

**Katri Jakosuo**

**Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden  
väliset yhteydet  
Tapaustutkimus Suomen Postista**

**Akateeminen väitöskirja**

Helsingin yliopisto  
Taloustieteen laitos  
Helsinki

Helsinki 2005

## **Ohjaajat:**

Professori Visa Heinonen  
Taloustieteen laitos, Helsingin yliopisto, Helsinki

Dosentti Anu Raijas  
Taloustieteen laitos, Helsingin yliopisto, Helsinki

Valtiotieteiden tohtori Kimmo Vehkalahti  
Matematiikan ja tilastotieteen laitos, Helsingin yliopisto, Helsinki

## **Esitarkastajat:**

Professori Sinikka Vanhala  
Markkinoinnin ja johtamisen laitos, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki

Professori, tutkimusjohtaja Pauli Juuti  
Kauppatieteiden osasto, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta

## **Vastaväittäjä:**

Professori, tutkimusjohtaja Raija Järvinen  
Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki

ISBN 952-91-9651-2 (nid.)  
ISBN 952-10-2826-2 (PDF)

Yliopistopaino  
Helsinki 2005

# Sisällys

<b>Esipuhe</b>	7
<b>Tiivistelmä</b>	8
<b>Abstract</b>	9
<b>1 Johdanto</b>	10
1.1 Tutkimuksen taustaa	10
1.2 Tutkimuksen tavoite, rajausta ja rakenne	11
1.3 Katsaus Suomen Postin toimintaan	14
<b>2 Kuluttajat palveluiden käyttäjinä</b>	22
2.1 Ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä	22
2.1.1 Ostoprosessin vaiheet	22
2.1.2 Tarpeet, odotukset ja tunteet	24
2.1.3 Sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät	26
2.2 Palvelut	28
2.2.1 Palvelun ominaispiirteitä	28
2.2.2 Palvelun laadun osa-alueet	30
2.3 Palveluiden kehittäminen	34
2.3.1 Asiakastyytyväisyyskyselyt	34
2.3.2 Asiakkaiden segmentointi	36
2.3.3 Tulokortti strategisen johtamisen apuvälineenä	36
2.4 Yhteenveto	39
<b>3 Henkilöstö palvelujen välittäjänä</b>	42
3.1 Henkilöstön rooli palveluprosessissa	42
3.2 Työmotivaatio työtyytyväisyyden tekijänä	47
3.2.1 Työntekijä	48
3.2.2 Työ	50
3.2.3 Työympäristö	51
3.3 Työolojen kehittäminen	57
3.3.1 Työntekijän iän ja työuran merkitys	57
3.3.2 Työhyvinvointi yrityksen menestystekijänä	59
3.3.3 Henkilöstönäkökulma tulokortissa	61
3.4 Yhteenveto	62

<b>4 Tutkimusongelma, tutkimusaineistot ja analyysimenetelmät</b>	65
4.1 Tutkimusongelma	65
4.2 Muuttujien operationalisointi	69
4.2.1 Palvelumittari	69
4.2.2 Henkilöstökysely	71
4.3 Aineistojen keruu	74
4.3.1 Palvelumittari	74
4.3.2 Henkilöstökysely	77
4.4 Tutkimusaineistojen kuvaus	81
4.4.1 Kuntatyyppiin perustuva tarkastelu	81
4.4.2 Toimipaikkojen asiakkaat	83
4.4.3 Toimipaikkojen henkilöstö	88
4.5 Analyysimenetelmät	93
<b>5 Empiirisen tutkimuksen tulokset</b>	98
5.1 Asiakkaiden näkökulma	98
5.1.1 Asiakastyytyväisyyden ulottuvuudet	98
5.1.2 Kuntatyyppin merkitys	106
5.1.3 Asiakaskohtaisten tekijöiden merkitys	108
5.1.4 Yhteenveto	111
5.2 Palvelumyyjien näkökulma	112
5.2.1 Henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuudet	112
5.2.2 Kuntatyyppin merkitys	125
5.2.3 Toimihenkilökohtaisten tekijöiden merkitys	128
5.2.4 Yhteenveto	130
5.3 Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet	131
5.3.1 Muuttujien keskiarvotarkastelu sekä keskiarvojen ja faktoreiden korrelaatiot	133
5.3.2 Rakenneyhtälömallin muuttujat	136
5.3.3 Konfirmatoriseen faktorianalyysiin perustuva rakenneyhtälömalli	140
5.3.4 Henkilöstön toimintatapojen vaikutus asiakastyytyväisyyteen	146
5.3.5 Yhteenveto	150
<b>6 Johtopäätökset</b>	152
6.1 Keskeiset tulokset	152
6.2 Tulosten hyödyntäminen	156
6.3 Tutkimuksen arviointia	164
6.3.1 Validiteetti	164
6.3.2 Reliabiliteetti	167
6.3.3 Tutkimus- ja analyysimenetelmien arviointia	168
6.4 Jatkotutkimus	173
<b>Lähteet</b>	175

## Taulukot

Taulukko 1.1 Suomen Postin toimipaikkaverkoston kehitys 1980-2000	18
Taulukko 2.1 Käsitteitä ostoprosessin eri vaiheista	23
Taulukko 3.1 Onnistuneen asiakaskohtaamisen merkitys ostoprosessin eri vaiheissa	43
Taulukko 4.1 Palvelumittarin rakenne vuonna 2000	71
Taulukko 4.2 Henkilöstökyselyn rakenne vuonna 2000	73
Taulukko 4.3 Posti-konsernin henkilöstökyselyaineiston rakenne vuonna 2000	80
Taulukko 4.4 Palvelumittariaineiston ja Manner-Suomen väestön jakautuminen tutkimusalueittain	83
Taulukko 4.5 Yhteenveto analyysimenetelmistä	97
Taulukko 5.1 Yhdistetyn aineiston rakenne	132
Taulukko 5.2 Yhdistetyn aineiston jakautuminen alueittain ja perusaineistoittain	133
Taulukko 5.3 Perusaineistojen faktorit	135
Taulukko 5.4 Rakenneyhtälömallin henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavat muuttujat	137
Taulukko 5.5 Rakenneyhtälömallin asiakastytyväisyyttä kuvaavat muuttujat	139
Taulukko 5.6 Asiakkaita parhaiten palvelevien toimipaikkojen vahvuudet verrattuna heikoimmin palveleviin toimipaikkoihin	148
Taulukko 5.7 Asiakkaita parhaiten palvelevien toimipaikkojen heikkoudet verrattuna heikoimmin palveleviin toimipaikkoihin	149
Taulukko 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset	156
Taulukko 6.2 Ehdotus tuloskortin asiakastytyväisyyttä kuvaavista tunnusluvuista	162
Taulukko 6.3 Ehdotus tuloskortin henkilöstötytyväisyyttä kuvaavista tunnusluvuista	163

## Kuviot

Kuvio 1.1 Tutkimuksen tarkastelukehikko	12
Kuvio 4.1 Tutkimuksen viitekehys	68
Kuvio 4.2 Toimipaikkojen palvelun laadun arviointiin vaikuttavia tekijöitä asiakkaiden näkökulmasta	84
Kuvio 4.3 Toimipaikkojen palvelun laadun arviointiin vaikuttavia tekijöitä henkilöstön näkökulmasta	88
Kuvio 5.1 Palvelumittarin erotteluanalyysi: ryhmien väliset erot	107
Kuvio 5.2 Palvelumittarin korrespondenssianalyysi: asiakastytyväisyyden ulottuvuudet ja taustatekijät	110
Kuvio 5.3 Henkilöstökyselyn erotteluanalyysi: ryhmien väliset erot	127
Kuvio 5.4 Henkilöstökyselyn korrespondenssianalyysi: henkilöstötytyväisyyden ulottuvuudet ja taustatekijät	129
Kuvio 5.5 Keskiarvotarkastelu asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välisistä yhteyksistä	134
Kuvio 5.6 Mittausmallin spesifiointi	141
Kuvio 5.7 Lisrel-ohjelman ehdotus mallin modifioimiseksi	143
Kuvio 5.8 Mallin $x$ -muuttujien riittävyysindeksit ja faktoreiden välinen korrelaatio	145
Kuvio 5.9 Asiakastytyväisyyttä mittaavat väittämät: asiakaspalvelultaan parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen vertailu	147

## **Liitteet**

Liite 1. Toimipaikkojen palvelumittarilomake vuodelta 2000	192
Liite 2. Toimipaikkojen henkilöstökyselylomake vuodelta 2000	194
Liite 3. Palvelumittarin prosessikuva	198
Liite 4. Henkilöstökyselyn prosessikuva	199
Liite 5. Tutkimusaineistojen alueellinen jako	200
Liite 6. Palvelumittariaineistolle tehdyn keskiarvovertailun ja yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset	201
Liite 7. Rakenneyhtälömallin muuttujien tunnusluvut	205
Liite 8. Konfirmatorisen faktorianalyysin tulokset	206

## Esipuhe

Tutkimushankkeeni sai alkunsa kiinnostuksestani Postin toimipaikkojen palvelujen laatuun. Työskentelin vuosina 1994-2002 Suomen Postissa eri tehtävissä. Syksyn 1997 ja kevään 2000 välillä osallistuin toimipaikkojen palvelumittarin toteuttamiseen ja syksystä 1999 syksyyn 2001 Posti-konsernin henkilöstökyselyn toteuttamiseen. Tutkimusprosessien aikana aloin miettiä, miksi laajojen ja mielenkiintoisten aineistojen raportointi jää vain standardeihin perusraportteihin. Työni ohella aloin tutkia tarkemmin kevään 1999 postiasiakkaiden palvelumittariaineistoa, josta valmistui keväällä 2002 lisensoitettuna "Hyvä palvelu, huono imago – tutkimus Suomen Postista ja sen toimipaikkojen palvelujen laadusta". Aiheen innoittamana jatkoin tutkimusmatkaani paneutumalla tarkemmin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiin yhteyksiin. Tämä tutkimus on kertomukseni tästä matkasta.

Tutkimukseni ohjauksesta ja kannustuksesta haluan kiittää kuluttajaekonomian professoria Visa Heinosta, dosentti Anu Raijasta sekä valtiotieteiden tohtori Kimmo Vehkalahtea. Erityiskiitokset osoitan Marjut Schreckille, jonka apu etenkin aineistojen analysointivaiheessa oli korvaamatonta. Väitöskirjani esitarkastajina toimineita professori Sinikka Vanhalaa ja professori Pauli Juttia kiitän viimeistelyvaiheessa saamistani arvokkaista neuvoista ja kommentteista. Taloustieteen laitoksen kollegojen lisäksi tahdon kiittää virikkeellisistä keskusteluista, kehittävästä kritiikistä ja saamastani tuesta Päivi Antila-Asplundia, Raija Holmia ja Heikki Nikalia. Dennis Estilliä ja Satu Uosukaista kiitän englannin- ja suomenkielisten tekstien oikoluvusta.

Tutkimustani ovat taloudellisesti tukeneet Agronomiliitto, Helsingin yliopisto, Konkordialiitto, Liikesivistysrahasto, Marcus Wallenbergin Liiketaloudellinen Tutkimussäätiö, Suomen Posti sekä Työsuojelurahasto. Tahdon kiittää rahoittajiani saamastani tuesta.

Oman kiitoksensa ansaitsevat vanhempani, sisareni, ystäväni – ja erityisesti rakas aviomieheni Kristian Himanen. Nämä taustalla olleet tukijoukot ovat kärsivällisesti jaksaneet kuunnella, tukea ja kannustaa minua myös silloin, kun oma uskoni on tahtonut loppua.

Suurimman kiitoksen ansaitsevat kuitenkin kaikki ne 40 692 Postin asiakasta, jotka vastasivat kevään 2000 palvelumittariin ja 1 507 palvelumyyjää, jotka vastasivat syksyn 2000 henkilöstökyselyyn. Ilman heidän panostaan tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen.

Helsingissä marraskuussa 2005

Katri Jakosuo

## Tiivistelmä

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajien palveluiden ostamiseen sekä millainen rooli henkilöstöllä on palveluprosessissa. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu tapaustutkimuksesta, jonka kohteena ovat Suomen Postin omat toimipaikat. Empiirisessä osuudessa tutkitaan toimipaikoissa asioivien asiakkaiden ja toimipaikoissa työskentelevien palvelumyyjien tyytyväisyyttä sekä lisäksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä.

Tutkimusaineistoina käytetään Suomen Postin vuoden 2000 henkilöstöja asiakastytyväisyystutkimusten aineistoja. Henkilökunnan aineisto muodostuu Postin omissa toimipaikoissa työskennelleiden palvelumyyjien henkilöstötytyväisyyskyselystä (N = 1 507) ja asiakastytyväisyysaineisto taas näissä toimipaikoissa asioineiden kuluttaja-asiakkaiden asiakastytyväisyyskyselystä (N = 40 692). Aineistojen analysoinnissa käytetään suorien jakaumien ja ristiintaulukointien lisäksi erilaisia monimuuttujamenetelmiä, kuten faktori-, erottelu-, varianssi- ja korrespondenssianalyysyjä sekä rakenneyhtälömallia.

Tutkimuksen keskeisin tulos on se, että henkilöstön tyytyväisyys ei vaikuta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tutkimustulos eroaa aiemmista tutkimuksista, joiden mukaan asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välillä on havaittu yhteyksiä. Yhtenä selityksenä tälle havainnolle saattaa olla se, että postipalveluissa asiakkaiden ja palvelumyyjien kohtaaminen kestää keskimäärin vain muutaman minuutin. Tällaisissa tilanteissa asiakkaan kannalta lienee suurempi merkitys palvelun nopeudella kuin sillä, miten palvelumyyjä viihtyy työssään. Toinen selitys voi löytyä aineiston rakenteesta. Palvelumyyjistä lähes 90 prosenttia oli työskennellyt Postissa yli 11 vuotta. Tätä taustaa vasten toimipaikkojen henkilöstöä voidaan pitää oman alansa osaajina. Tällöin henkilöstön mahdollinen tyytymättömyys ei myöskään heijastu asiakaspalvelun laatuun. Tutkimuksen mukaan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa jonotusajan ohella se, kuinka usein hän käyttää palvelua. Sen sijaan asiakkaan sosio-demografiset tai sosioekonomiset tekijät eivät näyttäisi vaikuttavan asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tulosten mukaan työntekijän ikä ja työuran pituus vaikuttavat henkilöstötytyväisyyteen: Mitä pidempään työntekijä on Postissa työskennellyt ja/tai mitä iäkkäämpi hän on, sitä myönteisemmin hän näyttäisi suhtautuvan työhönsä. Niille toimipaikoille, joiden asiakastytyväisyys on erityisen korkea, ovat ominaisia yhteiset ja asiakkaiden tyytyväisyyteen tähtäävät toimintatavat, tavoitteellinen ja sujuva toiminta, avoimuus sekä kokemukset kohtuullisista työpaineista. Tuloksissa korostuu myös esimiestoiminnan laatu.

### Avainsanat

Asiakastytyväisyys, henkilöstötytyväisyys, monimuuttujamenetelmät, Suomen Posti



## **Abstract**

### **The connections between customer and personnel satisfaction – the case of Finland Post**

The purpose of this research is to clarify whether there are there any connections between customer and personnel satisfaction. The theoretical section of the study clarifies which factors interact when consumers buy services and what role personnel play in the service process. The empirical part of the study comprises a case study that concentrated on Finland Post's own post offices. The empirical section examines the satisfaction of post office customers, the satisfaction of those salespersons that work in those post offices and the connections between customer and personnel satisfaction.

The empirical analysis is composed of Finland Post's customer satisfaction survey and personnel satisfaction survey from the year 2000. The personnel data consists of Finland Post's personnel inquiry (N = 1 507) and the customer satisfaction data consists of customer feedback from Finland Post's post offices (N = 40 692). Besides frequencies and cross-tables, the main methods used are different multivariate data analyses like factor, discriminant, correspondence analyses and the structural equation model.

The main finding of the research is that no connection between customer and personnel satisfaction exists. This result diverges from earlier surveys which have asserted that there is a connection between customer and personnel satisfaction. One explanation might be that in the postal services the interaction between the customer and the salesperson lasts only a few minutes. In these cases the speed of service may be more important than how the personnel feel about their work. Another explanation might be found in the structure of the data. Over 90 per cent of Finland Post's salespersons have worked over 11 years for Finland Post. This means that they are professionals that do not show their possible dissatisfaction towards customers. According to the results, customer satisfaction is influenced by both queuing time and how often the customer patronises the post offices. Conversely, the customer's socio-demographic or socio-economic factors do not affect his/her satisfaction. These results also show that an employee's age and lengths of service do have an effect on his/her satisfaction: older generation employees are more satisfied with both their job and their employer. Those post offices in which customer satisfaction is particularly high, aim at certain methods of procedure which are directed at customer satisfaction. Also target-oriented and dexterous activity, the quality of the supervisor's work, openness and experience of working under a fair amount of pressure are typical of these post offices.

### **Keywords**

Customer satisfaction, personnel satisfaction, multivariate data analysis, Finland Post

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Elämme tänä päivänä yhteiskunnassa, jossa meille on tarjolla mitä erilaisimpia tavaroita ja palveluita. Asiakasmäärien kasvu on muuttanut asiakaspalvelussa työskentelevien työntekijöiden toimenkuvan monipuolisemmaksi ja usein myös lisännyt työntekijöiden työmäärää. Työmäärän lisääntyminen ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa ole johtunut työvoiman vähäisestä saatavuudesta, vaan organisaatioissa vallalla olevasta pyrkimyksestä tehostaa toimintaansa (Sennett 1998). Toiminnan tehostamisesta huolimatta palveluyritysten toimintaa suuntaaviin arvoihin sisältyy edelleen lähes poikkeuksetta asiakastyytyväisyyteen tai asiakaslähtöisyyteen liittyviä arvoja.

Tulevaisuudessa korkeatasoinen palvelu ja toimiva työyhteisö ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä, sillä ennusteiden mukaan kulutuksen painopiste on siirtymässä tavarakeskeisemmästä kulutuksesta palvelujen kuluttamiseen (Raijas 2001). Tämäntyyppinen kulutus onkin kasvanut tasaisesti, ja OECD:n arvion mukaan yli 70 prosenttia ihmisistä työskentelee nykyisin palvelusektorilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palvelualan työntekijöiden osuus kaikista työntekijöistä on kaksi kolmasosaa, ja palvelualan työntekijöiden määrän ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa. (Arasli, Mehtap-Smadi & Katircioglu 2005.)

Palvelusektori ei kuitenkaan tarvitse uusia, osaavia työntekijöitä pelkästään siitä syystä, että toimialalle syntyy uusien yritysten kautta uusia työpaikkoja. Palvelualalla toimivien organisaatioiden on kyettävä säilymään vetovoimaisina työpaikkoina myös siksi, että toimialat tarvitsevat uusia työntekijöitä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Osaavista työntekijöistä käytävän kilpailun ennustetaankin kiristyvän, koska ammattitaitoisten työntekijöiden määrän on arvioitu olevan alhaisempi kuin avoimena olevien työpaikkojen (Korkiasaari & Söderling 1994; Elinkeinoelämän keskusliitto 2000). Etenkin palvelualalla ammattitaitoisten työntekijöiden merkitys on suuri, sillä ammattitaidoton palvelu synnyttää tyytymättömiä asiakkaita, jotka kilpaillussa toimintaympäristössä vaihtavat herkästi palveluntuottajaa.

Nämä muutokset vaikuttavat väistämättä organisaatioiden asiakas- ja henkilöstöstrategioihin. Useat palveluorganisaatiot joutuvatkin miettimään yhä tarkemmin, miten tuottaa laadukkaita palveluja niukoilla henkilöstöresursseilla – ja samalla pitää osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö palveluksessaan. Tätä mahdottomalta tuntuvaa yhtälöä pyritään selkeyttämään tässä tutkimuksessa, jossa tarkastellaan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä yhden yksittäisen esimerkkiorganisaation kautta. Tästä ilmiöstä on olemassa verrattain vähän tutkimusta, sillä saman organisaation asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimusten aineistoja ei yleensä ole saatavilla.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja rakenne

Tutkimuksen kohteena ovat asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys ja tavoitteena on tutkia niiden välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa pyritään selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajien palveluiden ostamiseen sekä millainen rooli henkilöstöllä on palveluprosessissa. Lisäksi perehdytään siihen, millainen rooli asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydellä on yritysten strategisen johtamisen apuvälineenä käytetyssä tuloskortissa. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu tapaustutkimuksesta, jonka kohteena on Suomen Postin omien toimipaikkojen toiminta. Empiirisessä osuudessa tutkitaan toimipaikoissa asioivien asiakkaiden ja toimipaikoissa työskentelevien palvelumyyjien tyytyväisyyttä sekä lisäksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä.

Tutkimuksen ajankohtaisuutta korostaa yhteiskunnassamme vallalla oleva pyrkimys tuottaa kuluttajille parempia palveluja yhä pienemmillä henkilöstöresursseilla. Aineistojen yhdistämismahdollisuus antaa myös ainutlaatuisen tilaisuuden tutkia asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyden välisiä yhteyksiä.

Tavallisesti yritysten teettämien kyselyiden ja tutkimusten tarkoituksena on tuottaa tietoa, joka tukee niiden toiminnan suunnittelua. Tästä syystä myös tämän tutkimuksen tuloksia arvioidaan strategisen johtamisen näkökulmasta, tässä lähinnä tuloskorttijärjestelmän näkökulmasta. Tätä Kaplanin ja Nortonin kehittämää menetelmää käytetään useissa organisaatioissa strategisen johtamisen välineenä (Kaplan & Norton 1996; 2001; 2004; Olve, Roy & Wettet 1998; HUUHTANEN 2005).<sup>1</sup> Myös Suomen Posti soveltaa tätä menetelmää toiminnassaan. Vaikka tutkimuksen kohteena on valtion omistama liikelaitos, tulokset ovat hyödynnettävissä myös muissa asiakaspalveluorganisaatioissa, sillä julkisen ja yksityisen sektorin toimintatavat ovat lähestymässä toisiaan ja tämän takia myös eri organisaatioiden teettämät kyselyt ovat samankaltaisia (ks. Nutt & Backoff 1992; Kaplan & Norton 2004).

Tutkimuksessa tarkastellaan Suomen Postin omien toimipaikkojen toimintaa vuoden 2000 osalta. Asiakkaiden näkökulmaa ja mielipidettä edustavat toimipaikoissa asioineet kuluttajat, ja asiakaspalvelussa työskentelevät palvelumyyjät puolestaan edustavat henkilöstön näkökulmaa. Asiakasnäkökulmaa kuvaavan palvelutasokyselyn aineisto on kerätty maaliskuussa 2000 ja henkilöstönäkökulmaa esittelevän henkilöstökyselyn aineisto marraskuussa 2000. Edellä mainittuja kyselyitä voidaan pitää operatiivisina mittauksina, sillä kyselyt toistetaan säännöllisin väliajoin. Vuonna 2000 kyselyaineistojen analysointi perustui pääosin yksittäisten kysymysten sekä niistä muodostettujen summamuuttujien aritmeettisiin keskiarvoihin. Molempien kyselyiden tuloksia käytettiin toimipaikkapalveluista vastaavan liiketoimintaryhmän tuloskorkeissa.

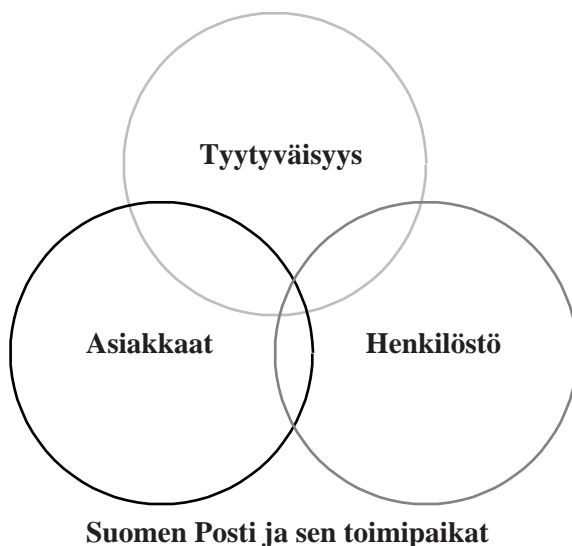
---

<sup>1</sup> Tuloskortista käytetään usein myös nimitystä tasapainotettu tuloskortti (eng. Balanced Scorecard, BSC).

Vaikka toimipaikkojen palvelutasoa kartoittavaan kyselyyn vastasivat sekä yritys- että yksityisasioidissa postissa asioineet asiakkaat, tuloksissa heitä käsitellään pääsääntöisesti yhtenäisenä ryhmänä. Tämä johtuu siitä, että tutkijan oman kokemuksen sekä aiempien tulosten perusteella suurin osa toimipaikoissa asioivista yritysasiakkaista on pienyrittäjiä, joiden asiointikäyttäytyminen ei merkittävästi eroa kuluttaja-asiakkaiden asiointikäyttäytymisestä (Jakosuo 2002, 6).

Tutkimuksen tarkastelukehikko on esitetty kuviossa 1.1. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät toimijat ovat Postissa tietynä aikana asioineet asiakkaat ja Postin omien toimipaikkojen henkilöstö. Tarkastelua ohjaavat kyselylomakkeiden aihealueet sekä pyrkimys ymmärtää asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen makroympäristö muodostuu Suomen Postin omista toimipaikoista. Tyytyväisyyden tarkastelussa on puolestaan kyse siitä, että toimijat, asiakkaat ja henkilöstö, kohtaavat palveluprosessin aikana tietystä mikroympäristössä tietynä ajankohtana.

Tutkimus on osittain jatkoa liseniaattityölleni, joka valmistui vuonna 2002. Liseniaattityössäni tutkin Postin toimipaikoissa asioineiden asiakkaiden ja toimipaikoissa työskentelevän henkilöstön käsityksiä asiakaspalvelun laadusta vuonna 1999 (Jakosuo 2002). Tutkimus kuuluu kuluttajaeconomian tieteenalaan, jossa tarkastelun kohteena ovat kuluttajien ja kulutuksen ohella kotitalouksien ja yhteiskunnan eri instituutioiden väliset vuorovaikutussuhteet.



**Kuvio 1.1** Tutkimuksen tarkastelukehikko

Alasuutarin (1999, 83) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista analyysimenetelmää kannattaa käyttää, tai päinvastoin: Aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voidaan käyttää. Koska tämä tutkimus perustuu aineistoihin, jotka on ensisijaisesti kerätty täysin muita tarkoituksia varten, painotan teoreettisessa tarkastelussa tutkimuksen kohteena olevien asiakastyytyväisyys- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyiden aihealueita. Tässä työssä esittämäni teoreettinen viitekehys ei siis ole vaikuttanut siihen, miten kyselylomakkeet on suunniteltu tai millaisia aineistoja tutkimusta varten on kerätty.

Tutkimuksessa tutkimusaineistoihin sovelletaan tilastollisia analyysimenetelmiä. Näin ollen tutkimusta voidaan pitää positivistisena tutkimuksena, jossa tulokset perustuvat vain havaittaviin tosiasioihin. Positivistisessa tieteenfilosofiassa tutkimus edustaa loogista empirismää, jonka mukaan esitettyjen väitteiden tulee olla selkeitä, loogisia ja todistettavissa oikeiksi tai vääriksi (Raunio 1999, 115-117).<sup>2</sup> Koska kyseessä on kartoittava tutkimus, ei tutkimuksessa aseteta hypoteeseja, vaan tutkimuksen tarkoitus esitetään tutkimuskysymyksenä (esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 157). Tarkennetut tutkimuskysymykset esitetään luvussa 4.1.

Tutkimus on luonteeltaan aineistolähtöinen tapaustutkimus, sillä se perustuu Suomen Postin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyaineistoihin. Tutkimusaineistot ovat sekundaariaineistoja, sillä ne on alun perin kerätty muuhun tarkoitukseen kuin tätä tutkimusta varten. Tapaustutkimusten traditiossa tämä tutkimus voidaan luokitella eksploratiiviseksi ja uutta teoriaa kehittäväksi tapaustutkimukseksi, sillä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevista ilmiöistä (esim. Eriksson & Koistinen 2005, 6, 13-14). Vaikka tapaustutkimuksen käsite yhdistetään useimmiten laadulliseen tutkimukseen, voidaan siinä yhdistää myös erilaisia aineistoja tai käyttää useampia tutkimusmenetelmiä täydentämässä toisiaan. Triangulaation käyttöä perusteellaan usein sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Tässä tutkimuksessa on kyse aineistotriangulaatiosta, sillä analyysissä käytetään sekä asiakas- että henkilöstötyytyväisyyskyselyiden aineistoja. (Eskola & Suoranta 2000, 68-74, Hirsjärvi & Hurme 2001, 38-40.) Triangulaatio voidaan nähdä hermeneuttisena ilmiönä, sillä eri näkökulmista tehtävä tarkastelu syventää ja lisää ymmärrystä tutkimuksen kohteesta (ks. Raunio 1999, 251-262). Erikssonin ja Koistisen (2005, 34) mukaan tapaustutkimusta on usein kritisoitu siitä, että sen avulla ei pystytty tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. Yinin (2003) mielestä tapaustutkimuksen yhteydessä voidaan kuitenkin puhua analyttisestä yleistämisestä, sillä tutkimuksen avulla tuotettuja teoreettisia käsitteitä tai malleja voidaan kokeilla muiden tapausten selittämiseen, ainakin tutkimukseen nähden samantyyppisessä ympäristössä. Määritelmästä riippumatta tapaustutkimuksen katsotaan pyrkivän tuottamaan yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tällä tavalla se pyrkii antamaan tilaa ilmiöiden monimuotoisuudelle yrittämättä kuitenkaan liiaksi yksinkertaistaa niitä.

<sup>2</sup> Raunion (1999, 115) mukaan loogista empirismää voidaan kutsua myös loogiseksi positivismiksi tai uuspositivismiksi.

Tutkimus jakautuu johdannon lisäksi viiteen eri lukuun. Luvussa kaksi perehdytään kuluttajiin palveluiden käyttäjinä. Tarkastelun kohteena ovat kuluttajakäyttäytymisen ohella muun muassa palveluiden ominaispiirteet, asiakastyytyväisyyden muodostuminen sekä asiakastyytyväisyystutkimusten hyödyntäminen organisaation toiminnan kehittämisessä. Kolmannessa luvussa tarkastellaan henkilöstön roolia palveluprosessissa, sekä lisäksi työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä. Lisäksi pohditaan, mitä työolojen kehittämisessä tulisi ottaa huomioon ja miten työhyvinvointi heijastuu yrityksen toimintaan. Tutkimuksen viitekehys, täsmennetyt tutkimuskysymykset, tutkimusaineistot sekä analyysimenetelmät esitellään luvussa neljä. Tutkimustulokset esitellään luvussa viisi. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, ja arvioidaan lisäksi tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia sekä käytettyjä analyysimenetelmiä. Lopuksi esitellään tutkimuksen aikana esiin nousseet jatkotutkimustarpeet.

Tutkimuksessa *kuluttajan* synonyyminä käytetään käsitettä *asiakas* ja *työtyytyväisyyden* synonyyminä käsitettä *henkilöstötyytyväisyys*. Käsitteellä *yritys* tarkoitetaan yrityksiä, julkisen sektorin toimipaikkoja sekä kolmannella sektorilla toimivia järjestöjä. Joissain tapauksissa yrityksen synonyyminä käytetään myös käsitettä *organisaatio*.

Ennen varsinaisen teoriaosuuden alkua tutustutaan Suomen Postin toimintaan. Luvun tarkoituksena on antaa lukijoille yleisluontoinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toiminnasta.

### 1.3 Katsaus Suomen Postin toimintaan

Tässä luvussa tutustutaan Suomen Posti Oyj:n toimintaan. Yrityksestä käytetään jatkossa nimitystä Posti. Luvussa tarkastellaan postitoiminnalle tyypillisiä luonnollisen monopolin ja välttämättömyyspalvelun käsitteitä. Luvun lopuksi käsitellään lyhyesti sitä, miten Posti näyttäytyy kuluttajien arjessa ja millaisia tuloksia suomalaisissa, postitoimintaa käsittelevissä tutkimuksissa on saatu aikaisemmin.

#### Postin toiminta vuonna 2000

Postilla on takanaan yli 300 vuoden perinteet, sillä ensimmäiset säännölliset postireitit aloitettiin Suomessa jo vuonna 1638. Nykyisin Posti on valtion omistama julkinen osakeyhtiö, jonka toimialana on postitoiminta sekä muu siihen liittyvä ja sitä tukeva liiketoiminta. Posti-konsernin ydinliiketoiminnan muodostavat viestinvälityspalvelut, joihin kuuluvat muun muassa kirjeet, postiennakot, vakuutetut ja kirjatut lähetykset, pikakirjeet ja paketit. Viestinvälityspalveluiden ohella ydinliiketoimintaan kuuluvat mediapalvelut ja logistiikkapalvelut. Postin omien toimipaikkojen ja asiamiesten muodostama 1 500 palvelupisteen verkosto on Suomen kattavin. Postipalvelupisteiden lisäksi yli 3 000 kauppa ja kioskia toimii postimerkkien jälleenmyyjinä. (Suomen Posti 2001a.)

Postin toiminta oli vuonna 2000 organisoitu viiteen liiketoimintaryhmään: Viestinvälityspalveluihin, Sähköisiin viestinvälityspalveluihin, Pakettipalveluihin ja palvelukanaviin, Logistiikkapalveluihin sekä Erillisliiketoimintoihin. Postin liiketoimintaryhmärakennetta voitiin pitää niin sanottuna tulosityksikkörakenteena. Tämä malli on tyypillinen suuryrityksille. Mallissa koko konsernilla on yhteinen keskushallintoyksikkö, johon kuuluvat muun muassa konsernin johto sekä yhteiset hallinto- ja asiantuntijapalvelut. Keskushallinnon lisäksi organisaatio koostuu tulosityksiköistä, joiden muodostamisen perusteena voivat olla esimerkiksi liiketoiminta tai markkina-alueet. (Juuti 1999, 218-219; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 194.)

Vuonna 2000 Posti-konsernin liikevaihto oli 1 069 miljoonaa euroa, konsernin liikevoitto 92 miljoonaa euroa ja henkilöstöön kuului 24 763 työntekijää. Suurin osa Postin liikevaihdosta tuli yksityisille ja julkisille organisaatioille tarjotuista postipalveluista. Vuonna 2000 yritykset, yhteisöt ja kotitaloudet lähettivät yhteensä 2 590 miljoonaa postilähetystä. (Suomen Posti 2001a.)

### **Posti julkisena palveluna**

Kansantaloustieteen yksinkertaistetun määritelmän mukaan yritysten kilpailumuodot voidaan jakaa kahteen osaan, täydelliseen kilpailuun ja epätäydelliseen kilpailuun (Pekkarinen & Sutela 1989, 89, 104-107). Yksi epätäydellisen kilpailun muoto on monopoli, jolla tarkoitetaan markkinarakennetta, joissa markkinoilla on vain yksi yritys (Kerkelä & Määttä 1999, 34). Täydellinen monopoli on tosielämässä harvinainen, mutta esimerkiksi ajallisesti tai alueellisesti rajattuna se on jo selvästi yleisempi (Massel 1962, 201). Kansantalouden tehokkuuden kannalta monopoli on helposti vahingollinen kilpailumuoto, sillä täydellisen kilpailun mahdollisuuksiin verrattuna se pitää tuotannon alempana, hinnat korkeammalla ja voitot suurempina. Yhteiskuntapoliittisista syistä monopolia pidetään usein kuitenkin tarpeellisena. (Chamberlin 1962, 68-70; Tuomala 1997, 103-108.) Esimerkiksi harvaan asutuilla alueilla kattavan palveluverkoston ylläpito saattaa olla taloudellisesti kannattamattomaa. Tällaisen verkoston ylläpito kiinnostaa harvoin yksityisiä, voittoa tavoittelevia yrityksiä.

Yksi monopolin muoto on luonnollinen monopoli. Luonnollisen monopolin tunnusmerkkejä ovat mittakaavaedut sekä yhteistuotannon mukanaan tuomat edut. Mittakaavaeduilla tarkoitetaan sitä, että suuri yritys pystyy tuottamaan hyödykkeitä keskimääräistä alhaisemmin yksikkökustannuksin. Yhteistuotannon eduilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että yritykselle on edullisempaa tuottaa joitakin hyödykkeitä yhdessä kuin erikseen. (Lehto 1993, 37.) Suomessa juuri postitoimintaa käytetään yleensä esimerkkinä monopolista ja Postin yhteydessä käytetään termiä luonnollinen monopoli. Lehdon (1993; 1994) mukaan Postin asema eroaa kuitenkin hieman muista vastaavassa asemassa olevista yrityksistä. Vaikka Posti onkin nykyisin valtion omistama liikelaitos, sen asemaa ei voida pitää täysin itsenäisenä. Posti on velvollinen täyttämään eduskunnan sille asettamat palvelutavoitteet, kuten takamaan, että peruspalvelut ovat saatavilla koko maassa tasapuolisin ehdoin. Tämä periaate

antaa valtioneuvostolle mahdollisuuden puuttua hinnoitteluun tarvittaessa. Etenkin kuluttaja-asiakkaiden kannalta valtioneuvoston mahdollisuutta vaikuttaa hinnoitteluun voidaan pitää hyvänä. Määräävässä markkina-asetuksessa toimiva yritys voi hyödyntää hinnoittelusaan monopolistista asemaansa etenkin silloin, kun asiakkailla ei ole mahdollisuutta ostaa tuotteita ja palveluja muualta. (Lehto 1993, 1; 1994, 3.)

Suomen Postin organisaatorakenteissa tapahtuneiden muutosten myötä Posti on nykyisin jaettu erillisiin liiketoimintaryhmiin päätoimialojen mukaan. Alasta riippuen toimiala saattaa olla hyvinkin kilpailtu. Esimerkiksi jakelu- ja kuriiritoimintaa harjoittavat maassamme Postin lisäksi useat yritykset, ja Postin markkinaosuus on viime vuosikymmenien aikana ollut siitä noin 60 prosenttia (Jakosuo 2002, 30). Tätä taustaa vasten postitoiminnan mieltäminen monopolistiseksi toiminnaksi ei ole enää mielekäästä.<sup>3</sup>

Monopoleista keskusteltaessa pohditaan usein myös sitä, onko julkinen monopoli kuluttajien kannalta yksityistä parempi. Julkisen monopolin asemaa tukee se, että yleisen käsityksen mukaan julkisten palveluiden tulee olla kohtuuhintaisia ja kaikkien kansalaisten saatavilla. Usein myös peruspalveluilta vaaditaan niin suurta palveluverkostoa, ettei sen ylläpitäminen ole yksityiselle yritykselle kannattavaa. Julkisin varoin järjestettyjä tai julkisen sektorin ylläpitämiä palveluja pidetäänkin yleensä välttämättöminä yhteiskunnan toiminnan takaamiseksi.

Julkisen sektorin toimintaympäristö eroaa yksityisen sektorin toimintaympäristöstä monella eri tavalla. Julkisen sektorin resurssit ovat usein niukat ja niiden suuruuteen vaikuttavat budjetit ja poliittiset linjaukset. Taloudellisten resurssien niukkuuden korvaa osittain poliittisen päätöksenteon kautta tuleva valta (Granholm & Karlöf 1990, 33). Moniin muihin maihin verrattuna julkisen vallan rooli palvelujen tuottajana on Suomessa ollut poikkeuksellisen vahva. Valtion vahva rooli on liittynyt olennaisesti sotien jälkeen alkaneeseen hyvinvointivaltion rakentamiseen. Julkisen talouden keskeisenä tehtävänä on perinteisesti pidetty sellaisten palvelujen tuottamista, joita markkinat eivät muuten tyydyttävästi tuottaisi. Koska julkisten palveluiden yhtenä tavoitteena on pyrkiä takaamaan samanlainen kohtelu kaikille kuluttajille, niiden voidaan katsoa edistävän myös tasa-arvoa ja demokratiaa (Anttiroiko 1991, 191; Collier, Fishwick & Johnson 2001). Julkisten palvelujen määrittäminen on osoittautunut vaikeaksi tehtäväksi, sillä ne ymmärretään tavallisesti yhdeksi homogeeniseksi ryhmäksi, vaikka ne käytännössä muodostavat varsin heterogeenisen kokonaisuuden (Harisalo 1993, 3). Julkisten palvelujen heterogeenisyyttä voidaan havainnollistaa esimerkiksi Allénin (1995, 50) esittelemällä jaottelulla. Jaottelussa palvelut luokitellaan 1) kollektiivipalveluihin, joiden tuottaminen ei yksityissektorilla olisi liiketaloudellisesti kannattavaa, 2) hyvinvointipalveluihin, joiden avulla turvataan niiden saatavuus ja samalla estetään heikompiosaisien leimautuminen köyhiksi ja tuetaan heidän kulutuskykyään, sekä 3) infrastruktuuripalveluihin, joiden tärkein lähtökohta on turvata palvelujen saatavuus.

---

<sup>3</sup> Poikkeuksen muodostavat kuluttajille tarjottavat postipalvelut.



Edellä mainitusta jaottelusta huolimatta julkisissa palveluissa voidaan havaita samoja piirteitä. Nämä palvelut ovat yleensä pitkälle vietyjä yleisiä ja yhtäläisiä palveluja, joiden toimintaa varten tarvittava rahoitus on kerätty verotuksella. Kuluttajan näkökulmasta palvelut ovat usein joko maksuttomia, julkisen vallan osittain subventoimia tai joissain tapauksissa täyskattoteollisia. Silloin palveluista perittävä maksu on usein tullut rahoituslähteeksi aikaisemman, verovaroista osoitetun rahoituksen sijaan. (Joustie 1993, 14.) Julkisten palveluiden muuttuminen maksullisiksi liittyy usein kiristyvään talouteen, jolloin palveluja tuottava sektori pyrkii rahoittamaan palveluista aiheutuvat kustannukset edes osittain palvelujen käyttäjiltä perittävinä korvauksina. Palvelujen ominaispiirteisiin kuuluvat kehittämättömien asiakassuhteiden lisäksi monoliittiset jakelukanavat sekä pyrkimys kaikenkattavaan palvelu- ja tavaratarjontaan. Palveluille on luonteenomaista, ettei niillä sääntelyn vallitessa ole kilpailua, sekä se, että organisaatioilla on ollut varaa rakentaa kattavat verkostot ja miehittää ne runsaalla henkilöstöllä. Julkisia palveluita onkin kritisoitu organisaation jäykkyydestä, muuttumisen hitaudesta sekä kyvyttömyydestä ottaa huomioon asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita. (Hautamäki, Mäkelin, Savaspuro, Seppänen & Vepsäläinen 1990, 75-76.) Joissain tapauksissa voidaan jopa väittää, että byrokratia on miellyttävä työympäristö, koska työntekijöiden ja asiakkaiden väliset suhteet ovat depersonalisoituja. Tällöin asiakaskohtaamisissa ei tarvitse käsitellä liian tunneperäisiä asioita. (Juuti 2003, 84.)

Postipalveluiden yhteiskunnallinen asema korostuu postipalvelulaissa, jossa postitoiminta määritellään peruspalveluksi. Lain mukaan postipalvelun tulee olla saatavilla koko maassa ja sitä tulee kehittää käyttäjien tarpeiden mukaan. Lisäksi lakiin sisältyy velvoite, jonka mukaan jokaisessa kunnassa tulee olla postipalveluja tarjoava toimipiste. Tämä toimipiste voi olla joko postiyrityksen tai asiamiehen hoitama tai niin sanottu yhteispostipalvelupiste, jossa erilaiset julkiset tahot toimivat yhdessä. Lain tarkoituksena on turvata kaikille postipalveluiden saatavuus ja laadukas yleispalvelu. Tämä yleispalvelu käsittää kaikkien käyttäjien saatavilla olevien, kohtuuhintaisten palvelujen valikoiman. Postipalvelulain (313/2001) lisäksi postitoimintaa säätelevät nykyisin postitoimintalaki (907/1993), postitoiminta-asetus (1385/1993), liikenneministeriön päätös postiyrityksen toimitusehtojen yleisistä perusteista (1388/1993), liikenneministeriön päätös postipalveluista (111/1999), perustuslain (731/1999) 10. §:n 2. momentin kirjesalaisuus sekä 1997 annettu laki haja-asutusalueiden postitoiminnan turvaamiseksi perittävästä maksusta (708/1997). Suomen hallituksen esitys postipalvelulain 5. §:n muuttamisesta (HE 241/2004) on uusin postitoimintaan vaikuttava esitys.

### **Kuluttajat Postin asiakkaina**

Kotitalouksien kulutuksen rakenne on muuttunut 1990-luvulla. Kun esimerkiksi elintarvikemenojen osuus kokonaiskulutuksesta laskee yhä hitaasti, on asumiseen ja tietoliikenteeseen liittyvien menojen osuus puolestaan kasvanut. Tietoyhteiskunnan kehittyminen ja laajeneminen näkyy etenkin matkapuhelinten, tietokoneiden ja Internet-yhteyksien omistamisen yleistymisenä. Näiden menojen ohella tietoliikennemenoihin lasketaan postimaksut. Vuonna 1998 kotitaloudet käyttivät postimaksuihin keskimäärin 21 euroa ja summa on

pysynyt reaalisesti lähes samana koko 1990-luvun. Postimaksuilla ei näytä olevan merkittävää osaa kotitalouksien tietoliikennemennoissa, sillä esimerkiksi puhelin- ja faksilaitteisiin käytetään enemmän rahaa kuin postimaksuihin. (Ahlqvist & Berg 2003, 112; Ahlqvist & Pajunen 2000, 72.) Vaikka kuluttajien merkitys postilähetysten lähettäjinä on suhteellisen pieni, heidän roolinsa on kotimaisten 1. ja 2. luokan kirjeiden vastaanottajina merkittävä: Nikalin ja Heinon (2005, 89) mukaan kuluttajien merkitys lähetysten vastaanottajina on kasvanut viimeisen 15 vuoden aikana. Eniten tätä ilmiötä selittää organisaatioiden yksityishenkilöille lähettämien kirjeiden, kuten laskujen ja mainosten, lisääntyminen.

Vuonna 2000 kuluttaja-asiakkaille näkyvin osa Postin palvelukokonaisuudesta oli Pakettipalvelut ja palvelukanavat -liiketoimintaryhmä, joka vastasi Postin toimipaikkojen toiminnasta. Liiketoimintaryhmän tehtävänä oli huolehtia postilähetysten vastaanotto- ja luovuttamispalveluista sekä vastata postipalveluiden myynnistä kuluttajille sekä pienille ja keski-suurille yrityksille. Kuluttajapalveluihin kuuluivat lähetysten lisäksi postimerkkien, filateelisten tuotteiden, postikorttien, pakkaustarvikkeiden sekä toimisto- ja paperitarvikkeiden myynti. Vuonna 2000 toimipaikkojen osuus koko Postista oli euro- ja työpanosmittarein mitattuna noin viidennes. (Suomen Posti 2001a.)

Kuluttajien kannalta Postin omien toimipaikkojen väheneminen on ollut erittäin näkyvä muutos yrityksen toiminnassa (taulukko 1.1). Yksi syy toimipaikkaverkoston supistamiseen oli se, että Postin ja Leonia-pankin yli sata vuotta jatkunut, pankkipalveluihin liittynyt yhteistyö päättyi vuoden 2000 lopussa. Tämä muutos edellytti Postilta resurssien sopeuttamista, sillä yhteistyön päättymisen seurauksena lähes 1 900 postikonttoria sulki ovensa (ks. Pietiäinen 1998, 84). Posti joutui muuttamaan omia toimipisteitään asiamiesposteiksi, sillä pankkipalvelujen lakkauttamisen myötä työmäärät vähenivät ja siten myös liiketoimintaryhmän tulot pienenevät. Pankkipalveluiden merkitys toimipaikkojen liiketoiminnalle näkyy hyvin, kun verrataan toimipaikkapalveluiden osuutta koko Postin liikevaihtoon. Vuonna 1999 toimipaikkapalvelujen osuus koko Postin liikevaihdosta oli kahdeksan prosenttia ja vuonna 2000 enää kuusi prosenttia. Pankkipalveluiden lakkauttamisen seurauksena liiketoimintaryhmän tulos aleni noin viidenneksellä vuonna 2000. (Suomen Posti 2000; Suomen Posti 2001a.)

**Taulukko 1.1 Suomen Postin toimipaikkaverkoston kehitys 1980-2000**  
(Tilastokeskus 2005)

Vuosi	Postin omat toimipaikat	Asiamiespostit ja muut palvelupisteet	Postipalvelupisteet yhteensä
1980	3012	1134	4146
1990	2251	1110	3361
2000	474	1015	1489

Nykyisestä asiamiesposteihin painottuneesta verkostosta voidaan havaita, ettei Postin omien toimipaikkojen ylläpito ole kannattavaa. Postissa oman toimipaikkaverkoston karsiminen on ollut strateginen päätös. Päätöksen taustalla on muun muassa halu vähentää toimipaikkojen toiminnasta aiheutuvia kiinteitä kustannuksia ja näin parantaa toiminnan kannattavuutta. Posti on pyrkinyt alentamaan omien toimipaikkojensa ylläpidosta aiheutuvia kustannuksia ottamalla myyntiin muiden yritysten, eli ulkopuolisten päämiesten, tuotteita ja palveluja, kuten vakuutusia, makeisia sekä toimisto- ja paperitarvikkeita.<sup>4</sup> Tällaiset toimipaikkojen tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat postipalveluita lukuun ottamatta sellaisia, joita on saatavissa muun muassa kaupoista ja kioskeista. Näin ollen toimipaikkojen voidaan katsoa toimivan kilpaillussa ympäristössä.

Verkostomuutoksista huolimatta postipalveluverkostoa voidaan pitää edelleen toimivana. Virtasen (2000, 41) mukaan Postin palveluverkko on järjestetty yhtä tehokkaasti kuin pankkipalvelut, ja palveluverkko on kirjasto- ja terveydenhuoltopalveluita tehokkaampi. Suomalaisilla keskimääräinen etäisyys Postin palvelupisteeseen on hieman yli kolme kilometriä. Etäisyys on yhtä pitkä kuin lähimmälle pankkiautomaatille ja lyhyempi kuin lähimpään kirjastoon tai terveystakeskukseen.

Toimipaikkojen menestymisen kannalta onkin tärkeää, että nykyiset ja tulevat päämiehet mieltävät Postin kilpailukykyiseksi yhteistyökumppaniksi. Jotta Posti menestyisi tulevaisuudessa, sen pitää pystyä tarjoamaan päämiehilleen jakelukanava, jossa asiakkaiden on miellyttävä asioida. Miellyttävä asiointikokemus edellyttää toimivan palveluympäristön lisäksi ammattitaitoista henkilöstöä.

### **Postitoimintaa koskevia tutkimustuloksia**

Julkisten palveluiden käyttöä, hallinnon palvelukykyä ja kansalaisten palvelunäkemyksiä on tutkittu Suomessa 1980-luvulta lähtien useissa tutkimuksissa ja kehittämishankkeissa (Kytö, Aatola & Lehtinen 2003, 19). Aikaisemmin palvelujen käyttäjien mielipiteet ovat kuitenkin jääneet vähemmälle huomiolle, sillä tutkimuksissa on keskitytty lähinnä palvelun tuottajien näkökulmaan. Yhtenä selityksenä tälle on pidetty suomalaisen julkishallinnon kulttuuria, jossa viranomaistoiminta on mielletty ylhäältä alaspäin toimivaksi byrokratiaksi. (Järvinen & Tuorila 2002, 2.)

Tutkimuksia kohtaan esitetty kritiikki ei kaikilta osin sovellu postitoimintaan, sillä Postin toimintaa arvioidaan vuosittain useista eri näkökulmista ja useiden eri tahojen toimesta. Esimerkiksi postitoiminnasta vastaava liikenne- ja viestintäministeriö tutkii postitoiminnan laatua vuosittain tehtävillä tutkimuksilla. Lisäksi postitoimintaa tutkitaan usein suomalaisia julkisia palveluja käsittelevien tutkimusten yhteydessä. Esimerkiksi viime vuosien aikana

<sup>4</sup> Päämiehellä tarkoitetaan toimeksiantajaa, joka ostaa sopimuksessa määritellyn palvelutuotannon Postilta. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voidaan pitää Postin toimipaikoissa olevien televisiolupien ja verotukseen liittyvien lomakkeiden esilläpitoa.

postitoimintaa on kartoitettu useissa Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksissa, jotka liittyvät julkisten ja yksityisten palvelujen kysyntää ja tarjontaa käsittelevään tutkimushankkeeseen (Järvinen & Tuorila 2002; Tuorila 2002a; 2002b; Kytö ym. 2003; Järvinen & Heino 2004; Kytö & Aatola 2004). Posti puolestaan teettää vuosittain muiden yritysten tapaan markkinatutkimuksia oman toimintansa kehittämiseksi. Seuraavassa luodaan lyhyt katsaus liikenne- ja viestintäministeriön uusimpiin tutkimuksiin. Tuloksia täydennetään Tuorilan (2002a) ja Jakosun (2002) tutkimustuloksilla.

Liikenne- ja viestintäministeriö on teettänyt postipalvelututkimuksia vuodesta 1998 alkaen. Tutkimusten mukaan vuodesta 1998 vuoteen 2000 kuluttajien tyytyväisyys Postin palveluihin heikkeni. Suuntauksen arveltiin johtuvan toimipaikkaverkoston supistamisen ohella muun muassa pankkipalveluiden poistumisesta. Vuodesta 2002 lähtien kuluttajien tyytyväisyys on kuitenkin vähitellen lisääntynyt. (Liikenneministeriö 1998; 1999; Liikenne- ja viestintäministeriö 2001; 2003; 2004.)

Uusimmissa liikenne- ja viestintäministeriön tutkimuksissa tarkastellaan Postin toimintaa vuosina 2002 ja 2004. Vuonna 2002 suomalaiset olivat suhteellisen tyytyväisiä postitoimintaan. Etenkin toimipisteitten aukioloaikoja pidettiin sopivina. Tutkimuksessa vastaajat jakautuivat suhtautumistavaltaan kolmeen ryhmään: positiivisiin (37 %), neutraaleihin (50 %) ja kriittisiin (13 %). Vaikka vastaajaryhmät jakautuivat suhteellisen tasaisesti eri luokkiin, oli tyytyväisten ryhmässä hieman muita ryhmiä enemmän nuoria sekä sellaisia vastaajia, jotka asuivat alle kilometrin päässä toimipaikasta. Suurin osa vastaajista (41 %) asioi postissa vähintään kerran kuukaudessa, ja viikoittain asioivien vastaajien osuus oli 15 prosenttia. Oman arvionsa mukaan kyselyyn vastanneet kotitaloudet käyttivät postipalveluihin keskimäärin 62 euroa vuodessa. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2003, 43-46.) Tässä tutkimuksessa esitetty, kotitalouksien itse arvioima summa eroaa huomattavasti Tilastokeskuksen keräämistä tiedoista. Tilastokeskuksen mukaan kotitaloudet käyttivät vuonna 1998 postimaksuihin keskimäärin 21 euroa. (Ahlqvist & Berg 2003, 112.)

Tulosten eroa voi selittää tutkimusmenetelmien erilaisuus. Liikenne- ja viestintäministeriön tutkimusta varten muodostettiin 1 000 henkilön suuruinen otos, joka edusti koko maan 15-75-vuotiaista väestöä. Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan likimääräisesti, kuinka paljon rahaa heidän kotitaloutensa käytti postipalveluiden ostoon vuodessa. Tilastokeskus kerää puolestaan tietonsa noin viiden vuoden välein tehtävällä kulutustutkimuksella. Uusin kulutustutkimus toteutettiin 2001-2002 ja siihen osallistui yli 5 000 kotitaloutta. Tutkimusaineistot kerättiin henkilökohtaisten haastattelujen lisäksi tilikirjoista, joita kotitaloudet olivat pitäneet kahden viikon ajan.

Vuosien 2002 ja 2004 välillä ei postitoiminnan arvostuksessa tapahtunut suuria muutoksia. Vastaajat olivat edelleen suhteellisen tyytyväisiä postitoimintaan: Luotettavuuden ohella postipalveluiden yleistä laatua ja ammattitaitoa pidettiin sen vahvuuksina. Eri kuluttajaryhmistä tyytyväisimpiä Postin toimintaan olivat alle 25-vuotiaat ja opiskelijat. Sen sijaan johtavassa asemassa olevat ja ylemmät toimihenkilöt arvioivat Postin toimintaa muita ryhmiä kriittisemmin. Vuoden 2002 tuloksiin verrattuna toimipisteissä asioitiin vuonna

2004 hieman harvemmin, mutta Postin omien toimipisteiden käyttö taas oli lisääntynyt. Tulosten mukaan naiset ja korkeasti koulutetut asioivat postitoimipaikoissa hieman muita asiakasryhmiä enemmän. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2004, 73, 110-113.) Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä muiden tutkimusten kanssa. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksessa Postin omien toimipaikkojen vahvuutena pidettiin postipalveluiden tarjoamiseen erikoistunutta henkilökuntaa ja toimipisteiden laajaa postipalveluvalikoimaa. (Tuorila 2002a, 31.) Vuonna 2002 valmistuneessa tutkimuksessani Postin omien toimipaikkojen vahvuuksia olivat asiantunteva ja nopea palvelu (Jakosuo 2002, 83).

Asiamiespostien heikkoudet pysyivät Postin omiin toimipisteisiin verrattuina samoina vuosina 2002 ja 2004. Asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaito, neuvonta ja opasteiden taso sekä tarjottavien tuotteiden ja palveluiden riittävyys jäivät selvästi Postin omia toimipisteitä heikommiksi. Asiamiespostien vahvuutena taas pidettiin edelleen aukioloaikoja. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2004, 113.) Tulokset ovat osittain yhteneväisiä Tuorilan (2002a, 31) tulosten kanssa, joiden mukaan asiamiespostien vahvuuksia olivat pitkät aukioloajat ja mahdollisuus muiden palvelujen ostoon.

## 2 Kuluttajat palveluiden käyttäjinä

Palveluihin liittyvän asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja seurannan kannalta yrityksen on tärkeää ymmärtää, mitä palveluilla itse asiassa tarkoitetaan ja millaisia piirteitä niihin liittyy. Jotta yrityksen tuottamat palvelut menestyisivät markkinoilla, yrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä, mitkä tekijät vaikuttavat sen asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen. Näiden tekijöiden ymmärtäminen auttaa yritystä asiakaslähtöisen toiminnan suunnittelussa. Palveluiden kohdalla voidaan todeta yleisesti, että kuluttajat käyttävät palveluita tarpeidensa tyydyttämiseen.

Kuluttajat saattavat käyttää palveluita tapauksissa, joissa tarvetta on mahdotonta tyydyttää itse tekemällä. Esimerkkinä tällaisesta tarpeentyydytyksestä voidaan pitää terveydenhuolto-palveluiden ostamista. Toisissa tapauksissa kuluttajat ostavat palveluita, koska haluavat itse päästä helpommalla. Siivous-, rakennus- ja korjauspalveluiden ostaminen ovat tyypillisiä esimerkkejä palveluista, joiden ostaminen säästää kuluttajan aikaa ja vaivannäköä.

Tässä luvussa tarkastellaan kuluttajia palveluiden käyttäjinä. Aluksi tutustutaan tekijöihin, jotka vaikuttavat ostopäätöksiin. Tämän jälkeen perehdytään palvelun osa-alueisiin ja asiakastyytyväisyyteen. Luvun lopuksi pohditaan, miten asiakasnäkökulma voidaan ottaa huomioon yrityksen toiminnassa.

### 2.1 Ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä

#### 2.1.1 Ostoprosessin vaiheet

Palvelujen ostoprosessin taustavoimana ovat kuluttajien tyydyttämättömät tarpeet. Kuluttajien tarpeet riippuvat henkilökohtaisten tekijöiden ohella erilaisista sosiaalisista ja ostotilanteeseen liittyvistä tekijöistä, kuten ajasta ja paikasta. Myös yhteiskunnassa vallitseva kulttuuri vaikuttaa tarpeiden muodostumiseen esimerkiksi median tuottaman informaation kautta. Taloustieteessä ostamiseen liittyvä päätöksentekoprosessi yleistetään kaksivaiheiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa kuluttaja pyrkii minimoimaan tavaroiden ja palveluiden ostamisesta aiheutuvat kustannukset. Toisessa vaiheessa hän valitsee optimaalisesti käytettävissä olevien tulojen puitteissa ne hyödykkeet, joilla hän uskoo saavansa tarpeensa tyydytetyksi ja samalla maksimoivansa saamansa hyödyn. (Deaton & Muellbauer 1980, 245-247; Jobber 1995, 77.)

Laajemmin tarkasteltuna ostamisprosessi koostuu useasta eri vaiheesta. Eri tutkijoiden jaottelut eroavat hieman toisistaan, mutta kaikille jaotteluille yhteisiä vaiheita ovat ostamista edeltävä vaihe, ostotapahtuma ja ostamisen jälkeinen vaihe (taulukko 2.1).

**Taulukko 2.1 Käsitteitä ostoprosessin eri vaiheista**  
(Wilkie 1990; Lovelock & Wright 1999; Armstrong & Kotler 2002)

Vaihe	Wilkie 1990	Lovelock & Wright 1999	Amstrong & Kotler 2002
<b>Ostoa edeltävä vaihe</b>	Tarpeen tunnistaminen ↓ Informaation etsintä ja vaihtoehtojen arviointi  ↓	Ostoa edeltävä vaihe: vaihtoehtojen tunnistaminen, etujen ja riskien arviointi, päätös ostaa ja käyttää palvelua ↓	Tarpeen tunnistaminen ↓ Tiedon hankinta ↓ Vaihtoehtojen arviointi  ↓
<b>Osto-tapahtuma</b>	Päätös ja ostos  ↓	Palveluvaihe: interaktio palveluntarjoajan kanssa ↓	Ostopäätös  ↓
<b>Oston jälkeinen vaihe</b>	Osto ja arviointi ↓ Tuleva päätöksenteko	Oston jälkeinen vaihe: palvelun arviointi (tyytyväisyys vs. tyytymättömyys)	Oston jälkeinen arviointi

Kuten taulukosta 2.1 nähdään, prosessin aluksi kuluttaja havaitsee tyydyttämättömän tarpeen, jonka ratkaisemiseksi hän etsii informaatiota. Tarpeiden havaitseminen tapahtuu havainnoinnin avulla. Jos kuluttajalla on esimerkiksi nälkä, hän tunnistaa tarvitsevansa ruokaa. Kerätyn, havaitun ja käsitellyn informaation perusteella kuluttaja arvioi ja vertailee eri vaihtoehtoja keskenään. Arvioinnin ja vertailun lopputuloksena kuluttaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Käytön jälkeen kuluttaja arvioi ostamaansa tuotetta. Prosessin kesto ja laajuus vaihtelevat sen mukaan, kuinka suuri merkitys tuotteella tai palvelulla kuluttajalle on. (Wilkie 1990, 567; Lovelock & Wright 1999, 72-76; Grönroos 2001, 416-417; Armstrong & Kotler 2002, 207-209; Rollison & Broadfield 2002, 256, 258.) Kulutusprosessin rakenne vaikuttaa esimerkiksi palvelun laadun arviointiin, sillä asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys palvelujen laatuun syntyy vasta hänen kokemuksensa ja sen arvioimisen jälkeen (Grönroos 2001, 123).

Storbacka ja Lehtinen (1997, 81) käsittelevät ostamiseen liittyviä päätöksiä. Heidän mukaansa ostamiseen liittyvät päätökset voivat olla rutiinipäätöksiä tai poikkeuksellisia kohtaamisia. Rutiinipäätöksiä tehdessään asiakas tukeutuu vanhoihin perusolettamuksiinsa. Tällöin asiakas haluaa, että asiat etenevät ilman suurempia tunne- tai tietopohjaisia panostuksia: Rutiinipäätöksissä liiallinen tiedon määrä saattaa vain ärsyttää ja sekoittaa päätök-

sentekoa. Sen sijaan poikkeuksellisten kohtaamisten aikana asiakas on valmis tekemään suuria päätöksiä. Näissä suhteellisen harvoin tapahtuvissa kohtaamisissa asiakas on halukas miettimään asiakkuuden kehittämistä ja sen vaikutusta omaan arvotuotantonsa. Tätä näkemystä voidaan kuitenkin kritisoida esimerkiksi siitä, että siinä oletetaan suhteellisen harvoin tapahtuvien kohtaamisten olevan asiakkaille merkityksellisiä, vaikka näin ei kuitenkaan aina ole. Asiakas voi asioida pankin tiskillä vain muutaman kerran vuodessa, eikä hänellä siitä huolimatta ole välttämättä mitään tarvetta kehittää omaa asiakkuuttaan.

### 2.1.2 Tarpeet, odotukset ja tunteet

Kuluttajien tarpeiden määrittely ja mittaaminen on ongelmallista, sillä tarpeille ei ole olemassa mitään yksiselitteistä objektiivista määritelmää. Tarpeiden luokittelussa toisistaan erotetaan tavallisesti normatiiviset, koetut, ilmaistut ja vertaillut tarpeet, joiden katsotaan olevan osittain päällekkäisiä. Tunnetuimpiin tarveluokitteluihin kuuluu Maslow'n 1940-luvulla luoma tarve teoria, jossa tarve ryhmät on luokiteltu asteittain viiteen eri ryhmään sen mukaan, kuinka alttiita ne ovat yksilöllisille vaihteluille. Maslow'n luoma ryhmittely perustuu oletukseen siitä, että yksilön tarpeitten tyydytys etenee askeleittain psykologisten perustarpeiden, turvallisuustarpeiden sekä sosiaalisten tarpeiden kautta aina itsearvostukseen ja itsensä toteuttamiseen. Hierarkian mukaan ihminen tyydyttää tarpeitaan tietyssä järjestyksessä siten, että alemman tason tarpeet on tyydytettävä ennen seuraavalle tasolle pääsemistä. (Schiffman & Kanuk 1987, 64; ks. myös Robbins 1986, 122-124; Maslow 1998, XX.)

Maslow'n tarvehierarkiaa on kritisoitu liian yksilöotteiseksi malliksi nyky-yhteiskuntaan. Laajemman näkökulman motivaatioteorioihin tarjoavat esimerkiksi Murrayn sosiaalisten tarpeiden lista sekä Wilkien esittämä motivaatioviitekehys. Murrayn lista sisältää kaksikymmentä sosiaalista tarvetta, kuten esimerkiksi ymmärtämisen tarpeen ja mielihyvän kokemisen tarpeen. Motivaatioviitekehys sisältää puolestaan kymmenen kuluttajan motivaatioon vaikuttavaa tekijää. Rationaalisen käyttäytymisen ohella viitekehyksessä korostetaan muun muassa tilannekohtaisten ja demografisten tekijöiden merkityksiä. (Deacon & Firebaught 1988; Wilkie 1990, 195-199; Goldsmith 1996, 67-68.)

Hyödykkeitä ostaessaan asiakkaalla on usein tietynlaisia odotuksia siitä, kuinka hyvin yritys täyttää ne laatu kriteerit, jotka asiakas on tuotteille ja palveluille asettanut. Näiden odotusten perustana ovat asiakastarpeet. Tarpeet eivät kuitenkaan yksin määrää odotuksia, vaan odotuksiin vaikuttavat useat muutkin tekijät, kuten aiemmat kokemukset, yrityksen markkinointiviestinnän luomat mielikuvat ja odotukset sekä asiakkaan saama muu informaatio (Lecklin 1997, 99-103). Zeithaml, Berry ja Parasuraman (1993) tarkastelevat kuluttajien yksilöllisiä palveluodotuksia halutun palvelun ja riittävän palvelun käsitteiden kautta. Halutulla palvelulla tarkoitetaan sitä palvelun tasoa, jonka asiakas toivoo saavansa, ja riittävällä palvelulla tarkoitetaan asiakkaan hyväksymää palvelutasoa (ks. myös Kankkunen, Kähäri & Matikainen 1995, 153).



Asiakkaan odotukset ja kokemukset liittyvät toisiinsa: Mitä enemmän asiakkaalla on kokemusta esimerkiksi ostamistaan palveluista, sitä enemmän hän myös odottaa niiltä. Mikäli yritys haluaa asiakkaidensa olevan tyytyväisiä tarjottaviin palveluihin, palveluiden laadun tulee ylittää asiakkaiden niille asettamat odotukset. Kuluttajan odotukset ja kokemukset riippuvat siitä, kuinka suuri merkitys ostettavan tuotteen laadulla hänelle on. Mitä tärkeämpänä asiakas tuotetta pitää, sitä kriittisemmin hän arvioi sitä. (Prabhu & Tellis 2000.) Pitkäaikaisen asiakassuhteen aikana asiakkaalle tavallisesti muodostuu käsitys palvelun tarjoajan vahvuuksista ja heikkouksista. Tällöin asiakas yleensä suhteuttaa palvelutapahtuman aikana mahdollisesti tapahtuneet yksittäiset virheet aiempiin kokemuksiinsa.

Kuluttajien tunteilla on suuri merkitys siinä, millaisen ostopäätöksen he valintatilanteissa tekevät (Shiv & Fedorikhin 1999). Mitä enemmän palvelu sisältää vuorovaikutusta henkilöstön kanssa, sitä todennäköisemmin palvelutilanteessa esille tulevat tunteet ja mielialat vaikuttavat kuluttajien arvioihin (Johnson & Zinkhan 1991). Onnistuneen vuorovaikutuksen merkitys korostuu kanta-asiakkuuksissa. Nykyisen suuntauksen mukaan yrityksille ei enää riitä se, että asiakasrakenne muodostuu satunnaisista asiakkuuksista. Yhä useampi yritys haluaa sitouttaa asiakkaansa omaan toimintaansa erilaisten kanta-asiakasjärjestelmien kautta. Arantolan (2003, 148) mukaan yritysten kanta-asiakasjärjestelmien kautta tapahtuvasta asiakkaiden huomioimisesta on tullut taloudellisia etuja tärkeämpi tekijä.

Tunteiden voidaan katsoa vaikuttavan myös siihen, kuinka halukas asiakas on siirtymään uusien tuotteiden, palvelujen tai jakelukanavien käyttäjäksi. Goodwinin (1988) mukaan yhteenkuuluvuuden tunne muiden samaa palvelua käyttävien asiakkaiden kanssa sekä kokemus siitä, että uusi palvelumuoto tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, lisäävät asiakkaiden halukkuutta siirtyä uusien tuotteiden, palvelujen ja palvelukanavien käyttäjäksi. Lisäksi asiakkaalle on tärkeä tunne siitä, että hän osaa käyttää ostamaansa tuotetta. Henning-Thuraun (2000) mukaan asiakkaan osaamisella oli yhteys hänen halukkuuteensa ostaa uudelleen sekä siihen, millaiseksi hän koki ostamansa tuotteen laadun.<sup>5</sup> Tunteiden ohella asiakkaiden päätöksentekoon ja laatukokemukseen vaikuttavat myös yhteiskunnan kulttuuriset arvot, jotka ovat aika- ja paikkasidonnaisia (Shaw & Clarke 1998; ks. myös Heinonen 2004).

Asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja tunteiden lisäksi heidän päätöksentekoonsa vaikuttavat useat eri tekijät. Perinteisesti nämä tekijät on luokiteltu kahteen luokkaan, eli sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin luetaan tekijöitä, joihin kuluttaja voi itse vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa kuluttajan ammatti ja asuinalue. Ulkoisilla tekijöillä puolestaan tarkoitetaan tekijöitä, joihin kuluttaja ei voi vaikuttaa. Sateisen ilman lisäksi esimerkkeinä näistä voidaan pitää kuluttajan ikään ja sukupuoleen liittyviä tekijöitä. (Antonides & van Raaij 1998, 183-184.) Seuraavassa luvussa tutustutaan tarkemmin siihen, miten sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät voivat vaikuttaa kuluttajan käyttäytymiseen.

<sup>5</sup> Tutkimuksessa tutkittiin kuluttajien kykyä käyttää ja hyödyntää ostamaansa videota tai kameraa.

### 2.1.3 Sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät

Kuluttajien käyttäytymistä voidaan tarkastella yksilöllisten tekijöiden, kuten kuluttajan sukupuolen, iän tai koulutuksen perusteella. Nämä yksilölliset tekijät jaetaan tavallisesti sosiodemografisiin ja sosioekonomisiin muuttujiin. Sosiodemografisiin muuttujiin kuuluvat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja siviilisääty. Sosioekonomisiin muuttujiin kuuluviksi luetaan puolestaan kuluttajien koulutus, ammatti ja tulotaso. Yleisen kuluttajakäyttäytymisen tutkimisen ohella yritykset käyttävät usein näitä edellä mainittuja muuttujia palvelujensa segmentointiin (Carroll & Green 1988). Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti sitä, miten erilaiset yksilölliset tekijät voivat vaikuttaa kuluttajien käyttäytymiseen.

#### Sukupuoli

Naisten ja miesten välisiä kulutuskäyttäytymiseroja voidaan tutkia tarkastelemalla heidän ostokäyttäytymistään. Miesten ostokäyttäytymistä pidetään yleensä naisia suoraviivaisempaa. Konkreettisesti sukupuolten välinen ero näkyy esimerkiksi vaatteiden sovittamisessa tai suhtautumisessa tuotteiden hintaan. Underhillin (2003, 99, 117-119, 125) mukaan naiset ovat miehiä kiinnostuneempia hinnasta ja halukkaampia kokeilemaan tuotteita sekä vertailemaan eri liikkeiden valikoimia ennen lopullista ostopäätöstä (ks. myös Homburg & Giering 2001). Naiset näyttävät suhtautuvan ostoksilla käyntiin miehiä tunteellisemmin. Ostoympäristön katsotaan stimuloivan naisten päätöksentekoa. Erityisesti lahjatavarakaupat näyttävät olevan naisten aluetta, sillä nämä erikoistavaraliikkeet mahdollistavat emotionaaliset kokemukset. Underhillin (2003, 126) mukaan roolit näyttävät kuitenkin kääntyvän pääläelleen sähköisessä kaupassa, sillä Internetissä miehet surffailevat sivulta toiselle etsien sopivaa palveluntarjoajaa. Naisille on puolestaan tyypillisempää vieraila sellaisella www-sivulla, jonka he ovat päättäneet etukäteen, ja poistua tämän jälkeen Internetistä.

Underhillin (2003) käsitykset edustavat stereotyyppisiä näkemyksiä sukupuolten välisistä eroista. Esimerkiksi miesten kiinnostus vaatteita, kosmetiikkaa ja sisutustavaroita kohtaan näyttää median mukaan olevan nouseva trendi. Underhillin mainitsemat käyttäytymiserot perinteisen ja sähköisen kaupan alueella taas johtuvat usein käyttöympäristöjen erilaisuudesta, eivätkä asiakkaan sukupuolesta.

Sukupuolten väliset erot saattavat näkyä henkilökohtaiseen käyttöön ostettavissa tuotteissa ja palveluissa, mutta asiakastytyväisyyden arvioinnissa ero ei enää ole yhtä selkeä. Vaikka joissain tutkimuksissa naiset näyttivät olevan hieman miehiä tyytyväisempiä saamaansa palveluun, ei sukupuolten välisiä eroja pidetty merkitsevinä. Näin ollen vastaajan sukupuolen ei yleensä katsota vaikuttavan siihen, kuinka tyytyväinen tämä oli saamaansa palveluun. (Esim. Leino-Kilpi, Walta, Helenius, Vuorenheimo & Välimäki 1994; Jakosuo 2002.)

## **Ikä**

Kuluttajien tarpeet ja tottumukset vaihtelevat iän ja elämänvaiheen mukaan (Antonides & van Raaij 1998, 311-313). Eri-ikäisten kuluttajien välisiä eroja tutkittaessa sekoitetaan usein keskenään ikäryhmän ja sukupolven käsitteet. Wilskan (1995, 28-29) mukaan ikäryhmien välisillä eroilla tarkoitetaan suoraan elämänvaiheeseen liittyviä asioita, kuten lasten kiinnostusta leluihin. Sukupolvien välisellä erolla puolestaan tarkoitetaan pysyvämpiä, eri sukupolvien välillä olevia elämäntapaa ja ajatteluun liittyviä eroja. Vaikka kuluttajien ikä saattaakin vaikuttaa heidän palvelutarpeisiinsa, eivät samaan ikäluokkaan kuuluvien asiakkaiden tarpeet yleensä ole keskenään homogeenisiä.

Yleisesti vallalla olevan käsityksen mukaan nuoremmat asiakkaat arvioivat palveluja vanhempia asiakkaita kriittisemmin. Tällaisen yleistyksen tekeminen koskemaan kaikkia palveluja on kuitenkin vaarallista, sillä asiakkaan kriittisyys johtuu yleensä palvelukokemuksesta, eikä niinkään hänen iästään (Ks. esim. Leino-Kilpi ym. 1994; Jakosuo 2002).

## **Asuinalue**

Kuluttajien palveluiden käyttöön heijastuvat heidän kotitalouksiensa asuinalueet ja alueiden rakenteet. Kotitalouksien arkisen toiminnan kannalta asuinalueen tyyppi on kunnan tyyppiä ratkaisevampi. Kunnan keskustaajaman tuntumaan sijoittuvat kotitaloudet ovat palvelujen saatavuuden suhteen aivan toisenlaisessa asemassa kuin saman kunnan reuna-alueilla sijaitsevat kotitaloudet.

Suomessa kaupunkeihin suuntautuva muuttoliike on johtanut siihen, että nykyisin yhä suurempi osa suomalaisista asuu Etelä-Suomessa. Väestön tiheys sekä kaupungistumisaste ovat selvästi korkeampia etelä- ja lounaisosissa maata (Kuntaliitto 2005a; 2005b; 2005c). Muutoksen seurauksena keskusalueiden asuntotuotanto on hajautunut yhä enemmän taajama-alueille ja erilaiset toiminnot, kuten palvelutuotanto, ovat keskittyneet alueellisesti (Virtanen 2000, 40-41).

Väestön keskittyminen tietyille alueille johtaa vinoutuneeseen aluerakenteeseen. Heikosti kehittyneillä alueilla tämä näkyvä muun muassa palvelujen heikkenemisenä sekä väestön keskimääräisenä vanhenemisena nuorten muuttaessa pois. Tutkimusten mukaan väestömäärän väheneminen ja väestörakenteen vinoutuminen heikentävät esimerkiksi sosiaali-, terveys- ja kulttuuripalveluiden tarjontaa. Erityisesti autottomat sekä haja-asutusalueilla asuvat kuluttajat ovat matkojen pidentyessä joutuneet yhä huonompaan asemaan. (Kultalahdi 1990, 28-29, 99; Kytö ym. 2003; Kytö & Aatola 2004.) Palveluiden vaikea saatavuus on nykyisin selvästi ennemminkin harvaan asutun maaseudun kuin kaupunkien tai niiden läheisyydessä sijaitsevan maaseutualueen ongelma. Tutkimusten mukaan kaupungeissa ei ole yleisten palveluiden saatavuudessa lähes lainkaan ongelmia, kun taas maaseudulle siirryttäessä esimerkiksi julkinen liikenne sekä kauppa- ja postipalvelut ovat yhä vaikeammin saavutettavissa. (Heikkilä, Rintala, Airio & Kainulainen 2002, 97, 115.)

## **Koulutus ja ammatti**

Kuluttajan sukupuolen, iän ja asuinalueen lisäksi kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavat useat muut tekijät, kuten kuluttajan koulutus, ammatti ja tulotaso. Koulutus ja ammatti ovat pitkälti sidoksissa toisiinsa, ja niiden katsotaan vaikuttavan kuluttajan käyttäytymiseen muun muassa asenteiden ja arvojen kautta (Schiffman & Kanuk 1987, 43, 408). Korkeasti koulutettujen on esimerkiksi todettu suhtautuvan työväestöä positiivisemmin maahanmuuttajiin (esim. Kunovich 2004, 22-23).

Koulutuksen kautta hankittu ammatti ja ammatin tuoma tulotaso vaikuttavat kotitalouden käytettävissä oleviin tuloihin ja sitä kautta kuluttajien ostopäätöksiin (Homburg & Giering 2001). Arantolan (2003) tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, ettei kuluttajien tulotaso ole määräävä seikka, kun tarkastellaan heidän kiinnostustaan rahallisia etuja kohtaan. Kuluttajat eivät siis ole vain rationaalisesti ajattelevia toimijoita, vaan tunteiden merkitys osto- ja kulutuspäätöksiin saattaa olla yllättävänkin suuri.

## **2.2 Palvelut**

Tarpeiden tyydyttäminen tapahtuu hyödykkeitä kuluttamalla. Kansantaloustieteessä hyödykkeet jaetaan aineellisiin ja aineettomiin hyödykkeisiin. Aineellisista hyödykkeistä käytetään yleensä käsitettä tuotteet tai tavarat. Palvelut kuuluvat puolestaan aineettomiin hyödykkeisiin. (Esim. Pekkarinen & Sutela 1989, 42-43.) Joissakin tapauksissa tuotteet ja palvelut linkittyvät yhteen. Antonides ja van Raaij (1998, 23) käyttävät esimerkkeinä tällaisista tilanteista ravintolassa käyntiä ja auton korjausta. Näistä ravintolakäyntiin liittyvät palvelun lisäksi olennaisesti konkreettiset tuotteet eli ruoat ja juomat. Seuraavassa tutustutaan tarkemmin palveluiden ominaispiirteisiin sekä palvelun laatuun liittyviin tekijöihin.

### **2.2.1 Palvelun ominaispiirteitä**

Palvelu on käsitteenä vaikeasti määriteltävä, sillä sitä voidaan pitää ainutkertaisena tapahtumana, jonka muoto on riippuvainen palveluajankohdasta, palveluyrityksestä sekä asiakkaan tarpeista. Palvelua voidaan pitää sarjana tekoja, joissa palveluja käyttävä asiakas tyydyttää palvelutarpeensa vuorovaikutussuhteessa henkilön tai palveluautomaatin kanssa. Grönroosin (2001, 81) mukaan palveluilla on useimmiten kolme ominaispiirrettä:

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä asioista.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin.

