen ja tekee ite ihan erilailla. (T)*

*...yks palveluvastaava on päättäny sen omassa päässään, et ne laite-taan tuonne, sitten kun mä laitan ne siihen, tulee hirvee saarna siitä... Mun mielestä vois tehä enemmän yhdessä tämmösiä ratkaisuja. (T)*

*...moni tekee eri tavalla. Siis vaikka tämmönen esimerkki, että kuuluuko ranskalaisiin dippi? Mä oon kuullu kahta versioo... (T)*

*...toisaalta hyvä, että on iso talo ja tälleen näin, että jos tulee semmonen ongelma, että ei siitä pääsis lävitte, niin sitten aina joltain voi kysyä neuvoo... (P)*

*No mulle on ainakin sanottu, että on mukava olla yhtä aikaa töissä, että minä hoidan ne asiat ja muhun voi luottaa. (P)*

Joissakin asioissa liikennemyymälätyöntekijät halusivat enemmän perusteluita siitä miksi joku asia piti tehdä tietyllä tavalla, mutta tämä ei ollut aina mahdollista kiireisessä liikennemyymäläympäristössä. Palveluvastaavilta toivottiin läpinäkyvämpää toimintaa, joka loisi tunteen siitä, että työntekijöitä arvostettiin. Läpinäkyvyydellä tarkoitettiin sitä, että työntekijöille kerrottiin mitä, miksi ja milloin jotakin asiaa oltiin tekemässä. Välillä esimiesten täytyy tehdä nopeita päätöksiä ilman perusteluja, mutta näistä olisi hyvä keskustella sopivan ajan tullen.

*Palveluvastaavilla on tietysti enemmän vastuuta ja pitää tehdä tilauksia ja sun muuta... on näitäkin, että jotkut kertoo, että minun pitäis tehdä nyt nuita ja... jos tavallaan kertoo selvästi, että ei häviä yhtäkkiä. (T)*

Pelissäännöissä ja toimintatavoissa on aina joitakin ohjeistuksia, joita kaikki eivät noudata. Liika ohjeistusten ja tarkkojen määräysten noudattaminen saatettiin kokea välillä ahdistavaksi ja ABC:iden kulttuuri olikin mennyt monessa asiassa vapaampaan suuntaan palvelukulttuuri muutoksen jälkeen. Tärkeiden strategisten linjausten noudattaminen ja niiden selväksi tekeminen henkilökunnalle koettiin kuitenkin tärkeäksi. Uusien toimintatapojen jalkauttamiseen ja ylläpitämiseen koettiin hyväksi käytännöksi selkeän vastuunjakamisen. Kaikkien yrittäessä pitää huolta ja vastuuta uudesta asiasta, useasti saattoi käydä niin, että kukaan ei pitänyt siitä huolta. Päävastuut pitäisi jakaa selkeästi, mutta kaikkien palveluvastaavien tulisi reagoida asioiden toteutumisen seurantaan.

*...jalkauttamisessa me ollaan mietitty yleensä yhtä tai kahta vastuuhenkilöä... Tavallaan siinä saadaan semmonen parempi kontrolli asiaan, eikä silleen, että kaikki valvoo joka tarkoittaa sitä, että kukaan ei oikein valvo. (P)*

*Minusta tuntuu, että kaikilla on selkeesti ne vastualueet, että mitä asioita enemmän niin ku kattoo. (P)*

*Mun mielestä se palvelupäällikön virka on hyvä systeemi tietyllä tavalla, että olis yksi ihminen joka hoitaa sitä tiettyä pistettä. Kun sä annat*



*useat avaimet siihen yhteen osastoon. Ja kuitenkin on eri tapoja toimia, niin se aiheuttaa joskus ristiriitoja... (P)*

## **VIESTINTÄ JA KOMMUNIKAATIO**

Tutkittavien mukaan sisäisen viestinnän onnistuminen oli merkittävässä osassa sisäisten suhteiden toimimisessa ja sillä koettiin olevan vaikutusta myös motivoitumiseen. Samaa mieltä ovat myös Akroush ja muut (2013), jotka sanovat sisäisen viestinnän olevan tärkein sisäisen markkinoinnin toiminto työntekijöiden motivoinnissa ja sisäisen palvelun laadun muodostamisessa. Bourannan ja muiden (2009) mukaan sisäiseen viestintään keskittymällä voidaan vaikuttaa myös ulkoiseen palvelun laatuun.

Vuorovaikutuksen avulla viestimisen koettiin olevan hyvä tuki kirjallisen tiedon tueksi. Toiset jakoivat tietoa mieluiten kirjoittamalla lappuja ja toiset taas enemmän vuorovaikutuksen avulla. Molempia täytyi olla, koska toiset yksilöt ymmärsivät asiat paremmin lukemalla, kun taas toiset kuuntelemalla. Vuorovaikutusviestinnän koettiin olevan tärkeää sen syystä, että sillä voitiin varmistaa tiedon perille meneminen. Tutkittavien mielestä vuorovaikutuksen avulla tulisi avata enemmän työtehtävien merkitystä esim. aloitteellisen myynnin tekemisessä. Osa palveluvastaavista avasi työtehtävien tarkoitusta näyttämällä mm. myynnin tavoitteita konkreettisesti lukuina. Lukuja näyttämällä konkretisoitiin työn välttämättömyyttä yrityksen menestymisen kannalta. Se auttoi työntekijöitä ymmärtämään työtehtävien tekemisen tärkeyden ja oman tekemisen vaikutuksen suurempaan kokonaisuuteen.

*Että ne alkaa ymmärtämään, että mikä on tilanne, ja ne alkaa ymmärtää, että niihin on päästävä, ja se ei voi olla enää vaan sitä perusteke- mistä, että nyt pitää oikeesti tehdä töitä. (P)*

Lisäksi vuorovaikutusviestinnän avulla varmistettiin, että uudet asiat oli ylipäättänsä luettu. Tutkittavien kokemusten perusteella tieto oli hyvin saatavilla ja sitä sai aina

tarvittaessa. Tiedonhaussa jokaisen oli oltava kuitenkin itse aktiivinen. ABC-maailmassa toiminnot kehittyvät jatkuvasti ja yhä nopeammin, siksi tietotulva on välillä valtavaa. Se lisäsi haasteita erityisesti sellaisille työntekijöille, jotka kävivät töissä harvemmin. Esimiesten ja työntekijöiden tulisikin kannustaa toisiaan enemmän tiedotteiden lukemiseen ja asioiden selvittämiseen.

*Mä koen sen silleen, et tollaset asiat on tehokkaampia, kun ne on mustaa valkosella. Ehkä just enemmänkin sitä, että voitais valvoo ja kysellä, että ootko luku laput ja tiedotteet? (T)*

*Kummatkin voi tukea toisiian. On monesti, että joku on sanonut viestin suullisena, mutta se saattaa monesti mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Mutta sitten sä näät, että se onkin lappunen tuossa edessä ja ai niin tuotahan se sanokin. (T)*

*No onhan tämä semmonen maailma, että kun täällä muuttuu asiat aika nopeesti, että ei siinä pysy kärryillä, jos ei kokoajan joka vuoron alussa päivitä viimeisintä viikkotiedotetta ja kato kaikkee. Ja se tiedon määrä mitä tuolta tulee, niin sinne helposti hukkuu ne tärkeet kaiken vähemmän tärkeen keskelle. (T)*

*Kyllä mä monesti oon miettiny, että se ois hirveen hyvä, jos kaikki lukis ohjeet. (P)*

Sisäisessä palvelussa ongelmia aiheuttivat välillä unohdukset, jos jotain ei muistanut tai ehtinyt tekemään meneillään olevalla hetkellä. Kiireessä asiat saattoivat unohtua, jos asiaa ei hoidettu välittömästi. Unohduksien välttämiseen osalla palveluvastaavista oli käytössä muistivihko, johon he merkitsivät muistettavat asiat ylös. Näitä asioita olivat mm. annettavat palautteet ja uudet omat tai toisilta tulleet ideat toiminnan kehittämiseen.

*...ristiviestintä, se on vähän haasteellista, et salissa voi tapahtua mitä ei keittössä tiedetä...se on kiireessä unohtunu se tieto, eikä oo tullu keittiöön asti... (P)*

*Haastavinta siinä on se, että tilanne tulee niin nopeesti ja se pitäis saada purettua niin saattaa mennä puoli tuntia ennen kuin sä pääset sen työntekijän kanssa edes näköyhteyteen. (P)*

*Nyt meillä on sentään semmoset reissuvihot mihin voi aina kirjoittaa jostain mitä tulee mieleen... että mitä kaikkee on tekemättä ja mistä pitäisi saada infoo lisää. Ja sitten kun on joskus aikaa, niin muistaa sieltä, että ai niin täällä oli tämä ja laittaa siitä sitten ylös. (P)*

## **PALAUTTEENANTO**

Tutkimuksessa eniten puhuttu konkreettinen tekeminen oli palautteen antaminen. Palautteen antamisen koettiin olevan tärkein sisäistä palvelun laatua kehittävä tekijä ja sillä oli vaikutusta myös haastateltavien motivaatioon. Kaikkien haastateltavien mukaan palautteenantoa tulisi lisätä, ja sitä ei tehty ikinä liikaa. Positiivista palautetta annettiin helpommin kuin kehittävää, mutta molemmat koettiin tärkeäksi. Korjaavaa palautetta tulisi antaa niissä tilanteissa, joissa olennaiset asiat eivät toimineet. Molemmantyyppistä palautetta annettiin, mutta korjaavaa palautetta annettiin joskus väärällä tavalla. Kokonaisuudessaan palautteenannossa pitäisi mennä henkilökohtaisempaan suuntaan, jolloin ne olisi kohdistettu yksilöllisesti työntekijöiden onnistumisiin ja kehittämiskohteisiin. Palautteen ei tarvitse aina koskea isoja asioita, vaan myös pienempien onnistumisten huomiointi lisäsi motivaatiota, ja paransi sisäistä palvelun laatua. Yhdeksi toimivaksi keinoksi sanottiin, että jokaisen tulisi olla aktiivisesti kysymässä palautetta omasta työskentelystään, niin kuin yksi palveluvastaava teki. Kaikkia ei motivoinut samanlainen palaute. Osa arvosti suorituksiin kohdistuvaa systemaattista palautetta, mutta toiset halusivat enemmän pieniä kehuja onnistumisista. Palautteenannossakin tulisi huomioida yksilöllisyys.

*...tykkää kysyä multa ja kaikilta muiltakin, että miltäs se ruoka maistu? Ei se aina maistu. Me kerrotaan palautetta, että mikä saattoi olla pielessä... ja hän ottaa niistä oppia... Yksi palveluvastaava on hyvä esimerkki, että tulee suoraan kysymään palautetta ruuasta. (T)*

*...että aiheesta annettaisi palautetta, että jos on tehnyt oikeesti jotakin väärin, mutta turhista, jos oot esim. laittanut tarjottimet väärään paikkaan, niin ei tarteis tehdä mitään numeroa. (T)*

*Aikaisemmin olen kokenut jonkun kanssa, että mä en tiedä, että oonko mä hyvä vai huono, vai mitä sä ootat multa. Ja se on kauhee tilanne tulla töihi. (P)*

*Että kyllä sen tietää, jos ite saa esimieheltä jonkun kiitos viestin jostain päivästä, että hyvin olitte tehny tämän päivän, niin kyllä se vaan lämmitää mieltä. (P)*

*...olis varmaan kehitettävää siinä kannustamisessa...kuitenkin joku työntekijä sano mulle joskus kivasti, että osaan sanoa ikävän asian nätisti. Että ei tuu kyllä paha mieli. (P)*

*Ehkä huonokin palaute vaikuttaa, että motivoi tekemään asiat paremmin. Palautetta ei saa koskaan liikaa. Välillä tuntuu, että sitä kaipais enemmän, sellasta henkilökohtaista palautetta. (T)*

*Muistaa antaa sitä positiivista palautetta, niin sitten niitä hyviä suorituksia tulee varmaan lisää ...jos tulee ongelmakohtia, että miten teen paremmin tämän seuraavalla kerralla. Ja seuraavalla kerralla se sitten saattaakin olla hyvä, ja kyllä mä uskon, että toisen kannustaminen, kehuminen ja tsemppaaminen auttaa motivoitumaan taas. (P)*

Yksi palveluvastaava mainitsi, että palautteen antamisen vaikeus voi johtua suomalaisesta kulttuurista, jossa sanotaan vain asioista. Palautteen antamista ja vastaanottamista voi kuitenkin oppia, vaikka se tuntuukin olevan vaikeaa saada normaaliksi jokapäiväiseksi toimintatavaksi. Palveluvastaavien työstä pitäisi saada enemmän liikennemyymälätyöntekijöiden hyvinvoinnista ja kehittämisestä huolehtivaa valmentavan esimiestyön avulla.

