

Katri Jakosuo

Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet – tapaustutkimus Suomen Postista*

Tulevaisuudessa korkeatasoinen palvelu ja toimiva työyhteisö ovat entistä tärkeämpiä tekijöitä palvelualalla, sillä kulutuksen painopiste on siirtymässä yhä enemmän tavaroista palveluihin (esim. Arasli ym. 2005). Käytännössä tämä tarkoittaa, että aiempaa useammat työntekijät työskentelevät palvelutehtävissä.

Palvelusektori ei kuitenkaan tarvitse uusia työntekijöitä ainoastaan siksi, että toimialalle syntyy uusia työpaikkoja. Yritysten on kyettävä säilymään vetovoimaisina työpaikkoina myös, koska uusia työntekijöitä tarvitaan suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Osaavista työntekijöistä käytävän kilpailun ennustetaan kiristävän, koska ammattitaitoisten työntekijöiden määrän on arvioitu olevan alhaisempi kuin avoimien työpaikkojen. Etenkin palvelualalla ammattitaitoisten työntekijöiden merkitys on suuri. Ammattitaidoton palvelu synnyttää tyytymättömiä asiakkaita, jotka vaihtavat helposti palveluntuottajaa.

Uhkaava työvoimapula vaikuttaa väistämättä yritysten asiakas- ja henkilöstöstrategioihin. Useissa yrityksissä joudutaankin miettimään yhä tarkemmin, miten tuottaa laadukkaita palveluja niukoilla henkilöstöresursseilla ja kuinka samalla pitää työnsä osaava henkilöstö palveluksessaan. Pyrin selkeyttämään tätä mahdollomalta tuntuvaa yhtälöä vuonna 2005 valmistuneessa väitöskirjatutkimuksessani, jossa tarkastelin asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välisiä yhteyksiä. Ilmiöstä on olemassa verrattain vähän tutkimusta, sillä saman organisaation asiakas- ja henkilöstötyytyväisyystutkimusten aineistoja ei yleensä ole mahdollista käyttää yhtä aikaa.

Tutkimukseni voidaan katsoa liittyvän yritysten pyrkimykseen parantaa toimintansa laatua. Useissa ilmiötä käsittelevissä keskusteluissa onkin nähtävissä visio, jonka mukaan henkilöstön tyytyväisyyden lisääntyminen näkyisi asiakastytyväisyydessä ja asiakastytyväisyyden parantuminen taas johtaisi asiakasuskollisuuteen ja liikevaihdon kasvuun (Kaplan & Norton 2004).

Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni kohteena olivat asiakastytyväisyys ja henkilöstötytyväisyys ja näiden ilmiöiden välinen yhteys.

Asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välisiä yhteyksiä on tutkittu jo 1960-luvulla (esim. Cotham 1968). Alkuaikoina tutkimus keskittyi tarkastelemaan lähinnä henkilöstön tuottavuuden ja asiakastytyväisyyden välisiä yhteyksiä (Robbins 1986). Koska ilmiöiden välillä ei havaittu selkeitä yhteyksiä, mielenkiinto aihetta kohtaan hiipui. Palvelusektorin kasvun ja laatuajattelun myötä asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden 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 asiakastytyväisyydessä ja asiakastytyväisyyden taas johtaa asiakasuskollisuuteen ja liikevaihdon kasvuun.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää, tukivatko käyttämäni aineistot aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä näiden kahden ilmiön välisestä yhteydestä (Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Heskett ym. 1994; Zeithaml ym. 1996; Chance & Green 2001; Román & Ruiz 2005). Tämän lisäksi pyrin selvittämään, selittivätkö asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä myös sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät.

Tutkimuksen teoreettisissa osuudessa selvitin muun muassa, mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajien palveluiden ostamiseen sekä millainen rooli henkilöstöllä on palveluprosessissa (Ritzer 2000; Kaplan & Norton 2004). Tutkimuksen empiirinen osuus muodostui tapaustutkimuksesta, jonka kohteena on Suomen Postin omien toimipaikkojen toiminta. Asiakkaiden näkökulmaa ja mielipidettä edustivat keväällä 2000 toteutettuun palvelumittariin vastanneet toimipaikoissa asioineet kuluttajat (n = 40 692). Syksyn 2000 henkilöstökyselyyn vastanneet palvelumyyjät edustivat puolestaan henkilöstön näkökulmaa (n = 1 507). Tutkimusmenetelminä käytin erilaisia monimuuttujamenetelmiä (Taulukko 1).

*Katsaus perustuu samannimiseen 12.12.2005 Helsingin yliopiston maa- ja metsätaloustieteellisessä tiedekunnassa tarkastettuun väitöskirjaan. Väitös kuuluu kuluttajaekonomian alaan, ja se on julkaistu Helsingin yliopiston E-Thesis -sarjassa (<http://ethesis.helsinki.fi>).

Taulukko 1. Yhteenveto analyysimenetelmistä.