Palvelun ydin syntyy asiakkaan ja palvelun tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa, jossa asiakas on kosketuksissa palveluyrityksen eri osien kanssa. Palveluiden prosessimaisesta luonteesta johtuen palvelu voi tapahtua pitkän ajan kuluessa, jolloin prosessin selkeää alkamis- ja loppumisajankohtaa on vaikea erottaa. Palveluille on ominaista aineettomuus, varastoimattomuus, aikaherkkyys, ostajan ja myyjän erottamattomuus sekä edellisestä johtuva ostajan ja tarjoajan välinen erityinen suhde. Palveluiden tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus vaikuttaa myös palveluprosessin onnistumiseen. Koska palvelut usein tuotetaan ja kulutetaan ainakin osin palveluprosessin aikana, on myös niiden tuotantoprosessi osa palvelua. (Grönroos 1990, 29-30; Goncalves 1998, 40; Ylikoski 1997, 24; Ojasalo 2001, 59.)

Palveluyritykset markkinoivat yleensä useiden palveluiden muodostamia kokonaisuuksia. Näistä kokonaisuuksista voidaan käyttää nimitystä palvelupaketti, ja niissä palvelut jaetaan ydinpalveluihin ja liitännäispalveluihin. Ydinpalvelu kertoo, mitä palveluyritys todella tekee. Ydinpalveluihin kytketyt liitännäispalvelut ovat sen sijaan oheispalveluja, joita asiakas ei välttämättä käytä, mutta joiden olemassaolo vaikuttaa hänen yrityksestä saamaansa kokonaiskuvaan. Palvelupaketin luonteeseen kuuluu, että kaikkien palveluiden on oltava tasalaatuisia ja niiden on muodostettava harmoninen kokonaisuus. (Grönroos 1990, 56-66; 2001, 225, ks. myös Lehtinen 1999, 59.) Ydinpalvelun ja liitännäispalveluiden merkitykset vaihtelevat palveluittain. Malkan ja Danielssonin (1988, 85) mukaan aineettomissa ydinpalveluissa liitännäispalveluiden merkitys korostuu.

Palvelupaketin ohella palveluita voidaan tarkastella esimerkiksi sen mukaan, kuinka paljon tietoa, kokemusta ja aikaa niiden käyttäminen asiakkaalta vaatii. Lahtinen, Isoviita ja Hytönen (1991, 148) luokittelevat palvelut kolmeen eri ryhmään. Jaottelussa palvelut luokitellaan seuraavasti: 1) vakioituihin ja erityispalveluihin, sen mukaan, kuinka samantyyppisinä tai erityyppisinä palvelut tuotetaan asiakkaalle; 2) kuluttaja- ja tuotantopalveluihin, sen mukaan, kenelle palvelut tuotetaan; 3) henkilökohtaisiin ja ei-henkilökohtaisiin palveluihin, sen mukaan, vaatiiko palveluiden tuottaminen henkilökontakteja. Hautamäki, Mäkelin, Savaspuro, Seppänen ja Vepsäläinen (1990, 50) korostavat puolestaan luokittelussaan palveluiden vaatimaa asiantuntemusta. Heidän mukaansa palvelut voidaan jaotella:

- asiakaskohtaisiin palveluihin, jotka ovat monimutkaisia, kiinteään hoitoon perustuvia, harkintaa edellyttäviä asiantuntijapalveluita,
- standardipalveluihin, jotka ovat suhteellisen monimutkaisia, mutta selvästi ja yleisesti säännöksiin määritellyjä palveluja sekä
- rutiinipalveluihin, jotka ovat yksinkertaisia, tapahtumapohjaisia palveluja.

(Ks. myös Storbacka & Lehtinen 1997, 81.)

Grönroos (2001, 26-27) on laajentanut luomaansa palvelupaketti-käsitettä tarjooman käsitteeksi. Hänen mukaansa asiakkaat eivät enää osta tuotteita ja palveluja, vaan tuotteista, palveluista, tiedosta, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Tällaiset tarjoomat ovat heille palveluja, ja asiakkaiden niistä saama arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan. Tämä näkemys korostaa vuorovaikutuksen merkitystä, sillä asiakkaan kokema arvo syntyy vasta asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa eikä siis esimerkiksi tehtaassa tapahtuvan tuotantoprosessin yhteydessä.

Palveluiden tarkastelunäkökulmasta tai tyypittelystä riippumatta palvelun laadun katsotaan koostuvan usean eri osa-alueen muodostamasta kokonaisarviosta. Yksinkertaistetusti palveluiden laatu voidaan jakaa tekniseen laatuun, eli siihen, mitä asiakas saa, ja toiminnalliseen laatuun, eli siihen, miten asiakas kokee palveluprosessin. Koska toiminnallinen laatu on tärkeä kokonaislaadun osatekijä, ratkaisevaksi muodostuvat ostajan ja myyjän väliset vuorovaikutussuhteet. Toiminnallisen ja teknisen laadun ohella palvelujen laatuun vaikuttavat fyysiset resurssit, saatavuus ja yrityksen imago. Palveluntarjoajan kannalta kokonaislaatu muodostuu panosten, prosessin ja lopputuloksen laaduista sekä asiakkaan tarpeisiin vastaamisesta. Jotta palvelut vastaisivat käyttäjien tarpeita, myös asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen on tärkeää. (Grönroos 1990; 2001; Kaplan & Norton 2004, 143.) Palveluiden laadun mittaaminen on kuitenkin määrittelyistä huolimatta vaikeaa. Palveluiden laatua on mahdotonta määritellä yksiselitteisesti, sillä laadun arviointi riippuu muun muassa siitä, kenen näkökulmasta ja ketä varten määrittely tehdään (Hoyer & Hoyer 2001).

### **2.2.2 Palvelun laadun osa-alueet**

Yleisesti ottaen palvelun laatu merkitsee sitä, miten hyvin tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Asiakkaan käsitys laadusta muodostuu jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella ja se tarkentuu, kun hän käyttää palvelua useammin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2002, 51.) Siihen, millaiseksi asiakas arvioi palvelun laadun, vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset sekä palveluntarjoajan imago. Asiakkaan palveluodotukset ovat yksilöllisiä ja voivat vaihdella parhaasta mahdollisesta ihannepalvelusta heikompaan, mutta kuitenkin hyväksyttävään palveluun. Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että asiakas on tyytyväinen, jos tuote ylittää hänen odotuksensa. Vastaavasti asiakas on tyytymätön, jos tuote ei täytä hänen sille asettamia odotuksia.

Yritykset mittaavat yleensä tarjoamansa asiakaspalvelun onnistumista asiakastyytyväisyyskyselyillä. Tällaisissa kyselyissä asiakkaita pyydetään arvioimaan kokemansa palvelun laatua. Palvelujen laatua voidaan arvioida esimerkiksi teknisen ja/tai toiminnallisen laadun näkökulmasta. Tarkastelunäkökulmasta riippuen arviointi voi painottua esimerkiksi asiakkaan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen, henkilöstön ammattitaitoon, tilojen viihtyvyyteen, palvelujen saatavuuteen tai yrityksen imagoon. (Vaittinen 1985, 11-18; Lehtinen 1999, 89; Abdullah, Al-Nasser & Husain 2000; Grönroos 2001, 123-124; Maloney 2002.) Yksittäisten osa-alueiden arvioinnin lisäksi tyytyväisyyttä voidaan arvioida kokonaisuutena, eli kuinka tyytyväinen asiakas oli palvelukokemukseen kokonaisuudessaan (Maloney 2002). Seuraavassa tutustutaan tarkemmin palvelun laadun osa-alueisiin.

## **Vuorovaikutus**

Vuorovaikutus on yksi asiakkuuslähtöisen toiminnan kulmakivistä ja sen merkitys korostuu monimutkaisissa tuotteissa ja palveluissa. Asiakkaan arvio vuorovaikutuksen laadusta muodostuu kokemuksista, jotka liittyvät henkilöstön käyttäytymiseen ja asennoitumiseen. Tätä kautta henkilöstön yhteistyökyvyn ja palvelualltiuden merkitykset korostuvat. Aidolla palveluhalulla on todettu olevan positiivinen vaikutus asiakkaan kokemukseen (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman 2005). Holmburgin ja Gieringin (2001) tutkimuksen mukaan erityisesti naisten kohdalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys, sillä naiset haluavat yleensä henkilökohtaista palvelua.

Työntekijät vaikuttavat palvelutapahtuman yhteydessä muun muassa siihen, millaisen mielikuvan asiakas yrityksestä muodostaa. Jos toimihenkilön käyttäytyminen ei tyydytä asiakasta, hän voi kokea palvelukokemuksen kielteisenä, vaikka palvelu olisi muuten ollut laadukasta. Henkilöstön ohella myös asiakkaan viestintätaidot vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistumiseen, sillä erinomainen palvelu edellyttää kaksisuuntaista viestintää ja nopeaa ongelmanratkaisua. (Lecklin 1997, 129; Goncalves 1998, 35; Farrell, Souchon & Durden 2001; Grönroos 2001, 231; Kaplan & Norton 2004, 122-124.) Virhetilanteissa henkilöstön vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Joitakin asiakkaita esimerkiksi henkilöstön esittäminen anteeksipyyntö tai pahoittelu tyydyttää enemmän kuin yrityksen maksama korvaus heikkolaatuisesta palvelusta.

Vuorovaikutuksen laatua arvioitaessa on muistettava, että yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin toisen asiakkaan saama täysin samanlainen palvelu. Vaikka palvelun osa-alueet säilyisivätkin prosessissa ennallaan, asiakkaan ja henkilöstön välinen sosiaalinen suhde on joka prosessissa ainutlaatuinen ja heterogeeninen. (Grönroos 2001, 83-84.)

## **Ammattitaito**

Ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön merkitys on korostunut niin sanotun laatuajattelun myötä, joka levisi Japanista 1980-luvulla (Juran 1988; Deming 1993). Henkilöstön ja asiakkaiden välisten suhteiden toimivuuden on katsottu olevan jopa tärkein niistä tekijöistä, joiden perusteella palvelujen laatua arvioidaan (Ganesh, Arnold & Reynolds 2000; Farrell ym. 2001). Esimerkiksi palveluprosessin aikana mahdollisesti syntyneiden virheiden ja ongelmien korjaaminen aiheuttaa kustannuksia, jotka olisi voitu välttää, jos palvelu olisi toiminut moitteettomasti (Grönroos 2001, 166). Ammattitaitoon liittyvät vaatimukset vaikuttavat myös palvelujen saavutettavuuteen siten, että erityisammattitaitoa vaativissa tehtävissä tilapäisen henkilöstön palkkaaminen ei ole helppoa.

Myös postipalveluissa ammattitaidon merkitys korostuu. Esimerkiksi vuonna 1999 Postin omien toimipaikkojen henkilöstö sai vastaajilta asiamiesposteja paremman arvosanan ammattitaitoa ja osaamista mittaavissa kysymyksissä (Jakosuo 2002, 67-68). Tulos tukee liikenne- ja viestintäministeriön tutkimusten tuloksia (Liikenne- ja viestintäministeriö

2001; 2003; 2004). Kuluttajien lisäksi myös palvelujen tarjoajat tiedostavat ammattitaidon ja osaamisen merkityksen. Tuorilan (2002b, 33) haastatteleminen asiamiesten mukaan Postin yrittäjille järjestämä muutaman päivän koulutus ei riitä postipalvelujen tarjoamisessa tarvittavien taitojen omaksumiseen. Yrittäjien mukaan asiantuntemusta alkaa olla riittävästi vasta vuoden toiminnan jälkeen.

### **Saavutettavuus**

Palvelujen saavutettavuudella on erittäin suuri merkitys palvelujen laadun arviointiin. Palveluiden saavutettavuus tarkoittaa sitä, että asiakkailla on mahdollisuus käyttää niitä (Grönroos 2001, 229). Spåren ja Pulkkisen (1997, 9-11) mukaan esimerkiksi kauppapalveluiden saavutettavuuteen vaikuttavat kotitalouden tulojen ohella myymälöiden sijainti ja aukioloajat (ks. myös Heikkilä ym. 2002). Saavutettavuus sekoitetaan usein saatavuuteen, joka tarkoittaa sitä, että palvelu on saatavilla ja jo olemassa eikä enää esimerkiksi suunniteluvaiheessa.

Palvelujen saavutettavuuteen kuuluviksi voidaan laskea myös asiantuntijoiden tavoitettavuus, joustamiskyky sekä fyysiset tekijät. Kiviniemi (1985) on jakanut asiakkaan vaivan näön aikakuormitukseen, informaatiokuormitukseen, psyykkiseen kuormitukseen ja taloudelliseen kuormitukseen. Aikakuormituksella tarkoitetaan kaikkea sitä aikaa, joka ei ole aktiivista asianhoitoa. Esimerkiksi jonottamiseen käytetty aika on pois muusta hyödyllisestä käytöstä. Se, millaista jonotusaikaa asiakas pitää hyväksyttävänä, riippuu muun muassa yrityksen toimialasta sekä asiakkaan asiointiajankohdasta. Esimerkiksi vakuutus- ja pankkipalveluissa jonotuksen koetaan heikentävän saavutettavuutta. Tilannetta, jossa asiakas joutuu itse hankkimaan tiedon palveluista, niiden saavutettavuudesta ja järjestelyistä kutsutaan informaatiokuormitukseksi. Psykkinen kuormitus taas muodostuu käytetyn ajan sekä taloudellisen ja informaatiokuormituksen perusteella. Tämä kuormitus voi näkyä esimerkiksi liian pitkistä jonotusajasta johtuvana ärsyyntymisenä. Taloudellista kuormitusta asiakkaalle puolestaan aiheuttavat esimerkiksi matkat, maksulliset todistukset sekä työtulon menetykset. (Davis & Vollmann 1990; Raijas 1997, 39-43; Anttila 2001; Järvinen & Heino 2004.)

Yksinkertaistettuna saavutettavuuden voidaan katsoa merkitsevän sitä, että yhteyteen pääseminen palvelun tarjoajan kanssa on vaivatonta. Koska palvelu voi olla laadukas, mutta ei saavutettavissa, ilmiötä voidaan tarkastella palvelun laadun ohella myös erillisenä tekijänä (ks. Ylikoski 1997, 134-135).

### **Fyysiset resurssit**

Fyysiset resurssit ja niiden laatu muodostuvat niistä puitteista, joissa palvelutuotantoprosessi tapahtuu, sekä niistä tuotteista ja palveluista, joita yritys tarjoaa asiakkailleen. Fyysiset resurssit koostuvat täten tuotteista, fyysisestä ympäristöstä ja välineistöstä (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 35).



Fyysiseen ympäristöön kuuluvat toimitilat, niiden sisustus sekä opasteet. Välineistö käsittää puolestaan palvelun tuottamiseen tarvittavat koneet ja laitteet sekä muut välineet. Esimerkiksi erikoistavaliikkeiden imago luo mielikuvan liikkeen palveluvalikoimasta ja hintata-  
sosta. Fyysisten puitteiden kautta muodostetulla kohtaamismaisemalla on suuri merkitys asiakkuuden arvonnousuun: Maiseman yksityiskohtien hiomisella vaikutetaan sekä asiak-  
kaiden että yrityksen toimintaan (Storbacka & Lehtinen 1997, 79). Eichhornin (1996) tutki-  
muksen mukaan fyysisen ympäristön toimivuus on tärkeää etenkin naisille, ja yritys voi  
kasvattaa liikevaihtoaan jopa pelkkien kalusteratkaisuiden avulla.

## **Imago**

Yrityskuva eli imago muodostuu siitä kokonaismielikuvasta, joka asiakkaalla on yritykses-  
tä. Imagoon vaikuttavat tekijät perustuvat harvoin tarkkoihin faktoihin, sillä ne rakentuvat  
pitkälti organisaation saamasta julkisuudesta, sen tekemästä markkinointiviestinnästä,  
asiakkaan omista kokemuksista ja muiden asiakkaiden kertomista kokemuksista (Ylikoski  
1997, 99-101). Imago voi muodostua myös pelkästään mielikuvien ja kuulopuheiden kaut-  
ta, eikä se siten edellytä asiakkaan kokemusta yrityksen toiminnasta (esim. Arantola 2003,  
31). Asiakkaiden näkökulmasta imagoa voidaankin pitää tietynlaisena suodattimena, jonka  
läpi he tarkastelevat saamaansa palvelua. Vaikeasti mitattavan imagon painoarvoa voidaan  
pitää suhteellisen suurena, sillä kielteisen yrityskuvan seurauksena asiakaspalvelussa tapah-  
tuneet pienet virheet ja asiakkaiden saamat kielteiset palvelukokemukset saattavat voimistua.  
Tämän seurauksena asiakas voi kokea palvelun kokonaislaadun huonompana kuin  
muuten. (Grönroos 1990, 59-66.) Näin esimerkiksi postinkantajien kirje- ja lehtijakelussa  
tekemät mahdolliset virheet vaikuttavat välillisesti myös Postin toimipaikkojen imagoon.

Yrityksen imagoa ja mainetta muokkaa olennaisesti sen tuotemerkki, josta yleensä käytetään  
nimitystä brandi. Grönroos (2001, 378) katsoo, että brandi on imago, joka muotoutuu  
asiakkaiden mielissä. Husseinin (1999) mukaan yrityksen brandilla on jopa suurempi  
merkitys asiakkaiden laatukokemukseen kuin yrityksen myymien tuotteiden tai palvelujen  
hinnoilla. Yrityksen tulee kuitenkin olla tarkka siitä, millaisissa tuotteissa se hyödyntää  
brandiaan. Esimerkiksi ylellisyustuotteita myyvän yrityksen imago saattaa heikentyä asiak-  
kaidensa silmissä, jos sen nimellä myydään liian paljon ja liian tavanomaisia tuotteita (Hel-  
lofs & Jacobson 1999; ks. myös Jamal & Goode 2001). Vahva brandi saattaa synnyttää  
läheisyyden tunnetta, joka voi korvata paikkaan liittyvän ja ajallisen etäisyyden. Kun yritys  
onnistuu täydentämään fyysistä läheisyyttään vahvalla brandilla, sen iskukyky paranee  
merkittävästi. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 70-71.) Peterin ja Tarpeyn  
(1975) mukaan kuluttaja voi suosia brandituotteita esimerkiksi siksi, että hän haluaa maksimoida  
saamansa hyödyn tai minimoida ostoon liittyvän taloudellisen riskin.

## **Hinta**

Tuotteiden ja palveluiden hinta liittyy olennaisesti kulutusprosessiin. Etenkin vaihtoehtojen  
arvioinnissa ja päätöksenteossa kuluttajat joutuvat arvioimaan, millaisen hinnan he ovat  
valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Taloudellisen roolinsa ohella hinnan psykolo-

ginen rooli on palvelualoilla erityisen merkityksellinen. Usein asiakkaat pitävät korkeaa hintaa laadun merkinä ja saattavat suhtautua epäluuloisesti sellaisiin palveluntarjoajiin, jotka tuottavat palveluja kilpailijoitansa alhaisempaan hintaan. Asiakas ei halua ottaa sitä riskiä, että alempaan hintaan ostettu palvelu olisi laadultaan kalliimpia palveluja heikompi. Jotkut kuluttajat saattavat olla puolestaan halukkaampia maksamaan hieman korkeampia hintoja eettisesti toimivien yritysten tuotteista. (Parasuraman, Berry & Zeithaml 1991, 40; Ylikoski 1997, 141-142; Heinonen 2004.) Holmburgin ja Gieringin (2001) mukaan tuotteisiin liittyvä tyytyväisyys on vähemmän tärkeää niille kuluttajille, joilla on korkea tulotaso. Tämän on arveltu johtuvan siitä, että tällä ryhmällä on enemmän varaa kärsiä tuotteiden mahdollisesta heikkolaatuisuudesta ja vastaavasti sen aiheuttamista taloudellisista tappioista. Hintaan liittyy olennaisesti myös maksaminen. Van Raaijin (2004) mukaan kuluttaja on alttiimpi käyttämään rahaa enemmän silloin, kun hän maksaa ostoksensa luottokortilla. Käyttäessään käteistä kuluttaja saa palautteen hinnasta heti, mutta luottokortilla maksaville asiakkaille hinta konkretisoituu vasta myöhemmin luottokorttilaskun muodossa.

### **Asiakastyytyväisyys**

Palvelujen laadun yhteydessä puhutaan usein asiakastyytyväisyydestä. Arkikielessä näitä käsitteitä käytetään usein synonyymeinä ja yritysten asiakastyytyväisyystutkimusten yhteydessä puhutaan usein laadun selvittämisestä, vaikka kyselyissä itse asiassa tutkitaan usein vain pelkkää tyytyväisyyttä. Tieteen näkökulmasta kysymys on sen sijaan kahdesta eri käsitteestä. Laadussa on kyse odotusten ja kokemusten vertaamisesta, kun tyytyväisyyden arvioinnissa ei vertailukohtetta sen sijaan tarvitse olla. Käsitteiden käyttöä vaikeuttaa myös se, että osa tutkijoista rinnastaa asiakkaan kokeman palvelun laadun asiakastyytyväisyydeksi ja osa tutkijoista korostaa niiden erillisyyttä. (Zeithaml ym. 1993; Grönroos 1990.) Seuraavassa luvussa perehdytään erilaisiin tapoihin, joiden avulla yritykset voivat kehittää palveluitansa.

## **2.3 Palveluiden kehittäminen**

### **2.3.1 Asiakastyytyväisyyskyselyt**

Jotta palvelun tarjoaja voisi vastata asiakkaiden odotuksiin, hänellä pitää olla käsitys siitä, miten asiakkaat kokevat palvelutapahtuman (Vogt & Fesenmaier 1995; Antonides & van Raaij 1998, 482-483; Lovelock & Wright 1999, 81; Willging 2004). Asiakastyytyväisyysmittauksilla selvitetään yleensä tuotteiden ja palvelujen laatua sekä sitä, miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Laadun arvioinnin lisäksi yritykset käyttävät usein asiakastyytyväisyystutkimuksia markkinoinnin ja segmentoinnin apuvälineinä (Kerckelä & Määttä 1999, 35). Asiakastyytyväisyyskyselyitä tehtäessä on hyvä muistaa, ettei asiakkaan tyytyväisyys synny aina heti. Esimerkiksi pankin kassapalveluja käyttävä asiakas voi olla tyytyväinen palvelun laatuun jo palvelun aikana tai palveluprosessin päätyttyä, mutta tyytyväisyys esimerkiksi eläkevakuutukseen voi syntyä vasta vuosien päästä (Ylikoski ym. 2002, 51-52).

Yritykset seuraavat asiakkaiden tyytyväisyyttä erilaisten kyselyiden ja tutkimusten avulla, joiden tarkoituksena ei ole kerätä tietoa tieteellisiin tarkoituksiin, vaan käytännön toiminnan tueksi. Näillä mittauksilla selvitetään yleensä tuotteiden ja prosessien laatua. Asiakastyytyväisyyden tutkimisen tarkoituksena ei tällöin pitäisi olla tutkimustulosten saaminen, vaan niiden tehokas hyödyntäminen. Asiakastyytyväisyyskyselyiden pitäisikin olla etenkin palveluyrityksissä yksi johdon työkaluista. Sen avulla yrityksen resurssit pystytään kohdentamaan oikealla tavalla sekä kehittämään yrityksen prosesseja asiakkaiden tyytyväisyyden ja yrityksen menestyksen kannalta yhä parempaan suuntaan. (Järvelin ym. 1992, 41-55.) Asiakastyytyväisyyden ohella yritykset mittaavat usein asiakasuskollisuutta. Asiakasuskollisuuden mittaukseen liittyy kuitenkin Storbackan, Blomqvistin, Dahlin ja Haegerin (1999, 22) mielestä mittausongelma: Miten mitata uskollisuutta, kun asiakas käytännössä sanoo yhtä mutta tekee toista.

Asiakastyytyväisyysmittaukset voidaan jakaa strategisiin ja operatiivisiin mittauksiin. Strategiset tutkimukset ovat kertatutkimuksia, joiden tarkoituksena on löytää asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Samalla mittauskerralla voidaan selvittää muun muassa asiakastyytyväisyyden taso. Operatiiviset tutkimukset ovat puolestaan jatkuvaa mittausta, jonka tarkoituksena on selvittää yrityksen asiakastyytyväisyyden taso säännöllisin väliajoin. Strategisten ja operatiivisten mittausten ohella laatua voidaan kontrolloida asiakaspalautteiden, koeasioinnin, muutamiin asiakkaisiin keskittyvien niin sanottujen case-tutkimusten sekä asiakasraatien ja -paneelien avulla. (Järvelin ym. 1992, 55-56.) Vaikka osallistujien subjektiiviset kokemukset voivatkin vaikuttaa esimerkiksi asiakaspaneelin kautta kerättyyn tietoon, saadaan menetelmän avulla usein uusia näkökulmia tuotteiden ja palveluiden käyttöön (Butijin, van Wechem & Terpstra 1998).

Vaikka asiakastyytyväisyyttä on periaatteessa helppo tutkia, asiakastyytyväisyystutkimusten hyödyntäminen yrityksen strategisessa toiminnassa saattaa olla vaikeaa. Salmelan (1996, 32-41) mukaan tyytyväisyyskyselyiden ongelmana on yleensä se, että suurin osa vastaajista (noin 80 %) ilmaisee olevansa tyytyväisiä saamiinsa palveluihin riippumatta siitä, mikä palvelu arvioinnin kohteena on ollut. Samankaltaiseen tulokseen ovat päätyneet Hall ja Dornan (1988, 637-644), joiden tutkimusten mukaan potilastyytyväisyyskyselyissä keskimäärin 76 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä. Ongelmana on siis yleensä se, että palveluista riippumatta suurin osa vastaajista on yleensä näennäisesti tyytyväisiä palveluihin. Tällöin kuluttajat eivät halua suoraan paljastaa tyytymättömyyttään tai he sysäävät palveluja kohtaan tuntemansa kielteiset ajatukset vaihtoehtojen puuttuessa syrjään. (Järvinen & Tuorila 2002, 11; Arantola 2003, 36.) Willging (2004) kehottaa myös tutkimuksen toteuttajia pohtimaan, mitä hyötyä on siitä tiedosta, että suurin osa asiakkaista on tyytyväisiä, jos vain vähemmistö vastaajista aidosti käyttää palvelua. Tämän takia asiakastyytyväisyyteen perustuviin segmentointeihin tulisikin suhtautua varauksella.

Koska enemmistö asiakastyytyväisyyskyselyihin vastanneista asiakkaista on tavallisesti tyytyväisiä, yrityksen toiminnan kannalta on hedelmällisempää keskittyä tyytymättömien asiakkaiden vastauksiin. Tulosten hyödyntäminen ja niiden perusteella tehtävien kehitystoimenpiteiden saattaminen käytäntöön on kuitenkin toiminnan kehittämisen kannalta yleistä tyytyväisyysindeksiäkin tärkeämpää.

### 2.3.2 Asiakkaiden segmentointi

Segmentoinnissa asiakkaat voidaan jakaa homogeenisiin ja toisistaan riittävästi poikkeaviin segmentteihin. Ihannetilanteessa yritys segmentoi asiakkaansa joko asiakkaalle tuotettavan arvon tai asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen perusteella. Tällöin asiakkaat voidaan segmentoida esimerkiksi heidän hakemansa hyödyn tai asenteen suhteen. Asenteisiin pohjautuva segmentointi voi perustua esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyyteen. Käytännössä asiakkaat segmentoidaan kuitenkin yleensä helpommin havaittavien ominaisuuksien perusteella, jolloin segmentointiperusteina käytetään usein demografisia, geografisia tai elämäntapaan liittyviä tekijöitä. Havaittavien ominaisuuksien perusteella tapahtuva segmentointi on mielekästä vain, jos ominaisuudet korreloivat asiakkaiden mieltymysten kanssa. Heterogeenisen väestön segmentoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi ryhmittely- tai erotteluanalyysijä. Palvelun osa-alueita voidaan selvittää muun muassa faktorianalyysin avulla. (Granholt & Karlöf 1990, 36-37; Grönroos 2001, 415-416; Kaplan & Norton 2001, 339; 2004, 109-110.)

### 2.3.3 Tulokortti strategisen johtamisen apuvälineenä

Yksi menestyvien yritysten tunnusmerkeistä on onnistunut strateginen johtaminen. Strategisessa johtamisessa on kysymys asioista, jotka määrittelevät liiketoiminnan suunnan ja sen konkreettiset edellytykset perustavalla ja pitkävaikutteisella tavalla (Vanhala ym. 2002, 88). Yritysten menestymistä on perinteisesti seurattu lähinnä taloudellisten tunnuslukujen, kuten liikevaihdon ja voiton, kautta. Nykyisin vallalla on kuitenkin ajattelutapa, jonka mukaan pelkkiin taloudellisiin tunnuslukuihin perustuva ohjaus antaa harhaanjohtavaa tietoa päätöksentekoa varten, sillä se ei ota huomioon organisaatioiden ja strategian asettamia vaatimuksia. Pelkkiin taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvan ajattelutavan katsotaan rohkaisevan toimintaan, joka on yrityksen toiminnan kannalta vahingollista, kuten esimerkiksi lyhytnäköiseen ajatteluun ja osaoptimointiin. (Olve ym. 1998, 21.) Yritysten suorituskyvyn kokonaisvaltaiseen analysointiin kehitettiin 1980- ja 1990-luvuilla useita mittaristoja. Yksi tunnetuimmista mittaussalleista on Kaplanin ja Nortonin kehittämä tasapainotettu mittaristo eli tasapainotettu tulokortti. Mittariston taustalla on Porterin näkemys, jonka mukaan yrityksen strategia tarkoittaa muutaman sellaisen toimintatavan valintaa, joissa organisaatio on yliverainen ja joiden avulla se erottautuu kilpailijoistaan (Kaplan & Norton 2004, 35).<sup>6</sup> Tulokortti kehitettiin alun perin perinteisten taloudellisten tunnuslukujen täydentäjäksi ja

<sup>6</sup> Kaplan ja Norton käyttävät tasapainotetusta tulokortista nimeä Balanced Scorecard, BSC.

sitä pidettiin lähinnä strategiapohjaisena, operatiivista suorituskykyä mittaavana mittaristona. Sen tavoitteena oli löytää tasapaino voittoihin ja markkina-ajatteluun perustuvan ohjauksen sekä muihin mittareihin perustuvan ohjauksen välillä. Nykyisin tuloskortin luojat korostavat, että tuloskortin roolina on lähinnä toimia tasapainoisen strategisen suunnittelun välineenä sekä strategisen johtamisjärjestelmän ja strategian maastouttamisen tukena. (Kaplan & Norton 2001; 2004.) Joissain tapauksissa tuloskortin tietoja hyödynnetään myös yritysten palkitsemisjärjestelmissä.

Tuloskortissa yrityksen toimintaa tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat 1) taloudellinen näkökulma, 2) asiakasnäkökulma, 3) prosessinäkökulma sekä 4) oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma. Tuloskortissa jokaiselle näkökulmalle määritellään strategiset tavoitteet, mittarit ja konkreettiset tavoitteet. Lisäksi yrityksen tulee tehdä toimintasuunnitelma, jonka avulla se saavuttaa asettamansa tavoitteet. Mittariston avulla yritystä pyritään ohjaamaan strategisesti siten, että se jatkuvasti uudistuu (innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma), toimii tehokkaasti (sisäisen tehokkuuden näkökulma), tyydyttää asiakkaan tarpeet (asiakasnäkökulma) ja saavuttaa omistajien taloudelliset tavoitteet (taloudellinen näkökulma).

Tasapainotettu mittaristo perustuu ajatukseen eri näkökulmien keskinäisistä riippuvuuksista. Tasapainotetun mittariston avulla yritys voi testata ja havainnollistaa erilaisten hankkeiden välisiä syy-seuraus-suhteita. Kaplan ja Norton (1996, 30-31) havainnollistavat näitä suhteita esimerkillä, jossa yrityksen henkilöstön koulutuksella parannetaan asiakasprosessien toimivuutta. Asiakasprosessien toimivuuden katsotaan puolestaan johtavan yrityksen asiakasmäärien kasvuun, mikä taas parantaa yrityksen taloudellista tulosta.

Jotta tuloskortti toimisi käytännössä, sen mittariston tulisi olla suhteellisen yksinkertainen ja siihen tulisi valita vain keskeisimmät tunnusluvut. Tuloskortin luojat suosittelevat suhteellisen yksinkertaisten mittaristojen rakentamista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle edellä esitetyistä näkökulmista tulisi määritellä ainoastaan neljästä seitsemään mittaria. Tunnuslukujen tulisi olla selkeitä numeerisia tavoitteita ja ne tulisi valita siten, että jokaiseen näkökulmaan tulisi sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Tämän lisäksi mukaan tulisi ottaa tulostuloksia, ennakoivia mittareita sekä pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareita. (Kaplan & Norton 2001, 22-26, 267; 2004, 52; ks. myös Pitkänen 2002, 109.) Vaikka mittareiksi voidaan valita yksikköpohjaisia mittareita, tuloskortin luojat suosittelevat työryhmäpohjaisten mittareiden käyttöä, sillä ne rohkaisevat yhteistyöhön. (Kaplan & Norton 1996; Olve ym. 1998, 23-24, 57-65; Kaplan & Norton 2001, 267.) Tuloskorttiin valitut mittarit viestivät osaltaan yrityksen arvoista ja johtamiskulttuurista: johdon valitsemat mittarit viestivät organisaatiolle, mitkä tekijät ovat tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta. Kun yritys on valinnut konsernitason mittarit, yrityksen jokainen liiketoimintayksikkö määrittelee omat mittarinsa. Näiden mittareiden tulee tukea konsernin strategiaa (Kaplan & Norton 1996).

Mittareita rakennettaessa ongelmaksi muodostuu usein se, että monissa yrityksissä käytetään vain sellaisia mittauksia, jotka ovat saatavissa ja jotka on alun perin kehitetty muihin tarkoituksiin. Esimerkiksi asiakasnäkökulmaa kuvaavassa osiossa mittareina käytetään usein tyytyväisyystutkimuksista saatavia kokonaiskeskiarvoja. Tunnusluvut muodostetaan yleensä siten, että kaikista kysymyksistä lasketaan aritmeettinen keskiarvo. Tämän lisäksi mittareiden heikkoutta voivat aiheuttaa lyhytnäköisyys ja organisaation tasapäästäminen, joiden seurauksena työntekijöiden toimintaa ohjataan virheelliseen suuntaan. Mittareiden painotus saattaa johtaa toisten, yrityksen toiminnan kannalta yhtä tärkeiden tekijöiden unohtamiseen. Jos mittareiden perustana olevien tutkimusten ja raporttien rakenne muuttuu liiaksi, mittaukset eivät ole vertailukelpoisia, ja siten saadut tulokset eivät ole käyttökelpoisia. (Smith 1995, 200.) Lisäksi tilastotieteellisestä näkökulmasta ei aritmeettiseen kokonaiskeskiarvoon perustuvaa tunnuslukua voida pitää hyvänä tunnuslukuna, koska se tiivistää ja yhdenmukaistaa asioita liikaa (ks. esim. Huff 1993, 27-36). Mittareihin liittyvien ongelmien lisäksi itse menetelmä saattaa aiheuttaa vaarallisia virhetulkintoja. Mittaristo voi houkutellessa yksittäisten tunnuslukujen tarkkailuun, jolloin kokonaiskuva hämärtyy. Vaarana on, että yritys reagoi asiakastyytyväisyyden laskuun siihen keskittyvällä parannusprojektilla, vaikka tilanteen parantaminen vaatisikin tosiasiaa tuotantoprosessien kehittämistä (Pitkänen 2002, 132; ks. myös Willging 2004).

Yksityissektorin ohella Kaplanin ja Nortonin luomaa mallia voidaan käyttää julkisella ja niin sanotulla kolmannella sektorilla. Kun yrityksen menestymistä voidaan yksityisellä sektorilla seurata esimerkiksi liikevaihdon perusteella, julkisen sektorin menestymistä voidaan kuvata seuraamalla esimerkiksi sitä, kuinka organisaatio on onnistunut toteuttamaan sille asetetun perustehtävän. Tällöin mittareina voidaan käyttää esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä, palvelujen tuottamisesta aiheutuneita kustannuksia, palvelun nopeutta, virheiden vähäisyyttä, henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Kaplan & Norton 2001, 137-159; 2004, 411-438.) Julkisen sektorin strategian määrittely eroaa kuitenkin yksityisestä sektorista. Julkisen sektorin suunnittelussa tulee ottaa huomioon muun muassa lainsäädännön vaikutukset sekä asiakkaiden vähäinen vaikutus toimintaan. Suomalaista julkista sektoria edustavan Kelan tulokortissa mittareita ovat muun muassa toimintakulujen osuus kokonaiskuluista (taloudellinen näkökulma), asiakaspalvelun arvosana (asiakkaan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma), etuisuuksien läpimenoajat (sisäisen tehokkuuden näkökulma) sekä lähiesimiehen johtamiseen tyytyväisten osuus (henkilöstön ja työyhteisön uudistamisen näkökulma) (Huuhtanen 2005).

Kaplanin ja Nortonin luomaa tasapainotettua tulokorttia sovelletaan myös Postissa. Vuonna 2000 tulokortin ajattelutapa sovellettiin mittaristoon, jolla lähinnä arvioitiin liiketoimintaryhmien toiminnallista laatua. Liiketoimintaryhmästä riippuen mittariston tunnuslukuihin saattoi kuulua esimerkiksi vastualueen kate (taloudellinen näkökulma), asiakastyytyväisyys (asiakasnäkökulma), asiakkaiden jonotusaika (sisäisen tehokkuuden näkökulma) ja henkilöstötyytyväisyys (oppimisen ja innovatiivisuuden näkökulma). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tulokortin asiakasnäkökulmaa sekä oppimisen ja kasvun näkökulmaa, sillä tutkimuksen empiirisen tutkimuksen aineistot kuvaavat juuri näitä näkökulmia. Kaplanin ja Nortonin (2001, 54) mukaan sekä asiakasnäkökulman että oppimista ja

kasvua mittaavien mittareiden painoarvo on tuloskortissa yleensä 15-20 prosenttia. Yhdessä nämä näkökulmat muodostavat siis 30-40 prosenttia tasapainotetun tuloskortin mittareista. Näkökulmien painotus voi kuitenkin vaihdella yrityskohtaisesti.

### **Asiakasnäkökulma**

Tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulmassa kuvataan, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Näkökulmaa voidaan tietyllä tavalla pitää koko mittariston ytimenä. Jos yritys ei tuota asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita ja palveluja kustannustehokkaasti, se ei myöskään ole kannattava. Näkökulmaa työstettäessä yrityksen on pystyttävä muodostamaan selkeä kuva siitä, kuinka tuote vaikuttaa asiakkaaseen ja miten yritys pystyy lisäämään ja ylläpitämään asiakasuskollisuutta.

Asiakasnäkökulman mittareina voidaan käyttää muun muassa asiakastyytyväisyyttä, uusien asiakkaiden määrää, kannattavien asiakkaiden osuutta sekä yrityksen markkinaosuutta. Palveluissa suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi onnistuneiden palvelutapahtumien määrän tai palveluiden käyttöasteen mukaan. (Kaplan & Norton 1996, 61-91; Olve ym. 1998, 59-60; Laamanen 2002, 175; Kaplan & Norton 2004, 7, 38; ks. myös Arantola 2003, 151; Hellmann 2003, 25-26; Papalexandris, Ioannou & Prastacos 2004.) Postissa yksi asiakasnäkökulmaa kuvaava tunnusluku on ollut palvelumittari-indeksi ja Kelassa asiakaspalvelun arvosana.

## **2.4 Yhteenveto**

Palvelua voidaan pitää sarjana tekoja, joissa palveluja käyttävä asiakas tyydyttää tarpeensa vuorovaikutussuhteessa henkilön tai palveluautomaatin kanssa. Näkökulmasta riippumatta palvelujen laadun ei katsota olevan yksiulotteinen ilmiö, vaan muodostuvan useammasta eri osa-alueesta, kuten palveluiden teknisestä ja toiminnallisesta laadusta sekä palvelujen saavutettavuudesta ja yrityksen imagosta.

Palvelujen kuluttamisen katsotaan lähtevän kuluttajien tyydyttämättömistä tarpeista. Kuluttamiseen liittyvässä päätöksentekoprosessissa kiinnitettiin aiemmin huomiota yksinomaan kuluttajien rationaaliseen käyttäytymiseen. Prosessissa kuluttajien kuviteltiin minimoivan palvelujen käytöstä aiheutuneet kustannukset ja maksimoivan saamansa hyödyn. Nykyisin päätöksentekoprosessi ei pohjaudu vain ajatukseen rationaalisuudesta, vaan kulutustutkijat myöntävät, että kuluttajien päätöksentekoon vaikuttavat myös heidän tunteensa ja mielikuvansa.

Yksi palvelujen laadun osa on asiakaspalvelu. Asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat vuorovaikutuksen onnistuminen, henkilöstön ammattitaito, palvelujen saavutettavuus, toimipisteen fyysiset resurssit sekä organisaation imago. Asiakkaan kokemus toteutunut palvelujen laatu eli asiakastyytyväisyys muodostuu odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta. Palveluodotuksiin vaikuttavat aikaisempien kokemusten ja etukäteen saadun informaation

ohella palvelutarve sekä sidosryhmien jäsenten kertomat mielipiteet ja kokemukset. Nykyisen laatukäsityksen mukaan palveluorganisaation keskeisimmän sidosryhmän muodostavat asiakkaat. Asiakaspalvelun parantamiseen liittyvässä laatuajattelussa keskeisiä tekijöitä ovat asiakkaan kokemus laatu ja asiakastyytyväisyys. Yleisen käsityksen mukaan palveluiden laadussa kyse on odotusten ja kokemusten vertaamisesta, kun tyytyväisyyden arvioinnissa sen sijaan ei vertailukohdetta tarvita. Koska sosiaalisen taustan ei enää voida katsoa erottelvan kuluttajia, heitä voidaan ryhmitellä esimerkiksi kulutustottumuksien perusteella.

Palveluja ja palvelun laatua on tutkittu melko paljon ja aiheesta on kirjoitettu useita teoksia. Tarjonnasta huolimatta aineistossa voidaan havaita joitakin puutteita. Ensinnäkin palveluja käsittelevässä kirjallisuudessa on yleensä valittu esimerkeiksi sellaisia palveluja, joiden toimialalla on runsaasti kilpailua. Tällöin lukijoille saattaa jäädä epäselväksi, ettei kuluttajilla ole kaikissa tilanteissa mahdollisuutta valita palvelun tarjoajaa. Esimerkiksi postipalvelujen kohdalla on kyse näennäisestä valinnan mahdollisuudesta, sillä käytännössä kuluttajilla ei ole muuta mahdollisuutta kuin käyttää tai olla käyttämättä Postin tarjoamia palveluja. Toinen selkeä puute palvelujen laatua käsittelevässä kirjallisuudessa on se, että palveluja tarkastellaan niissä pääsääntöisesti vain yritysten näkökulmasta. Tästä näkökulmasta katsottuna palvelujen laadun jaottelu toiminnalliseen ja tekniseen laatuun on ymmärrettävää. Sen sijaan kuluttajan näkökulmasta katsottuna palvelujen laadun tarkastelu toiminnallisen ja teknisen laadun kautta on turhauttavaa: jotta asiakkaan palvelukokemus onnistuu, on sekä palvelun toiminnallisen että teknisen laadun oltava hyvää.

Kuluttajien ostokäyttäytymistä käsittelevä kirjallisuus sortuu puolestaan usein kaavamaisiin käsityksiin ja kuluttajien tasapäistämiseen. Esimerkiksi kuluttajan sukupuoleen ja ikään perustuvat käsitykset ovat edelleen valitettavan usein varsin stereotyyppisiä. Näiden käsitysten mukaan miehet painottavat aina kulutuksessa kovia arvoja, kuten teknisiä ominaisuuksia, ja naiset taas pehmeämpiä arvoja, kuten emotionaalisia kokemuksia. Myös asiakkaiden segmentointi pelkkien sosiodemografisten tekijöiden perusteella on kyseenalaista, sillä nykyisten käsitysten mukaan asiakkaan valintoihin vaikuttavat entistä enemmän hänen henkilökohtaiset arvonsa ja motiivinsa. Perusolettamuksena kirjallisuudessa on usein myös se, että ostopäätöksiä tekevällä kuluttajilla on tarpeeksi tietoa ja taitoa valita itselleen paras vaihtoehto. Todellisuudessa näin on kuitenkin harvoin. Nykyään myös lisääntynyt informaation määrä ja suuntaus pakettimaisiin palveluratkaisuihin – esimerkiksi puhelinliittymissä – saavat aikaan sen, että kuluttajien on entistä vaikeampaa vertailla eri toimittajien tarjoamia palveluja toisiinsa.

### **Hyvän palvelun merkitys**

Hyvän palvelun voidaan katsoa olevan sekä asiakkaan että palveluntarjoajan etu. Asiakkaan kannalta hyvä palvelu nopeuttaa asioimista, sillä se vähentää asiakkaan aika- ja informaatiokuormitusta. Tämä johtaa puolestaan siihen, ettei asiakkaan tarvitse käyttää ylimääräistä aikaa saadakseen hoidettua asiansa, vaan hän voi keskittyä sellaisiin toimiin, jotka ovat hänelle itselleen tärkeitä. Jos esimerkiksi asiakas joutuu jonottamaan kauan palvelua, on



jonotukseen käytetty aika yleensä pois joko aktiivisesta työajasta tai vapaa-ajan harrastuksiin, opiskeluun tai sosiaaliseen kanssakäymiseen varatusta ajasta. Virheiden korjaaminen taas usein lisää niitä kustannuksia, joita kuluttajalle aiheutuu palvelun tai tuotteen ostamisesta aikakustannusten lisäksi. Palvelujen huono laatu voi johtaa siihen, että asiakas vaihtaa yritystä.

Yrityksen kannalta hyvä palvelu luo ja vahvistaa yrityksen positiivista imagoa ja tätä kautta yrityksen asemaa markkinoilla. Hyvä palvelu lisää asiakasuskollisuutta ja vähentää myös negatiivisten asiakaspalautteiden määrää, jolloin yrityksen henkilöresursseja ei tarvitse kohdistaa virheiden korjaamiseen. Henkilöstö voi näin keskittyä asiakkaiden palvelemiseen sekä yrityksen tuotteiden ja palvelujen myyntiin. Lisääntynyt myynti parantaa yrityksen taloudellista tulosta. Huono palvelu puolestaan heikentää yrityksen imagoa sekä saa asiakkaat miettimään tavarantoimittajan ja palveluntarjoajan vaihtoa. Heidän siirtymisensä toisten yritysten asiakkaiksi heikentää yrityksen liikevaihtoa.

## 3 Henkilöstö palvelujen välittäjänä

Palveluyrityksissä henkilöstöllä on merkittävä rooli, sillä ilman työntekijöitä yritysten on mahdotonta tuottaa asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä palveluita. Tässä luvussa mielenkiinnon kohteena ovat työhön ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tekijät. Aluksi perehdytään henkilöstön rooliin palveluprosessissa. Lisäksi luvussa tarkastellaan työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä pohditaan sitä, mitä hyötyä hyvinvoivasta työyhteisöstä yritykselle on.

### 3.1 Henkilöstön rooli palveluprosessissa

Palvelusektorin kasvu on muuttanut myös henkilöstön roolia. Esimerkiksi teollistumisen alkuaikoina myyjän toimenkuva saattoi muodostua pelkästä tuotteiden asettelemisesta hyllyyn sekä asiakkaan tuotteiden ja palveluiden ostamiseen liittyvästä rahastuksesta. Aikojen kuluessa myyjän toimenkuva on laajentunut. Nykyaikaisen asiakaspalvelijan oletetaan toimivan asiakkaiden rahastuksen ohella oman vastuualueensa tuotteiden ja palveluiden asiantuntijana. Perinteisestä myyjästä onkin tullut asiakkaan strateginen yhteistyökumppani, joka auttaa asiakkaita löytämään tarpeisiinsa sopivan ratkaisun (Kaplan & Norton 2004, 122-124; ks. myös Ritzer 200, 58-59, 113-114).

Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2002, 97-98) mukaan asiakaspalveluprosessin vaiheet voidaan jakaa aloitukseen, haltuunottoon, asiankäsittelyyn, yhteenvedoon ja lopetukseen. Prosessi käynnistyy yleensä asiakkaan sanattomasta viestinnästä. Sen onnistumisen kannalta aloituksella on tärkeä merkitys. Palvelun myyjä voi edesauttaa aloituksen onnistumista ystävällisyydellään ja palvelunhaluisuudellaan. Aloituksen jälkeen prosessi jatkuu haltuunotolla, jossa myyjä selvittää asiakkaan tarpeita, esittää tarkentavia kysymyksiä ja etsii ratkaisuehdotuksia asiakkaan tarpeisiin. Kun asiakas on hyväksynyt yhdessä sovitun ratkaisun, myyjä tekee yhteenvedon sovitusta asioista. Palvelu päättyy lopetukseen. Lopetuksessa myyjä voi tilanteen mukaan esimerkiksi kiittää asiakasta.

Onnistuneen vuorovaikutusprosessin katsotaan siis syntyvän myyjän ammattitaidon lisäksi asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä. Kuten taulukosta 3.1 nähdään, asiakaskohtaamisen onnistuminen on tärkeää, sillä sen seuraukset ovat yksittäistä asiakaskohtaamista laajemmat. Taulukko perustuu luvussa kaksi esitettyyn taulukkoon 2.1, jossa esiteltiin eri tutkijoiden käsityksiä kuluttajan ostoprosessin vaiheista.

**Taulukko 3.1 Onnistuneen asiakaskohtaamisen merkitys ostoprosessin eri vaiheissa**

Ostoprosessin vaihe	Onnistuneen asiakaskohtaamisen merkitys asiakkaalle ja yritykselle
Ostoa edeltävä vaihe	Asiakas on halukas asioimaan palvelupisteessä uudelleen ja hän on halukas suosittelemaan palvelua myös muille potentiaalisille asiakkaille. Asiointihalukkuus perustuu yleensä aiempiin myönteisiin palvelukokemuksiin.
Ostotapahtuma	Asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyksi ja parhaassa tapauksessa asiakkaan piilevät tarpeet tulevat huomioiduiksi.
Oston jälkeinen vaihe	Asiakas arvioi saamaansa palvelua asiakaskohtaamisen jälkeen. Arvio vaikuttaa myös asiakkaan tulevaan päätöksentekoon.

Laatujohtamisen myötä useat yritykset ovat määritelleet ja kuvanneet keskeiset prosessinsa. Prosessien kuvaaminen liittyy ajatukseen toiminnan tehostamisesta ja virheiden minimoimisesta (esim. Kivimäki-Kuitunen & Hedman 1997, 88-89). Laamanen (2002, 19) määrittelee prosessin joukoksi toimintoja, jotka liittyvät loogisesti toisiinsa, ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja. Näiden toimintojen ja resurssien avulla prosessin tulokset saadaan aikaan. Palveluun liittyvissä prosesseissa asiakastarpeiden tunnistaminen ja niiden tyydyttämiseen liittyvät tekijät ovat keskeisiä. Palveluprosesseille on ominaista, että prosessi ei toteudu ennalta arvattavasti peräkkäisinä vaiheina, vaan tapahtumien kulkuun vaikuttavat asiakkaat. Oman erityispiirteensä palveluprosesseihin tuo se, että ne vaativat paljon asiantuntemusta ja luovaa toimintaa. Vaikka prosessin osapuolet yrittävät kaikkensa, etukäteen tulos on epävarma. Prosessikulttuurin omaksuminen vaatii aikaa, sillä hyvinkin määriteltyjen prosessien sisäistäminen saattaa kestää muutamia vuosia. (Kivimäki-Kuitunen & Hedman 1997, 73; Laamanen 2002, 20-21.) Nykyisin korostetaan yhä enemmän niin sanotun jälkimarkkinoinnin merkitystä asiakassuhteen pysyvyyden kannalta. Jälkimarkkinoinnissa palveluja tarjoava yritys seuraa esimerkiksi toimitusten tai palvelun käytön jälkeistä tyytyväisyyttä.

Postissa on kuvattu toiminnan kehittämistä kuvattu esimerkiksi toimipaikoissa asioivien asiakkaiden palveluprosesseja. Prosessikuvauksessa asiakkaan palvelukokemuksen katsotaan alkavan, kun tämä saapuu toimipaikkaan. Prosessin katsotaan päättyneen, kun asiakkaan odotukset on täytetty tai mielellään jopa ylitetty. Posti katsoo onnistuneensa tavoitteessaan, kun asiakkaan tarpeet on tyydytetty ja kun asiakas on valmis suosittelemaan Postia muille asiakkaille. Kuvauksessa kiinnitetään huomiota muun muassa vuorovaikutuksen onnistumiseen sekä Postin positiivisen imagon vahvistamiseen.

Palvelun laatuun liittyviä tekijöitä tarkasteltiin luvussa 2.2.2 asiakkaiden näkökulmasta. Koska palvelutapahtuma muodostuu asiakkaan ja henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta, voidaan näitä osa-alueita tarkastella myös henkilöstön näkökulmasta. Seuraavat havainnot perustuvat Postin omien toimipaikkojen henkilöstölle keväällä 1999 järjestetyn kyselyn tuloksiin. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, eroavatko asiakkaiden ja henkilöstön mielipiteet toimipaikkojen asiakaspalvelun laadusta. (Jakosuo 2002, 42, 49-65.)

### **Vuorovaikutus**

Palvelun onnistumisen kannalta ei ole aivan sama, miten asiakkaan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus onnistuu. Yrityksen menestymisen kannalta vuorovaikutuksen onnistuminen on ensisijaisen tärkeää: vuorovaikutusprosessin tavoitteena ei ole ainoastaan palvelun tuottaminen asiakkaalle, vaan siihen liittyvät olennaisesti myös tuotteiden tai palveluiden myynti ja lisämyynti, asiakastyytyväisyyden varmistaminen sekä kanta-asiakassuhteiden luominen ja kehittäminen. Vaikka esimerkiksi rutiiniluonteisten palveluiden myynti nopeuttaa palveluprosessia, hieman kauemmin kestävässä palvelutilanteissa myyjällä on mahdollisuus kuulostella asiakkaan tiedostamattomia tarpeita. Onnistuneessa palvelutilanteessa asiakas saa palvelua, joka täyttää tai ylittää hänen ennako-odotuksensa. (Vaittinen 1985, 33-38; Lecklin 1997, 129; Grönroos 2001, 231.)

Vuoden 1999 tutkimuksen mukaan toimipaikassa tapahtuvan palveluprosessin onnistumiseen vaikuttavat olennaisesti henkilöstön ystävällisyys ja palvelualltius. Koska vuorovaikutukseen liittyvät tekijät ovat riippuvaisia henkilöstön ammattitaidosta ja osaamistasosta, asenteista, motivaatiosta sekä mielialasta, voidaan työntekijän vuorovaikutustaitoja pitää myös yhtenä ammattitaidon osa-alueena.

### **Ammattitaito**

Laadukkaan palvelun edellytyksenä on ammattitaitoinen henkilöstö. Grönroosin (2001, 297) mukaan laadukas palvelu merkitsee muun muassa sitä, että työntekijät osaavat tehdä työnsä kerralla oikein. Asiakkaiden on todettu myös arvostavan pitkään palvelleita ja ammattitaitoisia luottohenkilöitä (ks. Siltala 2004, 199). Työntekijän ammattitaito ja osaaminen perustuvat hänen saamaansa ja omaksumaansa koulutukseen. Työntekijän ammattiaan varten hankkiman peruskoulutuksen ja työnantajan tarjoaman täydennyskoulutuksen lisäksi ammattitaito on sidoksissa työntekijän omaehtoiseen haluun kehittää itseään.

Työntekijän ammattitaidon voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti hänen palveluhalukkuuteensa, sillä työnsä osaava asiakaspalvelija on itsevarmempi ja halukkaampi palvelemaan asiakasta jopa erityisasiantuntemusta vaativissa tilanteissa. Ammattitaitoisen työntekijän voidaan katsoa kärsivän vähemmän myös stressistä, jota liian vaativat työtehtävät aiheuttavat. Vaikka työntekijän palvelualltiutta voidaan pitää henkilökohtaisena ominaisuutena, se on myös osa ammattitaitoa. Toisille työntekijöille asiakkaiden palveleminen ja auttaminen käy luonnostaan, toisille työntekijöille palvelualltius on ammattia varten opeteltu tapa toimia. (Jakosuo 2002, 49-57.)

Vuoden 1999 tutkimuksessa tuli hyvin ilmi, että nykyisin yhä suurempi osa ammattitaidon ylläpidosta on Postissa jäänyt palvelumyyjien omalle vastuulle. Toimipaikkojen lakkauttamisen myötä asioi jäljelle jääneissä toimipaikoissa entistä enemmän asiakkaita ja jatkuva kiire pakottaa toimipaikat luopumaan yhteisistä viikkopalavereista tai lyhentämään niitä. Uudet tuotteet ja palvelut joudutaan yhä useammin opettelemaan työn ohessa, sillä koulutuspäiviä on korvattu itseopiskelumateriaalilla. (Jakosuo 2002, 51-53.)

Ammattitaidon ylläpidosta huolimatta työntekijän osaaminen saattaa heikentyä ulkoisten tekijöiden takia. Joissain tilanteissa vastuu esimerkiksi asiakkaan kokemasta epäkohdasta kuuluu toiselle yksikölle. Tällaisissa tilanteissa yrityksen eri yksiköiden välisen yhteistyön pitäisi toimia saumattomasti ja asiakasta palvelevan yksikön ohjata palaute eteenpäin, jotta se saavuttaisi epäkohdasta vastaavan yksikön. Tätä yhteydenottoa ei kuitenkaan pidä jättää asiakkaan vastuulle, sillä asiakas saattaa mieltää moisen toiminnan vastuunpakoiluksi ja palveluhaluttomuudeksi. Tällainen mielikuva on omiaan heikentämään asiakkaan yrityksen toiminnasta saamaa yleiskuvaa.

Vuoden 1999 tutkimuksessa huomattiin, että yhteistyön toimimattomuuden lisäksi myös fyysisen ympäristön toimimattomuus saattoi aiheuttaa ongelmia palvelutilanteessa. Vieraassa toimintaympäristössä saattoi olla vaikeaa löytää palvelussa tarvittavia tuotteita ja laitteita. (Jakosuo 2002, 57-60.) Jos yrityksen toimintakulttuurissa suositaan osa-aikaisia ja kausiluonteisia työntekijöitä tai jos työntekijät joutuvat työskentelemään useissa eri palvelu-työympäristöissä, yrityksen tulisi luoda niihin kaikkiin yhteiset toimintatavat sekä huolehtia henkilöstön riittävästä koulutuksesta. Muussa tapauksessa vaarana on palvelun laadun heikkeneminen (ks. Grönroos 2001, 300).

### **Fyysiset resurssit**

Fyysinen ympäristö ja välineistö muodostavat palveluprosesseissa tarvittavat fyysiset resurssit. Teoreettisessa jaottelussa fyysiseen ympäristöön katsotaan kuuluvan yrityksen toimitilat, niiden sisustus sekä mahdolliset opasteet. Palvelun tuottamiseen tarvittavat koneet ja laitteet sekä muut välineet muodostavat puolestaan välineistön. (Järvelin ym. 1992, 35.) Postissa toimipaikan opasteiden selkeyteen vaikuttaa olennaisesti se, millainen asiakastila on. Jos asiakastila on pieni tai rakenteellisesti epäkäytännöllinen, tarvittavien opasteiden asettelu voi olla hankalaa. Silloin kun asiakastilaan ei ole mahdollista sijoittaa opasteita, henkilöstön tulisi neuvoa asiakkaita henkilökohtaisesti. Fyysisen ympäristön toimimattomuus kuormittaa henkilöstöä, sillä esimerkiksi asiakkaiden opastamiseen kuluva aika on pois muusta työnteosta.

Vuoden 1999 kyselyyn vastanneet palvelumyyjät totesivat, että toimipaikan yleisilmettä ja siisteyttä heikentävät kassojen taustatilan ahtaous, säilytystilojen puutteellisuus, saapuvalla ja lähtevällä postilla varattu liian pieni tila sekä se, että toimipaikoissa säilytettiin tarpeettomia tavaroita asiakastiloihin näkyvillä pöydillä. Myös puutteellisten opasteiden, ahtaasti sijoitettujen myyntitelineiden, tyhjentämättömien roskakorien sekä pöydillä lojuvien esitteiden

katsottiin heikentävän olennaisesti toimipaikan yleisilmettä. Sekä yksittäisen toimipaikan että koko konsernin imagon kannalta olisikin tärkeää, että asiakastiloihin näkyvät taustatilat olisivat siistissä kunnossa, sillä nämä tilat luovat asiakkaalle mielikuvaa palvelupisteen yleisilmeestä ja siisteydestä. (Jakosuo 2002, 57-60.) Tulokset tukevat osaltaan aiempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan tilojen ja laitteiden toimivuus vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Woodman & King 1978; Ang & Soh 1997; ks. myös Juuti 1999, 100; Rollison & Broadfield 2002, 222-223).

### **Saavutettavuus**

Saavutettavuudella tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta käyttää palvelua. Palvelujen saavutettavuudella on erittäin suuri merkitys palvelujen laadun arvioinnissa. Saavutettavuudella tarkoitetaan esimerkiksi palvelupisteen aukioloaikoja, mahdollisen ajanvarauksen toimivuutta sekä jonotusaikaa (Kiviniemi 1985; Raijas 1997, 39-43). Postissa jonotusaikaan liittyy monia erilaisia osatekijöitä, kuten henkilöstön osaaminen, määrä ja rakenne sekä asiakasmäärä, palveluvalikoima, tilajärjestelyt sekä mahdolliset itsepalvelupisteet ja pikakassat. Myös toimipaikan aukioloajat ja sijainti vaikuttavat jonotusaikoihin. Jos toimipaikan aukioloaika on asiakasmääriin suhteutettuna liian lyhyt, saattavat jonot kasvaa etenkin ruuhka-aikoina.

Vuoden 1999 kyselyssä huomattiin, että henkilöstö ja asiakkaat arvioivat jonotusta eri näkökulmista. Asiakkaille toimipaikassa asiointi ei välttämättä näyttäydy kuin hetkellisenä palvelutapahtumana (ks. Ylikoski ym. 2002, 53). Lyhyen asioinnin aikana asiakkaat haluavat yleensä päästä palvelupisteeseen jonottamatta. Henkilöstö puolestaan mieltää jonotusajat eri lailla, sillä he suhteuttavat jonotusajat koko päivän toimintaan. Tällöin päivän hiljaiset tunnit tasoittavat aamu- ja iltapäiväruuhkia. (Jakosuo 2002, 60-62.) Tuorila (2002b, 31) toteaa tutkimuksessaan, että postiasiakkaiden tyytymättömyys saattaa olla myös kausiluonteista ja johtua esimerkiksi jouluruuhkista.

### **Imago**

Yrityskuva eli imago on asiakkaan yrityksestä muodostama kokonaismielikuva. Araslin, Mehtap-Smadin ja Katircioglu (2005) mukaan osaavalla henkilöstöllä on merkittävä rooli myös yrityksen imagon kannalta. Imagoon vaikuttavat tekijät eivät aina perustu tarkkoihin faktoihin, sillä yrityskuva rakentuu muun muassa yrityksen saamasta julkisuudesta, yrityksen markkinointiviestinnästä, asiakkaan kokemuksista ja muiden asiakkaiden kertomista kokemuksista (esim. Ylikoski 1997, 99-101). Toimipaikassa tapahtuvan asioinnin lisäksi Postin yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat Postin strategiat erilaisten tuotteiden ja palvelujen suhteen sekä ympäristötekijöiden huomioon ottaminen. Myös markkinoilla toimivat Postin kilpailijat, Postin eri päämiesten tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä näiden tuotteiden ja palvelujen hinnat ja imago vaikuttavat kokonais kuvan muodostumiseen.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Päämiehellä tarkoitetaan toimeksiantajaa, joka ostaa sopimuksessa määritellyn palvelutuotannon Postilta. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voidaan pitää Postin toimipaikoissa olevien televisiolupien ja verotukseen liittyvien lomakkeiden esilläpitoa.

Vuoden 1999 kyselyssä henkilöstö arvioi Postin imagoa kriittisesti. Tämän katsottiin johtuvan toimipaikkaverkostossa tapahtuneista muutoksista: Työpaikkojen vähentyminen ja työtahdin kiristyminen eivät ymmärrettävästi lisänneet henkilöstön tyytyväisyyttä. Henkilöstön mielestä median negatiivinen suhtautuminen Postiin sekä yleinen konservatiivinen asenne heikensivät Postin julkista imagoa asiakkaiden silmissä. Henkilöstö katsoi kuitenkin voivansa itse vaikuttaa käytöksellään ja puheillaan siihen, millaisen mielikuvan he työnantajastaan asiakkaille ja muille sidosryhmille antavat. (Jakosuo 2002, 64-65.)

### 3.2 Työmotivaatio työtyytyväisyyden tekijänä

Samoin kuin asiakastyytyväisyyden, myös työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavat yksilön tarpeet ja motivaatio. Useiden tutkimusten mukaan työmotivaatio ei synny yhdestä yksittäisestä tekijästä, vaan useamman osa-alueen yhteisvaikutuksesta. Työmotivaatioon vaikuttavat muun muassa työntekijän sitoutuminen työhön ja yritykseen, hänen osallistumis- ja vaikutusmahdollisuutensa sekä työpaikan tarjoamat työskentelyedellytykset (Danna & Griffin 1999). Pöyhösen (1987) esittämän mallin mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavat yksilön tarpeiden, motiivien, tavoitteiden sekä työhön liittyvien arvojen ja asenteiden ohella yksilön elämäntilanne, kyvyt, voimavarat, työtä koskevat odotukset sekä nykyisen työn sisältö.

Robbins (1986, 531) määrittelee työtyytyväisyyden työntekijän yleiseksi asenteeksi työtä kohtaan (ks. myös Juuti 1999, 21-22). Tämä määritelmä on samansuuntainen luvussa 2.2.2 esitetyn asiakastyytyväisyysmääritelmän kanssa. Molemmissa tyytyväisyyteen liittyvissä määritelmässä on kyse yksilön ennako-odotusten ja konkreettisten kokemusten välisestä yhteydestä. Peltosen ja Ruohotien (1991, 18) mukaan työtyytyväisyys samaistetaan usein virheellisesti työmotivaatioon: vallitsevan käsityksen mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, työmotiivaatioon taas vaikuttavat muun muassa palkkioita koskevat odotukset. Työtyytyväisyyttä voidaan pohtia myös työtytyymättömyyden kautta. Tällöin tarkasteluissa keskitytään erilaisiin tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Näkökulmasta riippuen tarkastelussa voidaan keskittyä esimerkiksi joko jatkuvaan tai tilapäiseen, haitalliseen tai hyödylliseen tai edellisten sijaan piilevään tai näkyvään työtytyymättömyyteen (Pöyhönen 1987, 139). Työtyytyväisyyden merkitystä korostaa Juutin ja Vuorelan (2002, 68) näkemys, jonka mukaan työtä, josta puuttuu mielekkyys, voidaan pitää myös rangaistuksena.

Seuraavassa käsitellään tarkemmin työmotivaatioon liittyviä tekijöitä. Lainaan luokittelusani Viitalan (2002, 151) käyttämää luokittelua, joka perustuu Porterin ja Milesin jaotteluun vuodelta 1974. Tässä kolmiosaisessa luokittelussa motivaatiotekijät jaetaan työntekijän persoonallisuuteen, työhön ja työympäristöön liittyviin tekijöihin. Luokat painottuvat sisällöllisesti niihin osa-alueihin, joita Postin henkilöstökyselyssä mitataan. Sisällöllisesti keskitytään erityisesti työympäristöön liittyviin tekijöihin, sillä ne painottuvat myös Postin henkilöstökyselyssä.

### 3.2.1 Työntekijä

Yksilön käyttäytyminen ja sitä ohjaavat motiivit vaihtelevat tilanne- ja persoonakohtaisesti. Työmotivaatioon vaikuttavat yksilöllisten tarpeiden ohella muun muassa yksilön työhön liittyvät asenteet. Työtyytyväisyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa motivaatioita käsitellään yleensä jakamalla ne keston mukaan erilaisiin motivaatiotiloihin. Tällöin yksilön motiiveja voidaan tarkastella tilanne- ja yleismotivaatioiden lisäksi esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden kautta. Sisäisestä motivaatiosta on kyse silloin, kun toiminta itsessään tai sen seurauksena aikaansaatu tulos tyydyttää yksilön tarpeet. Ulkoisesta motivaatiosta on kyse puolestaan silloin, kun päämäärää tavoitellaan siksi, että se toimii välineenä jonkin toisen päämäärän saavuttamiseksi. Sisäisen ja ulkoisen motivaation välille on joskus vaikeaa tehdä eroa. Esimerkiksi palkka voi motivoida työntekijää sekä sisäisesti että ulkoisesti: Sisäinen motivaatio voi näkyä korkean palkan mukanaan tuomana arvostuksena. Jos palkka taas on yksilölle vain korkean elintason saavuttamisen väline, pidetään sitä ulkoisena motivaationa. (Esim. Frey & Osterloh 2002, 89.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan motivaatiotilojen sijasta lyhyesti – tutkimustehtävää tukien – tunnetuimpia teorioita niistä tarpeista ja asenteista, jotka yksilö liittyy työhönsä. Useisiin työtyytyväisyyttä kuvaaviin malleihin liittyy oletus odotuksista ja kokemuksista. Juutin (1983, 146) mukaan perinteistä työtyytyväisyyden käsitystä on vuosien aikana täydennetty lähinnä yksilön tunteilla ja työhön liittyvillä odotuksilla.

Motivaatioteoreetikot ovat pyrkineet selittämään ihmisten käyttäytymistä eri tavoin. Yleisesti tunnetuin motivaatioteoria lienee Maslow'n 1950-luvulla esittelemä tarvehierarkia, johon tutustuttiin kuluttajakäyttäytymistä käsittelevässä luvussa 2.1.2. Maslow'n tarvehierarkiaa voidaan soveltaa kuluttamisen lisäksi esimerkiksi työhyvinvointiin. Kun Maslow'n teoriaa sovelletaan työhyvinvointiin, ilmenevät alimman tason fysiologiset perustarpeet terveytenä, fyysisenä kuntona ja jaksamisena. Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä työn jatkumisen turvallisuus liittyvät Maslow'n luokittelemiin turvallisuuden tarpeisiin. Työelämässä yksilön läheisyyden tarpeen katsotaan täyttyvän työyhteisön yhteisöllisyyden, työkavereiden sekä tiimityöskentelyn kautta. Tarvehierarkian neljännellä portaalla ovat arvostuksen tarpeet. Työelämässä arvostus perustuu yleensä osaamiseen ja ammattitaitoon. Tämän päivän työelämässä arvostus on erityisen tärkeää, sillä arvostus luo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Se ilmenee työelämässä muun muassa sellaisissa tilanteissa, joissa ihmisiä rekrytoidaan erilaisiin työtehtäviin. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Näihin tarpeisiin kuuluvat muun muassa halu kehittää toimintaansa, osaamistaan ja itseään. Maslow'n portaisiin voidaan lisätä vielä yksi, joka muodostuu ihmisen omista arvoista, motiiveista ja sisäisestä energiasta. Nämä tekijät ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. (Ojala & Ahonen 2003, 20-21; ks. myös Robbins 1986, 122-124; Maslow 1998, 18-19.) Maslow'n viisitaisoisesta tarvehierarkiateoriasta kehitettiin 1960-luvun lopulla esimerkiksi erilaisia kolmitaisoisia teorioita. Yhtenä esimerkkinä voidaan pitää Alderferin teoria vuodelta 1972, jossa tarpeet erotellaan toisistaan niiden konkreettisuuden mukaan. Teoriassa esitetyt tarpeet liittyvät olemassaoloon, yhteisyyteen ja kehittymiseen. (Robbins 1986, 169-178; Peltonen & Ruohotie 1991, 14; Viitala 2002, 157-158.)



McGregorin esitti vuonna 1960 luomansa X- ja Y-teoriat. Teoriat perustuvat kahdelle erilaiselle ihmiskäsitykselle. X-teorian mukaan työntekijät ovat laiskoja, vastuuta pakoilevia, eikä heillä ole kunnianhimoa. Raha on ainoa motiivi tehdä työtä. Teorian mukaan työnantajan on kontrolloitava työntekijöitä, jotta he tekisivät heille annetut tehtävät. Y-teorian mukaan ihmiset ovat puolestaan luovia ja itseään kehittäviä. Työntekijät hakevat vastuuta ja he motivoituvat haasteista. Teorian mukaan työntekijät saavuttavat hyviä tuloksia, kun heille annetaan vastuuta ja valtuuksia. (Maslow 1998; 14-15, 69-71; Sydänmaanlakka 2004, 28.) Y-teoriassa on nähtävissä viitteitä Maslow'n itsearvostuksesta ja itsensä toteuttamisesta sekä Hertzbergin vuonna 1966 esittelemän kaksifaktoriteorian motivaatioteorijöistä. X-teorian ihmiskuva on yleinen teollisuuden ja massatuotannon aloilla, Y-teorian ihmiskuva on puolestaan yleinen toimialoilla, joilla työntekijöiltä odotetaan innovatiivisuutta.

Adamsin vuonna 1963 luomassa kohtuullisuusteoriassa työntekijän työtyytyväisyyden katsotaan muodostuvan useasta eri tekijästä. Tällainen tekijä on nykyisten työolosuhteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi sosiaalisen vertailun tulos, jossa työntekijä vertaa omia työolosuhteitaan muiden samassa työssä olevien ihmisten työolosuhteisiin ja palkkioihin. Teorian mukaan työntekijä punnitsee omien panostensa, yrittämisen, koulutuksen ja kokemustensa suhdetta saamaansa vastikkeeseen, joka muodostuu palkan lisäksi muista taloudellisista hyödyistä, asemasta ja arvostuksesta. Työntekijän odotusten ja kokemusten välisiä suhteita on tutkittu myös Vroomin ja Lawlerin luomissa teorioissa. Vroomin vuonna 1964 luoma teoria muistuttaa taloustieteen ideaalijatusta rationaalisesta kuluttajasta, sillä teoria perustuu oletukseen, jonka mukaan ihminen pyrkii toiminnassaan aina minimoimaan harmia ja tuskaa sekä maksimoimaan hyötyä ja nautintoa. Lawlerin vuonna 1973 luomassa teoriassa työntekijän katsotaan vertaavan työhönsä liittyviä odotuksiaan ja kokemuksiaan keskenään. Teorian mukaan työntekijä vertaa siis sitä, mitä hänen tulisi saada ja mitä hän todella saa, kun hän arvioi tyytyväisyyttään. (Juuti 1999; Viitala 2002, 158-160.)

Hertzbergin vuonna 1966 luomassa kaksifaktoriteoriassa tarkastellaan työn ja motivaation merkitystä Maslow'n teoriaa tarkemmin. Hertzbergin luoma tarve teoria perustuu ajatukseen, jonka mukaan työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Teorian mukaan keskittyminen työtyytyväisyyttä lisääviin tekijöihin ei siis välttämättä poista työtyytymättömyyttä. Teoriassa työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä kutsutaan kannustetekijöiksi ja työtyytymättömyyttä lisääviä tekijöitä toimeentulotekijöiksi. Kannustetekijöihin kuuluvat muun muassa mahdollisuus menestyä ja kehittyä työssä sekä työssä saadut tunnustukset ja palautteet. Hertzbergin mukaan tärkeimmäksi osoittautui tunnustuksen antaminen. Toimeentulotekijöihin kuuluvat erilaiset työympäristöön liittyvät tekijät, kuten fyysinen työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus ja palkkiot sekä johtamiskulttuuri. Hertzbergin mukaan työtyytyväisyyteen kielteisesti vaikuttavien tekijöiden parantaminen parantaa työasenteita vain hetkellisesti. Hertzberg laajensi myöhemmin teoriaansa työn rikastamisella, jonka periaatteisiin kuuluu lisätä työntekijöiden valtaa, vastuuta ja itsenäisyyttä. (Gayle & Searle 1989, 347-348; Viitala 2002, 156-157.)

Kiianmaan 1990-luvun lopulla esitettämän teorian mukaan yksilön työorientaatiolla on kaksi erilaista muotoa: sitoutuminen ja samaistuminen. Teoriassa työntekijän sitoutuminen nähdään korostuneesti tavoiterationaalisena ja laskelmoivana. Tällöin työntekijän kannattaa

panostaa työhön, koska siihen liittyy etuja. Sen sijaan samaistuminen sisältää enemmän emotionaalisia elementtejä. Tällöin työntekijän kiinnittyminen työpaikkaan ei riipu ainoastaan työpaikan tarjoamista taloudellisista eduista. Kiianmaan mukaan toimihenkilötyössä näiden sitoutumismuotojen painoarvot vaihtelevat sen mukaan, millainen työntekijän asema on töissä. Mitä vakaammassa ja korkeammassa asemassa työntekijä on, sitä enemmän hänellä on varaa suhtautua työhönsä etäältä. Mitä epävarmempi ja tilapäisempi työntekijän asema on, sitä enemmän tunteita ja toiveita työhön kiinnittyy. Olennaista on kuitenkin se, että asemasta riippumatta työorientaatio koostuu kummastakin elementistä, vain elementtien merkitys ja painoarvo vaihtelevat. (Kortteinen & Tuomikoski 1998, 25.) Vaikka nämä 1990-luvun alussa esitetyt työorientaatiomuodot ovat vieläkin sovellettavissa nykyiseen työelämään, voidaan työntekijän aseman, työpaikan pysyvyyden ja työhön liittyvien oletusten ja toiveiden välisiä suhteita kritisoida. Nyky-yhteiskunnassa korkea asema ei takaa työpaikan vakautta, joten todellisuudessa vain harvoilla työntekijöillä on mahdollisuus suhtautua työhönsä etäältä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asemastaan riippumatta työntekijät joutuvat jatkuvien organisaatiomuutosten myötä todistamaan työnantajalleen yhä uudelleen, millaista lisäarvoa heidän toimintansa tuo organisaatiolle.

### 3.2.2 Työ

Työhön liittyviä tekijöitä voidaan tarkastella työn sisällön ja mielekkyyden lisäksi esimerkiksi työntekijän kehittymismahdollisuuksien kautta. Käsillä olevassa luvussa tarkastellaan lähemmin työntekijän ammattitaitoon, osaamiseen ja oppimiseen liittyviä asioita.

Työntekijältä vaadittava ammattitaito vaihtelee työtehtävittäin. Vaikka työnantaja pystyy määrittelemään työssä tarvittavat taidot pääpiirteissään, niiden paras asiantuntija on kuitenkin yleensä työntekijä itse. Työntekijöiltä edellytetäänkin nykyään työn tiedollisten vaatimusten, eli työssä vaadittavien tietojen, taitojen ja osaamisen, tunnistamista (Vartiainen 2000, 33). Vastuu riittävästä koulutuksesta ja vaadittavan ammattitaidon ylläpidosta näyttääkin siirtyneen yhä enemmän työntekijän omalle vastuulle (ks. Jakosuo 2002, 52; Siltala 2004, 143). Hyvä ammattitaito on usein sidoksissa hyvään koulutukseen, ja Hamptonin ja Hamptonin (2004) mukaan hyvä ammattitaito edistää myös työntekijän työtyytyväisyyttä. Järnefeltin (1998, 59-60) mukaan hyvän koulutuksen on katsottu parantavan yksilön asemaa työmarkkinoilla ja vähentävän riskiä joutua työelämän ulkopuolelle. Erityisesti korkeakouluasteen koulutus näyttäisi tehokkaasti siirtävän työelämästä poistumista myöhemmäksi: kun korkeakouluasteen koulutuksen saaneista työntekijöistä vielä 80 prosenttia on työssä 55-59-vuotiaana, samanikäisistä, ainoastaan perusasteen suorittaneista työntekijöistä enää 41 prosenttia on mukana työelämässä. Koulutuksen ja ammattitaidon lisäksi työtehtävien vaatima osaaminen vaikuttaa työntekijän osaamisen kehittymiseen.

Osaamisen merkitystä korostaa osaltaan myös nykyisin vallalla oleva trendi, jossa päätösvaltaa siirretään yhä enemmän työntekijätasolle nopeuden ja joustavuuden lisäämiseksi. Parhaimmillaan osaamisvaatimusten lisääntyminen merkitsee vastuun, haasteiden, ja kehittymismahdollisuuksien lisääntymistä sekä työn monipuolistumista ja hyvinvoinnin kohoamista. Positiivisista mahdollisuuksista huolimatta organisaatiomuutokset saattavat kuormittaa työntekijöitä ja aiheuttaa ylimääräistä stressiä työmäärän ja kiireen lisääntyessä. (Järvenpää & Teikari 2000, 41; Viitala 2002, 42.)

Hyvä työstä suoriutuminen vaatiikin työn edellyttämien tietojen ja taitojen ohella terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan. Tutkimukset osoittavat, että hyvä fyysinen työkyky vaikuttaa työssä viihtymiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

### 3.2.3 Työympäristö

Työntekijän persoonallisuuden ja työhön liittyvien tekijöiden lisäksi yksilön työmotivaatioon vaikuttaa olennaisesti työympäristö, joka muodostuu useasta eri osa-alueesta. Seuraavassa tarkastellaan työympäristöä organisaatiokulttuurin, johtamisen ja esimiestoiminnan, palkan ja palkitsemisen, ilmapiirin sekä yrityksen ja työnantajakuvan näkökulmista.