*...että me otettas enemmän sellasta vastuuta siitä, että jos joku homma ei toimi niin silloin otetaan se asia käsittelyyn ja jutellaan...että varmaan sille päälliköillekin kasaantuu, kun pavat menee sinne, että nyt joku ei tehny sitä tai tätä. Miten sun mielestä vitriini näyttää tänään? (P)*

*Ei se ehkä oo meidän syntymässä saatua. Ehkä kulttuurisidonnainen. Ja sitten ollaanko me niin jäyhiä, et me sanotaan vaan siitä oikeasta asiasta. Nyt teet hyvin, vai ihan vaan, että kiitos kun annoit kynän. Pitäskö siihen opetella? (P)*

Haastateltavien mukaan palautteen antaminen pitäisi saada enemmän kaikilta kaikille toimivaksi. Avoin kulttuuri, jossa kaikki voivat antaa toisilleen rehellisesti palautetta, koettiin olevan tärkeää sisäisten suhteiden toimivuudessa. Siinä ei pitäisi olla väliä, onko palautetta ottamassa palveluvastaava liikennemyymälätyöntekijältä tai liikennemyymälätyöntekijä päälliköltä.

*Mä koen, että me puhutaan paljon. On kiva antaa myös palveluvastaville hyvää palautetta, että nyt oli kyllä tosi hyvä keksintö, että tuo toteutetaan meillä...Kyllä hyvinkin herkästi meidän palveluvastavat antavat hyvää ja kannustavaa palautetta. (T)*

*...mä kuulen positiivista enemmän ns. normaalilta työntekijöiltä... totta kai niillä (palveluvastaava) on oma roolinsa täällä, että ne antaa sitä palautetta helpommin, niinku tavallaan negatiivista... kuuluukin neuvoa, mutta enemmän kuulee sitä motkotusta, ei kaikilta. (T)*

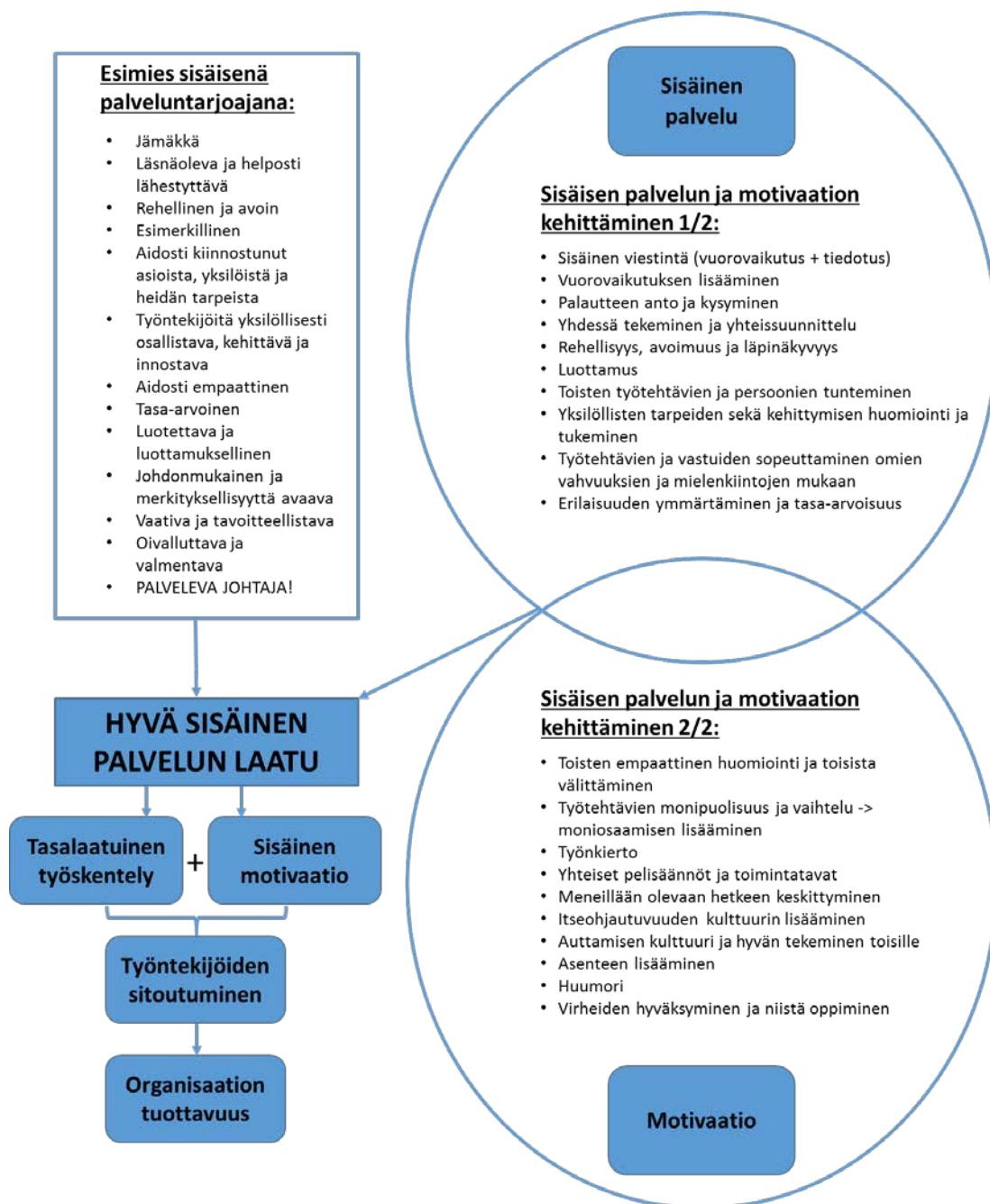
*...tietenkin semmoista, että puuttuu epäkohtiin, jos mä teen jotain väärin...Niin sanotaanko näin, että ne (työntekijät) huomaa aina mun virheet, mutta ne ei huomaa niitä mun hyviä tekoja, että niistä mä en oikeestaan saa mitään positiivista palautetta, että kyllä se tulee tuolta mun omalta esimieheltä... (P)*

## 5 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palveluvastaavien ja liikennemyymälätyöntekijöiden kokemuksia sisäisestä palvelun laadusta ja motivaatiosta ABC-liikennemyymälässä. Tarkoituksena oli löytää asioita, joiden avulla sisäistä palvelun laatua ja motivaatiota voitaisiin parantaa. Tutkimuksella saatiin vastauksia myös käy-

tännön ongelman ratkaisuun ja sen voidaan katsoa johtuvan erilaisista asioista jokaisen palveluvastaavan yksilöllisyydestä johtuen. Palveluvastaavan ja liikennemyymäläpäällikön laadukkaalla esimiestyöllä nähtiin olevan suurta vaikutusta sisäisen palvelun laadun ja motivaation muodostumiseen sekä ylläpitoon. Palveluvastaavien tasalaatuisen työskentelyyn vaikutti suuresti päällikön toteuttama sisäinen palvelu heitä kohtaan.

Kuviossa 10 esitellään tuloksista tärkeimmät sisäisen palvelun ja motivaation tekijät, mitkä muodostivat hyvän sisäisen palvelun laadun. Ne voidaan käsitellä yhdessä, koska molemmat tukevat toisiaan. Motivaatio on parempaa, kun sisäinen palvelu onnistuu ja sisäinen palvelu toimii paremmin, kun työntekijät ovat motivoituneita. Näiden asioiden toteutuessa työntekijöiden työskentelystä tulee tasalaatuisempaa ja sisäinen motivaatio kasvaa. Yhdessä tasalaatuinen työskentely ja sisäinen motivaatio johtavat sitoutumisen parantumiseen, joka vaikuttaa organisaation tuottavuuden kasvuun. Kuviossa kuvataan myös minkälaisilla tekemisillä organisaation esimiehet voivat parantaa omaa työskentelyään sisäisinä palveluntarjoajina sisäisen palvelun laadun ja motivaation ylläpidossa.



Kuvio 10. Sisäisen palvelun laadun kehittäminen sisäistä palvelua ja motivaatiota parantamalla

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tutkittu paljon sisäisen markkinoinnin vaikutusta työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja niiden vaikutusta ulkoiseen palvelun laatuun sekä organisaation tuottavuuteen. Tämän tutkimuksen perusteella sisäisen palvelun laadun ja motivaation tason voidaan tulkita vaikuttavan työtyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja niiden kautta ulkoiseen palvelun laatuun sekä organisaation tuottavuuteen (vrt. Heskett ym. 1994, kuvio1). Pitkään samana pysynyt henkilöstö vaikuttaa siihen, että sisäinen palvelun laatu on parempaa ja näin ollen työntekijät ovat moniosajia ja epätietoisuus asioista ei aiheuta ongelmakohtia ulkoiseen palvelun laatuun tai sisäisiin suhteisiin. Sen vuoksi sisäiseen palvelun laatuun ja työntekijöiden motivointiin tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota.

Sisäisen markkinoinnin toimintoina ajateltuna tärkeimmiksi tekijöiksi tutkimuksen tuloksissa muodostuivat Grönroosin (2009) määrittelemät johdon antama tuki ja sisäisten vuorovaikutussuhteiden hoitaminen, sekä tutkimuksissa tärkeäksi todistettu sisäinen viestintä (Akroush ym. 2013; Bouranta ym. 2009; Lings & Greenley 2005; Lings & Greenley 2010.) Työntekijöiden motivoinnin tulisi olla sisäisen markkinoinnin toimintona tärkeintä, minkä avulla organisaation tuottavuutta voidaan parantaa, kuten Berry ja Parasuraman (1992), sekä Rafiq ja Ahmed (1993) sanovat. Sisäiseen markkinointiin tulee kiinnittää huomiota, jotta työntekijöistä saataisiin motivoituneimpia ja tuottavimpia (Lings & Greenley 2010). Työntekijöiden huomiointi, heidän mielipiteiden ja tarpeiden kuuntelu ovat merkittävässä osassa esimiehen työssä ajatellessa heitä sisäisinä palveluntarjoajina (Albrecht 1985; FitzPatrick ym. 2015; Lings & Greenley 2010; Ristikangas & Grünbaum 2014; Skakon ym. 2010). Esimiesten toiminta sisäisissä palvelukohtaamisissa nähtiin erityisesti toimintatapojen varmistajana, joka on tärkeää myös Masterssonin ja muiden (2000) mukaan.



Kaikki tutkimuksessa käytetyt laajennetun itseohjautuvuusteorian neljä psykologista perustarvetta vaikuttivat haastateltavien motivaatioon. Siitä kertoo se, että tutkittavat kokivat työskentelyn olevan motivoivinta silloin, kun kaikki tekivät parhaansa yhdessä asiakkaan, organisaation ja toisten hyväksi oman parhaan mahdollisen kyvykkyytensä avulla. Kyvykkyyden tarpeen tyydyttämisessä tärkein huomio oli se, että haastateltavat halusivat työnkuvien olevan mahdollisimman vaihtelevia ja omiin osaamisiin sekä mielenkiinnon kohteisiin suunnattuja. Työn kehittämisessä jokaisella on vastuu itsellä, mutta esimiesten on tehtävä kehittymisen ilmapiiri mahdolliseksi. Omaehtoisuuden tarve tyydyttyi silloin, kun haastateltavat pääsivät vaikuttamaan jollakin tavalla oman työn tekemiseen. Yhteisössä ymmärrettiin toiminnan kannalta olennaisten tekemisten tasalaatuisuuden merkitys lopputulokselle, mutta liiallisen epäolennaisissa asioissa käskyttämisen ja ohjeistuksen osa haastateltavista koki lisäävän ahdistusta, koska he ajattelivat, että häneen tai hänen tekemisiinsä ei luotettu. Hyvän tekemisen tarve tyydyttyi, kun työntekijät pääsivät auttamaan toisiaan ja asiakkaita. Tämä on hyvin olennaista myös peukutettavassa palvelukulttuurissa, jossa tulee korostaa myös sisäisten asiakkaiden yksilöllistä huomiointia. Kaikkien laajennetun itseohjautuvuusteorian osa-alueiden tyydyttäessä haastateltavat kokivat tekemisen meininkiä ja flow-tilan tuntua. Silloin myös sisäinen palvelun laatu oli parhaimmillaan, ja kaikki toimi vähän kuin itsestään tai automaattisesti.