#### Organisaatiokulttuuri

Kulttuuria voidaan pitää toistuvana kuviona tai tapana, joka on havaittavissa eri aikoina ja koko organisaatiossa. Organisaation kulttuuri ei ole staattinen tila, sillä sen on havaittu muuttuvan organisaation eri kehitysvaiheissa (Silen 1998; Juuti 2003). Organisaatio- eli yrityskulttuuri määrittelee, millaiset oletukset, arvot ja asenteet ohjaavat työntekijöiden toimintaa yrityksessä, ja vaikuttaa tätä kautta työntekijöiden käyttäytymiseen. Se määrittelee myös, millainen toiminta on sallittavaa ja palkittavaa. Toimintatapojen määrittelyn ohella organisaatiokulttuurilla on säilyttävä tehtävä, sillä se siirtää ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvelta toiselle. (Schein 1987; Hampden-Turner 1991, 15; Brown 1995, 8.)

Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että kulttuuri rohkaisee työntekijöitä keksimään uusia toimintatapoja sekä kannustaa työntekijöitä jakamaan niitä muiden kanssa. Vaikka organisaation kulttuuri näkyy ulospäin yleensä yhtenäisenä yrityskuvana, sen eri osissa tarvitaan erilaisia kulttuureja. (Kaplan & Norton 2004, 82-85, 281-289). Varsinkin suurissa yrityksissä organisaatiokulttuurista voidaan erottaa erilaisia osa- ja alakulttuureja (Vanhala ym. 2002, 289). Esimerkiksi saman vuosikymmeniä toimineen yrityksen sisällä vasta muutaman kuukauden toimineen liiketoimintaryhmän toimintatavat ja kulttuuri voivat erota merkittävästi sellaisesta yksiköstä, jolla on takanaan useamman vuosikymmenen perinteet.

Vahvaa organisaatiokulttuuria voidaan pitää etuna. Kun työntekijät samaistuvat organisaation normeihin ja arvoihin, he ovat haluttomampia vaihtamaan työpaikkaa. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan vahva kulttuuri on erityisen tärkeä palveluorganisaatiolle, koska työntekijöiden asenteet ja työsuoritukset näkyvät asiakkaille. Jos työntekijät kokevat ilmapiirin palvelukeskeiseksi, asiakkaatkin kokevat palvelun laadun todennäköisesti paremmaksi. (Grönroos 2001, 464-466.) Organisaation kulttuurin muovaaminen asiakaslähtöisemmäksi ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, sillä organisaatiokulttuuri muuttuu työilmapiiriä hitaammin (Juuti 1999, 268; Rollison & Broadfield 2002, 597).

Organisaatiot pyrkivät nykyisin muovaamaan kulttuuriaan niin sanottua oppivaa organisaatiota kohti. Sengen (1990) mukaan oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa ihmiset kehittävät kapasiteettiaan koko ajan saadakseen aikaan haluamia asioita. Organisaatiossa rohkaistetaan ja sallitaan yhteistoiminnallinen tavoitteiden muodostus ja ihmiset oppivat jatkuvasti oppimaan yhdessä. Näin toimien kehitetään kykyä vaikuttaa omaan tulevaisuuteen, eikä organisaatiossa keskitytä vain säilymiseen tai sopeutuvaan oppimiseen (ks. myös Garratt 1990). Kaikille oppivan organisaation määritelmille on yhteistä se, että ne korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon. Tällaisen ajattelutavan mukaan jatkuvasta muutoksesta ja kriiseistä selviytyvät parhaiten ne yritykset, joiden oppimiskyky on mahdollisimman hyvä. (Sarala & Sarala 1996, 54; Viitala 2002, 31.) Juutin (2003, 92) mukaan oppivaa organisaatiota edustava aikuismaisen, yksilöllisyyden ja yhteistyön kulttuuri on organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta paras vaihtoehto. Juutin mukaan tällainen kulttuuri on valitettavasti organisaatiossa usein vain tilapäinen kehitysvaihe.

Organisaatiokulttuuria käsittelevässä keskustelussa on siirrytty vähitellen oppivasta organisaatiosta luovuuteen. Luovuus nähdäänkin innovatiivisten ja menestyvien yritysten uutena menestystekijänä. (Esim. Wilenius 2004.) Yhtenä luovuuden esteenä voidaan nähdä byrokraatia: byrokraatioiden palveluksessa olevat henkilöt voivat olla siinä määrin alistettuja organisaation säännöstoille, etteivät he helposti ole innovatiivisia (ks. Juuti 2003, 84-85).

Luovuutta tarvitaan esimerkiksi palveluiden tuottamiseen liittyvässä arvontuotantoprosessissa, jossa yrityksen on menestyäkseen pystyttävä vakuuttamaan asiakkaalle, että sen tuottamilla palveluilla on kilpailijoita parempi arvo. Luova työskentely edellyttää sisäistä motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Tästä syystä ulkoisista tekijöistä motivoituneita työntekijöitä voidaan pitää vain suhteellisen harvoin luovina. Yrityksen toiminnan kannalta onkin hyvä pohtia, ovatko osa-aikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa toimivat työntekijät pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan kannalta kannattavin sijoitus – vai johtaako lyhytnäköinen henkilöstösuunnittelu kilpailuedun menetyksiin.

### **Johtaminen ja esimiestoiminta**

Johtamista kuvataan nykyään englanninkielisten käsitteiden leadership ja management avulla, joista molemmat kuvaavat johtamisen eri ulottuvuuksia. Leadership-käsitteellä tarkoitetaan ihmisten johtamista, kun taas management on puolestaan organisaatiota ohjaavien järjestelmien ja asioiden johtamista. Yrityksen koosta riippuen organisaatiossa on ylimmän johdon lisäksi esimiehiä, joiden tehtävänä on auttaa yrityksen ylintä johtoa saavuttamaan strategiset tavoitteet. Kolmantena johtajuuden muotona on esitetty muutosjohtamista, joka ei kuitenkaan ole vakiinnuttanut asemaansa erillisenä johtamis- tai johtajuusulottuvuutena. (Immonen, Buharist & Teikari 2000, 49; Vanhala ym. 2002, 257; Viitala 2002, 69-71.)

Johtamisen rooli korostuu yrityksen strategian maastouttamisessa eli siinä, miten johto saa viestittyä ymmärrettävästi kaikille alaisilleen yrityksen toiminnan päämäärät ja tavoitteet.

Kaplanin ja Nortonin (2001, 213-218) mukaan kuitenkin vain viisi prosenttia työntekijöistä ymmärtää organisaation strategian. Jos työntekijät eivät ymmärrä yrityksen visiota, he eivät todennäköisesti ymmärrä myöskään strategiaa, jonka avulla visio halutaan toteuttaa. Joissain tapauksissa yksiköt saattavat toimia hyvinkin itsenäisesti. Tällöin johdon tehtävänä on huolehtia, että eri ryhmien tavoitteet ovat yhdensuuntaisia ja toisiaan tukevia. Strategian maastouttamisessa hyvien vuorovaikutus- ja viestintätaitojen merkitys korostuu. Ulrich (1997, 141) kiinnittää huomiota siihen, että johto liian usein kertoo, mitä työntekijöiden pitää tehdä, ilman että muutosten tekemistä perustellaan heille. Tällainen toimintatapa on omiaan vaikeuttamaan strategian ymmärtämistä.

Yhteiskunnan kehittymisestä huolimatta johtamiseen liittyvät mielikuvat ovat samankaltaisia kuin teollistumisen alkuaikoina. Immosen, Buhanistin ja Teikarin (2000, 49) mukaan mielikuvamme johtamisesta ovat yhä peräisin sellaisten tuotantojärjestelmien ja organisaatiomallien ihanteista, jotka luotiin työvoimavaltaisen massatuotannon tarpeisiin. Todellisuudessa johtaminen on kuitenkin paljon muuta kuin joukko virallisiksi määriteltyjä esimiesalaisyhteistyösuhteita yksityiskohtaisine työnjakoineen. Johtamisessa tarvitaan yksilöllistä vastuunottamista ja taitavasti rakennettua yhteistoimintaa.

Esimiehen toimenkuva on nykyisin hyvin monipuolinen. Esimiehen edellytetään olevan esikuva, liiketoiminnan johtaja, operaatioiden ja osaamisen kehittäjä sekä tiiminvetäjä (Kivimäki-Kuitunen & Hedman 1997, 54-55). Hänen tulisi myös antaa palautetta alaisensa työsuorituksista, tiedottaa työjärjestelyihin liittyvistä asioista, huolehtia erilaisten työryhmien yhteistyön toimivuudesta sekä osallistua palkkiojärjestelmien luomiseen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 93; ks. myös Laamanen 2002, 126.) Esimiehen persoonallisuudella ei kuitenkaan ole työyhteisön ilmapiirin kannalta niin suurta merkitystä kuin usein kuvitellaan. Merkityksellisempi on tapa, jolla yksikköä johdetaan. (Leskinen 1987, 121.)

Useissa organisaatioissa esimiesten oletetaan käyvän alaisensa kanssa kehityskeskusteluja. Näissä ennalta sovituissa ja suunnitelluissa keskusteluissa käsitellään muun muassa yksilöllisiä koulutus- ja kehittämistarpeita sekä sovittujen tavoitteiden saavuttamista (esim. Sydänmaanlakka 2001, 109; Juuti & Vuorela 2002, 108). Johdon asettamat mahdottomat tavoitteet voivat Davidkinin (1991, 79) mukaan herättää työyhteisössä riittämättömyyden tunnetta, joka saattaa pahimmillaan purkautua poissaoloilla ja työpaikan vaihdoksilla. Täten ylemmän johdon, esimiesten ja alaisen välinen vuoropuhelu on erittäin tärkeää. Esimiehen osaaminen ja käytös heijastuvat väistämättä työpaikan ilmapiiriin. Otalan ja Ahosen (2003, 68) mukaan huono esimiestyö vaikuttaa sairaspöissaolojen lisääntymiseen. Heikko esimiestyö laskee myös työntekijöiden motivaatiota ja heikentää heidän sitoutumistaan yhteisiin tavoitteisiin ja yritykseen.

### **Palkka ja palkitseminen**

Palkkausjärjestelmä koostuu erilaisista palkkaustavoista. Tavallisesti kaikissa palkkaustavoissa otetaan erilaisin painokertoimin huomioon työn vaatavuus, henkilöstön pätevyys sekä työtulos tai työsuoritus. Nykyisin perinteisten aika- ja suorituspalkkojen tilalle on tullut

useita täydentäviä palkkaustapoja, kuten optiot, räätälöidyt edut sekä työntekijän osaamiseen perustuvat palkanosat. (Juuti & Heinonen 2000, 78; Ojala & Ahonen 2003, 128-129.) Palkkaustavasta riippumatta palkka on osa organisaation palkitsemisjärjestelmää.

Palkitseminen perustuu ihmistä motivoiviin tekijöihin. Tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Palkitsemisessa ulkoisiin motivaatiotekijöihin liittyvät muun muassa rahapalkka, tulospalkkiot ja erikoispalkkiot. Sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyvät puolestaan palaute, kehitys- ja vaikutusmahdollisuudet sekä turvallisuus. (Viitala 2002, 153-154; Ojala & Ahonen 2003, 129-130.) Vartiainen ja Nurmela (2002) mukaan ulkoiset motivaatiotekijät poistavat työntekijän tyytymättömyyttä vain hetkellisesti. Sen sijaan sisäiset motivaatiotekijät, kuten mahdollisuus päättää itse työstä sekä mahdollisuus kehittää itseään, lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä pidemmäksi ajaksi. Yritysten toiminnan kannalta työntekijöiden palkitsemisen merkitys on kuitenkin suuri, koska sillä on tutkimusten mukaan suurempi vaikutus tuottavuuteen kuin työtyytyväisyydellä (Rollison & Broadfield 2002, 154). Koska motivointitekijät ovat yksilöllisiä, tehokkain tapa on räätälöidä palkitseminen mahdollisimman hyvin tilanteeseen ja yksilölle sopivaksi (esim. Lainema 1996, 121).

Joissain tapauksissa yrityksen palkitsemisjärjestelmät voivat kuitenkin olla ristiriidassa strategian kanssa. Yritys voi esimerkiksi tavoitella yhteistoimintaa, mutta palkita vain parhaita yksilöitä. Samoin jos yrityksen tavoitteena on palkita hyvistä suorituksista, palkitsemisen ei pitäisi perustua edellisen vuoden tuloksiin, vaan nykyiseen toimintaan. Koska palkkaus- ja palkkiojärjestelmät vaikuttavat yritys- ja työnantajakuvaan, palkitsemisjärjestelmien tulisi tukea strategian toteuttamista. Perinteisen rahapalkan rinnalle ovat 1990-luvulla nousseet tulospalkkiot ja tulospalkkaus. Tulospalkkauksen suosio selittyy sillä, että sen on katsottu vaikuttavan positiivisesti yrityksen tuottavuuteen, sillä järjestelmässä työntekijän palkka riippuu tehdystä tuloksesta. Esimerkiksi teollisuudessa tulospalkkauksen on arvioitu kasvattavan tuottavuutta kuudella prosentilla (Piekkola 2004, 16-18). Hulkko, Hakonen, Hakonen ja Palva (2002) korostavat, että asenteiden ja ilmapiirin muokkaajana tulospalkkaus on tärkeä tekijä myös silloin, kun halutaan lisätä työntekijöiden sitoutumista ja yhteisöllisyyden tunnetta.

Tulospalkkaus ei kuitenkaan onnistu ilman organisaation toimintatavoissa tapahtuvia muutoksia. Tulospalkkauksen kannattavuuden näkökulmasta on olennaista, että työntekijät osallistuvat järjestelmän suunnitteluun ja heidän palkkioidensa taso on riittävän korkea. Tuottavuuden parantamisen kannalta on olennaista, että tulospalkkaus on riittävän suurta. Tutkimuksen mukaan tulospalkkauksen tulee olla lähes neljä prosenttia kokonaispalkasta ennen kuin tulovaikutuksia havaitaan. (Piekkola 2004, 16-18; Kasturi, Orvol & Roufagalas 2004.) Jos yrityksen palkkausjärjestelmä perustuu tulospalkkaukseen, työntekijöiden on voitava kokea, että yrityksen menestyessä hekin tulevat palkituiksi ja yrityksen epäonnistuessa he joutuvat kärsimään (Kaplan & Norton 2001, 213). Palkkausjärjestelmää luotaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota sukupuolten väliseen tasa-arvoon, sillä tulospalkkaukset on usein toteutettu naisten kannalta epätasa-arvoisesti. Lehdon (1996, 97) mukaan miehet ovat hyötynneet enemmän tulospalkkaus- ja tulosjohtamiskokeiluista.

Palvelualalla työntekijöiden tulospalkkioiden perustana saattavat usein olla asiakastyytyväisyyssmittauksen tulokset. Kaplan ja Norton (2001, 267) varoittavat kuitenkin liian yksinkertaistetun mallin vaaroista: Jos työntekijöiden palkat ja palkkiot kytetään asiakastyytyväisyyssmittareihin, vaarana on, että asiakkaita ohjataan vastaamaan "oikein". Asiakastyytyväisyyden lisäksi on siis parasta mitata myös muita asiakkuuteen liittyviä tekijöitä. Erityinen haaste on palkitsemisen kehittäminen siten, että se ei vahvista lyhyen aikavälin tuloksenteon korostumista pitemmän aikavälin kehittämisen kustannuksella (Lainema 1996, 119).

Palkka ei ole kuitenkaan ainoa työntekoon motivoiva tekijä, sillä yksilö voi motivoitua myös sisäisesti esimerkiksi työn mukanaan tuomista tarpeellisuuden ja yhteisöllisyyden tunteista. Kortteisen (1982, 174) mukaan työssäkäynnin anti liittyykin rahan lisäksi työyhteisöön ja työtovereihin, joiden kanssa voi "heittää huulta" ja käydä kaljalla. Tämä yhdessä lämpimän perhe-elämän kanssa auttaa kestäämään tylsää ja väsyttävää arkiraadantaa sekä sen erilaisia epäkohtia.

### **Työilmapiiri**

Jo Mayon vuonna 1927 toteuttamassa Hawthorne-tutkimuksessa saatiin selville, ettei työntekijöiden käyttäytymistä voitu ymmärtää ilman, että huomioitiin heidän sosiaaliset suhteensa (Juuti 1983, 29-32, 145). Työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta syntyvä ilmapiiri on osa yrityksen kulttuuria. Työntekijöiden välisten suhteiden lisäksi työilmapiirin laatuun vaikuttavat organisaatorakenne, käytössä olevat palkka- ja palkkiojärjestelmät sekä johdon ja alaisten suhteet (Kaplan & Norton 2004, 286-289). Grönroosin (2001, 463) mukaan sisäinen ilmapiiri heijastaa myös organisaation kulttuuria. Näin organisaatiokulttuuri vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden arkipäiväisiinkin toimiin.

Ilmapiiri vaikuttaa työmotivaation ja työtyytyväisyyden ohella työn tuloksiin. Tilanteesta ja yksilöstä riippuen työilmapiiri voidaan kokea hyvänä, vapauttavana, innostavana, huonona tai ahdistavana. Työpaikan ihmissuhteilla ja ilmapiirillä sekä sosiaalisella työtilanteella on keskeinen merkitys työssä viihtyvyyteen. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkeinä voidaan pitää avoimuutta, vuorovaikutteisuutta sekä yhteistyötä. Hyvän ilmapiirin seurauksena yksikön toiminta on laadukasta, tavoitteellista, tuloksellista ja tehokasta sekä asiakaslähtöistä. Huono työilmapiiri estää osaamisen, jaksamisen ja uuden luomisen yhdessä. (Viitala 2002, 63; Ojala & Ahonen 2003, 67.) Fieldsin ja Blumin (1996) mukaan työntekijät ovat tyytyväisempiä, jos he työskentelevät sellaisessa työyhteisössä, jossa kaikilla on pääsääntöisesti samanlaiset asenteet. Fields ja Blum havaitsivat tutkimuksessaan myös, että heterogeeniset ryhmät, eli ryhmät, joihin kuului sekä miehiä että naisia, olivat homogeenisiä ryhmiä tyytyväisempiä.

Menestyvälle yritykselle on tunnusomaista avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan. Esimies voi osaltaan tukea myönteisen ilmapiirin syntymistä antamalla alaisilleen riittävät valtuudet ja itsenäisen aseman päätösten tekemiseen.

Ilmiötä, jossa parannetaan työntekijöitten itsenäisyyttä ja työhön liittyviä päätöksentekomahdollisuuksia, voidaan nimittää valtuuttamisen lisäksi työn rikastamiseksi tai valtaistamiseksi. Valtuuttamisen avulla pyritään siihen, ettei työpaikan yhteistyö ole pelkästään yhteisten rutiinien hoitamista, vaan myös yhteistä toiminnan suunnittelua ja ongelmanratkaisua. Palvelusektorilla on kyse työntekijöiden valtuuttamisesta esimerkiksi silloin, kun myyjille annetaan valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin ongelmatilanteissa. Valtuuttaminen edellyttää kuitenkin aina, että työntekijöitä tuetaan vastuun ottamisessa. Jotta valtuuttaminen toimisi, työntekijöille on tarjottava teknisen tuen ohella johtamis- ja osaamistukea. (Vartiainen 2000, 38-39; Grönroos 2001, 453-455; ks. myös Rollison & Broadfield 2002, 217.)

### **Yritys- ja työnantajakuva**

Yrityskuvaa eli imagoa on käsitelty jo tämän tutkimuksen luvussa 2.2.2. Asiakkaiden näkökulman lisäksi organisaation yrityskuvaa voidaan tarkastella henkilöstön kannalta. Positiivisen työnantajakuvan merkitystä ei voi vähätellä, sillä yritys ei voi saavuttaa hyvää ulkoista mainetta, ellei sillä ole ensin hyvää sisäistä mainetta (Young 1996, 12). Positiivinen maine auttaa yritystä menestymään myös taloudellisesti: hyvämaineiset yritykset voivat pyytää tuotteistaan ja palveluistaan korkeampaa hintaa kuin huonomaineiset ja asiakkaat myös suostuvat tämän hinnan maksamaan (Bromley 1993, 154; ks. myös Aula & Heinonen 2004).

Brandin rakentamisessa työhyvinvointi on Otalan ja Ahosen (2003, 158) mukaan entistä keskeisemmässä asemassa. Erilaisten julkisten medioiden luoman mielikuvamarkkinoinnin ohella yrityksen työnantajakuvaan vaikuttavat epävirallisten verkostojen kautta kulkeutuvat puheet. Menestyvässä organisaatiossa henkilöstö viihtyy työssään ja on ylpeä työpaikastaan. Hyvää työnantajakuva muokkaa siis osaltaan organisaation kulttuuri sekä henkilöstöä arvostava johtamistapa.

Imagon ohella nykyään puhutaan myös maineesta, jota pidetään nykyisen mielikuvatalouden yhtenä kriittisenä menestystekijänä. Hyvän maineen katsotaan tuovan yrityksille kilpailuetua: se tuo asiakkaita, lisää yrityksen taloudellista kannattavuutta ja houkuttelee parhaat työntekijät. (Markkanen 1999; Abdullah, Al-Nasser & Husain 2000; Heinonen & Aula 2004.)



## 3.3 Työolojen kehittäminen

### 3.3.1 Työntekijän iän ja työuran merkitys

Kuten luvussa 3.2.1 todettiin, yksilön työmotivaatioon vaikuttavat työn ja työympäristön ohella persoonalliset tekijät. Myös henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöstrategioiden suunnittelun kannalta on tärkeää ymmärtää, että työntekijät arvostavat erilaisia tekijöitä ja motivoituvat erilaisista asioista. Yritysten henkilöstöjohtamisessa kehittämistoimenpiteet koskevat yleensä joko koko yritystä tai ne kohdistetaan joihinkin työntekijäryhmiin. Tällöin kohde-ryhmään kuuluvien henkilöiden valinta perustuu työtehtäviin, koulutukseen ja urasuunnitelmiin. Toisin kuin asiakkaiden segmentoinnissa (ks. luku 2.3.2), henkilöstöä segmentoidaan harvemmin demografisten tai geografisten tekijöiden perusteella.

Henkilöstön kehittämisen kannalta on tärkeää käsittää, että yksilön työuraan vaikuttavat elämänkaari ja elämänrakenne. Elämänkaarella tarkoitetaan ihmisen elämän eri vaiheita, kuten lapsuutta, nuoruutta ja vanhuutta. Elämänrakenne muodostuu puolestaan yksilön elämässä olevista eri tekijöistä, kuten työstä, harrastuksista ja perheestä sekä niiden välisistä merkityssuhteista. Levinsonin teorian mukaan jokainen ihminen käy yksilöllisellä tavalla läpi kaikille yhteiset kehitysvaiheet ja jokaisen elämänrakenne muuttuu elämän eri vaiheissa suhteellisen säännönmukaisesti. (Dunderfelt 1992, 24-30.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että niin nuorien kuin vanhempienkin työntekijöiden käyttäytymisessä voidaan havaita tiettyjä säännönmukaisuuksia. Työntekijöiden yksilöllisyydestä huolimatta työntekoa siis säätelevät tietyt ulkopuoliset tekijät. Johtamista ei tällöin kannata perustaa siihen oletukseen, että työntekijän palkitsemiseen ja sitoutumiseen liittyvät tekijät pysyvät samoina vuosikymmenestä toiseen. Jos esimerkiksi johtaminen perustuu pelkästään vanhoille arvokäsityksille, nuorempien työntekijöiden on vaikea sitoutua niihin.

Henkilöstön johtamista työntekijöiden sukupuolen tai työpaikan alueellisen sijainnin perusteella voidaan harvoin pitää perusteltuna, koska suuryrityksiä lukuun ottamatta tällaiseen ei ole mahdollisuutta tai siihen ei ole tarvetta. Sen sijaan ikään perustuvia toimenpideohjelmia voidaan pitää hyvinkin perusteltuina, sillä työn merkitys ja siihen liittyvät motivaatiotekijät vaihtelevat eri elämänvaiheissa. Siinä missä nuori vastavalmistunut työntekijä saattaa motivoitua uusista haasteista ja kovasta kilpailusta, voi eläkeikää lähentelevää, pitkän työuran tehnyttä työntekijää motivoida pikemminkin vakiintunut asema ja vakituinen työpaikka.

1990-luvun lama kiihdytti ikääntyvien työntekijöiden saneeraamista työelämästä ja tämän seurauksena etenkin julkisen sektorin organisaatioissa ikärakenne on nykyisin vinoutunut (Julkunen 2003, 16, 151). Yrityksen menestymisen kannalta suuret saneeraukset ovat ongelmallisia etenkin toimialoilla, joilla tehdään erityisasiantuntemusta vaativia töitä. Työntekijän ammattitaito ei kasva yhdessä yössä, sillä koulutuksen lisäksi ammattitaitoon vaaditaan käytännön työelämässä hankittua kokemusta (ks. Tuorila 2002b, 31).

Työntekijän kokemuksen ja koulutuksen ohella hänen ikänsä vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostuneita työnantajat ovat palkkaamaan hänet. Yritysten rekrytoinneissa ihanteellisina työntekijöinä pidetään 30-40-vuotiaita, koska heidän oletetaan olevan muun muassa joustavia, ripeitä ja oppimiskykyisiä. Ajatukset muutosvastarintaisista ja tehottomista keski-ikäisistä työntekijöistä ovat kuitenkin virheellisiä käsityksiä. Joissain tapauksissa vanhempi työntekijä saattaa olla nuorempaa työntekijää jopa parempi vaihtoehto. Iän myötä karisee pois nuoruuteen liittyvä epäuskottavuus, ja kokemuksen karttuessa työntekijän ammattitaito kasvaa. Tutkimusten mukaan vanhempien työntekijöiden vahvuuksiin kuuluvat myös työssä tehtyjen virheiden vähäisyys, kokonaisvaltaisempi hahmottamiskyky, verbaalinen lahjakkuus, tehokkaampi toiminta sekä sitoutuneisuus ja uskollisuus työtä ja työnantajaa kohtaan. Myös uuden oppiminen ja omaksuminen on hyvin mahdollista vanhemmille työntekijöille. (Robbins 1986, 50; Julkunen 2003, 22-24, 141, 165, 181-184.) Nuorien työntekijöiden palkkaaminen saattaa olla myös yrityksen strateginen valinta. Ritzerin (2000, 215) mukaan esimerkiksi pikaruokaravintolat palkkaavat nuorempia työntekijöitä siksi, että nuoremmat työntekijät tyytyvät alhaisempaan palkkaan, eivätkä he kuulu työntekijöiden etuja ajaviin ammattiliittoihin.

Eri sukupolvien erilainen arvopohja saattaa aiheuttaa työpaikalla ristiriitoja. Iän on todettu vaikuttavan eniten työntekijän arvoihin. Nuoremmat työntekijät arvostavat työelämässä vapautta, individualismia ja lyhytaikaista tarpeiden tyydyttämistä enemmän kuin vanhempansa ja isovanhempansa. He myös antavat vähemmän arvoa kilpailulle, muodollisille auktoriteeteille ja pitkäkestoisuudelle. Aiemmille sukupolville materialistiset arvot olivat tärkeämpiä. Pahimmassa tapauksessa sukupolvien väliset ristiriidat heijastuvat työntekoon. Vanhemmat työntekijät saattavat pelätä, etteivät he enää omaksu uusia työssä vaadittavia tietoja ja taitoja. Uudet ja ammatti-identiteetiltään epävarmat työntekijät saattavat puolestaan kohdistaa kateutensa vanhempiin työntekijöihin. (Robbins 1986, 94-97; Davidkin 1991, 75-76; Siltala 2004, 173). Ikään liittyvät eroavaisuudet eivät koske vain työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Jos esimies ja työntekijät ovat kovin eri-ikäisiä, erilaiset arvot ja toimintatavat saattavat aiheuttaa ristiriitoja.

Ikää enemmän työntekijän tuottavuuteen vaikuttaa työtehtävien luonne. Jos työt vaativat esimerkiksi nopeutta ja tarkkanäköisyyttä, työntekijän tuottavuus saattaa laskea ikääntymisen tuomien väistämättömien muutosten myötä. Yleisesti ottaen työntekijän iän ei kuitenkaan katsota vaikuttavan hänen tuottavuuteensa. (Robbins 1986, 50.) Iän ja työtehtävien luonteen ohella työntekijän työuran pituuden on katsottu vaikuttavan yksilön työmotivaatioon. Työtyytyväisyyttä onkin alettu pitää dynaamisena tilana (Juuti 1983, 146). Tutkimusten mukaan työuransa alussa olevat työntekijät ovat eri tavalla tyytymättömiä kuin pidempään työssä olleet henkilöt. Työuransa alussa olevien työntekijöiden työtytyymättömyyttä voidaan kutsua aktiivisen työtytyymättömyyden vaiheeksi. Tällöin työntekijät ovat tavoitesuuntautuneesti tyytymättömiä, ja he haluavat tiettyjen työtehtäviin liittyvien asioiden olevan toisella tavalla, jotta saavuttaisivat paremmin omat tavoitteensa. Tyytymättömyydestään huolimatta aktiivisesti tyytymätön työntekijä voi olla työssään aktiivinen, luova ja oma-aloitteinen. Vanhoihin toimintatapoihin totunut työyhteisö voi tosin kokea hänet hankalaksi, sillä aktiivisesti tyytymätön työntekijä vaatii usein muutoksia myös työovereilitaan. Aktiivinen tyytymättömyys voi muuttua työuran edetessä vähitellen passiiviseksi.

Tällöin tyytymättömyys muuttuu yleiseksi ja epämääräiseksi, työntekijän yleistä pahaa oloa ja avuttomuutta ilmentäväksi ilmiöksi. Passiivisesti tyytymättömän työntekijän jatkuva valitus vaikuttaa yleensä negatiivisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. (Pöyhönen 1987, 134.) Tyytymättömyys voi johtua myös ihmisten taipumuksesta välttää ja kontrolloida riskejä (Saari 1994, 264; Rollison & Broadfield 2002, 270-271). Työelämässä tämä voi näkyä esimerkiksi yksilön tyytymisessä työpaikkaan, joka ei vastaa täysin hänen toiveitaan, mutta on muuten riittävän hyvä esimerkiksi palkan ja työtehtävien suhteen. Etenkin turvallisuutta korostavat henkilöt eivät niinkään halua edetä urallaan kuin saavuttaa turvallisen ja pysyvän työsuhteen. He saattavat hakeutua suurten, vakaina pidettyjen organisaatioiden palvelukseen tai turvattuina pitämiinsä julkisen sektorin töihin. (Juuti & Vuorela 2002, 46).

### 3.3.2 Työhyvinvointi yrityksen menestystekijänä

Työtyytyväisyyteen keskittyvässä keskustelussa on pohdittu myös yksilön työtyytyväisyyden ja yrityksen tuottavuuden välisiä yhteyksiä. Mayon vuonna 1927 toteuttaman Hawthorne-tutkimuksen mukaan tyytyväinen työntekijä teki työtä enemmän kuin tyytymätön. Mayon tutkimustuloksista huolimatta useissa tutkimuksissa on saatu selville, että työtyytyväisyyden ja tuottavuuden väliset yhteydet ovat suhteellisen heikkoja. (Juuti 1983, 29-32, 145; 1999, 28; Rollison & Broadfield 2002, 155.) Työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä käsittelevistä keskusteluista huolimatta hyvinvoivaa työyhteisöä pidetään nykyään yrityksen etuna, sillä sen voidaan katsoa vaikuttavan muun muassa yrityksen markkina-asemaan. Huonosti voivassa työyhteisössä työntekijöillä on suurempi todennäköisyys uupua henkisesti. Pahimmillaan tämä uupumus voi johtaa työkyvyttömyyteen. Yksilön työuupumus heijastuu usein koko työyhteisöön, sillä sairaslomalla olevan henkilön työt lisäävät muiden työtaakkaa ja työpaineita. Tätä kautta vaarana on työilmapiirin heikkeneminen ja työn laadun heikkeneminen. Kiristynyt työilmapiiri saattaa heikentää työpaikan sisäisiä suhteita ja pahimmassa tapauksessa vaikutukset saattavat heijastua jopa asiakassuhteisiin. (Robbins 1986, 383; Juuti & Vuorela 2002, 136; Ojala 2003, 14; Ojala & Ahonen 2003, 66.)

Työuupumusta ja loppuun palamista voi ilmetä missä tahansa ammatissa, mutta erityisesti sitä on havaittu niin sanotuissa ihmissuhdeammateissa ja asiantuntijatoissa. Näissä ammateissa työntekijöillä on tapana sitoutua tavallista voimakkaammin työhönsä ja heidän työhön liittyvät tavoitteensa ovat korkealla. Asiakastulva, kiire, vaativat tehtävät ja työntekijän heikentyneet voimavarat saattavat johtaa tilanteeseen, joissa asetettuja tavoitteita ei pystytä ponnistelusta huolimatta saavuttamaan. Työhön liittyvää stressiä edistävät työntekijän ammattitaidottomuus ja heikot sosiaaliset suhteet työtovereihin ja esimieheen. (Ulrich 1997, 128; Järvenpää & Teikari 2000, 44; Rollison & Broadfield 2002, 293.)

Hyvinvoivalla työyhteisöllä on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen, sillä työhyvinvoinnin on todettu pienentävän sairaspöissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä vaikuttavan kustannustehokkuuteen. Tätä kautta yrityksen tuottavuus ja kannattavuus paranee (vrt. Cotham 1968; Rollison & Broadfield 2002, 155). Tutkimusten mukaan organisaatiomuutoksilla on merkittäviä vaikutuksia myös työpaikalle

jäävän henkilöstön hyvinvointiin, terveyteen ja asenteisiin. Henkilöstövähennysten on todettu lisäävän lääkärintodistukseen perustuvia, yli kolmen päivän pituisia poissaoloja sekä lisäävän tuki- ja liikuntaelinten sairauksia. Sen sijaan lyhytkestoisten poissaolojen määrä saattaa muutostilanteessa vähentyä. Yhdeksi syyksi on arveltu työntekijöiden lisääntyntä epävarmuutta oman työsuhteensa säilymisestä. Lisäksi työtoverit joutuvat usein muutostilanteissa tekemään poissaolijan työt. Työntekijät saattavatkin tulla töihin puolikuntoisena, välttääkseen työtovereidensa ylimääräistä kuormittamista. (Kivimäki, Virtanen, Elovainio & Vahtera 2002.)

Muiden hyötyjen lisäksi työhyvinvointi parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Välillisten vaikutusten kautta myös työyhteisön ilmapiiri paranee. Työilmapiirin paranemisen katsotaan puolestaan vaikuttavan positiivisesti palvelutasoon, mikä taas lisää toiminnan laatua ja asiakastyytyväisyyttä. Nämä yhdessä vaikuttavat positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. Välillisten ja välittömien taloudellisten vaikutusten lisäksi työhyvinvointi lisää yhteistä osaamista ja parantaa organisaation oppimista. Koska osaamista ja oppimista tukeva ilmapiiri on yleensä innovaatiomyönteinen, hyvä työilmapiiri luo edellytyksiä yrityksen toimintaa kehittävien innovaatioiden synnylle. Edellä mainittujen positiivisten vaikutusten ohella työhyvinvointi tukee työntekijöiden innostusta ja sitoutumista. Nämä tekijät taas vaikuttavat välillisesti yritys- ja työnantajakuvaan. (Robbins 1986, 106-108; Juuti 1999, 29; Ojala 2003; Ojala & Ahonen 2003, 49.) Työntekijöitä ei voi kuitenkaan pakottaa investoimaan tunteitaan työhön, sillä pakotetun persoonallinen panos johtaa niin pintapuoliseen asenteeseen, että kukaan ei usko sitä henkilökohtaiseksi mielenkiinnoksi työtä tai asiakasta kohtaan (Siltala 2004, 399).

Yritysten toiminnan kehittymistä seurataan useimmiten erilaisten mittareiden avulla. Koska henkilöstössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat olennaisesti yrityksen menestymiseen, useat yritykset seuraavat henkilöstötilinpäätösten kautta henkilöstöressurssiensa kehittymistä. Ahosen (2002) mukaan henkilöstötilinpäätös voi koostua esimerkiksi henkilöstöstrategiasta, henkilöstötuloslaskelmasta sekä henkilöstön määrää ja rakennetta koskevista selvityksistä. Lisäksi siihen voidaan liittää tietoa yksilöiden ominaisuuksista sisäisissä ja ulkoisissa työyhteisöissä.

Henkilöstön sitoutuminen, jaksaminen ja asenne vaikuttavat yrityksen taloudellisten kustannusten lisäksi asiakkaiden välittömään mielikuvaan yrityksestä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ovat kiinnostuneita asiakkaiden tarpeista ja toiveista ja he ovat myös halukkaita kehittämään entistä toimivampia toimintatapoja. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Mitä pidempään ja terveempinä ihmiset jaksavat työskennellä, sitä vähemmän yhteiskunnalta kuluu rahaa sosiaali- ja terveystoimintoihin sekä työttömyyseläkkeisiin ja -korvauksiin.

### 3.3.3 Henkilöstönäkökulma tulokortissa

Luvussa 2.3.3 esiteltiin Kaplanin ja Nortonin luomaa tasapainotettua tulokorttia. Seuraavassa perehdytään lyhyesti tulokortin oppimisen ja kasvun näkökulmaan. Tässä näkökulmassa määritellään ne yrityksen prioriteetit, joilla tuetaan organisatorista muutosta ja innovatiivisuutta sekä saadaan aikaan kasvua tukeva ilmapiiri.

Tasapainotetussa tulokortissa aineeton pääoma, kuten henkilöstö, linkitetään yrityksen strategiaan. Mallissa aineettoman pääoman katsotaan koostuvan inhimillisestä pääomasta, informaatiopääomasta ja organisaatiopääomasta. Inhimilliseen pääomaan luetaan muun muassa työntekijöiden tiedot, taidot ja osaaminen. Informaatiopääoma koostuu käytettävissä olevista tietojärjestelmistä. Organisaatiokulttuuriin, johtajuuteen ja yksiköiden väliseen yhteistyöhön liittyvät tekijät kuuluvat puolestaan organisaatiopääomaan. (Kaplan & Norton 2004, 203.) Kaplan ja Norton (2001, 66-67; 2004, 211-213) korostavat, että aineettoman pääoman arvo riippuu siitä, kuinka hyvin se palvelee strategian toteuttamista, eikä siitä, kuinka paljon sen tuottaminen maksaa. Tämä näkemys korostaa motivoituneen henkilöstön merkitystä, sillä aineellinen arvo syntyy vain strategiaa tukevan toiminnan yhteydessä.

Luvussa 2.3.3 mainittiin, että asiakasnäkökulmaa voidaan pitää tietyllä tavalla koko mittariston ytimenä: Jos yritys ei onnistu kustannustehokkaasti tuottamaan asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita ja palveluja, se ei myöskään ole kannattava. Ajattelutapa korostaa osaltaan henkilöstön merkitystä, sillä jos yrityksen henkilöstöstä ei löydy riittävää asiakkaiden tarpeita tunnistavaa osaamista, yrityksen on mahdotonta menestyä.

Oppimisen ja kasvun mittarit pitäisi valita siten, että ne saavat aineettomassa omaisuudessa aikaan käyttäytymismuutoksia, joita tarvitaan organisaation menestymiseksi. Organisaatiopääoman mittareita ovat muun muassa erilaiset työilmapiiri- ja henkilöstötutkimukset (Kaplan & Norton 2004, 125-126; Papalexandris ym. 2004). Tutkimustuloksiin perustuvien johtopäätösten tekoa hankaloittaa se, että tutkimusten mukaan valtaosa työntekijöistä on hyvin tai melko tyytyväisiä työhönsä (Hartikainen 1980, 134). Ilmiö on siis samankaltainen kuin asiakastyytyväisyystutkimuksissa (ks. luku 2.3.1). Työhyvinvoinnin mittareiksi soveltuvat muun muassa sairaspoissaolo-, työtapaturma- ja työntekijöiden vaihtuvuutta mittaavat tilastot sekä asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyystutkimukset (Ojala & Ahonen 2003, 163).

Kaplan ja Norton (2001, 216) muistuttavat tulokortin tekijöitä siitä, ettei työntekijöiden tyytyväisyys kuitenkaan ole sama asia kuin työntekijöiden sitoutuminen. Työntekijät voivat olla tyytyväisiä palkkaansa ja kohteluunsa, mutta he eivät välttämättä kuitenkaan ymmärrä organisaation tavoitteita eivätkä ole sitoutuneita tukemaan tavoitteiden saavuttamista. Inhimillisen pääoman kehittäminen vaatiikin yrityksen johdolta esimerkillisyyttä: yrityksessä johtajat luovat oppimisympäristön ja antavat henkilöstölle roolimallit. (Kaplan & Norton 2004, 296.) Sitoutumisen kannalta on myös hyvä muistaa, että pitkän työuran tehneiden työntekijöiden sitoutuneisuus ei aina johdu sitoutumisesta yrityksen toimintaan. Robbinsin

(1986, 81) mukaan vanhempien työntekijöiden sitoutuneisuus saattaa johtua paremmasta palkasta ja paremmista loma- ja eläke-eduista kuin esimerkiksi positiivisesta työnantajakuvasta.

Kaplanin ja Nortonin (2001, 352) mukaan tasapainotettu tuloskortti toimii parhaiten johtamisjärjestelmänä silloin, kun sitä käytetään henkilöstön valvonnan sijaan vuorovaikutteisena ja keskusteluun innostava järjestelmänä. Tällöin sen tehtävänä on innostaa työntekijöitä oppimaan ja viestiä eteenpäin yrityksen visioita ja strategioita. Yritysten arkielämässä tämä ajatus saattaa kuitenkin usein unohtua, sillä yhä useampi yritys käyttää tuloskorttijärjestelmää toimintansa valvomiseen. Siihen, missä merkityksessä tuloskortti yrityksessä nähdään, vaikuttavat yleensä yrityksen organisaatio- ja johtamiskulttuurit. Pitkäsen (2002, 133) mukaan tuloskortin rooli kaksisuuntaisen viestinnän ja kehittämisen välineenä, keinona luoda ja toteuttaa uusia avainprosesseja, on jäänyt usein vähemmälle huomiolle.

### 3.4 Yhteenveto

Palvelusektorin kasvu on muuttanut henkilöstön roolia. Nykyisin perinteistä myyjää pidetään strategisena yhteistyökumppanina, joka auttaa asiakkaita löytämään heidän tarpeisiinsa sopivan ratkaisun. Vallitseva suuntaus siirtää päätösvaltaa yhä enemmän työntekijätasolle nopeuden ja joustavuuden lisäämiseksi sekä korostaa ammattitaidon ja osaamisen merkitystä. Työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden ohella ammattitaito ja osaaminen ovat yrityksen kannalta tärkeitä tekijöitä. Esimerkiksi ammattitaito kasvaa vuosien ja käytännön kokemuksen myötä.

Työtyytyväisyys voidaan määritellä usealla eri tavalla. Sitä voi olla esimerkiksi työntekijän yleinen asenne töitä kohtaan tai sen voidaan katsoa olevan seurausta työsuorituksen palkitsemisesta. Näkökulma korostaa odotusten ja kokemusten välisiä yhteyksiä. Työtyytyväisyyttä voidaan tarkastella myös työtytyymättömyyden kautta. Tällöin tarkastelussa voidaan keskittyä esimerkiksi jatkuvan ja tilapäisen tai piilevän ja näkyvän työtytyymättömyyden välisiin yhteyksiin.

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi yksilön sosiaaliset kyvyt, tiedot, taidot ja osaaminen sekä yksilön asenteet, arvot ja motivaatio. Yksittäisen työntekijän työssä viihtymiseen on katsottu vaikuttavan myös sellaisten seikkojen, kuten työsuhteen laadun, yksilön kokemusten hänen ammattitaitonsa riittävydestä sekä esimieheltä saadun palautteen. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on pyritty määrittelemään erilaisilla motivaatioteorioilla. Tunnetuimpia niistä ovat Maslow'n tarvehierarkia, McGregorin X- ja Y-teoria sekä Hertzbergin kaksifaktoriteoria. Työntekijän motivaation ohella työhön liittyvät tekijät, kuten työn sisältö ja mielekkyys, sekä työympäristö vaikuttavat työtytyväisyyteen. Työympäristön laatuun vaikuttavat muun muassa organisaatiokulttuuri, johtamis- ja palkitsemiskäytännöt sekä yleinen työilmapiiri.

Geografisiin tai työntekijöiden demografisiin tekijöihin perustuva henkilöstöjohtaminen on monesti mahdotonta tai tarpeetonta. Sen sijaan työntekijöiden ikään perustuvia suunnitelmia voidaan pitää perusteltuina, koska työn merkitys ja motivaatiotekijät vaihtelevat eri elämänvaiheissa. Yleistetysti voidaan todeta, että yli 40-vuotiaat tekevät työtä lojaalisuudesta ja alle 40-vuotiaiden työnteossa korostuvat individualismi ja hyödyn tavoittelu.

Johtamista ja työtyytyväisyyttä käsittelevän kirjallisuuden voidaan katsoa olevan suunnatun kahdelle eri lukijakunnalle. Ensimmäiseen kohderyhmään kuuluvat yritysten johdossa työskentelevät henkilöt, toiseen alan tutkijat ja työhyvinvoinnin kehittäjät. Kohderyhmästä riippuen kirjallisuudessa painotetaan eri asioita. Etenkin yritysjohdolle suunnatuissa – yleensä konsulttien kirjoittamissa – johtamista käsittelevissä kirjoissa puututaan vain varsin harvoin siihen, että yritysten toimintojen tehostaminen saattaa aiheuttaa myös tehottomuutta. Tämä tehottomuus taas voi ilmentyä esimerkiksi työntekijöiden lisääntyneinä sairaslomina tai epäselvinä toimenkuvina. Nämä teokset painottuvatkin yleensä käsittelemään taloudellisen menestyksen lisäämistä, tehokasta johtamista, organisaation toiminnan kannalta epäoleellisten toimintojen karsimista sekä toiminnan taloudellis-teknistä mittaamista.

Työhyvinvoinnin ammattilaiselle suunnatussa kirjallisuudessa painotus on toinen. Tälle kohderyhmälle suunnatuissa teoksissa käsitellään usein hyvin seikkaperäisesti työtyytyväisyyteen liittyviä tekijöitä eri näkökulmista. Organisaatioiden taloudellisen toimintaympäristön tuomiin rajoituksiin sen sijaan puututaan vain harvoin. Usein myös unohdetaan, että työntekijän ja koko hänen kotitaloutensa toimeentulo riippuu palkkatyöstä. Työhönsä tyytymättömän työntekijän onkin siis tavallisesti tyydyttävä työtehtäviinsä – ainakin siihen saakka, kunnes uusi palkanmaksaja on löydetty.

Johtamista ja työtyytyväisyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa käsitellään vain vähän sitä, miten lisääntyneet pätkätyöt, työttömyys ja työpaikkojen siirtyminen ulkomaille vaikuttavat yrityksen johtamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Harvoin keskustellaan myöskään työntekijöiden työhön kohdistamista epärealistisista odotuksista. Tulevaisuudessa tämä keskustelu kuitenkin lienee yhä ajankohtaisempi, etenkin kun korkeakoulututkinto ei enää automaattisesti takaa työpaikkaa asiantuntijana, esimiehenä tai johtajana.<sup>8</sup>

### **Toimivan työyhteisön merkitys**

Toimivan työyhteisön voidaan katsoa olevan työntekijän, yrityksen, asiakkaan sekä yhteiskunnan etu. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkeinä pidetään avoimuutta, vuorovaikutteisuutta sekä yhteistyötä. Yksilön kannalta työhyvinvointi tukee työntekijöiden innostusta, sitoutumista ja jaksamista. Työssä viihtyminen vaikuttaa psyykkisen kunnon lisäksi positiivisesti myös yksilön fyysiseen kuntoon.

<sup>8</sup> Yleisten arvioiden mukaan korkeakoulututkinnon suorittaneista työntekijöistä saattaa olla tulevaisuudessa työmarkkinoilla ylitarjontaa. Sen sijaan vähemmän koulutusta vaativien alojen, kuten teollisuuden ja palvelualan, on ennustettu tulevaisuudessa kärsivän työvoimapulasta.

Hyvinvoivalla työyhteisöllä on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen, sillä työhyvinvointi vähentää muun muassa sairaspöissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia. Työtyytymättömyyden on todettu heikentävän työsuorituksia ja toiminnan laatua, kun taas työhyvinvoinnilla on välillisiä yhteyksiä yritys- ja työnantajakuvan muodostumiseen. Yrityksen hyvä työilmapiiri heijastuu edelleen asiakaspalvelun laatuun. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät ovat palvelualttiita. He ovat myös halukkaita kehittämään uusia, palvelun laatua parantavia toimintatapoja. Yrityksen asiakaspalveluhenkilöstö vaikuttaa olennaisesti siihen, millaisen mielikuvan asiakas palveluorganisaatiosta saa. Positiivinen mielikuva heijastuu myönteisesti asiakkaan uudelleenostohalukkuuteen. Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Mitä pidempään ihmiset jaksavat työskennellä, sitä vähemmän yhteiskunnalta kuluu rahaa sosiaali- ja terveysmenoihin sekä työttömyyseläkkeisiin ja -korvauksiin. Myös nykyinen työeläkeuudistus tähtää siihen, että ihmiset jaksavat toimia työelämässä entistä pidempään.



## 4 Tutkimusongelma, tutkimusaineistot ja analyysimenetelmät

### 4.1 Tutkimusongelma

#### Katsaus ilmiötä käsittelevään tutkimukseen

Asiakkaiden tyytyväisyys on yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää, sillä useiden tutkimusten mukaan asiakkaan kokemana palvelun laatu korreloi voimakkaasti yrityksen kannattavuuden kanssa. Palvelujen laatua käsittelevän kirjallisuuden mukaan asiakastytyväisyys johtaakin positiiviseen kierteseen: Hyvä palvelu lisää asiakkaiden uskollisuutta ja saa asiakkaat käyttämään palvelua uudelleen. Tämän lisäksi tyytyväiset asiakkaat kertovat positiivisista palvelukokemuksista eteenpäin ja suosittelevat palveluntarjoajaa mielellään myös muille potentiaalisille asiakkaille. (Buzzell & Gale 1987; Järvelin ym. 1992; Kankkunen ym. 1995.) Vaikka palveluiden hyvä laatu ei joidenkin tutkimusten mukaan aina korreloikaan asiakasuskollisuuden kanssa, ei asiakastytyväisyyden tärkeyttä silti kiistetä (esim. Storbacka & Lehtinen 1997; Storbacka ym. 1999).

Asiakastytyväisyyden ohella nykyisin korostetaan myös henkilöstötytyväisyyden merkitystä yhtenä yrityksen menestystekijänä. Tutkijoiden mukaan hyvinvoivalla työyhteisöllä on positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen, sillä työhyvinvoinnin on todettu pienentävän sairaus-, poissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia sekä vaikuttavan kustannustehokkuuteen (Kivimäki ym. 2002; Ojala 2003; Ojala & Ahonen 2003). Yleisen ajattelutavan mukaan tyytyväisiä työntekijöitä pidetään tuottavina ja tehokkaina. Uskomus perustuu kuitenkin tieteellisen näytön sijasta enemmänkin toiveikkaaseen ajatteluun, sillä tuottavuuden ja työtytyväisyyden välillä havaitut yhteydet ovat olleet vain vähäisiä. Tulokset eivät myöskään tue oletuksia työntekijän sukupuolen vaikutuksista työntekijän tuottavuuteen tai työtytyväisyyteen. Tutkimuksissa on kuitenkin käynyt ilmi, että ulkopuoliset tekijät, kuten koneiden ja laitteiden toimivuus, näyttävät vaikuttavan työntekijän tuottavuuteen sisäisiä motivaatiotekijöitä enemmän. Myös hyvän työilmapiirin on todettu vaikuttavan positiivisesti työtytyväisyyteen. Työntekijöiden on lisäksi todettu olevan tyytyväisempiä, kun heitä palkitaan työn vaatavuuden ja heidän osaamisensa mukaan ja kun heidän palkkansa on samantasoinen kuin muissa vastaavissa työpaikoissa. (Robbins 1986; Juuti & Vuorela 2002.)

Palvelujen laatua käsittelevässä kirjallisuudessa viitataan usein asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välisiin yhteyksiin (Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994; Zeithaml, Berry & Parasuraman 1996; Chance & Green 2001; Román & Ruiz 2005). Vaikka suurin osa tutkimuksista tukee käsitystä asiakas-

ja henkilöstötyytyväisyyden välisestä positiivisesta yhteydestä, ovat muutamat tutkijat saaneet myös ristiriitaisia tuloksia (esim. Silvestro & Cross 2000).<sup>9</sup> Henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden välisiä yhteyksiä käsitteleviä tutkimuksia tarkastellaan tässä lyhyen katsauksen avulla.

Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä on tutkittu jo 1960-luvulla (esim. Cotham 1968). Alkuaikoina tutkimus keskittyi tarkastelemaan lähinnä henkilöstön tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden välisiä yhteyksiä (Robbins 1986). Koska ilmiöiden välillä ei havaittu selkeitä yhteyksiä, mielenkiinto aihetta kohtaan hiipui. Palvelusektorin kasvun ja laatuajattelun myötä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet kuitenkin alkoivat jälleen kiinnostaa tutkijoita. Viimeisten 20 vuoden aikana aihepiiriä koskevaa keskustelua on käyty runsaasti (esim. Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Chance & Green 2001; Holmburg & Stock 2004). Tämän keskustelun lähtökohtana on osaksi yritysten pyrkimys kasvattaa liikevaihtoaan tuotantoa tehostamalla. Useissa ilmiötä käsittelevissä keskusteluissa onkin nähtävissä visio siitä, että henkilöstön tyytyväisyyden lisääntymisen tulisi näkyä asiakastyytyväisyydessä ja asiakastyytyväisyyden taas johtaa asiakasuskollisuuteen ja liikevaihdon kasvuun. Samalla kun yritykset ovat pohtineet asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisten yhteyksien ja palvelutoiminnan tehostamisen mahdollisia vaikutuksia liikevaihtoon, tarkastelussa ovat yhä voimakkaammin nousseet esille työntekijöiden jaksamiseen liittyvät ongelmat (Siltala 2004).

Työhyvinvointia ja yritystoiminnan kehittämistä käsittelevässä kirjallisuudessa lähtökohtana on yleensä oletus siitä, että tuotteiden ja palveluiden laadun perusedellytyksenä on ammattitaitoinen, työssään viihtyvä ja työhönsä motivoitunut henkilöstö. Työtyytyväisyyden katsotaan tällöin heijastuvan myönteisesti asiakaskohtaamiseen laatuun: Työssään viihtyvä henkilöstö haluaa palvella asiakkaita hyvin, ymmärtää heidän tarpeensa ja on yleensä valmis myös kehittämään omaa toimintaansa asiakkailta saatavan palautteen pohjalta. Näiden yleisten esimerkkien moninaisuudesta huolimatta maininnat työ- ja asiakastyytyväisyyden välisistä yhteyksistä jäävät suhteellisen pinnallisiksi. Ongelmallista onkin todisteiden puute. Vaikka ilmiöiden välisistä yhteyksistä puhutaan usein, ei ole saatavissa konkreettisia todisteita sille, että yrityksen liikevaihto, tai sen taloudellinen tulos, olisi kasvanut henkilöstön ja asiakkaiden tyytyväisyyden kautta.

Aihetta käsittelevien tutkimusten ongelmana on lisäksi ollut tarkastelun rajoittaminen myyntiorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden työtyytyväisyyteen (esim. Cotham 1968; Storbacka 1994; Abbott, 2002; Holmburg & Stock 2004; Thakor & Joshi 2005). Tietojen soveltaminen muihin palvelualalla työskenteleviin ryhmiin voi olla vaikeaa, sillä etenkin myyntiedustajien palkka on usein provisioperusteinen. Tämä palkkausperuste saattaa heijastua asiakaskohtaamisten laatuun esimerkiksi pyrkimyksenä myydä tuotteita ja palveluita muilla kuin itse myyntikohteeseen liittyvillä argumenteilla. Esimerkkinä tällaisesta toiminnasta voidaan pitää pyrkimystä saada asiakas ostamaan tavara tai palvelu siihen

<sup>9</sup> Vaikka Silvestron ja Crossin (2000) tutkimuksessa havaittiin yhteyksiä muun muassa yrityksen tuottavuuden ja asiakasuskollisuuden välillä, ei tutkimuksessa löytynyt asiakasja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Sen sijaan tutkimuksessa havaittiin, että yrityksen tuottavuuden kasvaessa henkilöstön tyytymättömyys lisääntyy.

liitettyjen kylkiäistuotteiden avulla. Tuloksia sovellettaessa onkin muistettava, että yrityssektorilla työskentelevät myyntiedustajat valikoituvat myyntitehtäviin yleensä omasta halustaan. Sen sijaan julkisen sektorin muutos kohti tulos- ja myyntipainotteista organisaatiota on aiheuttanut sen, että osa työntekijöistä on joutunut kohtaamaan myyntikulttuurin tahtomattaan. Tällaisissa tapauksissa työntekijä on alun perin hakeutunut muuhun kuin myyntityöhön, mutta organisaatiomuutosten seurauksena hänen työtehtävänsä ja mahdollisesti palkkausperusteensa ovat muuttuneet myyntipainotteisemmiksi.

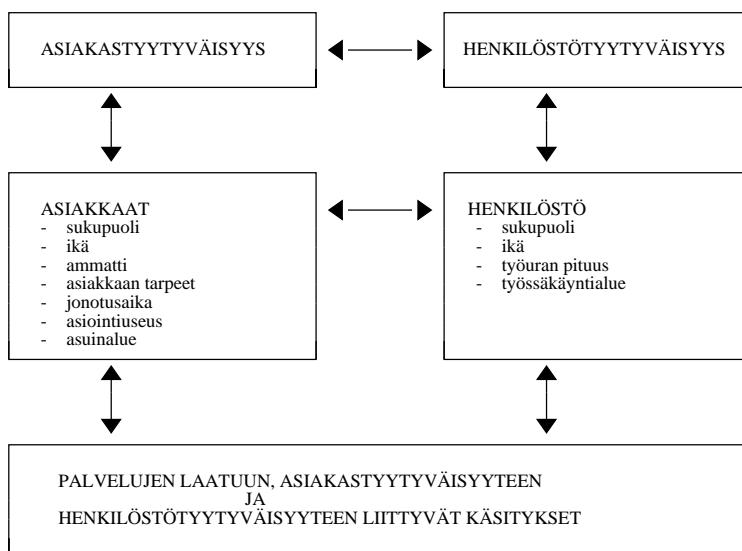
Lisäksi on otettava huomioon, että yksityisen sektorin palveluja käyttävillä asiakkailta on yleensä mahdollisuus vaihtaa halutessaan palvelujen tarjoajaa. Monopolimarkkinoilla näin ei ole. Tämä epäsuhta voi vaikuttaa siihen, miten palvelujen myyjä suhtautuu asiakkaisiin. Jos vaarana esimerkiksi on asiakkaiden siirtyminen kilpailijalle, organisaation myyntiedustajat pyrkivät oletettavasti täyttämään asiakkaiden toiveet mahdollisimman hyvin.

Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä käsittelevien tutkimusten menetelmiin liittyy myös muutamia ongelmia. Tutkimukset keskittyvät usein yksittäisiin yrityksiin ja niiden suurimpiin toimipisteisiin, vaikka tutkimuksen kohteena on maanlaajuinen toimiala. Tutkimukset perustuvat tavallisesti kyselyihin, joiden pääpaino on henkilöstötyytyväisyydessä (esim. Cotham 1968; Abbott 2002). Joissain tapauksissa asiakastyytyväisyyden taso saadaan välillisesti esimerkiksi haastattelemalla henkilöstöä, sen sijaan että haastateltaisiin suoraan palveluita käyttäviä asiakkaita (esim. Abbott 2003). Tutkimusaineistot ovat myös yleensä suhteellisen pieniä toimialan ja asiakaskunnan kokoon nähden, sillä otokset sisältävät keskimäärin 300 vastausta (esim. Abbott 2003; Thakor & Joshi 2005). Lisäksi voidaan kritisoida käytettyjä analyysimenetelmiä: Holmburgin ja Stockin (2004) mukaan tutkimuksissa käytetään useimmiten kaksisuuntaisia analyysejä. Ne saattavat kuitenkin johtaa virheelliseen tulkintaan, sillä niissä ei ole mahdollista ottaa huomioon kaikkia selitettävään muuttujaan vaikuttavia tekijöitä.

Näyttää siltä, että julkisia peruspalveluita pidetään yleensä itsestäänselvyyttenä. Tästä syystä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään näihin peruspalveluihin verrattain harvoin. Koska asiakkaiden on vielä varsin usein käytettävä tiettyä palveluntarjoajaa, saattaa olla, ettei asiakastyytyväisyydellä katsota lopulta olevan suurta merkitystä palveluiden järjestämisen kannalta. Heikostakin palvelutasosta huolimatta palveluntarjoajalla riittää asiakkaita. Tästä huolimatta peruspalveluiden tuottamiseen keskittyvien organisaatioiden tutkimista voidaan pitää tärkeänä. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisten yhteyksien tutkiminen tuo osaltaan uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Palveluiden oikeasuuntainen kehittäminen on erityisen tärkeää tilanteessa, jossa taloudelliset resurssit ovat rajoitetut. Taloudellisten resurssien niukkuus pakottaa organisaatiot miettimään myös henkilöstöresurssiensa kohdentamista.

## Viitekehys ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkastelukehikko esitettiin tutkimuksen johdantoluvun kuviossa 1.1 ja tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 4.1. Tutkimuksen viitekehyksessä kuvataan, miten palvelujen laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstötyytyväisyyteen liittyvistä käsityksistä ja aikaisemmista tutkimuksista johdetaan asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tietoja sovelletaan tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa.



**Kuvio 4.1 Tutkimuksen viitekehys**

Tutkimuksen tarkastelukehikkoa ja viitekehystä soveltaen pyritään tämän empiirisen tutkimuksen avulla vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Voidaanko asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä havaita yhteyksiä?
- 2) Selittävätkö vastaajien sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät heidän tyytyväisyyttään?

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää, tukevatko tutkimusaineistot teoreettisia käsityksiä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisistä yhteyksistä (Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Heskett ym. 1994; Zeithaml ym. 1996; Chance & Green 2001; Ojala 2003; Ojala & Ahonen 2003; Holmburg & Stock 2004). Tämän lisäksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, selittävätkö asiakkaiden ja henkilöstön sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät heidän tyytyväisyyttään. Tutkimuskysymysten selkeyttämiseksi tutkimuksen

empiirisessä osuudessa selvitetään aluksi, millaisia ulottuvuuksia asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysaineistoissa voidaan havaita. Tämän jälkeen selvitetään, selittävätkö asiakkaiden ja henkilöstön yksilökohtaiset tekijät, kuten esimerkiksi sukupuoli tai ikä, heidän tyytyväisyytään. Tarkastelun taustana ovat tämän tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyt oletukset siitä, että yksilön sosiodemografiset ja sosioekonomiset taustatekijät vaikuttavat asiakastytyväisyyteen (esim. Antonides & van Raaij 1998; Homburg & Giering 2001; Tuorila 2002b; Underhill 2003; Kunovich 2004). Tarkastelussa keskitytään kyselylomakkeissa kysytyihin taustatekijöihin. Asiakkaiden kohdalla muuttujina ovat vastaajan sukupuoli, ikä, ammatti, asiakastyypin, asiointiuseus ja jonotusaika. Tässä tutkimuksessa vastaajan asiakastyypin kertoo, asioiko asiakas toimipaikassa yksityis- vai yritysasioissa. Henkilöstön kohdalla taustatekijöiksi otetaan työntekijän sukupuoli, ikä sekä työuran pituus.

Vastaajien tyytyväisyyttä tarkastellaan myös vastaustoimipaikan sijainnin mukaan. Tämän tutkimuskysymyksen taustalla on teoriaosuudessa esitetty oletus siitä, että esimerkiksi suurkaupungissa asuvat kuluttajat saattavat arvioida palvelujen laatua pienellä paikkakunnalla asuvia asiakkaita kriittisemmin. Tämä alueellinen tarkastelu tehdään myös henkilöstökyseilyaineistolle. Tarkastelun perusteella halutaan selvittää, ovatko pienemmällä paikkakunnalla työskentelevät palvelumyyjät pääkaupunkiseudun palvelumyyjiä tyytyväisempiä työhönsä. Tutkimuksen lopuksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysaineistot yhdistetään yhdeksi aineistoksi. Yhdistetyn aineiston perusteella pyritään selvittämään, tukeeko tutkimusaineisto nykyisin vallalla olevia käsityksiä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisistä yhteyksistä.

## **4.2 Muuttujien operationalisointi**

### **4.2.1 Palvelumittari**

Yleensä yritysten omien mittausten ja tutkimusten tarkoituksena ei ole kerätä tietoa tieteellisiin tarkoituksiin, vaan käytännön toiminnan tueksi. Näillä mittauksilla selvitetään yleensä tuotteiden ja prosessien laatua sekä sitä, miten yritys on onnistunut vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Vaikka teorioiden mukaan asiakastytyväisyystutkimusten pitäisi keskittyä mittaamaan asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia, ne painottuvat käytännössä kokemusten selvittämiseen (vrt. Lotti 2001). Palvelujen laadun mittaaminen on tuotteiden laatu vaikeampaa, sillä palveluiden laadussa on paljon kysymys kuluttajan subjektiivisista reaktioista (Parasuraman ym. 1991; Devlin & Dong 1994). Toinen puoli asiakastytyväisyyttä on asiakastytymättömyys, jonka selvittäminen antaa laadunkehittämislle vähintään yhtä paljon kuin tyytyväisyyden selvittäminen. Tyytymättömät asiakkaat ovat yrityksen kannalta riskiryhmä, sillä he ovat heikon sitoutumisasteensa vuoksi valmiita siirtämään rahansa kilpailevaan yritykseen ja heillä on myös taipumusta levittää huhuja negatiivisista palvelukokemuksistaan (Lecklin 1997, 123-124). Asiakastytyväisyyskyselyissä selvitetään usein vastaajien mielipiteitä muun muassa palvelujen tai tuotteiden laadusta, saatavuudesta, vuorovaikutuksesta, osaamisesta, hinnasta sekä yrityksen brandista tai imagosta. Palvelun laadun yksittäisten osa-alueiden ohella voidaan selvittää vastaajien yleistä tyytyväisyyttä.

(Vaittinen 1985, 11-18; Lehtinen 1999, 89; Abdullah, Al-Nasser & Husain 2000; Grönroos 2001, 123-124; Maloney 2002.) Asiakastyytyväisyyden ohella yritykset mittaavat usein asiakasuskollisuutta (Storbacka ym. 1999, 22).

Palvelumittarilomakkeen kysymykset ovat pääsääntöisesti valintatehtäviä, mikä helpottaa aineiston analysointia ja asiakkaan vastaamista. Kyselyssä vastaajille esitetään juuri tapahtuneen asiakaskohtaamisen laatua käsitteleviä väitteitä, joihin hän vastaa viisiluokkaisella asteikolla. Kyselyn voidaan katsoa keskittyvän toiminnallisen laadun mittaamiseen (ks. Grönroos 1990; 2001). Asteikon arvosanat ovat erinomainen (5), erittäin hyvä (4), hyvä (3), kohtalainen (2) ja huono (1). Toisin kuin henkilöstökyselyssä, palvelumittarissa keskimäinen vaihtoehto ei tarkoita neutraalia, vaan hyvää. Asteikkojen erilaisuus johtuu osittain siitä, että vastuu asiakastyytyväisyyskyselyistä kuului aiemmin konsernin sisällä eri yksikölle kuin vastuu henkilöstötyytyväisyyskyselyistä. Tästä johtuen palvelumittarasteikossa on nähtävissä laatuajattelun tyytyväisyyskyselyihin tuoma näkökulma. Tämän ajattelutavan mukaan aineistoista pitäisi pystyä erottelemaan ne havainnot, jotka ovat tasoltaan erinomaisia. Näiden havaintojen kautta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaatioiden välisessä benchmarkingissa eli vertailuanalysissä, jonka avulla etsitään parhaiten toimivia käytäntöjä (esim. Pitkänen 2002, 209-211).

Keväällä 2000 lomake oli laadittu siten, että asiakaskohtaamisen ja palvelutason laatua mittaavat kysymykset oli sijoitettu lomakkeen etusivulle ja vastaajan sosiodemografista asemaa kartoittavat kysymykset löytyivät muiden taustakysymysten kanssa lomakkeen kääntöpuolelta (liite 1). Aiheiltaan samantyyppiset kysymykset pyrittiin ryhmittelemään, jotta vastaaja pystyisi keskittymään yhteen asiakokonaisuuteen kerrallaan.

Kuten henkilöstökyselyssä, myös palvelumittarissa kysymysten voidaan katsoa jakautuvan kolmeen eri tasoon. Nämä tasot kulkevat palvelumyyjän henkilökohtaisista ominaisuuksista aina toimipaikkakohtaisiin tekijöihin sekä koko Postin imagoa mittaaviin yritysکوhtaisiin tekijöihin (Jakosuo 2002, 84).

Palvelumittarin muuttujien operationalisointi on esitelty taulukossa 4.1. Kysymykset on jaoteltu neljään palvelun laadun osa-alueeseen. Jaottelussa apuna käytettiin luvussa kaksi esiteltyjä palvelun laadun ulottuvuuksia (ks. luku 2.2.2). Koska kyselyssä mitataan asiakaskohtaamisen laatua, lomakkeessa painottuvat palveluallttiutta ja ammattitaitoa mittaavat kysymykset. Molempien osa-alueiden voidaan katsoa linkittyvän vuorovaikutuksen onnistumiseen.

**Taulukko 4.1 Palvelumittarin rakenne vuonna 2000**

Palvelun laadun osa-alue	Palvelumittarin kysymykset
Palvelualttius	Kysymykset 1-2
Ammattitaito	Kysymykset 3-6
Fyysiset resurssit	Kysymykset 7-8
Sujuvuus	Kysymykset 9-10
Kokonaisarvio	Kysymys 11
Imago	Kysymys 12
<b>Taustakysymykset</b>	
Sosiodemografisia ja sosioekonomisia taustoja kartoittavat kysymykset	
Toimipaikan palveluiden käyttöä kartoittavat kysymykset	
Mahdollisuus antaa sanallista palautetta	

Postin raporteissa aineistosta annettiin kysymysten 1-12 keskiarvot sekä taustakysymysten suorat jakaumat. Lisäksi raporttiin laskettiin keskiarvo kysymyksistä 1-11. Postin imagoa mittaavaa kysymystä ei ole koskaan laskettu kokonaiskeskiarvoon. Tämä johtuu siitä, että toimipaikan kokonaiskeskiarvoon on haluttu ottaa mukaan vain sellaiset kysymykset, joihin yksittäinen palvelumyyjä tai asiamies voi vaikuttaa. Kokonaiskeskiarvo oli yksi tuloskortin asiakasnäkökulman tunnusluku.

Tähän tutkimukseen on otettu aineistosta mukaan ne kysymykset, jotka ovat olleet kaikille vastaajille yhteisiä. Näitä kysymyksiä olivat palvelujen laatua mittaavat 12 kysymystä sekä asiakkaiden taustatietoja kartoittavat kysymykset. Asiakkaan taustatiedoista tähän tutkimukseen mukaan otettiin vastaajan ikää, sukupuolta ja ammattia tai asemaa selvittävät kysymykset.

#### **4.2.2 Henkilöstökysely**

Työtyytyväisyyden mittauksessa tyypillisiä osa-alueita ovat työntekijöiden motivaatiota ja ammattitaitoa, työn luonnetta, fyysisen työympäristön laatua, johtamista, esimiehen toimintaa, yhteistyötä, työntekijän palkkaa ja palkitsemista sekä henkilöstötoimien onnistumista mittaavat osiot (Staines & Quinn 1979; Robbins 1986, 104; Ang & Soh 1997; Juuti 1999, 253-255; Morrel-Samuel 2002, 111; Rollison & Broadfield 2002, 152-153; Hampton & Hampton 2004). Nykyisin työoloja mittaavien kyselyiden painotus on siirtynyt tyytyväisyyssmittareiden ja ilmastomittausten muotoon. Kyselyissä korostetaan entistä enemmän työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämistä tuloksellisuuden näkökulmasta. Lisäksi painotuksissa korostetaan yhteisöllisyyttä ja työyhteisöjen sosiaalista toimivuutta (Lehto

1996, 25, 161). Kuten asiakastyytyväisyyttä, myös työtyytyväisyyttä voidaan arvioida yleisenä tyytyväisyytenä (Staines & Quinn 1979). Woodmanin ja Kingin (1978) mukaan työtyytyväisyyttä mittaavat kyselyt tulisi kuitenkin räätälöidä organisaatiokohtaisesti, koska organisaatiot eroavat toisistaan.

Postin henkilöstökyselyn kysymykset on laadittu pääsääntöisesti väitteiden muotoon. Vastausohjeissa vastaajaa pyydetään lukemaan väittämä huolella ja merkitsemään jokaisen väittämän kohdalle mielipidettä vastaava rasti. Lomakkeessa käytetään seitsemäluokkaista asteikkoa, jossa yksi (1) on täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja seitsemän (7) täysin eri mieltä väittämän kanssa. Arvosanaa neljä (4) pidetään neutraalina arviona (liite 2).

Vuoden 2000 lomake oli laadittu siten, että työyksikön toimintaa ja Postia yleensä mittaavat kysymykset olivat lomakkeen alussa (taulukko 4.2). Lomake jatkui kysymyksillä, joissa kartoitettiin vastaajan mielipiteitä omasta työstään, työyksikön toiminnan laadusta, esimiestoiminnasta ja palkitsemisesta. Lisäksi liiketoimintaryhmillä oli mahdollisuus liittää lomakkeeseensa verkosto-osaamisen osio. Lomakkeen loppuun oli sijoitettu liiketoimintaryhmäkohtaiset kysymykset, mahdolliset valinnaiset osiot sekä kysymykset, jotka kartoittivat vastaajan taustatietoja, kuten hänen ikäänsä ja sukupuoltaan.

Taulukossa 4.2 henkilöstötyytyväisyyden osa-alueita peilataan työmotivaatiotekijöihin, jotka esitettiin luvussa 3.2. Etenkin työntekijä- ja työkohtaiset sekä johtamista ja esimiestoimintaa sekä organisaatiokulttuuria mittaavat kysymykset ovat kyselylomakkeessa hyvin edustettuina. Kysely näyttää tukevan myös tuloskorttiajattelua, jonka yhtenä perusajatuksena on mitata yrityksen innovatiivisuutta ja kehittymistä (esim. Kaplan & Norton 1996). Kun kyselyn osa-alueita ja kyselylomaketta katsotaan tarkemmin, havaitaan, että hierarkkisesti ajateltuna työympäristö voidaan nähdä lomakkeessa kolmena eri tasona. Vastaaja joutuu arvioimaan kyselyssä omaa suhdettaan työhönsä, työyksikköönsä ja koko Postiin. Näiden tasojen voidaan katsoa kulkevan työntekijän lähiympäristöstä etäisympäristöön. (Viitala 2002, 151; Jakosuo 2002, 84.)



**Taulukko 4.2 Henkilöstökyselyn rakenne vuonna 2000**

<b>Lomakkeen aihealue</b>	<b>Kysymykset</b>	<b>Osio toimipaikkojen lomakkeessa</b>	<b>Työtyytyväisyyden alue</b>
Työyksikön toiminta	Kysymykset 1-20	x	Organisaatiokulttuuri, työilmapiiri
Posti yrityksenä ja työnantajana	Kysymykset 21-34	x	Yritys- ja työnantajakuva
Arviot omasta työstä	Kysymykset 35-48	x	Yksilölliset tekijät, työ, organisaatiokulttuuri
Esimiestoiminta	Kysymykset 49-56	x	Johtaminen ja esimiestoiminta
Toiminnan laatu	Kysymykset 57-67	x	Organisaatiokulttuuri, työilmapiiri
Esimies-alaiskeskustelut	Kysymykset 68-73	x	Johtaminen ja esimiestoiminta
Edellisen kyselyn tulosten käsittely	Kysymykset 74	x	Johtaminen ja esimiestoiminta
Esimiestoiminnan syventävä lisäosio	Kysymykset 75-83	x	Johtaminen ja esimiestoiminta
Palkitsemista kartoittava lisäosio	Kysymykset 84-90	x	Palkka ja palkitseminen
Liiketoimintaryhmän mahdolliset omat kysymykset	Kysymykset 91-93	x	Työ, organisaatiokulttuuri
Verkosto-osaamista käsittelevä lisäosio	Kysymykset 1-10		Työ, organisaatiokulttuuri, työilmapiiri
Taustakysymykset	Taustakysymykset 1-6	x	
Mahdollisuus antaa sanallista palautetta	Avoin osio	x	

## 4.3 Aineistojen keruu

### 4.3.1 Palvelumittari

#### Kyselyn tausta

Kuluttaja-asiakkaiden tarpeita ja odotuksia sekä kokemuksia ja tyytyväisyyttä seurataan Postissa monin eri tavoin. Tietoja kerätään asiakaspalautteen lisäksi kyselyiden ja tutkimusten kautta. Yhtenä asiakaspalautekanavana toimii toimipaikkojen palvelumittari, jolla seurataan toimipaikkojen palvelun tasoa. Kysely toteutetaan kaikissa Suomen Postin omissa toimipaikoissa sekä suurimmissa asiamiesposteissa. Kysely on kehitetty alun perin asiakaspalvelun laadun seuraamista varten, mutta nykyisin siitä saatavia tunnuslukuja käytetään esimerkiksi toimipaikoista vastaavan liiketoimintaryhmän ja toimipaikkojen tuloskortteissa. Ensimmäisen kerran palvelumittari toteutettiin pilottihankkeena vuonna 1992 pääkaupunkiseudun toimipaikoissa.

Tutkimuksen asiakastyytyväisyyttä kuvaava aineisto muodostuu Postin Palvelukanavien palvelumittariaineistosta. Tässä kyselyssä yhteensä 53 738 asiakasta arvioi toimipaikkojen palvelun laatua strukturoidulla lomakkeella. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2000, ja kyselylomakkeen perustan muodostivat 12 peruskysymystä. Nämä muuttujat perustuivat pääsääntöisesti vuonna 1991 tehtyyn tutkimushankkeeseen, jossa regressioanalyysin avulla selvitettiin toimipaikkojen toiminnan kannalta keskeisimmät palvelutekijät. Kysymykset liittyvät pääsääntöisesti sellaisiin asioihin, joihin yksittäinenkin palvelumyyjä pystyi vaikuttamaan. Tästä syystä kyselyn ulkopuolelle on rajattu esimerkiksi ne kysymykset, jotka liittyivät palvelujen ja tuotteiden hintoihin. Vuonna 2000 järjestetyssä kehityshankkeessa todettiin, että toimipaikkojen palvelutasoon vaikuttavat tekijät eivät ole olennaisesti muuttaneet vuosien kuluessa (Jakosuo 2002, 36-38).

#### Maaliskuun 2000 Palvelumittari

Keväällä 2000 päävastuu palvelumittarin toteuttamisesta, lomakkeiden suunnittelusta, ohjeistuksesta ja yhteistyön koordinoinnista kuului työryhmälle, jossa olivat edustettuina Palvelukanavat, Postin tutkimusyksikkö sekä markkinatutkimuslaitos.<sup>10</sup> Mittauksen teknisestä toteuttamisesta, eli painatuksesta, postituksesta ja optisesta tallennuksesta, vastasi Suomen Postin tytäryhtiö (liite 3). Toimipaikkojen tehtävänä oli jakaa kyselylomakkeet asiakkaille, ottaa vastaan täytetyt lomakkeet ja palauttaa ne tallennukseen. Kyselyyn osallistui 474 Postin omaa toimipaikkaa sekä 300 suurinta asiamiespostia.

<sup>10</sup> Päävastuu tutkimuksesta kuului tutkija Katri Jakosuolle ja Marjut Schreckille (ComPetit Consulting Oy).

Mittauskäytännön mukaan toimipaikkojen tai asiamiespostin henkilöstö ojentaa henkilökohtaisesti jokaiselle asiakkaalle asiakaskohtaamisen lopuksi lomakkeen, jossa asiakasta pyydetään arvioimaan muun muassa juuri päättyneen asiakaskohtaamisen laatua. Postin omissa toimipaikoissa asiakkaat voivat jättää täytetyn lomakkeen palautuslaatikkoon. Henkilöstö postittaa palautetut lomakkeet mittauksen jälkeen optiseen tallennukseen. Asiamiesposteissa asiakkaille annetaan lomakkeen lisäksi vastauskuori, jolla hän postittaa lomakkeensa optiseen tallennukseen. Lomakkeiden tallennuksen jälkeen asiakkaiden vastaukset sisältävä aineisto siirretään sähköisesti Postin järjestelmiin. Aineistosta tulostetaan jokaiselle mittaukseen osallistuvalla toimipaikalla oma raportti. Näiden toimipaikka-kohtaisten raporttien lisäksi tulostetaan muun muassa myyntipäällikköaluekohtaisia raportteja. Vuoden 2000 kyselystä tehtiin yli 900 raporttia eri yksiköille.

Palvelumittarissa vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta toimipaikkojen ja Postin toiminnasta. Tätä aineistoa hyödynnetään luvussa 5.1.1, jossa eksploraatiivisen faktorianalyysin tuloksia syvennetään palvelumittarin asiakaspalautteilla.<sup>11</sup> Mukaan otetut esimerkit on valittu 135 palautteen aineistosta, joka tallennettiin sen jälkeen, kun palvelumittari oli luettu optisesti. Tätä tutkimusta varten alkuperäisestä aineistosta poistettiin asiamiespostien toimintaan liittyvät palautteet. Tutkimukseen valitut esimerkit on pyritty poimaan mukaan siten, että ne kuvaisivat parhaiten tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa palvelumittarin laadullista aineistoa ei kuitenkaan käsitellä systemaattisesti, vaan sitä käytetään ainoastaan syventämään kuvauksen kohteena olevaa ilmiötä (ks. luku 4.5).