Tärkein itseohjautuvuusteorian motivoiva tekijä tutkittavien kokemusten perusteella oli yhteisöllisyyden tarpeen tyydyttyminen. Yhteenkuuluvuuden tärkeyttä motivoivana tekijänä puoltavat myös Halvorson (2014), sekä Van den Broeck ja muut (2010). Yhdessä tekemisen tärkeys korostui jokaisen haastateltavan vastauksissa jollakin tavalla ja toistui kaikissa teemoissa. Sisäisen palvelun laadun mittarin INTSERVQUAL:in kohdista tärkeimmiksi tekijöiksi sisäisen palvelukohtaamisen onnistumisen kannalta nousivat sisäisen palveluntarjoajan tai asiakkaan reagoitavuus

(halu auttaa) ja empatia toisia kohtaan. Reagointialttiuden tärkeimmäksi tekijäksi sisäisessä palvelukohtaamisessa todistivat tutkimuksissaan myös Gunawarde (2011), sekä Frost ja Kumar (2000). Reagointialttius näkyi mm. siinä, että työntekijät halusivat auttaa toisiaan aina tarvittaessa. Empaattisuuden koettiin mm. lisäävän luottamusta omaan työn tekemiseen ja persoonallisen palvelun toteuttamiseen. Voidaan siis todeta, että eniten sisäiseen palvelun laatuun ja motivaatioon tutkittavassa yksikössä vaikuttivat kaikkien halu auttaa erilaisia persoonia menestymään työtehtävissään yhdessä tekemällä. Sisäisessä palvelukohtaamisessa vuorovaikutuksen merkitystä ei tule väheksyä, koska se tuo arvon organisaatiolle. Esimiesten tehtävänä on tukea sen onnistumista. Samaa mieltä ovat Alasoini ja muut (2012). Yhteisöllisyyttä parantamalla voidaan vaikuttaa myös ulkoiseen palvelun laatuun (Bouranta ym. 2009). Yhteisöllisyyden kehittäminen organisaatioissa on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää ja siinä korostuvat mm. yhteistyö, avoimuus ja läpinäkyvyys (Hamel 2012).

Sisäisten suhteiden toimivuuteen sisäisessä palvelukohtaamisessa tulee kiinnittää huomiota ja tehdä niistä mahdollisimman läpinäkyviä, rehellisiä ja avoimia. Näin molemmat palvelukohtaamisen osapuolet kokevat samantasoista laatua ja saavat niistä hyötyä vastavuoroisesti, myös Holmlundin (1997) mukaan. Sisäisessä palvelukohtaamisessa syntyvä arvo koettiin tämän tutkimuksen perusteella erityisesti relationaalisenä (ks. Viitala 2013). Suhteisiin keskittymällä Viitalan (2013) mukaan voidaan saavuttaa luottamuksen ilmapiiri. Tutkimuksessa eniten puhuttu sisäisen asiakkaan saama arvo sisäisestä palvelukohtaamisesta, oli sosiaalinen ja työtehtävien auttamiseen liittyvä tuki, joka vaikutti suuresti haastateltavien motivaatioon ja sitä pidettiin tärkeänä sisäisen palvelun laadun tekijänä. Sosiaalinen tuki koettiin erilaisten persoonien hyväksymisenä ja välittämisenä. Esimies voi lisätä tämän arvon toteutumista välittämällä, olemalla läsnä, sekä panostamalla luottamuksen rakentamiseen avoimella ja rehellisellä käyttäytymisellä. Sosiaalinen arvo lisäsi yhteisöllisyyden tarpeen tyydyt-

tymistä. Tunteellisen arvon (sisäinen palkkio) tyydyttyminen koettiin palautteen antamisen kautta vahvaksi motivoivaksi tekijäksi. Lisäksi toiminnallisen arvon (työtehtävien ja uran kehittäminen) koettiin olevan osakseen tärkeä motivoiva tekijä, mutta rahallisen arvon toteutumista ei pidetty niinkään tärkeänä. (ks. Grace & Iacono 2015.) Palkan mainittiin olevan tärkeää matalapalkkaisella alalla, mutta sitäkin tärkeämpää oli työkavereiden tuki ja yhteisyys, kuten Cahill ja Sias (1998) sanovat.

Arvon muodostumisen sisäisessä palvelukohtaamisessa pitää tapahtua yhdessä, kuten FitzPatrick ja muut (2015) totesivat sen tärkeäksi ulkoisessa palvelussa. Näin voidaan luoda myötävaikutuksellinen yhteistyön ilmapiiri, mihin päästään kehittämällä ja syventämällä vuorovaikutuksen laatua (FitzPatrick, ym. 2015). Sisäisiin palvelukohtaamisiin ja suhteisiin tulee lisätä vastavuoroisuutta, luottamusta, keskinäistä riippuvuutta ja sitoutumista. Yhdessä tekemisen ollessa haastateltaville tärkeä motivaatiotekijä, siitä voidaan ajatella, että useimpien asioiden suunnittelua pitäisikin toteuttaa enemmän yhdessä. Yhteissuunnittelu auttaa myös parempaan sisäiseen palvelun laatuun, koska se lisää yhteistyötä ja yksilöt oppivat tuntemaan toisensa paremmin, mikä taas kehittää suhteiden toimivuutta. Työntekijöiltä tulisi kysyä mielipiteitä varsinkin niissä asioissa, mitkä liittyvät jollakin tavalla heidän työtehtäviin. Kaikilta ei voi kysyä aina mielipiteitä, mutta sen nähtiin lisäävän motivoitumista. Myös Alasoinin ja muiden (2012) mukaan suunnittelun pitäisi tapahtua alhaalta ylöspäin tai vertikaalisesti yhdessä, jotta saavutettaisiin yhteinen ymmärrys ja kaikki osapuolia hyödyttävä lopputulos. Ihmiset haluavat tulla kuulluksi ja huomioiduksi.

Luottamus itseen ja toisiin on tärkeää sisäisen palvelun laadun ja motivaation kannalta. Luottamus muodostuu parhaiten avoimessa, rehellisessä ja proaktiivisessa vuorovaikutuksen kulttuurissa, missä kaikkia arvostetaan yksilöinä, ja jokainen voi luottaa itseensä sekä toisiin. Dialogin ja keskustelun lisäämiseen auttavat ihmisten välittäminen toisista ja helppo lähestyttävyyttä sekä esimiesten fyysinen, että henkinen

läsnäolo. Kommunikaation ovat todistaneet tärkeimmiksi tekijöiksi sisäisessä palvelukohtaamisessa ja sisäisessä palvelun laadussa myös Gunawarde (2011), sekä Yang ja Coates (2010). Alasoinin ja muiden (2012) mukaan dialogiselle vuorovaikutukselle ominaista on tilanteessa olemisen aitous, kuuntelu, ymmärrys ja joustavuus. Rehellinen kulttuuri auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin myös omaa käyttäytymistä. Ihmiset eivät pysty arvioimaan aina omaa käyttäytymistään riittävän realistisesti pelkän itsensä arvioinnin kautta. Kun ihmiset voivat luottaa omaan toimintaansa ja toisiinsa, vastuunottaminen lisääntyy, ja työntekijät uskaltavat kokeilla erilaisia toimintatapoja. Virheitäkin voi sattua, mutta niistä tulee oppia ja keskustella yhdessä. Se kehittää myös peukutettavaa palvelukulttuuria, jossa valmentavaa esimiestyötä hyödyntämällä jokaiselle työntekijälle voidaan löytää sopivin ja motivoivin tapa tehdä asiat. Rehellisen vuorovaikutuksen avulla voidaan vähentää myös selän takana puhumista ja olettamuksen tekemistä kollegoista tai heidän tarpeista. Esimiesten tulisikin saada alaiset ilmaisemaan omia mielipiteitään, tarpeitaan ja tavoitteitaan paremmin (Berger & Brownell 2014). Mitään ei pitäisi tehdä olettamuksiin perustuen, vaan selvittää asioiden paikkansapitävyys keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Aarnikoivun (2013) mukaan vuorovaikutuksen avulla voidaan auttaa työntekijöitä myös oman työn merkityksellisyyden parantamisessa. Sen avulla oman työn arvostus lisääntyy ja se vaikuttaa motivaation sekä sitoutumisen parantumiseen.

Konkreettisenä tekemisenä eniten puhuttu tekijä motivaation ja sisäisen palvelun laadun muodostamisessa ja ylläpitämisessä oli palautteenanto. Erilainen palaute kohdistui eri asioihin: positiivisella palautteella lisättiin erityisesti yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttämistä, kun taas korjaava palaute auttoi kehittämään yksilöiden osaamista ja vaikutti näin ollen kyvykkyyden tarpeen tyydyttymiseen. Molemmat palautteet koettiin tärkeäksi. Kehittävää palautetta tulisikin antaa perustellen ja arvostavasti, kun taas positiivinen palaute tulisi kohdistaa yksilöllisesti, jotta ne eivät menettäisi merkitystä (Hakonen ym. 2014). Palautteita tulisi kysellä myös itse aktiivisesti.

Tutkimuksen mukaan haastateltavat motivoituvat erilaisista asioista. Ylipääntensä ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, kuten Hakonen ja muut (2014), Ruohotie ja Honka (1999), sekä Vähä ja muut (2009) sanovat. Sisäisessä palvelussa sisäisten asiakkaiden tarpeet ja motiivit ovat erilaisia, kuten FitzPatrick ja muut (2015) totesivat sen olevan ulkoisessa palvelussa. Sen vuoksi heidän käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavat tekijät on tunnettava paremmin, jotta työntekijöitä pystyttäisiin tukemaan kohti parempia suorituksia ja motivaatiota. Työtehtävät tulisi pystyä suorittamaan tasalaatuisesti, mutta näin ei aina ole. Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota sen vuoksi työntekijöiden yksilöllisyyteen, jotta ongelmat suorituksissa tulisi selville. Jokaisen on löydettävä omalle tyylilleen parhaat ja tehokkaimmat toimintatavat, joiden saavuttamiseen esimiesten tulisi antaa tukensa. Sisäisen asiakkaan sisäiseltä palvelulta saama arvo syntyy jokaisen mielessä ja siihen vaikuttavat lukuisat asiat, niin kuin Grönroos ja Voima (2013) sanovat tämän olevan ulkoisessa palvelussa. Toisten ajatusten, tavoitteiden ja motivaatiotekijöiden tunteminen auttaisi suhteiden laadukkaampaan toteutumiseen, ja näin sisäinen palveluntarjoaja pystyisi vaikuttamaan helpommin sisäisen asiakkaan motivaatioon. Vastuiden jakamista ja osaamisen kehittämistä tulee toteuttaa yksilöllisesti kohdistuen niitä jokaisen vahvuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin, jos sisäisestä palvelun laadusta halutaan saada parempaa ja yksilöiden motivaatiota tukevaa. Kokonaisuudessaan vastuiden jakamisen ja osaamisen kehittämisen pitäisi olla tasa-arvoista ja sitä tulisi toteuttaa systemaattisemmin. Vastuita tulisi jakaa tulevaisuudessa yhä enemmän useammalle työntekijälle myös Alasoinin ja muiden (2012) mukaan. Tutkimuksen tulosten mukaan vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen koettiin tärkeiksi motivaation ja sisäisen palvelun laadun kannalta. Näiden tärkeydestä samaa mieltä ovat myös Ristikangas ja Grünbaum (2014), sekä Yang ja Coates (2010).

Useimpia tutkittavia motivoi vaihtelevien ja itselle mielekkäiksi koettujen työtehtävien tekeminen. Työtehtävien jatkuessa liian pitkään samanlaisina, osa haastateltavista saattoi kokea tylsistymistä, eikä motivaatio ollut paras mahdollinen. Ihmisen koikiessa tylsistymistä saattaa välinpitämättömyys tekemisiä kohtaan kasvaa. Sen vuoksi työtehtävistä tulisikin muodostaa sellaisia, joiden avulla työhön löydetäisiin enemmän sisäisen motivaation tekijöitä. Sitä mieltä ovat myös Mayor ja Risku (2015). Työtehtäviä tulisi muokata enemmän yksilöiden vahvuuksia ja osaamista kehittäviksi. Lisääntyneen motivaation ansiosta työsuorituksista tulisi tehokkaampia ja organisaation tulos kasvaisi. Esimiesten tulee olla tietoisia työntekijöiden tilanteista ja motivaation muodostumisesta, jotta he pystyisivät antamaan alaisilleen heitä motivoivia tehtäviä (Mayor & Risku 2014). Edellisen kaltainen työn muokkaaminen on Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan työn tuunausta, joka sopisi hyvin ABC:n työntekijöiden työnkuvien kehittämiseen. Sen yhtenä tarkoituksena on lisätä merkityksellisyttä työn tekemiseen, ja pienetkin muutokset työtehtävissä saavat aikaan innostusta ja sitä kautta lisääntyneen työn imua. (Martela & Jarenko 2014.)

Ihmisten erilaisuuden vuoksi työkavereiden tunteminen on tärkeässä osassa. Esimiestyötä ajateltuna yksilöllisten tarpeiden ja mielipiteiden huomiointi jatkuvasti on kuitenkin välillä mahdotonta kiireisessä liikennemyymäläympäristössä. Yksilölliseen välittämiseen tulee kiinnittää kuitenkin huomiota, koska silloin työntekijät kokevat, että heidät otetaan huomioon yksilöllisenä persoonana eikä pelkästään yhtenä suorittajana muiden joukossa. Sen ansiosta työntekijät sitoutuvat organisaatioon paremmin ja toimivat työssään tehokkaammin.

Toisten tunteminen auttaa vähentämään myös ristiriitatilanteita sisäisessä palvelussa, vaikka näiltä ei voida välttyä täysin. Näkemys- ja kokemuseroihin tulisi tarttua aktiivisesti. Niistä tulisi keskustella avoimesti ja rehellisesti. Toisten tuntemisen lisää-

minen on erityisen tärkeää sellaisten työntekijöiden kesken, jotka eivät tule toistensa kanssa niin hyvin toimeen tai eivät muuten vaan ole työskennelleet paljon yhdessä. Yleensä ihmiset alkavat pitää enemmän toisistaan mitä enemmän ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ja näin ennakkoluulot toisten käyttäytymisen syistä ja persoonista vähenevät myös Juutin (2006) mukaan. Suhteiden toimivuuteen auttaa molempien osapuolten vastavuoroinen arvostus ja kunnioitus toisia kohtaan (Juuti 2006). Hyvällä johtamisella voidaan edistää rehellisen ja avoimen arvostuksen kulttuuria. Näin ollen syntyy kumppanuutta ja sisäinen palvelun laatu kehittyy. Esimiesten tuleekin kannustaa työntekijöitä menemään useammin epämukavuuksialueelle ja kohti itselle haastavia tilanteita. Toisten käyttäytymisen ymmärtäminen ja tunteminen saattavat välillä unohtua, koska työntekijät ajattelevat toimintaansa useasti omista lähtökohdistaan.

Tutkimuksessa selvisi, että kaikki haastateltavat arvostivat paljon oman yksikkönsä päällikön toimintaa. Hänen koettiin olevan tärkein toimija sisäisen palvelun laadun ylläpidossa ja motivoinnissa, käyttäytymällä itse esimerkillisenä johtajana, jonka toimintatavoista kaikki työntekijät ottivat mallia. Tärkeimpiä ominaisuuksia esimiehille sisäisessä palvelussa koettiin olevan heidän fyysinen ja henkinen läsnäolo, sekä helppo lähestyttävyyden. Esimiesten tulee olla empaattisia kumppaneita, jotka ovat kiinnostuneita alaisistaan ja heidän yksilöllisestä kehittämisestä kohti organisaation tavoitteiden toteutumista. Johtamisen oletettiin ylipäättänsä menevän enemmän yksilöllisyyttä huomioivampaan suuntaan, missä työntekijöiden tarpeet ja halut otetaan paremmin huomioon ja sen avulla päästään parempiin suorituksiin. Ajatusta tukee Drucker (1999), jonka mukaan esimiesten tulee toteuttaa palveluorientoitunutta johtamistyyliä.

Tutkimuksen mukaan sisäinen palvelun laatu toimi sitä paremmin mitä enemmän alaiset arvostivat esimiestensä asennetta ja käytöstä. Sisäisinä palveluntarjoajina esimiesten on palveltava alaisiaan, kuten työntekijät palvelevat ulkoisia asiakkaitaan. Näin saadaan muodostettua hyvä sisäinen palvelukulttuuri, jossa tärkeässä osassa ovat esimiesten antama tuki, palautteen ja informaation kulun varmistaminen, sekä työntekijöiden kohtelu tavalla jolla heidän toivotaan palvelevan ulkoisia asiakkaitaan (Congram 1991). Edellisen ajatuksen mukaan ABC:n palveluvastaaville ja päälliköille sopivin johtamistyyli on palveleva johtajuus, jossa Takkisen (2012) mukaan korostuu ihmisten hyvinvoinnista ja heidän psykologisista tarpeista huolehtiminen vuorovaikutuskulttuuria ja dialogista toimintatapaa korostaen. Palvelevalla johtamistyyllillä saataisiin kehitettyä työyhteisön sisäistä palvelun laatua ja työntekijöiden motivoitumista, millä olisi vaikutusta organisaation tuottavuuteen tasalaatuisemman ja tehokamman työskentelyn ansiosta. Palvelevalle johtajalle on ominaista reagoitavuus (halu auttaa alaisia) ja empatiakyky, jotka olivat tämän tutkimuksen tuloksien mukaan tärkeimmät INTSERVQUAL-mittarin määrittäjät sisäisessä palvelun laadussa.

Alasoinin ja muiden (2012) mukaan johtamistyyli menevät yhä enemmän hajautuneemmiksi, dialogisemmiksi ja epähierarkiattomiksi. Martelan (2015a) mukaan statushierarkiat tuhoavat sisäistä motivaatiota. Osittain voi olla, että johtamista tulee hajauttaa ja hierarkiattomuutta korostaa, niin kuin Alasoini ja muut (2012) väittävät. Tämän tutkimuksen mukaan johtajuutta tarvitaan tulevaisuudessa palvelualalla, koska työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä, jotka ovat elämässään hyvin erilaisissa tilanteissa. Johtamisen tulisi olla kuitenkin inhimillisempää kuin ennen. Itseohjautuvuutta tulee lisätä, koska se tuo toiminnalle useita etuja, kuten vastuunottamisen lisääntymisen ja motivaation kehittymisen. Itseohjautuvuuden kehittäminen lisäisi myös esimiesten aikaa toteuttaa suunnitelmallisempaa ja tavoitteisiin perustuvampaa työskentelyä, kuten Pink (2011) on todennut. Esimiesten tulee avata yhä



enemmän työntekijöiden tekemisten merkityksellisyyttä, joka lisää itseohjautuvuutta ja niiden kautta tehokkaampaa työskentelyä.

Valmentavan esimiestyön tuleminen ABC:iden arkeen on erittäin onnistunut toiminto erityisesti omaehtoisuuden ja sen kautta lisääntyneen vastuunottamisen sekä merkityksellisyyden myötä. Ihmiset motivoituvat omaehtoisuuden lisääntymisestä ja kokevat helpommin onnistumisia, kun ovat itse oivaltaneet asian. Se lisää työntekijöiden tehokkuutta, oman työn merkityksellisyyttä ja loppuen lopuksi organisaation tuottavuutta. Turha käskyttäminen ja kaikkien toimintatapojen tuominen ylhäältä alaspäin ovat aikansa elänyttä toimintaa ja aiheuttavat sisäisen motivaation häviämistä myös Martelan (2015a) mielestä. Valmentavasta esimiestyöstä on pidettävä huolta, eikä sitä saa jättää oman onnensa ojaan. Sillä saavutetaan merkittävää synergiaetua sisäiseen palvelun laatuun, motivoitumiseen, ulkoiseen palvelun laatuun ja koko palvelukulttuurin kehittymiseen yksilöllisemmäksi ja paremmaksi. Valmentavalla esimiestyöllä autetaan työntekijöitä oivaltamaan asioita, mihin päästäkseen esimiesten on annettava tukea ja jatkuvaa palautetta myös Ristikankaan ja Ristikankaan (2014) mukaan. Näin työntekijöiden motivaatio ja luottamus omaan toimintaan kasvaa. Positiivisen palautteen ja sosiaalisen tuen on todettu lisäävän myös sisäistä motivaatiota (Deci 1971).

Työyhteisön itseohjautuvuutta on lisännyt myös peukutettava palvelukulttuuri, jossa korostuvat persoonalliset tavat tehdä asioita. Yhtenä huomiona on, että työnteon ei tarvitse olla aina niin vakavaa. Jokainen saa laittaa omaa persoonaansa peliin, kunhan työtehtävät tulevat hoidettua tavalla, mikä edistää palvelukulttuurin ja organisaation tavoitteiden toteutumista. Jokaisen tulisikin löytää itselle toimivimmat tavat toteuttaa työtään omalle persoonalle sopivalla tavalla. Sillä nähtiin olevan suurta vaikutusta motivaatioon. Valmentavan esimiestyön toteutuessa laadukkaasti ilmentyi

tutkimuksessa käytetyn laajennetun itseohjautuvuusteorian neljän psykologisen perustarpeen piirteet, jossa korostuivat myös kaikkien edellisten sukupolvien johtajien tyylit (ks. kuvio 5). Tällaista kulttuuria tulee yhä enemmän lisätä ja sen edistämisessä tärkeimmässä roolissa ovat esimiehet sisäisinä palveluntarjoajina.

Yksi tärkeistä johtamisen tehtävistä on ”jalkauttaa” arvoja, päämääriä ja strategioita käytäntöön. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että jos ihmiset eivät tee jotakin toistuvasti, siitä ei muodostu jatkuva toimintatapa. Uusien asioiden oppiminen ja ylläpito vaativat niiden toistoa. Siksi jokaisen pitäisi uskaltaa mennä epämukavuusalueelle erityisesti vaikeilta tuntuvien asioiden tekemisessä. Liikennemyymäläympäristössä tällainen asia on useasti aloitteellinen myyntityö. Epämukavuusalueella koetaan FLOW-tilan tunteita, jolloin ihminen kokee onnistuneensa ja nauttii tekemisistään enemmän (Csíkszentmihályi 1990). Tutkimustulosten mukaan Matikan (2013) väite kolmen psykologisen tyydyttymisen vaikutuksesta tilannesidonnaiseen motivaatioon voidaan katsoa pitävän paikkansa. Kun kaikki itseohjautuvuusteorian (myös hyvän tekeminen) psykologiset tarpeet tyydyttyivät, siitä syntyi flow-tila. Yksilöiden yleismotivaatiota voi olla vaikea muuttaa, mutta tilannemotivaatioon voidaan vaikuttaa pienilläkin tekemisillä meneillään olevalla hetkellä. Motivaation ja työtilanteiden vaihdellessa päivittäin, esimiesten tulisikin keskittyä enemmän meneillään olevaan hetkeen työntekijöidensä motivoimisessa ja sisäisen palvelun tuottamisessa. Motivaatiosta ja sisäisestä palvelun laadusta puhuttaessa tulee mieleen väistämättä sana asenne. Asenne onkin kaikkein tärkeintä tehokkaassa ja innostuneessa tekemisessä. Esimiesten tulee keskittyä siihen, miten ihmisten asenteeseen voidaan vaikuttaa. Asennejohtamisen tärkeys korostuu esimiesten tekemisissä, koska jos ihmiset eivät ole kiinnostuneet siitä mitä tekevät, eivät he tee mitään riittävän tehokkaasti.