Keväällä 2000, kyselylomakkeiden optisen tallennuksen jälkeen, otettiin toimipaikkojen nipuista aiempien vuosien tapaan kaksi päällimmäistä lomaketta, joihin vastaajat olivat kirjoittaneet kehittämisehdotuksia toimipaikan palvelun parantamiseksi.<sup>12</sup> Valitut lomakkeet luettiin yksitellen läpi ja lajiteltiin sisällön perusteella eri luokkiin, jotka vastasivat Postin tarjoamia palveluja. Tällaisia luokkia olivat muun muassa asiakaspalvelu, postinjakelu, päämiesasiat sekä jonotus. Jos asiakas oli kommentoinut useampaa kuin yhtä tekijää, vastaus luokiteltiin ensimmäiseksi esiintyvän tekijän mukaan. Koska jokaiseen sisältöluokkaan tuli runsaasti kommentteja, eikä kaikkia asiakkaiden kehittämisehdotuksia ollut mielekästä tallentaa, tallennettavat lomakkeet valittiin aineistosta tasaväliotannalla. Taustatiedoiksi tallennettiin vastaajan sukupuoli, ikä ja ammatti. Asiakkaiden antamista kommentteista koottiin raportti, jota käytettiin palvelutoiminnan kehittämisessä (Jakosuo 2000). Tätä tutkimusta varten aineistoon lisättiin kolmenumeroinen tunnistekoodi.

<sup>11</sup> Eksploraatiivinen faktorianalyysi esitellään luvussa 4.5.

<sup>12</sup> Kysymys: "Mitä ehdotuksia Teillä on tämän postin kehittämiseksi?"

## **Toimipaikkojen asiakastyytyvääsyyttä kuvaavan tutkimusaineiston muodostaminen**

Kevään 2000 palvelumittariin vastasi yhteensä 53 738 asiakasta. Vastaajista 42 828 oli Postin omien toimipaikkojen asiakkaita ja 10 910 asiamiespostien asiakkaita. Vaikka kyselylomakkeita ei voida enää jälkikäteen suhteuttaa Postin asiakasmääriin, aiemmin tehdyn tutkimuksen mukaan voidaan arvioida, että kyselyyn vastasi noin 17 prosenttia mittausajankohdan asiakkaista (ks. Jakosuo 2002, 41).

Tätä tutkimusta varten palvelumittarin perusaineistoa (N = 53 738) rajattiin seuraavasti:

- 1) Aluksi palvelumittariaineistosta poistettiin asiamiesposteissa asioineiden asiakkaiden vastaukset toimipaikan tyyppiä kuvaavien koodien perusteella. Tämä rajaus tehtiin siksi, että mukaan saataisiin vain ne vastaajat, joita Postin henkilöstökyselyyn vastanneet palvelumyyjät palvelivat.
- 2) Ensimmäisen rajauksen jälkeen aineistosta poistettiin sellaiset lomakkeet, joissa oli jätetty vastaamatta vähintään kahteen toimipaikkojen palvelun laatua koskevaan arviointi kysymykseen. Vastaamatta jääneet kysymykset sijaitsivat lomakkeen etusivulla (kysymykset 1-12). Tämän rajauksen voidaan katsoa vastaavan henkilöstökyselyaineistolle tehtyä rajausta, jossa lopulliseen tutkimusaineistoon hyväksyttiin vain sellaiset lomakkeet, joissa oli puuttuvia vastauksia enintään 20 prosenttia (ks. luku 4.3.2). Vastauskatoa pidettiin kuitenkin hyväksyttävänä, sillä käytäntö oli osoittanut, että esimerkiksi pienissä toimipaikoissa asioivien asiakkaiden oli hankalaa arvioida opasteita ja jonotusaikaa koskevia kysymyksiä.

Näiden kahden rajauksen jälkeen palvelumittariaineistoista jäi jäljelle 40 692 vastausta eli 76 prosenttia alkuperäisestä aineistosta ja 95 prosenttia Postin omien toimipaikkojen aineistosta.

## 4.3.2 Henkilöstökysely

### Kyselyn tausta

Suomen Posti tekee henkilöstökyselyn vuosittain. Kyselyn avulla kerätään tietoa konsernin eri yksiköiden toiminnasta ja työilmapiiristä. Henkilöstökysely on nähty Postissa niin koko konsernin kuin yksittäisten yksiköiden kehittämisen keskeisenä työvälineenä: Sen avulla kaikilla postilaisilla on ollut mahdollisuus osallistua työpaikkansa kehittämiseen. Koko konsernin ja yksittäisten yksiköiden toiminnan kehittämisen lisäksi kyselyn tuloksia on käytetty muun muassa tuloskortteihin, toiminnan seurantaan sekä yhdensuuntaisen, Postin arvojen mukaisen toiminnan varmistamiseen. Vuonna 2000 Postin arvoja olivat "Menes-tyimme asiakkaiden kanssa", "Onnistumme yhdessä" ja "Otan vastuun" (Suomen Posti 2001a).

Posti toteutti henkilöstökyselyn ensimmäisen kerran vuonna 1993. Kyselyn lähtökohtana oli halu liittää työtyytyväisyys osaksi laatumittaristoa. Tavoitteena oli saada vertailukelpoista tietoa työilmapiiristä ja sen kehittämistarpeista. Yhtenäisen mittariston ajateltiin myös poistavan eri liiketoimintaryhmien päällekkäiset kyselytutkimukset. Ensimmäisessä kyselyssä oli 40 kysymystä, joiden avulla selvitettiin postilaisten mielipiteitä omasta työstään ja työolosuhteistaan, työyhteisön toimintatavoista sekä siitä, millaiseksi työnantajaksi ja yritykseksi vastaajat Postin kokivat. Lisäksi lomakkeessa oli kysymyksiä työilmapiiristä, esimiestoiminnasta ja johtamisesta.

Koko konsernin kattavan henkilöstökyselyn etuna pidettiin sitä, että kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus ilmaista näkemyksensä työyksikkönsä asioista luottamuksellisesti ja samalla kattavasti. Työntekijöitä motivoitiin vastaamaan korostamalla, että henkilöstökysely oli osa Postin johtamis- ja laatu-järjestelmää, jossa laadukkaan toiminnan edellytyksenä oli sitoutunut, motivoitunut ja osaava henkilöstö.

Alkuperäinen, noin 40 kysymystä sisältänyt lomake muuttui vuosien kuluessa yli 70 kysymystä käsittäväksi kyselylomakkeeksi. Samalla kasvoivat myös kyselylomakevaihtoehdot: vuonna 1993 kaikki yksiköt käyttivät samaa lomaketta, kun taas vuonna 2000 liiketoimintaryhmillä ja tytäryhtiöillä oli mahdollisuus valita itselleen sopivin viidestä eri lomakevaihtoehdosta.

Uudelle vuosituhannele siirryttäessä henkilöstökysely koki laajamittaisen uudistuksen. Osittain organisatoristen muutosten vuoksi henkilöstökyselyn toteutuksen päävastuu siirtyi vuonna 2002 ulkopuoliselle markkinatutkimuslaitokselle, ja henkilöstökyselyn ohjausryhmä siirtyi palveluja ostavan asiakkaan rooliin. Kyselyn kannalta tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että lomakkeen kysymyksiä vähennettiin. Lisäksi postilaisten oli ensimmäistä kertaa mahdollista vastata kyselyyn Internetin kautta.

## Marraskuun 2000 henkilöstökysely

Vuoden 2000 henkilöstökysely toteutettiin marraskuussa. Päävastuu henkilöstökyselyn toteuttamisesta, lomakkeiden suunnittelusta, ohjeistuksesta ja yhteistyön koordinoinnista kuului Postin tutkimusyksikölle sekä työryhmälle, jossa oli edustajia Postin eri liiketoimintaryhmistä ja markkinatutkimuslaitoksesta.<sup>13</sup> Mittauksen teknisestä toteuttamisesta, eli painatuksesta, postituksesta ja optisesta tallennuksesta, vastasi Suomen Postin tytäryhtiö (liite 4).

Henkilöstökyselyn lomakkeiden suunnittelu ja esimiesrekisterien kokoaminen aloitettiin elokuussa 2000. Lomakevaihtoehtoja tehtiin viisi ja niistä kolme käännettiin ruotsiksi. Kaikki lomakkeet sisälsivät kuuden taustakysymyksen lisäksi 74 peruskysymystä. Lisäksi liiketoimintaryhmillä oli mahdollisuus täydentää lomakkeita muun muassa muutamalla omalla kysymyksellä sekä palkitsemista ja verkosto-osaamista käsittelevällä osiolla. Raportoinnissa havainnot ryhmiteltiin tunnistekoodin avulla. Tunnistekoodi sisälsi vain liiketoimintaryhmä- ja tiimikohtaiset tiedot. Aineistosta ei täten voitu tunnistaa yksittäisiä vastaajia.

Valmiista lomakkeista, vastauskuorista sekä vastaajille ja esimiehille suunnatuista saatekirjeistä koottiin lähetyksiä, jotka postitettiin työyksiköiden ja tiimien esimiehille. Näitä lähetyksiä kertyi yhteensä 1 628 kappaletta.

Kuten aiempinakin vuosina, vastaajien lähin esimies jakoi lomakkeet alaisilleen. Vuosi- tai sairausloman vuoksi työstä poissaoleville työntekijöille lomakkeet postitettiin kotiin. Kun vastaaja oli täyttänyt lomakkeen, hän postitti sen itse vastauskuoreessa optiseen tallennukseen.

Lomakkeiden tallennuksen jälkeen henkilöstön vastaukset sisältävä aineisto siirrettiin sähköisesti Postin järjestelmiin. Jos vastauksia oli palautunut vähintään viisi, aineistosta tulostettiin työyksikölle tai tiimille oma raportti. Liiketoimintaryhmä- ja yksikkökohtaisten raporttien lisäksi aineistosta tulostettiin muun muassa ammattiryhmäkohtaisia raportteja. Tällaisia raportteja olivat esimerkiksi eri yksiköissä työskentelevien myyntisihteereiden mielipiteistä kootut raportit. Vuoden 2000 kyselystä tulostettiin yli 1 500 erilaista raporttia.

Henkilöstökyselyn jälkeen yksikköjä ohjeistettiin järjestämään palautetilaisuus, jossa käsiteltiin tuloksia. Tavoitteena oli, että jokainen esimies osallistui tulosten käsittelyyn sekä oman esimiehensä vetämän ryhmän jäsenenä että omista alaisistaan muodostetun ryhmän vetäjänä (ks. Juuti 1999, 275). Tulosten käsittelyn lisäksi palautetilaisuuden tarkoituksena oli laatia yhteisesti kehittämissuunnitelma tulevalle vuodelle.

<sup>13</sup> Päävastuu tutkimuksesta kuului kehityspäällikkö Raija Holmille ja tutkija Katri Jakosuolle. Työryhmässä oli mukana myös Matti Salo (Gallup Insight Oy).

Vaikka henkilöstökysely pohjautui pääasiassa strukturoituihin väitteisiin, vastaajilla oli mahdollisuus antaa kyselyssä myös vapaamuotoista palautetta. Tätä aineistoa hyödynnetään luvussa 5.2.1, jossa eksploratiivisen faktorianalyysin tuloksia havainnollistetaan toimipaikkojen palvelumyyjien kommentein. Nämä esimerkit valittiin tätä tutkimusta varten 46 palautteen aineistosta. Tämä aineisto oli tallennettu lomakkeiden optisen luvun jälkeen. Kuten luvussa 4.3.1 todettiin, tässä tutkimuksessa laadullista aineistoa ei käsitellä systemaattisesti, vaan sitä käytetään ainoastaan syventämään kuvauksen kohteena olevaa ilmiötä (ks. luku 4.5).

Optisessa luvussa lomakkeista eroteltiin vapaamuotoisia kommentteja sisältävät lomakkeet. Nämä lomakkeet lajiteltiin liiketoimintaryhmittäin ja toimitettiin Postin tutkimusyksikköön, jossa aineistoista tehtiin otanta liiketoimintaryhmän koon mukaan. Palvelukanavien osalta raporttiin otettiin mukaan joka kymmenes lomake. Otantaan mukaan tulleet lomakkeet lajiteltiin sisältönsä perusteella kymmeneen pääluokkaan, kuten edellisvuosinakin. Nämä luokat oli muodostettu aiempien vuosien tulosten sekä työtyytyväisyysteorioiden perusteella (Jakosuo & Holm 2000). Jos vastaaja oli käsitellyt vastauksessaan useampaa kuin yhtä tekiä, analysointi tehtiin ensimmäiseksi esiintyvän kommentin mukaan. Taustatiedoiksi tallennettiin ainoastaan vastaajan liiketoimintaryhmä.

Aineiston tallennuksen jälkeen lomakkeet tuhottiin. Tallennetuista vastauksista koottiin raportti, jonka avulla saatiin hyvä kokonaiskäsitys Postin henkilöstön mielipiteistä, toiveista ja peloista. Raportti toimi liiketoimintaryhmien henkilöstöyksiköiden lisäksi Postin johdon työkaluna. Tätä tutkimusta varten vastauksiin lisättiin kolmenumeroinen tunnistekoodi.

### **Toimipaikkojen henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavan tutkimusaineiston muodostaminen**

Vuoden 2000 henkilöstökyselyyn vastasi yhteensä 12 899 postilaista, joista 51 prosenttia oli miehiä. Suurin osa vastaajista työskenteli joko tuotannossa tai toimipaikoissa. Tuotannossa työskenteleviä oli 74 prosenttia vastaajista ja toimipaikoissa työskenteleviä 14 prosenttia vastaajista (taulukko 4.3). Molemmissa liiketoimintaryhmissä vastausprosentti oli hieman pienempi kuin konsernissa yhteensä (61 %).

Taulukko 4.3 Posti-konsernin henkilöstökyselyaineiston rakenne vuonna 2000

Liiketoimintaryhmä	Henkilöstö	Vastajat	Vastausprosentti
Logistiikkapalvelut	62	38	61 %
Palvelukanavat	3222	1829	57 %
Talous	624	510	82 %
Toimitusjohtajan vastuualue	20	13	65 %
Tuotanto	15872	9576	60 %
Varatoimitusjohtajan vastuualue	119	79	66 %
Viestintä	25	19	76 %
Viestinvälitys	283	190	67 %
Viestinvälitys, sähköinen	59	32	54 %
Yritysmyynti	226	206	91 %
<b>Posti yhteensä</b>	<b>20453</b>	<b>12492</b>	<b>61 %</b>
Tytäryhtiöt	841	373	44 %
Tunnistamaton	-	34	-
<b>Posti-konserni yhteensä</b>	<b>21294</b>	<b>12899</b>	<b>61 %</b>

Tätä tutkimusta varten henkilöstökyselyn perusaineistoa (N = 12 899) muokattiin seuraavasti:

- 1) Aluksi koko aineistosta eroteltiin liiketoimintaryhmäkoodin perusteella omaksi aineistokseen ne vastaajat, jotka työskentelivät Palvelukanavissa. Tämä rajausta tehtiin siksi, että tutkimuksen kohteena oli Postin omien toimipaikkojen henkilöstö.
- 2) Seuraavaksi aineistosta poistettiin työyksikkökoodien perusteella niiden työntekijöiden vastaukset, jotka työskentelivät tukiyksiköissä. Samalla poistettiin esimiesasemaa kuvaavan taustakysymyksen perusteella toimipaikkojen esimiehinä työskentelevien vastaajien vastaukset. Rajaukset tehtiin, jotta tutkimuksen ulkopuolelle saataisiin rajattua sellaiset henkilöt, jotka eivät päivittäin palvele toimipaikoissa asioivia asiakkaita.
- 3) Lopuksi aineistoista poistettiin ne lomakkeet, joiden vastauksista yli 20 prosenttiin oli jätetty vastaamatta. Tämä rajausta tehtiin, koska tilastollisten analyysien onnistumisen kannalta on tärkeää, että lomakkeissa ja yksittäisissä kysymyksissä molemmissa on riittävästi havaintoja. Vastaukset hyväksyttiin, koska käytäntö on osoittanut, että yksittäisellä vastaajalla saattoi olla vaikeuksia arvioida kaikkia henkilöstökyselyn osa-alueita.

Edellä mainittujen rajausten jälkeen henkilöstökyselyn aineistoon jäi 1 507 vastausta, mikä oli 12 prosenttia koko Posti-konsernin ja 82 prosenttia Palvelukanavien vastauksista.



## 4.4 Tutkimusaineistojen kuvaus

Seuraavassa luvussa luodaan katsaus tutkimusaineistoihin. Luvuissa 4.4.2 ja 4.4.3 esitetyt suomalaisia koskevat tilastotiedot perustuvat Tilastokeskuksen vuoden 2000 aineistoihin. Väestötilastojen vertailuluvuiksi on otettu Manner-Suomen väestötiedot, koska Suomen Posti ei toimi Ahvenanmaalla. Palvelusektorin vertailutiedot on otettu toimialoilta, joihin kuuluvat kauppa-, majoitus- ja ravitsemustoiminta (Tilastokeskus 2004).

### 4.4.1 Kuntatyyppiin perustuva tarkastelu

Tutkimusten mukaan kuluttajien asuinalue ja alueen rakenne vaikuttavat palveluiden käyttöön: Kaupungistumisen myötä maaseudun palvelutarjonta on heikentynyt. Erityisesti autottomien sekä haja-asutusalueilla asuvien kuluttajien asema on heikentynyt. (Kultalahti 1990; Heikkilä ym. 2002; Kytö ym. 2003; Kytö & Aatola 2004.) Joissain tapauksissa palveluiden kriittinen arviointi voi olla mahdotonta. Etenkin pienillä paikkakunnilla kynns negatiivisen palautteen antamiseen saattaa olla hyvinkin suuri, sillä harvaan asutulla maaseudulla sosiaalisten suhteiden valvonta tapahtuu muun muassa juorujen ja paheksunnan kautta (Kultalahti 1990; Tuorila 2002b).

Koska tutkimusaineistot kattoivat koko Suomen ja aiempien tutkimusten perusteella kuluttajien asuinalueen katsottiin vaikuttavan palveluiden arviointiin, yhdeksi tutkimuskysymykseksi nousivat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset alueelliset erot (ks. Heikkilä ym. 2002; Kytö ym. 2003; Kytö & Aatola 2004). Tutkimuskysymyksen taustalla oli ajatus siitä, että pienten kuntien toimipaikoissa asiakkailta on mahdollisuus saada henkilökohtaisempaa palvelua kuin pääkaupunkiseudulla. Alueen väestörakenteesta johtuen toimipaikoissa asioi vähemmän asiakkaita ja näin ollen niiden palvelu on nopeampaa kuin pääkaupunkiseudun toimipaikoissa. Lisäksi vuonna 2000 käytettiin pienissä kunnissa osa- ja määräaikaista työvoimaa Postin omissa toimipaikoissa vielä suhteellisen vähän. Molemmissa aineistoissa oleva postinumeromuuttuja mahdollisti aineiston alueellisen tarkastelun. Palvelumittarissa postinumero kertoo vastaajan asiointitoimipaikan, henkilöstökyselyssä postinumerotieto kertoo puolestaan vastaajan työpaikan sijainnin.

Alun perin ajatuksena oli ottaa tarkasteluun mukaan vain sellaiset kunnat, joissa oli tutkimusprosessin alkaessa, tammikuussa 2002, vähintään kaksi Postin omaa toimipaikkaa. Rajaus tehtiin, jotta henkilöstökyselyn havainnot saataisiin, Postin raportointiperiaatteiden mukaisesti, vähintään viisi vastausta kuntaa kohden. Toimipaikka-aineistojen tarkastelu toi kuitenkin yllättävän tuloksen: Tammikuussa 2002 Suomessa oli enää 31 kuntaa, jossa oli vähintään kaksi Postin omaa toimipaikkaa. Kunnat sijaitsivat pääosin Etelä-Suomen ja Länsi-Suomen lääneissä, eivätkä siis kattaneet koko Suomea. Aineiston lähempi tarkastelu osoitti myös, että näiden kuntien asukasluvut erosivat toisistaan merkittävästi. Esimerkiksi sekä Kouvolassa että Forssassa oli kaksi Postin omaa toimipaikkaa, vaikka kuntien asukasmäärät erosivat huomattavasti toisistaan. Vuonna 2000 Kouvolassa asui 31 364 asukasta (15 682 asukasta/toimipaikka) ja Forssassa 18 506 asukasta (9 253 asukasta/toimipaikka). Sama

epäsuhta näkyi myös suuremmissa kunnissa: siinä missä 178 471 asukkaan Vantaalla oli kahdeksan Postin omaa toimipaikkaa, 96 921 asukkaan Lahdessa oli Postin omia toimipaikkoja seitsemän. Kun näiden kuntien väestömäärät jaettiin Postin omien toimipaikkojen lukumäärällä, huomattiin, että Vantaalla yksi Postin oma toimipaikka palvelee 22 309 asukasta ja Lahdessa yhden toimipaikan piiriin kuuluu noin 13 846 asukasta.

Koska alueellisen tarkastelun ei haluttu painottuvan vain kasvukeskuksiin, aineistot päätettiin jakaa kolmeen eri ryhmään kunnan asukasluvun perusteella. Nämä ryhmät olivat pääkaupunkiseutu (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen), yli 50 000 asukkaan kunnat (N = 11) ja alle 50 000 asukkaan kunnat (N = 416). Luokittelun katsottiin sopivan tähän tutkimukseen, sillä edellä mainittua luokittelua käytetään yleisesti markkinatutkimuksissa. Tätä luokittelua on käytetty myös useissa Postin omissa tutkimuksissa. Lisäksi pääkaupunkiseutu saatiin tällä tavalla eroteltua muusta aineistosta. Se haluttiin erottaa omaksi ryhmäkseen, sillä se eroaa toimintaympäristönä muusta Suomesta esimerkiksi asiakasmäärien ja toimipaikkojen lukumäärän suhteen. Aineiston luokittelu hallinnollisten alueiden, kuten läänien, seutukuntien tai maakuntien, mukaan ei olisi ollut mielekäästä Postin omien toimipaikkojen vähäisyyden ja näiden toimipaikkojen alueellisen keskittymisen vuoksi.

Kunnan asukaslukuun perustuvaa alueellista tarkastelua varten aineistoihin luotiin uusi muuttuja, josta käytetään nimitystä kuntatyyppi. Vaikka aluetta kuvaava muuttuja ei suoraan kerro toimipaikan alueellista sijaintia, se antaa viitteitä siitä: Yli 50 000 asukkaan kuntia kuvaava ryhmä muodostuu muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta Etelä- ja Länsi-Suomen kunnista ja alle 50 000 asukkaan kuntia kuvaava ryhmä taas painottuu etenkin Keski-, Itä- ja Pohjois-Suomeen (liite 5).<sup>14</sup> Aluemuuttujan voidaan katsoa kertovan myös kunnan tyyppin, eli onko kyseessä kaupungistuneella pääkaupunkiseudulla sijaitseva toimipaikka vai ruuhka-Suomen ulkopuolella sijaitseva, suhteellisen harvaan asuttu ja väestömäärältään pienehkö kunta.

Vuonna 2000 Suomessa oli 444 kuntaa. Kunnista 428 sijaitsi Manner-Suomessa ja 16 Ahvenanmaalla. Suurin osa (61 %) Manner-Suomen väestöstä asui alle 50 000 asukkaan kunnissa. Myös palvelumittarin vastaajat asuivat useimmiten alle 50 000 asukkaan kunnissa (taulukko 4.4). Aineistossa voidaan kuitenkin havaita alueellisia eroja. Pääkaupunkiseudun ja yli 50 000 asukkaan kunnissa asioivien asiakkaiden vastaukset ovat aineistossa aliedustettuina, ja vastaavasti alle 50 000 asukkaan kunnissa asiakkaiden mielipiteet ovat yliedustettuina. (Tilastokeskus 2004.)

<sup>14</sup> Yli 50 000 asukkaan kunnista poikkeuksen muodostivat Oulun läänissä sijaitseva Oulu sekä Itä-Suomen läänissä sijaitsevat Joensuu ja Kuopio.

**Taulukko 4.4 Palvelumittariaineiston ja Manner-Suomen väestön jakautuminen tutkimusalueittain (Tilastokeskus 2004)**

Alue	Palvelumittari		Manner-Suomi	
	%	N	%	N
Pääkaupunkiseutu	15	5965	19	955748
> 50000 asukkaan kunnat	18	7240	20	1048726
< 50000 asukkaan kunnat	67	27487	61	3150865
Yhteensä	100	40692	100	5155339

Tilastokeskuksen (2004) mukaan iäkkäämpien kuntalaisten osuus kunnan asukkaista on sitä suurempi, mitä pienemmästä alueesta (< 50 000 asukkaan kunnat) on kyse. Palvelutuotannon kannalta tämä merkitsee sitä, että palveluiden kehittämisessä tulisi ottaa huomioon asiakkaiden halukkuus käyttää henkilökohtaista palvelua (ks. Tuorila 2002b). Lisäksi mahdollisten itsepalvelupisteiden fyysinen ympäristö tulisi rakentaa siten, että myös iäkkäämmät kuluttajat voivat käyttää niitä. Tällaisissa tapauksissa korostuu muun muassa selkeiden ja ymmärrettävien opasteiden merkitys.

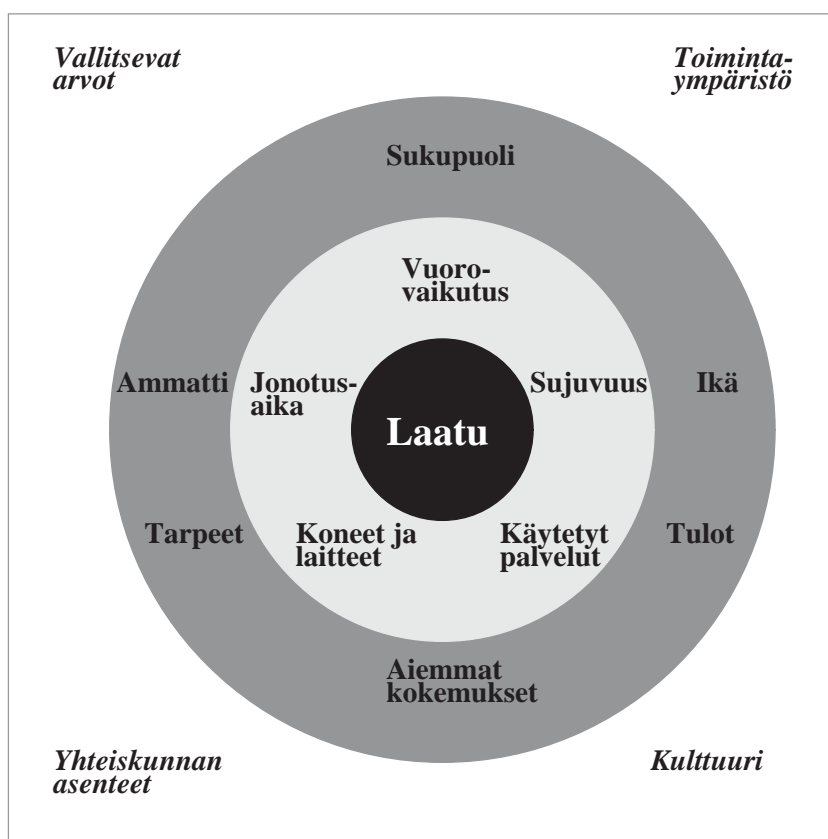
#### 4.4.2 Toimipaikkojen asiakkaat

Seuraavassa tarkastellaan Postin omissa toimipaikoissa tapahtuvien asiakaskohtaamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä. Tarkastelun perustana ovat luvussa 2.2.2 esitetyt asiakastytyväisyyden eri osa-alueet, eli vuorovaikutus, ammattitaito, saavutettavuus, fyysiset resurssit, imago ja hinta. Tämän jälkeen perehdytään asiakastytyväisyyttä kuvaavaan tutkimusaineistoon.

##### **Toimipaikkojen asiakaskohtaamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä**

Vuorovaikutustilanteet ja ammattitaitoinen henkilöstö vaikuttavat merkittävästi palvelutapahtuman onnistumiseen. Fyysiset resurssit muodostuvat toimipaikkojen sijainnista, ilmeestä sekä erilaisista koneista, laitteista, kalusteista ja opasteista. Postipalveluiden saavutettavuus ja toimipaikkojen sijainti vaikuttavat puolestaan asiakkaiden palvelukokemuksen ohella siihen, millainen imago Postilla on asiakkaan silmissä. Koska Posti on valtion omistama liikelaitos, sen tehtäviin kuuluu taata, että peruspalvelut ovat saatavilla koko maassa tasapuolisin ehdoin. Tämä periaate vaikuttaa myös palveluiden hinnoitteluun. Vaikka Posti pystyy periaatteessa itse päättämään postimaksuista, on valtioneuvostolla mahdollisuus tarvittaessa puuttua hinnoitteluun.

Yksittäisten osa-alueiden sijaan asiakas arvioi yleensä palveluprosessin sujuvuutta kokonaisuutena. Siten myös se, millaiseksi toimipaikassa asioiva asiakas kokee palvelutapahtuman laadun, on useiden eri tekijöiden summa. Kuviossa 4.2 esitetään yhteenveto keskeisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat toimipaikan asiakaskohtaamisten laatuun asiakkaan näkökulmasta. Uloimpana kuviossa ovat vallitsevat arvot, yhteiskunnan asenteet, yleinen toimintaympäristö sekä kulttuuri. Nämä tekijät vaikuttavat kuluttajan mielipiteisiin usein epäsuorasti ja välillisesti. Vaikka asiakas saattaisi olla itse tyytyväinen yksittäiseen palvelukokemukseensa, hän saattaa arvioida palvelun laadun todellista heikommaksi yhteiskunnallisten paineiden tai median luomien mielikuvien ja perusteettomien odotusten perusteella.



Kuvio 4.2 Toimipaikkojen palvelun laadun arviointiin vaikuttavia tekijöitä asiakkaiden näkökulmasta

Kuviossa olevan ympyrän uloin rengas kuvaa asiakkaan kokemukseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat asiakkaan sukupuoli, ammatti sekä ikä. Tässä kuviossa nämä asiakaskohtaiset tekijät on yleistetty yhdeksi ryhmäksi. Samasta syystä asiakkaan aiemmat kokemukset ja tarpeet on yhdistetty sosiodemografisia ja sosioekonomisia tekijöitä kuvaavien muuttujien kanssa samaan ryhmään.

Kuvion sisärengas kuvaa toimipaikkakohtaisia asiakaspalveluprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Näillä tekijöillä tarkoitetaan toimipaikassa palvelutapahtuman laatuun vaikuttavia asioita, kuten asiakkaan käyttämiä palveluja, koneiden ja laitteiden toimivuutta, palveluprosessin sujuvuutta, mahdollista jonotusaikaa sekä toimihenkilön ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen onnistumista.

### **Katsaus tutkimusaineistoon**

Palvelumittarin tulosten mukaan toimipaikkojen vahvuuksiin kuului hyvä henkilökohtainen palvelu. Viisiluokkaisella asteikolla arvioituna palvelumittarin korkeimmat arvosanat saivat henkilöstön ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta (4,42), palvelualttiutta (4,37) sekä ammattitaitoa ja osaamista (4,36) mittaavat muuttujat. Toimipaikkojen heikkoudet liittyivät puolestaan fyysisiin resursseihin sekä Postin imagoon. Vastaajat antoivat heikoimmat arvosanat henkilöstön kyvylle ratkaista mahdolliset ongelmat ja epäselvyydet (3,99), opasteiden selkeydelle (3,95) sekä Postin yleiselle toiminnalle (3,19). Edellisvuosien tapaan tämä Postin imagoa mittaava kysymys sai muita selvästi huonomman arvosanan (Jakosuo 2002, 64-65).

Palvelumittarin taustakysymyksissä selvitettiin muun muassa vastaajien sukupuolta, ikää ja ammattia tai asemaa. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, miksi he asioivat toimipaikassa ja kuinka kauan he joutuivat mahdollisesti jonottamaan palvelua. Vuonna 2000 Suomen väestöstä hieman yli puolet (51 %) oli naisia (Tilastokeskus 2004). Kun palvelumittarin tuloksia tarkasteltiin sukupuolen mukaan, todettiin naisten asioivan miehiä useammin toimipaikoissa: sekä koko aineistossa että kaikkien kolmen alueen aineistoissa naisten osuus oli 65 prosenttia.

**Ikäryhmittäisissä** tarkasteluissa todettiin, että nuorimpiin ja vanhimpiin ikäryhmiin kuuluvat asiakkaat asioivat harvoin postissa. Useimmin postissa asioi 25-54-vuotias aktiiviväestö. Kun tuloksia verrattiin taulukkoon 4.4, löydettiin aineiston alueellisissa tarkasteluissa muutamia eroja:

- Yli 50 000 asukkaan kunnissa kolmannes vastaajista oli alle 34-vuotiaita. Pääkaupunkiseudulla tämän ryhmän osuus oli 27 prosenttia ja alle 50 000 asukkaan kunnissa 25 prosenttia. Aineistossa alle 34-vuotiaat vastaajat olivat aliedustettuja, sillä Manner-Suomen osalta vuoden 2000 vertailuluku oli 44 prosenttia (Tilastokeskus 2004).
- Alle 50 000 asukkaan kunnissa lähes kaksi kolmasosaa (64 %) asiakkaista kuului 35-64-vuotiaisiin. Pääkaupunkiseudulla tähän ikäryhmään kuuluvien asiakkaiden osuus oli 58 prosenttia ja yli 50 000 asukkaan kunnissa 57 prosenttia. Aineistossa 35-64-vuotiaat vastaajat tulivat yliedustetuiksi, sillä Manner-Suomen osalta vuoden 2000 vertailuluku oli 42 prosenttia (Tilastokeskus 2004).
- Pääkaupunkiseudulla asioivat asiakkaat olivat suhteellisesti vanhempia kuin muiden alueiden asiakkaat: Yli 55-vuotiaiden asiakkaiden osuus kyselyyn vastanneista oli 34 prosenttia, kun muilla alueilla heidän osuutensa oli vain 27 prosenttia. Palvelumittarin aineisto erosi kuitenkin Manner-Suomen väestöstä. Vuonna 2000 yli 55-vuotiaat asuivat enimmäkseen alle 50 000 asukkaan kunnissa. Näiden pienempien kuntien väestöstä peräti 30 prosenttia oli yli 55-vuotiaita. Sen sijaan pääkaupunkiseudun väestöstä vain neljännes kuului tähän ikäryhmään (Tilastokeskus 2004).

Seuraavaksi aineistoa tarkasteltiin vastaajan **ammatin** ja aseman mukaan. Vuonna 2000 luokiteltiin 66 prosenttia 15-74-vuotiaasta Suomen väestöstä työvoimaan kuuluviksi. Työvoimasta 89 prosenttia työskenteli päätoimisesti ja 11 prosenttia osa-aikaisesti. Työikäisestä väestöstä yhdeksän prosenttia oli työttömänä. Työvoimaan kuulumaton väestö muodostui pääasiassa opiskelijoista, kotitaloustyötä tekevästä, työkyvyttömistä ja iän perusteella eläkkeellä olevista. Näistä suurimman ryhmän (46 %) muodostivat iän perusteella eläkkeellä olevat. Muita työvoimaan kuulumattomia ryhmiä olivat opiskelijat (27 %), työkyvyttömät (19 %) ja kotitaloustyötä tekevät (8 %). (Tilastokeskus 2004.)

Koska tutkimusaineiston ja Tilastokeskuksen luokittelut ammatin ja aseman suhteen erosivat, vastaajia verrattiin sen mukaan, olivatko he palkansaajia vai yrittäjiä. Palkansaajat olivat aineistossa aliedustettuina. Palvelumittariin vastanneista asiakkaista 61 prosenttia oli palkansaajia, mutta vastaava luku koko Suomen väestöstä oli 86 prosenttia. Sen sijaan yrittäjien kohdalla edustavuutta voidaan pitää kohtalaisena: 11 prosenttia vastaajista oli yrittäjiä, koko Suomen väestöstä vastaava osuus oli yhdeksän prosenttia. (Tilastokeskus 2004.)

Tulosten mukaan työntekijät, toimihenkilöt sekä eläkeläiset asioivat postissa muita **ammattiryhmiä** useammin. Kun tarkasteltiin vastaajien jakautumista alueellisesti eri ammattiryhmien kesken, huomattiin pääkaupunkiseudun asiakaskunnasta löytyvän suhteellisesti enemmän johtajia, toimihenkilöitä ja eläkeläisiä ja muita alueita vähemmän työttömiä. Yritysten

ja työpaikkojen keskittyminen pääkaupunkiseudulle näkyy siis myös toimipaikoissa asioivien asiakkaiden keskuudessa. Opiskelijoita oli sen sijaan eniten yli 50 000 asukkaan kunnissa. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että pääkaupunkiseutua lukuun ottamatta lähes kaikki oppilaitokset, ammattikorkeakoulut ja yliopistot ovat keskittyneet keskisuuriin kuntiin. Pienemmissä kunnissa on yleensä muita alueita enemmän työväestöä ja maatalousyrittäjiä.

Suurin osa vastaajista (78 %) asioi toimipaikassa **yksityisasiossa**. Pääkaupunkiseudulla ja alle 50 000 asukkaan kunnissa 22 prosenttia vastaajista ilmoitti toimittavansa yritysasioita ja 78 prosenttia yksityisasiointia. Yli 50 000 asukkaan kunnissa yksityisasiointia asioivien asiakkaiden osuus oli hieman suurempi (83 %).

Kyselyssä selvitettiin myös asiakkaiden **asiointiuseutta**. Kaikista vastaajista 45 prosenttia asioi postissa vähintään kerran viikossa ja 55 prosenttia muutaman kerran kuussa tai harvemmin. Tulos on samansuuntainen kuin aiempien tutkimusten mukaan (esim. Liikenne- ja viestintäministeriö 2003, 43-46). Pääkaupunkiseudulla ja yli 50 000 asukkaan kunnissa asuvat asiakkaat asioivat postissa pienempien kuntien asukkaita harvemmin. Alle 50 000 asukkaan kunnissa asuvista vastaajista 56 prosenttia taas ilmoitti asioivansa postissa vähintään kerran viikossa. Vastaavasti suurimmissa kunnissa asuvista asiakkaista yli puolet kertoi asioivansa postissa vain muutaman kerran kuukaudessa tai harvemmin. Asiointiin liittyvä alueellinen ero saattaa kertoa siitä, että pienemmällä paikkakunnilla asuvat kuluttajat saattavat tilata postimyyntituotteita muilla alueilla asuvia enemmän (ks. Nikali & Heino 2005).

Kyselyssä selvitettiin myös vastaajien **jonotusaikaa**. Suurinta osaa (63 %) asiakkaista palveltiin heti. Jonotusajoissa oli kuitenkin alueellisia eroja: Pääkaupunkiseudulla asioivat asiakkaat joutuvat jonottamaan muita asukkaita kauemmin. Siinä missä alle ja yli 50 000 asukkaan kunnissa yli 90 prosenttia asiakkaista saa palvelua alle viiden minuutin kuluessa, joutuu pääkaupunkiseutulaisista lähes 20 prosenttia jonottamaan yli viisi minuuttia. Mielenkiintoista on se, että maaseutukuntien toimipaikkaverkoston muutos postitoimipaikoista kohti asiamiespainotteista verkostoa ei nähtävästi ole pidentänyt Postin omissa toimipaikoissa asioivien asiakkaiden jonotusaikaa. Sen sijaan pääkaupunkiseudulla jonotusajat ovat muita alueita pidemmät, vaikka Postin omia toimipaikkoja on alueella muuhun Suomeen verrattuna suhteellisesti enemmän. Tämän voidaan katsoa johtuvan osittain väestön keskittymisestä Etelä-Suomeen. Koska palveluyrityksen toiminnan kannalta on suositeltavaa, ettei suurin osa asiakkaista joudu jonottamaan yli viittä minuuttia, voidaankin kysyä, onko pääkaupunkiseudulla sittenkin asiakasmäärään verrattuna liian vähän henkilöstöä tai toimipaikkoja.

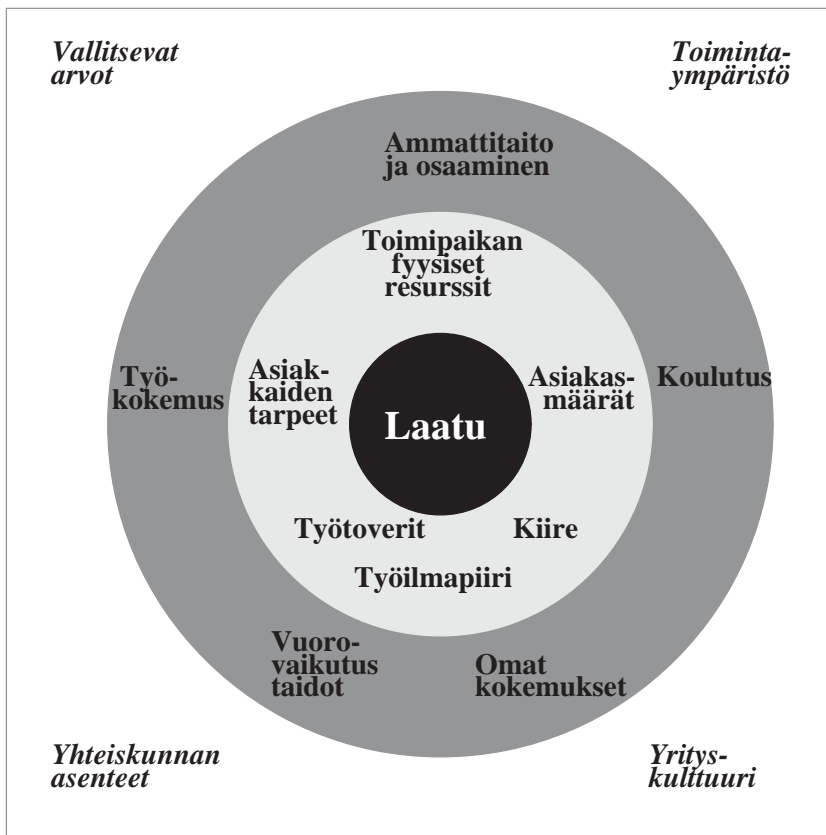
Kun aineiston edustavuutta tarkasteltiin suhteessa suomalaisiin, naisten sekä 25-54-vuotiaiden todettiin olevan aineistossa yliedustettuina. Palkansaajien ja yrittäjien kohdalla edustavuus oli kohtalainen. Tutkimusmenetelmästä johtuen aineisto näytti painottuvan postissa aktiivisesti asioiviin asiakkaisiin. Yhteenvedon voidaan todeta, että tyypillinen toimipaikka-asiakas on yksityisasiointia asioiva keski-ikäinen nainen, joka asioi postissa muutaman kerran kuukaudessa.

### 4.4.3 Toimipaikkojen henkilöstö

Seuraavassa esitellään asiakaskohtaamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä Postin omissa toimipaikoissa. Tämän jälkeen tutustutaan henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavaan tutkimusaineistoon.

#### Toimipaikkojen asiakaskohtaamisen laatuun vaikuttavia tekijöitä

Kuten luvussa 2.4 todettiin, vuorovaikutustilanteiden onnistuminen ja henkilöstön ammattitaito vaikuttavat merkittävästi palvelutapahtuman onnistumiseen. Näiden tekijöiden lisäksi palveluprosessin onnistumiseen vaikuttavat muun muassa toimipaikan fyysiset resurssit sekä asiakastarpeet ja asiakasmäärät. Kuviossa 4.3 esitetään yhteenveto keskeisimmistä tekijöistä, jotka vaikuttavat toimipaikan asiakaskohtaamisen laatuun henkilöstön näkökulmasta.



Kuvio 4.3 Toimipaikkojen palvelun laadun arviointiin vaikuttavia tekijöitä henkilöstön näkökulmasta



Kuten luvun 4.4.2 kuviossa 4.2, myös henkilöstön näkökulmaa kuvaavassa kuviossa 4.3 uloimpana ovat vallitsevat arvot, yhteiskunnan asenteet, yleinen toimintaympäristö sekä kulttuuri. Kuvassa mainituista tekijöistä yhteiskunnan asenteet ja vallitsevat arvot vaikuttavat henkilöstön käyttäytymiseen epäsuorasti, koska yksilö ei yleensä päätöksiiä tehdessään vertaile oman toimintansa vaikutuksia yhteiskunnan toimivuuteen. Sen sijaan työpaikan toimintaympäristö vaikuttaa toimintaan hyvinkin suoraan, sillä toimintaympäristö luo konkreettiset puitteet henkilöstön toiminnalle. Yrityskulttuuri kertoo puolestaan, millaiset toimintatavat ovat organisaatiossa hyväksyttäviä ja palkittavia.

Kuviossa olevan ympyrän uloin rengas kuvaa henkilöstön kokemukseen vaikuttavia yksilöllisiä tekijöitä. Tässä kuviossa tekijät on yleistetty yhdeksi ryhmäksi, vaikka yksilön subjektiiviset kokemukset eivät ole samalla tavoin arvioitavissa kuin esimerkiksi työntekijän ammattitaito ja koulutus. Palvelumyyjän osaaminen, työkokemus ja koulutus vaikuttavat olennaisesti siihen, millaista palvelua asiakas saa. Tosin hyväkään ammattitaito ei takaa onnistunutta asiakaskohtaamista, jos palvelumyyjän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus ei onnistu. Myös palvelumyyjän omien asiointikokemusten voidaan katsoa vaikuttavan palveluiden laatuun, sillä omakohtaisten kokemusten perusteella palvelumyyjän on helpompaa samaistua asiakkaan tilanteeseen.

Kuvion sisärengas kuvaa toimipaikkakohtaisia asiakaspalveluprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Näillä tekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka toimipaikassa vaikuttavat palvelutapahtuman laatuun. Tällaisia tekijöitä ovat toimipaikan fyysisten resurssien ohella työilmapiiri ja suhteet työtovereihin. Koska toimipaikkojen palveluprosessi muodostuu kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta, toimipaikassa asioivat asiakkaat vaikuttavat osaltaan siihen, millaiseksi prosessi muodostuu. Asiakkaiden vaikutus prosessiin näkyy asiakastarpeina ja asiakasmäärinä. Nämä tekijät vaikuttavat puolestaan välillisesti siihen, miten kiire henkilöstöllä toimipaikassa on.

### **Katsaus tutkimusaineistoon**

Vuonna 2000 palvelusektorilla työskenteli noin 15 prosenttia palkansaajista, ja heistä 51 prosenttia oli naisia. Yleistäen voidaan todeta, että julkisella palvelusektorilla työskentelevät henkilöt ovat tyypillisesti keski-ikäisiä koulutettuja naisia. Yksityisellä palvelusektorilla työskentelee puolestaan enemmän miehiä, nuoria ja vähemmän koulutettuja työntekijöitä. (Koivumäki 2003.) Postin osalta lienee paikallaan todeta, että se oli yksi maamme ensimmäisistä laitoksista, joka otti palvelukseensa naisia. Laajenevan toiminnan myötä tarvittiin aikanaan lisätyövoimaa ja naisten katsottiin olevan toimipaikkoihin sopivan halpaa työvoimaa, joille tehtävät eivät olleet liian vaativia. Postineidistä tuli käsite, joka on elänyt posti-toimipaikkojen palvelutason symbolina tähän päivään saakka. (Pietäinen 1998, 38.)

Viimeisimmät vuosikymmenet ovat olleet Postille suurten muutosten aikaa. Aina 1970-luvulle saakka Postia pidettiin byrokraattisena virastona, joka pyrki hoitamaan sille annetut tehtävät moitteettomasti. 1980-luvun alussa Postin organisaatorakennetta ja toimintaa

selkeytettiin ja muutosten seurauksena Postin omien toimipaikkojen määrä laski selvästi (Pietiäinen 1998, 59-61; ks. myös taulukko 1.1). Muutokset johtivat väistämättä myös henkilöstön irtisanomisiin. Postissa uudelleen sijoittumiseen on suhtauduttu negatiivisesti. Yhtenä syynä on ollut se, että valtiota on perinteisesti pidetty vakaana ja turvallisenä työnantajana eikä irtisanomisperinnettä ole ollut (ks. Siren 1996, 118).

Postitoimintaa leimaa tyypillisesti henkilöstövaltaisuus.<sup>15</sup> Vuonna 2000 Posti-konsernin palveluksessa työskenteli lopussa 24 763 henkilöä, joista Suomen Postissa työskenteli 20 551 työntekijää ja tytäryhtiöissä 4 212 työntekijää. Henkilöstöstä suurin osa (83 %) oli pysyvässä työsuhteessa. Osa-aikaisia työsuhteita oli 29 prosenttia. Vuoden 2000 aikana koko konsernin henkilöstömäärä aleni 624 työntekijällä. Konsernista poistui 919 työntekijää ja konserniin palkattiin 295 työntekijää. Henkilöstövähennyksestä suurin osa (69 %) kohdistui Palvelukanaviin, jonka henkilöstömäärä väheni 636 työntekijällä. Palvelukanavien henkilöstön vähentäminen näkyi myös koko konsernin tasolla: kun vuonna 1999 Palvelukanavissa työskenteli 15 prosenttia konsernin henkilöstöstä, vuonna 2000 vastaava osuus oli enää 12 prosenttia. (Suomen Posti 2001b.)

Henkilöstökyselyn kahdella ensimmäisellä taustakysymyksellä selvitettiin vastaajien **sukupuolta** ja **ikää**. Toimipaikkoja voidaan pitää naisten valtakuntana, sillä vuoden 2000 henkilöstökyselyyn vastanneista vain joka kymmenes oli mies. Tulosta voidaan pitää hyvin tyypillisenä, sillä Koivumäen (2003, 2) mukaan miehet työllistyvät keskimääräistä useammin yksityiselle sektorille ja naiset julkiselle sektorille (ks. myös Kerkelä & Määttä 1999, 42). Kun henkilöstökyselyn aineistoa tarkasteltiin alueen ja sukupuolen suhteen, huomattiin, että miehiä työskenteli pääkaupunkiseudulla (17 %) ja vähiten alle 50 000 asukkaan kunnissa (7 %). Toimipaikkojen naisvaltaisuus tasoittui kuitenkin Postin muissa liiketoimintaryhmissä, sillä vuonna 2000 Suomen Postin henkilöstöstä 55 prosenttia oli miehiä. (Suomen Posti 2001b.)

Suomen julkiselle sektorille on tyypillistä, että työntekijät ovat yksityisellä sektorilla työskenteleviä iäkkäämpiä: Esimerkiksi vuonna 2000 valtion palveluksessa työskentelevistä lähes puolet oli vähintään 50-vuotiaita (Koivumäki 2003, 3). Järnefeltin (1998, 53) mukaan ikääntyvistä 50-64-vuotiaista naisista lähes joka toinen oli työssä julkisella sektorilla. Tämä suuntaus näkyi myös Postin toimipaikoissa. Henkilöstökyselyn mukaan toimipaikoissa työskenteli pääsääntöisesti yli 40-vuotiaita, mutta alle 60-vuotiaita naisia. Nuorimpiin ikäryhmiin, eli alle 30-vuotiaihin, kuului vain neljä prosenttia vastaajista. Poikkeuksen nuorimpien ja vanhimpien ikäryhmien suhteissa tekee pääkaupunkiseutu työntekijöineen, sillä sen vastaajista alle 30-vuotiaita oli peräti 13 prosenttia. Sen sijaan yli 61-vuotiaita vastaajia ei ollut pääkaupunkiseudun aineistossa yhtään. Yhtenä syynä henkilöstökyselyn ikäjakauman vääristyneisyyteen saattaa olla Postin henkilöstöpolitiikka, joka on usein organisaatiomuutosten yhteydessä ajanut iäkkäämmät työntekijät ennen aikaiselle eläkkeelle (ks. Julkunen 2003, 16, 151). Lisäksi pääkaupunkiseudun alle 30-vuotiaiden suuri osuus selittyy sillä, että alueella on perinteisesti työskennellyt paljon opiskelijoita. Edellä mainituista

<sup>15</sup> Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 1999 palkkakustannusten osuus oli noin 76 prosenttia kaikista postitoiminnan kustannuksista (Wachter, Hirsch & Gillula 2001).

seikoista huolimatta aineiston tulokset ovat samansuuntaiset vuoden 2000 henkilöstökertomuksen tietojen kanssa. Henkilöstökertomuksen mukaan Suomen Postin henkilöstön keski-ikä oli 41 vuotta. Palvelukanavissa keski-ikä oli muutaman vuoden korkeampi, 45 vuotta. (Suomen Posti 2001b.)

Koivumäen (2003, 14) mukaan julkisella sektorilla työskentelevät ovat sitoutuneita työpaikkaansa. Siinä missä yksityisellä sektorilla peräti 37 prosenttia työntekijöistä oli vuonna 2000 kiinnostunut vaihtamaan työpaikkaa, oli vastaava luku julkisella sektorilla 25 prosenttia. Myös Postille on tyypillistä työntekijöiden sitoutuminen ja pitkät **palvelussuhteet**. Henkilöstökyselyn mukaan suurin osa (89 %) vastaajista oli työskennellyt Postissa yli 11 vuotta ja yli 20 vuotta kestänyt työura oli peräti 61 prosentilla. Poikkeuksen teki pääkaupunkiseutu, jossa 12 prosenttia vastaajista oli työskennellyt Postissa alle kaksi vuotta ja 74 prosenttia yli 10 vuotta. Tämä vastaus on linjassa edellä esitetyn pääkaupunkiseudun ikäjakauman kanssa. Eroa voidaan pitää alueellisesti merkittävänä, sillä yli 50 000 asukkaan kunnissa alle kaksi vuotta työskennelleitä oli kaksi prosenttia ja yli 10 vuotta työskennelleitä 95 prosenttia. Alle 50 000 asukkaan kunnissa vastaavat luvut olivat kolme prosenttia ja 91 prosenttia. Myös henkilöstökertomukseen verrattuna pitkät palvelussuhteet ovat Palvelukanavissa muita liiketoimintaryhmiä yleisempiä: Vuonna 2000 oli 42 prosenttia vakituudesta henkilöstöstä työskennellyt Postin palveluksessa yli 20 vuotta. Henkilöstökyselyyn vastasivat useimmiten taloa pitkään palvelleet, sillä alle viisi vuotta työskennelleitä työntekijöitä oli vain kuusi prosenttia aineistosta. Tämä on huomattavasti pienempi osuus kuin koko konsernin vertailuluku: vuonna 2000 alle viisi vuotta Postissa olleita oli peräti 31 prosenttia. (Suomen Posti 2001b.) Aineiston kannalta tämä tulos saattaa näkyä vastaajien tyytyväisyytenä, koska toimipaikkojen palvelumyyjät saattavat siis olla pitkästä työurasta johtuen Postin muihin työntekijäryhmiin verrattuna keskimääräistä tyytyväisempiä (ks. Robbins 1986).

Postille tyypilliset pitkät palvelussuhteet ovat tulevaisuudessa yhä harvinaisempia, sillä epätyypillisten, eli osa- ja/tai määräaikaisten, työsuhteiden määrä on kasvussa. Tutkimusten mukaan nuorista naisista 76 prosenttia ja nuorista miehistä 56 prosenttia on nykyisin epätyypillisessä työsuhteessa. Sukupuolta enemmän työsuhteen epätyypillisuus näyttää kuitenkin kytkeytyvän nuoreen ikään: Alle 25-vuotiaiden työsuhteista valtaosa (64 %) on epätyypillisiä. Opiskelijoiden kohdalla merkittävimpiä työllistäjiä ovat kaupan, julkisen sekä muiden palvelujen toimialat. Usein luullaan virheellisesti, että epätyypillinen työsuhte on työntekijän oma valinta. Nätin ja Väisäsen tutkimuksessa osa-aikatyötä tekevästä 44 prosenttia oli osa-aikaisessa työssä sen vuoksi, ettei heillä omasta halustaan huolimatta ollut mahdollisuutta työskennellä kokoaikaisesti. Määräaikainen ketjuttaminen koskee erityisesti naisia. (Jouhki & Sutela 1998, 70; Nätti & Väisänen 2000, 46-49; Siltala 2004, 186.)

Henkilöstökyselyssä vastaajaa pyydettiin merkitsemään, minkälaisessa **työtehtävässä** hän työskenteli. Toimipaikkojen osalta vastaukset painottuivat luonnollisesti asiakaspalvelutehtäviin ja vastaajista suurin osa (90 %) kertoi työskentelevänsä pääsääntöisesti asiakaspalvelussa. Muissa tehtävissä työskenteleviä oli kymmenen prosenttia. Nämä vastaajat tekevät yleensä postin käsittelyyn liittyviä töitä. Alueellisesti eniten muissa tehtävissä toimivia

vastaajia oli pääkaupunkiseudulla (15 % vastaajista). Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että pääkaupunkiseudun suuret lähetysmäärät vaativat erikseen postinkäsittelyyn erikoistuneita henkilöitä.

Henkilöstökyselyssä ei katsottu tarpeelliseksi kartoittaa vastaajien **koulutustasoa**. Postilaitosten koulutustasoa voidaan kuitenkin pitää suhteellisen matalana, sillä vuonna 2000 suurimmalla osalla (74 %) vastaajista oli yleissivistävä koulutus ja korkeakoulututkinnon suorittaneita oli vain prosentti koko henkilöstöstä. (Suomen Posti 2001b.) Junnolan ja Juutin (1993, 133) mukaan henkilö arvostaa sitä enemmän turvallisuutta, varmuutta ja varovaisuutta, mitä heikommin koulutettu hän on. Alhaisen koulutustason voidaan katsoa heikentävän erityisesti vanhempien naisten asemaa työmarkkinoilla. Siltalan (2004, 156) mukaan on vaarana, että työttömäksi jäävät viisikymppiset naiset syrjäytyvät ja jäävät kokonaan työelämä ulkopuolelle. Postin toimipaikoista irtisanottujen ja irtisanottavien naisten tulevaisuudennäkymät työelämän suhteen eivät siis ole kovinkaan ruusuisia. Pahimmassa tapauksessa uhkana on, että valtion liikelaitoksen irtisanomat naiset joutuvat elämään työttömyyskorvauksen turvin eläkeikänsä saakka. Tällaisissa tapauksissa voidaankin pohtia, kuinka paljon julkisten palveluiden osakeyhtiöittäminen ja liikelaitostaminen todella säästää valtion rahoja.

Tutkimustulosten mukaan Postia voidaan pitää epätyypillisenä julkisen sektorin työnantajana, sillä Koivumäen (2003, 3) mukaan valtion ja kunnan toimihenkilöt olivat vuonna 2000 keskimäärin koulutetumpia kuin yksityisen sektorin toimihenkilöt. Ero selittyy sillä, ettei Postin toimipaikkojen henkilökunnalta yleensä ole vaadittu koulutusta. Koska postipalveluiden vaatimaa ammattitaitoa oli mahdotonta hankkia mistään julkisesta oppilaitoksesta, koulutti Posti työntekijänsä aiempina vuosikymmeninä omistamassaan Postiopistossa.

Vuonna 2000 Postin vahvuuksia olivat hyvä ja yhteistyökykyinen työilmapiiri, hyvä esimiestoiminta sekä työhönsä myönteisesti suhtautuva henkilöstö. Vastaajien työhön liittyvissä asenteissa korostuivat etenkin asiakaslähtöisyys ja halu palvella laadukkaasti. Mielenkiintoista oli, että vaikka enemmistö vastaajista uskoikin Postin palvelevan asiakkaitaan hyvin, vastaajat eivät silti uskoneet asiakkaiden olevan tyytyväisiä Postin toimintaan. Yksittäisten kysymysten kohdalla vastaajat antoivat seitsemänluokkaisella asteikolla parhaimmat arvosanat muuttujille, jotka mittasivat työtovereiden avuliaisuutta (5,97), esimiehen välittämää informaatiota siitä, kuinka hyvin yksikkö on saavuttanut tavoitteensa (5,90), sekä mahdollisuuksia oppia toisten kokemuksista (5,86).

Vastaajien mielestä kehittämiskohteet liittyivät yhteistyöhön, johtamiseen, palkkaan ja palkitsemiseen sekä työntekijöiden jaksamiseen. Tulosten mukaan yksikkö- ja ryhmärajat ylittävää yhteistyötä pidettiin hyvin ongelmallisena, ja eri yksikköjen vastuut ja roolit koettiin usein epäselviksi. Vaikka lähes viidennes vastaajista koki, ettei häntä henkilökohtaisesti arvostettu työpaikalla, oli vastaajien työmotivaatio silti kohtuullisen hyvä. Johtaminen koettiin puolestaan usein epätasa-arvoiseksi, ja tulosten mukaan suhteellisen monella vastaajalla oli aiheeseen liittyviä henkilökohtaisia kokemuksia. Yksittäisten kysymysten kohdalla vastaajat antoivat heikoimmat arvosanat väitteille, joilla mitattiin vastaajien käsityksiä Postin palkkojen oikeudenmukaisuudesta (3,28), työyksiköissä käytetyistä palkitsemiskäy-

tännöistä suhteessa muiden vastaavien yritysten käytäntöihin (3,24) sekä siitä väitteestä, että Postin johtamistapa on henkilöstöä arvostava (3,21).

Aineiston perusteella voidaan todeta, että tyypillisin toimipaikkojen työntekijä on asiakaspalvelussa työskentelevä, yleissivistävän koulutuksen saanut keski-ikäinen nainen, joka on työskennellyt Postissa yli 20 vuotta eli lähes koko työuransa ajan. Postin liikelaitostumisesta huolimatta henkilöstökyselyn aineisto edustaa suomalaista julkista sektoria. Aineisto painottuu naisiin, jotka ovat tehneet pitkän työuran saman työnantajan palveluksessa. Koulutus on ainoa osa-alue, jolla aineisto ei kuvaa julkista sektoria, sillä Postin palvelumyyjillä on valtion ja kunnan toimihenkilöitä alhaisempi koulutus. (Ks. Koivumäki 2003.)

Toimipaikoissa työskentelevät palvelumyyjät olivat kokonaisuudessaan tyytyväisempiä kuin muut postilaiset. Etenkin työyhteisön avoimuus ja esimiestoiminnan laatu arvioitiin keskimääräistä paremmaksi. Sen sijaan sitoutuneisuutta ja työn kuormittavuutta mittaavat muuttujat saivat koko Postin tuloksia heikommät arviot. Tätä selittää osaksi se, että vuonna 2000 toimipaikkaverkosto oli edelleen saneerauksen keskellä. Toimipaikkojen lakkautukset ja yksittäisten toimenkuvien yhdistelyt toivat epävarmuutta toimipaikkojen arkipäivään. Epävarmuus töiden jatkumisesta heikensi puolestaan ymmärrettävästi vastaajien sitoutumista työtehtäviinsä ja työnantajaansa.

## 4.5 Analyysimenetelmät

Vaikka asiakastyytyväisyyttä mittaava palvelumittari on tehty ajallisesti ennen henkilöstökyselyä, katsotaan molempien aineistojen edustavan mittausvuotta eli vuoden 2000 tilannetta. Tätä ajattelutapaa tukee se, että edellä mainitut aineistot edustavat vuotta 2000 Postin johtamis- ja laatujärjestelmissä. Myöskään analyysimenetelmien kannalta ei aineistojen keruuajankohdalla ole merkitystä.

Seuraavassa esitellään monimuuttujamenetelmiä, joita käytetään luvussa viisi (esim. Mustonen 1995). Aineistojen analysoinnissa käytetään Survo-, SPSS- ja Lisrel-ohjelmistoja.

### Faktorianalyysi

Faktorianalyysin avulla pyritään löytämään tutkimuksessa mitattujen useiden erillisten laatutekijöiden takana piilevät yhteiset ulottuvuudet. Faktorianalyysissä kullekin faktorille ryhmittyvät ne muuttujat, jotka korreloivat keskenään. Faktorilatauksista ilmenee, miten paljon kukin faktori on yhteydessä eri muuttujiin.

Faktorianalyysissä voidaan erottaa kaksi toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa. **Eksploratiivinen faktorianalyysi** on aineistolähtöinen menetelmä. Sen avulla aineistosta etsitään faktoreita, jotka pystyvät selittämään havaittujen muuttujien vaihtelua ilman vahvoja ennako-odotuksia. Analyysimenetelmässä ei siis täysin tukeuduta teorian kautta muodostettuihin ennako-odotuksiin, vaan tutkimuksen ulottuvuudet muodostuvat aineiston perusteella.

Ulottuvuuksien analysoinnissa käytetään toki apuna tutkijan teoreettista tietämystä. Eksploratiivista analyysiä tehtäessä ongelmaksi muodostuu usein faktoreiden lukumäärän ratkaiseminen. Tällöin käytetään yleensä rotatointia optimaalisen faktorilukumäärän löytämisen apuna. Rotatointimenetelmäksi valitaan tavallisesti suorakulmainen varimax-rotatio, koska sen avulla faktoreista saadaan toisistaan riippumattomia. (Vahervuo & Ahmavaara 1958, 52, 79-81; Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 245-247.) **Konfirmatorinen faktorianalyysi** on puolestaan teorialähtöinen menetelmä. Analyysin lähtökohtana ovat teorioihin perustuvat oletukset. Tutkijalla on siis jo etukäteen teorian pohjalta muodostettu käsitys aineiston faktorirakenteesta. Konfirmatorista faktorianalyysiä voidaan hyödyntää muun muassa rakenneyhtälömalleissa (esim. Aaker & Bagozzi 1979; Nummenmaa ym. 1997).

Faktorille latautuneiden kysymysten mittauskykyä voidaan tutkia tarkastelemalla faktorilatausten riveittäin laskettuja neliösummia eli faktoreiden ominaisarvoja, kommunaliteetteja. Kommunaliteetti kertoo, kuinka suuren osan muuttujan varianssista faktorit selittävät. Loppu varianssi voidaan tulkita mittausvirheiden aiheuttamaksi. Mitä lähempänä ykköstä kommunaliteetti on, sitä parempi on muuttujan mittauskyky. Vastaavasti lähellä nollaa olevat arvot voivat olla merkki huonosta mittauskyvystä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mitä selkeämmin jokin kysymys saa nollasta ykköseen olevalla asteikolla, ja vain yhdellä faktorilla, sellaisia arvoja, jotka ovat lähellä ykköstä, sitä paremmin sen voidaan katsoa mittaavan faktorin ilmentämää ominaisuutta. (Hair, Anderson, Tatham & Black 1998, 90-92; Heikkilä 1998, 239.)

Faktoripisteet kuvaavat aineiston jokaisen havainnon sijoittumista eri faktoreilla. Faktoripisteet saadaan laskemalla painotettu keskiarvo alkuperäisten muuttujien standardoiduista arvoista, painoina käytetään faktorilatauksia. Faktorianalyysin kautta saatuja faktoripisteitä voidaan käyttää muissa tilastollisissa analyyseissä joko selittävinä tai selitettävinä muuttujina.

Faktorianalyysin avulla voidaan tutkia esimerkiksi kuluttajien päätöksentekoon liittyviä strategioita (Peter & Tarpey 1975). Lisäksi faktorianalyysiä voidaan käyttää uusien summamuuttujien rakentamisessa (Valli 2001, 87-91). Sekä eksploratiivisen että konfirmatorisen faktorianalyysin kautta saatuja uusia summamuuttujia voidaan käyttää esimerkiksi organisaatioiden kyselymenetelmän kehittämisessä. Henkilöstökyselyn kohdalla kyselylomakkeen rakennetta voidaan kehittää vaikkapa tarkastelemalla faktorilatausten ohella sekä faktorien ominaisarvoja että kysymysten kommunaliteetteja. Tässä tutkimuksessa eksploratiivisten faktorianalyysien avulla selvitetään, millaisia eri ulottuvuuksia asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysaineistoista voidaan löytää. Rakenneyhtälömalli pohjautuu konfirmatoriseen faktorianalyysiin, koska sen katsotaan huomioivan parhaiten aineistojen taustalla olevat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysteorioiden.

## **Erotteluanalyysi**

Erotteluanalyysi pyrkii löytämään alkuperäisistä muuttujista sellaisia lineaarisia yhdistelmiä, eli erottelufunktioita, jotka parhaiten erottelevat tutkittavat ryhmät toisistaan. Analyysissä on monta selittävää muuttujaa ja vain yksi selitettävä muuttuja. Tässä tutkimuksessa selittävinä muuttujina käytetään eksploratiivisessa faktorianalyysissä saatuja ulottuvuuksia eli faktoripisteitä. Selitettävänä muuttujana käytetään aineistoille tehtyä alueluokitusta. Erotteluanalyysissä erottelija muodostuu kaikista selitettävistä muuttujista. Se, millaiseen järjestykseen selitettävät muuttujat erottelijalla asettuvat, riippuu näiden muuttujien selityskyvystä. (Hair ym. 1998, 244-246.) Tutkimuksen kohteena olevien ryhmien välisiä eroja selvitetään kanonisten korrelaatioiden ja Wilksin  $\lambda$  avulla. Nämä tunnusluvut kertovat, kuinka riippuvaisia ryhmät ovat toisistaan: Mitä pienempiä korrelaatiot ovat, sitä lähempänä ryhmät ovat toisiaan, ja mitä suurempi Wilksin  $\lambda$  arvo on, sitä vähemmän ryhmät eroavat toisistaan. Analyysiä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun tarkastellaan erilaisten alueiden välisiä eroja. (Nummenmaa ym. 1997, 80, 106-110, 225; Hair ym. 1998, 244-246.)

Yritystoiminnan tutkimisessa erotteluanalyysiä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun halutaan selvittää, miten eri alueiden asiakkaiden kulutus- ja ostotottumukset eroavat toisistaan tai miten eri ryhmien arvot poikkeavat toisistaan (Junnola & Juuti 1993; Kaplan & Norton 2004, 110). Tässä tutkimuksessa erotteluanalyysin avulla pyritään selvittämään, voidaanko asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydessä havaita alueellisia eroja. Menetelmä valittiin, koska siinä voidaan hyödyntää eksploratiivisessa faktorianalyysissä saatuja faktoripisteisiin perustuvia muuttujia.

## **Korrespondenssianalyysi**

Korrespondenssianalyysiä käytetään ristiintaulukoiden visuaalisessa esittämisessä. Analyysimenetelmä sopii hyvin kuvailevaan luokitellun aineiston analyysiin, koska siinä ei ole mitta-asteikollisia rajoituksia (Hair ym. 1998, 548-555; Heikkilä 1998, 242). Menetelmän avulla pystytään yksinkertaistamaan tutkittavien ilmiöiden välisistä suhteista saatavaa selityskuvaa. Aineiston monimutkaisesta rakenteesta voidaan analyysin avulla löytää ulottuvuuksia, joille havaintoyksiköt asettuvat. Tulosten tulkinta on havainnollista, koska tulokset esitetään usein kaksiulotteisena graafisena esityksenä, jossa samankaltaisen profiilin omaavat pisteet ovat lähellä toisiaan. (Phillips 1995; Heikkilä 1998, 242.)

Markkinatutkimusten tulosten raportoinnissa yleensä käytettyjen ristiintaulukointien analysointi saattaa olla työlästä etenkin silloin, kun vertailtavia ryhmiä on useita. Organisaatioiden toiminnan kehittämisessä korrespondenssianalyysiä voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakassegmentoinnissa. Analyysin avulla saadaan nopeasti selville muun muassa se, millaisia laatutekijöitä erilaiset sosiodemografiset ja sosioekonomiset ryhmät painottavat asioinnissaan (esim. Jakosuo 2002). Tässä tutkimuksessa korrespondenssianalyysiä käytetään tarkastelussa, jossa selvitetään, miten vastaajien taustat heijastuvat heidän asiakas- ja

henkilöstötyytyväisyyteensä. Koska etenkin palvelumittarissa on runsaasti havaintoja, on korrespondenssianalyysi ristiintaulukointeja havainnollisempi tapa esitellä tuloksia. Kuten erotteluanalyysissä, myös korrespondenssianalyysissä pystytään hyödyntämään eksploratiivisessa faktorianalyysissä saatuja faktoripisteisiin perustuvia muuttujia.

### **Yksisuuntainen varianssianalyysi**

Varianssianalyysiä käytetään, kun tutkitaan, eroavatko useamman kuin kahden ryhmän keskiarvot tilastollisesti merkitsevästi toisistaan. Yksisuuntainen varianssianalyysi sopii tutkimusasetelmiin, joissa on yksi selittävä muuttuja. Selittävä muuttuja kuvaa havaintoyksiköiden jakautumista ryhmiin. Analyysin avulla pyritään tunnistamaan sellainen ryhmien välinen vaihtelu, joka on paljon suurempaa kuin satunnaisvaihtelu. Analyysin nollahypoteesissa oletetaan, ettei tarkasteltavien ryhmien keskiarvojen välillä ole eroja. Jos nollahypoteesi hylätään aineistosta tehdyn tarkastelun perusteella, voidaan päätellä, että ryhmien keskiarvot eroavat toisistaan. (Hair ym. 1998, 331-383.) Yksisuuntaisella varianssianalyysillä voidaan esimerkiksi vertailla, vaihtelevatko tieto- ja viestintäkulutusmenot erilaisten kotitalouksien välillä (Raijas 2004).

Ryhmien välisten erojen analysoinnissa voidaan käyttää erilaisia post hoc-testejä. Testien avulla voidaan selvittää minkä ryhmien keskiarvot eroavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Testejä voidaan käyttää tapauksissa, joissa tutkittavia ryhmiä on enemmän kuin kaksi. Tässä tutkimuksessa käytetään Dunnetin T3-testiä. Testin katsottiin soveltuvan erilaisten kuluttajaryhmien välisten erojen analysointiin, koska testissä ei tehdä oletusta analysoinnin kohteena olevien ryhmien samansuuruisista variansseista.

### **Rakenneyhtälömalli**

Rakenneyhtälömallien avulla voidaan tutkia riippumattomien ja riippuvien muuttujien välillä olevia kausaalisia vaikutussuhteita. Rakenneyhtälömallit kuuluvat kovarianssirakennemalleihin ja niiden avulla voidaan analysoida konfirmatorisesti esimerkiksi tutkimushypoteesien pohjalta tehtyjä faktorimalleja. Mallit koostuvat mittausmalleista ja rakennemalleista. Yleinen rakenneyhtälömalli tunnetaan myös nimellä Lisrel-malli. (Bollen 1989; Nummenmaa ym. 1997, 342-345; Hair ym. 1998, 584-587.)<sup>16</sup>

Rakenneyhtälömalleja voidaan hyödyntää muuttujien välisten yhteyksien tarkastelemisessa. Rakenneyhtälömallin avulla on tutkittu muun muassa sitä, miten matkailijoiden odotukset eroavat siitä, mitä matkailupalveluiden tarjoajat olettavat heidän odottavan (Vogt & Fesenmaier 1995). Mallin avulla voidaan selvittää myös eri faktoreiden välisiä yhteyksiä (esim. Aaker & Bagozzi 1979; Kuusinen & Leskinen 1986; 1988). Tässä tutkimuksessa käytetään konfirmatoriseen faktorianalyysiin perustuvaa rakenneyhtälömallia, sillä sen katsotaan soveltuvan parhaiten analyysiin, jossa tarkastellaan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Käytetyssä mallissa pystytään huomioimaan aineistojen taustalla olevat asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysteorioiden.

<sup>16</sup> Lisrel tulee sanoista linear structural equation systems.



## Laadullisten aineistojen käyttö

Luvuissa 5.1.1 ja 5.2.1 esitellään tilastollisten tunnuslukujen lisäksi palvelumittarin ja henkilöstökyselyn sanallisia palautteita. Näiden kursiiivilla esitettyjen kommenttien tarkoituksena on sekä elävöittää tekstiä että syventää tilastollisten analyysien tuloksia (ks. Kortteinen 1982, 305). Tutkimukseen on pyritty valitsemaan sellaisia palautteita, jotka käsittelevät mittauksen kohteena olevia ulottuvuuksia.

Alasuutarin (1999, 46) mukaan laadullisen aineiston materiaalia voidaan käyttää johtolankana tilastollisten analyysien avulla saatujen johtolankojen rinnalla. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia metodeja yhdistävää käytäntöä kutsutaan triangulaatioksi. Menetelmien yhdistämistä voidaan käyttää tutkimuksen täydentämiseen, jolloin tutkittavasta ilmiöstä voi nousta esiin eri puolia, ja laajentamiseen, jossa useamman menetelmän käyttö lisää tutkimuksen laajuutta ja alaa (Lehto 1996, 144). Siitä huolimatta, että tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia aineistoja ja menetelmiä, tutkimus painottuu kvantitatiivisten menetelmien kautta saatuihin tuloksiin.

Luku viisi muodostaa tutkimuksen empiirisen osuuden. Tässä osuudessa tilastolliset analyysit erotetaan tulkinnasta Courier-kirjasintyyppillä. Perinteisesti analyysit esitetään liitteissä. Tässä tutkimuksessa analyysit haluttiin kuitenkin liittää osaksi tulkintaa, sillä tämän käytännön katsotaan helpottavan tulosten ymmärtämistä. Tiivistelmä luvussa viisi käytettävistä tutkimusmenetelmistä on esitetty taulukossa 4.5.

**Taulukko 4.5 Yhteenveto analyysimenetelmistä**

Analyysimenetelmä	Aineisto		Tutkimuskohde
	Palvelumittari	Henkilöstökysely	
Faktorianalyysi	x	x	Ilmiöiden ulottuvuudet
Erotteluanalyysi	x	x	Alueelliset erot
Korrespondenssianalyysi	x	x	Ryhmien väliset erot
Varianssianalyysi	x		Ryhmien väliset erot
Rakenneyhtälömalli		x	Ilmiöiden väliset erot

Aineistojen rakenteesta johtuen tässä tutkimuksessa ei tutkita eri taustaryhmien välisiä tilastollisia merkitsevyyksiä. Koska tilastollista merkitsevyyttä kuvaava  $p$ -arvo on verrannollinen havaintojen lukumäärään, sen tutkiminen ei ole esimerkiksi palvelumittariaineiston osalta mielekästä. Havaintojen määrä aiheuttaa sen, että vertailuista tulee tilastollisesti merkitseviä, eikä tilastollisten merkitsevyyksien tutkiminen ole mielekästä. Henkilöstökyselyssä aineisto puolestaan painottuu keski-ikäisiin naisiin, joiden työura Postissa on kestänyt yli 20 vuotta. Tässä tutkimuksessa tulokset painottuvat sisällöllisesti merkittäviin asioihin.

## 5 Empiirisen tutkimuksen tulokset

Käsillä olevassa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Empiirisessä osuudessa palvelumittarin vastausten katsotaan kuvaavan asiakkaiden tyytyväisyyttä toimipaikkojen palvelujen laatua kohtaan ja henkilöstökyselyn vastausten kuvaavan henkilöstön työtyytyväisyyttä. Asiakas- ja henkilöstöaineistoja tutkitaan faktori-, erottelu- ja korrespondenssianalyysien. Empiirisen osion lopuksi tarkastellaan henkilöstötyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välisiä yhteyksiä rakenneyhtälömallin kautta. Tätä tarkastelua varten muodostettiin edellä mainituista aineistoista aggregoitu aineisto, jossa havaintojen yhdistämisperusteena käytettiin toimipaikkojen postinumeroita.

### 5.1 Asiakkaiden näkökulma

#### 5.1.1 Asiakastyytyväisyyden ulottuvuudet

Palvelumittariaineistolle tehtiin aluksi eksploratiivinen faktorianalyysi. Analyysin avulla pyrittiin selvittämään, millaisiin ilmiöihin tämä lähinnä asiakaskohtaamisen laatua mittaava kysely jakautuu. Faktorianalyysiä käytettiin tulkinnan apuvälineenä: Analyysin avulla tarkastellaan, kuinka empiiriset muuttujat ryhmittäytyvät palvelun laadun eri osa-alueisiin. Luvun 4.2.1 taulukossa 4.4 palvelumittarin muuttujat ryhmiteltiin teorian perusteella neljään eri osa-alueeseen. Nämä osa-alueet olivat henkilökohtaiset tekijät, fyysiset resurssit, toiminnallinen laatu sekä imago. Faktorianalyysi auttoi tiivistämään tämän tutkimuksen asiakastyytyväisyyttä kuvaavat 12 muuttujaa selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Selkeämmän tulkinnan vuoksi faktorit rotatoitiin yleisimmin käytetyllä varimax-menetelmällä. Saadusta muuttujista muodostettiin faktoripistemuuttujat jatkoanalyysijä varten.

Tässä tutkimuksessa selkein vastaavuus saatiin neljän faktorin ratkaisulla. Faktorit olivat F1: henkilöstön palvelualltius, F2: palvelun sujuvuus, F3: toimipaikan tilat ja F4: ongelmien ratkaisu ja neuvonta. Faktorit selittivät yhteensä 67 prosenttia muuttujien yhteisvaihtelusta.

	F1	F2	F3	F4	Yhteisvaihtelu
<b>Voimakkuus</b>	2.716	1.888	1.882	1.565	8.051

Kun ratkaisua verrataan taulukon 4.1 operationalisointiin, huomataan, että ammattitaitoa, imagoa ja kokonaistyytyväisyyttä mittaavat muuttujat eivät latautuneet omiksi ulottuvuuksikseen ja että uudeksi ulottuvuudeksi saatiin ongelmien ratkaisua ja neuvontaa mittaava faktori. Tämän katsottiin johtuvan lomakkeen rakenteesta eli siitä, ettei lomakkeessa ollut kuin 12 palvelujen laatua mittaavaa kysymystä.