Matalapalkkaisuuden koettiin vaikuttavan jonkin verran motivoitumiseen erityisesti sitä kautta, jos saatavilla ei ollut aina riittävän osaavaa henkilökuntaa. Sen nähtiin

vaikuttavan huonontavasti sisäiseen palvelun laatuun. Tulevaisuudessa vaihtuvuuden lisääntyessä ja työsuhteiden lyhentyessä organisaatioiden toimintoja joudutaan sopeuttamaan ja työntekemistä yksinkertaistamaan. Tällaisiin ongelmiin tulisi kuitenkin reagoida entistä ennakoivammin toimintaympäristön analysoinnin avulla. Organisaatioiden kehittämisessä tulisi löytää uudet ja rohkeat toimintatavat ennen kilpailijoita. Matalapalkka-aloista pitäisi saada mielenkiintoisimpia ja houkuttelevimpia, koska on todennäköistä, että työvoimaa on yhä vaikeampi löytää tulevaisuudessa (Alasoini ym. 2012). Tutkijan mukaan sitoutumiseen voidaan vaikuttaa parantamalla organisaatioiden sisäistä palvelun laatua ja keskittymällä työntekijöiden yksilöllisempään motiivointiin. Joskus pienillä ja yksinkertaisilla muutoksilla voidaan saada paljon aikaan. Tässä merkittävässä osassa ovat organisaatioiden johtaminen ja esimiestyö, kuten Hakoinen (2015) sanoo. Organisaatioiden sisäinen palvelu on muodostettava sellaiseksi, että kaikki työntekijät kokevat sen tyydyttävän yksilöiden omia tarpeita ja kehittymistä. Yhteiskunnallisella tasolla matalapalkka-alojen verotusta tulisi yhä keventää ja ymmärtää palvelualojen tärkeys talouden kasvattajana. Näiden perusteeksi voidaan nimetä tosiasiat, että tulevaisuuden työpaikoista suurin osa syntyy palvelualoilla ja sen bruttokansantuotteen osuus koko taloudesta Suomessa on jo tällä hetkellä noin 71 % (Parviala, A. 2016). Lakimuutokset ja toiminnan vapautuminen onkin ollut viime aikoina puheena koko talouden kehittymisessä. Mara ry esitti hallitusohjelman tavoitteiksi, että lainsäädäntöä matkailu- ja ravintola-alalla tulisi keventää ja liian yksityiskohtaista lainsäädäntöä vähentää (Työtä ja hyvinvointia 2015). Sääntö-Suomen purkautuminen antaisi organisaatioille mahdollisuuden panostaa enemmän sisäiseen palvelun laatuun ja henkilöstön motivaatioon, minkä avulla saataisiin parannettua työntekijöiden motivoitumista ja sitoutumista, sekä niiden kautta organisaation tuottavuutta.

Suomalaisia ja suomalaista yhteiskuntaa pidetään yleensä sisäänpäin kääntyneinä, mikä saa juurensa historiasta. Suomalaiset ihmiset tarvitsevat enemmän omaa tilaa

ja ovat itsenäisempiä, kuin esim. aasialainen väestö, joka kansakuntana on hyvin yhteisöllistä (ks. *Employee commitment and personal relationships in the workplace 2012; Collaboration at work 2014*). Suomalainen kulttuuri on vähitellen muuttunut yhteisöllisempään suuntaan ja se tulee olemaan todennäköinen suunta myös tulevaisuudessa. Itsenäisyys ja oma reviiri tulevat olemaan aina tärkeitä, mutta yhteisöllisyyden ja avoimemman kommunikaation rakentamiseen tulee keskittyä enemmän, jotta sisäisestä palvelusta ja koko organisaatioiden toiminnoista saataisiin tehokkaampaa ja toimivampaa. Tässä tarvitsemme rohkeutta, uusien ajattelutapojen oivaltamista ja niiden ennakkoluulotonta soveltamista työyhteisöjen arkeen. Sisäisen palvelun laadun parantamiseen ja yksilöllisempään työntekijöiden motivointiin keskittymällä organisaatiolle voidaan rakentaa kilpailuetu markkinoilla menestymiseen.

## **TUTKIMUKSEN ONNISTUMINEN**

Tutkimuksen onnistumista on hyvä arvioida sen prosessin ja tutkijan tekemisten kannalta. Tutkimusprosessi oli haastava ja aikaa vievä, mutta etuna oli tutkijan mahdollisuus keskittyä siihen intensiivisesti koko prosessin ajan opintovapaalla ollessaan. Aloituskvaihe oli hankala, ja aiheen rajaamiseksi piti lukea todella paljon eri aihealueiden teorioita ja tutkimuksia. Tutkimusta lähestyttiin ensin työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta, mutta se ei olisi ollut tarkoituksenomaista, koska sillä haluttiin selvittää asioita, jotka saisivat työntekijät työskentelemään tasalaatuisemmin. Teorioiden valintaan ja tutkimusasetelman muodostumiseen vaikuttivat eniten tutkijan oma mielenkiinto sekä työ- ja opiskelukokemusten herättämät ajatukset. Lisäksi oli mietittävä, mikä hyödyttäisi toimeksiantajaa ja kehittäisi mahdollisesti myös koko toimialaa.

Tutkimuksen edetessä haasteita toi erityisesti se, miten tutkimusta ohjaavat kaksi teoriaa saataisiin pidettyä sujuvasti prosessissa mukana. Haastavinta se oli haastatteluiden suunnittelussa, toteutuksessa ja empirian analysoinnissa. Teorioiden käsittely yhdessä oli verrattain hankalaa, mutta loppuen lopuksi siinä onnistuttiin suhteellisen hyvin. Teoriat onnistuttiin yhdistämään ja niistä tehtiin synteisiä. Haastatteluissa käytettyjen itseohjautuvuusteorian ja INTSERVQUAL-mittarin käyttöön olisi voinut tutustua vieläkin tarkemmin ennen haastattelujen toteutusta, jotta haastattelun teemat olisivat jakautuneet selkeämmin.

Ylipäättänsä koko prosessi olisi voitu toteuttaa yksinkertaisemmin, mutta tutkijan luonteen vuoksi se tehtiin hyvin perinpohjaisesti. Haastattelujen pitäminen oli erittäin mielekästä ja ne onnistuivat hyvin. Empirian analysointi oli haastavaa, koska literoitua materiaalia oli n. 100 sivua. Haastatteluissa kysymykset menivät välillä päällekkäin ja siksi niissä hypittiin välillä aiheesta aiheeseen. Se toi haasteita haastatteluiden purkamiseen ja analysointiin. Analysointi oli eniten aikaa vievin vaihe. Tutkimuksen analyysivaihetta kutsutaankin monesti laadullisen tutkimuksen hankalimmaksi vaiheeksi (Eskola 2015, 186). Tutkijan työtä analyysissa helpotti koko analyysiprosessin aikana tekemien pohdintojen ja muistiinpanojen ylös kirjoittaminen asioiden ilmentyessä mieleen. Pohdinta oli miellyttävän vaihe johtuen tutkijan pohdiskelevasta tutkimustyylistä. Sen ansiosta asioihin saatiin laajoja näkemyksiä, mutta tutkimuksesta ja raportista saattoi tulla liiankin laaja verrattuna muihin YAMK-tasoisiiin opinäytetöihin. Raportissa voi olla vähän toistamista, mutta sillä ei ole tutkijan mukaan merkitystä, koska näin asiat saavat uusia merkityksiä ja ajattelun aiheita.

Opinnäytetyön merkittävyys palveluliiketoiminnan alalle on huomattava ja sitä voidaan hyödyntää, sekä soveltaa alan tutkimuksessa ja kehittämisessä tulevaisuudessa. Erityisesti se antoi hyvän lähtökohdan sisäisen palvelun laadun ja motivaation parem-

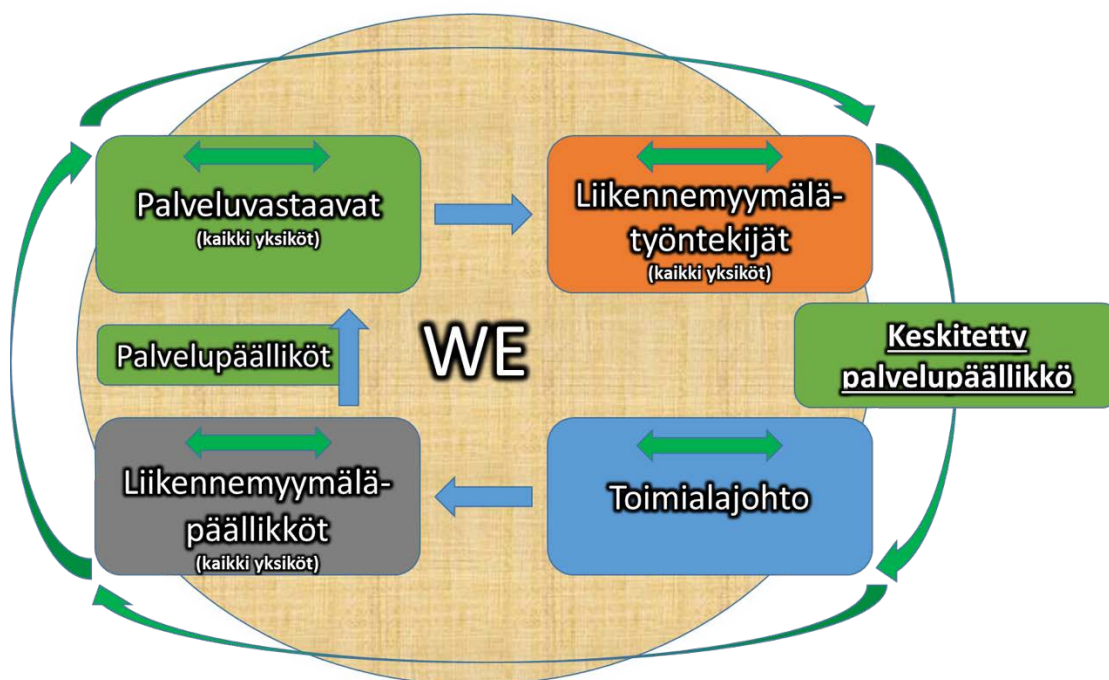
paan tuntemiseen ja niiden vaikuttavuuden ymmärtämiseen organisaatioiden tuottavuuden tutkimuksessa. Tutkimuksessa hyödynnetyt teoriat olivat hyvin ajankohtaisia, koska ihmisten motivoitumisen ja sisäisen palvelun laadun sanotaan olevan merkittävässä rooleissa organisaatioiden menestymisen kannalta tulevaisuudessa. Opinnäyte-työtä voidaan pitää myös askeleena kohti empaattisempaa ja yksilöiden erilaisuutta huomioivampaan johtamiseen ja esimiestyöhön palveluliiketoiminnan alalla. Tutki-mus voidaan katsoa hyödylliseksi myös toimeksiantajan kannalta, koska sen strategi-aan kuuluu vahvasti esimiestyön kehittäminen, johon tämä tutkimus antaa näkemys-siä ja ehdotuksia. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää erityisesti palveluvastaavasek-torin tasalaatuista työskentelyä, joka oli tutkimuksen käytännön ongelma.

#### **KEHITYSEHDOTUKSET**

Tässä luvussa esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla voidaan vaikuttaa sisäi-sen palvelun laadun kehittymiseen ja ylläpitoon, sekä työntekijöiden motivoitumi-seen. Kehitysehdotukset ovat ajatustasolla olevia ideoita, joita pitää jalostaa ennen niiden käytäntöön viemistä. Tutkimuskohteen ollessa ketju, ehdotuksia voidaan hyö-dyntää myös muiden ABC-liikennemyymälöiden ja koko ketjun toiminnan kehittämi-seen. Todennäköisesti ehdotukset soveltuvat myös muiden palvelualan organisaatioi-den hyödynnettäväksi, koska useissa alan yrityksissä sisäiset prosessit koostuvat sa-manlaisista piirteistä.

Tärkein kehitysehdotus tämän tutkimuksen perusteella on lähteä kehittämään toimi-vampaa sisäistä palvelukulttuuria. Siihen kuuluu erityisesti vuorovaikutuskulttuurin ja sisäisen viestinnän kehittäminen toimivammaksi. Vuorovaikutusta tulisi kehittää toi-mivammaksi kaikkien organisaatiotasojen ja yksilöiden välillä. Vuorovaikutuskulttuu-rin ja sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyy olennaisesti palautteenantokulttuuri, joka on merkittävin konkreettinen sisäisen markkinoinnin toiminto, ja sillä voidaan

vaikuttaa parempaan sisäiseen palvelun laatuun ja työntekijöiden motivaatioon. Kuviossa 11 siniset nuolet kuvastavat normaalin organisaatiomallin (ks. kuvio 7) mu- kaista toimintaa, ja vihreät nuolet kuvastavat uutta tilannetta, jossa sisäinen palvelu kokonaisuudessaan toimisi kaikkien organisaation edustajien välillä lineaarisesti ja vertikaalisesti laadukkaammin, systemaattisemmin ja tiiviimmin. Tärkeintä on yhdessä tekemiseen keskittyminen kaikkia osapuolia tyydyttävällä ja huomioivalla ta- valla, eli myötävaikutuksellisen yhteistyön rakentaminen (ks. FitzPatrick ym. 2015).