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin edellä mainittuihin faktoreihin ja pohditaan niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Täydennän faktoreiden sisältöä omilla kokemuksillani ja palvelumittarista saaduilla sanallisilla palautteilla.<sup>17</sup>

### **Faktori 1: Henkilöstön palveluallttius**

Henkilöstön palveluallttius vaikuttaa olennaisesti palveluprosessin onnistumiseen (Lecklin 1997, 129; Farrell ym. 2001.) Myös toimipaikoissa henkilöstön palveluallttiudella on merkittävä rooli, sillä palveluallttiutta mittaavat kysymykset saivat faktorianalysissä korkeimmat lataukset. Ensimmäiselle faktorille latautuneet muuttujat kuvastavat asiakkaan ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen onnistumiseen liittyviä tekijöitä. Tällaisia tekijöitä ovat asiakasta palvelleen palvelumyyjän palveluallttius (K2), ystävällisyys ja kohteliaisuus (K1) sekä ammattitaito ja osaaminen (K3). Vaikka faktorille latautui erityisesti palvelumyyjän luonnetta mittaavia muuttujia, latautui sille myös toimihenkilön ammattitaitoa, eli opittuja tekijöitä, mittaava muuttuja. Faktorin selitysosuus on 34 prosenttia.

#### **Henkilöstön palveluallttius -faktorin rakenne**

	<b>F1</b>	F2	F3	F4	Kommunaliteetti
<b>K2</b>	<b>0.839</b>	0.255	0.198	0.256	0.874 Palveluallttius
<b>K1</b>	<b>0.795</b>	0.237	0.205	0.227	0.783 Ystävällisyys ja kohteliaisuus
<b>K3</b>	<b>0.709</b>	0.248	0.247	0.316	0.725 Ammattitaito ja osaaminen

Myös palvelumittarin sanallisista palautteista löytyy vuorovaikutuksen laatuun sekä henkilöstön ammattitaitoon liittyviä kommentteja. Näiden palautteiden mukaan henkilöstön iloisuus sekä asiakkaan henkilökohtainen huomioiminen vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen positiivisesti. Palautteissa todettiin:

*Annan pelkästään positiivista palautetta Euran postista, sillä täällä on niin iloista työväkeä, että tänne on AINA MUKAVA TULLA!!! (132, 35-44-vuotias työtön nainen)*

*Täällä asiointi on ollut AINA hyvää ja palvelu kitkatonta. Virkailijoilla on joka kerta (jopa kiireessäkin) ollut jotain kivaa sanottavaa. (095, 55-64-vuotias naistoimihenkilö)*

<sup>17</sup> Kysymys "Mitä ehdotuksia Teillä on tämän postin toiminnan kehittämiseksi?"

Myönteisten palautteiden lisäksi aineistosta löytyy myös muutamia kommentteja, joista näkyy liiallisen palvelualltiuden käänntöpuoli. Liian innokas palveluiden myynti voi johtaa siihen, että asiakas kokee palvelutapahtuman tungettelevana ja pyrkii välttämään asiointia. Seuraavassa palautteessa asiakas kommentoi Postin myymiä Onni-vakuutuksia, joiden myyntiä varten palvelumyymyjille on asetettu tietyt henkilökohtaiset myyntitavoitteet:

*Onnia on tarjottu niin monta kertaa, että piti vähän aikaa kiertää tietyt myyjät.*  
(012, 25-34-vuotias naistoimihenkilö)

Palvelualltiuden ohella henkilöstön ammattitaito kuuluu hyvän asiakaspalvelun kulmakiviin. Henkilöstön ammatillinen osaaminen riippuu siitä, kuinka hyvin yritys huolehtii työhön perehdyttämisestä ja työtehtäviin vaadittavasta koulutuksesta. Yrityksen järjestämä koulutus on tärkeää etenkin silloin, kun työssä vaadittavia taitoja on mahdotonta opetella esimerkiksi ammattiin kouluttavissa oppilaitoksissa. Postissa työntekijöiden koulutuksesta vastasi vuosien 1964-1992 aikana Postiopisto. Oman opiston perustamista pidettiin perusteltuna, sillä yleiset ammattioppilaitokset eivät antaneet koulutusta erikoisasiantuntemusta vaativiin työtehtäviin. Sitten omasta opistosta on luovuttu ja nykyisin koulutus tapahtuu pääasiassa työssä oppimisen ja itsenäisen etäopiskelun kautta. Työtehtävien vaatiman koulutuksen järjestäminen ei ole tärkeää vain ammatillisen osaamisen vuoksi. Koulutusjärjestelmä heijastaa osaltaan myös yrityskulttuuria ja sitä, kuinka paljon yritys todella arvostaa työntekijöitään (esim. Schein 1987).

Palvelumittarin sanalliset palautteet havainnollistavat hyvin, miten henkilöstön palvelualltius ja ammatillinen osaaminen vaikuttavat toimipaikan ilmapiiriin ja sitä kautta asiakkaan saamaan kokonaisuimielikuvaan. Vaikka toimipaikkojen ilmapiiriin vaikuttavat merkittävästi työnantajan järjestämät puitteet, kuten ammatillinen koulutus, on hyvässä palvelussa silti aina kyse asiakkaan ja henkilöstön välisestä onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Tässä prosessissa henkilöstön persoonaan liittyvillä tekijöillä, kuten ystävällisyydellä ja positiivisella palveluasenteella, on oma merkittävä roolinsa (Grönroos 2001, 83-84).

## **Faktori 2: Palvelun sujuvuus**

Toisella faktorilla korkeimman latauksen saaneet muuttujat liittyvät selvästi asiakaspalveluprosessin sujuvuuteen. Faktorille latautuvat asioinnin sujuvuutta (K10), toimipaikan kokonaispalvelua (K11) sekä jonotusaikaa (K9) mittaavat kysymykset. Faktorin selitysoisuus on 24 prosenttia. Käytännössä palveluprosessin sujuvuutta voidaan seurata esimerkiksi tarkkailemalla prosessin aikana syntyneiden virheiden määrää. Moitteettomasti toimiva palvelu ei aiheuta asiakkaalle aikakustannuksia eikä yritykselle virheiden korjaamisesta yleensä aiheutuvia taloudellisia kustannuksia (ks. Grönroos 2001, 166).

Palvelun sujuvuus -faktorin rakenne

	F1	F2	F3	F4	Kommunaliteetti
K10	0.295	<b>0.833</b>	0.259	0.227	0.899 Asioinnin sujuvuus
K11	0.356	<b>0.547</b>	0.359	0.293	0.640 Arviointi toimipaikan palvelusta
K9	0.153	<b>0.483</b>	0.188	0.145	0.313 Jonotusaika

Asiakaspalveluprosessista voidaan yleisen sujuvuuden lisäksi tarkastella jonotusaikaa. Asioidessaan toimipaikassa ja jonottaessaan palvelua asiakas viettää aikaa toimipaikan tiloissa, mutta ei tuona aikana ole pääsääntöisesti vuorovaikutuksessa palveluhenkilöstön kanssa. Kokemukseni mukaan jonotusaika saattaa asiakkaan kannalta olla hyvinkin turhauttava: palvelu näyttää olevan saatavilla, mutta sitä ei voida käyttää ilman palvelumyyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Asiakkaan hyväksymä jonotusaika riippuu hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ohella muun muassa yrityksen toimialasta sekä asiakkaan asiointiajankohdasta (esim. Davis & Vollmann 1990). Vaikka asiakkaiden kokemat yksittäiset jonotuskokemukset eivät vaikuta palvelun laadun arviointiin merkittävästi, saattaa toistuva palveluketjun toimimattomuus heikentää yrityksen imagoa asiakkaiden silmissä. Palvelun sujuvuutta käsittelevissä palautteissa todettiin muun muassa:

*Palkatkaa lisää henkilökuntaa tai tulkaa itse tänne jonottamaan! (40 min!)*  
(117, 25-34-vuotias johtavassa asemassa toimiva mies)

*Jouluruuhkat ihan mielettömiä, happi loppuu, toivottomat jonot, tietokoneet reistaa.*  
*Lisää henkilökuntaa ruuhkahuippuihin ja varmat koneet. Muuten pelaa hyvin, kiitos.*  
(105, 45-54-vuotias eläkeläisnainen)

Jonotusaikojen, toimipaikan sijainnin ja toimivien liikenneyhteyksien ohella toimipaikkojen saavutettavuuteen liittyvät myös aukioloajat. Suurin osa Postin omista toimipaikoista on edelleen auki maanantaista perjantaihin, vaikka asiakkaat toivovat niiden olevan auki myös lauantaisin. Seuraavasta esimerkistä nähdään hyvin, miten ajankäytössä tapahtuneet muutokset heijastuvat palvelujen käyttöön (ks. Niemi & Pääkkönen 2001; 2003):

*Pääpostin lauantaiaukiolo olisi tarpeen. Monta kertaa tuntuu, ettei viikolla ehdi postiin tai se aina vaan siirtyy sopivampaan ajankohtaan.* (089, 25-34-vuotias naistyöntekijä)

Etenkin rutiiniluonteisissa palveluissa asiakas saattaa asettaa palveluiden paremman saatavuuden asiakasuskollisuuden edelle. Kuluttaja saattaakin ostaa tarvitsemansa maidon lähimmästä kioskista, sen sijaan, että lähtisi asioimaan kauempana sijaitsevaan markettiin, jonne hänellä voi olla kanta-asiakaskortti. Postipalveluissa asiakkaalta vaaditaan sitoutumista tiettyyn toimipaikkaan vain harvoin. Asiakkaan pitää asioida kotipostissaan lähinnä silloin, kun hän noutaa toimipaikkaan tullutta lähetystä. Asiakkaalla on toki mahdollisuus tilata lähetys toiseen osoitteeseen, mutta tällainen lisäpalvelu on maksullinen.

Toiveet pidennetyistä aukioloajoista eivät koske vain postipalveluja. Kuluttajien asiointi näyttää esimerkiksi ruokaostosten osalta siirtyneen yhä enemmän viikonloppuihin. Nykyinen aukiololainsäädäntö mahdollistaa ostosten tekemisen lauantaisin ja tiettyinä kuukausina myös sunnuntaisin. Laajennettujen aukioloaikojen myötä kuluttajien ei ole enää pakko suunnitella ostostentekoa yhtä tarkasti kuin aiemmin. Tämä asiointiaikaan liittyvä valinnanvapaus luo paineita myös muille palveluille. Esimerkiksi tavaratalot ovat lisänneet aukioloaikojaan sunnuntaisin (Minkkinen 2004).

Vaikka palvelumittarin kysymyksissä ei erikseen selvitetä palvelujen saavutettavuuteen liittyviä tekijöitä, jonotusaikaa lukuun ottamatta, sivuttiin useissa sanallisissa kommentteissa silti saavutettavuuteen liittyviä asioita. Enemmistö näistä kommentteista koski toimipaikka-verkoston muutoksia. On hyvin ymmärrettävää, että asiakkaat kommentoivat verkoston supistamista, onhan postin toimipaikkojen määrä laskenut kymmenessä vuodessa yli 1 700 toimipaikalla. Saavutettavuutta kuvaavissa palautteissa otettiin kantaa muun muassa seuraavasti:

*Älkää hyvät ihmiset enää karsiko postin palvelupisteitä! Elämää on vielä maaseudullakin!* (043, alle 25-vuotias miestyöntekijä)

*Postin palvelut teetettävä joka puolella Suomea. Maksan veroja – odotan peruspalveluja!* (047, 45-54-vuotias miestoimihenkilö)

Edellä mainitut palautteet kuvastavat hyvin, mitä kuluttajille suunnatuilta postipalveluilta odotetaan. Kuluttajat haluavat palveluiden olevan saatavilla myös pääkaupunkiseudun ja kasvukeskusten ulkopuolella.

### Faktori 3: Toimipaikan tilat

Toimipaikoissa asiakaspalvelutilat muodostavat puitteet palveluprosessille (Storbacka & Lehtinen 1997, 79). Palvelumittarissa opasteiden selkeyttä ja toimipaikan yleisilmettä mittaavien muuttujien voidaan katsoa kuvaavan toimipaikan fyysisiä resursseja (esim. Järvelin ym. 1992, 35). Kolmannelle faktorille latautuvat muuttujat, jotka mittaavat toimipaikassa olevien opasteiden selkeyttä (K8) sekä toimipaikan yleisilmettä ja siisteyttä (K7). Nämä muuttujat kuvaavat toimipaikan fyysisiä resursseja. Faktorin selitysosuus oli 24 prosenttia.

#### Toimipaikan tilat -faktorin rakenne

	F1	F2	F3	F4	Kommunaliteetti
<b>K8</b>	0.207	0.247	<b>0.790</b>	0.193	0.765 Opasteiden selkeys
<b>K7</b>	0.222	0.233	<b>0.775</b>	0.164	0.731 Yleisilme ja siisteys

Käytännön kokemuksen mukaan toimipaikkojen tilat ja niiden käytännöllisyys vaihtelevat huomattavasti jopa samojen alueiden sisällä. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun toimipaikkojen tilojen toimivuus vaihtelee hyvinkin paljon. Osa toimipaikoista sijaitsee postitoimintaa

varten rakennetuissa tiloissa ja osa taas rakennuksissa, jotka on suunniteltu alun perin muuhun käyttöön, kuten esimerkiksi toimistotiloiksi. Toimipaikan tilojen osalta palvelumittarin sanallisissa palautteissa kommentoitiin muun muassa toimipaikkojen sisustuksen toimivuutta:

*Uusittu kalustus epäkäytännöllinen, liian korkeat "tiskit", eivät kaikki ole 190 cm:siä. Sijainti on keskeinen - hyvä. Ovi on turhan raskas aukaista. (074, yli 65-vuotias nainen)*

Toimivat tilat merkitsevät sellaisen fyysisen ympäristön luomista, jonne asiakkaan on helppo saapua. Epäkäytännölliset rakennustekniset ratkaisut, kuten sokkeloiset käytävät tai paljon rappuja sisältävät hissittömät portaikot, hankaloittavat palveluiden saatavuutta. Kuten seuraavasta palautteesta nähdään, toimipaikkojen tiloihin siirtyminen esimerkiksi rappujen kautta sujuu huonosti asiakkaalta, jonka liikkuminen on apuvälineiden varassa:

*Tämän postin tiloihin on vaikea tulla pyörätuolilla, rollaattorilla, kainalosauvoilla. Pienillä muutoksilla rappujen suhteen voisi saada korjauksen aikaiseksi. (135, 55-64-vuotias eläkeläisnainen)*

Palveluja käyttävät asiakkaat muodostavat vain erittäin harvoin täysin homogeenisen ryhmän. Tästä syystä julkisten ja yksityisten palvelujen toimipisteet tulisi suunnitella siten, että kaikilla asiakasryhmillä on mahdollisuus asioida niissä. Esimerkiksi väestön ikääntyminen tuo haasteita helposti saavutettaville ja esteettömille palveluratkaisuille.

#### **Faktori 4: Ongelmien ratkaisu ja neuvonta**

Henkilöstön kyky ratkaista ongelmia ja neuvoa asiakkaita vaikuttaa vuorovaikutuksen onnistumiseen (Lecklin 1997, 129). Tämä ulottuvuus näkyi myös palvelumittarin faktori-analyysissä. Neljännelle faktorille latautuneet muuttujat mittaavat, miten henkilöstö ratkaisu prosessin aikana mahdollisesti tapahtuneita ongelmia (K6), tarjosi asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja (K4) ja kuinka tehokkaaksi asiakas palveluprosessin koki (K5). Faktorin selitysosuus on 20 prosenttia.

##### **Ongelmien ratkaisu ja neuvonta -faktorin rakenne**

	F1	F2	F3	<b>F4</b>	Kommunaliteetti
<b>K6</b>	0.405	0.286	0.291	<b>0.650</b>	0.754 Ongelmat ja epäselvyydet
<b>K4</b>	0.436	0.260	0.277	<b>0.599</b>	0.693 Neuvonta ja vaihtoehdot
<b>K5</b>	0.427	0.400	0.206	<b>0.551</b>	0.688 Ripeys ja tehokkuus

Mahdollisten ongelmien ratkaisu ja asiakkaiden neuvonta liittyvät olennaisesti henkilöstön ammattitaitoon. Jos palvelumyyjällä on riittävästi tietoa vaihtoehtoista, jotka asiakkaan palvelutarpeen tyydyttämiseksi tarvitaan, hänen ei tarvitse etsiä palvelutapahtuman onnistumisen kannalta tarvittavia tietoja palveluprosessin aikana. Tällä on positiivinen vaikutus palvelun nopeuteen. Sujuva palvelu ja ammattitaito eivät kuitenkaan synny vain koulutusmateriaalista opittujen tietojen soveltamisesta, vaan siihen tarvitaan myös työkokemuksen

tuomaa varmuutta (ks. Kauhanen 2000, 140; Vartiainen 2000, 33). Neuvontakyky ja palvelualltius eivät ole toistensa synonyymejä, sillä palvelumyyjä voi olla hyvinkin palvelualltis, mutta kuitenkin haluton neuvomaan ja tarjoamaan asiakkaalle vaihtoehtoisia ratkaisuja. Etenkin ruuhka-aikana palvelumyyjät saattavat välttää vaihtoehtojen tarjoamista muiden asiakkaiden jonotusaikojen lyhentämiseksi. Seuraavasta palautteesta nähdään, että työntekijän ammattitaidottomuus heijastuu hänen palveluallttiuteensa ja neuvontahalukkuuteensa:

*Viekää se nuorimies pois palvelutiskiltä, joka vastaa joka ikiseen kysymykseen "en minä tiedä" eikä edes rupea selvittämään asiaa ennen eri vaatimuksesta.*

(134, vastaaja ei täyttänyt taustatietoja)

Edellä mainitussa tilanteessa on vaarana, että työntekijän käyttäytyminen heikentää asiakkaan mielipidettä Postin imagosta. Toimipaikoissa työskentelevien palvelumyyjien toiminnan lisäksi vastaajat antoivat palautetta myös Postin puhelinpalveluista. Tällaisista palautteista on nähtävissä, että palvelumittarin vastaajat eivät arvioi sanallisissa palautteissaan vain asiointitoimipaikkansa toimintaa, vaan palautetta annetaan myös Postin muista yksiköistä. Palveluiden kehittämisen kannalta tämä palaute on arvokasta, ja siksi palaute tulisi-kin ohjata Postin eri yksiköille. Tätä spontaanisti annettua palautetta voitaisiin hyödyntää yksiköiden kehittämisessä:

*Puhelinpalvelu heikko. Vaihteessa siirretään palvelunumeroon, joka normaalisti "tukosa" – pompotusta. (111, 45-54-vuotias johtavassa asemassa toimiva nainen)*

Vaikka henkilöstö olisikin ammattitaitoista, asiakaspalveluprosessissa esiintyvien ongelmien ratkaisu sekä erilaisten vaihtoehtojen tarjoaminen asiakkaalle ei ole aina mahdollista. Jos palveluun ei ole varattu riittävästi henkilöstöä tai jos henkilöstön toiminta on asiakaspalvelun toimivuuden kannalta kohdennettu väärin kohteisiin, palvelun nopeus ja tehokkuus kärsivät. Seuraava palaute kuvaa hyvin, miten palvelumyyjien lisääntynyt työmäärä näkyy asiakkaille:

*Välillä tässä toimipisteessä on jopa 1h (tunnin) jonot ja silti joku henkilökunnasta on takatöissä tai tauolla tai järjestelee postikortteja hyllyyn! Asiakkaat ensin, sitten järjestytyt tai ATK-työt. (122, 45-54-vuotias naisyrittäjä)*

Kaikki palvelujen tehokkuuteen ja sujuvuuteen liittyvät ongelmat eivät vaadi koko liiketointaryhmän työtapojen muutosta. Osaavalla ja toimipaikan asiakasmäärät huomioivalla työvuorosunnittelulla palvelujen toimivuutta voidaan parantaa myös paikallisoin toimin.



## Imago

Postin imagoa mittaava muuttuja saa toimipaikan tiloja kuvaavalla faktorilla (F3) korkeimman latauksen, vaikka palvelun laatuun liittyvien tekijöiden mukaan imago liittyy toimipaikkojen tiloihin vain välillisesti (esim. Ylikoski 1997, 99-101). Tästä huolimatta kysymys ei lataudu voimakkaasti millekään edellä mainituista faktoreista.

### Postin imagoa mittaavan kysymyksen faktorirakenne

	F1	F2	F3	F4	Kommunaliteetti
K12	0.103	0.233	0.282	0.203	0.186 Yleinen arviointi Postista

Selitys imagoa mittaavan muuttujan heikosta latautumiskyvystä löytyy palveluiden osaluoteita käsittelevästä teoriasta. Teorian mukaan yrityksen imago on yksi palveluiden laatuun liittyvä tekijä (esim. Grönroos 1990, 59-66; Ylikoski 1997, 99-101). Tästä syystä sitä ei ole mielekästä yhdistää muihin palvelujen laatua kuvaaviin tekijöihin.

Tässä tutkimuksessa Postin yrityskuvan ei voida katsoa vaikuttavan merkittävästi siihen, millaiseksi asiakas kokee toimipaikassa tapahtuvan asiakaskohtaamisen ja palveluprosessin. Tätä käsitystä tukevat myös seuraavat palautteet, joista nähdään hyvin, että kuluttajat mielivät Postin yhdeksi organisaatioksi eivätkä yksittäisten liiketoimintaryhmien muodostamaksi kokonaisuudeksi:

*Säilyttäkää postikonttorit. Kohta 12 arvosana kohdistuu Postin johtoon. Suorittajatason työntekijät hoitavat työnsä hyvin. (013, 45-54-vuotias naistoimihenkilö)*

*Lopettakaa se aikakauslehti ja säilyttäkää konttorit. (127, 35-44-vuotias miestoimihenkilö)*

Edellä esitetyistä kommentteista on havaittavissa, että vastaajat kytkevät asiakastytyväisyyskyselyn osaksi julkista keskustelua, jonka aiheena on postipalveluiden tuottaminen ja nykyisen toimipaikkaverkoston säilyttäminen.

Faktorianalyysin jälkeen aineistolle tehtiin erotteluanalyysi, jonka tarkoituksena oli selvittää, vaikuttaako kuntatyyppi asiakastytyväisyyteen. Tätä ilmiötä tarkasteltiin jakamalla tutkimuksen kohteena olevat toimipaikat kunnan asukasluvun perusteella kolmeen eri ryhmään.

### 5.1.2 Kuntatyyppien merkitys

Erotteluanalyysi perustui luvussa 5.1.1 esitettyjen faktoreiden faktoripistemuuttujiin. Faktorit olivat F1: henkilöstön palveluvalttius, F2: palvelun sujuvuus, F3: toimipaikan tilat ja F4: ongelmien ratkaisu ja neuvonta. Ennen erotteluanalyysiä aineisto (N = 40 692) jakautui eri kuntatyyppien eli alueiden kesken seuraavasti:

	N	%	*=1024 havaintoa
1 = pääkaupunkiseutu	5965	15	*****
2 = yli 50 000 asukkaan kunnat	7240	18	*****
3 = alle 50 000 asukkaan kunnat	27487	67	*****

Erotteluanalyysissä mahdollisten erottelijoiden lukumäärä riippuu ryhmien lukumäärästä, ja analyysimenetelmästä johtuen erottelijoita tulee aina yksi vähemmän kuin ryhmiä. Tässä analyysissä erottelijoiden lukumääräksi tulee kaksi. Erotteluanalyysin tunnusluvut ovat kanoniset korrelaatiot ja Wilksin lambda. Nämä tunnusluvut kertovat, kuinka riippuvia ryhmät ovat toisistaan.

	Eigenvalu	percents	chi-square	df	prob	canonical correlations
1	0.020	97.338	813.208	5	1.000	0.141
2	0.001	2.662	22.461	3	1.000	0.023

Test for the hypothesis that all eigenvalues are zero  
(all group mean vectors are equal):

Wilks' lambda 0.980, Rao's F appr. F(8, 81372)= 104.990, prob=1.000

Tests for hypotheses that the last k eigenvalues are zero

k	Statistics	chi-square	df	prob
1	0.999	22.461	1	1.000

Faktoripistemuuttujien perusteella tehdyn erotteluanalyysin tulosten mukaan ryhmien välillä ei ole kovinkaan suurta eroa: kanoniset korrelaatiot (0,141 ja 0,023) ovat pieniä ja Wilksin lambda (0,980) on suuri.

Erotteluanalyysissä pyritään löytämään alkuperäisistä muuttujista sellaisia lineaarisia yhdistelmiä, eli erottelijoita, jotka parhaiten erottelevat tutkittavat ryhmät toisistaan. Tässä tutkimuksessa ensimmäinen erottelija selittää 97 prosenttia ryhmien välisestä vaihtelusta. Erottelijan ääripäinä ovat muuttujat, jotka kuvaavat asiakaspalveluprosessissa tapahtuvaa ongelmien ratkaisua ja neuvontaa (0,007) ja toimipaikan tiloja (0,882). Koska toinen erottelija selittää vain kolme prosenttia ryhmien välisistä eroista, kuntatyyppien välisiä eroja selvittävässä analyysissä keskitytään ensimmäiseen erottelumuuttujaan.

**Ensimmäisen erottelumuuttujan rakenne**

ONGELMIEN RATKAISU JA NEUVONTA	0.007
HENKILÖSTÖN PALVELUALTTIUS	0.184
PALVELUN SUJUVUUS	0.499
TOIMIPAIKAN TILAT	0.882

**Ensimmäisen erottelumuuttujan tunnusluvut alueittain****Pääkaupunkiseutu**

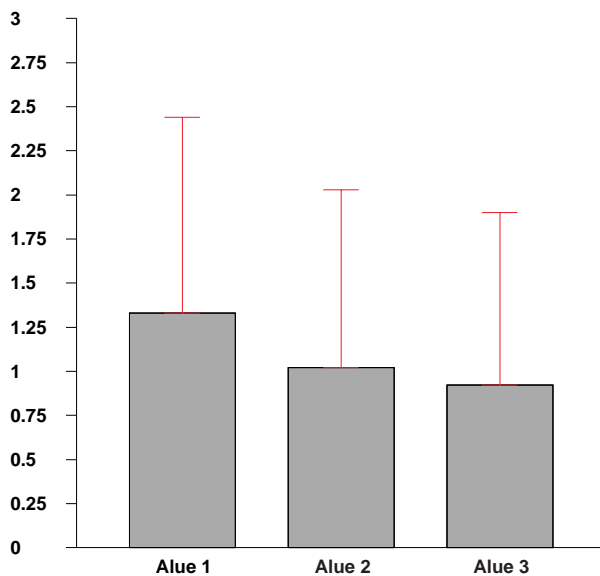
Keskiarvo	1.331
Hajonta	1.106

**Yli 50 000 asukkaan kunnat**

Keskiarvo	1.022
Hajonta	0.100

**Alle 50 000 asukkaan kunnat**

Keskiarvo	0.922
Hajonta	0.974

**Kuvio 5.1** Palvelumittarin erotteluanalyysi: ryhmien väliset erot

Tulosten mukaan kuntatyyppi ei selitä asiakastytyväisyyttä (kuvio 5.1). Täten tulos ei tue Tuorilan (2002b, 23, 99) käsitystä, jonka mukaan kuluttajan asuinalue saattaa vaikuttaa siihen, millaista palautetta palvelun tarjoajille annetaan. Löydetty ero saattaa johtua tutkimusmenetelmästä, sillä palvelumittarissa asiakkaat palauttavat lomakkeen vastauslaatikon, ja tämä menetelmä suojaa heidän anonymiteettiään.

Vaikka tässä tarkastelussa ryhmien välisiä eroja ei voida pitää merkittävänä, pääkaupunkiseudun voidaan katsoa eroavan hieman muista ryhmistä. Pääkaupunkiseudulla korostuu etenkin toimipaikkojen tiloja kuvaava muuttuja. Tulosta voivat selittää pääkaupunkiseudun muita alueita suuremmat asiakasmäärät. Ne edellyttävät toimipaikoilta muun muassa isompia asiakastiloja, toimivia opasteita sekä toimipaikan läheisyydessä olevia parkkipaikkoja. Vastaavasti pienemmissä kunnissa korostuvat neuvonta sekä palveluالتیوس. Tulos saattaa johtua siitä, että pienemmällä paikkakunnilla asiakkaat ja henkilöstö tuntevat toisensa suurempia paikkakuntia paremmin. Se, ettei toimipaikkojen tiloja kuvaava muuttuja korostu pienemmällä paikkakunnilla, saattaa johtua siitä, että näillä paikkakunnilla toimipaikkojen tilat ovat suhteellisen pieniä. Tällöin esimerkiksi opasteiden merkitys ei ole palveluprosessin toimivuuden kannalta yhtä tärkeä kuin pääkaupunkiseudun suurissa toimipaikoissa.

Analyysin lopuksi havainnot luokiteltiin erottelufunktion perusteella uudelleen. Luokittelussa yli 50 000 asukkaan kuntia kuvaava ryhmä katosi ja pääkaupunkiseutua kuvaavan ryhmän havainnot siirtyivät muutamaa havaintoa lukuun ottamatta alle 50 000 asukkaan kuntia kuvaavaan ryhmään. Tuloksen katsotaan johtuvan siitä, että yksittäiset toimipaikat toimivat paikallisissa olosuhteissa, vaikka havainnot on tarkastelua varten jaettu kunnittain suurempiin ryhmiin. Tätä käsitystä tukevat myös omat kokemukseni, joiden mukaan Helsingin keskustassa sijaitsevan toimipaikan toiminta eroaa helsinkiläisten lähiötoimipaikkojen toiminnasta. Yhtenä syynä tähän ovat esimerkiksi toimipaikkojen erilaiset asiakasrakenteet. Toimipaikan toiminnan laatuun näyttää siis kuntatyyppiä enemmän vaikuttavan se, toimiiko toimipaikka kaupungin keskustassa vai lähiössä. Näin ollen asiakastytyväisyyden tarkastelu kuntatyyppin mukaan ei ole mielekäästä.

### 5.1.3 Asiakaskohtaisten tekijöiden merkitys

Aluksi aineistosta selvitettiin keskiarvojen perusteella, miten vastaajan asiakastyppi, asiointiuseus ja jonotusaika vaikuttivat asiakkaan tyytyväisyyteen. Analyysiä täydennettiin yksisuuntaisella varianssianalyysillä. Varianssianalyysissä selitettävänä muuttujana käytettiin kysymystä 11, jonka katsottiin ilmentävän asiakkaan kokonaiskäsitystä toimipaikkapalvelujen laadusta.<sup>18</sup> Tässä luvussa esitetyt tulosten tulkinnat perustuvat liitteessä 6 esitettyihin tuloksiin.

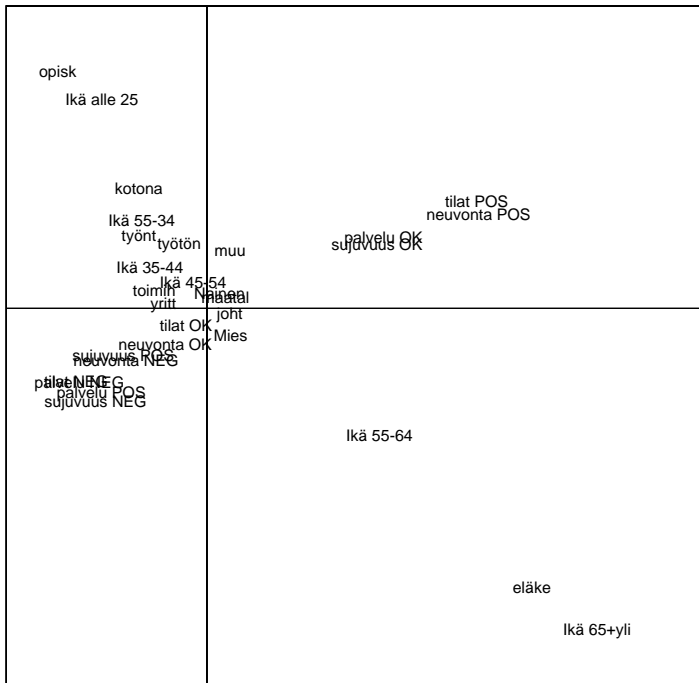
<sup>18</sup> Kysymys 11: "Arvio tämän toimipaikan palvelusta kokonaisuutena."

Tulosten mukaan yksityisasioidissa ja yritysasioissa asioineet asiakkaat ovat lähes tyytyväisiä. Yritysasioissa asioivat asiakkaat arvioivat tosin hieman kriittisemmin toimipaikan fyysisiin resursseihin, neuvontaan ja Postin imagoon liittyviä kysymyksiä. Koska erot olivat suhteellisen pieniä, ei vastaajan asiakastyypin voida katsoa vaikuttavan siihen, millaiseksi hän toimipaikan palvelun laadun arvioi. Sen sijaan asiakkaan asiointiuseus ja jonotusaika näyttävät vaikuttavan siihen, millaiseksi asiakas arvioi palvelun laadun. Tulosten mukaan useammin asioivat asiakkaat ovat harvemmin asioivia asiakkaita tyytyväisempiä saamaansa palveluun. Tulosta kuvaa hyvin liitteen 6 kuvio 2. Tässä kuviossa eri asiakasryhmät asetetaan loogiseen järjestyksen sen mukaan, kuinka usein he asioivat postissa. Yli viisi minuuttia jonottaneet asiakkaat ovat tyytymättömämpiä kuin ne asiakkaat, joita palveltiin heti tai joiden jonotusaika oli alle viisi minuuttia. Kun tuloksia tarkastellaan asiakkaiden jonotusajan mukaan, huomataan jonotusajan vaikuttavan erityisesti palvelun riipeyttä (K5), jonotusaikaa (K9) ja asioinnin sujuvuutta (K10) mittaviin kysymyksiin. Näiden kysymysten kohdalla eri asiakasryhmien vastaukset eroavat merkittävimmin toisistaan (liitteen 6 kuvio 3). Jonotusaikaa koskevia tuloksia arvioitaessa on muistettava, että palvelumittariin vastanneiden asiakkaiden arviot ovat subjektiivisia. Jonotusajan pituutta koskeva vastaus perustuu siis asiakkaan omaan arvioon jonotusajan pituudesta. Lisäksi yli 10 minuuttia jonottaneiden asiakkaiden joukko saattaa olla hyvin heterogeeninen, sillä tähän ryhmään kuuluvat sekä 11 minuuttia jonottaneet asiakkaat että 40 minuuttia jonottaneet asiakkaat.<sup>19</sup>

Tulokset ovat yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimusten mukaan useammin asioivat asiakkaat arvioivat käyttämiään palveluja yleensä myönteisesti (esim. Prabhu & Tellis 2000). Lisäksi pitkän jonotusajan on todettu vähentävän asiakkaiden tyytyväisyyttä (esim. Davis & Vollmann 1990). Pitkä jonotusaika ja palvelun riipeys ovat yleensä yhteydessä henkilöstön ammattitaitoon ja henkilöstöresurssien riittävyteen.

Korrespondenssianalyyssissä mielenkiinnon kohteena olivat luvussa 5.1.1 esitetyn faktoriaalialyyssin perusteella tehdyt faktoripistemuuttajat. Nämä neljä muuttujaa nimettiin seuraavasti: 1) palvelu, 2) sujuvuus, 3) tilat ja 4) neuvonta. Analyysiä varten faktoripisteistä muodostettiin kvartiilien (25 % ja 75 %) perusteella kolme erilaista ryhmää, jotka nimettiin negatiivisiksi (NEG), tyytyväisiksi (OK) ja positiivisiksi (POS).

<sup>19</sup> Luvussa 5.1.1 esiteltiin asiakaspalaute, jossa vastaaja kertoi jonottaneensa 40 minuuttia.



**Kuvio 5.2 Palvelumittarin korrespondenssianalyysi: asiakastyytyväisyyden ulottuvuudet ja taustatekijät**

Kun tuloksia tarkastellaan vastaajan sukupuolen mukaan, huomataan naisten ja miesten olevan yhtä tyytyväisiä toimipaikkojen palveluihin. Koska sukupuolten välillä ei ollut merkitseviä eroja, asiakkaan sukupuolen ei voida katsoa selittävän hänen tyytyväisyyttään. Tulosten mukaan myöskään asiakkaan iällä ei näytä olevan vaikutusta siihen, kuinka tyytyväinen asiakas oli toimipaikassa asiointiinsa (kuvio 5.2). Vanhempien ikäryhmien lievä kriittisyys palvelujen sujuvuutta ja tiloja kohtaan saattaa johtua siitä, että tämä kuluttajaryhmä on tottunut asioimaan toimipaikoissa ja saamaan henkilökohtaista palvelua. Tällöin myös toimivien tilojen sekä jonotusaikojen merkitys korostuvat. Sen sijaan nuoret asiakkaat ovat tottuneet käyttämään itsepalvelupisteitä ja Internetiä. Näissä palvelukanavissa asiakas saa palvelun yleensä välittömästi ja jonottamatta. Ikäryhmien väliset erot ovat kuitenkin niin pieniä, ettei niitä voida pitää merkitsevinä. Aineistoa tarkasteltiin myös vastaajien ammatin mukaan. Myös tässä tarkastelussa eri ryhmien väliset erot olivat niin pienet, ettei eroja voida pitää merkitsevinä.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa asiakkaan sosiodemografiset ja sosioekonomiset taustat eivät vaikuttaneet siihen, kuinka tyytyväinen hän toimipaikan palveluun oli. Tulosten mukaan toimipaikan asiakaspalvelun laatua positiivisesti tai negatiivisesti arvioineet vastaajat voivat sijoittua mihin taustaryhmään tahansa. Tulokset ovat

yhtenäisiä aiempien tutkimusten kanssa (Leino-Kilpi ym. 1994, 65; Jakosuo 2002; Arantola 2003). Tulokseen on voinut vaikuttaa kyselyn sisältö: Palvelumittarissa mitataan lähinnä toimipaikkakohtaisen asiakaspalvelun laatua, ei asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteiden tai palveluiden hintoihin. Sitä, eroavatko eri-ikäisten asiakkaiden palvelujen laatuun liittyvät arvostukset toisistaan, ei voida tämän tutkimuksen perusteella sanoa (ks. Homburg & Giering 2001). Sen sijaan tutkimus tukee käsityksiä siitä, että asiakkaan jonotusaika ja asiointiuseus vaikuttavat siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on saamansa palveluun.

### 5.1.4 Yhteenvedo

Jotta yrityksen toiminta vastaisi asiakkaiden tarpeita, on tärkeää selvittää, millaisia tuloksia asiakastyytyväisyystutkimukset antavat. Seuraavassa yhteenvedossa tarkastellaan palvelumittariaineistolle tehtyjen tilastollisten analyysien tuloksia.

Luvussa 5.1.1 esitetyssä faktorianalyysissä palvelun laatu jakautui neljään ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet olivat 1) henkilöstön palvelualltius, 2) palvelun sujuvuus, 3) toimipaikan tilat sekä 4) ongelmien ratkaisu ja neuvonta. Tulosten perusteella toimipaikan asiakastyytyväisyyttä ei siis voida pitää yksiulotteisena ilmiönä. Faktorianalyysissä Postin imagoa mittaava kysymys (K12) ei latautunut voimakkaasti millekään faktorille. Täten palvelumittarin yhdentoista ensimmäisen kysymyksen voidaan katsoa vaikuttavan eniten siihen, millaiseksi asiakas toimipaikan palvelun koki.

Luvussa 5.1.2 esiteltiin erotteluanalyysin tulokset. Analyysin avulla haettiin vastausta siihen, vaikuttaako kuntatyyppi asiakastyytyväisyyteen. Analyysiä varten palvelumittariaineisto jaettiin kolmeen eri ryhmään. Ryhmät olivat 1) pääkaupunkiseutu, 2) yli 50 000 asukkaan kunnat ja 3) alle 50 000 asukkaan kunnat. Erotteluanalyysin tulosten mukaan ryhmien väliset erot olivat suhteellisen pieniä. Joukosta erottui ainoastaan pääkaupunkiseutu, jossa toimipaikkojen tiloja sekä ongelmien ratkaisua ja neuvontaa kuvaavat muuttujat saivat muita ryhmiä hieman korkeampia arvoja. Erojen katsottiin johtuvan lähinnä pääkaupunkiseudun asiakasmääristä, jotka ovat väestön alueellisen keskittymisen takia muita ryhmiä suuremmat. Asiakasmäärien kasvaessa toimipaikkojen tilojen toimivuuden sekä palvelun tehokkuuden merkitys korostuu.

Luvussa 5.1.3 esiteltiin keskiarvo-, varianssi- ja korrespondenssianalyysien tulokset. Keskiarvo- ja varianssianalyyseissä tarkastelun kohteena oli se, miten vastaajan asiakastyyppi, asiointiuseus ja jonotusaika vaikuttivat hänen tyytyväisyyteensä. Analyysissä asiakkaat jaoteltiin kahteen asiakastyyppiin sen mukaan, oliko vastaaja asioinut toimipaikassa yksityis- vai yritysasioissa. Korrespondenssianalyysissä tarkasteltiin puolestaan sitä, miten vastaajan sukupuoli, ikä ja ammatti vaikuttavat hänen asiakastyytyväisyyteensä. Tässä analyysissä tyytyväisyyttä tarkasteltiin faktorianalyysissä löydettyjen ulottuvuuksien kautta. Tulosten mukaan ne asiakkaat, jotka asioivat toimipaikoissa muita useammin tai jonottivat lyhyemmän ajan, olivat tyytyväisempiä toimipaikan palvelujen laatuun kuin ne asiakkaat, jotka asioivat toimipaikoissa harvemmin tai jonottivat palvelua pidempään. Sen sijaan

asiakkaan asiakastyypin, sukupuoli, ikä tai ammatti ei vaikuttanut siihen, kuinka tyytyväinen vastaaja oli toimipaikan asiakaspalveluun. Tästä syystä toimipaikkojen asiakkaita ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella ole mielekästä segmentoida sosiodemografisten tai sosioekonomisten taustatietojen mukaan (vrt. Grönroos 2001, 415-416).

## 5.2 Palvelumyyjien näkökulma

### 5.2.1 Henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuudet

Myös henkilöstökyselyn analysoinnissa käytettiin aluksi eksploraatiivista faktorianalyysiä. Analyysimenetelmän avulla pyrittiin löytämään ulottuvuuksia, jotka ovat henkilöstökyselyssä mitattujen, useiden erillisten työhön liittyvien tekijöiden taustalla. Faktorianalyysi auttoi tiivistämään henkilöstökyselyn 93 kysymystä selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Selkeämmän tulkinnan vuoksi faktorit rotatoitiin yleisimmin käytetyllä varimax-menetelmällä. Saaduista muuttujista muodostettiin faktoripistemuuttujat jatkoanalyysijä varten.

Tässä tutkimuksessa selkein tulkinta saatiin neljän faktorin ratkaisulla. Faktorit olivat F1: Posti työnantajana ja yrityksenä, F2: esimiestoiminta, F3: työilmapiiri ja F4: palkitseminen. Faktorianalyysissä luvun 4.2.2 taulukon 4.2 ulottuvuudet tiivistyivät työilmapiiriä kuvaavaksi faktoriksi. Taulukon 4.2 ulottuvuudet käsittelevät työyksikön toimintaa, työntekijän arvioita omasta työstään ja yrityksen toiminnan laatua. Postin yleistä johtamista kuvaavat arviot sisältyvät Posti työnantajana ja yrityksenä -faktorin. Kokonaisuudessaan nämä neljä faktoria selittävät 61 prosenttia muuttujien välisestä vaihtelusta.

	F1	F2	F3	F4	Yhteisvaihtelu
<b>Voimakkuus</b>	18.805	18.626	13.811	5.737	56.978

Kun tuloksia verrataan taulukkoon 4.2, huomataan, etteivät työntekijän motivaatiota, työoloja ja organisaatiokulttuuria mittaavat kysymykset erottuneet omiksi osa-alueiksi. Tässä tutkimuksessa nämä osa-alueet sisältyivät edellä mainittuihin faktoreihin.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan henkilöstökyselyn faktoreita tarkemmin ja pohditaan faktoreiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. Täydennän faktoreiden sisältöä omilla kokemuksillani ja henkilöstökyselyn sanallisilla palautteilla.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Kysymys: "Mitä muuta haluat tuoda esille tässä yhteydessä?"



## Faktori 1: Posti työnantajana ja yrityksenä

Ensimmäisellä faktorilla korkeimman latauksen saaneet muuttajat liittyvät selvästi työntekijöiden mielikuviin siitä, millainen Posti on työnantajana ja yrityksenä. Faktorin kärkimuuttujiksi nousivat kysymykset, joilla mitataan vastaajien ylpeyttä työpaikastaan (K43) ja sitä, kuinka hyvänä työpaikkana he Postia pitävät (K26). Faktorille latautuu myös sellaisia muuttujia, joilla mitataan vastaajien uskoa Postin menestykseen tulevaisuudessa (K24) ja vastaajien käsityksiä mahdollisuudestaan kehittyä työssä (K30 ja K37). Faktorin selitysosuus on 33 prosenttia.

### Posti työnantajana ja yrityksenä -faktorin rakenne

	F1	F2	F3	F4	Kommunaliteetti	
K43	0.788	0.262	0.171	0.094	0.728	ylpeys työpaikasta
K26	0.766	0.165	0.177	0.144	0.666	hyvä työpaikka
K24	0.742	0.170	0.160	0.138	0.624	usko Postin tulevaisuuteen
K30	0.741	0.255	0.178	0.188	0.681	mahdollisuus kehittyä ammatissa
K42	0.736	0.262	0.177	0.160	0.667	eettisyys
K37	0.730	0.331	0.210	0.102	0.697	mahdollisuus kehittyä työssä
K27	0.722	0.191	0.164	0.310	0.680	henkilöstön hyvinvointi
K29	0.719	0.176	0.169	0.369	0.713	henkilöstöä arvostava johtamistapa
K23	0.714	0.128	0.221	0.099	0.585	Posti laadukas ja menestyvä
K44	0.699	0.285	0.128	-0.052	0.589	vastuu menestymisestä
K28	0.692	0.233	0.235	0.359	0.717	henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu
K38	0.688	0.365	0.224	0.036	0.658	mahdollisuus näyttää kykynsä
K45	0.683	0.334	0.181	0.004	0.611	halu tehdä parhaimpansa
K36	0.676	0.323	0.241	-0.018	0.620	innostuneisuus
K21	0.637	0.086	0.242	0.090	0.480	hyvä asiakaspalvelu
K22	0.629	0.095	0.212	0.112	0.462	tyytyväisyys palveluihin
K34	0.626	0.201	0.251	0.272	0.569	toiminnan joustavuus
K33	0.610	0.200	0.196	0.189	0.487	yksiköiden roolien selkeys
K39	0.595	0.369	0.309	0.132	0.604	tarvittavat valtuudet
K25	0.594	0.148	0.064	0.298	0.467	ylimmän johdon näkyvyys
K35	0.569	0.404	0.351	0.136	0.629	työntekijän arvostus
K32	0.568	0.196	0.135	0.129	0.395	tieto strategiasta
K46	0.564	0.212	0.231	0.245	0.477	työpaineiden kohtuullisuus
K91	0.561	0.262	0.211	0.331	0.538	vaikuttaminen tavoitteisiin
K31	0.550	0.136	0.142	0.397	0.498	palkkojen oikeudenmukaisuus
K47	0.537	0.227	0.233	0.287	0.477	ajankäytön säätely
K93	0.533	0.284	0.216	0.211	0.456	osaaminen tavoitteisiin
K48	0.520	0.239	0.242	0.160	0.412	voimavarojen riittävyys
K67	0.515	0.264	0.367	0.220	0.518	yksikköjen yhteistyökyky
K18	0.448	0.400	0.345	0.008	0.480	yksikön tavoitteet tukevat Postia
K92	0.402	0.203	0.232	0.121	0.271	riittävä osaaminen tavoitteisiin

Kun faktorille latautuneita kysymyksiä tarkastellaan lähemmin, huomataan, että työnantaja- ja yrityskuvaa voidaan tarkastella myös erillisinä muuttujina. (Young 1996, 12; Ylikoski 1997, 99-101; Ojala & Ahonen 2003, 158.) Postin **työnantajakuvan** voidaan katsoa kuvaavan yrityksen sisäistä imagoa. Sisäistä imagoa mittaavina kysymyksinä voidaan pitää myös niitä muuttujia, jotka mittaavat henkilöstön mielipiteitä yrityksen johtamistavasta (K29), tasa-arvoisesta kohtelusta (K28) ja hyvinvoinnista (K27). Nämä tekijät ovat sellaisia, joita vain organisaatiossa työskentelevät kykenevät arvioimaan. Postin **yrityskuva** puolestaan kuvastaa yrityksen ulkoista imagoa eli sitä mielikuvaa, millaiseksi asiakkaat ja sidosryhmät Postin kokevat (ks. Grönroos 1990, 59-66). Yrityskuvaa mittaavia kysymyksiä ovat esimerkiksi kysymykset, joilla selvitetään vastaajien arvioita asiakaspalvelun laadusta (K21) ja asiakastyytyvyydestä (K22).

Tulosten mukaan esimerkiksi sitä, kokeeko henkilöstö yksikkönsä tavoitteiden tukevan Postin toimintaa (K18), näyttää olevan vaikea mitata, sillä tämä kysymys latautuu suhteellisen voimakkaasti useammalle faktorille. Kysymykseen vastaaminen edellyttää sitä, että vastaaja tietää oman yksikkönsä tavoitteiden lisäksi koko konsernin tavoitteet. Lisäksi hänen tulee pystyä analysoimaan tavoitteiden välinen suhde. Jos vastaajalla ei ole näkemystä konsernin tavoitteiden välisistä suhteista, hänen saattaa olla vaikeaa suhteuttaa oma osamisensa tavoitteisiin (K93). Tavoitteellisen toiminnan perustana on hyvin maastoutettu strategia. Työntekijöiden on mahdotonta toimia tavoitteellisesti, jos johto ei ole ymmärrettävästi viestittänyt heille yrityksen strategiaa (Kaplan & Norton 2001, 217).

Ensimmäiselle faktorille latautuneiden muuttujien voidaan katsoa mittaavan työntekijän sitoutumista. Työpaikkaansa sitoutuneet työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan ja haluavat kehittyä ammatillisesti. Sitoutunut työntekijä pyrkii usein parantamaan yrityksen tulosta omalla toiminnallaan, sillä hän kokee olevansa vastuussa yrityksen menestyksestä myös yksilönä. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työilmapiiri, esimerkillinen johtamiskulttuuri sekä hyvä sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva (Peltonen & Ruohotie 1991, 93). Tulosten perusteella on vaikea sanoa, johtuuko pitkä työura henkilöstön samaistumisesta vai sitoutumisesta – vai johtuisiko työntekijöiden samaistuminen ja sitoutuminen sittenkin pitkästä työurasta. (Ks. Kortteinen & Tuomikoski 1998, 25.)

Henkilöstökyselyn vastaajista 89 prosenttia oli työskennellyt Postissa yli 11 vuotta ja koko aineiston vastaajista yli 60 prosenttia enemmän kuin 20 vuotta. Työuran pituuden perusteella toimipaikkojen henkilöstöä voidaan pitää erittäin sitoutuneina. Vaikka aineiston voidaan olettaa sisältävän useita työhönsä ja työnantajaansa sitoutuneita työntekijöitä, saattaa osa vastaajista kokea olevansa sitoutuneisuuden sijaan sidottuja. Tällöin työntekijät eivät vaihda työpaikkaa, vaikka olisivatkin tyytymättömiä töihinsä. Käytännön realiteetit saattavat muodostua työpaikanvaihdoksen esteeksi. Esimerkiksi pienillä paikkakunnilla ei saatavissa aina ole kokemusta vastaavia työtehtäviä, siirtyminen toisen työnantajan palvelukseen saattaa heikentää eläke-etuja eikä työntekijä useimmissa paikoissa korvaa puuttuvaa koulutusta:

*Eipä enää kiinnosta täyttää, vaikka työt jatkuvat ensi kevääseen saakka. Motivaatio on nollassa. Töitä olisi tarjottu pääkaupunkiseudulta, mutta ei kiinnosta jättää perhettä ja kotia ja muuttaa ruuhkasuomeen satojen kilometrien päähän. (003)*

Sitoutumisen ohella yksi työnantajakuvan osa-alueista on työntekijän kokemus siitä, kuinka tarpeelliseksi ja arvokkaaksi hänet koetaan. Arvostuksen puutetta voidaan pitää yhtenä kuormituksen ja ahdistuksen aiheuttajana (Järvenpää & Teikari 2000, 44; Rollison & Broadfield 2002, 292-293). Arkielämässä työnantajan arvostusta voidaan tulkita esimerkiksi tiedottamisen ja tiedonkulun kautta. Jos työnantaja arvostaa työntekijöitään, organisaatio huolehtii siitä, että työntekijöille kerrotaan heitä koskevista muutoksista rehellisesti ja riittävän ajoissa. Suomalaisessa työelämässä on useita surullisia esimerkkejä siitä, kuinka organisaation työntekijät saavat irtisanomisia koskevan informaation muualta kuin yrityksen johdolta (ks. esim. Siltala 2004, 140). Henkilöstökyselyn sanallisista palautteista löytyi myös Postin työnantaja- ja yrityskuvaa käsitteleviä kommentteja. Kuten seuraavasta nähdään, osa palvelumyyjistä pohti henkilöstökyselyssä omaa rooliaan ja oman työpanoksensa tärkeyttä työnantajalle:

*Olisi aika kiva tietää olenko tarpeellinen vai en, vaikka en ole kassapalvelussa. Jotenkin minusta tuntuu, että olen itsestänselvyyys – aika rasittavaa, vai? (009)*

*Mitä hyötyä näistä kyselyistä on? Mitään muutosta ei kuitenkaan tapahdu. Vähällä tehdään edelleen töitä. Työnantaja viisveisaa työntekijöistä, tärkeintä on mahdollisimman suuri voitto rahassa mitattuna. Yksityiselämällä ei ole mitään arvoa, työajat idioottimaiset ja muuttuvat päivän varoitusajalla. Jos yrittää kommentoida ilmoitetaan, että nyt on näin. Jos ei miellytä, voi sanoa itsensä irti. Paketit painavat tosi paljon, ne pitäisi nostella ylähylyille. Onko tarkoitus tappaa työllä, niin että jää vähemmän poisotkittavia? (023)*

*Vaikea uskoa ja viedä sanomaa maastoon, kun ylimmän johdon edustajat eivät vastaa tervehdykseen talon toimitiloissa. Ei minua kaupungilla vapaa-aikana tarvitse tervehtiä, kuten edellisellä pääjohtajalla on ollut tapana. Sehän olisi jo liikaa nykymenossa. (028)*

Työnantaja- ja yrityskuvaan vaikuttavat olennaisesti myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Kun toimipaikan sisäinen työnjako muuttuu, saattaa olla, että myös aiemmin arvostettujen asiantuntijoiden arvostus muuttuu. Postin kohdalla voidaan esimerkkinä tästä pitää pankkitoimintaan liittyneiden töiden poistumista toimipaikoista. Muutoksen myötä pankkipalveluista vastanneet palvelumyyjät joutuivat opettelemaan uudelleen postipalveluiden tarjoamiseen liittyvän ammattitaidon. Muuttuneessa tilanteessa useat sadat toimihenkilöt joutuivat kohtaamaan sen karun tosiasian, että heille vuosikymmenien aikana kasvaneella, pankkiasioihin liittyvällä asiantuntijuudellaan ei ollut muuttuneessa tilanteessa enää juurikaan arvoa.

Töiden uudelleenorganisoinnin myötä organisaatiomuutokset johtavat usein myös pitkäaikaisen ja kiinteiden työyhteisöjen hajoamiseen. Pitkien työurien ansiosta toimipaikkojen henkilökunta on saattanut työskennellä jopa vuosikymmeniä yhdessä. Sellaisille henkilöille, joille työ on elämän sisältö, organisaatiomuutokset voivat olla tuhoisia. Muutosten ja irtisanomisten myötä sosiaaliset suhteet muuttuvat ja joissain tapauksissa saattavat loppua kokonaan. Kuten seuraavasta palautteesta nähdään, myöskään jäljelle jäävien asema ei ole helppo. Töiden lisääntymisen ohella heitä saattaa painaa syyllisyys oman työpaikkansa säilymisestä (ks. Siltala 2004, 144):

*Nyt on juuri käsillä uudelleensijoittaminen eli väkeä pois. Tuntuu pahalta, kun väkeä jää pois talosta, eikä työnantaja, eli aluepäällikkö tässä tapauksessa, mitenkään huomioi näitä hyviä monta vuotta talossa olleita työntekijöitä. Tuntuu, että väki vaan jää pois pikkuhiljaa ja ollaan tyytyväisiä. (037)*

Syällisyys oman työpaikan säilymisestä sekä lisääntynyt työmäärä saattavat lisätä jopa työntekijän riskiä kuolla. Siltala (2004, 145) siteeraa kirjassaan Vahteran ja Kivimäen tutkimusta, jonka mukaan työpaikoille jääneiden työntekijöiden riski kuolla sydän- ja verisuonitauteihin kolmen ensimmäisen vuoden aikana henkilöstön supistamisen jälkeen oli viisinkertainen verrattuna niiden työpaikkojen henkilöstöön, joissa supistukset olivat kohtuullisempia. Sanallisten palautteiden perusteella osa vastaajista näyttää pelkäävän työyhteisön hajoamista. Joissain tapauksissa irtisanominen saattaa kuitenkin olla helpotus. Jatkuva epävarmuus lisää sairastumisriskiä, aiheuttaa stressiä ja vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon. Työnantajan kannalta työntekijöiden pitämien jatkuvassa epävarmuudessa ei ole taloudellisesti kannattavaa, sillä työmotivaation puute heikentää muun muassa asiakaspalvelun laatua (esim. Grönroos 2001, 464-466). Tämä on nähtävissä myös seuraavasta kommentista:

*Ihmiset ajettu jaksamisen äärirajoille. Epävarmuus jatkunut liian kauan. Ei paljon motivoi, kun konttori lopetetaan ja oma kohtalo on epäselvä. Ei tarvita enää yli 30 vuoden jälkeen, tuntuu pahalta. Muutostyöryhmiä on monia. Käytännössä ajetaan kiireellä ihmiset ulos. Ei millään enää jaksaisi olla ystävällinen asiakkaillekaan. Päälliköitä ei alueella näy. (013)*

Työmotivaation heikentyminen näkyy usein myös sairauslomien yleistymisenä (esim. Siltala 2004, 144). Osa näistä poissaoloista saattaa johtua psykosomaattisista oireista. Tutkimusten mukaan stressin aiheuttama fyysinen ja psyykkisen kuormittuminen saattaa oireilla unettomuutena, väsymyksenä, masennuksena, ärtyisyytenä, kyynisyytenä ja verenpaineen nousuna. (Robbins 1986, 383; Ojala & Ahonen 2003, 49). Stressi saattaa aiheuttaa myös kyynisyyttä, joka on ihmisille tyypillinen sosiaalinen puolustusmekanismi (ks. esim. Juuti 2003, 74). Seuraavasta kommentista näkyy hyvin, kuinka lisääntynyt kiire heijastuu työntekijöiden terveydentilaan:

*... Jatkuva henkilöstöpula. Jos ei itse sairasta, joutuu jatkuvasti paikkaamaan toisten sairaslomia. Vuorot vaihtuvat päivittäin. Jos on jotain omaa menoa, esim. lääkäri, niin joutuu peruuttamaan, koska töissä on pakko olla, sijaisia ei löydy. Varsinkin perjantaina näitä opiskelijoita ei kyllä löydy töihin. Eli terveenä olemisesta "sakotetaan". Opiskelu, esim. atk, jota luvattiin työajalla, ei myöskään toteudu samoista syistä. Johto vaatii, että itseään pitää kehittää, jotta pysytään muuttuvissa kuvioissa mukana. Kun toimipaikat ovat melkein puoli vuorokautta auki ja siihen lisätään vielä työmatkat, niin ei pysty menemään mihinkään opistoonkaan opiskelemaan omatoimisesti. (022)*

Edellinen esimerkki kuvaa hyvin sitä, miten jatkuva kiire ja työnantajan välinpitämättömyys saattavat tehdä työntekijän kyyniseksi. Toimimattomat työolosuhteet tekevät myös työntekijän omaehtoisesta opiskelusta mahdottoman (ks. myös ks. Siltala 2004, 143). Rollisonin ja Broadfieldin (2002, 285) mukaan työnantajan tarjoamat kehittymismahdollisuudet saattavat lisäksi aiheuttaa työntekijöille stressiä. Esimerkiksi työntekijöiden kokemukset siitä, että heillä on liian vähäiset kehittymis- ja kasvumahdollisuudet työssään, saattavat aiheuttaa stressiä ja työtytymättömyyttä. Koulutusmahdollisuuksien lisääminen ei kuitenkaan yksin ratkaise työntekijän tyytymättömyyttä, sillä työnantajan ja työntekijän ristiriitaiset käsitykset ammatin vaatimista kehittymistarpeista saattavat lisätä stressiä. Tällaisissa tilanteissa on merkittävässä asemassa työntekijän lähin esimies, joka tuntee työntekijän työn luonteen.

## **Faktori 2: Esimiestoiminta**

Lukuisten tutkimusten mukaan lähin esimies ja johtaminen ovat suurimpia työhyvinvointiin liittyviä ja stressiä aiheuttavia tekijöitä (esim. Juuti 1999, 28; Rollison & Broadfield 2002, 286; Ojala 2003, 16; Smith & Canger 2004). Tämä näkyy myös henkilöstökyselyn faktorianalysissä. Toiselle faktorille latautuneet muuttujat kuvastavat esimiestoiminnan laatua mittaavia tekijöitä. Toisen faktorin kärkimuuttujiksi nousivat väitteet, joissa vastaajat arvioivat, kuinka selkeästi ja ymmärrettävästi esimies sopii alaisensa kanssa tavoitteista (K76), kertooko esimies alaiselleen, kuinka hyvin hän on onnistunut työssään (K53) ja saako alainen esimieheltään tunnustusta ja myönteistä palautetta (K52). Muita faktorille latautuneita, esimiestoimintaa mittaavia muuttujia olivat kysymykset, joissa selvitettiin esimiehen oikeudenmukaisuutta, avoimuutta uusille toimintatavoille, kykyä luottaa alaisiin ja halua puuttua mahdollisiin ongelmiin. Faktorin selitysosuus on 33 prosenttia.

## Esimiestoiminta-faktorin rakenne

	F1	F2	F3	F4		kommunaliteetti
K76	0.296	<b>0.780</b>	0.324	0.154	0.825	sopiminen tavoitteista
K53	0.232	<b>0.767</b>	0.303	0.237	0.790	esimiehen antama palaute
K52	0.211	<b>0.765</b>	0.315	0.251	0.792	esimiehen antama tunnustus
K55	0.255	<b>0.754</b>	0.299	0.117	0.737	esimiehen odotukset
K51	0.213	<b>0.754</b>	0.324	0.266	0.789	esimiehen tuki
K75	0.235	<b>0.730</b>	0.359	0.241	0.775	esimiehen kyky perustella
K56	0.241	<b>0.730</b>	0.256	0.063	0.661	esimiehen informatiivisuus
K50	0.219	<b>0.725</b>	0.326	0.203	0.721	esimiehen tuki uudistuksille
K82	0.296	<b>0.720</b>	0.276	0.073	0.688	esimies kertoo tavoitteista
K54	0.195	<b>0.716</b>	0.362	0.227	0.734	esimiehen oikeudenmukaisuus
K81	0.201	<b>0.715</b>	0.323	0.302	0.748	esimiehen esimerkillisyys
K78	0.224	<b>0.714</b>	0.298	0.126	0.666	esimiehen seuranta
K79	0.265	<b>0.702</b>	0.361	0.237	0.750	esimies seuraa edellytyksiä
K80	0.223	<b>0.695</b>	0.394	0.254	0.752	esimiehen halu puuttua ongelmiin
K77	0.189	<b>0.677</b>	0.346	0.128	0.630	esimiehen luottamus alaiseen
K49	0.170	<b>0.672</b>	0.375	0.207	0.664	avoin suhde esimieheen
K70	0.301	<b>0.652</b>	0.261	0.069	0.588	tavoitteiden toteutuminen EA:ssa
K71	0.317	<b>0.635</b>	0.309	0.126	0.615	toiminnan tehokkuus ja mielekkyys
K83	0.191	<b>0.633</b>	0.277	0.269	0.586	esimies tuntee työn sisällön
K69	0.314	<b>0.619</b>	0.258	0.030	0.550	työskentelyn tavoitteet EA:ssa
K41	0.489	<b>0.564</b>	0.295	0.268	0.716	tunnustus ja palaute
K72	0.331	<b>0.556</b>	0.240	0.143	0.496	koulutus- ja kehittämistarpeet
K84	0.309	<b>0.552</b>	0.317	0.388	0.651	hyvien työsuoritusten huomiointi
K73	0.458	<b>0.531</b>	0.258	0.169	0.587	EA:n hyödylliseen
K40	0.524	<b>0.527</b>	0.216	0.201	0.640	työsuoritusten arviointi
K17	0.355	<b>0.511</b>	0.466	0.222	0.653	kannustus oma-aloitteisuuteen
K60	0.377	<b>0.481</b>	0.469	0.191	0.630	henkilöstön ehdotusten huomiointi
K14	0.342	<b>0.480</b>	0.418	0.059	0.526	tavoitteiden seuranta
K63	0.451	<b>0.459</b>	0.451	0.148	0.639	aktiivinen kehittäminen
K64	0.358	<b>0.449</b>	0.449	0.270	0.604	työjärjestelyjen laatu
K20	0.388	<b>0.414</b>	0.395	-0.021	0.478	toiminnan vaikutus tulokseen
K68	0.140	<b>0.200</b>	0.043	0.058	0.065	EA käyty esimiehen kanssa
K74	0.118	<b>0.267</b>	0.057	0.078	0.095	edellisen vuoden tulosten käsittely

Kysymysten 68 ja 74 kohdalla lataukset ovat erittäin pieniä. Tämä johtuu kysymysten karkeasta mittauksesta. Kysymysten asetelusta johtuen vastausvaihtoehtoja oli vain kaksi (kyllä/ei).

Tuloksista nähdään, että etenkin esimiehen toimintatavat vaikuttavat esimiestoiminnan laatuun. Toimintatavoissa korostuivat erityisesti palautteen ja tunnustuksen antaminen, työntekijän tukeminen sekä esimiehen oikeudenmukaisuus ja toiminnan esimerkillisyys (ks. Brown 1995, 142-143). Palautteen saaminen on tärkeää etenkin työntekijöiden ammatillisen kehittymisen kannalta. Esimiehiltä saadun myönteisen palautteen on katsottu myötävaikuttavan alalaisten työtyytyväisyyttä (Peltonen & Ruohotie 1991, 57). Tästä huolimatta tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet eivät juurikaan jaa alaisilleen palautetta heidän työsuorituksistaan (Juuti & Vuorela 2002, 69).

Asemastaan huolimatta alemman tason esimiehillä on harvemmin todellista valtaa, sillä heidän tehtävänä on saada asiakasrajapinnassa työskentelevät alaisensa toimimaan ylimmän johdon linjausten mukaisesti. Viestinvälittäjän tehtävän lisäksi esimies kantaa vastuuta muun muassa työyksikön sisäisen viestinnän onnistumisesta sekä toimivasta työvuorosuunnittelusta. Seuraavasta palautteesta nähdään hyvin, miten Postin ylemmän johdon päätökset toimipaikkoihin otettavista lisätoista heijastuvat esimiehen toimintaan. Kuten alla olevassa palautteessa mainitaan, lisääntynyt työmäärä tuo harvoin toimipaikoille lisää resursseja:

*Aivan liian vähän henkilökuntaa nykyään. Ihmiset alkavat väsyä ja sairaslomat lisääntyvät. Posti ottaa äänestykset ja veronpalautukset konttolleen eikä kuitenkaan pysty hankkimaan edes väliaikaista apua konttoreihin. Sama määrä myyjä saa tehdä kaikki ylimääräisetkin "lisäduunit". Eipä ole ajateltu jälkiseurauksia yhtään. Esimiehellä ei ole taitoa ennakoida tulevaa. Olisi hyvä, jos esim. veronpalautusaika suunniteltaisiin hyvissä ajoin kuinka ja miten toimitaan. Hyvin suunnitellut työvuorot rauhoittavat kummasti työntekijöitä. Muutenkin toivoisin häneltä hieman rauhallisuutta ja määrätietoisuutta sekä keskittymistä yhteen asiaan kerrallaan. Turha hössötys pois... (010)*

Vastauksesta heijastuu stressi, joka aiheutuu siitä kokemuksesta, että organisaation odotukset työntekijää kohtaan ovat liian suuret (Rollison & Broadfield 2002, 285-286). Lisääntynyt työmäärä ei ole ainoastaan Postin ongelma. Siltalan (2004, 323) haastattelema myyjä kuvaa osuvasti henkilöstövähennysten vaikutuksia palvelujen laatuun: "...Siellä on semmoisia kohtia, esimerkiksi kun ne käy ostajat, et myyjä ei huomannut häntä, vaik hän oli niin ja niin kauan osastolla. Ei tietenkään, kun myyjä purkaa koko ajan niitä laatikoita!"<sup>21</sup> Siltala esittääkin aiheellisen kysymyksen: Miten tehdä oheismyyntiä ja luoda tarpeita asiakkaille, jos ei ole edes aikaa reagoida siihen tarpeeseen, joka asiakkaalla akuutisti sattuu olemaan.

Joissain tapauksessa palvelumyyjien vastuulle tulevia uusia työtehtäviä voidaan pitää työn rikastamisena tai työn valtaistamisena. Käytännössä toimintatapaa ei kuitenkaan voida pitää työtyytyväisyysteorioiden mieltämänä positiivisena työn kehittämisenä, jos johto ei tue työntekijöitä uudessa tilanteessa. Työtehtävien itsenäinen suorittaminen ei siis välttämättä tarkoita päätöksentekoon tai hallitsemiseen liittyvää valtaa (ks. Vartiainen 2000, 38-39; Grönroos 2001, 453-455; Siltala 2004, 11).

<sup>21</sup> Haastattelussa myyjä tarkoittaa ostajilla yrityksen tilaaman mystery shopping -menetelmän ostajia. Menetelmässä tutkimuslaitoksen testiasiakkaat selvittävät yrityksen palveluiden laatua.

Esimiesten arvostusta alaistensa silmissä saattaa laskea se, ettei heidän soveltuvuuttaan esimiestyöhön välttämättä testata erikseen. Kun tavoitteena on tehdä mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta, painavat aiemmat näytöt tuloksekkaasta toiminnasta yleensä humaania otetta enemmän. Juutin ja Vuorelan (2002, 35-36) mukaan johtaminen voi perustua myös mallioppimiseen, jolloin esimies saattaa lainata oman käyttäytymisensä mallin organisaation ylimmältä johdolta. Hyvä koulutus ja kokemuksaan ei tee esimiehestä alaisen silmissä hyvää esimiestä, ellei hän itse lunasta omalla toiminnallaan alaisten kunnioitusta:

*Siis nykyinen esimies vai edellinen? Sama kaiketikin, ei ollut eikä ole hurraamista! Mitkä ovat pätevyysvaatimukset esimiehille? Ja miten he sitoutuvat työvuoroihin ja työaikaan, puuttukaa ihmeessä jo siihenkin.* (039)

*Toivon, että koko Postissa ryhdytään toimintaa kehittämään asiakaslähtöisempään suuntaan. Esimiesten on oltava omassa toiminnassaan esimerkkeinä.* (034)

Toimipaikkojen esimiesten arviointi voi olla pienemmillä paikkakunnilla hankalaa, sillä sama esimies saattaa johtaa useampaa kuin yhtä toimipaikkaa. Postissa tällaisia toimipaikkoja kutsutaan kimpapakonttoreiksi. Alaisten kannalta tämä johtaa väistämättä siihen, ettei esimies ole aina paikalla. Jos työntekijä on työskennellyt toimipaikassa vain lyhyen ajan, tällainen toimintatapa saattaa lisätä kokemusta esimiehen etäisyydestä.

Esimiehen tuki, läsnäolo ja esimerkillisyys koetaan tärkeiksi tekijöiksi. Muutostilanteissa lähimmän esimiehen tehtävänä on olla tuloksetekijän ohella viestinvälittäjä ja olla läsnä. Toimipaikoissa esimiehen tehtävänä on välittää Postin johdon linjaukset alaisilleen (ks. Viitala 2002, 69-71). Usein esimies joutuu myös osallistumaan uudelleensijoitus- ja irtisanomisprosesseihin. Organisaatiomuutoksista huolimatta hänen pitäisi pystyä sitouttamaan toimipaikkaan jäävät palvelumyyjät yhteisiin tavoitteisiin sekä pitämään yllä positiivista työilmapiiriä.

### **Faktori 3: Työilmapiiri**

Hyvä työilmapiiri on tärkeä organisaation menestyksekkään toiminnan kannalta, sillä sen katsotaan vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tulokset työilmapiirin ja työn tuottavuuden välisistä vaikutuksista ovat osittain ristiriitaisia. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välillä on positiivinen yhteys. Vastaavasti osa tutkijoista on sitä mieltä, että tuottavuutta selittävät työtyytyväisyyttä enemmän muut tekijät, kuten yrityksen palkitsemiskäytännöt. (Woodman & King 1978; Peltonen & Ruohotie 1991, 89; Viitala 2002, 63; Ojala & Ahonen 2003, 67.) Työilmapiiri näkyy myös henkilöstökyselyn ulottuvuuksissa. Kolmannelle faktorille latautuu kysymyksiä, jotka mittaavat työilmapiirin laatua. Faktorilla voimakkaita latauksia saavat etenkin sellaiset muuttajat, jotka mittaavat, kuinka hyvä yksikön työilmapiiri on (K4) ja kuinka avoimia ja suoria työtovereiden väliset suhteet ovat (K3). Korkeita latauksia saavat myös sellaiset kysymykset, jotka mittasivat erimielisyyksien (K5) ja epäkohtien (K6) käsittelyä sekä työyksikön yhteistyön sujuvuutta (K1). Faktorin selitysosuus on 24 prosenttia.



## Työilmapiiri-faktorin rakenne

	F1	F2	F3	F4		kommunaliteetti
<b>K4</b>	0.180	0.290	<b>0.822</b>	0.170	0.821	hyvä työilmapiiri
<b>K3</b>	0.121	0.253	<b>0.816</b>	0.192	0.782	työilmapiirin avoimuus
<b>K5</b>	0.196	0.359	<b>0.771</b>	0.206	0.804	erimielisyyksien käsittely
<b>K1</b>	0.205	0.321	<b>0.760</b>	0.144	0.744	yhteistyön sujuvuus
<b>K6</b>	0.178	0.335	<b>0.741</b>	0.209	0.736	epäkohtien käsittely
<b>K10</b>	0.282	0.311	<b>0.728</b>	0.139	0.726	käytäntöjen noudattaminen
<b>K9</b>	0.235	0.316	<b>0.684</b>	0.201	0.663	työnteko ilman omaa etua
<b>K2</b>	0.116	0.210	<b>0.645</b>	0.075	0.479	työtovereiden avuliaisuus
<b>K58</b>	0.320	0.414	<b>0.631</b>	0.146	0.693	rakentava keskustelu virheistä
<b>K11</b>	0.379	0.359	<b>0.621</b>	0.060	0.661	toiminta tukee Postin tavoitteita
<b>K8</b>	0.246	0.324	<b>0.601</b>	0.066	0.532	oppiminen toisten kokemuksista
<b>K57</b>	0.310	0.287	<b>0.577</b>	0.094	0.520	vastuu kokonaisuudesta
<b>K66</b>	0.348	0.418	<b>0.550</b>	0.093	0.607	lupausten pitäminen
<b>K13</b>	0.383	0.414	<b>0.549</b>	0.074	0.624	työskentelyn tavoitteellisuus
<b>K59</b>	0.433	0.404	<b>0.524</b>	0.053	0.628	sitoutuneisuus parantaa palvelua
<b>K19</b>	0.319	0.440	<b>0.524</b>	0.163	0.597	avoimuus uusille ideoille
<b>K65</b>	0.397	0.380	<b>0.505</b>	0.112	0.570	reagointiherkkyys
<b>K12</b>	0.408	0.472	<b>0.494</b>	0.063	0.637	tavoitteiden selkeys
<b>K7</b>	0.310	0.300	<b>0.486</b>	0.141	0.442	tarvittavien tietojen saanti
<b>K61</b>	0.335	0.349	<b>0.435</b>	-0.013	0.423	selvyys ulkoisista asiakastarpeista
<b>K62</b>	0.395	0.312	<b>0.402</b>	0.080	0.421	selvyys sisäisistä asiakastarpeista

Koska hyvä työilmapiiri on subjektiivinen kokemus, siihen vaikuttavia tekijöitä saattaa olla vaikea määrittellä tarkasti. Tulosten mukaan työilmapiiriin laatuun näyttää vaikuttavan vahvasti vuorovaikutuksen onnistuminen: Toimivassa työyksikössä noudatetaan yhdessä sovittuja käytäntöjä, työskennellään ilman oman edun tavoittelua ja autetaan työtovereita. Toimivassa työyhteisössä jokainen ottaa vastuun kokonaisuudesta ja pitää antamansa lupaukset. Jos yksikön työilmapiiri on hyvä, työntekijät voivat keskustella avoimesti mahdollisista epäkohdista ilman leimaantumisen pelkoa. Avoin ja toimiva ilmapiiri antaa myös hyvän kasvualustan oppivalle organisaatiolle, jonka periaatteiden mukaan työyksikössä kehittyminen tapahtuu kokemuksista vaihtaen ja yhdessä oppien (Garratt 1990; Senge 1990; Sarala & Sarala 1996).

Työilmapiiriä kuvaavalle faktorille latautui myös ulkoisia tai sisäisiä asiakastarpeita mittaavia muuttujia. Asiakastarpeiden yhteys hyvään työilmapiiriin on ilmeinen, sillä jos työntekijät eivät tiedä, mitä sisäiset ja ulkoiset asiakkaat heiltä odottavat, on toiminnan kohdistaminen Postin menestyksen kannalta oikeisiin asioihin mahdotonta. Epämääräisellä ja suuntaamattomalla toiminnalla on myös taipumus heikentää työilmapiiriä.

Hyvän työilmapiirin merkitys ja sen vaikutus työyhteisön selviytymiseen on havaittavissa sanallisista palautteista. Kun työpaikalla on hyvä ilmapiiri, työntekijät tulevat mielellään töihin. Vaikka lähin esimies vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen työyhteisön ilmapiiri on, voi hyvä työilmapiiri syntyä myös ilman esimiehen vaikutusta. Työyhteisöt, joiden työilmapiiri on heikko, eivät tunne mitään yhteenkuuluvuudentunnetta. Tällaisen työyhteisön työntekijä on vaarassa uupua, sillä hän ei pysty jakamaan kokemuksiaan muiden kanssa. Jos työpaikan ilmapiiri on kielteinen, se voi huonontua entisestään muutostilanteessa. Ilmapiirin heikentyminen saattaa johtaa muun muassa työtovereiden väliseen kilpailuun, mikä

voi ilmetä toisten työntekijöiden arvosteluna tai eristämisenä, esimiehen miellyttämisenä tai oman osaamisen korostamisena. (Davidkin 1991, 79; Ojala & Ahonen 2003, 68.) Seuraavasta esimerkistä on nähtävissä, kuinka muutokset ajavat työntekijöitä tavoittelemaan ylivoimaisia suorituksia (ks. myös Siltala 2004, 13, 146, 186):

*Työskentelyilmapiiri yksikössämme on huonontunut viimeisen vuoden aikana. Osasyynä koen tavoitteiden asetannan, se aiheuttaa kireyttä työpaikalla. Koetaan, ettei muuta ole lupa tehdä, kuin tiukasti istua työpisteessä, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Osa työkavereista ei edes pakollisia taukoja malta pitää. Vaikka esimiehen vakuuttavat kaikkien olevan työyksikölle yhtä tärkeitä, koetaan kuitenkin eriarvoisuutta eli kuulutaan eri kasteihin: "ne, jotka pääsevät asetettuihin tavoitteisiin" ja "muu porukka". (005)*

Tehokkuuden seuranta näyttää olevan yleistä palvelualoilla. Päivittäisen seurannan kohteena oleminen on tyypillistä Postin toimipaikkojen palvelumyyjien lisäksi muun muassa pankkineuvojille ja myyjille. Jossain tapauksissa tehokkuustavoitteet saattavat estää asiakkaiden sitouttamisen. Miten esitellä asiakkaille uusia tuotteita ja palveluja, jos tavoitteena on mahdollisimman nopea asiakaspalveluprosessi?

Yrityksen jatkuvat organisaatiomuutokset aiheuttavat työntekijöille kielteisiä tunteita ja heikentävät työilmapiiriä. Yksittäisen työntekijän kohdalla tilanne voi näkyä masennuksena ja pettymyksenä. Työnantajaa kohtaan tunnetun pettymyksen voidaan katsoa vaikuttavan työilmapiirin ja asiakaspalvelun laatuun: masentunut ihminen passivoituu, turhautuu ja hänen työmotivaationsa katoaa. Postilaisten kohdalla tilannetta vaikeuttaa se, että suurin osa työntekijöistä on sitoutunut vahvasti työnantajaansa. Naisvaltaisesta henkilöstöstä enemmistö on tehnyt Postissa huomattavan pitkän, yli 20 vuotta kestäneen työuran. Seuraava esimerkki kuvaa sitä, kuinka erilaiset käsitykset johdolla ja asiakasrajapinnassa päivittäin työskentelevillä työntekijöillä henkilöstön riittävydestä on:

*Jos tämä suuntaus jatkuu, Posti on kohta konkurssissa ja henkilöstö hullujenhuoneessa. Kuka jaksaa painaa aina vajaalla porukalla? On muka väkeä liikaa, mutta missä helvetissä ne ovat? Kuinka monta työtuntia menee päivässä hukkaan, kun esimiehet soittelevat ympäriinsä, mistä saisi sijaisia. Samaan aikaan laitetaan "keharien" ottajia pihalle ennen pahimpia jouluruuhkia ja veronpalautuksia. Voisiko ottaa järjen kiireesti käyttöön ja laittaa näitä idiootteja myyntipäälliköitä viikoksi töihin sillä henkilökunnalla, mitä ne ovat aivoistaan repineet. Jos Helsingissä on pula henkilökunnasta, niin sama pätee myös täällä kehäkolmosen ulkopuolella susirajalla. Posti on menossa kovaa vauhtia kohti omaa kuolemaansa ja ihme ja kumma en edes sure sitä. (041)*

Toimipaikkaverkostossa tapahtuneet muutokset näkyvät toimipaikoissa eri tavoin. Sellaisilla alueilla, joilla Postin omia toimipaikkoja on lakkautettu tai muutettu asiamiesposteiksi, työmäärä on lisääntynyt. Samoin henkilöstövähennykset lisäävät työmäärää. Alimiehitetyillä toimipaikoilla lisääntynyt työmäärä näkyy käytännössä kuitenkin vain harvoin palkoissa ja palkitsemisperusteissa.

#### Faktori 4: Palkitseminen

Henkilöstön tyytyväisyyden kannalta työntekijöiden palkitsemisella on merkittävä rooli. Esimerkiksi Rollisonin ja Broadfieldin (2002, 154) mukaan palkitsemisella on jopa suurempi vaikutus tuottavuuteen kuin työtyytyväisyydellä. Yleensä palkka ja työntekijän asemaan liittyvä valta liitetään toisiinsa. Tällöin ne työntekijät, joilla on enemmän toimivaltaa ja vastuuta, saavat enemmän palkkaa kuin ne työntekijät, joilla vastuuta ja valtaa on vähemmän. Ihanteellisessa tilanteessa yritysten palkitsemiskäytännöt ovat tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia ja oikeassa suhteessa tehtävien vaativuustasoon (Peltonen & Ruohotie 1991, 35). Yleensä vastaajat arvioivat henkilöstökyselyissä palkkaa ja palkitsemista koskevia kysymyksiä kriittisesti, sillä vain harva työntekijä on sitä mieltä, että hänen palkkansa on riittävä suhteessa hänen työtehtäviensä vaatimustasoon. Työntekijöillä on myös taipumus vertailla omaa palkkaansa sekä oman työpaikkansa sisäiseen palkkakulttuuriin että ulkopuolisten yritysten palkkakulttuuriin.

Palkitsemisen merkitys näkyy hyvin myös henkilöstökyselyn faktorianalyyseissä, sillä viimeiselle faktorille latautuneet kysymykset liittyivät selvästi tähän aihealueeseen. Faktorille latautuivat etenkin sellaiset kysymykset, jotka mittasivat, millaiseksi Postin palkitsemisjärjestelmät koetaan suhteessa muiden vastaavanlaisten yritysten järjestelmiin (K87) ja miten Postin palkitsemiskäytännöt ovat kehittyneet (K86). Palkitsemista mittaavat kysymykset korreloivat etenkin Postin työnantaja- ja yrityskuvaa mittaavan faktorin kanssa. Faktorin selitysosuus on 10 prosenttia.

##### Palkitseminen-faktorin rakenne

	F1	F2	F3	F4	kommunaliteetti	
K87	0.441	0.238	0.154	<b>0.669</b>	0.722	suhde muihin yrityksiin
K86	0.415	0.393	0.219	<b>0.662</b>	0.812	palkitsemisen suunta
K88	0.391	0.377	0.205	<b>0.619</b>	0.720	muuten kuin rahallisesti
K85	0.408	0.416	0.218	<b>0.615</b>	0.764	palkitsemisen kannustavuus
K90	0.424	0.360	0.197	<b>0.605</b>	0.714	perusteiden oikeudenmukaisuus
K16	0.337	0.372	0.339	<b>0.559</b>	0.678	oma-aloitteisuudesta palkitsem.
K15	0.322	0.400	0.407	<b>0.491</b>	0.671	palkitsemisen oikeudenmukaisuus
K89	0.362	0.343	0.126	<b>0.477</b>	0.492	selvyys palkitsemisperusteista

Kuten tuloksista nähdään, yksittäisen vastaajan kannalta palkitsemisessa tärkeintä on oman palkan suhde muiden vastaavien yritysten palkkoihin. Parhaimmillaan palkitseminen kannustaa työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja vastuunottoon. Toimivat palkitsemisjärjestelmät innostavat parempiin työsuorituksiin ja kannustavat työntekijöitä kehittämään työtänsä. Palkitsemisjärjestelmät heijastavat myös yrityksen kulttuuria. Jos yrityksen kulttuuri ei palkitse työntekijöitään oikeanlaisista teoista, yritys ei voi myöskään olettaa työntekijöiden sitoutuvan näihin toimintatapoihin (Brown 1995, 137). Jos yritys arvostaa hyvää palvelua, sen pitäisi käydä ilmi myös työntekijöiden palkitsemisjärjestelmästä (Grönroos 2001, 448; Kaplan & Norton 2001, 23).

Palkitsemista mittaaviin väitteisiin saattaa olla vaikea vastata. Ne vastaajat, joille organisaation palkitsemiskäytännöt ovat tuttuja, suhteuttavat vastauksensa omiin henkilökohtaisiin kokemuksiinsa (esim. Ojala & Ahonen 2003, 33). Tutkimuksen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että samassa yksikössä työskentelevät vastaajat saattavat verrata palkitsemista eri organisaatioihin: Vastaajasta riippuen vertailukohteena saattaa olla joko oman työpaikan toinen yksikkö tai samalla toimialalla toimiva ulkopuolinen yritys. Tämän vuoksi vastauksen arviointi esimerkiksi palkitsemisen oikeudenmukaisuutta mittaavaan kysymykseen (K90) saattaa olla vaikeaa. Kysymykset ovat hankalia myös niille, joille organisaation palkitsemiskäytännöt ovat epäselviä tai täysin tuntemattomia. Palkitsemiseen liittyvää problematiikkaa pohdittiinkin henkilöstökyselyn sanallisissa kommentteissa. Palkitsemista koskevat kysymykset luovat vastaajille automaattisesti oletuksen siitä, että järjestelmä on käytössä ja toimiva. Kommenttien perusteella palkitsemisjärjestelmästä ei välttämättä kuitenkaan tiedetä yhtään mitään:

*Mitä ylipäänsä tarkoittaa Postin palkitseminen? Ketä palkitaan? (044)*

Kriittiset kommentit Postin palkitsemisjärjestelmistä luovat mielikuvan huonosti toimivasta organisaatiokulttuurista (ks. Brown 1995, 137). Jos palkitsemisjärjestelmän periaatteita ei ole selvitetty työntekijöille riittävän selkeästi, saattavat työntekijät mieltää palkitsemisen eri tavoin. Jotta palkitseminen tyydyttäisi työntekijää, sen ei aina tarvitse olla rahallista. Yrityksen palkitseminen voi perustua myös symboleihin, kuten tiettyjen perusteiden mukaan myönnettäviin mitaleihin tai kunniakirjoihin. Näissä symboleissa ilmenee yrityksen organisaatiokulttuuri, sillä ne ilmaisevat organisaation ideologioita ja arvojärjestelmiä ja niiden tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. (Juuti 1992, 54-60; Rollison & Broadfield 2002, 569-570.) Organisaation ja työntekijöiden käsitykset symbolien todellisesta merkityksestä ja motivaatioarvosta saattavat kuitenkin olla ristiriidassa. Esimerkiksi Siltalan (2004, 396) haastattelema siivooja ottaisi mieluummin korvauksen ylitöistä joko rahana tai vapaa-aikana, kuin työnantajan antaman symbolisen sitoutumispalkinnon, hopealusikan.

Henkilöstökyselyn palkkaa ja palkitsemista koskevissa sanallisissa palautteissa vastaajat pohtivat myös organisaatiomuutosten vaikutuksia palkkaan. Seuraavassa on erään Postissa pitkän työuran tehneen vastaajan mietteitä:

*Olen huolestunut niiden postilaisten puolesta, jotka jäävät työhön tämän kaiken myllerryksen loputtua, eli ensi vuoden aikana kun jää n. 300 postia ja vain "kourallinen" henkilökuntaa. Osa-aikaistuminen on ikävä loppu pitkän päivätyön tehneille postilaisille. On sanottu, että "valtion leipä on pitkä mutta kapea" ja lopuksi hyvin palvellelle, elämänsä postille antaneelle todella totta tuo lause vielä eläkepäivillä. Eläke ei ole 60 % eikä 50 %, kun ollaan työssä loppuaika 4-5 tunnin palkalla. Onko tämä sitä hyvää ja oikeudenmukaista palkitsemista?... (017)*

Edellä olevasta kommentista on hyvin havaittavissa se, että työnantajaansa vuosikymmeniksi sitoutuneet työntekijät saattavat tuntea itsensä hyvinkin petetyiksi työuransa loppuvuosina. Ongelma ei tosin liity vain Postiin, sillä tämä sama, suomalaisessa työelämässä tapahtunut muutos on havaittavissa myös muissa organisaatioissa (esim. Julkunen 2003, 16, 151; Siltala 2004, 156, 193). Julkisella sektorilla työskennelleille työntekijöille muutos saattaa olla kuitenkin kaikista kipein.

Edellä esitetty sanallinen palaute liittyy osaltaan epätyypillisiä töitä koskevaan keskusteluun. Nätin ja Väisäsen (2000, 49) mukaan näitä töitä tehdään usein vastentahtoisesti: osa-aikatyötä tekevistä työntekijöistä 44 prosenttia oli halukkaita siirtymään kokopäiväisiin töihin.

Postin palkkaan ja palkitsemiseen liittyvät ongelmat tulevat ilmi myös Siltalan (2004) teoksesta. Siltalan aineiston mukaan pääkaupunkiseudulla työskentelevä palvelumyyjä katsoi, että epärealistisen korkealle viritettyjä tavoitteita oli mahdoton saavuttaa. Kolmannes palvelumyyjien palkasta oli pisteytyksen varassa ja järjestelmän seurauksena palkka saattoi jopa laskea. Palvelumyyjä kertoi kokevansa palkkausjärjestelmän loukkaavana, ja järjestelmän käyttöönoton seurauksena työmotivaatio oli laskenut. Palvelumyyjän mukaan esimiehet olivat kuulemma vastanneet työntekijöiden valituksiin toteamalla, että tulijoita riittäisi, ellei työ maistuisi. (Siltala 2004, 321.)

Seuraavaksi aineistolle tehtiin erotteluanalyysi, jonka avulla haettiin vastausta siihen, vaikuttaako toimipaikan alueellinen sijainti henkilöstön tyytyväisyyteen. Alueellista sijaintia tarkasteltiin toimipaikan sijaintikunnan asukasluvun mukaan.

## 5.2.2 Kuntatyyppien merkitys

Erotteluanalyysi perustui luvussa 5.2.1 saatuihin faktoripistemuuttujiin. Faktorit olivat F1: Posti työnantajana ja yrityksenä, F2: esimiestoiminta, F3: työilmapiiri ja F4: palkitseminen. Ennen erotteluanalyysiä aineisto jaettiin eri kuntatyyppien eli alueiden kesken seuraavasti (N = 1 507):

	N	%	*=32 havaintoa
1 = pääkaupunkiseutu	314	21	*****
2 = yli 50 000 asukkaan kunnat	357	24	*****
3 = alle 50 000 asukkaan kunnat	836	55	*****

Kuten jo luvussa 5.1.2 mainittiin, analyysin tunnuslukuina käytetään kanonisia korrelaatioita ja Wilksin lambdaa. Nämä muuttujat kertovat, kuinka riippuvaisia ryhmät ovat toisistaan.

	Eigenvalues	percents	chi-square	df	prob	Canonical
k	0.032	81.292	47.357	5	1.000	0.176
2	0.007	18.708	11.031	3	0.988	0.086

Test for the hypothesis that all eigenvalues are zero  
(all group mean vectors are equal):

Wilks' lambda 0.962 Rao's F appr.  $F(8, 3002) = 7.358$ , prob=1.000

Tests for hypotheses that the last k eigenvalues are zero

k	Statistics	chi-square	df	prob
1	0.993	11.031	3	0.988

Faktoripistemuuttujien perusteella tehdyn erotteluanalyysin tulosten mukaan ryhmien välillä ei ole kovinkaan suurta eroa, sillä kanoniset korrelaatiot (0,176 ja 0,086) ovat suhteellisen pieniä ja Wilksin lambda (0,962) on suhteellisen suuri. Tulosten mukaan ensimmäinen erottelija selittää 82 prosenttia ryhmien välisestä vaihtelusta. Ääripäinä erottelijassa painottuivat palkitsemista mittaava muuttuja (-0,628) ja Postin työnantaja- ja yrityskuvaa mittaava muuttuja (0,616). Koska ryhmien vaihtelu on erittäin vähäistä, analysoinnissa keskitytään ensimmäisen erottelumuuttujaan.

#### **Ensimmäisen erottelumuuttujan rakenne**

PALKITSEMINEN	-0.628
TYÖILMAPIIRI	-0.441
ESIMIESTOIMINTA	0.048
POSTI TYÖNANTAJANA JA YRITYKSENÄ	0.616

#### **Ensimmäisen erottelumuuttujan tunnusluvut alueittain**

##### **Pääkaupunkiseutu**

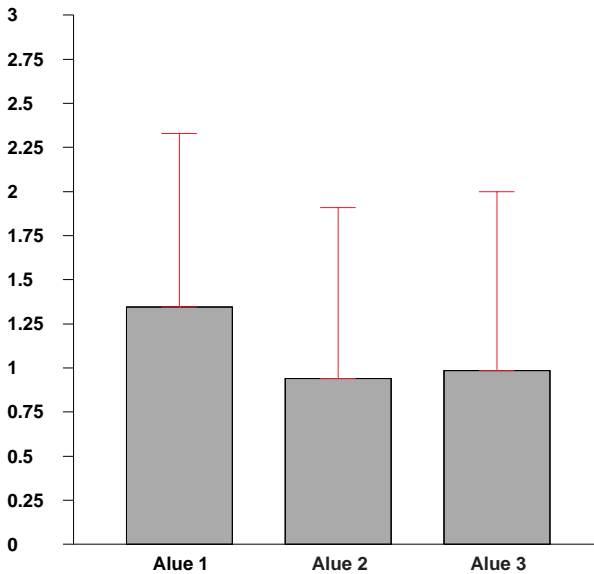
Keskiarvo	1.347
Hajonta	0.983

##### **yli 50 000 asukkaan kunnat**

Keskiarvo	0.939
Hajonta	0.969

##### **alle 50 000 asukkaan kunnat**

Keskiarvo	0.986
Hajonta	1.019



**Kuvio 5.3 Henkilöstökyselyn erotteluanalyysi: ryhmien väliset erot**

Tulosten mukaan pääkaupunkiseutu eroaa jonkin verran yli 50 000 asukkaan ja alle 50 000 asukkaan kunnista (kuvio 5.3). Tätä eroa ei kuitenkaan voida pitää merkitsevänä. Työntekijöiden tyytyväisyyttä voi selittää myös se, että he työskentelevät työyhteisössä, jossa kaikilla työntekijöillä on pääsääntöisesti samanlaiset asenteet (Fields & Blum 1996).

Pääkaupunkiseudulla työskentelevät palvelumyyjät suhtautuvat tulosten perusteella hieman muita alueita kriittisemmin niihin muuttujiin, jotka mittaavat palkitsemista ja ilmapiiriä. Sen sijaan Postin työnantaja- ja yrityskuvaan tämä ryhmä suhtautui muita alueita myönteisemmin. Se, että pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevät palvelumyyjät suhtautuvat kriittisemmin Postin työnantaja- ja yrityskuvaan, saattaa johtua siitä, että toimipaikkaverkostossa tapahtuneet muutokset ovat kohdistuneet etenkin näille alueille. Tulosten mukaan esimiestoimintaa kuvaava muuttuja ei erottele alueita lainkaan. Tuloksesta voidaan tehdä se johtopäätös, että esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat yleisesti ottaen suhteellisen samankaltaisia ympäri maata. Tulos ei kuitenkaan kerro mitään siitä, kuinka toimivia esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat tutkimuksen kohteena olevien ryhmien sisällä.

Mitkä tekijät sitten voivat selittää pääkaupunkiseudun eroja muuhun maahan verrattuna? Selitystä pääkaupunkiseudun tuloksiin voidaan etsiä aluerakenteen ohella asiakasmääristä ja henkilöstörakenteesta. Palveluverkostossa tapahtuneiden rakennemuutosten seurauksena pääkaupunkiseudulla on vähiten Postin omia toimipaikkoja asiakasmääriin suhteutettuna. Toimipaikkojen palkitsemiskäytännöt perustuvat usein tiettyjen työsuoritusten, kuten myytyjen palvelujen, määrään. Koska pääkaupunkiseudulla on muuta maata suuremmat asiakasmäärät, on myös palkitsemisen perustana olevien palveluiden myynti helpompaa.

Työilmapiiriin liittyvät eroavaisuudet selittyvät osin sillä, että pääkaupunkiseudun toimipaikkojen henkilöstörakenne erosi muusta maasta. Kuten luvussa 4.4.3 todettiin, poikkeuksen nuorimpien ja vanhimpien ikäryhmien suhteen teki pääkaupunkiseutu: Sen vastaajista alle 30-vuotiaita oli peräti 13 prosenttia, eikä yli 61-vuotiaita vastaajia ollut aineistossa yhtään. Pääkaupunkiseudulla on kuitenkin perinteisesti työskennellyt paljon opiskelijoita kausiluontoisissa työsuhteissa. Näissä kausiluonteisissa ja väliaikaisissa työsuhteissa työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta työpaikan ilmapiiriin liittyvät tekijät jäävät usein toissijaisiksi.

Lopuksi analyysistä saadut havainnot luokiteltiin erottelufunktion perusteella uudelleen. Luokittelussa yli 50 000 asukkaan kuntia kuvaava ryhmä katosi kokonaan ja pääkaupunkiseutua kuvaavan ryhmän havainnot siirtyivät muutamaa havaintoa lukuun ottamatta alle 50 000 asukkaan kuntia kuvaavaan ryhmään. Tulos on samankaltainen kun palvelumittarin erotteluanalyyseissä (ks. luku 5.1.2). Tuloksen katsotaan johtuvan siitä, että vaikka havainnot on jaettu kunnittain suurempiin ryhmiin, toimivat yksittäiset toimipaikat paikallisissa olosuhteissa. Palvelumyyjien henkilöstötyytyväisyyttä ei siis voida selittää kunnan asukaslukuun perustuvalla kuntatyypillä, vaan yksittäisen toimipaikan ja koko Postin luomilla toimintaedellytyksillä. Saatu tulos tukee palvelumittariaineistolle tehdyn erotteluanalyyseissä tuloksia: tyytyväisyyden tarkastelu kuntatyyppin mukaan ei ole mielekästä (ks. luku 5.1.2).

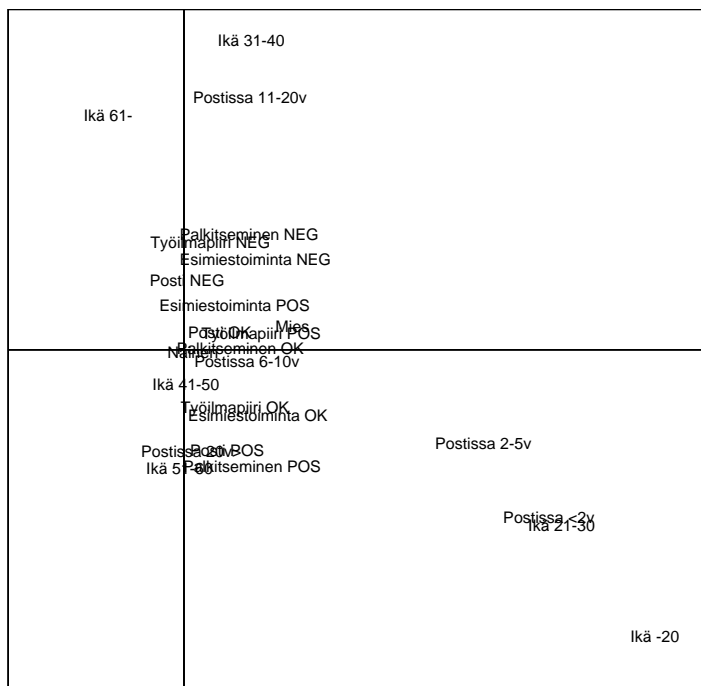
### **5.2.3 Toimihenkilökohtaisten tekijöiden merkitys**

Seuraavaksi henkilöstökyselyn aineistoa tarkastellaan vastaajien taustatekijöiden mukaan. Taustatekijöiksi valittiin vastaajan ikä, sukupuoli ja työskentelyaika Postin palveluksessa. Ristiintaulukointien sijaan aineiston esittelytavaksi valittiin korrespondenssianalyysi, joka on havainnollisempi ja tiiviimpi tapa esitellä tuloksia.

Muuttujat nimettiin seuraavasti: 1) posti, 2) esimiestoiminta, 3) työilmapiiri ja 4) palkitseminen. Posti-muuttuja kuvasi Postin työnantaja- ja yrityskuvaa. Kuten palvelumittariaineiston korrespondenssianalyyseissä, myös tässä analyysissä faktoripisteistä muodostettiin kvartiilien (25 % ja 75 %) perusteella kolme erilaista ryhmää, jotka nimettiin negatiiviseksi (NEG), tyytyväiseksi (OK) ja positiiviseksi (POS).

Kuten jo aiemmin, luvussa 4.4.3, todettiin, aineisto painottui keski-ikäisiin naisiin, jotka olivat työskennelleet Postissa yli 20 vuotta, eli lähes koko työuransa ajan. Nuorten työntekijöiden mahdollinen kriittisyys ei tule esiin tästä aineistosta, sillä vastaajista vain neljä prosenttia oli työskennellyt alle viisi vuotta Postissa.





**Kuvio 5.4 Henkilöstökyselyn korrespondenssianalyysi: henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuudet ja taustatekijät**

Kuten kuviosta 5.4 nähdään, palvelumyyjän sukupuoli ei vaikuta hänen henkilöstötyytyväisyyteensä. Tulos on samansuuntainen kuin Fieldsin ja Blumin (1996) tulos, eli miesten ja naisten välillä ei ole merkittäviä eroja. Sen sijaan nyt saatu tulos eroaa Brushin, Mochin ja Pooyan (1987) tutkimuksesta, jonka mukaan miehet olivat naisia tyytyväisempiä työhönsä. Yksi selitys nyt saadulle tulokselle voi olla se, että henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavasta aineistosta vain 10 prosenttia oli miehiä.

Henkilöstökyselyn ulottuvuuksista näyttävät erityisesti arviot Postin työnantaja- ja yrityskuvasta liittyvän läheisesti yhteen palkitsemisen kanssa. Näyttääkin siltä, että mitä tyytyväisempi työntekijä on palkitsemiskäytäntöihin, sitä positiivisemmin hän suhtautuu myös työnantajaansa. Samoin esimiestoiminnan laadulla ja työilmapiirillä näyttää olevan positiivinen yhteys.

Postin työnantaja- ja yrityskuvaan sekä palkitsemiskäytäntöihin positiivisesti suhtautuivat 51-60-vuotiaat työntekijät sekä Postin palveluksessa yli 20 vuotta olleet palvelumyyjät. Tulos on samansuuntainen kuin Angin ja Sohlin vuonna 1997 julkaistussa tutkimuksessa. Sen mukaan vanhemmat työntekijät ja yrityksessä pidempään työskennelleet työntekijät olivat tyytyväisempiä kuin nuoremmat työntekijät sekä sellaiset työntekijät, joilla on takanaan lyhyempi työura yrityksessä (Ang & Soh 1997). Työuran pituuden perusteella tätä

ryhmää voidaan kutsua työnantajaansa sitoutuneiksi. Sen sijaan 31-40-vuotiaat vastaajat, jotka olivat työskennelleet Postin palveluksessa 11-20 vuotta, suhtautuivat negatiivisimmin kaikkiin henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuuksiin. Tulosta voi selittää elämänkaariteoria, jonka mukaan tälle ikäryhmälle on tyypillistä pohtia suhdetta työhönsä (Dunderfelt 1992). Yleisesti voidaan todeta, että mitä nuorempaan ikäryhmään työntekijä kuuluu, sitä helpompaa työpaikan vaihtaminen hänelle on (Robbins 1986, 81). Neutraalisti Postin työnantaja- ja yrityskuvaan sekä palkitsemiskäytäntöihin suhtautuivat lähinnä 41-50-vuotiaat palvelumyyjät sekä sellaiset työntekijät, jotka ovat työskennelleet Postissa viidestä kymmeneen vuoteen. Näiden ryhmien työntekijät myös viihtyvät töissä ja he kokevat toimipaikan ilmapäärin neutraaliksi tai positiiviseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijän työuran pituus vaikuttaa hänen työtyytyväisyyteensä. Tässä tutkimuksessa korostuivat työuran ääripäät: mitä lyhyemmän tai pidemmän ajan työntekijä oli Postissa työskennellyt, sitä positiivisemmin hän näytti suhtautuvan Postiin. Myös vastaajan ikä näytti vaikuttavan siihen, kuinka hän suhtautui Postiin työnantajana. Tulosten mukaan iäkkäämmät vastaajat olivat Postiin tyytyväisimpiä. Tulokset tukevat aiempien tutkimusten tuloksia (esim. Robbins 1986, 50). Kun tuloksia verrataan palvelumittarin erotteluanalyysiin (luku 5.1.2), huomataan, että asiakkaat ovat henkilöstöä homogeenisempi ryhmä. Tulosta selittää se, että toimipaikkojen palveluprosessi on yleensä asiakkaiden kannalta suhteellisen yksinkertainen ja rutiiniluonteinen. Tällaiseen prosessiin liittyy huomattavasti vähemmän tunteita ja kokemuksia kuin palkkatyön tekemiseen, johon vaikuttavat sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden lisäksi yksilön työhön liittyvät tunteet, toiveet, odotukset ja pettymykset.

#### **5.2.4 Yhteenveto**

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että sen henkilöstö on ammattitaitoista, osaavaa ja sitoutunutta. Jotta yritykset voisivat pitää nykyisen henkilöstönsä palveluksessaan ja saada tulevaisuudessa lisää osaavia työntekijöitä, tulee niiden huolehtia omasta hyvästä työnantaja- ja yrityskuvastaan. Tätä tietoa voidaan kerätä esimerkiksi henkilöstötutkimusten avulla. Seuraavassa yhteenvedossa tarkastellaan Postin henkilöstökyselyaineistolle tehtyjen tilastollisten analyysien tuloksia.

Luvussa 5.2.1 esitetystä faktorianalyysistä löydettiin neljä erilaista henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet olivat 1) Posti työnantajana ja yrityksenä, 2) esimiestoiminta, 3) työilmapiiri ja 4) palkitseminen. Tulosten perusteella henkilöstötyytyväisyyttä ei siis voida pitää yksiulotteisena ilmiönä.

Luvussa 5.2.2 esiteltiin erotteluanalyysin tulokset. Analyysin avulla haettiin vastausta siihen, vaikuttaako kuntatyyppi henkilöstön tyytyväisyyteen. Analyysiä varten aineisto jaettiin kolmeen eri ryhmään. Ryhmät olivat 1) pääkaupunkiseutu, 2) yli 50 000 asukkaan kunnat ja 3) alle 50 000 asukkaan kunnat. Tulosten mukaan ryhmät eivät eronneet toisistaan. Ainoastaan pääkaupunkiseutu poikkesi hieman muista ryhmistä. Analyysissä löydettyjä eroja selitettiin asiakasmäärillä sekä asiakas- ja henkilöstörakenteella. Pääkaupunkiseu-

dulla asiakasmäärät ovat muuta maata suuremmat ja tämän katsottiin heijastuvan positiivisesti palveluiden myyntimahdollisuuksiin. Lisäksi pääkaupunkiseudun henkilöstörakenne erosi muista kunnista siten, että alueella oli muuta maata enemmän nuorimpaan ikäryhmään kuuluvia työntekijöitä eikä yhtään vanhimpaan ikäryhmään kuuluvia työntekijöitä.

Korrespondenssianalyysin tulokset esiteltiin luvussa 5.2.3. Analyysissä tarkasteltiin, miten palvelumyyjän ikä, sukupuoli ja työssäoloaika vaikuttavat hänen henkilöstötyytyväisyyteensä. Henkilöstötyytyväisyyttä tarkasteltiin faktorianalyysissä löydettyjen ulottuvuuksien kautta. Tulosten mukaan palvelumyyjän ikä ja työssäoloaika vaikuttavat siihen, kuinka tyytyväinen hän on työhönsä: mitä pidempään työntekijä on Postissa työskennellyt ja mitä iäkkäämpi hän on, sitä positiivisemmin hän näytti suhtautuvan työhönsä.

## 5.3 Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet

### Aineistojen yhdistäminen

Rakenneyhtälömallia varten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyistä tehtiin yksi yhteinen aineisto. Havaintojen yhdistämisessä käytettiin apuna lomakkeiden postinumeroa, jonka perusteella vastaukset saatiin kohdistettua tiettyyn toimipaikkaan. Aluksi molemmista aineistoista laskettiin toimipaikkakohtaiset tunnusluvut jokaiselle muuttujalle. Kysymyskohtaiset tunnusluvut muodostuivat kaikkien havaintojen aritmeettisista keskiarvoista. Tämän jälkeen aineistot yhdistettiin ja havaintomatriisista poistettiin sellaiset postinumerot, joista jäivät puuttumaan joko henkilöstötyytyväisyyttä tai asiakastyytyväisyyttä kuvaavat tunnusluvut. Yhdistämisen jälkeen aineistoon jäi 363 toimipaikan tiedot.

Luvussa 4.3.1 todettiin, että vuoden 2000 palvelumittariin osallistui 474 Postin omaa toimipaikkaa. Syitä siihen, miksi nyt yhdistettyyn aineistoon saatiin vain 363 toimipaikkaa, on useita. Palvelumittari toteutettiin maaliskuussa 2000 ja henkilöstökysely marraskuussa 2000. Kyselyiden välisenä aikana toimipaikkojen määrä väheni. Toimipaikkojen lakkautusten ohella niiden lukumäärää laski se, että aineistoja yhdistettäessä laskettiin samassa rakennuksessa toimivat kuluttajapostit ja yrityspostit yhdeksi toimipaikaksi. Yhdistämiseen päädyttiin siksi, että sama henkilöstö saattoi työvuorosunnittelusta riippuen palvella molempien toimipisteiden asiakkaita. Myös saman esimiehen alaisuudessa toimineista niin sanotuista kimppakonttoreista muodostettiin yksi yhteinen toimipaikka, koska henkilöstökyselyn aineistoa ei voitu jakaa näiden toimipaikkojen osalta. Lisäksi aineistosta löytyi muutama toimipaikka, joiden asiakas- ja henkilöstötyytyväisyysaineistoja ei voitu yhdistää yhteensopimattomien tunnustekoodien vuoksi. Siitä huolimatta, että yhdistetystä aineistosta poistettiin 111 toimipaikkaa, aineistoon jäi 363 toimipaikan tiedot, joka on 76 prosenttia toimipaikkojen alkuperäisestä lukumäärästä.

Aineistossa oli henkilöstökyselyn osalta muutamia puuttuvia arvoja. Nämä arvot keskittyivät pääasiassa esimies-alais-keskustelua käsitteleviin kysymyksiin.<sup>22</sup> Puuttuvat vastaukset antavat viitteitä siitä, ettei esimies-alais-keskusteluja ollut käyty. Puuttuvat arvot korvattiin lineaarisella interpoloinnilla, jossa puuttuva arvo lasketaan kahden lähimmän vastauksen perusteella. Menetelmän katsottiin sopivan puuttuvien havaintojen laskemiseen siksi, että se huomioi muuttujien väliset korrelaatiot.

**Taulukko 5.1 Yhdistetyn aineiston rakenne (N = 363)**

Henkilöstökysely		Palvelumittari		Taustatiedot			
K1 ...	... K93	K1 ...	... K12	Aluekoodi	Henkilöstö (N)	Asiakkaat (N)	Toimipaikan postinumero
1. toimipaikan tiedot							00100
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.
363. toimipaikan tiedot							99980

Koska uuden aineiston kohdalla on kyse kahden eri aineiston yhdistelmästä, saatiin aineiston taustatiedoiksi ainoastaan henkilöstökyselyn ja palvelumittarin vastaajamäärät, toimipaikkojen postinumerot sekä lisäksi aluetieto, joka oli lisätty aiemmin tehtyä erotteluanalyysiä varten (taulukko 5.1). Aluetieto kertoi, toimiko toimipaikka pääkaupunkiseudulla, yli 50 000 asukkaan kunnassa vai alle 50 000 asukkaan kunnassa. Suurin osa (69 %) aineiston toimipaikoista sijaitsi alle 50 000 asukkaan kunnassa, 16 prosenttia sijaitsi yli 50 000 asukkaan kunnassa ja 15 prosenttia pääkaupunkiseudulla (taulukko 5.2).

<sup>22</sup> Henkilöstökyselyn kysymykset 70-73.

**Taulukko 5.2 Yhdistetyn aineiston jakautuminen alueittain ja perusaineistoittain**

Alue	Yhdistetty aineisto		Henkilöstökysely		Palvelumittari	
	%	N	%	N	%	N
Pääkaupunkiseutu	15	52	21	314	15	5965
> 50000 asukkaan kunnat	16	60	24	357	18	7240
< 50000 asukkaan kunnat	69	250	55	836	67	27487
Yhteensä	100	363	100	1507	100	40692

Yhdistetty aineisto painottui alle 50 000 asukkaan kuntiin (69 %). Manner-Suomen väestöön verrattuna tämä alue tuli yliedustetuksi, sillä vuonna 2000 asui 61 prosenttia suomalaisista alle 50 000 asukkaan kunnissa. Vastaavasti pääkaupunkiseutu ja yli 50 000 asukkaan kunnat tulivat aliedustetuiksi: Vuonna 2000 19 prosenttia väestöstä asui pääkaupunkiseudulla ja 20 prosenttia yli 50 000 asukkaan kunnissa. Aliedustus johtuu siitä, että yhdeksi toimipaikaksi yhdistetyt kuluttaja- ja yrityspostit sijaitsevat lähinnä suurimmissa kaupungeissa.

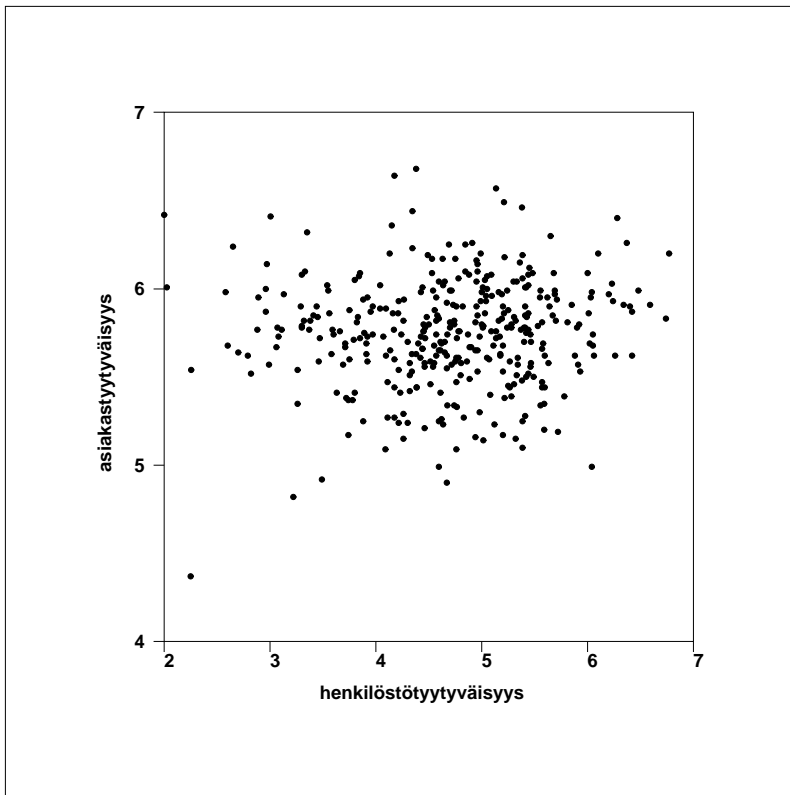
### 5.3.1 Muuttujien keskiarvotarkastelu sekä keskiarvojen ja faktoreiden korrelaatiot

Aluksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä tarkasteltiin muodostamalla molemmista aineistoista kokonaistyytyväisyyttä kuvaavat summamuuttujat. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn kokonaistyytyväisyyden katsottiin muodostuvan aineiston 93 kysymyksen aritmeettisesta keskiarvosta ja asiakastytyväisyyden palvelumittarin 12 kysymyksen aritmeettisesta keskiarvosta. Näiden kahden muuttujan välinen korrelaatio oli 0,050 ( $r^2 = 0,003$ ). Alustavan, korrelaatiokertoimeen perustuvan tarkastelun perusteella asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä ei voitu tässä aineistossa havaita lineaarisia yhteyksiä.

Seuraavaksi kaikille muuttujille laskettiin korrelaatiokertoimet. Tarkastelussa havaittiin, etteivät henkilöstötyytyväisyyttä ja asiakastytyväisyyttä kuvaavat muuttujat korreloineet keskenään.<sup>23</sup> Analysointia tarkennettiin myös nelikentällä, joka perustui asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskysymysten kokonaiskeskiarvoihin. Kuten kuviosta 5.5 nähdään, aineistosta löytyi vain kahdentyyppisiä toimipaikkoja: 1) toimipaikkoja, joissa asiakastytyväisyys oli hyvä, mutta henkilöstötyytyväisyys huono, ja 2) toimipaikkoja, joissa sekä asiakas- että henkilöstötyytyväisyys olivat hyviä. Aineistosta ei siis löytynyt yhtään asiakaspalvelultaan heikotasoista toimipaikkaa. Yksi asiakastytyväisyyden hyvää tasoa selittävä tekijä saattaa olla se, että lähes 94 prosenttia henkilöstökyselyyn vastanneista palvelumyyjistä on ammattitaitoisia, sillä heillä on vähintään viiden vuoden työkokemus. On myös mahdollista,

<sup>23</sup> Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä mittaavien yksittäisten kysymysten väliset korrelaatiot vaihtelivat välillä 0,15-0,16.

että tutkimusmenetelmä on vaikuttanut tuloksiin. Mittauskäytännön mukaan asiakkaita pyydetään palveluprosessin päätteeksi vastaamaan palvelumittariin. Mikään ei kuitenkaan velvoita asiakasta täyttämään lomaketta. Palvelumittarista saatavien tulosten perusteella ei myöskään voida päätellä, millaisia odotuksia asiakkaalla palveluprosessia kohtaan oli. Jos asiakkaan odotukset palvelun laadusta ovat olleet olemattomia, henkilöstön on ollut suhteellisen helppoa ylittää nämä odotukset. Tällaisissa tilanteissa vastaajat ovat yleensä tyytyväisiä saamaansa palveluun.



**Kuvio 5.5** Keskiarvotarkastelu asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välisistä yhteyksistä

Tarkastelua jatkettiin luvuissa 5.1.1 ja 5.2.1 esitettyjen faktoripisteiden kautta. Näissä analyyseissä molemmat aineistot latautuivat neljälle faktorille (taulukko 5.3).

**Taulukko 5.3 Perusaineistojen faktorit**

Faktori	Lyhenne	Aineisto
Työilmapiiri	ILMAPIIR	Henkilöstökysely
Palkitseminen	PALKITSE	Henkilöstökysely
Esimiestoiminta	EMTOIM	Henkilöstökysely
Posti työnantajana ja yrityksenä	YRITA	Henkilöstökysely
Henkilöstön palvelualltius	PALVELU	Palvelumittari
Palvelun sujuvuus	SUJUUVUUS	Palvelumittari
Toimipaikan tilat	TILAT	Palvelumittari
Ongelmien ratkaisu ja neuvonta	NEUVONT	Palvelumittari

	ILMAPIIR	PALKITSE	EMTOIM	YRITA	PALVELU	SUJUUVUUS	TILAT	NEUVONT
ILMAPIIR	1.000							
PALKITSE	-0.008	1.000						
EMTOIM	0.084	0.117	1.000					
YRITA	-0.085	0.002	-0.025	1.000				
PALVELU	0.163	0.043	-0.022	0.045	1.000			
SUJUUVUUS	0.199	0.003	-0.010	-0.091	0.367	1.000		
TILAT	0.193	0.101	-0.164	-0.029	0.150	0.263	1.000	
NEUVONT	0.062	0.080	-0.041	0.015	0.431	0.463	0.026	1.000

Faktoripisteiden korrelaatioita tarkasteltaessa huomattiin, että muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta faktoripisteiden väliset korrelaatiot olivat pieniä. Nämä poikkeavat korrelaatiot löytyvät asiakastytyväisyysaineistosta. Ongelmien ratkaisua ja neuvontaa mittaava faktori korreloi sekä henkilöstön palvelualltiuden ( $r = 0,463$ ,  $r^2 = 0,214$ ) että palvelun sujuvuuden ( $r = 0,431$ ,  $r^2 = 0,186$ ) kanssa. Lisäksi palvelun sujuvuutta kuvaava faktori korreloi palvelualltiuden kanssa ( $r = 0,367$ ,  $r^2 = 0,135$ ). Tämä tarkoittaa sitä, ettei asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välillä havaittu lineaarisia yhteyksiä faktoripisteiden perusteella.

Henkilöstökyselyn ja palvelumittarin faktoripisteiden välisten korrelaatioiden pienuus johtui osittain siitä, että eksploratiivisen faktorianalyysin perusteella muodostetut muuttujat ovat ortogonaalisia, toisistaan riippumattomia. Tästä syystä rakenneyhtälömallin analyysimene-  
telmäksi valittiin konfirmatorinen faktorianalyysi, jossa pystytään huomioimaan aineistojen taustalla olevat tyytyväisyysteoriat (ks. luku 4.5).

### 5.3.2 Rakenneyhtälömallin muuttajat

Aineistoon tehtiin konfirmatorista faktorianalyysiä varten 15 uutta summamuuttujaa, joista kymmenen katsottiin kuvaavan henkilöstötyytyväisyyden eri osa-alueita ja viiden asiakastyytyväisyyden eri osa-alueita. Muuttajat perustuiivat luvuissa kaksi ja kolme esitettyihin palvelujen laatua ja työympäristöä käsitteleviin teorioihin. Muuttujia muodostettaessa periaatteena oli, ettei mikään kysymys saanut esiintyä kuin yhdessä muuttujassa.

#### Henkilöstötyytyväisyys

Kuten taulukosta 5.4 huomataan, henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavat uudet muuttajat eivät jakaudu luvun 5.2.1 faktorianalyysin mukaisesti. Tämä johtuu siitä, että teorioiden mukaan henkilöstötyytyväisyys muodostuu useammasta kuin neljästä osa-alueesta (ks. luku 3). Uusiksi ulottuvuuksiksi tulivat motivaatio, tavoitteellisuus, kehittymismahdollisuudet, palkka ja palkitseminen, työssä jaksaminen sekä toiminnan laatu ja yhteistyö.

Yrityskuvaa kuvaava muuttuja (HT1) muodostettiin kysymyksistä, joiden katsottiin parhaiten mittaavan Postin ulkoista yrityskuvaa. Nämä kysymykset käsitelivät muun muassa henkilöstön arvioita Postin asiakaspalvelusta. Työnantajakuva mittaavassa muuttujassa (HT2) painotettiin kysymyksiä, joissa henkilöstö arvioi Postia työpaikkana.

Työntekijöiden motivaatiota mittaavissa kysymyksissä keskityttiin sisäiseen motivaatioon. Muuttujaan (HT3) valituissa kysymyksissä painoutuivat etenkin työntekijöiden arviot omista mahdollisuuksistaan ja siitä, kuinka mielekkääksi he kokevat työskentelyn Postissa. Työskentelyn mielekkyyttä kartoittavien kysymysten voidaan katsoa liittyvän myös työnantajakuvaan. Tässä tutkimuksessa niiden katsottiin vaikuttavan olennaisesti palvelumyyjien työmotivaatioon.

Tavoitteellisuutta mittaava muuttuja (HT4) muodostettiin kysymyksistä, joissa selkeästi käsiteltiin työyksikön toiminnan tavoitteellisuutta. Lisäksi mukaan otettiin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan, oliko esimies kertonut vastaajalle, mitä hän alaisensa työltä odotti. Kysymys otettiin mukaan siksi, että alaisten on mahdotonta saavuttaa asetetut tavoitteet, ellei esimies kerro niitä heille.



**Taulukko 5.4 Rakenneyhtälömallin henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavat muuttujat  
(N = 10)**

<b>Muuttuja</b>	<b>Lyhenne</b>	<b>Kysymykset</b>	<b>Faktori</b>
Yrityskuva	IMAGO HT1	K21, K22, K23, K24, K59, K61, K65	Posti työnantajana ja yrityksenä, Työilmapiiri
Työnantajakuva	TAKUVA HT2	K25, K26, K27, K28, K29	Posti työnantajana ja yrityksenä
Motivaatio	MOTIVAAT HT3	K35, K36, K38, K39, K42, K43, K44, K45	Posti työnantajana ja yrityksenä
Tavoitteellisuus	TAVOITT HT4	K12, K13, K14, K18, K20, K55, K56, K76, K82, K91	Posti työnantajana ja yrityksenä, Esimiestoiminta, Työilmapiiri
Esimiestoiminta	ESIMIES HT5	K49, K50, K51, K52, K53, K54, K75, K77, K78, K79, K81, K83	Esimiestoiminta
Ilmapiiri	ILMASTO HT6	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9	Työilmapiiri
Kehittymis- mahdollisuudet	KEHITT HT7	K30, K37, K93	Posti työnantajana ja yrityksenä
Palkka ja palkitseminen	PALKITT HT8	K15, K16, K31, K85, K86, K87, K88, K89, K90	Palkitseminen
Työssä jaksaminen	JAKSAMIN HT9	K46, K47, K48	Posti työnantajana ja yrityksenä
Toiminnan laatu ja yhteistyö	LAATU HT10	K10, K11, K33, K57, K58, K63, K64, K66, K67	Posti työnantajana ja yrityksenä, Esimiestoiminta, Työilmapiiri

Esimiestoimintaa mittaava muuttuja (HT5) muodostettiin kysymyksistä, jotka liittyivät esimiestoiminnan yleiseen ja syventävään arviointiin. Muuttujasta jätettiin pois sellaiset kysymykset, joiden katsottiin soveltuvan paremmin tavoitteellisuutta mittaavaan osioon (K55, K56, K76 sekä K82). Työpaikan ilmapiiriä selittävä muuttuja (HT6) koottiin työpaikan ilmapiiriä kuvaavan faktorin kautta. Muuttujaan otettiin mukaan ne kysymykset, jotka pääsääntöisesti olivat latautuneet faktorille parhaiten. Poikkeuksena tästä linjasta oli kysymys 10, joka mittasi työyksikön toimintaa. Se siirrettiin tässä analyysissä toiminnan laatua ja yhteistyötä mittaavalle muuttujalle.

Työntekijän kehittymismahdollisuuksia kuvaava muuttuja (HT7) muodostettiin kysymyksistä, joissa selvästikin käsiteltiin työntekijöiden mahdollisuuksia oman ammattitaitonsa ja osaamisensa kehittämiseen. Palkkaa ja palkitsemista koskeva muuttuja (HT8) muodostettiin yksiselitteisesti eksploratiivisen faktorianalyysin perusteella. Tämän ratkaisun etuna pidettiin sitä, että tällä tavoin kysymykset 15 ja 16 saatiin liitettyä palkitsemista käsitteleviin kysymyksiin.

Työntekijöiden jaksamista kuvaava muuttuja (HT9) muodostettiin kysymyksistä, joissa käsiteltiin työpaineiden kohtuullisuutta, työntekijöiden voimavarojen riittävyttä sekä heidän mahdollisuuttaan säädellä omaa ajankäyttöään. Toiminnan laatua ja yhteistyötä kuvaava muuttuja (HT10) muodostettiin toimintatapojen yhtenäisyyttä ja laatua käsittelevien kysymysten kautta.

Henkilöstökyselyn aineistosta muodostettuihin uusiin summamuuttujiin ei otettu mukaan yhtään esimies-alais-keskustelua kuvaavaa kysymystä. Puuttuvien arvojen lineaarinen interpolointi ei tällöin myöskään vaikuttanut muuttujiin.

### **Asiakastyytyväisyys**

Luvun 5.1.1 faktorianalyysissä palvelumittarin muuttujat latautuivat neljälle faktorille. Faktoriratkaisussa painottuivat etenkin palvelumyyjien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvät tekijät. Tällaisia olivat esimerkiksi henkilöstön palvelualttius sekä palvelumyyjien kyky ratkaista ongelmia ja neuvoa asiakkaita. Rakenneyhtälömallia varten haluttiin muodostaa muuttujat, jotka kattaisivat paremmin sellaiset osa-alueet, joita esitellään palveluiden laatuun liittyvissä teorioissa (ks. luku 2). Uusiksi muuttujiksi tulivat Postin ulkoinen imago ja yleisarvio toimipaikan palvelusta (taulukko 5.5).

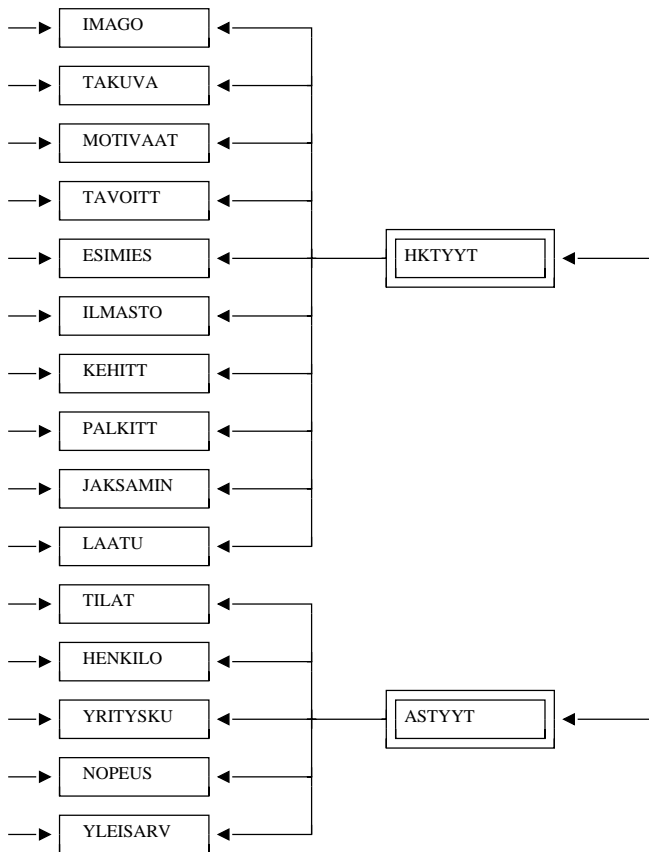
**Taulukko 5.5 Rakenneyhtälömallin asiakastyytyväisyyttä kuvaavat muuttujat (N = 5)**

Muuttuja	Lyhenne	Kysymykset	Faktori
Fyysiset resurssit: toimipaikkojen tilat ja opasteet	TILAT AT1	K7, K8	Toimipaikan tilat
Toimihenkilökohtaiset tekijät: ammattitaito ja palvelualltius	HENKILO AT2	K1, K2, K3, K4, K6	Henkilöstön palvelualltius, ongelmien ratkaisu ja neuvonta
Postin ulkoinen imago	YRITYSKU AT3	K12	Ongelmien ratkaisu ja neuvonta
Asiointin nopeus ja tehokkuus	NOPEUS AT4	K5, K9	Palvelun sujavuus, Ongelmien ratkaisu ja neuvonta
Yleisarvio toimipaikan palvelusta	YLEISARV AT5	K10, K11	Palvelun sujavuus

Toimipaikan fyysisiä resursseja mittaava muuttuja (AT1) muodostettiin faktorianalyysin perusteella toimipaikan tiloja ja opasteita kuvaavista muuttujista. Toimihenkilökohtaisia tekijöitä kuvaavaan muuttujaan (AT2) yhdistettiin kaikki palvelumyyjän henkilökohtaisia ominaisuuksia kuvaavat muuttujat, kuten esimerkiksi ystävällisyys ja ammattitaito. Postin ulkoista imagoa mittaava muuttuja (AT3) muodostettiin kysymyksestä, jossa vastaajat arvioivat Postin toimintaa yleisesti. Asiointin nopeutta ja tehokkuutta kuvaavassa muuttujassa (AT4) taas painotettiin kysymyksiä, joissa käsiteltiin palvelun nopeuden ohella jonotusaikaa. Niistä kysymyksistä, joissa vastaajia oli pyydetty arvioimaan toimipaikan toimintaa yleisesti, muodostettiin yleisarviota kuvaava muuttuja (AT5).

Rakenneyhtälömallia varten muodostettujen uusien summamuuttujien jälkeen muuttujille laskettiin tunnusluvut. Nämä tilastolliset tunnusluvut on esitetty liitteessä 7. Tunnuslukuista nähdään, että muuttujien arvot ovat kasautuneet lähinnä arvosanoihin 4 ja 5. Tulosten mukaan toimipaikkojen tyytyväisyyttä kuvaavat muuttujat ovat siis suhteellisen korkeita. Ilmiö on yleinen tyytyväisyyskyselyissä (esim. Hartikainen 1980; Salmela 1996; Järvinen & Tuorila 2002). Lopuksi aineistosta laskettiin korrelaatiokertoimet ja kertoimista muodostettiin rakenneyhtälömallia varten alakolmiomatriisi.





**Kuvio 5.6 Mittausmallin spesifiointi**

### **Mallin identifioitavuustarkastelut**

Mallin identifioitavuusominaisuudella on faktorimallin rakentamisessa ja tulkinnessa keskeinen asema. Identifioitavuus on mallin teoreettinen ominaisuus, eikä se riipu aineistosta tai estimointimenetelmästä. Mallin yksittäinen parametri on identifioitava, jos se on ratkaistavissa muuttujien teoreettisen kovarianssimatriisin avulla. Jos mallin kaikki parametrit ovat ratkaistavissa kovarianssimatriisin avulla, on koko malli identifioitava. (Nummenmaa ym. 1997, 266-267).

Tässä tutkimuksessa malli on identifioitava, sillä kukin havaittu muuttuja latautui vain yhdelle faktorille.

## Mallin parametrien estimointi

Teorioiden mukaan mittaukset on suoritettu vähintään välimatka-asteikolla ja havaintoja on riittävästi ( $N > 100$ ), jos  $x$ -muuttujat noudattavat moniulotteista normaalijakaumaa. Tällöin mallien parametrien estimoinnissa voidaan käyttää suurimman uskottavuuden menetelmää (ML, maximum likelihood) (Nummenmaa ym. 1997, 268). Käytännössä tätä sääntöä on kuitenkin lähes mahdotonta noudattaa, sillä vain harvat aineistot noudattavat moniulotteista normaalijakaumaa. Mallin parametrit voidaan estimoida myös käyttämällä yleistettyä pienimmän neliösumman menetelmää (GLS, generalized least squares). Menetelmä sopii järjestys tasoasteikollisille muuttujille, eikä se vaadi jakaumaoletuksia  $x$ -muuttujilta.

Tässä tutkimuksessa estimointimenetelmänä käytettiin suurimman uskottavuuden menetelmää. Menetelmän katsottiin sopivan aineistoon, koska havaitut  $x$ -muuttujat noudattivat likipitään normaalijakaumaa ja otoskoko oli suhteellisen suuri ( $N = 363$ ).

## Mallia koskevan hypoteesin testaus

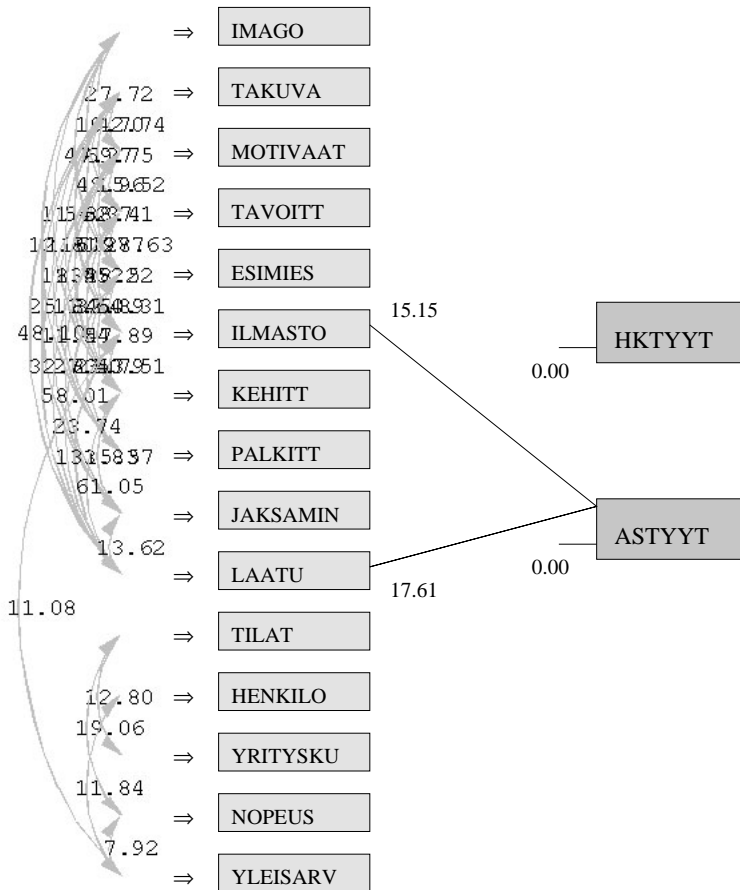
Parametrien estimoinnin jälkeen tutkittiin mallin ja aineiston yhteensopivuutta. Yhteensopivuustarkastelussa hypoteesit ovat:

$H_0$ : Estimoitu faktorimalli on oikea.

$H_1$ : Estimoitu faktorimalli ei ole oikea.

Nollahypoteesia testataan yleensä Pearsonin  $\chi^2$ -testillä, joka perustuu havaittujen ja odotettujen frekvenssien vertailuun. Estimoitua  $\chi^2$ -testin arvoa vastaava  $p$ -arvo ilmaisee, kuinka hyvin estimoitu malli sopii aineiston kuvaajaksi: suuret  $p$ -arvot ilmaisevat hyvää yhteensopivuutta ja pienet  $p$ -arvot taas huonoa yhteensopivuutta. Tässä aineistossa  $p$ -arvo oli 0,000 ( $df = 89$ ). Pieni  $p$ -arvo ja aineiston kokoon nähden suuri vapausaste tarkoittavat sitä, ettei  $H_0$  ole voimassa. Tällöin mallin yhteensopivuus on huono, eikä mallia voida pitää riittävänä. Koska estimoitu malli ei ole riittävä, pitäisi sitä modifioida.

Lisrel-ohjelma esittää mallin modifioimista kahden muuttujan osalta siten, että ilmapiiriä sekä toiminnan laatua ja yhteistyön sujuvuutta mittaavat kaksi muuttujaa siirrettäisiin asiakastyytyväisyysfaktorille (kuvio 5.7). Näiden muuttujien vapauttaminen ei kuitenkaan ole tulkinnallisesti mielekäästä, sillä ilmapiiriä sekä toiminnan laatua ja yhteistyön sujuvuutta mittaavat muuttujat muodostettiin henkilöstökyselyn kysymyksistä. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että asiakastyytyväisyysfaktori ei muuttujien vapauttamisen jälkeen mittaisi enää vain asiakkaiden tyytyväisyyttä.



Chi-Square=1372.89, df=89, P-value=0.00000, RMSEA=0.200

**Kuvio 5.7 Lisrel-ohjelman ehdotus mallin modifioimiseksi**

Nummenmaan ym. (1997, 270) mukaan mallin ja aineiston yhteensopivuutta voidaan tarkastella myös Bentlerin ja Bonettin kehittämällä normeerausindeksillä NFI (normed fit index). Mallia ja aineistoa voidaan pitää yhteensopivina, jos  $NFI > 0,90$ . Tässä aineistossa NFI oli 0,82, eli mallin ja aineiston yhteensopivuus on huono myös NFI:n mukaan.

## Mallin riittävyystarkastelut

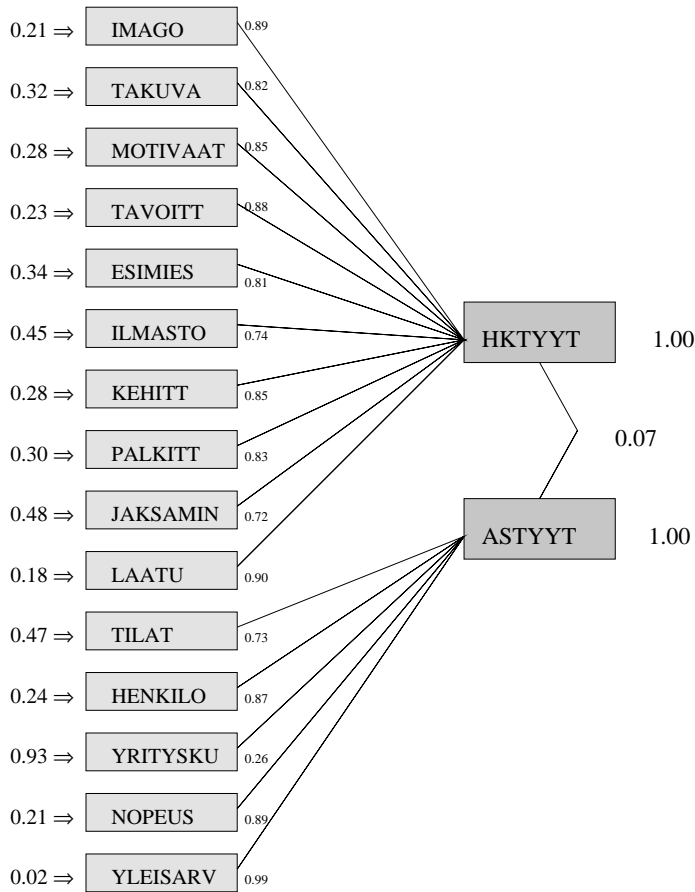
Lopuksi mallille tehtiin riittävyystarkastelut sekä koko mallin että muuttujien, parametrien ja yksittäisten havaintojen osalta. Nummenmaan, Konttisen, Kuusisen ja Leskisen (1997, 271) mukaan **koko mallin riittävyttä ja yhteensopivuutta** voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavien indikaattoreiden kautta:

- RMSEA (root mean square error of approximation) vaihtelee välillä 0-1. Mallia voidaan pitää riittävänä, jos  $RMSEA < 0,05$ . Jos  $RMSEA < 0,08$ , malli on kohtalainen. Jos  $RMSEA > 0,08$ , malli on ehkä liian yksinkertainen.
- GFI (goodness of fit index) tunnusluku vaihtelee välillä 0-1. Mallia voidaan pitää riittävänä, jos  $GFI > 0,90$ .
- CFI (comparative fit index) tunnusluku vaihtelee välillä 0-1. Mallia voidaan pitää merkitsevänä, jos  $CFI > 0,90$ .
- NFI (normed fit index) vaihtelee välillä 0-1. Mallia voidaan pitää riittävänä, jos  $NFI > 0,90$ .

Tarkastelun kohteena olevan konfirmatorisen faktorimallin yhteensopivuusindikaattorit ovat  $RMSEA 0,00$ ;  $GFI 0,66$ ;  $CFI 0,82$  ja  $NFI 0,82$ . Tulosten perusteella malli on liian yksinkertainen ja riittämätön.

Yksittäisten  $x$ -muuttujien riittävyttä arvioidaan puolestaan tarkastelemalla **muuttujakohtaisia riittävyysindeksejä**, jotka voidaan tulkita myös kommunaliteettikertoimiksi, kuten eksploratiivisessa faktorianalyysissä. Riittävyysindeksien arvoalue on välillä 0-1, ja ne kuvaavat sitä, kuinka hyvin tilastollisessa mallissa luodut  $x$ -muuttujat mittaavat latenteja muuttujia.





Chi-Square=1372.89, df=89, P-value=0.00000, RMSEA=0.200

**Kuvio 5.8 Mallin  $x$ -muuttujien riittävyysindeksit ja faktoreiden välinen korrelaatio**

Kuten kuvio 5.8 nähdään, henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavien muuttujien faktorilataukset vaihtelivat välillä 0,72-0,90. Suurimmat kommunaliteetit olivat Postin yrityskuvaa (0,89, IMAGO), esimiestoimintaa (0,88, ESIMIE) ja toiminnan laatua sekä yhteistyön sujuvuutta (0,90, LAATU) kuvaavilla muuttujilla. Heikoimman latauksen sai muuttuja, joka kuvasi työntekijöitten jaksamista (0,72, JAKSAM). Asiakastytyväisyyttä kuvaavien muuttujien kommunaliteetit vaihtelivat välillä 0,29-0,99. Suurimmat lataukset olivat niillä muuttujilla, jotka kuvasivat toimipaikan yleisarviota (0,99, YLEISARV), palvelun nopeutta (0,89, NOPEUS) ja toimihenkilökohtaisia tekijöitä (0,87, HENKILO). Selvästi heikoimman latauksen sai muuttuja, joka kuvasti Postin ulkoista imagoa (0,26, YRITYYSKU). Parametrikohtaisissa tarkasteluissa todettiin, että estimaatit olivat tilastollisesti kelvollisia, sillä niiden varianssit olivat positiivisia ja korrelaatiot alle ykkösen.

Lopuksi mallin riittävyttä tarkasteltiin havaintokohtaisesti. **Havaintokohtaisissa tarkaste- luissa** on muistettava, että estimoitu malli ei ole selittänyt tai kuvannut kyseistä havaintoa riittävän hyvin, mikäli standardoitu jäännös on itseisarvoltaan  $> 2$ . Havaintokohtainen tarkastelu osoitti, että standardoidut jäännökset vaihtelivat välillä 0,02-0,93. Myös kaikki  $\lambda$ -arvot ja  $\theta$ -arvot ovat tilastollisesti merkitseviä. Estimoitu malli kuvaa siis tulosten mukaan havaintoja hyvin.

Vaikka estimoitu malli näyttääkin kuvaavan havaintoja hyvin, ongelmia aiheuttavat muuttu- jien mittausvirheet. Mittausvirheistä suurimpia ovat ne, jotka kuvaavat toimipaikan työil- mapiiriä ja tiloja, toimihenkilöiden jaksamista sekä Postin ulkoista imagoa. Toimipaikan tiloja ja Postin ulkoista imagoa kuvaaville muuttujille on yhteistä suuri huipukkuus ja pieni varianssi. Työilmapiiriä ja toimihenkilöiden jaksamista kuvaaville muuttujille on puolestaan yhteistä se, että alakolmiomatriisin ainoat alle 0,50 korrelaatioarvot kuuluvat juuri niille. Kaikille muuttujille on yhteistä heikko kommunaliteetti. Tällöin muuttujista muodostetut faktorit eivät riittävästi selitä tyytyväisyyttä kuvaavien muuttujien vaihtelua.

Mallin mittausvirheet voivat johtua mittarin heikkoudesta. Mittarin heikkous voi johtua esimerkiksi siitä, että joidenkin kysymysten vastaukset kasautuvat lähes yksinomaan samoi- hin arvoihin. Esimerkkinä tällaisesta kasautumisesta voidaan pitää palvelumittarin kysy- mystä 12, joka mittaa Postin ulkoista imagoa. Tässä kysymyksessä 93 prosenttia vastauk- seksi saaduista arvoista kasautui arvosanaan kolme. Ongelmia aiheuttavat mahdollisesti myös summamuuttujat, jotka muodostettiin liian yksiuotteisesti. Muun muassa toimihenkil- löiden työssäjaksamista mittaava muuttuja muodostettiin vain kolmesta kysymyksestä. Muuttujaan valitut kysymykset korreloituivat mahdollisesti useampien henkilöstötyytyväi- syyttä mittaavien muuttujien kanssa.

### 5.3.4 Henkilöstön toimintatapojen vaikutus asiakastyytyväisyyteen

Korrelaatioanalyysien ja rakenneyhtälömallien mukaan tässä tutkimuksessa ei havaittu yhteyksiä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä. Puuttuvista yhteyksistä huolimatta oli kuitenkin mahdollista, että aineistosta löytyisi viitteitä siitä, millaiset toimintatavat olisi- vat ominaisia toimipaikoille, joiden asiakaspalvelun laatu oli erinomaista. Tätä tarkastelua varten yhdistetystä aineistosta ( $N = 363$ ) poimittiin keskiarvojen perusteella kymmenen sellaista toimipaikkaa, jotka palvelivat asiakkaita parhaiten, ja kymmenen sellaista toimi- paikkaa, joissa asiakkaita palveltiin kaikkein heikoimmin. Ryhmittelyn perusteena käytetty kokonaiskeskiarvo laskettiin palvelumittarin kysymysten 1-11 keskiarvoista. Postin imagoa mittaava kysymys 12 jätettiin kokonaiskeskiarvosta pois, sillä tämän kysymyksen ei katsot- tu mittaavan sisäistä toimipaikan toimintaa (ks. luku 5.1.1). Kysymyskohtaisten keskiarvo- jen perusteella henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavista muuttujista poimittiin sellaiset kysy- mykset, joissa parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen erot olivat suurimmat. Tarkem- paan analyysiin otettiin mukaan sellaiset muuttujat, joiden ryhmäkohtaisten keskiarvojen välinen ero oli vähintään 0,50.

Parhaiden toimipaikkojen joukkoon valikoituneet toimipaikat sijaitsivat kaikki alle 50 000 asukkaan kunnissa. Sen sijaan heikoimmin menestyneiden toimipaikkojen joukkoon kuuluu toimipaikkoja sekä pääkaupunkiseudulta (N = 7) että alle 50 000 asukkaan kunnista (N = 3). Kuviosta 5.9 nähdään, että asiakastytyväisyyttä kuvaavissa muuttujissa suurimmat erot arvojen välillä liittyvät toimipaikkojen tiloihin (K7), palvelun sujuvuuteen (K10) sekä ongelmien ratkaisuun ja neuvontaan (K6). Parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen ero on suhteellisesti pienin Postin imagoa mittaavan kysymyksen (K12) kohdalla.



**Kuvio 5.9** Asiakastytyväisyyttä mittaavat väittämät: asiakaspalvelultaan parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen vertailu

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan parhaimmissa toimipaikoissa työskentelevät myyjät kokevat, että heidän työyksikkönsä toimii hyvin ja sen toiminta on laadukasta (taulukko 5.6). Mielenkiintoista on, että tähän ryhmään kuuluvat vastaajat arvioivat kriittisesti esimiestoimintaa ja Postin yritys- ja työnantajakuva mittaavia muuttujia. Selkeimmin toimipaikkojen väliset erot tulevat esille työyksikön toimintaa ja toiminnan laatua mittaavissa kysymyksissä. Parhaimpien toimipaikkojen toiminnalle on ominaista hyvä työskentelyilmapiiri (K4), jossa palkitsemisjärjestelmät edistävät vastuunottoa ja oma-aloitteisuutta (K16) ja jossa toiminnan perustana ovat yhteisesti sovitut käytännöt (K10). Toiminnalle on tyypillistä, että henkilöstö saa helposti käyttöönsä tarvitsemansa tiedot (K7), eri ryhmät osaavat toimia yhteistyössä ilman haitallista oman edun tavoittelua (K9), erimielisyydet käsitellään rakentavassa hengessä (K5) ja ihmiset oppivat toistensa kokemuksista (K8). Tavoitteellinen ja yhdensuuntainen toiminta (K13, K18 ja K11) on tyypillistä tähän ryhmään kuuluville. Toiminnan laatua mittaavissa muuttujissa vastaajat ovat erityisen tyytyväisiä työjärjestelyjen hoitamiseen (K64) sekä siihen, että yksikössä osataan reagoida nopeasti ja joustavasti asiakkaiden toiveisiin (K65). Vastaajien tyytyväisyys työjärjestelyjä kohtaan saattaa osaltaan selittää myös sen, että parhaimmissa toimipaikoissa työskentelevät palvelumyyjät kokevat työpaineensa keskimääräistä kohtuullisemmiksi (K46) ja että he ovat selvillä yksikkönsä palkitsemisperusteista (K89).

**Taulukko 5.6 Asiakkaita parhaiten palvelevien toimipaikkojen vahvuudet verrattuna heikoimmin palveleviin toimipaikkoihin\***

Henkilöstökyselyn kysymys	Erotus
10. Työyksikössämme toimitaan yhteisesti sovitun käytännön mukaisesti	1,08
16. Yksikössämme käytössä olevat palkitsemistavat edistävät vastuunottoa ja oma-aloitteisuutta	0,98
4. Työyksikössämme vallitsee hyvä työskentelyilmapiiri	0,88
11. Toimintatapamme tukee Postin tavoitteita ja on yhdensuuntainen muiden yksiköiden kanssa	0,83
46. Työpaineeni ovat kohtuullisia	0,81
65. Yksikössämme osataan reagoida nopeasti ja joustavasti asiakkaiden toiveisiin	0,77
18. Minulla on selvä käsitys siitä, miten oman yksikköemme tavoitteet liittyvät koko Postin tavoitteisiin	0,74
13. Työyksikössämme työskennellään määrätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi	0,73
8. Voimme oppia toistemme kokemuksista	0,70
5. Erimielisyyksiä osataan käsitellä rakentavassa hengessä	0,65
64. Työjärjestelyt on hyvin hoidettu työyksikössämme	0,64
9. Työyksikköemme eri ryhmät osaavat toimia yhteistyössä ilman haitallista oman edun tavoittelua	0,59
7. Saan helposti käyttööni työssäni tarvitsemäni tiedot	0,55
89. Olen selvillä työyksikköemme palkitsemisperusteista	0,54

\*Taulukkoon on laskettu parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen välinen erotus. Esimerkiksi: parhaimmat toimipaikat K10 (keskiarvo 5,70) – huonoimmat toimipaikat K10 (keskiarvo 4,62) = keskiarvojen erotus 1,08.

Kuten taulukosta 5.7 nähdään, parhaimmissa toimipaikoissa työskentelevät palvelumyyjät arvioivat kriittisesti esimiestoiminnan ja esimies-alais-keskustelujen laatua mittavia kysymyksiä (K40, K49, K52, K53, K56, K72, K73 ja K76). Lisäksi työntekijät suhtautuvat kriittisesti Postin tulevaisuuteen (K24) sekä väitteisiin, joiden mukaan Posti on alallaan laadukas ja menestyvä yritys (K23) sekä hyvä työpaikka (K26).

**Taulukko 5.7 Asiakkaita parhaiten palvelevien toimipaikkojen heikkoudet verrattuna heikoimmin palveleviin toimipaikkoihin\***

Henkilöstökyselyn kysymys	Erotus
72. Esimies-alais-keskustelussa käsiteltiin riittävästi koulutus- ja kehittymistarpeitani	-1,70
24. Uskon Postin menestykseen tulevaisuudessa	-1,09
40. Saan riittävästi tietoa siitä, millä perusteilla työsuoritustani arvioidaan	-1,03
73. Esimies-alais-keskustelu oli mielestäni hyödyllinen	-0,77
35. Tunnen, että minua arvostetaan työpaikallani	-0,75
23. Posti on alallaan laadukas ja menestyvä yritys	-0,75
56. Esimieheni kertoo, kuinka hyvin olemme saavuttaneet yksikkömme tavoitteet	-0,75
41. Saan työssäni tunnustusta ja myönteistä palautetta	-0,66
53. Esimieheni kertoo minulle, kuinka hyvin olen onnistunut työssäni	-0,61
49. Voin vapaasti kertoa esimiehelleni ajatuksistani	-0,59
76. Esimieheni sopii kanssani selkeistä ja ymmärrettävistä tavoitteista	-0,54
26. Posti on hyvä työpaikka	-0,54
52. Saan esimieheltäni tunnustusta ja myönteistä palautetta työssäni	-0,53

\*Taulukkoon on laskettu parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen välinen erotus. Esimerkiksi: parhaimmat toimipaikat K73 (keskiarvo 2,92) – huonoimmat toimipaikat K73 (keskiarvo 4,62) = keskiarvojen erotus -1,70.

Aineiston yksityiskohtaisemmasta tarkastelusta saadut tulokset tukevat aiemmin saatuja tuloksia: Korkea asiakastyytyväisyys näyttää liittyvän pikemminkin toimipaikan sisäisen toiminnan laatuun kuin siihen, millaiseksi työnantajaksi Posti koetaan. Mielenkiintoista on, että esimiestoiminnan laadulla ei näytä olevan merkittävää yhteyttä asiakaspalvelun laatuun. Yhtenä syynä tähän voi olla se, että suurin osa vastaajista (89 %) oli työskennellyt Postin palveluksessa yli 11 vuotta. Oletettavaa on, että pitkän työuran samassa ammatissa tehneet palvelumyyjät eivät tarvitse esimiehensä ohjausta ja tukea yhtä paljon kuin lyhyemmän aikaa palvelumyyjinä työskennelleet kollegat.

### 5.3.5 Yhteenvedo

Tulosten perusteella näyttää siltä, että asiakastyytyväisyyden ja henkilöstötyytyväisyyden välillä ei voida havaita lineaarisia yhteyksiä. Tästä huolimatta tulosten voidaan katsoa tukevan käsitystä, jonka mukaan henkilöstön ja asiakkaan välisen suhteen toimivuus vaikuttaa palvelun laadun arviointiin (Ganesh ym. 2000; Farrell ym. 2001). Tätä käsitystä tukee rakenneyhtälömallin tulos, jonka mukaan henkilöstön ammattitaitoa ja palvelualltiutta mittaavan muuttujan riittävyysindeksi oli 0,76 (HENKILO) ja palvelun nopeutta mittaavan muuttujan riittävyysindeksi oli 0,79 (NOPEUS). Sen sijaan Postin imago ei vaikuta merkittävästi siihen, millaiseksi toimipaikkojen palvelu koetaan. Tulos on yhteneväinen luvun 5.1.1 tuloksen kanssa.

Rakenneyhtälömallissa henkilöstötyytyväisyysfaktorille latautuneiden  $x$ -muuttujien lataukset olivat suhteellisen suuria ja vaihtelivat välillä 0,72-0,90. Suurimmat lataukset saivat ne muuttujat, jotka mittasivat toiminnan laatua ja yhteistyön sujuvuutta (0,90, LAATU), Postin yrityskuvaa (0,89, IMAGO) sekä tavoitteellisuutta (0,88, TAVOIT). Tulokset tukevat luvussa kolme esitettyjä näkemyksiä, joiden mukaan henkilöstötyytyväisyys muodostuu useammasta eri osa-alueesta.

Tutkimuksessa vertailtiin myös asiakaspalvelutasoltaan parhaimpia ja heikoimpia toimipaikkoja. Tulosten mukaan henkilöstö kokee työyksikön toiminnan sujuvaksi ja laadukkaaksi niissä toimipaikoissa, joissa asiakaspalvelu on laadultaan hyvää. Parhaimpien toimipaikkojen toimintaa leimaakin hyvä työskentelyilmapiiri, jossa palkitsemisjärjestelmät edistävät vastuunottoa ja oma-aloitteisuutta, toiminnan perustana ovat yhteisesti sovitut käytännöt ja työntekijät saavat tarvitsemansa tiedot helposti käyttöönsä. Suurimmat erot parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen toiminnassa löytyivät esimiestoiminnan laatua sekä Postin yritys- ja työnantajakuva mittaavista muuttujista. Parhaimmin menestyneet toimipaikat suhtautuivat näihin osa-alueisiin lähes poikkeuksetta kriittisemmin kuin heikoimmin menestyneet toimipaikat.

Miksi sitten asiakastyytyväisyyden ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet eivät näy aineistossa? Kuten aiemmin on todettu, tyytyväisyyskyselyille on tyypillistä se, että suurin osa vastaajista on tyytyväisiä (ks. Hartikainen 1980, 134; Salmela 1996, 32-41; Järvinen & Tuorila 2002, 11; Arantola 2003, 36). Tämä ilmiö oli havaittavissa etenkin asiakastyytyväisyyttä kuvaavien muuttujien kohdalla (kuvio 5.5). Havaintojen kasautuminen tietyille arvoille saattaa aiheuttaa ongelmia sellaisissa tilastollisissa analyyseissä, joissa havaintojen välillä edellytetään olevan vaihtelua. Ongelmana on myös se, että palvelumittarin ja henkilöstökyselyn vastaajien aikaperspektiivi on hyvin erilainen: Palvelumittarissa asiakkaat arvioivat juuri tapahtuneen, usein melko lyhytkestoisen asiakaskohtaamisen laatua, kun taas henkilöstökyselyn vastaajat arvioivat työnantajaa, jonka palveluksessa osa heistä on saattanut olla yli 30 vuotta. Näin ollen asiakaskyselyn ja henkilöstökyselyn arvioinnin kohteet eivät ole keskenään täysin yhteismitallisia. Lisäksi tavassa, jolla kyselyitä vastaajille tarjottiin, oli eroja, sillä kyselyn vapaaehtoisuuteen nähden asiakkaat ja palvelumyyjät eivät ole

samanlaisessa asemassa. Asiakkailta ei ole yleensä tunnesiteitä Postiin, joten heidän on helpompi kieltäytyä vastaamasta asiakastytyväisyyskyselyyn. Sen sijaan palvelumyyjien edellytetään vastaavan henkilöstökyselyyn, sillä siitä saatavia tietoja tarvitaan toimipaikkojen tulokorteissa ja tiedot vaikuttavat osaltaan myös esimiesten palkitsemiseen. Tulokseen saattavat vaikuttaa myös erilaiset inhimilliset tekijät, jotka koskevat molempia toimijaryhmiä, asiakkaita ja palvelumyyjiä. Jos palvelumyyjä satunnaisesti palvelee asiakkaita normaalitasoa heikommin, esimerkiksi työstressin takia, asiakas saattaa kokea palvelutason heikoksi. Tällaisissa tapauksissa on mahdollista, että asiakas on palveluun tyytymätön, mutta palvelumyyjä kuitenkin on yleisesti ottaen tyytyväinen työhönsä ja työpaikkaansa.