Kuvio 11. Suhteiden viitekehys Osuuskauppa Keskimaan liikennemyymäläyksikköjen henkilöstöryhmien välillä

Sisäisessä viestinnässä tulisi käyttää nykyään enemmän teknologiaa. Useassa organi- saatiossa on käytössä sisäisiä Facebook -ja WhatsUp-ryhmiä. Sovelluksia on tarjolla myös organisaatioiden käyttöön suunniteltuina. Käyttöönotto vaatii some-sääntöjen

sopimista, jotta tiedot eivät leviäisi organisaation ulkopuolisille henkilöille. Nopea sähköinen viestintä auttaisi tiedonkulkua tärkeissä asioissa. Asioista keskustelu lisääntyisi ja toiminnasta tulisi läpinäkyvämpää työntekijöiden välillä. Sillä olisi vaikutusta hyvien käytänteiden levittämiseen, sekä rehellisen ja avoimen kulttuurin muodostamiseen. **Käyttöön tulisi ottaa erilaisia keskusteluryhmiä esim. WhatsUp-sovelluksella**, jossa ryhmään määritellyt henkilöt pystyisivät keskustelemaan ajankohtaisista asioista. Etua tällaisen järjestelmän käyttöönotosta olisi erityisesti tilanteisiin, jossa työaikana ei ehditä asioita käymään läpi. Tällainen viestintä tukisi tärkeiden asioiden perille menemistä muun viestinnän ja vuorovaikutusviestinnän tukena.

Tutkittavassa yksikössä palveluvastaavilla oli käytössä **muistivihko, johon merkitään tärkeät muistettavat asiat**. Sellainen vihko tulee ottaa jokaisen palveluvastaavan käyttöön, jonka avulla saadaan parannettua organisoitavien asioiden hallintaa. Vihkoihin kerättäisiin kaikki asiat joita meneillään olevalla hetkellä ei ehdi hoitaa. Sisäisen palvelun laadun ja motivaation kannalta tärkeitä asioita ovat mm. palautteet työntekijöille, työntekijöiden toiveet ja kehitysideat, omat kehittymiskohteet, jne. Yleiseen sisäiseen viestintään todetaan toimivaksi tavaksi **vanhojen tiedotteiden keräämisen kansioon**, josta asiat saa tarkastettua nopeasti esim. tilanteessa, jossa kukaan ei tiedä miten jonkin asian kanssa toimia ja toisekseen jos työntekijä on ollut pitkään pois. Lisäksi **osastoittain tulisi ottaa käyttöön omat viestivihot**, joiden avulla voidaan käydä keskustelua kirjallisesti osastojen ajankohtaisista asioista.

Tutkimuksessa selvisi, että kun kaikkien pitäisi seurata jonkun asian toimimista, niin useasti kukaan ei seuraa sitä. Toiminta on selkeämpää, jos yksi ihminen vastaa tietystä asiasta. Palvelupäällikön virka on asioiden selkeyttämisessä ja yhteisten pelisääntöjen sopimisessa hyvä toimenkuva. Palvelupäällikön avulla voidaan vähentää ristiriitoja ja tuoda tasalaatuisuutta toimintatapoihin, mutta se saattaa vähentää palveluvastaavien roolia esimiehenä ja lisätä kuilua heidän sekä yksikön päällikön välille.



Lisäksi palveluvastaavien motivaatio voi heikentyä, koska he saattavat kokea vastuun vähenevän. Toisaalta, jos palvelupäällikkö jakaa tai tekee töitä enemmän yhdessä palveluvastaavien kanssa, niin se tukee palveluvastaavien motivaatiota ja yleisesti sisäistä palvelun laadun toimivuutta. **Palvelupäällikön virkaa voitaisiin muokata enemmän keskitettyyn suuntaan, jolloin yksi palvelupäällikkö toimisi kaikkien Keskimaan ABC:iden** kehittämisessä tiiviimmässä yhteistyössä toimialajohdon ja päälliköiden kanssa (ks. kuvio 11). Tällaista toimintaa on toteutettu jollakin tasolla keittiön ja myymälän puolella sekä aloitteellisessa myynnissä. Uudessa toimessa keskityttäisiin enemmän henkilöstön välisten suhteiden toimivuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Hän huolehtisi siitä, että palveluvastaavat ja päälliköt pysyvät motivoituneena ja saavat tarvittavan tuen laadukkaan sisäisen palvelun hoitamiseen. Hän jakaisi hyviä toimintatapoja erityisesti palveluvastaaville ja päälliköille, jotka hoitaisivat niitä eteenpäin liikennemyymälätyöntekijöille.

Palveluvastaavien tasalaatuisen työskentelyn varmistamiseen tarvitaan toimintatavoista ja yhteisistä pelisäännöistä puhumista ja sopimista. Tärkeintä olisi sopia, mitkä asiat on tehtävä tietyllä tavalla ja missä voidaan soveltaa. Hyväksi todetuksi käytännöksi todettiin **palveluvastaavapalaverit**. Niiden systemaattisesta ja säännöllisestä järjestämisestä tulisi pitää kuitenkin enemmän huolta. Palaverit voisivat toimia myös moniosaamisen lisääjinä. Niissä jaettaisiin vastuita ja kierrätettäisi tehtäviä sekä työnkuvia. Jollekin palveluvastaavalle voi olla vaikeaa esim. aloitteellisen myynnin kouluttaminen työntekijöille. Epämukavuusalueelle meneminen ja siellä työskentely saa aikaan onnistumisia ja vaikeista asioista tulee pikkuhiljaa normaalia toimintaa. Vastuiden kierrättäminen auttaisi ymmärtämään toiminnan kokonaisuutta paremmin. Näin jokainen alkaisi ottaa enemmän vastuuta myös muiden osastojen toimivuudesta moniosaamisen kehittyessä.

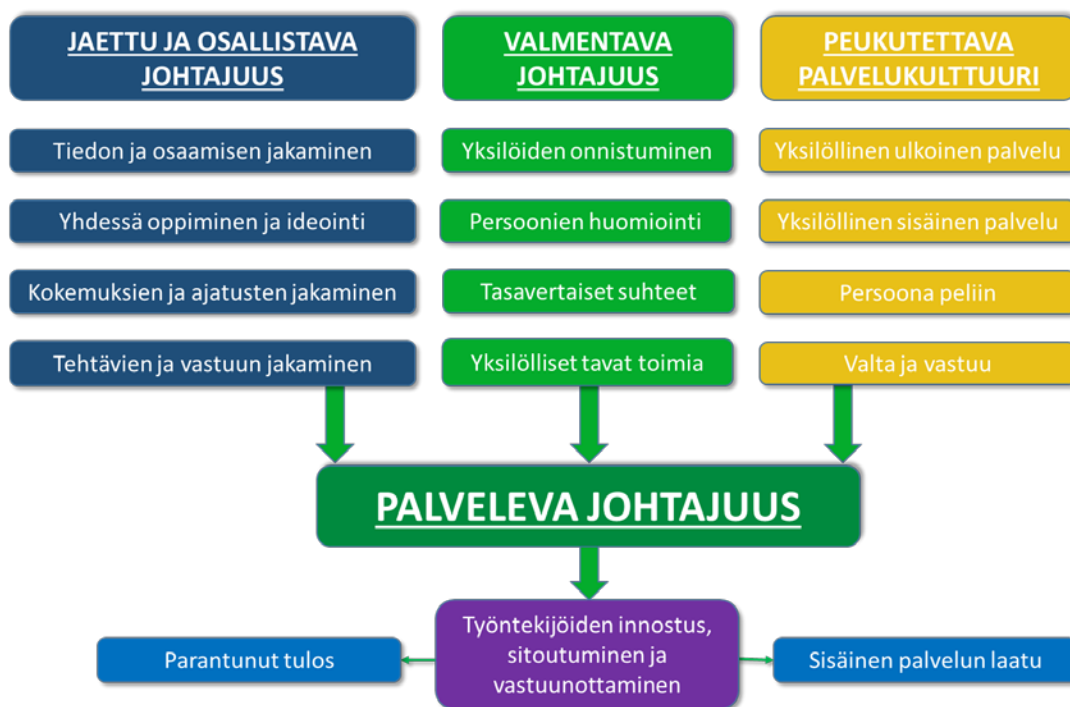
Kehityskeskustelu on muodollinen kerran vuodessa toteutettava pakollinen keskustelu, joka jää useasti raportiksi muiden asiakirjojen jatkeeksi. Jakamalla se vuoden ajalle pienempiin osiin, asiat pysyisivät paremmin pinnalla ja yksilöiden kehityksestä tulisi systemaattisempaa. Kehityskeskustelun sijasta tulisikin pitää useammin vuoden mittaan **lyhyempiä tavoite- tai kontrollipalavereita**. Lisäksi palveluvastaavien vastuuta tulisi lisätä niin, että he saisivat pitää kontrollipalavereita oman osastonsa työntekijöille. Se parantaisi sisäistä palvelun laatua ja loisi tiiviimpää esimies-alaisuhdetta palveluvastaavien ja työntekijöiden välille.

**Työnkiertoa on toteutettava yhä enemmän** sekä sisäisesti että ulkoisesti, mutta entistä systemaattisemmin ja säännöllisemmin. Sitä pitäisi kehittää enemmän toimintatapojen ja moniosaamisen levittäjänä sekä motivaatiota työn vaihtelevuuden kannalta lisäävänä. Työnkierron pitäisi olla myös läpinäkyvää, luotettavaa ja siinä tulee kuunnella työntekijöiden mielipiteitä. Työnkiertoa suositellaan kaikille, myös palveluvastaaville, päälliköille, ja miksi ei myös toimialajohdolle, koska sillä on merkittäviä etuja koko toiminnan kehittymiseen. Maailman avartuminen saa ihmiset ajattelemaan asioita eri tavalla, jolloin hyvin ja huonosti toimivien asioiden välille syntyy ymmärrystä.

Palveluvastaavien tulisi saada/ottaa **aikaa tavoitteiden ja oman toimintansa suunnitteluun sekä ”toimistotehtävien” hoitamiseen**. Tiettyt asiat jäävät tekemättä, jos niille ja niiden suunnittelulle ei ota tai ole aikaa. Palveluvastaaville tulisi suunnitella aikaa työvuorolistaan, jolloin kaikki tekemättömät asiat saisi hoidettua, jotta niitä ei tarvitse hoitaa omalla ajalla tai hätiköiden oman työn ohella jossakin välissä.

Viimeisenä, mutta suurimpana kehitysideana ehdotetaan, että ABC:iden palveluvastaaville ja liikennemyymäläpäälliköille **tulisi järjestää palvelevan johtajuuden koulutus**, joka tukisi paremman sisäisen ja ulkoisen palvelukulttuurin sekä valmentavan

esimiestyön juurtumista ABC:n arkeen. Palvelevan johtajuuden koulutuksessa korostuisi jokaisen esimiehen vastuun kasvattaminen omien alaisten yksilöllisessä kehittämisessä, sekä motivaation luomisessa ja ylläpitämisessä. Siihen liittyisi vahvasti vastuun jakaminen, aito kiinnostus yksilöistä ja heidän kehittämisestä, sekä tasa-arvoisuus alaisia kohtaan. Palvelevassa johtajuudessa korostuu vahvasti vuorovaikutusellisuus joka jo sinänsä voi kehittää sisäistä palvelun laatua ja motivoitumista. Kuviossa 12 havainnollistetaan sitä, mistä palveleva johtajuus muodostuisi ja mitä etuja sillä saataisiin aikaan.



Kuvio 12. Kehitysehdotus palvelevan johtajuuden ottamisesta ABC:n esimiestyöhön (Ropo, ym. 2005, 17; Juuti 2013, 145 - 146; Ristikangas & Grünbaum 2014, 14 - 16, 26 - 27, 30 - 32; ABC peukutettavan palvelun opas 2013, 3 - 4.)

## JATKOTUTKIMUSIDEAT

Tämän tutkimuksen voidaan katsoa olevan alku suuremmalle muutokselle kohti yksilöllisemmän yhteisöllisyyden rakentamista palveluliiketoiminnan organisaatioiden kilpailutekijänä. Sisäisen palvelun laadun tutkimusta pitäisikin tehdä enemmän ja soveltaa kaikilla aloilla, joissa työntekijöiden työ on paljon sekä sisäisten, että ulkoisten asiakkaiden palvelua. Tutkimus on erityisen hyödyllistä matalapalkkaisilla aloilla, koska ne eivät lähtökohtaisesti ole kovin houkuttelevia työntekijöiden parissa. Laajempi jatkotutkimusidea olisikin lähteä tutkimaan sitä, miten matalapalkka-aloista saataisiin houkuttelevampia ja kuinka työntekijöiden sitoutumista voitaisiin kehittää. Näkökulmana voisi olla hyvin sisäisen palvelun laadun ja itseohjautuvuusteorian yhdistäminen.