On myös mahdollista, että tämän tutkimuksen aineistoon vaikuttaa niin sanottu onnellisuusmuuri. Tämän sosiologiasta peräisin olevan käsitteen mukaan sellaiset vastaajat, jotka ovat onnellisuusmuurin ympäröimiä, eivät näe esimerkiksi työyhteisössään ongelmia, vaikka niitä todellisuudessa onkin. Joillekin ihmisille on muita helpompaa sopeutua noudattamaan organisaation arvoja ja toimintatapoja, vaikka ne eivät edustaisikaan yksilön henkilökohtaista näkemystä (esim. Roos 1988). Toisaalta tyytyväisyys saattaa heijastaa vaihtoehdottomuuden tunnetta. Lehdon (1996, 164) mukaan kokonaistyytyväisyys omaan työhön lisääntyy silloin, kun vaihtoehtona on vain työttömyys. On myös muistettava, että asiakkaan ja palvelumyyjän välinen transaktio, esimerkiksi postimerkkien osto ja lähetysten lähettäminen tai noutaminen, kestää yleensä vain muutaman minuutin. Lyhytaikaisissa kohtaamisissa palvelun nopeudella ja sujuvuudella lieenee asiakkaan kannalta suurempi merkitys kuin sillä, miten palvelumyyjä viihtyy työssään (ks. Ritzer 2000, 140). On myös hyvä pohtia, kuinka mielekästä on tiivistää yli 1 500 palvelumyyjän ja yli 40 000 asiakkaan vastaukset 363 toimipaikan keskiarvoluvuiksi. Sekä henkilöstö- että asiakastytyväisyys ovat subjektiivisia kokemuksia, ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät saattavat olla hyvinkin yksilöllisiä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään aluksi tutkimuksen keskeiset tulokset ja arvioidaan niiden hyödynnettävyyttä. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä tutkimus- ja analyysimenetelmiä. Luvun lopuksi esitetään tutkimuksen aikana ilmenneet jatko- tutkimustarpeet.

Tutkimus- ja analyysimenetelmiä sekä tutkimustuloksia arvioitaessa on hyvä muistaa, että tekemäni tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimusta. Tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan tutkia ainutlaatuisten empiiristen tutkimusaineistojen avulla sekä asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä että asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä.

### 6.1 Keskeiset tulokset

#### **Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä ei ole yhteyksiä**

Tutkimuksen empiirisen osuuden keskeisin tulos oli havainto siitä, että henkilöstön tyytyväisyys ei vaikuta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tutkimustulos eroaa aiemmista tutkimuksista, joiden mukaan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä on positiivinen yhteys (Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Chance & Green 2001; Ojala 2003; Ojala & Ahonen 2003). Merkillepantavaa oli, että tässä tutkimuksessa palvelumittariin vastanneet asiakkaat olivat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä toimipaikkojen palveluihin.

Yksi selitys sille, ettei näiden ilmiöiden välillä havaittu olevan yhteyttä, saattaa löytyä tutkimuksen kohteena olevista palveluista. Näissä asiakkaiden ja palvelumyyjien kohtaamisissa, jotka kestävät keskimäärin muutaman minuutin, lienee asiakkaan kannalta suurempi merkitys palvelun nopeudella kuin sillä, miten palvelumyyjä viihtyy työssään. Lisäksi asiakaskyselyn ja henkilöstökyselyn arvioinnin kohteet eivät ole keskenään täysin yhteismitallisia, sillä asiakastyytyväisyyttä kuvaavassa palvelumittarissa vastaajat arvioivat juuri tapahtuneen asiakaskohtaamisen laatua, kun taas osalla henkilöstötyytyväisyyskyselyyn vastanneista työntekijöistä oli takanaan yli 20 vuoden työura saman työnantajan palveluksessa. Näin ollen tutkimuksiin vastanneiden aikaperspektiivi on hyvinkin erilainen. Siitä huolimatta, ettei tutkimuksessa löydetty yhteyksiä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä, tulokset tukevat käsitystä siitä, että henkilöstön ja asiakkaan välisen palveluprosessin onnistuminen vaikuttaa palvelun laadun arviointiin. Rutiiniluonteisissa palveluissa palveluprosessin onnistumiseen näyttävätkin vaikuttavan henkilöstön ammattitaidon ohella erityisesti palvelun nopeus ja mahdollisimman lyhyt jonotusaika.



Tutkimustuloksen tekevät mielenkiintoiseksi omakohtaiset havaintoni siitä, että asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimusten aikasarjoissa on havaittavissa yhteyksiä. Koska tyytyväisyydessä tapahtuneet muutokset näkyvät eri tahdissa, ne ovat havaittavissa vasta sellaisista aikasarjoista, jotka on muodostettu vähintään muutaman vuoden tutkimustulosten perusteella. Vaikka tällaiset trendit vaikuttavat taloudelliseen tulokseen, niiden yhdistäminen on hankalaa, sillä jokaisen mittausalueen muutokset kulkevat eri tahdissa. Hitaat kehityssuunnat ovatkin pahimpia, sillä kvartaalitaloudessa toimivilla yrityksillä ei ole malttia puuttua niihin.

### **Asiointiuseus ja jonotusaika vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen**

Tutkimuksen mukaan asiakkaan ikä, sukupuoli tai ammatti ei näytä vaikuttavan hänen tyytyväisyyteensä. Sen sijaan asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa jonotusajan pituuden ohella se, kuinka usein hän käyttää toimipaikkojen palvelua. Tulokset tukevat aiempia havaintoja (esim. Davis & Vollmann 1990; Prabhu & Tellis 2000; Grönroos 2001). Tässä tutkimuksessa ne asiakkaat, jotka asioivat toimipaikoissa muita useammin, olivat tyytyväisempiä kuin postissa harvemmin asioivat asiakkaat. Samoin ne asiakkaat, jotka saivat henkilökohtaista palvelua jonottamatta tai joiden jonotusaika oli alle viisi minuuttia, arvioivat palvelujen laadun paremmaksi kuin pidemmän ajan jonottaneet asiakkaat. Asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa huolehtimalla siitä, että asiakaspalvelussa työskentelee asiakasmääriin nähden riittävä määrä ammattitaitoista henkilöstöä. Tällöin asiakkailla on mahdollisuus saada henkilökohtaista palvelua, ilman että jonotusaika venyy kohtuuttomasti. Tässä tutkimuksessa yli 10 minuutin jonotusaika heikensi selvästi asiakkaan arviota toimipaikan palvelun laadusta ja sen eri osa-alueista.

### **Palvelumyyjän ikä ja työkokemus heijastuvat henkilöstötyytyväisyyteen**

Tulosten mukaan palvelumyyjän ikä ja se, kuinka pitkään hän oli työskennellyt Postin palveluksessa, vaikuttavat siihen, kuinka tyytyväinen palvelumyyjä on työhönsä ja työnantajansa. Mitä pidempään työntekijä on Postissa työskennellyt ja/tai mitä iäkkäämpi hän on, sitä positiivisemmin hän näyttää suhtautuvan työhönsä. Kriittisimmän vastaajaryhmän muodostivat 31-40-vuotiaat vastaajat, jotka olivat työskennelleet Postin palveluksessa 11-20 vuotta. Tulos tukee aiempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan vanhemmat työntekijät ovat nuorempia työntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä (Robbins 1986; Ang & Soh 1997). Brushin, Mochin ja Pooyanin (1987) mukaan vanhempien työntekijöiden tyytyväisyys voi johtua heidän paremmasta asemastaan sekä heidän erilaisesta elämänvaiheestaan.

## Hyvä palvelu on joukkuelaji

Niille toimipaikoille, joiden asiakastyytyväisyys oli erityisen korkea, olivat ominaisia yhteiset ja asiakkaiden tyytyväisyyteen tähtäävät toimintatavat, tavoitteellinen toiminta, avoimuus sekä kokemukset kohtuullisista työpaineista. Toimivan yhteistyön ansiosta henkilöstö noudatti yhteisesti sovittuja käytäntöjä, eivätkä eri ryhmät tavoitelleet omaa etuaan. Toimipaikassa osattiin myös reagoida nopeasti ja joustavasti asiakkaiden toiveisiin. Yhtenä selityksenä tälle voi olla henkilöstön kokemus siitä, että työyksikössä palkitaan oma-aloitteisuudesta ja vastuunotosta. Parhaimmissa toimipaikoissa henkilöstön toimintaa ohjasi tavoitteellisuus, mikä näkyi muun muassa siten, että henkilöstö tiesi, miten sen oman työyksikön tavoitteet liittyivät koko Postin tavoitteisiin. Tutkimus tukee Kaplanin ja Nortonin (2001) esittämää käsitystä, jonka mukaan se, että henkilöstö ymmärtää yrityksen tavoitteet, vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Vaikka parhaimmat toimipaikat olivat tyytyväisiä työyksikkönsä toimintaan, he arvioivat kriittisesti Postia työnantajana. Näin ollen tulokset eivät tue Grönroosin (2001, 463) käsitystä siitä, että organisaation sisäinen ilmapiiri heijastaa myös sen kulttuuria. Tutkimuksessa työyksiköiden ilmapiiri koettiin hyväksi siitä huolimatta, että johdon ei katsottu arvostavan työntekijöitä. Tulokset tukevat myös käsitystä siitä, että yrityksen ulkoisella ja sisäisellä maineella on yhteys keskenään (Young 1996, 12). Tässä tutkimuksessa sekä asiakkaat että henkilöstö arvioivat Postin imagoa kriittisesti.

Tavoitteiden tiedostaminen edesauttaa yhdensuuntaista toimintaa koko Postin tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakaslähtöiselle toimipaikalle oli ominaista avoimuus, joka näkyi erityisesti ristiriitatilanteissa ja oppimisessa. Toimipaikoissa osattiin käsitellä mahdollisia erimielisyyksiä rakentavassa hengessä, työntekijät saivat helposti käyttöönsä tarvitsemansa tiedot ja jokaisella oli mahdollisuus oppia toistensa kokemuksista. Hyvin hoidettujen työjärjestelyjen ansiosta työntekijät kokivat työmääränsä kohtuullisiksi. Tällöin henkilöstöllä on pienempi vaara uupua työssään ja paremmat mahdollisuudet tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua. Tulokset siis tukevat käsityksiä siitä, että hyvä työilmapiiri edistää työntekijöiden jaksamista ja osaamista (Viitala 2002, 63; Ojala & Ahonen 2003, 67).

Mielenkiintoista oli, että parhaimmat toimipaikat arvioivat esimiestoimintaa mittaavia muuttujia heikompia toimipaikkoja kriittisemmin. Tulos antaa viitteitä siitä, ettei esimiehen persoonallisuudella ole työyhteisön ilmapiirin kannalta niin suurta merkitystä kuin yleensä kuvitellaan (esim. Leskinen 1987, 121).

### **Toimipaikat ovat naisten valtakuntaa**

Peruspalveluiden järjestämisen kannalta mielenkiintoisinta analyysin tuloksissa oli havainto siitä, että toimipaikat ovat naisten valtakuntaa: Suurin osa sekä asiakkaista että henkilöstöstä oli naisia. Tyypillinen asiakas oli keski-ikäinen nainen, joka asioi postissa muutaman kerran kuukaudessa yksityisasioiden. Vastaavasti tyypillinen palvelumyyjä oli yleissivistävän koulutuksen saanut keski-ikäinen nainen, joka oli työskennellyt Postissa yli 20 vuotta.

Tätä taustaa vasten toimipaikkapalveluiden supistamisen voidaan katsoa kohdistuvan kipeimmin juuri kotitalouksien arkipäivää pyörittäviin naisiin. Palvelujen käytön kannalta on syytä huomata, että toimipaikoissa asioivat naiset hoitavat yleensä koko kotitalouden postiasioita. Postipalvelut voivat siis olla koko kotitalouden toiminnan kannalta erittäin tärkeitä, vaikka konkreettisen asioinnin hoitaakin vain yksi kotitalouden jäsen.

Tämän tutkimuksen perusteella ei voida ottaa kantaa siihen, millainen merkitys on sillä, että toimipaikkojen asiakkaat ja heitä palvelevat palvelumyyjät ovat samaa sukupuolta. Voidaan kuitenkin olettaa, että toimipaikoissa tapahtuvan palveluprosessin onnistumisen kannalta siihen osallistuvien henkilöiden sukupuolella ei ole mitään merkitystä (vrt. Mohr & Henson 1996). Tätä johtopäätöstä tukee palvelumittariaineistolle tehdyn korrespondenssianalyysin tulos, jonka mukaan asiakkaan sukupuoli ei vaikuta hänen tyytyväisyyteensä.

### **Tyytyväisyyskyselyissä suurin osa vastaajista on tyytyväisiä**

Teoreettisen osuuden keskeisin tulos oli havainto siitä, että tyytyväisyyskyselyissä enemmistö vastaajista on tyytyväisiä. Myös useissa aikaisemmissa asiakastyytyväisyystutkimuksissa on todettu, että noin 80 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä saamaansa palveluun (Hall & Dornan 1988, 637-644; Salmela 1996, 32-41). Tutkimuksissa havaittu ilmiö ei kosketa vain kyselyitä, joissa arvioidaan palvelujen laatua, vaan sama ilmiö on nähtävissä myös työtyytyväisyyttä kartoittavissa kyselyissä, joissa suurin osa vastaajista on hyvin tai melko tyytyväisiä työhönsä (Hartikainen 1980, 134). Ilmiöstä seuraa, että yritysten tulisi asettaa tyytyväisyyttä kuvaavien mittareiden tavoitteet suhteellisen korkeiksi. Esimerkiksi sellaisessa tutkimuksessa, jossa käytetään viisiluokkaista asteikkoa, pitäisi tyytyväisyyttä kuvaavan tunnusluvun olla huomattavasti lähempänä arvosanaa neljä kuin arvosanaa kolme.

**Taulukko 6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset**

Analyysimenetelmä	Keskeinen tulos	
	Palvelumittari	Henkilöstökysely
Faktorianalyysi	Asiakastyytyväisyydessä voidaan havaita useita ulottuvuuksia.	Henkilöstötyytyväisyydessä voidaan havaita useita ulottuvuuksia.
Erotteluanalyysi	Kuntatyyppe ei vaikuta asiakkaan tyytyväisyyteen.	Kuntatyyppe ei vaikuta työntekijän tyytyväisyyteen.
Korrespondenssianalyysi	Asiakkaan ikä, sukupuoli ja ammatti eivät vaikuta tyytyväisyyteen.	Työntekijän ikä ja työuran pituus vaikuttavat henkilöstötyytyväisyyteen.
Varianssianalyysi	Asiointiuseus ja jonotusaika vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen.	
Rakenneyhtälömalli	Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä ei ole yhteyksiä.	

Taulukossa 6.1 on koottu monimuuttujamenetelmillä saadut keskeisimmät tulokset. Seuraavaksi tarkastellaan, miten tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää eri näkökulmista.

## 6.2 Tulosten hyödyntäminen

Seuraavassa tarkastellaan tulosten hyödyntämistä tiedeyhteisön, yhteiskunnan, yritysten sekä Postin näkökulmasta. Postin kohdalla tuloksia tarkastellaan erityisesti asiakasja henkilöstötyytyväisyyden sekä tulokorttijärjestelmän kehittämisen kannalta.

### Tieteellinen näkökulma

Kuluttajaekonomian tutkimusperinteessä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä käsittelevä aihepiiri on uusi. Täten tutkimukseni laajentaa tieteenalan tutkimuskenttää sekä syventää tietämystä asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus kehittää myös tieteenalan metodologista osaamista, sillä esimerkiksi korrespondenssi- ja erotteluanalyysijä sekä rakenneyhtälömalleja ei ole käytetty aiemmin kuluttajaekonomian opinnäytetöissä. Tähän mennessä pro gradu -työt, joissa kvantitatiivisia menetelmiä on

sovellettu, ovat painottuneet lähinnä faktori- ja varianssianalyysihin (vrt. Raijas 1997). Licensiaatti- ja väitöskirjatöissä on puolestaan pääsääntöisesti käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimukseni mukaan myös erottelu- ja korrespondenssianalyysijä sekä rakenneyhtälömalleja voidaan soveltaa tutkimuksiin, joissa tarkastellaan kuluttajien ja kulutuksen ohella kotitalouksien ja yhteiskunnan eri instituutioiden välisiä vuorovaikutussuhteita.

Tutkimus täydentää asiakastytyväisyyttä käsittelevää tieteellistä keskustelua muun muassa havainnoilla, joiden mukaan asiakkaan jonotusaika ja palveluiden käyttöuseus sekä asiakasmääriin suhteutetut riittävät henkilöstöresurssit heijastuvat asiakastytyväisyyteen. Tutkimus täydentää myös henkilöstötytyväisyyden ympärillä käytävää tieteellistä keskustelua. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että esimiestoiminnan laatu, toiminnan tavoitteellisuus, työyhteisön avoimuus sekä työpaineiden kohtuullisuus vaikuttavat asiakastytyväisyyteen. Tulosten perusteella lienee syytä tarkastella kriittisesti vallalla olevaa ajatusta asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välisistä yhteyksistä. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön tyytyväisyyden perusteella ei voida ennustaa asiakkaiden tyytyväisyyttä: Vaikka työntekijä ei viihtyisi työssään, hän voi silti palvella asiakkaita hyvin. Tätä taustaa vasten esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyteen pohjautuvat palkitsemisjärjestelmät kaipaavat kehittämistä.

### **Yhteiskunnallinen näkökulma**

Tuloksia voidaan tarkastella myös yhteiskunnan näkökulmasta, jolloin keskeistä on julkisten palveluiden tasa-arvoinen kehittäminen koko maassa. Peruspalveluiden kehittämisessä tulisi ottaa huomioon asiakas- ja henkilöstörakenteet. Esimerkiksi tämän tutkimuksen mukaan postipalveluiden karsiminen vaikeuttaa eniten naisten asemaa, sillä suurin osa toimipaikkojen asiakkaista ja henkilöstöstä on naisia. Jos toimipaikkojen toimintaa tarkastellaan yksinomaan taloudellisesta näkökulmasta, huomataan kyseessä olevan toimialan, jonka työntekijät saavat suhteellisen matalaa palkkaa ja jolla asiakkaiden palveluihin käyttämät summat ovat suhteellisen pieniä kotitalouden koko kulutusmenoihin nähden. Tästä huolimatta kyseessä on kansantalouden toiminnan kannalta välttämätön peruspalvelu. Kuluttajien näkökulmasta Postin tarjoamien postipalveluiden yhteiskunnallista merkitystä korostaa se, etteivät ne ole korvattavissa. Toisin kuin yrityksillä, kuluttajilla ei toistaiseksi ole mahdollisuutta ostaa kohtuulliseen hintaan esimerkiksi yksittäisten postikorttien lähettämispalveluita muilta palveluntarjoajilta. Kaikkien palveluiden arvoa ei siis voida mitata vain taloudellisin tunnusluvuin.

Myös henkilöstön hyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat tärkeitä yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Yhteiskunnan kannalta on suotavaa, että ikääntyvät työntekijät jaksavat työskennellä mahdollisimman pitkään. Näin varmistetaan työtehtävien edellyttämän ammattitaidon siirtyminen sukupolvelta toiselle sekä laaja verotulojen kertyminen. Tulosten ohella yhteiskunnallinen näkökulma liittyy myös itse tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimusta voidaan pitää esimerkkinä yhteistyöstä, jossa teoreettisena pidetty akateeminen maailma ja käytännöllisenä pidetty yritysmaailma kohtaavat. Täten tutkimus toteuttaa osaltaan Suomen Akatemian keväällä 2005 mediassa esittämiä toiveita siitä, että yliopistot, tutkimuslaitokset ja yritykset tiivistäisivät yhteistyötään.

## Yritysten näkökulma

Yritysten näkökulmasta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää erityisesti kuluttajapalveluiden kehittämisessä. Tutkimuksessa löydettiin viitteitä siitä, että riittävän, ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön ohella palvelupisteen fyysinen ympäristö vaikuttaa palveluprosessin onnistumiseen. Palveluiden kehittämisessä tämä tarkoittaa sitä, että yritysten tulisi panostaa palvelupisteiden toimivuuteen. Jos palvelupisteissä esimerkiksi on toimivien laitteiden ja koneiden lisäksi riittävästi opasteita, asiakkailta on mahdollisuus halutessaan toimittaa asiansa itsepalveluna. Tällöin henkilöstö voi keskittyä palvelemaan asiakkaita, joiden asiointi vaatii henkilökohtaista palvelua. Palveluita kehitettäessä on kuitenkin huomattava, ettei fyysisen ympäristön toimivuus poista ammattitaitoisen henkilöstön merkitystä. Palveluiden kehittämisessä olisi hyvä myös muistaa, että ihmisen arvostukset voivat vaihdella sen mukaan, millaisessa roolissa hän kulloinkin toimii. Näyttää siltä, että työntekijän roolissa yksilö arvostaa hyvinvointia ja kuluttajan roolissa palvelun nopeutta ja halpuutta. Valitettavasti palvelujen laatu ja sen kautta syntyvä hyvinvointi vaativat taloudellisia resursseja. Näin ollen eri roolien arvostukset ovat ristiriidassa keskenään. On myös hyvä muistaa, etteivät sähköiset viestintäkanavat tai muut palveluvaihtoehdot korvaa perinteisiä postipalveluita kuluttajien näkökulmasta. Kuluttajilla on mahdollisuus ostaa esimerkiksi pakettien lähettämisessä tarvittavat palvelut muilta palveluntarjoajilta Postin sijaan, ja sähköpostiyhteyksien avulla lähettää ja vastaanottaa kirjeiden sijaan sähköpostia. Nämä vaihtoehdot eivät kuitenkaan korvaa Postin palveluja täysin, sillä kaikilla kuluttajilla ei ole valmiuksia tai kykyjä esimerkiksi sähköiseen tiedonvälitykseen. Näin ollen postipalveluiden saavutettavuus on taattava tulevaisuudessakin kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta.

Tutkimus osoittaa myös sen, että tyytyväisyystutkimusten ongelmana on vastausten kasautuminen positiiviseen ääripäähän. Tästä ilmiöstä johtuen on hedelmätöntä yrittää kehittää organisaatioiden toimintaa pelkkien asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyistä saatavien keskiarvojen perusteella. Yritysten tulisikin pohtia, kannattaisiko analyysissä keskittyä esimerkiksi vain erittäin tyytyväisiin ja erittäin tyytymättömiin asiakkaisiin, jotta toiminnan kehittäminen onnistuisi paremmin. Lisäksi yritysten kannattaisi harkita, pitäisikö tuloskortissa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavien tunnuslukujen määrää lisätä tai keskittyä näissä osa-alueissa kokonaistyytyväisyyden sijasta vain tiettyjen painopistealueiden mittaamiseen. Nyt saatujen tulosten mukaan esimerkiksi sellainen tunnusluku, joka perustuu kaikkien kysymysten keskiarvoon, on liian yksiuolotteinen mittari. Tutkimuksessa ilmeni myös, että organisaatiossa pidempään työskennelleet työntekijät ovat muita tyytyväisempiä työhönsä. Työntekijöiden työtyytyväisyyden katsotaan heijastuvan positiivisesti muun muassa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Kuten jo luvussa kolme pohdittiin, yritysten tulisikin suunnitella huolella rekrytointipolitiikkaansa. Tärkeää olisi pohtia sitä, ovatko osa-aikaisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa toimivat, yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin sitoutumattomat työntekijät pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminnan kannalta hyvä sijoitus.

Lisäksi yritysten olisi hyvä ymmärtää, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä käsittelevästä keskustelusta huolimatta on niiden väliltä löydetty positiivisia yhteyksiä vain lähinnä palkan ja tuottavuuden väliltä. Menestyäkseen yritysten tulisi siis palkita työntekijänsä kunnolla sellaisesta työstä, joka on tehty hyvin. Työntekijöiden konkreettiseen palkitsemiseen investoidut rahat näyttäisivät palautuvan yritykselle tuottavuuden kasvuna.

## **Postin näkökulma**

### **Asiakastyytyväisyyden kehittäminen**

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa huolehtimalla siitä, että asiakkaita palvelee riittävä määrä henkilöstöä. Lisäksi Postin tulee huolehtia siitä, että toimipaikoissa työskentelevällä henkilöstöllä on riittävä ammattitaito työtehtäviensä vaatimuksiin nähden. Jonotusajan kannalta ammattitaidon ylläpitäminen on erittäin tärkeää, sillä heikkoon ammattitaitoon perustuva palvelu pidentää palveltavan asiakkaan palveluprosessin kestoa ja lisää muiden palvelua odottavien asiakkaiden jonotusaikaa.

Postin kannalta tulokset merkitsevät sitä, että erityyppisissä kunnissa sijaitsevien toimipaikkojen toimintaa voidaan kehittää samalla tavalla. Toiminnan suunnittelun kannalta on hyvä, että asiakaspalvelun parantamiseen liittyvät toimenpiteet voidaan ulottaa koko maahan. Erillisten alueellisten strategioiden tekeminen ei siis näytä olevan mielekäästä. Tarvittaessa toimipaikkojen jako taajamassa ja haja-asutusalueilla toimiviin toimipaikkoihin on käyttökelpoisempi kuin jako pelkän kuntatyyppin perusteella. Vaikka paikallisia strategioita ei tulosten mukaan tarvita, Postin olisi silti hyvä ottaa huomioon pääkaupunkiseudun suurten asiakasmäärien mukanaan tuomat erityisvaatimukset etenkin toimipaikkojen tiloja suunniteltaessa. Helposti saavutettavat palvelupisteet ja toimivat sekä selkeästi opastetut tilat antavat asiakkaille mahdollisuuden hoitaa asiansa itsepalveluna. Kokemukseni mukaan kaikki asiakkaat eivät esimerkiksi tarvitse henkilöstön apua lähetysten postimaksujen selvittämiseen. Jos ajanmukaiset ja selkeät hinnastot ovat nähtävillä toimipaikkojen asiakastiloissa, osa asiakkaista pystyy selvittämään tarvitsemansa tiedot myös itse. Mikäli itsepalvelua tuetaan, edesautetaan samalla myös palvelun sujuvuutta. Tällöin henkilöstö voi keskittyä asiakkaisiin, jotka tarvitsevat heidän erityisasiantuntemustaan.

Postin tulevaisuuden kannalta tulos tarkoittaa sitä, että palveluiden kehittämisessä tulee huomioida tasapuolisesti kaikki asiakasryhmät. Postin tulee ottaa huomioon niin itsepalveluun ja Internet-pohjaisiin palveluihin tottuneet nuoret kuin henkilökohtaiseen asiointiin tottuneet, yleensä vanhimpiin ikäryhmiin kuuluvat asiakkaat. Esimerkiksi opasteet tulee suunnitella siten, että nuorison lisäksi myös vanhuksat kykenevät näkemään ja lukemaan ne. Samoin Postin tulee huolehtia siitä, että palvelut ovat saatavilla kaupunkien keskustojen lisäksi maaseuduilla ja taajamissa. Jos Posti haluaa lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä, sen tulee huolehtia siitä, että toimipaikoissa on riittävästi ammattitaitoista henkilöstöä. Tulosten mukaan lyhyet jonotusajat näyttäisivät olevan yksinkertaisin tapa parantaa asiakastyytyväisyyttä.

## Henkilöstötyytyväisyyden kehittäminen

Tulosten mukaan henkilöstötyytyväisyys näyttää olevan enemmän riippuvainen paikallisista olosuhteista kuin kuntatypistä. Postin kannalta tulos merkitsee sitä, että henkilöstöstrategioita suunniteltaessa täytyy toimipaikkojen toimintaympäristössä kiinnittää huomio paikallisiin olosuhteisiin, eikä kunnan asukasmäärään. Myyntitavoitteissa tulisi huomioida alueen asiakasrakenteen ohella työntekijöiden ammattitaito. Osa-aikaisina työskentelevillä opiskelijoilla ei ole samanlaista myyntitaitoa kuin Postissa yli 20 vuotta työskennelleillä palvelumyyjillä.

Vaikka paikalliset strategiat eivät ole tarpeellisia, olisi etenkin myyntitavoitteiden asettamisessa hyvä ottaa huomioon pääkaupunkiseudun erityispiirteet. Pääkaupunkiseudun tavoitteet eivät sovi pienemmille paikkakunnille, koska alueiden asiakasmäärät eroavat huomattavasti toisistaan. Lisäksi osa-aikaisten työntekijöiden suhteellisesti suurempi osuus pääkaupunkiseudulla heijastuu kokemukseni mukaan myös toimipaikkojen sisäiseen työnjakoon. Osa-aikaisesti ja kausiluontoisesti työskentelevät työntekijät eivät ole yhtä sitoutuneita esimerkiksi johdon toimipaikalle asettamiin myyntitavoitteisiin kuin vakituiset työntekijät. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vastuu toimipaikan taloudellisesta menestymisestä kohdistuu vakituisiin ja kokopäiväisiin työntekijöihin.

Postin tulevaisuuden kannalta tuloksia voidaan pitää huolestuttavina. Koska aktiiviseen työväestöön kuuluvat työntekijät eivät ole tyytyväisiä työhönsä, on vaarana, että he vaihtavat työnantajaa. Huolestuttavaa on, että tyytymättömien ryhmään kuuluvilla 31-40-vuotiailla vastaajilla on Postista 11-20 vuoden kokemus. Heidän arvionsa eivät siis perustu mielikuviin, vaan omakohtaiseen kokemukseen. Tilannetta ei paranna tyytyväisten työntekijöiden suhteellisen suuri osuus, sillä tämä työnantajaansa sitoutunut, iäkkäiden työntekijöiden joukko on pian jäämässä eläkkeelle. Tilannetta ei pelasta myöskään nuorten työntekijöiden sukupolvi, sillä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle kilpailu osaavista työntekijöistä kiristyy. Koska osa- ja määräaikaisesti työskentelevät nuoret eivät ole tyytyväisiä Postiin työnantajana, Posti ei voi perustaa tulevaisuuden henkilöstöpolitiikkaansa näiden työntekijöiden varaan. Henkilöstöstrategisia linjauksia varten Postin olisi hyvä myös selvittää, kuinka kiinnostavaksi työnantajaksi tulevaisuudessa yhä paremmin koulutetut nuoret Postin todella kokevat.<sup>24</sup> Jos Postia ei koeta vetovoimaisena työpaikkana, se saattaa päätyä samoilta linjoille kuin kaupan ala, jossa yhä useampi työntekijä on osa- tai määräaikainen.<sup>25</sup> Työntekijöiden ikääntyminen saattaa myös heijastua toimipaikkapalveluiden laatuun, sillä eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden mukana poistuu paljon niin sanottua

<sup>24</sup> Opetusministeriön tavoitteena on, että yhä suuremmalla osalla suomalaisista on tulevaisuudessa vähintään ammatti-korkeakoulutasoinen tutkinto (Opetusministeriö 2003; Poropudas 2004).

<sup>25</sup> Siltalan (2004, 193) kirjassa ilmiö tiivistetään toteamalla, että ennen kaupan alalla 70 prosenttia työntekijöistä oli kokopäiväisiä työntekijöitä, kun taas nykyään 70 prosenttia työntekijöistä on osa-aikaisia.



hiljaista tietoa. Tämä osaaminen on vuosien myötä kertynyttä ammattitaitoa ja sen siirtäminen sukupolvelta toiselle onnistuu vain työskentelemällä yhdessä ja yhteisten töiden kautta. Työntekijöiden ammattitaitoa ja kokemusta voidaankin pitää hyvin tärkeänä, sillä pahimmillaan ammattitaidoton työvoima saattaa heikentää Postin tuottamien lakisääteisten peruspalvelujen laatua.

Jotta Posti pystyisi jatkossakin tarjoamaan laadukasta palvelua, sen pitää pystyä rekrytoimaan ammattitaitoista ja työhönsä sitoutunutta henkilöstöä. Positiivisen työnantajaimagon vahvistaminen ja toimivien palkitsemisjärjestelmien luominen näyttävätkin tulevaisuudessa olevan Postin suurimpia haasteita.

### **Tuloskorttijärjestelmän kehittäminen**

Saatuja tutkimustuloksia voidaan soveltaa myös Postin toiminnallista laatua seuraavaan mittaristoon. Jatkossa tätä mittaristoa kutsutaan tuloskortiksi, koska vuonna 2000 käytössä ollut mittaristo pohjautui Kaplanin ja Nortonin luomaan tuloskorttimalliin. Seuraavassa lukujen 5.1 ja 5.2 tuloksia sovelletaan toimipaikkojen, myyntialueiden ja toimipaikoista vastaavan liiketoimintaryhmän tuloskortteihin. Ehdotusten ulkopuolelle jäävät tuloskorttimallin ylimmät ja alimmat tasot, eli konsernitaso ja palvelumyyjäkohtainen taso. Tämä raja on tehty siksi, että tutkimuksen kohteena on yksittäinen liiketoimintaryhmä. Lisäksi Postin mahdollinen siirtyminen esimerkiksi palvelumyyjien henkilökohtaisiin tuloskortteihin ei vaikuta palvelumittarista ja henkilöstökyselystä saatavien tunnuslukujen hyödyntämiseen, sillä näistä kyselyistä saatavien tunnuslukujen alin mahdollinen tunnistustaso on toimipaikkataso. Toisin sanoen esimerkiksi palvelumittariaineistosta ei voida selvittää sitä, kuka toimipaikan palvelumyyjistä palveli lomakkeeseen vastannutta asiakasta.

Vuonna 2000 Postin omien toimipaikkojen toiminnallista laatua seuraavaan mittaristoon otettiin palvelumittarista kysymysten 111 aritmeettinen keskiarvo ja henkilöstökyselystä työntekijöiden kokonaistyytyväisyyttä ja esimiestoimintaa kuvaavat tunnusluvut. Myös henkilöstökyselystä saadut tunnusluvut perustuivat aritmeettisiin keskiarvoihin. Faktorianaalyyssien perusteella nämä tunnusluvut ovat kuitenkin liian yksiulotteisia toimipaikkojen asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden kuvaamiseen. Tuloskortissa **asiakastyytyväisyyttä** voitaisiinkin seurata useammalla eri mittarilla. Taulukossa 6.2 esitetty ehdotus perustuu pääpiirteissään luvun 5.1.1 faktorianaalyyssin tuloksiin. Poikkeuksen muodostavat palvelun sujuvuutta ja kokonaistyytyväisyyttä mittaavat tunnusluvut. Faktorianaalyyssissä palvelun sujuvuutta kuvaavalle faktorille latautuivat kysymykset 9, 10 ja 11. Tuloskortissa palvelujen sujuvuutta kannattaisi seurata kuitenkin vain jonotusajan kestoa mittaavan taustakysymyksen kautta. Syitä tähän on kaksi: Ensinnäkin henkilöstön palvelualltius ja ammattitaito vaikuttavat palvelun sujuvuuteen, ja tätä osa-aluetta seurataan jo palvelualltiutta ja ammattitaitoa kuvaavassa tunnusluvussa. Toiseksi, kokemukseni mukaan, asiakkaiden näkökulmasta konkreettinen jonotusaika vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi asiakas palvelun yleisen sujuvuuden kokee. Toimipaikan toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeämpää tietää, kuinka pitkiä asiakkaiden jonotusajat keskimäärin minuuteissa ovat, kuin mikä on

palvelun sujuvuutta mittaavan tunnusluvun kokonaiskeskiarvo. Jonotusnumeroita käyttävissä toimipaikoissa jonotusaikaa voidaan seurata myös vuoronumerolaitteesta saatavien jonotusaikatietojen avulla. Koska kaikkien kysymysten kokonaiskeskiarvoa pidetään yleisesti heikkona ja liian yksiuolotteisena tunnuslukuna, tulevaisuudessa asiakkaiden kokonaisarviota toimipaikan toiminnasta voitaisiin seurata erillisen tunnusluvun kautta. Tämä tunnusluku voitaisiin muodostaa kysymyksistä 10 ja 11.

**Taulukko 6.2 Ehdotus tulokortin asiakastytyväisyyttä kuvaavista tunnusluvuista**

Osa-alue	Taso
Palvelualttius ja ammattitaito	toimipaikka, myyntialue*, liiketoimintaryhmä
Ongelmien ratkaisu ja palvelun tehokkuus	toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä
Tilat ja opasteet	toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä
Jonotusaika	toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä
Kokonaisarvio toimipaikan palvelusta	toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä
Postin imago	toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä

\* Myyntialue = Postissa saman maantieteellisen alueen toimipaikat muodostavat myyntialueen. Yhdelle myyntialueelle saattaa kuulua 15-25 toimipaikkaa.

Tunnusluvut voidaan muodostaa laskemalla kysymysten aritmeettinen keskiarvo. Tämän mallin mukaan toimipaikkojen asiakastytyväisyyttä nykyisin kuvaava yksi yksittäinen tunnusluku jakautuisi kuuteen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita voitaisiin seurata toimipaikka-, myyntialue- ja liiketoimintaryhmätasolla. Tunnuslukujen alueellisen seurannan avulla toimipaikat voisivat parantaa toimintaansa muun muassa sisäisen benchmarkingin avulla.<sup>26</sup> Lisäksi asiakastytyväisyyden jaottelu pienempiin osa-alueisiin auttaisi liiketoimintaryhmää kohdistamaan kehitystoimenpiteensä tarkemmin. Vuoden 2000 mittaristossa esimerkiksi toimipaikkojen fyysisiä resursseja koskeva kritiikki hautautui toimipaikkojen yleistä toimintaa mittaavaan kokonaiskeskiarvoon. Jos kuitenkin tunnuslukuna halutaan jatkossa käyttää kokonaiskeskiarvoa, on suositeltavaa siirtyä painotettuun keskiarvoon, sillä faktorianalyysin mukaan osa-alueiden painoarvo on erilainen.

Myös tulokortin **henkilöstötytyväisyyttä** kuvaavaa mittaria voitaisiin uudistaa. Uudet mittarit voisivat perustua luvussa 5.2.1 esitettyyn faktorianalyysiin. Taulukko 6.3 sisältää ehdotuksen uusista henkilöstötytyväisyyden tunnusluvuista.

<sup>26</sup> Benchmarkingilla tarkoitetaan vertailuanalyysiä, jonka avulla etsitään parhaiten toimivia käytäntöjä (esim. Pitkänen 2002, 209-211).

**Taulukko 6.3 Ehdotus tuloskortin henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavista tunnusluvuista**

Osa-alue	Taso
Työntajakuva Yrityskuva Esimiestoiminta Työilmapiiri	toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä myyntialue, liiketoimintaryhmä toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä
<b>Lisäosat</b> Toiminnan tavoitteellisuus Palkitseminen	toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä toimipaikka, myyntialue, liiketoimintaryhmä

Faktorianalyysissä toimipaikkojen työnantaja- ja yrityskuvia mittaavat muuttujat latautuvat samalle faktorille. Koska työnantaja- ja yrityskuvat mittaavat samaa asiaa eri näkökulmasta, tulisi nämä tekijät tuloskortissa erottaa toisistaan. Toinen faktorianalyysissä löydetty henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuus oli esimiestoiminta. Organisaation tehokkaan ja oikeasuuntaisen toiminnan kannalta työntekijöiden lähimmän esimiehen toimintaa voidaan pitää tärkeänä. Lähimmän esimiehen tehtävänä on tukea ja opastaa alaisiaan sekä suunnata heidän toimintaansa niin, että se tukee organisaation tavoitteita. Yksittäisen toimipaikan tuloskorttiin ei kuitenkaan ole syytä laittaa esimiestoimintaa mittaavaa tunnuslukua. Tällöin toimipaikkakohtainen esimiestoimintaa mittaava tunnusluku henkilöityisi liikaa yksittäiseen esimieheen ja esimiestehtävissä vuoden aikana tapahtuvat mahdolliset muutokset vääristäisivät indeksiä. Esimiestoiminnan laatua tulisi seurata paremminkin myyntialueen tai liiketoimintaryhmän kuin yksittäisen toimipaikan tasolla.

Työilmapiiri oli kolmas faktorianalyysissä löydetty henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuus. Työpaikan ilmapiirin katsotaan vaikuttavan olennaisesti siihen, kuinka työntekijä viihtyy työpaikassaan. Postin tuloskortissa toimipaikan työilmapiiriä voitaisiin mitata edellä mainittuun faktorianalyysiin perustuvalla tunnusluvulla. Tarvittaessa aineistosta voidaan erottaa toimipaikan tavoitteellisuutta mittaava tunnusluku. Tavoitteellisuuden seuraaminen edellyttää kuitenkin sitä, että työntekijöillä on mahdollisuus saada riittävästi tietoa niin oman työnsä, toimipaikkansa tuloksen kuin koko konsernin tavoitteiden välisistä yhteyksistä. Koska työpaikan ilmapiiri on yksi henkilöstötyytyväisyyden kulmakivistä, tulisi sitä seurata niin toimipaikan, myyntialueen kuin liiketoimintaryhmän tasolla. Neljäs faktorianalyysissä löydetty henkilöstötyytyväisyyden ulottuvuus oli palkitseminen. Tuloskortin kannalta palkitseminen on haasteellista etenkin toimipaikoissa, sillä niiden asiakasrakenteet poikkeavat toisistaan alueellisesti. Samaa tulostavoitetta ei pitäisi käyttää koko Suomen toimipaikkaverkostossa, sillä se antaisi tiettyjen alueiden toimipaikoille kohtuuttomia etuja ja vastavasti vaikeuttaisi toisten asemaa. Faktorianalyysissä palkitsemista kuvaavan faktorin selitys-

osuus oli vain kymmenen prosenttia. Lisäksi kysymykset latautuvat Postin työnantaja- ja yrityskuvaa mittaavalle faktorille. Tulokortissa palkitsemisesta voidaan siis muodostaa joko oma tunnuslukunsa tai palkitsemista mittaavat muuttujat voidaan siirtää Postin työnantaja- ja yrityskuvaa mittaavalle muuttujalle. Palkitsemista mittaavien tavoitteiden asettelussa tulee kiinnittää huomiota pääkaupunkiseudun erityispiirteisiin, kuten esimerkiksi muuta maata laajempaan asiakaskuntaan sekä osa- ja määräaikaisten työntekijöiden suurempaan määrään.

Uusien tunnuslukujen myötä henkilöstötyytyväisyyden eri ulottuvuudet tulevat paremmin esiin ja kehitystoimien kohdentaminen helpottuu. Tunnusluvut voidaan muodostaa laskeamalla kysymysten aritmeettinen kokonaiskeskiarvo. Tulokortin tavoitteet tulisi asettaa siten, että ryhmille asetetaan jokaisella tasolla jokin minimimitavoite, jota ei saa alittaa. Tällä menetelmällä toiminnan tasalaatuisuutta pystyttäisiin kehittämään. Minimistasosta huolimatta tunnuslukujen alueellinen variaatio olisi edelleen mahdollista. Jos jatkossa tunnuslukuna halutaan käyttää kokonaiskeskiarvoa, suositeltavampaa on siirtyä painotettuun keskiarvoon. Tällöin tunnusluvussa voidaan ottaa huomioon eri osa-alueiden painoarvot.

Edellä esitellyjä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden uusia mittareita voidaan kritisoida siitä, etteivät ne ole linjassa Kaplanin ja Nortonin ajatusten kanssa. Tulokortin kehittäjien mukaan yhtä näkökulmaa kuvaamaan pitäisi valita korkeintaan 4-7 mittaria. Lisäksi sekä asiakas- että henkilöstötyytyväisyyttä tulisi seurata vain yhdellä tunnusluvulla. (Kaplan & Norton 2001, 267). Tilastolliset analyysit osoittavat kuitenkin, että kokonaiskeskiarvo, joka perustuu sekä asiakas- että henkilöstötyytyväisyyden osalta kaikkiin kysymyksiin, on liian yksiuotteinen tunnusluku. Tästä syystä olisi suositeltavaa jakaa tyytyväisyyttä kuvaava tunnusluku pienempiin osa-alueisiin.

## **6.3 Tutkimuksen arviointia**

Ensimmäinen edellytys mittauksen luotettavuudelle on se, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Mittauksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Seuraavassa käsitellään tarkemmin kyselyiden validiteettia ja reliabiliteettia sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Rakennevaliditeettia ja mitta-asteikkojen reliabiliteettia arvioitiin Tarkkosen menetelmällä (esim. Tarkkonen 1987; Vehkalahti 2000; Tarkkonen & Vehkalahti 2005). Lisäksi seuraavissa osioissa pohditaan tutkimukseen valittujen menetelmien sopivuutta, tutkimustulosten yleistettävyyttä sekä jatkotutkimustarpeita.

### **6.3.1 Validiteetti**

Validiteetti kuvaa, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittari mittaa sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa käytettyjä käsitteitä. Jos tutkimus on ulkoisesti validi, myös muut tutkijat päätyvät samoihin tuloksiin. Tutkimuksen rakennevaliditeetti kertoo puolestaan siitä,

kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittari mittaa sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata, eli missä määrin tutkimuksessa käytetyt mittarit edustavat sitä sisältöaluetta, jota oli tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiteettia heikentää esimerkiksi se, että vastaaja voi lukea kysymyksen väärin tai tulkita sen eri tavoin kuin tutkija on ajatellut. Tällä on vaikutusta myös tutkimuksen reliabiliteettiin, sillä vastaajien väärin tulkitsemat osiot aiheuttavat mittausvirheen. Jos tutkimuksessa saadut havainnot keskittyvät vain tietyille arvoille, voidaan miettiä, valittiinko esimerkiksi mittauksessa käytetty mitta-asteikko oikein.

Tässä tutkimuksessa kyselyiden validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä perusjoukot olivat selkeitä, vastausten määrä oli korkea ja otokset edustavia sekä taustatekijöiden että alueiden suhteen. Lisäksi saadut faktoriratkaisut olivat selkeitä. Tutkimuksen rakennevaliditeettia arvioitiin faktorikuvien reliabiliteettien kautta. Tulosten mukaan rakennevaliditeettia voidaan pitää hyvänä, sillä faktorikuvien reliabiliteetit olivat korkeita ( $> 0,94$ ).

#### **Palvelumittarin faktorikuvien reliabiliteettikertoimet**

F1	0.960	HENKILÖSTÖN PALVELUALTTIUS
F2	0.947	PALVELUN SUJUUVUUS
F3	0.942	TOIMIPAIKAN TILAT
F4	0.948	ONGELMIEN RATKAISU JA NEUVONTA
Sum	0.949	

#### **Henkilöstökyselyn faktorikuvien reliabiliteettikertoimet**

F1	0.990	POSTI TYÖNANTAJANA JA YRITYKSENÄ
F2	0.992	ESIMIESTOIMINTA
F3	0.991	TYÖILMAPIIRI
F4	0.989	PALKITSEMINEN
Sum	0.992	

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia heikensivät kohderyhmien ja muuttujien vinous. Kuten aiemmin todettiin, molemmissa aineistoissa naiset olivat yliedustettuina. Palvelumittarin osalta ilmiötä selittää se, että naiset hoitavat tyypillisesti kotitalouden arkiaskareita. Henkilöstökyselyn osalta naisten yliedustavuus johtuu siitä, että suurin osa toimipaikkojen työntekijöistä on naisia. Muuttujien vinoutta selittää lisäksi se, että tyytyväisyyskyselyille on tyypillistä vastausten kasautuminen tyytyväisyyttä kuvaaviin luokkiin.

Koska tämä tutkimus perustui valmiiden kyselyaineistojen analysointiin, eikä lomakkeiden suunnitteluun, ei tutkimuksessa voitu vaikuttaa aineiston keruumenetelmiin tai aineistojen tallentamisen luotettavuuteen. Tästä huolimatta kyselyiden validiteettia voidaan pitää hyvänä, sillä lomakkeet mittasivat toimipaikkojen palveluihin ja työtyytyväisyyteen liittyviä osa-alueita hyvin. Tutkimuksen niissä osioissa, joissa verrattiin faktorianalyysointien tuloksia ja muuttujien operationalisointia, tehtiin seuraavia havaintoja:

- **Palvelumittarissa** ne muuttujat, jotka mittasivat työntekijöiden ammattitaitoa ja asiakkaiden kokonaistyytyväisyyttä toimipaikan palvelu ja kohtaan, eivät latautuneet omiksi ulottuvuuksikseen. Uudeksi ulottuvuudeksi saatiin ongelmien ratkaisua ja neuvontaa mittaava faktori.
- **Henkilöstökyselyn** kohdalla ne ulottuvuudet, jotka käsittelivät työyksikön toimintaa, työntekijän arvioita omasta työstään ja toiminnan laatua, tiivistyivät työilmapiiriä kuvaavaksi faktoriksi. Lisäksi huomattiin, etteivät työntekijän motivaatiota, työoloja ja organisaatiokulttuuria mittaavat kysymykset latautuneet omille ulottuvuuksilleen.

Kyselyiden validiteettia voidaan parantaa lomakkeiden suunnittelulla. **Palvelumittarin** validiteettia voidaan parantaa lisäämällä kysymysten määrää. Lomaketta tulisi laajentaa kyselyksi, jolla selvitetään tarkemmin palvelujen teknistä ja toiminnallista laatua. Lomaketta voitaisiin täydentää kysymyksillä, jotka liittyvät tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun sekä oheispalvelujen käyttöön. Tällöin Postilla olisi mahdollisuus kerätä vuosittain tietoa kuluttajien mielipiteistä entistä kattavammin ja saada samalla lisää materiaalia palveluiden kehittämisen tueksi. Lisäksi tutkimuksen asteikkoa tulisi kehittää. Nykyisessä asteikossa arvosanat kasautuvat parhaimpiin arvosanoihin. Tämän voidaan katsoa johtuvan osittain siitä, että kolmesta vastausvaihtoehdosta viisi painottuu hyvää palvelua kuvaaviin arvosanoihin. Jos asteikon keskimäinen arvosana muutettaisiin neutraaliksi, vastausten luotettavuus paranisi.

**Henkilöstökyselyn** validiteettia voidaan puolestaan parantaa karsimalla kysymysten määrää, sillä vuonna 2000 käytössä ollut ja yli 70 kysymyksen lomaketta voidaan pitää suhteellisen raskaana vastata. Kysymysten karsiminen voidaan tehdä kahdessa eri vaiheessa. Aluksi lomakkeesta poistetaan sellaiset kysymykset, joiden kommunaliteetti on heikko ( $< 0,3$ ) ja jotka latautuvat kahdelle tai useammalle faktorille. Tämän jälkeen kysymyksille voidaan tehdä korrelaatioanalyysi. Analyysin avulla saadaan selville, löytyykö lomakkeesta useita samaa aihealuetta käsitteleviä kysymyksiä. Päällekkäisten kysymysten poistamista kannattaa harkita, jos kyselylomakkeessa on useita samaa ilmiötä mittaavia kysymyksiä. Tiiviimpi ja rakenteeltaan selkeämpi lomake helpottaa vastaamisen ohella myös aineistojen analysointia.

Lomakkeita suunniteltaessa on hyvä huomata, että mittaristona voidaan käyttää moniulotteista ja suhteellisen laajaa kyselylomaketta, silloin kun tyytyväisyyttä tutkitaan tieteellisenä ilmiönä. Jos tyytyväisyystutkimus sen sijaan mittaa yrityksen operatiivista toimintaa, kyselylomakkeessa painotetaan usein vain tärkeimpiä osa-alueita. Keskittyminen yrityksen toiminnan kannalta tärkeimpiin osa-alueisiin ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aineistojen analysoinnissa tulisi tyytyä pelkkiin keskiarvoihin. Hyvin suunniteltu lomake ja hyvin toteutettu kysely mahdollistavat myös erilaisten monimuuttujamenetelmien käytön.

### 6.3.2 Reliabiliteetti

Mittauksen reliabiliteettia voidaan tarkastella mittarin pysyvyyden ja yhtenäisyyden kautta. Jos mittari on epästabiili, tutkimustuloksissa voidaan yleensä havaita ulkoisten olosuhteiden tai vastaajien mielialojen vaikutuksia. Mittarin pysyvyyttä voidaan tarkastella vertailemalla useampien peräkkäisten mittausten tuloksia. Mittarin yhtenäisyys taas kuvaa sitä, kuinka hyvin satunnaisesti kahteen joukkoon jaetut väittämät mittaavat samaa asiaa. Yhtenäisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi Cronbachin alfan kautta. Tässä tutkimuksessa Cronbachin alfa ei kuitenkaan ole mielekäs tunnusluku, sillä se soveltuu vain yksiulotteisiin mittareihin (esim. Tarkkonen & Vehkalahti 2005). Tästä syystä faktoripisteiden reliabiliteettia arvioitiin Tarkkosen menetelmällä (esim. Tarkkonen 1987; Vehkalahti 2000; Tarkkonen & Vehkalahti 2005).

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä sekä palvelumittari että henkilöstökysely on toistettu samanlaisina tutkimuksina useita kertoja. **Palvelumittarissa** kolmen ensimmäisen faktorin faktoripisteiden reliabiliteettikertoimia voidaan pitää tyydyttävänä ( $> 0,70$ ), mutta ongelmien ratkaisua ja neuvontaa kuvaavan faktorin faktoripisteen reliabiliteettikerroin (0,64) on heikko. Syynä tähän voi olla se, että ongelmien ratkaisua ja neuvontaa kuvaavalle faktorille latautuneet kysymykset (K4, K5 ja K6) latautuivat suhteellisen voimakkaasti myös palvelualltiutta kuvaavalle faktorille.

#### Palvelumittarin faktoripisteiden reliabiliteettikertoimet

F1	0.875	HENKILÖSTÖN PALVELUALTTIUS
F2	0.828	PALVELUN SUJUVUUS
F3	0.703	TOIMIPAIKAN TILAT
F4	0.644	ONGELMIEN RATKAISU JA NEUVONTA

**Henkilöstökyselyssä** kolmen ensimmäisen faktorin faktoripisteiden reliabiliteettikertoimia voidaan pitää hyvänä, sillä kertoimet olivat korkeita ( $> 0,94$ ). Sen sijaan palkitsemista kuvaavan faktorin faktoripisteen reliabiliteettikerrointa (0,88) voidaan pitää vain tyydyttävänä. Tulos johtunee siitä, että palkitsemista mittaavalle faktorille latautui muita faktoreita huomattavasti vähemmän kysymyksiä. Tästä syystä myös mitta-asteikon reliabiliteetti jää vain tyydyttävälle tasolle.

#### Henkilöstökyselyn faktoripisteiden reliabiliteettikertoimet

F1	0.953	POSTI TYÖNANTAJANA JA YRITYKSENÄ
F2	0.942	ESIMIESTOIMINTA
F3	0.943	TYÖILMAPIIRI
F4	0.880	PALKITSEMINEN

Faktoripisteiden reliabiliteettikertoimien lisäksi on syytä pohtia mittaamiseen liittyviä ongelmia. Vaikka kyselyiden vastauskatoja ei analysoitu, ne havaittiin vertailemalla painettujen ja palautettujen lomakkeiden lukumääriä yleisellä tasolla. Molemmissa kyselyissä vastauskato selittyi sillä, että osa vastaajista kieltäytyi vastaamasta kyselyyn. Palvelumittarin osalta vastauskato selittyi lisäksi sillä, että palvelumyyjät eivät välttämättä jakaneet lomakkeita kaikille asiakkaille.

### **6.3.3 Tutkimus- ja analyysimenetelmien arviointia**

Vaikka aineistojen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, molempien aineistojen keruuseen liittyy ilmiöitä, jotka on hyvä raportoida. Vaikka seuraavat ilmiöt ovat tavallisia mittausprosessin toteuttamiseen liittyviä ongelmakohtia, niiden raportointi on aikaisemmin jäänyt vähäiseksi.

#### **Palvelumittarin mittausprosessin arviointia**

Palvelumittarin mittausprosessin heikoimmat kohdat liittyivät lomakkeiden jakeluun ja niiden palautukseen. Mittauskäytännön mukaan palvelumyyjä antoi palvelutapahtuman lopuksi asiakkaalleen palvelumittarilomakkeen. Lomakkeiden jakelutavasta johtuen henkilökunta pystyi itse valikoimaan asiakkaat, joille he antoivat lomakkeen. Lisäksi asiakkailla oli mahdollisuus täyttää mittausviikon aikana useampi kuin yksi lomake. Henkilöstö pystyi palvelutilanteessa myös ohjaamaan keskustelun toimipaikan mahdollisiin epäkohtiin eli avokysymykseen, jossa asiakkailta pyydettiin kehittämissuhteita. Aiemmissa kyselyissä jotkut toimipaikat olivat saattaneet tehostaa lomakkeiden jakelua jakamalla lomakkeita myös automaattilla asioiville asiakkaille. Tätä menettelytapaa voidaan pitää osittain ongelmallisena, sillä palvelumittarin etusivun kysymykset mittaavat pääasiassa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen onnistumista.

Myöskään lomakkeiden palautus ei välttämättä toteudu tavoitteiden mukaisesti. Mittauskäytännön mukaan asiakkaita pyydettiin jättämään kyselylomake palautuslaatikkoon, josta toimipaikan henkilöstö toimitti ne optiseen tallennukseen. Tämä tarkoitti sitä, että toimipaikan henkilöstöllä oli mahdollisuus selata vastauksia ja poistaa nipuista ne lomakkeet, joissa asiakkaat olivat arvioineet toimipaikan palvelua kriittisesti. Käytännössä on kuitenkin vaikeaa arvioida, ovatko toimipaikat valikoineet tallennettavaksi lähetettyjä lomakkeita.



## Henkilöstökyselyn mittausprosessin arviointia

Henkilöstökyselyssä prosessin ensimmäiset ongelmat liittyivät alati muuttuvien organisaatioiden esimiesten nimeämiseen sekä siihen, kenellä todellisuudessa oli mahdollisuus vastata henkilöstökyselyyn. Koko kyselyn perustana on esimiesrekisteri, johon kootaan ennen mittausta työyksiköiden ja tiimien henkilöstömäärät sekä esimiesten nimet ja osoitteet. Periaatteessa yksiköitten esimiesten nimeämisen tulisi sujua ongelmitta, mutta muutoksia tapahtui kuukausittain, koska rekisteri sisälsi esimerkiksi vuonna 2000 yli 1 600 työyksikköä ja tiimiä sekä yli 1 200 esimiestä.

Toisen ongelman muodosti lomakkeiden jakelukäytäntö. Mittauskäytännön mukaan työntekijöiden lähin esimies jakoi lomakkeet alaisilleen, ja hän myös määritteli, kuinka monta lomaketta yksikölle tilattiin. Edellisten mittausten yhteydessä oli käynyt ilmi, että kaikille osa-aikaisille työntekijöille ei ollut annettu vastausmahdollisuutta, vaikka konsernin periaatteena on ollut, että kaikilla postilaisilla on oikeus vastata henkilöstökyselyyn. Tilanne on ongelmallinen etenkin sellaisissa työyksiköissä, joissa yhä useampi työntekijöistä on osa-aikainen. Sen sijaan henkilöstökyselyssä, toisin kuin palvelumittarissa, vastaajalla ei ollut kuin yksi mahdollisuus täyttää lomake.

Kysymyksiin vastaaminen ei myöskään aina sujunut ongelmitta. Yleisimmin hankaluuksia aiheuttivat esimiestoimintaa ja palkitsemista mittaavat kysymykset. Lukuisten organisaatio muutosten vuoksi vastaajan saattoi olla vaikea arvioida lähintä esimiestään. Vaikeudet saattoivat johtua joko siitä, että vastaaja ei tiennyt, kuka virallisesti oli hänen lähin esimiehensä, tai siitä, että esimies oli toiminut työssään vasta muutaman viikon ajan. Tällöin alaisen oli lähes mahdotonta arvioida esimiehen toimintaa. Omakohtaisten kokemusten mukaan samaan tiimiin kuuluneet henkilöt ovat voineet todellisuudessa arvioida kolmea eri esimiestä. Syynä tähän olivat sekä alaisia että esimiehiä koskevat organisaatiomuutokset, joiden seurauksena työntekijöiden yksiköt ja esimiehet ovat saattaneet vaihtua. Esimiestoimintaa mittaavien kysymysten lisäksi esimerkiksi palkitsemiskysymyksiin saattoi olla vaikeaa vastata. Vastaaminen oli vaikeaa etenkin silloin, jos vastaaja ei tiennyt palkitsemiskäytäntöjen olemassaolosta. Ongelmia aiheutti myös se, että organisaation henkilöstö saattoi mieltää vain taloudellisen palkitsemisen palkitsemiseksi. Tällöin heiltä jäi huomaamatta, että esimerkiksi koulutukseen pääsy tai sanallinen tunnustus saattoivat todellisuudessa olla yksikön palkitsemiskulttuuria. Edellä mainittuja esimiehen toimintaan ja palkitsemiseen liittyviä ongelmia on kommentoitu sanallisessa palauteaineistossa usein.

Muiden ongelmien lisäksi myös kyselyihin liittyvät vastaus- ja palautetilaisuudet saattavat aiheuttaa ongelmia. Useat yksiköt järjestävät vastauksilaisuuksia, joissa työntekijöille annetaan mahdollisuus täyttää kyselylomake työaikana. Näiden tilaisuuksien avulla yritetään innostaa työntekijöitä vastaamaan ja niiden järjestämiseen kannustetaan esimiehille tulleissa

saatekirjeissä. Vastaustilaisuudet saattavat kuitenkin muodostua eettisesti ongelmallisiksi silloin, kun esimies yhdistää ne esimerkiksi työyksikön vuotuisen virkistystilaisuuteen. Tällöin vastaustilaisuuden ilmapiiri alkaa tahattomasti muistuttaa palkitsemista ja mukavaa yhdessäoloa.

Nykyisin käytössä oleva Internet-pohjainen lomake poistaa edellisen ongelman, mutta aiheuttaa samalla uuden: Jos vastaajat joutuvat kirjautumaan sähköiseen kyselyyn omia tunnuksiaan käyttäen, jää ohjelman muistiin vastaajasta henkilökohtainen muistijälki. Vaikka tutkimuksesta vastaavat pitävätkin saamiensa tietoja luottamuksellisina tutkimusetiikkaan vedoten, se ei kuitenkaan aina riitä vakuuttamaan vastaajia.<sup>27</sup> Postin henkilöstökyselystä palautui tutkijoille joka vuosi muutamia lomakkeita, joista vastaajat olivat joko mustanneet tai leikanneet lomakekoodit pois. Muutamien lomakkeiden kohdalla vastaaja oli ensin kirjoittanut palautteen, mutta katumapäälle tultuaan poistanut sen kokonaan. Palaute-tilaisuuksissa ilmapiiri saattaa puolestaan olla hyvinkin kireä, mikäli tuloksissa esimerkiksi työilmapiiriä ja esimiestoimintaa mittaavat tunnusluvut ovat laskeneet. Koska tulokset on kytketty osaksi johtamis- ja laatujärjestelmää, on mahdollista, että esimiehet saattavat joissain tapauksissa vähätellä tuloksia tai jopa syyttää alaisiaan niin sanotuista virheellisistä vastauksista. Epävirallisissa keskusteluissa jotkut saattavatkin ilmoittaa vastaavansa tahallisesti väärin. Heidän mukaansa työyksikkö tai tiimi pääsee palautetilaisuudessa vähemmällä, jos työntekijät vastaavat esimiestoimintaa mittaaviin kysymyksiin positiivisesti. Samanlaista "luovaa ajattelua" käytetään myös taustatietojen kohdalla, jolloin lomakkeesta rastitetaan esimerkiksi väärä sukupuoli ja ikäryhmä. Tällä puolestaan pyritään takaamaan se, että vastaajalla ei ole paljastumispelkoa, jos esimerkiksi yksikkökohtaisia tuloksia tarkastellaan eri taustaryhmien mukaan.

Postin tapaa toteuttaa vuosittain koko konsernin kattava henkilöstökysely voidaan kuitenkin, mahdollisista mittauseroista johtuen, liittyvistä ongelmista huolimatta, pitää ainutlaatuisena. Kiristyneet taloudelliset paineet ovat ajaneet useat organisaatiot siihen, että vastaavanlaista kyselyä ei tehdä joka vuosi tai vain tietyt yksiköt saavat vastata siihen. Tällaiset järjestelyt saavat kuitenkin johtamisjärjestelmät outoon valoon: onko organisaation tarkoituksena kerätä tuloskorttiin mahdollisimman kattavat ja luotettavat luvut – vaiko sittenkin mahdollisimman hyvät ja bonuksia tuottavat tunnusluvut?

---

27 Röllison ja Broadfield (2002, 151) toteavat, että työtyytyväisyyskyselyyn vastaamatta jättäneiden työntekijöiden työtyytyväisyys on yleensä heikompi kuin muilla työntekijöillä. Nämä henkilöt eivät myöskään luota siihen, että vastaajia ei voida tunnistaa heidän vastaustensa perusteella. (Ks. myös Lecklin 1997, 248.)

## **Analyysimenetelmien arviointia ja tulosten yleistettävyys**

Valittuja analyysimenetelmiä voidaan pitää sopivina, sillä niiden avulla saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ainoastaan yksisuuntaisen varianssianalyysin käyttöä voidaan kritisoida, sillä analyysistä saadut  $p$ -arvot eivät ole käyttökelpoisia, koska palvelumittarin aineisto on liian laaja. Varianssianalyysin käyttökelpoisuutta heikentävät myös tiedot siitä, että aineisto ei ole normaalijakautunut, eivätkä muuttujien arvot ole jatkuvia. Tutkimus osoitti kuitenkin sen, että monimuuttujamenetelmien soveltaminen sopii erityisesti laajoihin aineistoihin, joissa tilastollisten merkitsevyyksien ja  $p$ -arvojen tutkiminen ei ole mielekästä.

Eksplooratiivisen faktorianalyysin käyttöä voidaan suositella etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa yritys haluaa saada selville, millaisia osa-alueita esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely sisältää. Faktorianalyysien selitysasteita tulkittaessa on hyvä muistaa, että kysymysten asetelu vaikuttaa siihen, millaisia latauksia faktorit saavat. Esimerkiksi palvelumittarille tehdyssä faktorianalyysissä palvelualltiusfaktorin selitysosuus (34 %) on palvelun sujuvuutta mittaavaa faktoria suurempi (24 %). Yksi syy selitysosuuksien eroavaisuuteen voi löytyä kysymysten muotoilusta. Palvelualltuitta mittaavissa kysymyksissä vastaaja arvioi palvelumyyjän toimintaa, mutta palvelun sujuvuutta kuvaavalle ulottuvuudelle sen sijaan latautui kysymyksiä, joissa arvioidaan toimipaikan toimintaa yleisemmin. Jos asiakas tuntee hyvin häntä palvelleen palvelumyyjän, hänen voi olla vaikea arvioida tämän toimintaa kriittisesti. Tällaisissa tapauksissa asiakas saattaa myös alitajuisesti tyytyä aiempien kokemusten perusteella niin sanottua ihannepalvelua heikompaan palvelutasoon.

Erotteluanalyysiä voidaan soveltaa esimerkiksi tilanteissa, joissa pohditaan, kuinka mielekästä on jaotella palvelutuotantoa esimerkiksi kuntien koon mukaan. Analyysimenetelmä sopii muun muassa organisaatioille, jotka tarjoavat maanlaajuisesti osto- ja hankintapalveluja kunnille ja kaupungeille. Menetelmä sopii myös tilanteisiin, joissa kansallisesti tai kansainvälisesti usealla eri alueella toimiva organisaatio haluaa selvittää esimerkiksi palveluidensa laatuun tai tyytyväisyyteen liittyviä mahdollisia eroja.

Korrespondenssianalyysi on erittäin käyttökelpoinen segmentointiin liittyvissä tilanteissa. Analyysimenetelmän avulla saadaan helposti ja havainnollisesti tietoa esimerkiksi siitä, onko mielekästä segmentoida asiakkaita sosiodemografisten tai sosioekonomisten taustatekijöiden mukaan.

Rakenneyhtälömallin kohdalla on syytä pohtia, onko asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä ylipäättänsä mahdollista tutkia tutkimusaineistojen kautta. Aineistojen luonteesta johtuen tyytyväisyyttä kuvaava aikajana oli hyvin erilainen. Palvelumittarissa asiakas arvioi juuri tapahtunutta asiointikokemusta, joka on nopeimmillaan saattanut kestää

alle minuutin. Henkilöstökyselyyn vastanneilla palvelumyyjillä saattoi puolestaan ääritapauksissa olla lähes 30 vuoden kokemus Postista työnantajana. Vaikka henkilöstökyselyssä arvioidaankin aina mittausvuotta, on väistämätöntä, että vuosien saatossa saadut kokemukset vaikuttavat arvioihin.

Tutkimus osoitti myös sen, että säännöllisesti toistettavien kyselyiden rakenteeseen olisi syytä perehtyä tarkemmin tasaisin väliajoin. Esimerkiksi Postin henkilöstökyselylomake muuttui vuosien aikana 40 kysymyksestä yli 70 kysymyksen lomakkeeksi. Jo pelkkä kysymysten välinen korrelaatiotarkastelu antoi viitteitä siitä, että useampi kyselyssä oleva kysymys mittasi aivan samaa asiaa. Kysymysten sisällöllinen tarkastelu toi puolestaan uutta tietoa tiettyjen aihealueiden vaikeasta mitattavuudesta. Esimerkkinä tästä voidaan Postin henkilöstökyselyssä pitää kysymystä 18, jolla selvitettiin, kokiko vastaaja yksikkönsä tavoitteiden tukevan Postin toimintaa.<sup>28</sup> Tähän kysymykseen vastaaminen edellytti, että vastaaja tiesi sekä oman yksikkönsä että koko konsernin tavoitteet. Lisäksi hänen tuli pystyä analysoimaan tavoitteiden välistä suhdetta.

Vaikka monimuuttujamenetelmiä voidaan hyödyntää strategisessa työskentelyssä ja mittausten rakentamisessa, tulosten tulkinta edellyttää teorioihin ja käytännön kokemukseen perustuvaa tietoa. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Postin henkilöstökyselylle tehtyä faktorianalyysia. Analyysissä ensimmäiselle faktorille latautuivat Postin työnantaja- ja yrityskuvaa mittaavat muuttujat. Vaikka tilastollisen analyysin mukaan kyseessä on yksi ulottuvuus, voidaan se jakaa teoreettisin perustein kahteen osa-alueeseen, työnantajakuvaan ja yrityskuvaan. Lisäksi faktorianalyysin yksioikoinen soveltaminen saattaisi johtaa tilanteeseen, jossa toimipaikan tuloskorttiin liitettäisiin esimiestoimintaa kuvaava mittari. Tällöin mittarin tunnusluku henkilöityisi liikaa yksittäiseen esimieheen ja esimiestehtävissä vuoden aikana tapahtuvat mahdolliset muutokset vääristäisivät tunnuslukua.

Analyysimenetelmien soveltamisen ohella asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden moniulotteisuutta koskevat tulokset ovat yleistettävissä. Sen sijaan eri asiakas- ja henkilöstöryhmien mielipiteitä koskevat tulokset eivät ole yleistettävissä tutkimusaineistojen laajuudesta huolimatta. Jotta tulosten perusteella voitaisiin esimerkiksi väittää, että asiakkaan asuinalue ei vaikuta hänen tyytyväisyyteensä, tutkimukseen olisi pitänyt ottaa mukaan myös asiamiespostien asiakkaat. Lisäksi otosten pitäisi olla perusjoukkoa edustavia. Nyt saatujen tutkimustulosten perusteella ei voida tehdä päätelmiä postipalvelujen käyttäjistä tai toimipajoissa työskentelevistä palvelumyyjistä, sillä tässä tutkimuksessa tutkimusaineistojen otokset eivät edustaneet perusjoukkoa. Esimerkiksi osa- ja määräaikaisesti työskentelevien palvelumyyjien vastaukset puuttuivat lähes täysin henkilöstökyselyn vastauksista.

---

<sup>28</sup> Kysymys 18: "Minulla on selvä käsitys siitä, miten oman yksikkömme tavoitteet liittyvät koko Postin tavoitteisiin."

## 6.4 Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa suurin osa (61 %) kyselyyn vastanneista palvelumyyjistä oli työskennellyt yli 20 vuotta saman työnantajan palveluksessa. Ajat ovat kuitenkin muuttumassa ja pitkät työsuhteet yhden työnantajan palveluksessa alkavat jäädä historiaan. Työsuhteiden keston ohella myös ihmisten suhtautuminen työhön on muuttumassa. Ihmisille ei enää riitä työn tarjoama toimeentulo. Etenkin nuoremmat sukupolvet kohdistavat työhön vanhempia sukupolvia enemmän vaatimuksia: Työltä vaaditaan osallistumismahdollisuuksia, itsenäisyyttä, vaihtelevuutta ja mielenkiintoisuutta. Tätä taustaa vasten työura esimerkiksi kaupan kassana osa-aikaisessa työsuhteessa ei vaikuta kovinkaan haluttavalta vaihtoehdolta, vaikka työtehtävä onkin tärkeä yhteiskunnan toimivuuden ja palveluiden saatavuuden kannalta. Tulevaisuudessa tarvitaankin lisää tietoa erityisesti siitä, vaikuttavatko työntekijöiden määrä- ja osa-aikaiset työsuhteet mahdollisesti asiakaspalvelun laatuun. Jos nämä niin sanotut pätkätyöt heikentävät palvelujen laatua, riskialueita ovat jatkossa etenkin suuret kaupungit, joissa lyhytkestoisiin työsuhteisiin tottuneiden työntekijöiden on helppoa vaihtaa työnantajaa. Jos yrityksen henkilöstöpolitiikka lisäksi perustuu osa- ja määräaikaisen työvoiman käyttöön, yrityksen johdon olisi hyvä miettiä, kuinka realistista asiakaspalvelussa on asettaa tavoitteiksi korkea laatu ja asiakastyytyväisyys.

Työntekijöiden sukupuolen ja asiakastyytyväisyyden välisistä yhteyksistä on tehty hyvin vähän tutkimusta. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tarkastella muun muassa sitä, onko palveluprosessiin osallistuvien osapuolten sukupuolella merkitystä osapuolten tyytyväisyyden kannalta. Mohrin ja Hensonin (1996) tutkimuksen mukaan työntekijän sukupuoli saattaa vaikuttaa siihen, miten asiakas arvioi palveluja. Heidän tutkimuksessaan kävi ilmi, että työntekijän sukupuoli näytti olevan tärkeä erityisesti naisasiakkaille, ja he antoivat paremmat arviot naistyöntekijöille. Jatkotutkimus toisi uutta tietoa myös niistä tekijöistä, jotka mahdollisesti vaikuttavat palveluprosessin onnistumiseen. Tutkimuksesta saatavaa tietoa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi henkilökohtaisissa palkitsemisjärjestelmissä: mikäli sukupuolen todettaisiin vaikuttavan asiakkaiden arvioihin, yritysten pitäisi huomioida asiakastyytyväisyyskyselyihin perustuvissa palkitsemiskriteereissään mahdollisesti myös työntekijän sukupuoli.

Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 284) mukaan naisjohtajien on monissa tapauksissa väitetty olevan miesjohtajia parempia erityisesti ihmisten johtajina. Tämän on katsottu johtuvan siitä, että naiset toisivat positiivista muutosta johtamiskulttuuriin. Jatkotutkimusten kannalta olisikin mielenkiintoista vertailla, heijastuuko toimipaikkojen esimiesten sukupuoli palvelumyyjien työtyytyväisyyteen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten palveluprosesseissa näkyvät esimerkiksi osa- ja määräaikaisten työsuhteiden merkitys sekä kuluttajien halu kokeilla ja valita tarvitsemansa palveluntarjoaja tilanteiden mukaan. Palveluiden laatuun liittyvässä keskustelussa ja aiemmissa tutkimuksissa ei yleensä pohdita, miten palveluprosessiin heijastuvat asiakkaiden sitoutumattomuus palveluntarjoajaan ja henkilöstön epävarmuus työpaikastaan heijastuvat palveluprosessiin. Yleisten havaintojen mukaan

sekä asiakkaat että henkilöstö alkavat helposti tyytyä niin sanottuun riittävän hyvään palveluun, eikä palveluprosessin enää edes oleteta toimivan täydellisesti ja virheettömästi.

Jatkossa Postin toimipaikkojen palvelutasoa ja henkilöstön mielipiteitä mittaavien kyselyiden aineistoja voitaisiin hyödyntää entistä enemmän vertailemalla kahden eri mittauskerran tuloksia. Tällöin tutkimusmenetelminä pystyttäisiin käyttämään faktoreiden tasovertailuja sekä regressio- ja rakenneyhtälömalleja. Aikasarjat mahdollistaisivat analyysin myös sellaisiin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden muutoksiin, jotka ovat tapahtuneet ajassa. Jos aineistoissa keskityttäisiin vain joko henkilöstötyytyväisyys- tai asiakastyytyväisyysaineiston tarkasteluun, voitaisiin analysoinnissa verrata keskenään esimerkiksi opiskelijoita ja eläkeläisiä tai naisia ja miehiä. Tällaisista analyyseistä saatavaa tietoa yrityksissä voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisten palvelukanavien kehittämisessä ja mainonnan suunnittelussa. Rakenneyhtälömallia olisi puolestaan mielenkiintoista soveltaa palveluorganisaatioon, jossa asiakkaan ja henkilökunnan välinen palvelutapahtuma ja/tai asiakassuhde kestää pidempään kuin tässä tarkastellut Postin asiakaspalvelutapahtumat. Tällöin tutkimuksen kohteeksi voitaisiin ottaa esimerkiksi pankkien sijoituspalveluiden tai kuntien äitiysneuvoloiden ja omalääkärijärjestelmän asiakkaat ja henkilöstö. Mallin soveltaminen toisi uutta tietoa siitä, millaisia yhteyksiä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydessä voidaan havaita. Lisäksi sovellutuksella saataisiin lisää tietoa siitä, miten asiakassuhteen pituus heijastuu henkilöstön ja asiakkaan tyytyväisyyteen sekä siitä, lisääkö omalääkärijärjestelmä asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä.

Tasapainotettu tulokortti ohjaa nykyisin muun muassa asiakas- ja henkilöstöstrategioiden kehittämistä ja siten sen vaikutukset heijastuvat myös asiakkaille tarjottavien palveluiden laatuun sekä henkilöstön työympäristöön. Asiakas- ja henkilöstöstrategioiden kehittämisen kannalta olisi siis tärkeää selvittää, millaisia tunnuslukuja yritykset käyttävät tulokortin oppimista ja kehittymistä kuvaavassa näkökulmassa sekä asiakasnäkökulmassa. Jos tunnusluvut ovat liian yksilotteisia tai tietolähteenä oleviin aineistoihin ei voida luottaa, eivät myöskään tulokortin tiedot ole luotettavia. Tällöin yritys perustaa strategiansa harhaiselle tiedolle. Yritysten toiminnan kannalta olisi mielenkiintoista selvittää lisäksi, kuinka paljon asiakastutkimusten tuloksia todella hyödynnetään käytännön strategiatyössä. Tällä tarkastellulla saataisiin selville, hyödynnetäänkö asiakastyytyväisyyskyselyitä todella toiminnan kehittämisessä vai onko niiden roolina tuottaa tunnuslukuja johdon tulokortti- ja palkitsemisjärjestelmiä varten.

## Lähteet

- Aaker, D.A. & Bagozzi, R.P. 1979. Unobservable variables in structural equation models with an application in industrial selling. *Journal of Marketing*, Vol. 16: 147-158.
- Abbott, J. 2002. Does employee satisfaction matter? A study to determine whether low employee morale affects customer satisfaction and profits in the business-to-business sector. *Journal of Communication management*, Vol. 7, No. 4: 333-339.
- Abdullah, M., Al-Nasser, A.D. & Husain, N. 2000. Evaluating functional relationship between image, customer satisfaction and customer loyalty using general maximum entropy. *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4/5 & 6: 826-829.
- Ahlqvist, K. & Pajunen, A. 2000. Kotitalouksien kulutusmenojen muutokset 1990-luvulla. Tulot ja kulutus 2000:28. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ahlqvist, K. & Berg, M.-A. 2003. Kotitalouksien kulutusmenojen muutossuunnat. Tulot ja kulutus 2003:21. Helsinki: Tilastokeskus.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Allén, T. 1995. Kuntien palvelut, kuluttajat ja markkinat. *Talous & yhteiskunta*, No. 3: 49-59.
- Ang, J. & Soh, P.H. 1997. User information satisfaction, job satisfaction and computer background: an exploratory study. *Information and Management*, 32: 255-266.
- Antonides, G. & Raaij van, W.F. 1998. Consumer behaviour a European perspective. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Anttila, M. 2001. Palvelujen hinnoittelu – Resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen. Julkaisussa: Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Ss: 42-54. Helsinki: Kauppakaari.
- Anttiroiko, A.-V. 1991. Kunnan oleminen ja olemus. Julkaisusarja 2/1991. Tampere: Tampereen yliopiston kunnallistieteiden laitos.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Arasli, H., Mehtap-Smadi, S. & Katircioglu, S.T. 2005. Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 1: 41-56.