Tutkimuksen tuloksista tärkeäksi asiaksi noussut esimiestyön onnistuminen sisäisen palvelun laadun kehittämisessä ja työntekijöiden motivoinnissa kaipaisi lisää tutkimista. Erityisen mielenkiintoista ja tarpeellista olisi keskittyä palvelevan johtajuuden tutkimiseen ja kehittämiseen palvelualoilla. Sitä on tutkittu aika vähän ja olisikin mielenkiintoista lähteä selvittämään, miten palvelevaa johtajuutta voitaisiin toteuttaa palvelualojen organisaatioissa ja saisiko sillä hyötyä liiketoiminnan tuottavuuteen erityisesti työntekijöiden motivaation lisääntymisen myötä.

Tutkimuksessa nousi esille alan matalapalkkaisuus ja sen vaikutus sitoutumiseen, sekä työsuorituksiin. Liikennemyymälätyöntekijät ja palveluvastaavat joutuvat tekemään palkkaansa nähden paljon enemmän töitä, kuin monessa muussa työssä. Tämän vuoksi seuraavana jatkotutkimusaiheena olisi tarpeellista lähteä selvittämään olisiko palveluvastaava sektorille mahdollista rakentaa toimiva ja tasalaatuinen tulospalkkiojärjestelmä.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

ABC peukutettavan palvelun opas. 2013. Koulutuskansio. S-ryhmän sisäinen materiaali.

Ahmed, P. K. & Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 37, 9, 1177 - 1186. Viitattu 5.4.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat - e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A. & Odetallah, A. L. 2013. Internal marketing and service quality in restaurants. Marketing Intelligence & Planning, 31, 4, 304 - 336. Viitattu 16.8.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat - e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä? Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 14/2012. Viitattu 1.4.2016. <http://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>.

Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Arcement, B. 2015. 5 top reasons people quit their jobs. The Business Journals, How-To Articles. Viitattu 18.1.2016. <http://www.bizjournals.com/bizjournals/how-to/growth-strategies/2015/10/5-top-reasons-people-quit-their-jobs.html?page=all>.

Berger, F. & Brownell, J. 2014. Organizational behavior for the hospitality industry. Harlow: Pearson Education.

Berry, L. L. 1981. The employee as customer. Journal of Retail Banking, 11, 1, 33 - 40. Viitattu 8.4.2016. <http://n.ereserve.fiu.edu/010019219-1.pdf>.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1992. Services marketing starts from within. Marketing Management, Winter 1992, 25 - 34. Viitattu 4.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat - e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.

Bouranta, N., Chitiris, L. & Paravintis, J. 2009. The relationship between internal and external service quality. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21, 3, 275 - 293. Viitattu 16.8.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat - e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Cameron, E. & Green, M. 2009. Making sense of change management - A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. 2nd ed. London: Kogan Page.

Collaboration at work. 2014. Randstad Holding global report, september. Viitattu 4.2.2016. [Http://www.randstad.com/press-room/research-reports](http://www.randstad.com/press-room/research-reports).

Consumer Lifestyles in Finland. 2014. Euromonitor International. Viitattu 21.7.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat - e-aineistot, liiketoiminta, Passport.

Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated effects on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 18, 105 - 115. Viitattu 18.1.2016. [Https://www.researchgate.net/publication/232452540](https://www.researchgate.net/publication/232452540) [The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation](https://www.researchgate.net/publication/232452540).

Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37, 1228-1261. Viitattu 20.7.2016. [Http://jom.sagepub.com/content/37/4/1228.full.pdf+html](http://jom.sagepub.com/content/37/4/1228.full.pdf+html).

Drucker, P. 1999. Management challenges for the 21st century. New York: Harper Business.

Employee commitment and personal relationships in the workplace. 2012. Randstad Holding global report, may. Viitattu 12.1.2016. [Http://www.randstad.com/press-room/research-reports](http://www.randstad.com/press-room/research-reports).

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4. Kuluttajatutkimuskeskus: Helsinki. Viitattu 1.8.2016. [Https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032](https://helda.helsinki.fi/handle/10138/153032).

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. R. Valli ja J. Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus, 185 - 206.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7 p. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineiston keruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli ja J. Aaltola. Jyväskylä: PS-kustannus, 27 - 44.

Farner, S. Luthans, F. & Sommer, S. M. 2001. An empirical assessment of internal customer service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11, 5, 350 - 358. Viitattu 12.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

FitzPatrick, M. Varey, R. J., Grönroos, C. & Davey, J. 2015. Relationality in the service logic of value creation. *Journal of Services Marketing*, 29, 6/7, 463 - 471. Viitattu 30.12.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Frost, F. A. & Kumar, M. 2000. INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organization. *Journal of Services Marketing*, 14, 5, 358 - 377. Viitattu 18.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Frost, F. A. & Kumar, M. 2001. Service quality between internal customers and internal suppliers in an international airline. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18, 4, 371 - 386. Viitattu 18.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Grace, D. & Iacono, J. L. 2015. Value creation: an internal customers' perspective. *Journal of Services Marketing*, 29, 6/7, 560 - 570. Viitattu 7.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Gray, D. E. 2009. *Doing research in the real world*. 2nd. ed. London: Sage Publications.

Gremler, D. D., Bitner, M. J. & Evans, K. R. 1994. The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 2, 34 - 56. Viitattu 12.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. p. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science*, 2, 133 - 150. Viitattu 30.12.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Gunawardane, G. 2011. Reliability of the internal service encounter. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28, 9, 1003 - 1018. Viitattu 16.8.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja - kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto. Viitattu 20.4.2016.

[https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](https://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf).

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. 2012. Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen spiraali – innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.7.2016.

<http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>.

Hakoinen, L. 2015. Henkilöstön vaihtuvuus – hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin.

ICT Direct Finland Oy internet- sivut. Viitattu 21.7.2016. <http://www.ict-direct.fi/blogi/2015/09/16/3054/?page2>.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavamin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. p. Helsinki: Sanna Pro.

Hallowell, R., Schlesinger, L. A. & Zornitsky, J. 1996. Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. Human Resource Planning, 19, 2, 20 - 31. Viitattu 3.2.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.

Halvorson, H. G. 2014. Managers can motivate employees with one word. Viitattu 18.1.2016. <https://hbr.org/2014/08/managers-can-motivate-employees-with-one-word/>.

Hamel, G. 2012. What matters now. How to win in a world of relentless change, ferocious competition and unstoppable innovation. New York: Jossey-Bass a Wiley Imprint. Viitattu 2.9.2016. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebrary.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Herman, R. E. & Gioia, J. L. 1998. Making work meaningful: Secrets of the future-focused corporation. Futurist, 32, 9, 24 - 26. Viitattu 3.2.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. Jr. & Schlesinger, L. A. 1994. Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review, 72, 2, 164 - 174. Viitattu 31.12.2015. <http://pagesetup.com/images/content/hbr-article.pdf>.



Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 1.8.2016. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Joshi, R. 2007. Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. The Icfai Journal of Services Marketing, 5, 4, 28 - 36. Viitattu 25.4.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uud. laitos. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Väitöskirja, taloustieteellinen tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.01.2016. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/21306#>.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Keith, K. M. 2015. Definition of servant leadership. Viitattu 21.07.2016. <http://toservefirst.com/definition-of-servant-leadership.html>.

Kivioja, K-M. 2016. Yksi stressaa suuresta työmäärästä, toinen ahdistuu ilman sitä – ”Ihmisten erilaisuutta ei ymmärretä työpaikoilla”. YLE - internet sivut. Viitattu 10.8.2016. [http://yle.fi/uutiset/yksi\\_stressaa\\_suuresta\\_tyomaarasta\\_toinen\\_ahdistuu\\_ilman\\_sita\\_ihmisten\\_erilaisuutta\\_ei\\_ymmarreta\\_tyopaikoilla/8814584](http://yle.fi/uutiset/yksi_stressaa_suuresta_tyomaarasta_toinen_ahdistuu_ilman_sita_ihmisten_erilaisuutta_ei_ymmarreta_tyopaikoilla/8814584).

Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. Marketing management. 14th ed. Harlow: Pearson.

Kuvaas, B. 2009. A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. Employee Relations, 31, 1, 39 - 56. Viitattu 16.8.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Latham, G. P. 2012. Work motivation. History, theory, research, and practice. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lehtinen, E. 2016a. Uusi aika, uusi johtaminen – pysyvätkö myös johtajat vauhdissa mukana? Hämeen sanomat- internet sivuston blogit. Viitattu 11.8.2016. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/05/23/uusi-aika-uusi-johtaminen-pysyvatko-myos-johtajat-vauhdissa-mukana/>.

Lehtinen, E. 2016b. Konsultin kesätarinoita johtajuudesta, osa 4: Valmentava johtaja panostaa hyvään viestintään. Hämeen sanomat- internet sivuston blogit. Viitattu 11.8.2016. <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2016/07/20/konsultin-kesatarinoita-johtajuudesta-osa-4-valmentava-johtaja-panostaa-hyvaan-viestintaan/>.

Liikennemyymäläpäällikkö toimenkuva. N.d. S-ryhmän sisäinen materiaali.

Liikennemyymälätoimialan toimeenpanosuunnitelma. 2014. S-ryhmän sisäinen materiaali.

Liikennemyymälätyöntekijä toimenkuva. N.d. S-ryhmän sisäinen materiaali.

Lings, I. N. & Greenley, G. E. 2005. Measuring internal market orientation. Journal of Service Research, 7, 3, 290 - 305. Viitattu 16.2.2016. <http://jsr.sagepub.com/content/7/3/290.full.pdf+html>.

Lings, I. N. & Greenley, G. E. 2010. Internal market orientation and market-oriented behaviours. Journal of Service Management, 21, 3, 321 - 343. Viitattu 8.4.2016. . <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Marshall, G. W., Baker, J. & Finn, D. W. 1998. Exploring internal customer service quality. Journal of Business & Industrial Marketing, 13, 4/5, 381 - 392. Viitattu 12.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Martela, F. 2015a. Ihmisiä ei johdeta excelillä, ei edes tulevaisuudessa. Frank Martelan www-sivut ja blogi. Viitattu 8.9.2016. <http://frankmartela.fi/2015/11/ihmisia-ei-johdeta-excelilla-ei-edes-tulevaisuudessa>.

Martela, F. 2015b. Valonöörit - Sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki: Eduskunta. Viitattu 21.1.2016. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf).

Martela, F., Jarenko, K. & Järvilehto, L. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johdattaa? Helsinki: Talentum.

- Martela, F. & Ryan, R. M. 2015. The benefits of benevolence: Basic psychological needs, beneficence and the enhancement of well-being. *Journal of Personality*, 6, 62. Viitattu 25.4.2016. [Http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jopy.12215/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jopy.12215/abstract).
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 4, 738 - 748. Viitattu 12.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.
- Matikka, L. 2013. *Flow – anna mennä ja onnistu*. Jyväskylä: Docendo.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. *Opas yksilölliseen motivointiin*. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. laitos. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Michael, A. C. 2013. Keeping the motivation going. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 26, 4, 144 - 146. Viitattu 19.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.
- Mönkkönen, K. 2001. Kun kumpikaan ei tiedä. Yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus auttamistarinoiden retoriikassa. *Yhteiskuntapolitiikka* 66, 5, 432 - 447. Helsinki: Stakes. Viitattu 2.8.2016. [Https://www.julkari.fi/handle/10024/100793](https://www.julkari.fi/handle/10024/100793).
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. *Myynnin johtamisen uusi aika*. Helsinki: WSOYpro.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. *Motivaatio*. Helsinki: Rastor.
- Nurmi, J-E. & Salmela-Aro, K. 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Toim. J-E. Nurmi ja K. Salmela-Aro. Jyväskylä: PS-kustannus, 10 - 27.
- Palvelupääällikkö toimenkuva. N.d. S-ryhmän sisäinen materiaali.
- Palveluvastaava toimenkuva. N.d. S-ryhmän sisäinen materiaali.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41 - 50. Viitattu 16.8.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.

- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of marketing*, 64, April, 35 - 48. Viitattu 21.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.
- Parviala, A. 2016. Suomi elää palvelulla, teollisuuden merkitys hiipuu. Ylen internet-sivusto. Viitattu 21.7.2016. [http://yle.fi/uutiset/suomi\\_elaa\\_palvelulla\\_teollisuuden\\_merkitys\\_hiipuu/8808572](http://yle.fi/uutiset/suomi_elaa_palvelulla_teollisuuden_merkitys_hiipuu/8808572).
- Pink, D. H. 2011. *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books.
- Rafiq, M. & Ahmed, P. K. 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14, 6, 449 - 462. Viitattu 25.4.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. Jr. 1990. Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, september. Viitattu 5.5.2016. <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>.
- Reynoso, J. & Moores, B. 1995. Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 3, 64 - 83. Viitattu 12.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.
- Reynoso, J. & Moores, B. 1996. Internal relationship. In *Relationship Marketing: Theory and Practice*. Ed. by F. Buttle. London: SAGE Publications, 55 -73. Viitattu 4.1.2016. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebrary.
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. *Valmentava esimies. Onnistumisia palvelevat positiot*. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro.
- Robbins, P. R. & Judge, T. A. 2014. *Essentials of organizational behavior*. 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki: Talentum.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P. & Quinn, R. T. 1998. The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76, 1. Viitattu 13.1.2016. <http://hbswk.hbs.edu/archive/801.html#top>.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

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

Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78. Viitattu 19.1.2016. [https://www.researchgate.net/publication/11946306\\_Self-Determinaton\\_Theory\\_and\\_the\\_Facilitation\\_of\\_Intrinsic\\_Motivation\\_Social\\_Development\\_and\\_Well-Being](https://www.researchgate.net/publication/11946306_Self-Determinaton_Theory_and_the_Facilitation_of_Intrinsic_Motivation_Social_Development_and_Well-Being).

S-ryhmä lyhyesti. 2016. S-ryhmän internet- sivusto. Viitattu 2.1.2016. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71 - 92. Viitattu 15.6.2016. <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 2, 107 - 139. Viitattu 12.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, sosiaali- ja terveystieteiden, Cinahl, Ebsco.

Spears, C., L. 2010. Character and servant leadership: 10 characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1, 1, 25 - 30. Viitattu 21.07.2016. [http://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1\\_iss1/Spears\\_Final.pdf](http://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf).

Stauss, B. 1995. Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 2, 62 - 78, Viitattu 30.12.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Stershic, S. F. 1990. The flipside of the customer satisfaction research. *Marketing Research*, 2, 4, 45 - 50. Viitattu 3.2.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.

Stone, G. A., Russell, R. F. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *The Leadership and Organizational Development*, 25, 4, 349 - 361. Viitattu 21.07.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

T-Media. 2015. Yritysselvitys tulevaisuuden osaamistarpeista. Ennakointikamarin majoitus- ja ravitsemisalalle teettämä tutkimus. Viitattu 15.8.2016. <http://pkseenakointi.fi/wp-content/uploads/2013/08/mara-alanyritysselvityssyky2015.pdf>.

Takkinen, E. 2012. Palveleva johtaminen – esimies voimaannuttajana ja pehtorina. Julkaisussa *Uusi Kaiku*, 4. Toim. T. Metsäpelto, P. Kuisma, S. Okko ja S. Pellevi. Helsinki: Valtiovarainministeriö, 19. Viitattu 5.9.2016. <http://www.digipaper.fi/valtiokonttori/105633/index.php?pgnumb=19>.

Tietoa ABC:stä. N.d. ABC-ketjun internet-sivusto. Viitattu 5.5.2016. <https://www.abcasemat.fi/fi/abc/ketju/tietoa-abc-sta>.

Tietoa Osuuskauppa Keskimaa. 2016. S-ryhmän internet- sivusto. Viitattu 2.1.2016. <https://www.s-kanava.fi/web/keskimaa/etusivu>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Työtä ja hyvinvointia. 2015. Mara ry:n julkaisema hallitusohjelmatavoite. Viitattu 21.7.2016. <http://mara.fi/ext/cms3/attachments/hallitusohjelmaesite-2015.pdf>.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, H., De Witte, B. & Lens, W. 2010. Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981 - 1002. Viitattu 1.8.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Ebsco.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Toim. J-E. Nurmi ja K. Salmela-Aro. Jyväskylä: PS-kustannus, 188 - 210.

Vella, P. J., Gountas, J. & Walker, R. 2009. Employee perspectives of service quality in the supermarket sector. *Journal of Services Marketing*, 23, 6, 407 - 421. Viitattu 7.1.2016. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. p. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.

Virtuaaliyliopisto. 2005. Tuotteiden tutkimuksen ja kehittämisen opas. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 4.8.2016. [Http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuote-tiede/html\\_files/150\\_ohjaava.html](http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuote-tiede/html_files/150_ohjaava.html).

Voima, P. 2000. Internal relationship management. Broadening the scope of internal marketing. In Internal marketing: Directions for management. Ed. by R. J. Varey and B. R. Lewis. London: Routledge. Viitattu 8.2.2016. [Https://janet.finna.fi](https://janet.finna.fi), Ebrary ProQuest. 238 - 253.

Vähä, P., Kettunen, J., Rynänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J., Antikainen, M. & Kaikonen, J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja – Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. Helsinki: Edita Prima. Viitattu 7.5.2016. [Http://kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/T2508.pdf](http://kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/T2508.pdf).

Wiley, C. 1997. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. International Journal of Manpower, 18, 3, 263 - 280. Viitattu 20.1.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Winston, B. & Fields, D. 2015. Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. Leadership & Organization Development Journal 36, 4, 413 - 434. Viitattu 16.8.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

Yang, H. & Coates, N. 2010. Internal marketing: service quality in leisure services. Marketing Intelligence & Planning, 28, 6, 754 - 769. Viitattu 16.8.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), oppaat – e-aineistot, liiketoiminta, Emerald.

## Liite

### Liite 1. Teemahaastattelurunko.

## HAASTATTELURUNKO:

### **1. EMPATIA, BENEVOLENSSI (hyvän tekeminen) ja REAGINTIALTTIUS (halu auttaa):**

Miten työyhteisössänne autetaan toisia parempiin suorituksiin? Kuvaile toisten auttamisen ilmapiiriä! Kuka auttaa ja ketä?

- Miten työyhteisössänne toimii yksilöllisten tarpeiden huomiointi? (esimies kysellee sinulta tarpeitasi/oma aktiivisuus tarpeiden esille tuomisessa)?
- Miten koet peukutettavan palvelukulttuurin näkyvän työyhteisön toiminnassa?
- Miten työyhteisössänne näkyy työntekijöiden yksilöllinen huomiointi?
- Minkälaista hyvää (arvoa) tuot/teet työlläsi toisille työntekijöille (tai asiakkaille) (Mitä hyvää saat mielestäsi työllä aikaan?)
- Minkälaista hyvää (arvoa) haluaisit, että sinulle tuotaisiin/tehtäisiin?
- Miten esimies voi tukea sinua parempaan suoritukseen?

Mitä työyhteisössänne tarkoittaa **työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu?**

- Miten työyhteisössänne näkyy työntekijöiden/esimiesten arvostus toisia kohtaan?
- Miten työyhteisössänne näkyy työntekijöiden/esimiesten asenne toisia kohtaan
- Minkälaista käyttäytymistä odostat muilta sinua kohtaan ja miten itse käytäytyt toisia kohtaan? Miten ei pidä käyttäytyä?
- Mistä oman työsi ja työpanoksesi merkityksellisyys syntyy (mikä merkitys muille tai organisaatiolle) ja miten sitä voitaisiin kehittää?



## 2. YHTEISTYÖ ja YHTEISÖLLISYYS:

Mikä työyhteisönne sisäisessä suhteissa/vuorovaikutuksessa ei toimi/toimii, miten parantaa sitä?

- Kerro työyhteisönne sisäisten suhteiden/vuorovaikutuksen toimivuudesta (esim. kollegan käyttäytymisen paremman tuntemisen ja vuorovaikutuksen syventämisen vaikutus suhteisiin). Tiedätkö miksi kollega käyttää tietyllä tavalla (olisiko apua jos tietäisit paremmin)?
- Minkälainen on hyvä työkaveri (onko ystäviä), vaikuttaako työntekoon?
- Kerro lyhyesti miten yhteistyö toimii eri osastojen välillä!
- Miten suhteiden/vuorovaikutuksen toimivuutta voidaan parantaa, ettei syntyisi ristiriitoja?

Kuvaile työyhteisösi yhteissuunnittelun ilmapiiriä ja miten sitä pitäisi kehittää (myyntitavoitteet, jaksamisesta ja innostuksesta huolehtiminen, organisaation hierarkia muutokset, tulevan viikon tapahtumat, prosessien toimiminen)?

- Miten sinun ideoitasi ja mielipiteitäsi huomioidaan työyhteisön kehittämisessä?
- Miten teillä parannetaan yhteisöllisyyttä/yhteistyötä?
- Mitkä tekijät vaikuttavat heikentävästi yhteistyöhön?
- Miten teillä lisätään innostuksen ilmapiiriä esim. aloitteellisessa myynnissä?

## 3. VAKUUTTAVUUS ja KYVYKKYYS:

Minkälaista osaamista tarvitset hyvien suhteiden ylläpitämisen parantamiseksi (minkälainen osaaminen/tieto parantaa vuorovaikutusta)?

- Miten kehittäisit omaa suoritusta, osaamista ja aikaansaavuutta? (Mitä tarvitset, että suoriutuisit paremmin työtehtävistä, esim. valmentava esimiestyö, työntekijä aloitteellinen myynti?)
- Miten koulutuksien opit saataisiin pidettyä käytännön työssä paremmin (esim. aloitteellinen myynti (työntekijä), valmentava esimiestyö (pava)? Voiko esimiehesi auttaa tässä jotenkin?

- Miten teillä huolehditaan/ miten itse huolehdit osaamisen ylläpitämisestä?
- Miten kuvailisit omaa palveluorientoituneisuuttasi/palveluasennettasi (sisäisessä palvelussa)?
- Minkälainen on tulevaisuuden hyvä esimies? Minkälaista käyttäytymistä tahtoisit esimieheltäsi enemmän?

Miten teillä toimii työtehtävien yksilöllinen jakaminen persoonien/osaamisien vahvuuksien mukaan (esim. asiakaspalvelu/tiski-> siirrot)?

- Minkälaisia haasteita kaipaat enemmän, minkälaiset tehtävät ovat liian haastavia?
- Millä tavalla työtehtäviesi haastavuus kohtaa oman osaamisesi (ovatko linjassa keskenään)?
- Missä olet vahvimmillasi, missä pitäisi kehittyä?

#### 4. OMAEHTOISUUS:

Miten yksilöt pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä, tavoitteiden suunnitteluun tai johonkin muuhun asiaan työyhteisössänne?

- Millä tavalla pääset toteuttamaan omaa itseäsi työssäsi (miten esimies voi vaikuttaa)?

Miten kuvailisit työyhteisönne omaehtoisuutta (saatko tehdä työtehtävät omalla tavallasi)?

- Kuvaile omaehtoisuuden tärkeyttä sinulle (haluaisitko vaikuttaa enemmän tapoihin tehdä asioita)?
- Minkälaisissa asioissa sinulla on valtuus tehdä päätöksiä (pitäisikö lisätä)?
- Mitä tehtäviä pidät mielenkiintoisina mitä vähemmän mielenkiintoisina? Mitä tekisit enemmän/mitä vähemmän?
- Minkälaista vastuuta haluaisit enemmän työssäsi (vai onko sitä riittävästi)?

## 5. LUOTETTAVUUS ja LUOTTAMUS:

Kuvaile työyhteisönne tuen antamisen toimivuutta (saatko tukea nopeasti ja aina tarvittaessa)? Miten itse toimit, kun palvelet toisia?

- Minkälaisista yksikössä tapahtuvista asioista tarvitset enemmän tietoa?
- Miten tärkeiden työhön liittyvien asioiden jakamista voitaisiin kehittää?
- Saatko liikaa tarkkoja ohjeita?
- Miten työyhteisönne palautteenantokulttuuri toimii, miten sitä tulisi kehittää?

Kuvaile työyhteisönne tiedonjaon toimimista (miten sitä saataisiin rehellisemmäksi, avoimemmaksi)?

- Miten työyhteisössänne käsitellään vaikeat asiat (saatko tukea ongelmien ratkaisuun)?
- Miten työyhteisössänne rakennetaan luottamuksen ilmapiiriä?

## 6. MOTIVAATIO

Missä tilanteissa motivaatiosi on työssäsi parhaimmillaan (mistä innostut = flow), entä huonoimmillaan (syvennä esim. Konkreettisesti työtehtävät?)

- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Miten innostat itseäsi motivaation ollessa heikompi?
- Miten sinua motivoidaan parempiin suorituksiin?
- Miten sinä motivoit toisia parempiin suorituksiin?