- Armstrong, G. & Kotler, P. 2002. *Marketing. An introduction*. 6<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2004. *Maine – Menestystekijä*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Bollen, K. A. 1989. *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Bowen, D.E. & Lawer, E.E. 1992. The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*: Vol. 33, No. 3: 31-39.
- Bromley, D.B. 1993. *Reputation, image and impression management*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Brown, A.D. 1995. *Organisational culture*. London: Pitman Publishing.
- Brush, D.H., Moch, M.K. & Pooyan, A. 1987. Individual demographics differences and job satisfactions. *Journal of Occupation Behaviour*, Vol. 8, No. 2: 139-155.
- Buzzell, R.D. & Gale, B.T. 1987. *The PIMS principles – Linking strategy to performance*. New York: The Free Press.
- Butijn, C.A.A., Wechem van, E.M. & Terpstra, P.M.J. 1998. Is user panel research the best way of assessing ease of use? *Journal of Consumer Studies & Home Economics*, Vol. 22, No. 2: 97-102.
- Carroll, J.D. & Green, P.E. 1988. An INDSCAL-based approach to multiple correspondence analysis. *Journal of Marketing Research*, No. 25: 193-203.
- Chamberlin, E.H. 1962. *The theory of monopolistic competition. A re-orientation of the theory of value*. 8<sup>th</sup> edition. Boston, Massachusetts: Harvard University Press.
- Chance, K.G. & Green, C.G. 2001. The effect of employee job satisfaction on program participation rates in the Virginia WIC program. *Journal of Public Health Management & Practice*, Vol. 7, Issue 1: 10-20.
- Collier, N., Fishwick, F. & Johnson, G. 2001. The processes of strategy development in the public sector. In: Scholes, K. & Johnson, G. (ed.) 2001. *Exploring public sector strategy*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Cotham, J.C. 1968. Job attitudes and sales performance of major appliance salesmen. *Journal of Marketing Research*, Vol. V: 370-375.
- Danna, K. & Griffin, R.W. 1999. Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management* 1999, Vol. 25, No. 3: 357-384.



- Davidkin, K. 1991. Kateus ja kilpailu työyhteisössä. Julkaisussa: Lindfors, O., Paakkola, E. & Pylkkänen, K. (toim.) 1991. Yhteisödynamiikka: ihminen muuttuvassa työyhteisössä ja kulttuurissa. Ss: 61-82. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.
- Davis, M.M. & Vollmann, T.E. 1990. A framework for relating waiting time and customer satisfaction in a service operation. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4, No. 1: 61-69.
- Deacon, R. & Firebaugh, F. 1988. Family resource management. Principles and applications. Boston: Allyn and Bacon.
- Deaton, A. & Muellbauer, J. 1980. Economics and consumer behaviour. New York: Cambridge University Press.
- Deming, W.E. 1993. The new economics for industry, government, education. Cambridge: Massachusetts Institute for Technology Center for Advanced Engineering Study.
- Devlin, S.J. & Dong, H.K. 1994. Service quality from the customers' perspective. *Marketing Research*, Vol. 6, No. 1: 5-13.
- Dunderfelt, T. 1992. Elämänkaaripsykologia. Porvoo: WSOY.
- Eichhorn, B.J. 1996. Selling by design: using lifestyle analysis to revamp retail space. *American Demographics*, Vol. 18, Issue 10: 44-48.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Julkaisuja 4/2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Farrell, A.M., Souchon, A.L. & Durden, G.R. 2001. Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. *Journal of Marketing Management* 2001, No. 17: 577-593.
- Fields, D.L. & Blum, T.C. 1996. Employee satisfaction in work groups with different gender composition. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, No. 2: 181-196.
- Frey, B.S. & Osterloh, M. 2002. Successful management by motivation. Balancing intrinsic and extrinsic incentives. Berlin: Springer.
- Ganesh, J., Arnold, M.J. & Reynolds K.E. 2000. Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, Vol. 64, July: 65-87.
- Garratt, B. 1990. Creating a learning organisation. Cambridge: Director Books.

- Gayle, J. & Searle, F. 1989. Maslow, motivaatio ja esimies. Julkaisussa: Timpe, A. (toim.) 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Ss: 347-352. *Ekonomia-sarja*. Espoo: Weiling+Göös.
- Goldsmith, E.B. 1996. Resource management for individuals and families. Florida State University. Florida: West Publishing Company.
- Goncalves, K.P. 1998. Services marketing: a strategic approach. New Jersey: Prentice Hall.
- Goodwin, C. 1988. "I can do it myself": training the service consumer to contribute to service productivity. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 2, No. 4: 71-78.
- Grandey, A.A., Fisk, G.M., Mattila, A.S., Jansen, K.J. & Sideman, L.A. 2005. Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, January 2005: 38-55.
- Granhölm, A. & Karlöf, B. 1990. Julkisen hallinnon uudet strategiat: asiakasnäkökulma. Helsinki: Valtionpainatuskeskus.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. *Ekonomia-sarja*. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. *Ekonomia-sarja*. Porvoo: Ws Bookwell.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. 1998. Multivariate data analysis with readings. 5<sup>th</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hall, J.A. & Dornan, M.C. 1988. Meta-analysis on satisfaction with medical care: description of research domain and analysis of overall satisfaction levels. *Social Science & Medicine* 27: 637-644.
- Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri. Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. *Ekonomia-sarja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Hampton, G.M. & Hampton, D.L. 2004. Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals. The case of certified nurse-midwives. *Journal of Business Research*, 57: 1042-1053.
- Harisalo, R. 1993. Kunta palveluiden järjestäjänä. Helsinki: Suomen Kunnallisliitto.
- Hartikainen, H. 1980. Työelämän sosiaali-indikaattorit ja sovellettu sosiaalitiede. Case-tutkimus sosiaaliteknologiasta. Tutkimuksia 40. Tampere: Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.
- Hautamäki, A., Mäkelin, M., Savaspuro, T., Seppänen, T. & Vepsäläinen, A. 1990. Palvelustrategia julkisessa hallinnossa. Helsinki: SITRA.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkilä, M., Rintala, T., Airio, I. & Kainulainen, S. 2002. Hyvinvointi ja tulevaisuus maalla ja kaupungissa. Tutkimuksia 126. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Heinonen, V. 2004. Kulutus ja eettiset kysymykset. Julkaisussa: Ahlqvist, K. & Raijas, A. 2004. Ihanne ja todellisuus. Näkökulmia kulutuksen muutokseen. Ss. 167-192. Helsinki: Tilastokeskus.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja portfoliot. Juva: WSOY.

Hellofs, L.L. & Jacobson, R. 1999. Market share and customers' perceptions of quality: when can firms grow their way to higher versus lower quality? *Journal of Marketing*, Vol. 63, January: 16-25.

Henning-Thurau, T. 2000. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. *Journal of Marketing Management*, No. 16: 55-79.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, J.W.E. & Schlesinger, L.A. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, March-April 1994: 164-174.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 5. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Homburg, C. & Giering, A. 2001. Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty – An empirical analysis. *Psychology & Marketing*, Vol.18, Issue 1: 43-66.

Holmburg, C. & Stock, R.M. 2004. The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of Academy of Marketing Science*, Spring 2004: 144-158.

Hoyer, R.W. & Hoyer, B.B.Y. 2001. What is quality? *Quality Progress*, July: 53-62.

Huff, D. 1993. How to lie with statistics. 3<sup>rd</sup> edition. New York: W.W. Norton.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Helsinki: WSOY.

Hussein, R.T. 1999. The impact of consumers' demographics on the use of product quality signals – The case of Jordanian consumers. *Journal of International Marketing and Marketing Research*, Vol. 24, No. 2: 77-84.

Immonen, S., Buharist, P. & Teikari, V. 2000. Johtajuus ja johtaminen organisaatiossa. Julkaisussa: Luoma, J. (toim.) 2000. Johdatus työpsykologiaan. Ss: 49-59. 3. muuttumaton painos. Helsinki: Otatiето.

Jakosuo, K. 2002. Hyvä palvelu, huono imago – Tutkimus toimipaikkojen palvelujen laadusta. Suomen Posti Oy. Tutkimussarja 14/2002. Helsingin yliopiston Taloustieteen laitoksen lisensiaattityö.

Jamal, A. & Goode, M.M.H. 2001. Consumers and brands. A study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 6/7: 482-492.

Jobber, D. 1995. The principles and practice of marketing. London: McGraw-Hill Book Company.

Johnson, M. & Zinkhan, G.M. 1991. Emotional responses to a professional service encounter. *Journal of Services Marketing*, Vol. 5, No. 2: 5-16.

Joustie, H. 1993. Visio 2013. Julkaisussa: Joustie, H., Temmes, M., Laosmaa, M. & Vuotilainen, E. (toim.) 1993. Neljä puheenvuoroa julkishallinnosta. Ss: 9-17. Helsinki: Pumaco.

Jouhki, S. & Sutela, H. 1998. Nuoret ja työ. Julkaisussa: Työ, aika ja elämänvaiheet. Ss: 61-70. Työmarkkinat 1998:9. Helsinki: Tilastokeskus.

Julkunen, R. 2003. Kuusikymmentä ja työssä. SoPhi 73. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Minerva Kustannus.

Junnola, R. & Juuti, P. 1993. Arvot ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. Tutkimuksia 7. Oitmäki: Aavaranta.

Juran, J.M. 1988. Juran on plannig for quality. New York: The Free Press.

Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki: LTK:n erityispalvelut.

Juuti, P. 1992. Yrityskulttuurin murros. Aavaranta-sarja nro 31. Oitmäki: Aavaranta.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. 3. painos. Aavarantasarja nro 18. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Heinonen, P. 2000. Henkilöstöasiat. Julkaisussa: Luoma, J. (toim.) 2000. Johdatus työpsykologiaan. Ss: 71-83. 3. muuttumaton painos. Helsinki: Otatiето.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja nro 51. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. 3. painos. Aavaranta-sarja nro 38. Helsinki: Otava.

Järnefelt, N. 1998. Ikääntyvät työmarkkinoilla. Julkaisussa: Työ, aika ja elämänvaiheet. Ss: 47-60. Työmarkkinat 1998:9. Helsinki: Tilastokeskus.

Järvelin, K., Kvist H.-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Sedecon.

Järvenpää, E. & Teikari, V. 2000. Hyvinvointi ja kuormittuminen organisaatiossa. Julkaisussa: Luoma, J. (toim.) 2000. Johdatus työpsykologiaan. Ss: 41-47. 3. muuttumaton painos. Helsinki: Otatieto.

Järvinen, R. & Heino, H. 2004. Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta. Julkaisuja 3/2004. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Järvinen R. & Tuorila, H. 2002. Yksityiset ja julkiset palvelut kuluttajien arjessa. Keskenään kilpaillen vai toisiaan täydentäen. Keskustelualoitteita 33/2002. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kankkunen, K., Kähäri, P. & Matikainen, E. 1995. Strategiana yhteensopivuus. Helsinki: Sedecon.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The balanced scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. The strategy-focused organization. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategy maps. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. painos. Vantaa: WSOY.

Kerkelä, L. & Määttä, S. 1999. 100 sanaa taloudesta. Helsinki: Edita.

Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. 2002. Organisaation rakennemuutos ja työntekijän terveys. Julkaisussa: Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Ss. 308-319. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kiviniemi, M. 1985. Julkisen hallinnon ja toiminnan palvelukykyisyys. Julkaisuja 2. Helsinki: Valtiovarainministeriön järjestelyosasto.

- Kivimäki-Kuitunen, A. & Hedman, L. 1997. Laatu tekevät ihmiset. Jyväskylä: Mermerus.
- Korkiasaari, J. & Söderling, I. 1994. Muuttoliike. Julkaisussa: Koskinen, S., Martelin, T., Notkola, I.-L., Notkola, V. & Pitkänen, K. 1994. Ss. 226-264. Suomen Väestö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kortteinen, M. 1982. Lähiö. Tutkimus elämäntapojen muutoksesta. Helsinki: Otava.
- Kortteinen, M. & Tuomikoski, H. 1998. Työtön. Tutkimus pitkäaikaistyöttömien selviytymisestä. Hanki ja jää. Helsinki: Tammi.
- Kultalahti, O. 1990. Yhteiskunta ja alue. 2. uudistettu painos. Tampere: Finnpublishers.
- Kunovich, R.M. 2004. Social structural position and prejudice: an exploration of cross-national differences in regression slopes. *Social Science Research*, 33: 20-44.
- Kuusinen, J. & Leskinen E. 1986. Älykkyys ja koulumenestys. *Psykologia*, No. 4: 243-248.
- Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1988. Koulumenestyksen rakenne ja pysyvyys peruskoulun 6. ja 9. luokilla. *Kasvatus*, No. 19: 22-31.
- Kytö, H., Aatola, L. & Lehtinen A.-R. 2003. Kotitalouksien palvelutarpeet ja palveluiden käyttö. Tutkimus kolmella aluerakenteeltaan erilaisella seudulla. *Julkaisuja 4/2003*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Kytö, H. & Aatola, L. 2004. Luulo ei ole tiedon väärsti. Muutokset kuluttajien antamissa julkisten palveluiden laatuarvioissa vuosina 2002-2003. *Julkaisuja 7/2004*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1991. Asiakassuuntainen markkinointi. Tampere: Avaintulos.
- Lainema, M. 1996. Konsernin johtaminen. Miten konsernijohto voi lisätä yksilöjensä arvoa? Helsinki: WSOY.
- Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtinen, J.R. 1999. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehto, E. 1993. Posti- ja telealan hinnanmuodostus ja kehittäminen. *Tutkimuksia 45*. Helsinki: Työväen taloudellinen tutkimuslaitos.

- Lehto, E. 1994. VR:n palveluiden hinnoittelu ja junaliikenne Suomessa. Julkaisuja 8/1994. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Lehto, A.-M. 1996. Työolot tutkimuskohteena. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leino-Kilpi, H., Walta, L., Helenius, H., Vuorenheimo, J. & Välimäki, M. 1994. Hoidon laadun mittaaminen. Potilaslähtöisen Hyvä hoito -mittarin kehittäminen ja mittarilla saadut tulokset. Raportteja 151. Helsinki: Stakes.
- Leskinen, R. 1987. Työpaikan ihmissuhteet. Julkaisussa: Lindström, K. & Kalimo, R. 1987. Työpsykologia: Terveys ja työelämän laatu. Ss. 115-126. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Liikenneministeriö. 1998. Postipalvelututkimus 1998. Julkaisuja 58/1998. Helsinki: Edita.
- Liikenneministeriö. 1999. Postitoiminta 1999. Julkaisuja 7/1999. Helsinki: Edita.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2001. Postipalvelututkimus 2000. Julkaisuja 1/2001. Helsinki: Edita.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2003. Postipalvelututkimus 2002. Julkaisuja 7/2003. Helsinki: Edita.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. 2004. Postipalvelututkimus 2004. Julkaisuja 54/2004. Helsinki: Edita.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Lovelock, C. & Wright, L. 1999. Principles of service marketing and management. New Jersey: Prentice Hall.
- Malka, M. & Danielsson, L. 1988. Laatupiirit palveluorganisaatiossa. Ekonomia-sarja. Espoo: Weiling+Göös.
- Maloney, W.F. 2002. Construction product/service and customer satisfaction. Journal of Construction Engineering and Management, November/December: 522-529.
- Markkanen, T.-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY.
- Maslow, A.H. 1998. Maslow on management. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Massel, M.S. 1962. Competition and monopoly. Washington: The Washington Brookings Institution.
- Mohr, L.A. & Henson, S.W. 1996. Impact of employee gender and job congruency on customer satisfaction. Journal of Consumer Psychology, Vol. 5, Issue 2: 161-187.

- Morrel-Samuel, P. 2002. Getting the truth into workplace surveys. *Harvard Business Review*, February: 111-118.
- Mustonen, S. 1995. *Tilastolliset monimuuttujamenetelmät*. Helsinki: Survo Systems.
- Niemi, I. & Pääkkönen, H. 2001. Ajankäytön muutokset 1990-luvulla. *Kulttuuri ja viestintä 2001:6*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Niemi, I. & Pääkkönen, H. 2003. *Suomalainen arki. Ajankäyttö vuosituhannen vaihteessa*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. Helsinki: WSOY.
- Nutt, P.C. & Backoff, R.W. 1992. *Strategic management of public and third sector organizations. A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nätti, J. & Väisänen, M. 2000. Julkaisussa: Lehto, A.-M. & Järnefelt, N. (toim.) 2000. *Jaksaen ja joustaen. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Ss: 45-66. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ojasalo, K. 2001. *Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen – Resurssien minimoinnista asiakasajatteluun*. Julkaisussa: Grönroos, C. & Järvinen, R. (toim.) 2001. *Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Ss: 56-65. Helsinki: Kauppakaari.
- Olve, N.-G., Roy, J. & Wettet, M. 1998. *Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä*. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY.
- Opetusministeriö. 2003. *Koulutus ja tutkimus vuosina 2003-2008. Kehittämissuunnitelma*. Helsinki: Opetusministeriön koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Otala, L. 2003. *Hyvinvointia työpaikalle – Tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja*. Juva: WS Bookwell.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. *Ekonomia-sarja*. Porvoo: WSOY.
- Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G.P. 2004. *Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience*. *Long Range Planning*, 37: 351-366.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A. 1991. *Understanding customer expectations of service*. *Sloan Management Review*, Spring: 39-48.
- Peter, P.J. & Tarpey, L.X. 1975. *A comparative analysis of three consumer decision strategies*. *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, No. 1: 29-37.
- Pekkarinen, J. & Sutela, P. 1989. *Kansantaloustiede I. 5. painos*. Juva: WSOY.



- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavarantasarja nro 24. Helsinki: Otava.
- Phillips, D. 1995. Correspondence analysis. Social Research Update. <http://www.soc.surrey.ac.uk>.
- Piekkola, H. 2004. Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta. Tietoaika, No. 5: 16-18.
- Pietiäinen, J.-P. 1998. Postia kaikille. Suomen Postin tarina 1638-1998. Helsinki: Edita.
- Pitkänen, R. 2002. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus.
- Prabhu, J. & Tellis, G.J. 2000. Do consumers ever learn? Analysis of segment behavior in experimental markets. Journal of Behavioral Decision Making, No.13: 19-34.
- Poropudas, O. 2004. Koulutus, tutkimus ja työllisyys. Valtion tiede- ja teknologianeuvostolle laadittu seurantaraportti. Opetusministeriön julkaisuja 2004:17. Helsinki: Opetusministeriön koulutus- ja tiedepolitiikan osasto.
- Pöyhönen, T. 1987. Työtyytyväisyyden rakentuminen. Julkaisussa: Lindström, K. & Kalimo, R. (toim.) 1987. Työpsykologia: Terveys ja työelämän laatu. Ss: 127-141. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Raijas, A. 1997. The consumer's choice of grocer's shop – A comparison between two metropolitan areas in Finland and Norway. Kuluttajatutkimuskeskus julkaisuja 6/1997. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Raijas, A. 2001. Kulutuksen muuttuva rakenne. Elektronisen Kaupan Instituutti. Helsinki: LTT-Tutkimus Oy.
- Raijas, A. 2004. Kuka lukee kirjoja ja kuka surffaa verkoissa? Tarkastelussa perinteinen ja moderni tietointensiivinen kulutus. Julkaisussa: Ahlqvist, K. & Raijas, A. (toim.) 2004. Ihanne ja todellisuus. Näkökulmia kulutuksen muutokseen. Ss. 81-102. Helsinki: Tilastokeskus.
- Raunio, K. 1999, Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Ritzer, G. 2000. The McDonalidization of society. Newbury Park: Pine Forge Press.
- Robbins, S.P. 1986. Organizational behaviour. Concepts, controversies and applications. 3<sup>rd</sup> edition. New Jersey: Prentice Hall International.
- Rollison, D. & Broadfield, A. 2002. Organisational behaviour and analysis. An integrated approach. 2<sup>nd</sup> edition. Essex: Prentice Hall.

- Román, S. & Ruiz, S. 2005. Relationship outcomes of perceived ethical sales behaviour. The customer's perspective. *Journal of Business Research*, No. 58: 439-445.
- Roos, J.-P. 1988. *Elämäntavasta elämäkertaan*. Tutkijaliitto. Jyväskylä: Gummerus.
- Saari, J. 1994. Rationaalisuus ja tarpeet. *Sosiologia*, No. 4: 261-273.
- Salmela, T. 1996. Tyytyväisyys-käsitteen ongelmallisuus julkisen sektorin asiakaskyselyissä. *Hallinnon tutkimus*, No. 1: 32-41.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. *Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, E. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Ekonomiasarja. Espoo: Weiling+Göös.
- Schiffman, L.G. & Kanuk, L.L. 1987. *Consumer behaviour*. 3<sup>rd</sup> edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Senge, P. 1990. *The fifth discipline. The art and practice of learning organization*. New York: Doubleday.
- Sennett, R. 1998. *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton.
- Shaw, D. S. & Clarke, I. 1998. Culture, consumption and choice: towards a conceptual relationship. *Journal of Consumer Studies & Home Economics*, Vol. 22, No. 3: 163-168.
- Shiv, B. & Fedorikhin, A. 1999. Heart and mind in conflict: the interplay of affect and cognition in consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, Vol. 26, December: 278-292.
- Silen, T. 1998. *Laatujohtaminen – Menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi*. *Ekonomia*-sarja. Helsinki: WSOY.
- Siltala, J. 2004. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.
- Silvestro, R. & Cross, S. 2000. Applying the service profit chain in retail environment. Challenging the 'satisfaction mirror'. *International Journal of Service Industry management*, No. 11: 244-268.
- Siren, S. 1996. *Uudelleensijoittumisprojekti Suomen Telessä*. Julkaisussa: Vanhala, S. (toim.) 1996. *Työelämän suhteet murroksessa. Esseitä ja caseja*. Ss: 113-121. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-225. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulun kuvalaitos.

- Smith, P. 1995. Outcome-related performance indicators and organisational control in the public sector. In: Holloway, J., Lewis, J. & Mallory, G. (ed.) 1995. Performance measurement and evaluation. London: Sage.
- Smith, M.A. & Canger, J.M. 2004. Effects on supervisor "big five" personalities on subordinate attitudes. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 4: 465-481.
- Spåre, H. & Pulkkinen, M. 1997. Päivittäistavarakauppojen koettu saavutettavuus. Sarja B 139. Helsinki: Liiketaloudellinen tutkimuslaitos.
- Staines, G.L. & Quinn, R.P. 1979. American workers evaluate the quality of their jobs. *Monthly Labour Review*, January: 3-12.
- Storbacka, K. 1994. The nature of customer relationship profitability: analysis of relationships and customer bases in retail banking. *Ekonomi och samhälle*: nr 55. Helsingfors: Svenska handelshögskolan.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla. Porvoo: WSOY.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Tarkkonen, L. 1987. On reliability of composite scales. An essay on the structure of measurement and the properties of the coefficients of reliability – A unified approach. Doctoral dissertation. Department of Statistics. University of Helsinki. Statistical Studies 7. Helsinki: Finnish Statistical Society.
- Tarkkonen, L. & Vehkalahti, K. 2005. Measurement errors in multivariate measurement scales. *Journal of Multivariate Analysis* (forthcoming).  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jmva.2004.09.007>.
- Thakor, M.V. & Joshi, A.W. 2005. Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, No. 58: 584-592.
- Tuomala, M. 1997. Julkistalous. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuorila, H. 2002a. Kaupallisten palvelujen tarjonta ja tulevaisuuden näkymät kehityssuunnaltaan erilaisilla paikkakunnilla. *Julkaisuja* 2/2002. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

- Tuorila, H. 2002b. Syrjäyttääkö itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun? Keskustelualoitteita 32/2002. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Ulrich, D. 1997. Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Underhill, P. 2003. Why we buy. The science of shopping. London: Texere LLC.
- Vahervuo, T. & Ahmavaara, Y. 1958. Johdatus faktorianalyysiin. Porvoo: WSOY.
- Vaittinen, M. 1985. Tehoa asiakaspalveluun. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu.
- Vartiainen, M. 2000. Työjärjestelmien analysointi ja kehittäminen. Julkaisussa: Luoma, J. (toim.) 2000. Johdatus työpsykologiaan. Ss: 27-40. 3. muuttumaton painos. Helsinki: Otatieto.
- Vehkalahti, K. 2000. Reliability of measurement scales – Tarkkonen's general method supersedes Cronbach's alpha. Doctoral dissertation. Department of Statistics. University of Helsinki. Statistical Research Reports 17. Helsinki: Finnish Statistical Society.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Virtanen, V. 2000. Uuden tieto- ja viestintätekniiikan alueelliset muutokset vuodesta 1996 vuoteen 1999. Julkaisussa: Nurmela, J., Heinonen, R., Ollila, P. & Virtanen V. (toim.) 2000. Matkapuhelin ja tietokone suomalaisen arjessa. Ss: 39-54. Katsauksia 2000/2. Helsinki: Tilastokeskus.
- Vogt, C.A. & Fesenmaier, D.R. 1995. Tourists and retailers' perceptions of services. *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4: 763-780.
- Wachter, M.L., Hirsch, B.T. & Gillula, J.W. 2001. Difficulties of deregulation when wage costs are the major cost. In: Crew, M.A. & Kleindorfer, P.R. (ed.) 2001. *Future directions in postal reforms*. Pp. 3-23. Boston, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen – Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: SITRA.
- Wilkie, W. 1990. *Consumer behaviour*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Willging, P. 2004. Decide what you want from satisfaction surveys. *Nursing Homes Long Term Care Management*, Vol. 53, Issue 9: 22-25.

Wilska, T.-A. 1995. Born to be consumers? Consumption patterns of young people between 1981 and 1990. Sarja D: 1995/4. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.

Woodman, R.W. & King, D.C. 1978. Organizational climate: science or folklore? *Academy of Management Review*, October: 816-826.

Yin, R.K. 2003. Case study research. Design and methods. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2002. Hyvä asiakaspalvelu – Menestystekijä finanssialalla. Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus Oy. Helsinki: Yliopistopaino.

Young, D. 1996. Building your company's good name. How to create & protect the reputation your organization wants & deserves. New York: Amacom.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of Academic Marketing Science*, Winter: 1-12.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 20, No. 2: 31-46.

## **Lait ja asetukset**

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi postipalvelulain 5 §:n muuttamisesta (HE 241/2004)

Laki haja-asutusalueiden postitoiminnan turvaamiseksi perittävästä maksusta (708/1997)

Liikenneministeriön päätös postipalveluista (111/1999)

Liikenneministeriön päätös postiyrityksen toimitusehtojen yleisistä perusteista (1388/1993)

Perustuslain (731/1999) 10 §:n 2 momentin kirjosalaisuus

Postipalvelulaki (313/2001)

Postitoiminta-asetus (1385/1993)

Postitoimintalaki (907/1993)

## Muut lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2000. Yksityisten palvelualojen suhdanteet. [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/arkisto/suhdanteet.php](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/arkisto/suhdanteet.php).

Huuhtanen, J. 2005. Yksi yhteinen Kela – Parasta julkista palvelua. Esitelmä 15.2.2005, Week of Excellence. Helsinki: Marina Congress Center.

Jakosuo, K. 2000. Yhteenveto kevään 2000 palvelumittarin avovastauksista. Vain Postin sisäiseen käyttöön.

Jakosuo, K. & Holm. R. 2000. Yhteenveto henkilöstökyselyn avovastauksista. Vain Postin sisäiseen käyttöön.

Kasturi, P., Orvol, A. G. & Roufagalas, J. 2004. HRM philosophy and firm productivity: evidence from SMEs India. Working paper. In: 2nd International Conference on Business, Economics, Management and Marketing 24.6.2004, Greece: Athens Institute for Education and Research.

Koivumäki, J. 2003. Toimihenkilöt yksityisellä, kunta- ja valtionsektorilla. Tilastokatsaus työn eroavaisuuksiin. Käsikirjoitus. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.

Kuntaliitto. 2005a. Suomen aluejaot ja kunnanumerot, kuntien lukumäärät: kuntien lukumäärät alueluokittain. [Http://www.kunnat.net](http://www.kunnat.net).

Kuntaliitto. 2005b. Suomen aluejaot ja kunnanumerot, kuntien lukumäärät: kuntien aluejaot 2004. [Http://www.kunnat.net](http://www.kunnat.net).

Kuntaliitto. 2005c. Asukasluvut, asukastiheys: asukasluvut, kaupungit ja muut kunnat suuruusjärjestyksessä. [Http://www.kunnat.net](http://www.kunnat.net).

Minkkinen, P. 2004. Kauppojen aukioloaikatutkimus. Päivittäistavarakauppa ry. Tilaajan omaan käyttöön tehty tutkimus.

Nikali, H. & Heino, A. 2005. Kirjeliikenteen sisältötutkimus. Vuoden 2004 loppuraportti. Suomen Posti Oyj. Tutkimussarja 2/2005. Vain Postin sisäiseen käyttöön.

Raaij van, W.F. 2004. Consumer financial behaviour. Vierailuluento 11.5.2004. Helsinki: Helsingin yliopiston Taloustieteen laitos.

Suomen Posti Oy. 2000. Vuosikertomus 1999.

Suomen Posti Oy. 2001a. Vuosikertomus 2000.

Suomen Posti Oy. 2001b. Henkilöstökertomus vuodelta 2000.

Tilastokeskus. 2004. Statfin-tietokanta 11.10.2004 ([Http://statfin.stat.fi](http://statfin.stat.fi)).

Tilastokeskus. 2005. Tilastokirjaston tietopalvelun suullinen tiedonanto 18.2.2005 postitoimipaikkojen kehityksestä 1980-2000.

**Liite 1****PALVELUMITTARI**

Kevät 2000

**HYVÄ ASIAKKAAMME**

Haluamme seurata ja kehittää jatkuvasti palveluitamme. Siksi Teidän mielipiteenne toiminnastamme on meille tärkeä. Vastaamalla tähän kyselyyn voitte osaltanne vaikuttaa Postin palveluiden kehittämiseen.

Toivomme, että palautatte kyselyn asiakaspalautelaatikkoon.

Kiitos avustanne

POSTI

Esa Raippalinn  
johtaja, Toimipaikat

**Arvioikaa tämänpäiväistä asiointianne postitoimipaikassa vastaamalla alla oleviin kysymyksiin asteikolla 5 - 1. (5 = erinomainen, 4 = erittäin hyvä, 3 = hyvä, 2 = kohtalainen, 1 = huono)**

Kyselylomake tallennetaan optisesti. Merkitkää vastauksenne selvästi.

- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Teitä palvelleeseen henkilön ystävällisyys ja kohteliaisuus | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 2. Toimihenkilön palveluaittius                                | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 3. Toimihenkilön ammatitaito ja osaaminen                      | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 4. Neuvonta ja eri vaihtoehtojen tarjoaminen                   | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 5. Palvelun riipeys ja tehokkuus                               | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 6. Mahdollisten ongelmien ja epäselvyyksien ratkaiseminen      | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 7. Toimipaikan yleisilme ja siisteys                           | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 8. Opasteiden selkeys toimipaikassa                            | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 9. Jonotusaikanne tällä kerralla                               | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 10. Asioinnin sujuvuus tässä toimipaikassa                     | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 11. Arvio tämän toimipaikan palvelusta kokonaisuutena          | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |
| 12. Arvio Suomen Posti Oy:n toiminnasta yleisesti              | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 1 |



**Muutama tulosten ryhmittelykysymys:****Mitä asioita toimititte?**

- yksityisasiota
- yritysasioita

**Ikä**

- alle 25
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 - 64
- yli 65 vuotta

**Kuinka usein asioitte Postissa?**

- useamman kerran viikossa
- kerran viikossa
- muutaman kerran kuukaudessa
- harvemmin

**Postimerkkejä voi ostaa posteista, kioskeista tai joistakin kaupoista. Ostan postimerkit pääasiassa (vain yksi rasti, kiitos)**

- tästä postista
- kioskista
- päivittäistavara kaupasta
- lähimmästä kirjakaupasta
- tilaan Internetistä

**Onko Potilas-Onni -vakuutus Teille tuttu?**

- kyllä
- ei

**Sukupuoli**

- mies
- nainen

**Jouduitteko jonottamaan tänään?**

- minua palveltiin heti
- alle 5 min
- 5 - 10 min
- yli 10 min

**Ammatti tai asema**

- johtava asema
- toimihenkilö
- työntekijä
- yrittäjä
- maatalousyrittäjä
- opiskelija
- eläkeläinen
- kotiäiti/-isä
- työtön
- muu

**Tiesittekö, että Posti myy Onni-vakuutuksia?**

- kyllä
- ei

**Onko Teille tarjottu Onni-vakuutuksia tässä toimipaikassa?**

- kyllä
- ei

**Mitä ehdotuksia Teillä on tämän postin toiminnan kehittämiseksi (esimerkiksi palvelu, sijainti)?**



Väittäjä nro	Täysin samaa mieltä	<input type="checkbox"/>	Täysin eri mieltä	Väittäjä nro	Täysin samaa mieltä	<input type="checkbox"/>	Täysin eri mieltä							
34 Postissa on mahdollista toimia joustavasti ja tehokkaasti ilman, että liiaksi törmätään ryhmä- tai yksikkörajoihin	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
<b>OMA TYÖ</b>														
35 Tunnen, että minua arvostetaan työpaikallani	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
36 Olen innostunut työstäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
37 Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
38 Minulla on mahdollisuus näyttää työssäni mihin pystyn	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
39 Minulle annetaan tarvittavat valtuudet työni hoitamiseen ja voin päättää asioista itse	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
40 Saan riittävästi tietoa siitä, millä perusteilla työsuoritustani arvioidaan	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
41 Saan työssäni tunnustusta ja myönteistä palautetta	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
42 Postin toiminnan tavoitteet ovat sopusoinnussa sen kanssa, mitä itse pidän hyväksyttävänä	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
43 Olen ylpeä työpaikastani Postissa	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
44 Katson olevani omalta osaltani vastuussa Postin menestymisestä	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
45 Työni Postissa saa minut venymään parhaimpaani	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
46 Työpaineeni ovat kohtuullisia	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
47 Tunnen, että voin työssäni riittävästi itse säädellä ajankäyttöäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
48 Tunnen, että voimavarani riittävät hyvin selviytyäkseni kaikista tehtävistäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
<b>ESIMIESTOIMINTA</b> (arvioidaan lähintä esimiestä)														
49 Voin vapaasti kertoa esimiehelleni ajatuksistani	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
50 Esimieheni rohkaisee etsimään parempia toimintatapoja	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
51 Saan esimieheltäni riittävästi tukea ja ohjausta työssäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
52 Saan esimieheltäni tunnustusta ja myönteistä palautetta työssäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
53 Esimieheni kertoo minulle, kuinka hyvin olen onnistunut työssäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
54 Esimieheni kohtelee minua oikeudenmukaisesti	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
55 Esimieheni kertoo minulle, mitä hän työltäni odottaa	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
56 Esimieheni kertoo, kuinka hyvin olemme saavuttaneet yksikkömme tavoitteet	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
<b>TOIMINNAN LAATU</b>														
57 Työyksikössämme ihmiset ottavat oman työnsä lisäksi vastuuta myös kokonaisuudesta	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
58 Työyksikössämme puututaan rakentavasti virheisiin	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
59 Työyksiköömme on sitoutunut parantamaan palveluaan Postin asiakkaille	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
60 Henkilöstön ehdotukset johtavat työyksikössämme toimenpiteisiin	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
61 Työyksikössämme ollaan selvillä Postin asiakkaiden tarpeista	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
62 Työyksikössämme ollaan selvillä Postissa olevien sisäisten asiakkaiden tarpeista	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
63 Aktiivinen kehittäminen ja uuden etsintä ovat tunnusomaisia yksiköllemme	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
64 Työjärjestelyt on hyvin hoidettu työyksikössämme	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
65 Yksikössämme osataan reagoida nopeasti ja joustavasti asiakkaiden toiveisiin	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
66 Lupausten pitäminen on omaksuttu työyksikössämme itsestään selväksi osaksi toimintaa	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
67 Postin eri yksiköt osaavat toimia yhteistyössä ilman haitallista oman edun tavoittelua	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
<b>ESIMIES-ALAIKESKUSTELU</b>														
68 Oletko käynyt esimies-alaiskeskustelun esimiehesi kanssa viimeisen vuoden aikana? <input type="checkbox"/> en <input type="checkbox"/> kyllä (Vastaa myös kysymyksiin 69-73)														
<b>EA-keskustelussa käsiteltiin riittävästi?</b>														
69 työskentelyni tavoitteita	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
70 tavoitteiden toteutumista ja tehtävistäni suoriutumista	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
71 tehokkaan ja mielekkään toiminnan edellytyksiä työssäni	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
72 koulutus- ja kehittämistarpeitani	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
73 EA-keskustelu oli mielestäni hyödyllinen	7	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
74 Käsiteltiinkö vuoden 1999 henkilöstökyselyn tuloksia yksikössänne? <input type="checkbox"/> kyllä <input type="checkbox"/> ei														

## LISÄOSA

Seuraavassa vielä muutamia tarkentavia lisäkysymyksiä

Väittämä nro	Täysin samaa mieltä	↔	Täysin eri mieltä	Väittämä nro	Täysin samaa mieltä	↔	Täysin eri mieltä
<b>ESIMIESTOIMINTA (syventävät arviot)</b>				<b>JÄTÄ TÄMÄ OSA MERKINNÖISTÄ VAPAAKSI</b>			
75 Esimieheni osaa perustella ratkaisunsa järkevästi	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
76 Esimieheni sopii kanssani selkeistä ja ymmärrettävistä tavoitteista	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
77 Esimieheni luottaa kykyyni toimia itse eikä puutu liikaa pikkuasioihin	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
78 Esimieheni seuraa töiden sujumista ja tuloksellisuutta riittävästi	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
79 Esimieheni huolehtii siitä, että minulla on edellytykset tehdä työni hyvin	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
80 Esimieheni haluaa aktiivisesti selvittää ryhmässämme esiintyviä ongelmia	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
81 Esimieheni ohjaa omalla esimerkillään toimintaamme oikeaan suuntaan	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
82 Esimieheni on selvittänyt riittävästi mitkä ovat Postin ja yksikkömme tavoitteet	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
83 Esimieheni tuntee riittävästi työni sisältöä voidakseen tarvittaessa opastaa minua	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
<b>PALKITSEMINEN</b>				<b>PALVELUKANAVIEN OMAT KYSYMYKSET</b>			
84 Työyksikössämme hyvät suoritukset otetaan esiin ja tulevat huomioi- duksi	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
85 Palkitsemiskäytäntömme kannustaa minua yrittämään parastani	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			91 Henkilöstö voi riittävästi vaikuttaa itseään koskeviin tavoitteisiin	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
86 Palkitsemiskäytäntömme on kehittynyt oikeaan suuntaan	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			92 Henkilöstöllä on riittävästi osaamista saavuttaakseen asetetut tavoitteet	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
87 Työyksikössämme henkilöstöä palkitaan yhtä hyvin kuin vastaa- vissa tehtävissä muissa yrityksissä	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			93 Henkilöstö on saanut riittävästi valmennusta ja opastusta suoriutuakseen hyvin uudistuvista tehtävistään	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
88 Työyksikössämme henkilöstöä osataan tarvittaessa palkita muullakin tavalla kuin rahallisesti	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
89 Olen selvillä työyksikkömme palkitsemisperusteista	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						
90 Työyksikkömme palkitsemis- perusteet ovat oikeudenmukaisia	7 6 5 4 3 2 1 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>						

---

**TULOSTEN RYHMITTELYÄ VARTEN MUUTAMIA TAUSTATIETOJA:**

---

## 1) Sukupuoli

- nainen  
 mies

## 2) Ikä

- 20 v.  
 21 - 30 v.  
 31 - 40 v.  
 41 - 50 v.  
 51 - 60 v.  
 61 - v.

## 3) Ollut Postissa töissä

- alle 2 v.  
 2 - 5 v.  
 6 - 10 v.  
 11 - 20 v.  
 yli 20 v.

## 4) Olen esimiesasemassa (on alaisia)

- johtaja  
 päällikkö  
 esimies/työnjohtaja

- En ole esimiesasemassa (ei ole alaisia)

## 5) Missä tehtävissä toimit

(Vain yksi rasti, joka kuvaa parhaiten omia tehtäviäsi)

- Kuljetus  
 Postinjakelu  
 Postinlajittelu  
 Sanomalehden varhaisjakelu  
 Myynti ja myynnin tuki  
 Muut tuki- ja asiantuntijatehtävät (esim. tutkimus, kehitys, suunnittelu, markkinointi, henkilöstö, talous)  
 Tietotekniikka  
 Tuotekehitys  
 Siivous- tai kiinteistöhuolto  
 Toimistotyö  
 Yritysjohdo (valtakunnallisten ja alueellisten tulos- ja tukiyksiköiden johtajat)  
 Muu tehtävä

## 6) Työskentelen

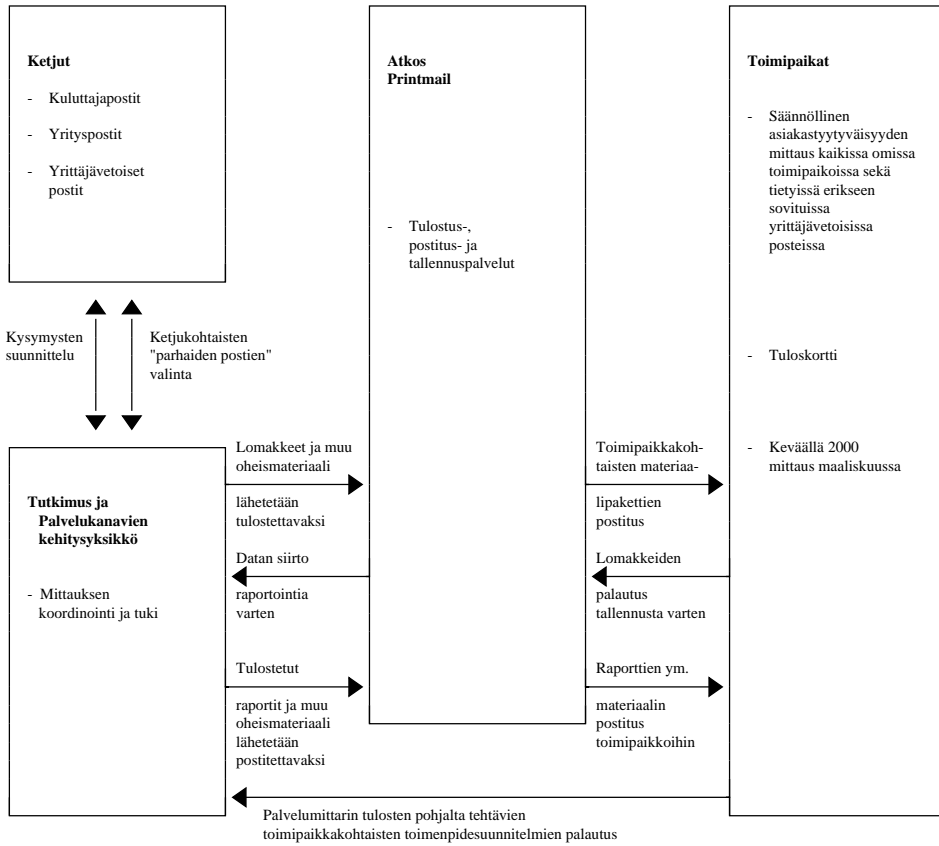
- pääkaupunkiseudulla  
 muualla maassa

---

**MITÄ MUTA HALUAT TUODA ESILLE TÄSSÄ YHTEYDESSÄ?**

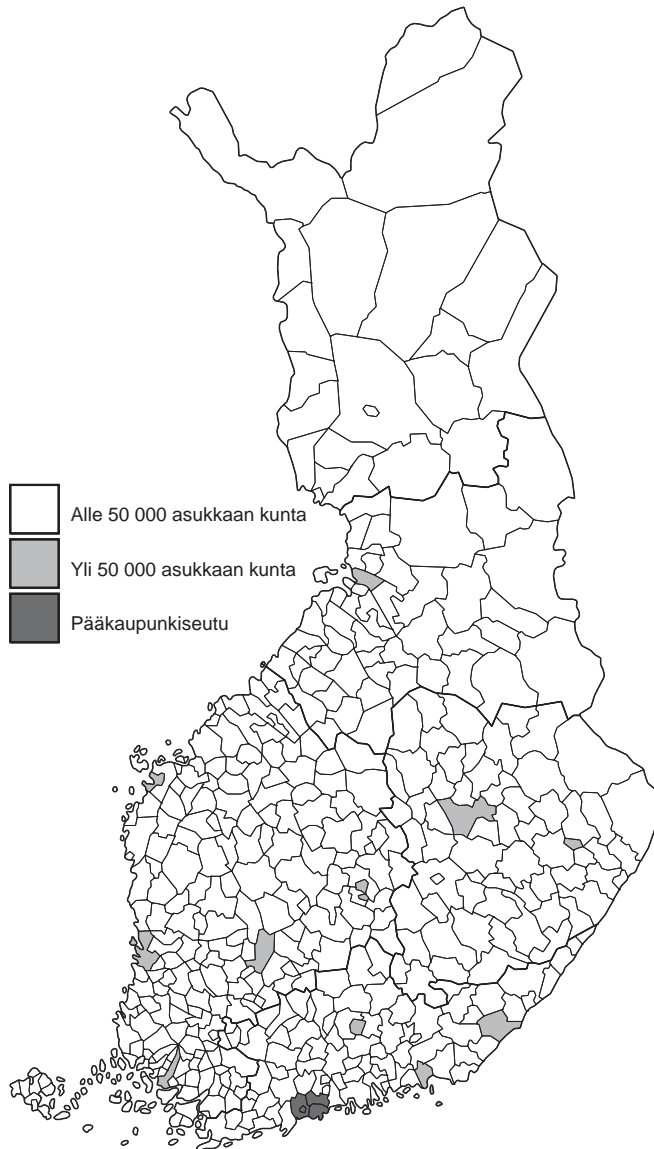
---

Palvelumittari kevät 2000 / Mittausprosessi





## Tutkimusaineistojen alueellinen jako

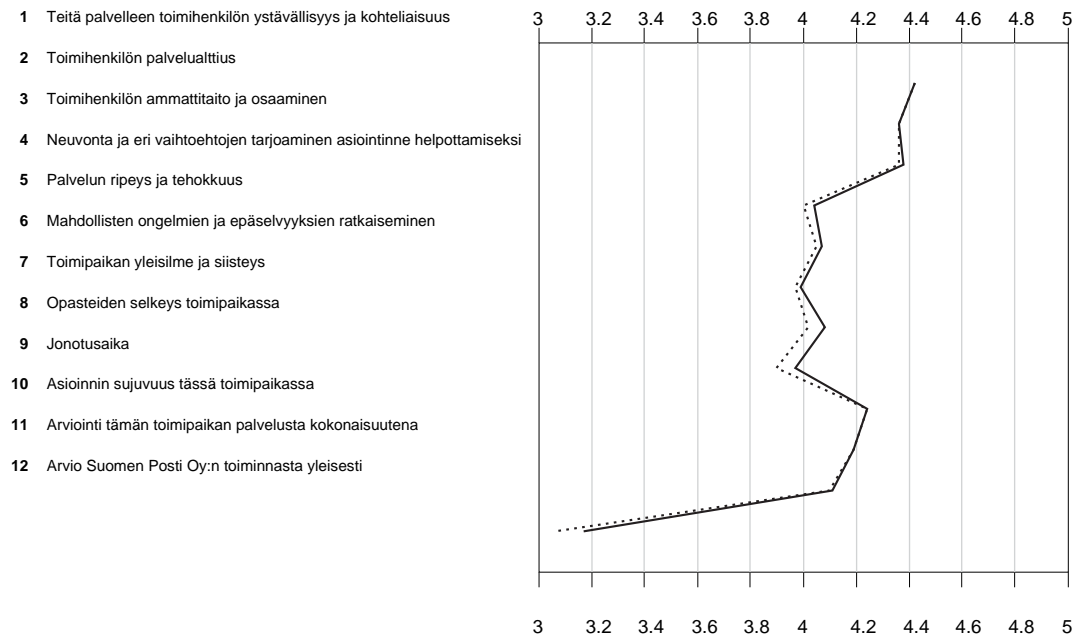




## Palvelumittariaineistolle tehdyn keskiarvovertailun ja yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset

Analyyysi 1: Asiakastyypin vaikutus tyytyväisyyteen

Osuus koko aineistosta (N = 40 692)	kuluttaja-asiakkaat    yritysasiakkaat	
	77 %	23 %
1. Teitä palvelleeseen henkilön ystävällisyys ja kohteliaisuus	4,42	4,42
2. Toimihenkilön palvelualltius	4,36	4,36
3. Toimihenkilön ammattitaito ja osaaminen	4,38	4,36
4. Neuvonta ja eri vaihtoehtojen tarjoaminen	4,04	4,00
5. Palvelun riipeys ja tehokkuus	4,07	4,05
6. Mahdollisten ongelmien ja epäselvyyksien ratkaisu	3,99	3,97
7. Toimipaikan yleisilme ja siisteys	4,08	4,02
8. Opasteiden selkeys toimipaikassa	3,97	3,90
9. Jonotusaikanne tällä kerralla	4,24	4,24
10. Asiointinne sujuvuus tässä toimipaikassa	4,19	4,19
11. Arvio tämän toimipaikan palvelusta kokonaisuutena	4,11	4,10
12. Arvio Suomen Posti Oy:n toiminnasta yleisesti	3,17	3,06

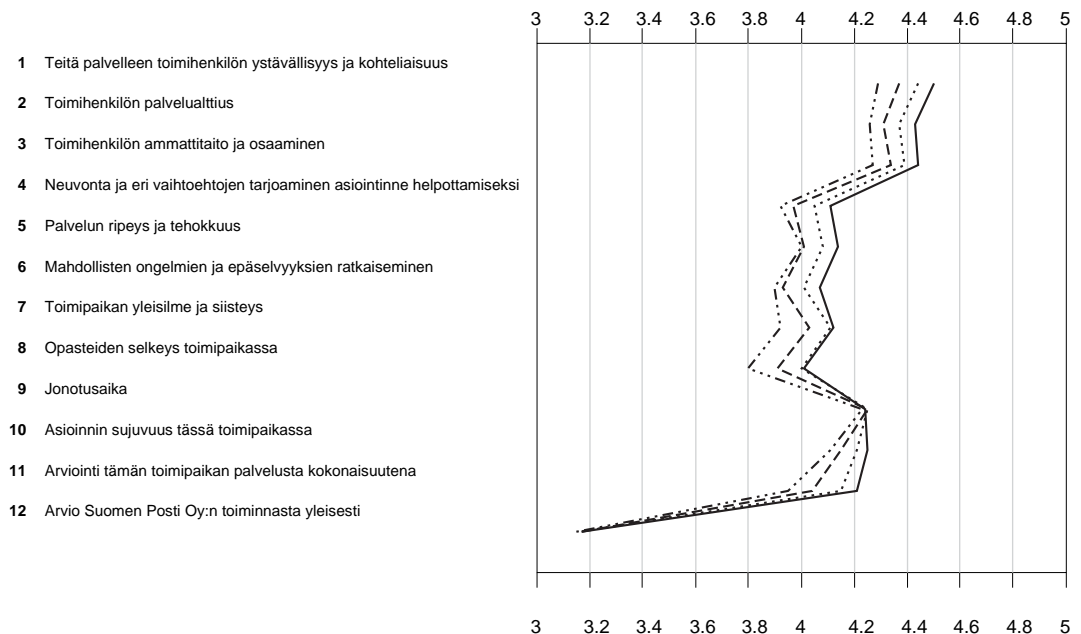


Asteikko: 5 = erinomainen, 4 = erittäin hyvä, 3 = hyvä, 2 = kohtalainen, 1 = huono

— kuluttaja-asiakkaat  
 ..... yritysasiakkaat

## Analyysi 2: Asiointiuseuden vaikutus tyytyväisyyteen

	useamman kerran viikossa	kerran viikossa	muutaman kerran kk:ssa	harvemmin
Osuus koko aineistosta (N = 40 692)	28 %	26 %	38 %	8 %
1. Teitä palvelleen henkilön ystävällisyys ja kohteliaisuus	4,50	4,44	4,37	4,29
2. Toimihenkilön palvelualttius	4,43	4,37	4,31	4,26
3. Toimihenkilön ammattitaito ja osaaminen	4,44	4,39	4,34	4,27
4. Neuvonta ja eri vaihtoehtojen tarjoaminen	4,11	4,05	3,97	3,92
5. Palvelun riipeys ja tehokkuus	4,14	4,08	4,01	4,00
6. Mahdollisten ongelmien ja epäselvyyksien ratkaisu	4,07	4,01	3,93	3,90
7. Toimipaikan yleisilme ja siisteys	4,12	4,11	4,03	3,92
8. Opasteiden selkeys toimipaikassa	4,01	4,00	3,91	3,80
9. Jonotusaika tällä kerralla	4,24	4,25	4,25	4,23
10. Asiointinne sujuvuus tässä toimipaikassa	4,25	4,21	4,15	4,11
11. Arvioi tämän toimipaikan palvelusta kokonaisuutena	4,21	4,15	4,04	3,95
12. Arvio Suomen Posti Oy:n toiminnasta yleisesti	3,17	3,16	3,17	3,15

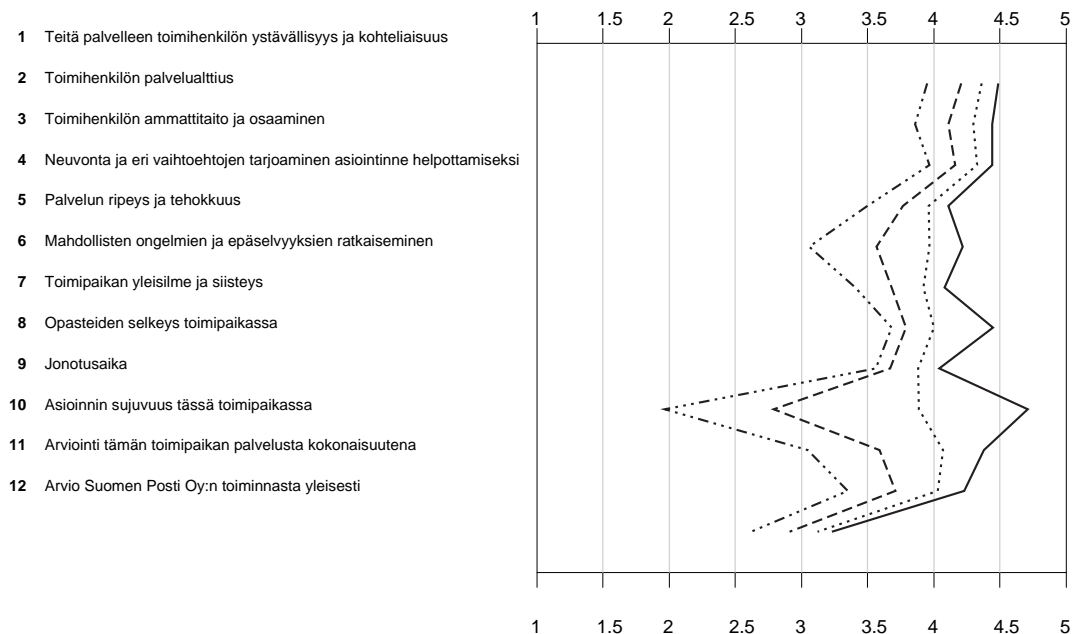


Asteikko: 5 = erinomainen, 4 = erittäin hyvä, 3 = hyvä, 2 = kohtalainen, 1 = huono

————— useamman kerran viikossa  
 ..... kerran viikossa  
 - - - - - muutaman kerran kk:ssa  
 - · - · - harvemmin

## Analyysi 3: Jonotusajan vaikutus tyytyväisyyteen

	palveltiin heti	alle 5 min	5-10 min	yli 10 min
Osuus koko aineistosta (N = 40 692)	60 %	30 %	8 %	2 %
1. Teitä palvelleen henkilön ystävällisyys ja kohteliaisuus	4,49	4,36	4,21	3,95
2. Toimihenkilön palvelualttius	4,44	4,30	4,11	3,86
3. Toimihenkilön ammattitaito ja osaaminen	4,44	4,33	4,16	3,97
4. Neuvonta ja eri vaihtoehtojen tarjoaminen	4,11	3,96	3,77	3,50
5. Palvelun riipeys ja tehokkuus	4,22	3,97	3,57	3,06
6. Mahdollisten ongelmien ja epäselvyyksien ratkaisu	4,08	3,92	3,68	3,41
7. Toimipaikan yleisilme ja siisteys	4,45	4,00	3,79	3,68
8. Opasteiden selkeys toimipaikassa	4,04	3,88	3,67	3,56
9. Jonotusaikanne tällä kerralla	4,71	3,89	2,79	1,97
10. Asiointinne sujuvuus tässä toimipaikassa	4,38	4,07	3,59	3,05
11. Arvio tämän toimipaikan palvelusta kokonaisuutena	4,23	4,03	3,71	3,35
12. Arvio Suomen Posti Oy:n toiminnasta yleisesti	3,23	3,12	2,91	2,62



Asteikko: 5 = erinomainen, 4 = erittäin hyvä, 3 = hyvä, 2 = kohtalainen, 1 = huono

— palveltiin heti  
 ..... alle 5 min  
 - - - - 5 - 10 min  
 - · - · - yli 10 min

**Dunnett T3: Yksisuuntaisen varianssianalyysin tulokset**

Selitettävä muuttuja: K11. Arvio tämän toimipaikan palvelusta kokonaisuutena

Selittävä muuttuja: K16. Asiointiusuus

(I) K16 asiointiusuus	(J) K16 asiointiusuus	Mean Difference (I-J)	Std. Err	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
useamman kerran vkossa	kerran viikossa	0.06393(*)	0.01152	0	0.0339	0.0939
	muutaman kerran kk:ssa	0.16585(*)	0.01063	0	0.1381	0.1936
	harvemmin	0.26265(*)	0.01708	0	0.2177	0.3076
kerran viikossa	useamman kerran vkossa	-0.06393(*)	0.01152	0	-0.0939	-0.0339
	muutaman kerran kk:ssa	0.10192(*)	0.01067	0	0.0741	0.1297
	harvemmin	0.19872(*)	0.01710	0	0.1537	0.2437
muutaman kerran kk:ssa	useamman kerran vkossa	-0.16585(*)	0.01063	0	-0.1936	-0.1381
	kerran viikossa	-0.10192(*)	0.01067	0	-0.1297	-0.0741
	harvemmin	0.09679(*)	0.01651	0	0.0533	0.1402
harvemmin	useamman kerran vkossa	-0.26265(*)	0.01708	0	-0.3076	-0.2177
	kerran viikossa	-0.19872(*)	0.01710	0	-0.2437	-0.1537
	muutaman kerran kk:ssa	-0.09679(*)	0.01651	0	-0.1402	-0.0533

Selitettävä muuttuja: K11. Arvio tämän toimipaikan palvelusta kokonaisuutena

Selittävä muuttuja: K21. Jonotusaika

(I) K21 jonotusaika	(J) K21 jonotusaika	Mean Difference (I-J)	Std. Err	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
heti	alle 5 min	0.19926(*)	0.00940	0	0.1748	0.2237
	5 - 10 min	0.51742(*)	0.01759	0	0.4709	0.5635
	yli 10 min	0.88037(*)	0.03807	0	0.7800	0.9807
alle 5 min	heti	-0.19926(*)	0.00940	0	-0.2237	-0.1748
	5 - 10 min	0.31798(*)	0.01857	0	0.2691	0.3668
	yli 10 min	0.68111(*)	0.03853	0	0.5795	0.7827
5 - 10 min	heti	-0.51742(*)	0.01759	0	-0.5635	-0.4709
	alle 5 min	-0.31798(*)	0.01857	0	-0.3668	-0.2691
	yli 10 min	0.36313(*)	0.04130	0	0.2543	0.4720
yli 10 min	heti	-0.88037(*)	0.03807	0	-0.9807	-0.7800
	alle 5 min	-0.68111(*)	0.03853	0	-0.7827	-0.5795
	5 - 10 min	-0.36313(*)	0.04130	0	-0.4720	-0.2543

\* The mean difference is significant at the 0.05 level.

**Toimipaikkakohtaisen aineiston havaittujen x-muuttujien tunnusluvut  
(N = 363)**

\* Palvelumittarin 5-luokkainen asteikko muutettiin vastaamaan henkilöstökyselyn 7-luokkaista asteikkoa kaavalla  $((4*x) - (5*n) + m) / (m-n) = y$ .

Kaavassa:

x = muunnettava arvo (asteikolla n-m)  
n = asteikon alkuarvo (huonoin/pienin arvo)  
m = asteikon loppuarvo (paras/korkein arvo)  
y = muunnettu arvo

Statistics	Mean	Variance	Standard Eviation	Minimum	Maximum	25 %	50 %	75 %
INSERT	4,84	0,80	0,90	1,71	7,00	4,35	4,95	5,43
IMAGO	3,47	1,29	1,14	1,00	6,80	2,70	3,52	4,25
TAKUVA	4,68	1,34	1,16	1,00	7,00	4,00	4,85	5,50
MOTIVAAT	4,68	1,34	1,16	1,00	7,00	4,00	4,85	5,50
TAVOITT	5,30	0,83	0,91	1,90	7,00	4,80	5,45	6,00
ESIMIES	5,12	1,44	1,20	1,38	7,00	4,43	5,31	6,03
ILMASTO	5,33	0,91	0,95	2,22	7,00	4,83	5,44	6,00
KEHITT	4,04	1,28	1,13	1,00	7,00	3,33	4,10	4,83
PALKITT	3,88	1,23	1,11	1,00	7,00	3,16	3,93	4,60
JAKSAMIN	3,96	1,53	1,24	1,00	7,00	3,08	4,00	4,89
LAATU	4,92	0,89	0,94	1,89	7,00	4,31	5,00	5,61
TILAT	5,53	0,15	0,38	2,97	6,92	5,31	5,58	5,76
HENKILO	5,85	0,08	0,28	4,41	6,70	5,69	5,85	6,02
YRITYSKU	4,23	0,11	0,33	2,76	6,07	4,08	4,24	4,41
NOPEUS	5,72	0,17	0,41	4,08	6,75	5,52	5,78	5,99
YLEISARV	5,72	0,14	0,37	4,25	6,70	5,50	5,74	5,97

## Konfirmatorinen faktorianalyysi LISREL 8.30 -ohjelmalla.

## KAKSI FAKTORIA

Observed Variables

IMAGO TAKUVA MOTIVAAT TAVOITT ESIMIES ILMASTO KEHITT PALKITT JAKSAMIN LAATU

TILAT HENKILO YRITYSKU NOPEUS YLEISARV

Correlation Matrix

1.00

0.78 1.00

0.81 0.79 1.00

0.75 0.62 0.70 1.00

0.64 0.56 0.60 0.86 1.00

0.62 0.47 0.49 0.73 0.75 1.00

0.79 0.85 0.87 0.68 0.59 0.50 1.00

0.70 0.75 0.66 0.75 0.75 0.59 0.70 1.00

0.64 0.69 0.67 0.55 0.55 0.48 0.68 0.63 1.00

0.82 0.67 0.71 0.86 0.79 0.82 0.69 0.74 0.60 1.00

0.04 -0.01 -0.03 -0.01 -0.03 0.13 -0.02 0.06 0.09 0.12 1.00

0.10 0.05 0.04 0.06 0.05 0.17 0.04 0.10 0.11 0.16 0.67 1.00

0.02 0.00 -0.05 -0.05 -0.03 0.00 -0.01 0.00 0.01 0.02 0.31 0.20 1.00

0.01 -0.06 -0.03 0.02 0.02 0.11 -0.01 0.01 0.04 0.08 0.58 0.78 0.26 1.00

0.05 -0.01 -0.01 0.05 0.03 0.19 0.01 0.06 0.08 0.15 0.72 0.86 0.25 0.88 1.00

Sample Size 363

Latent Variables

HKTYYT ASTYYT

Relationships

IMAGO TAKUVA MOTIVAAT TAVOITT ESIMIES ILMASTO KEHITT PALKITT JAKSAMIN LAATU = HKTYYT

TILAT HENKILO YRITYSKU NOPEUS YLEISARV = ASTYYT

LISREL OUTPUT: MR MI

Path Diagram

End of Problem

## Konfirmatorinen faktorianalyysi LISREL 8.30 -ohjelmalla.

## Correlation Matrix to be Analyzed

	IMAGO	TAKUVA	MOTIVAAT	TAVOITT	ESIMIES	ILMASTO
IMAGO	1.00					
TAKUVA	0.78	1.00				
MOTIVAAT	0.81	0.79	1.00			
TAVOITT	0.75	0.62	0.70	1.00		
ESIMIES	0.64	0.56	0.60	0.86	1.00	
ILMASTO	0.62	0.47	0.49	0.73	0.75	1.00
KEHITT	0.79	0.85	0.87	0.68	0.59	0.50
PALKITT	0.70	0.75	0.66	0.75	0.75	0.59
JAKSAMIN	0.64	0.69	0.67	0.55	0.55	0.48
LAATU	0.82	0.67	0.71	0.86	0.79	0.82
TILAT	0.04	-0.01	-0.03	-0.01	-0.03	0.13
HENKILO	0.10	0.05	0.04	0.06	0.05	0.17
YRITYSKU	0.02	--	-0.05	-0.05	-0.03	--
NOPEUS	0.01	-0.06	-0.03	0.02	0.02	0.11
YLEISARV	0.05	-0.01	-0.01	0.05	0.03	0.19

## Correlation Matrix to be Analyzed

	KEHITT	PALKITT	JAKSAMIN	LAATU	TILAT	HENKILO
KEHITT	1.00					
PALKITT	0.70	1.00				
JAKSAMIN	0.68	0.63	1.00			
LAATU	0.69	0.74	0.60	1.00		
TILAT	-0.02	0.06	0.09	0.12	1.00	
HENKILO	0.04	0.10	0.11	0.16	0.67	1.00
YRITYSKU	-0.01	--	0.01	0.02	0.31	0.20
NOPEUS	-0.01	0.01	0.04	0.08	0.58	0.78
YLEISARV	0.01	0.06	0.08	0.15	0.72	0.86

## Correlation Matrix to be Analyzed

	YRITYSKU	NOPEUS	YLEISARV
YRITYSKU	1.00		
NOPEUS	0.26	1.00	
YLEISARV	0.25	0.88	1.00

## LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

IMAGO	= 0.89*HKTYYT, (0.041) 21.53	Errorvar.= 0.21 , (0.018) 11.45	R <sup>2</sup> = 0.79
TAKUVA	= 0.82*HKTYYT, (0.043) 19.05	Errorvar.= 0.32 , (0.026) 12.33	R <sup>2</sup> = 0.68
MOTIVAAT	= 0.85*HKTYYT, (0.043) 19.94	Errorvar.= 0.28 , (0.023) 12.09	R <sup>2</sup> = 0.72
TAVOITT	= 0.88*HKTYYT, (0.042) 21.16	Errorvar.= 0.23 , (0.020) 11.63	R <sup>2</sup> = 0.77
ESIMIES	= 0.81*HKTYYT, (0.043) 18.74	Errorvar.= 0.34 , (0.027) 12.40	R <sup>2</sup> = 0.66
ILMASTO	= 0.74*HKTYYT, (0.045) 16.26	Errorvar.= 0.45 , (0.035) 12.82	R <sup>2</sup> = 0.55
KEHITT	= 0.85*HKTYYT, (0.042) 19.95	Errorvar.= 0.28 , (0.023) 12.09	R <sup>2</sup> = 0.72
PALKITT	= 0.83*HKTYYT, (0.043) 19.44	Errorvar.= 0.30 , (0.025) 12.24	R <sup>2</sup> = 0.70
JAKSAMIN	= 0.72*HKTYYT, (0.046) 15.67	Errorvar.= 0.48 , (0.037) 12.88	R <sup>2</sup> = 0.52
LAATU	= 0.90*HKTYYT, (0.041) 22.20	Errorvar.= 0.18 , (0.016) 11.05	R <sup>2</sup> = 0.82
TILAT	= 0.73*ASTYYT, (0.046) 15.93	Errorvar.= 0.47 , (0.036) 13.07	R <sup>2</sup> = 0.53
HENKILO	= 0.87*ASTYYT, (0.042) 20.78	Errorvar.= 0.24 , (0.021) 11.72	R <sup>2</sup> = 0.76
YRITYSKU	= 0.26*ASTYYT, (0.052) 4.93	Errorvar.= 0.93 , (0.070) 13.44	R <sup>2</sup> = 0.066
NOPEUS	= 0.89*ASTYYT, (0.041) 21.45	Errorvar.= 0.21 , (0.019) 11.22	R <sup>2</sup> = 0.79
YLEISARV	= 0.99*ASTYYT, (0.038) 26.04	Errorvar.= 0.019 , (0.013) 1.45	R <sup>2</sup> = 0.98

## Correlation Matrix of Independent Variables

	HKTYYT	ASTYYT
HKTYYT	1.00	
ASTYYT	0.07 (0.05) 1.31	1.00

Konfirmatorinen faktorianalyysi LISREL 8.30 -ohjelmalla.

## Parameter Specifications

## LAMBDA-X

	HKTYYT	ASTYYT
IMAGO	1	0
TAKUVA	2	0
MOTIVAAT	3	0
TAVOITT	4	0
ESIMIES	5	0
ILMASTO	6	0
KEHITT	7	0
PALKITT	8	0
JAKSAMIN	9	0
LAATU	10	0
TILAT	0	11
HENKILO	0	12
YRITYSKU	0	13
NOPEUS	0	14
YLEISARV	0	15

## PHI

	HKTYYT	ASTYYT
HKTYYT	0	
ASTYYT	16	0

## THETA-DELTA

IMAGO	TAKUVA	MOTIVAAT	TAVOITT	ESIMIES	ILMASTO
17	18	19	20	21	22

## THETA-DELTA

KEHITT	PALKITT	JAKSAMIN	LAATU	TILAT	HENKILO
23	24	25	26	27	28

## THETA-DELTA

YRITYSKU	NOPEUS	YLEISARV
29	30	31



Konfirmatorinen faktorianalyysi  
LISREL 8.30 -ohjelmalla.  
Number of Iterations = 11

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X		
	HKTYYT	ASTYYT
IMAGO	0.89 (0.04) 21.53	--
TAKUVA	0.82 (0.04) 19.05	--
MOTIVAAT	0.85 (0.04) 19.94	--
TAVOITT	0.88 (0.04) 21.16	--
ESIMIES	0.81 (0.04) 18.74	--
ILMASTO	0.74 (0.05) 16.26	--
KEHITT	0.85 (0.04) 19.95	--
PALKITT	0.83 (0.04) 19.44	--
JAKSAMIN	0.72 (0.05) 15.67	--
LAATU	0.90 (0.04) 22.20	--
TILAT	--	0.73 (0.05) 15.93
HENKILO	--	0.87 (0.04) 20.78
YRITYSKU	--	0.26 (0.05) 4.93
NOPEUS	--	0.89 (0.04) 21.45
YLEISARV	--	0.99 (0.04) 26.04
PHI		
	HKTYYT	ASTYYT
HKTYYT	1.00	
ASTYYT	0.07 (0.05) 1.31	1.00

THETA-DELTA						
IMAGO		TAKUVA	MOTIVAAT	TAVOITT	ESIMIES	ILMASTO
0.21		0.32	0.28	0.23	0.34	0.45
(0.02)		(0.03)	(0.02)	(0.02)	(0.03)	(0.04)
11.45		12.33	12.09	11.63	12.40	12.82

THETA-DELTA						
KEHITT	P	ALKITT	JAKSAMIN	LAATU	TILAT	HENKILO
0.28		0.30	0.48	0.18	0.47	0.24
(0.02)		(0.02)	(0.04)	(0.02)	(0.04)	(0.02)
12.09		12.24	12.88	11.05	13.07	11.72

THETA-DELTA		
YRITYSKU	NOPEUS	YLEISARV
0.93	0.21	0.02
(0.07)	(0.02)	(0.01)
13.44	11.22	1.45

Squared Multiple Correlations for X - Variables						
IMAGO		TAKUVA	MOTIVAAT	TAVOITT	ESIMIES	ILMASTO
0.79		0.68	0.72	0.77	0.66	0.55

Squared Multiple Correlations for X - Variables						
KEHITT	P	ALKITT	JAKSAMIN	LAATU	TILAT	HENKILO
0.72		0.70	0.52	0.82	0.53	0.76

Squared Multiple Correlations for X - Variables		
YRITYSKU	NOPEUS	YLEISARV
0.07	0.79	0.98

#### Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 89  
 Minimum Fit Function Chi-Square = 1026.31 (P = 0.0)  
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 1372.89 (P = 0.0)  
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1283.89  
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (1167.65 ; 1407.53)

Minimum Fit Function Value = 2.84  
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 3.55  
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (3.23 ; 3.89)  
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.20  
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.19 ; 0.21)  
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 3.96  
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (3.64 ; 4.31)  
 ECVI for Saturated Model = 0.66  
 ECVI for Independence Model = 15.49

Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 5576.09  
 Independence AIC = 5606.09 Model AIC = 1434.89 Saturated AIC = 240.00  
 Independence CAIC = 5679.50 Model CAIC = 1586.62 Saturated CAIC = 827.33

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.064  
 Standardized RMR = 0.064  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.66  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.55  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.49

Normed Fit Index (NFI) = 0.82  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.80  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.69  
 Comparative Fit Index (CFI) = 0.83  
 Incremental Fit Index (IFI) = 0.83  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.78  
 Critical N (CN) = 44.36

The Modification Indices Suggest to Add the  
Path to from Decrease in Chi-Square New Estimate

ILMASTO	ASTYYT	15.2	0.14
LAATU	ASTYYT	17.6	0.10

The Modification Indices Suggest to Add an Error Covariance  
Between and Decrease in Chi-Square New Estimate

TAKUVA	IMAGO	17.1	0.07
MOTIVAAT	IMAGO	27.7	0.08
MOTIVAAT	TAKUVA	42.7	0.12
TAVOITT	IMAGO	10.7	-0.05
TAVOITT	TAKUVA	69.7	-0.14
TAVOITT	MOTIVAAT	15.5	-0.06
ESIMIES	IMAGO	47.3	-0.11
ESIMIES	TAKUVA	49.0	-0.13
ESIMIES	MOTIVAAT	38.4	-0.11
ESIMIES	TAVOITT	128.6	0.19
ILMASTO	TAKUVA	54.4	-0.16
ILMASTO	MOTIVAAT	61.9	-0.16
ILMASTO	TAVOITT	28.5	0.10
ILMASTO	ESIMIES	60.3	0.17
KEHITT	IMAGO	11.5	0.05
KEHITT	TAKUVA	116.0	0.19
KEHITT	MOTIVAAT	135.2	0.20
KEHITT	TAVOITT	32.9	-0.09
KEHITT	ESIMIES	47.9	-0.12
KEHITT	ILMASTO	53.5	-0.15
PALKITT	IMAGO	12.8	-0.06
PALKITT	TAKUVA	18.4	0.08
PALKITT	MOTIVAAT	11.6	-0.06
PALKITT	ESIMIES	21.8	0.09
JAKSAMIN	TAKUVA	25.8	0.11
JAKSAMIN	MOTIVAAT	11.5	0.07
JAKSAMIN	TAVOITT	27.4	-0.10
JAKSAMIN	KEHITT	15.6	0.08
LAATU	TAKUVA	48.1	-0.11
LAATU	MOTIVAAT	32.8	-0.08
LAATU	TAVOITT	58.0	0.10
LAATU	ESIMIES	23.7	0.08
LAATU	ILMASTO	133.8	0.20
LAATU	KEHITT	61.0	-0.11
LAATU	JAKSAMIN	13.6	-0.07
YRITYSKU	TILAT	12.8	0.13
NOPEUS	TILAT	19.1	-0.08
YLEISARV	ILMASTO	11.1	0.04
YLEISARV	HENKILO	11.8	-0.09
YLEISARV	NOPEUS	7.9	0.08

Konfirmatorinen faktorianalyysi LISREL 8.30 -ohjelmalla.

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-X

	HKTYYT	ASTYYT
IMAGO	--	0.24
TAKUVA	--	5.62
MOTIVAAT	--	6.75
TAVOITT	--	0.34
ESIMIES	--	0.88
ILMASTO	--	15.15
KEHITT	--	3.51
PALKITT	--	0.01
JAKSAMIN	--	0.75
LAATU	--	17.61
TILAT	0.11	--
HENKILO	2.84	--
YRITYSKU	0.29	--
NOPEUS	2.87	--
YLEISARV	0.08	--

## Expected Change for LAMBDA-X

	HKTYYT	ASTYYT
IMAGO	--	-0.01
TAKUVA	--	-0.07
MOTIVAAT	--	-0.08
TAVOITT	--	-0.02
ESIMIES	--	-0.03
ILMASTO	--	0.14
KEHITT	--	-0.06
PALKITT	--	0.00
JAKSAMIN	--	0.03
LAATU	--	0.10
TILAT	-0.01	--
HENKILO	0.05	--
YRITYSKU	-0.03	--
NOPEUS	-0.04	--
YLEISARV	0.01	--

## No Non-Zero Modification Indices for PHI

## Modification Indices for THETA-DELTA

	IMAGO	TAKUVA	MOTIVAAT	TAVOITT	ESIMIES	ILMASTO
IMAGO	--					
TAKUVA	17.12	--				
MOTIVAAT	27.72	42.74	--			
TAVOITT	10.70	69.75	15.52	--		
ESIMIES	47.27	48.96	38.41	128.63	--	
ILMASTO	6.19	54.37	61.87	28.52	60.31	--
KEHITT	11.52	115.97	135.22	32.89	47.89	53.51
PALKITT	12.81	18.45	11.64	2.02	21.79	2.03
JAKSAMIN	0.01	25.84	11.54	27.40	3.21	4.72
LAATU	4.19	48.10	32.83	58.01	23.74	133.83
TILAT	0.72	0.10	0.60	4.78	4.47	0.03
HENKILO	2.82	2.94	0.88	2.79	0.52	1.72
YRITYSKU	2.00	0.78	0.96	2.97	0.32	0.69
NOPEUS	0.02	2.41	0.77	1.15	3.60	2.72
YLEISARV	2.52	1.15	2.94	1.20	0.10	11.08

## Modification Indices for THETA-DELTA

	KEHITT	PALKITT	JAKSAMIN	LAATU	TILAT	HENKILO
KEHITT	--					
PALKITT	0.26	--				
JAKSAMIN	15.57	2.65	--			
LAATU	61.05	1.87	13.62	--		
TILAT	0.98	1.85	2.62	2.76	--	
HENKILO	0.13	0.88	0.30	0.44	6.13	--
YRITYSKU	0.15	0.06	0.06	0.10	12.80	0.93
NOPEUS	1.30	0.83	0.06	3.14	19.06	1.29
YLEISARV	0.77	0.23	0.25	5.98	1.59	11.84

## Modification Indices for THETA-DELTA

	YRITYSKU	NOPEUS	YLEISARV
YRITYSKU	--		
NOPEUS	2.03	--	
YLEISARV	3.26	7.92	--

## Expected Change for THETA-DELTA

	IMAGO	TAKUVA	MOTIVAAT	TAVOITT	ESIMIES	ILMASTO
IMAGO	--					
TAKUVA	0.07	--				
MOTIVAAT	0.08	0.12	--			
TAVOITT	-0.05	-0.14	-0.06	--		
ESIMIES	-0.11	-0.13	-0.11	0.19	--	
ILMASTO	-0.05	-0.16	-0.16	0.10	0.17	--
KEHITT	0.05	0.19	0.20	-0.09	-0.12	-0.15
PALKITT	-0.06	0.08	-0.06	0.02	0.09	-0.03
JAKSAMIN	0.00	0.11	0.07	-0.10	-0.04	-0.06
LAATU	0.03	-0.11	-0.08	0.10	0.08	0.20
TILAT	0.02	0.01	-0.02	-0.04	-0.05	0.00
HENKILO	0.02	0.03	0.01	-0.02	-0.01	-0.02
YRITYSKU	0.04	0.03	-0.03	-0.04	-0.02	-0.03
NOPEUS	0.00	-0.02	0.01	0.01	0.03	-0.03
YLEISARV	-0.01	-0.01	-0.02	0.01	0.00	0.04

## Expected Change for THETA-DELTA

	KEHITT	PALKITT	JAKSAMIN	LAATU	TILAT	HENKILO
KEHITT	--					
PALKITT	-0.01	--				
JAKSAMIN	0.08	0.04	--			
LAATU	-0.11	-0.02	-0.07	--		
TILAT	-0.02	0.03	0.04	0.03	--	
HENKILO	-0.01	0.01	0.01	-0.01	0.05	--
YRITYSKU	0.01	0.01	0.01	0.01	0.13	-0.02
NOPEUS	0.02	-0.01	0.00	-0.02	-0.08	0.02
YLEISARV	-0.01	-0.01	-0.01	0.02	0.02	-0.09

## Expected Change for THETA-DELTA

	YRITYSKU	NOPEUS	YLEISARV
YRITYSKU	--		
NOPEUS	0.03	--	
YLEISARV	-0.04	0.08	--

Maximum Modification Index is 135.22 for Element ( 7, 3) of THETA-DELTA

Konfirmatorinen faktorianalyysi LISREL 8.30 -ohjelmalla.

## Covariances

## X - KSI

	IMAGO	TAKUVA	MOTIVAAT	TAVOITT	ESIMIES	ILMASTO
HKTYYT	0.89	0.82	0.85	0.88	0.81	0.74
ASTYYT	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.05

## X - KSI

	KEHITT	PALKITT	JAKSAMIN	LAATU	TILAT	HENKILO
HKTYYT	0.85	0.83	0.72	0.90	0.05	0.06
ASTYYT	0.06	0.06	0.05	0.06	0.73	0.87

## X - KSI

	YRITYSKU	NOPEUS	YLEISARV
HKTYYT	0.02	0.06	0.07
ASTYYT	0.26	0.89	0.99