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

Suomen Postin henkilöstö on toiminut myös muiden väitöskirjojen innoittajana. Esimerkiksi Sundvikin vuonna 1998 valmistunut väitöskirja keskittyi tarkastelemaan Suomen Postissa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuutta. Mattila (2006) tarkasteli puolestaan tutkimuksessaan muutoksen läpivientiä ja muutosvastarintaa toiminnan ja vallan näkökulmista kolmen suomalaisen suuryrityksen henkilöstön kokemusten kautta.

Ennen tutkimukseni keskeisten tulosten esittelyä on hyvä pohtia lyhyesti, mitä hyvä palvelu ja toimiva työyhteisö merkitsevät.

Hyvän palvelun merkitys

Hyvän palvelun määrittelee ensisijaisesti asiakas. Koska asiakkaat tarpeineen ovat erilaisia, vaihtelee myös tapa, jolla hyvä palvelu määritellään. Toisille hyvä palvelu saattaa näyttäytyä lähinnä palvelun nopeutena. Tällöin sen arviointiin vaikuttaa myös odottamiseen kuluva aika. Toisille hyvä palvelu taas on asiantuntevaa ja ammattitaitoista palvelua, johon liittyy myös aktiivinen palvelualltiuden osoittaminen. (Hoyer & Hoyer 2001; Jakosuo 2002.)

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

Tämä lainaus on peräisin Postin asiakastytyväisyyskyselystä ja osoittaa, kuinka voimakkaita reaktioita asiakkaan käsityksestä poikkeava palvelutapa saattaa aiheuttaa ja kuinka tämä taas vaikuttaa asiakastytyväisyyteen.

Määritelläänä hyvä palvelu millä kriteereillä tahansa, sen voidaan katsoa olevan sekä asiakkaan että yrityksen etu. Asiakkaan kannalta hyvä palvelu tarkoittaa esimerkiksi asioimisen nopeutumista, sillä se vähentää jonotusaikaa (esim. Davis & Vollmann 1990). Ammattitaitoista palvelua saaneen asiakkaan ei myöskään tarvitse käyttää aikaansa mahdollisten virheiden korjaamiseen. Tähän voidaan lukea esimerkiksi viallisten tuotteiden palauttaminen kauppaan.

Yritystä ammattitaitoisen palvelun tarjoaminen hyödyttää esimerkiksi siten, että se luo ja vahvistaa yrityksen hyvää imagoa. Hyvä palvelu lisää asiakas-

kollisuutta ja vähentää asiakasvalitusten määrää. (Buzzell & Gale 1987; Järvelin ym. 1992; Kankkunen ym. 1995.) Tällöin henkilöstö voi keskittyä asiakkaiden palvelemiseen sekä tuotteiden ja palvelujen myyntiin. Lisääntyneellä myynnillä puolestaan on yleensä positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Asiakaspalveluun erikoistuneissa yrityksissä hyvän palvelun määrittely ja siihen pyrkiminen on vain yksi tapa kehittää toimintaa. Koska asiakaspalvelu on asiakkaan ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, on toimivan työyhteisön merkitys suuri.

Toimivan työyhteisön merkitys

Työyhteisöä ja työilmapiiriä pidetään yleensä tärkeänä työntekijöiden viihtyvyyden kannalta (esim. Fields & Blum 1996; Kaplan & Norton 2004). Tutkimusaineistossani työilmapiiriin liittyviä kysymyksiä käsitelläänkin useissa sanallisissa palautteissa.

Mitä hyötyä näistä kyselyistä on? Mitään muutosta ei kuitenkaan tapahdu. Vähällä väellä tehdään edelleen töitä. Työnantaja viis veisaa työntekijöistä, tärkeintä on mahdollisimman suuri voitto rahassa mitattuna. Yksityselämällä 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?

Näillä sanoilla eräs palvelumyyjistä kuvasi tuntojaan syksyn 2000 henkilöstökyselyssä. Kuvauksesta huokuu vastaajan tyytymättömyys ja turhautuminen, eikä siinä suinkaan näy viitteitä hyvästä työilmapiiristä.

Hyvän, toimivan työilmapiirin kuvaukset ovat usein jokseenkin yhdenmukaisia. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkeinä pidetään avoimuutta, vuorovaikutteisuutta sekä yhteistyötä (esim. Robbins 1986; Rollison & Broadfield 2002). Työssään viihtyvä työntekijä on innostunut ja sitoutunut. Hän myös jaksaa tehdä paremmin töitä. Tätä ilmiötä kuvaa osuvasti seuraava ote erään palvelumyyjän kommentista:

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, si-
jaisia ei löydy. Varsinkin perjantaina näitä opiskelijoita
ei kyllä löydy töihin. Eli terveenä olemisesta ”sakote-
taan”. Opiskelu, jota luvattiin työajalla, ei myöskään
toteudu samoista syistä. Johto vaatii, että itseään pitää
kehittää, jotta pysytään muuttuvissa kuvioissa muka-
na. Kun toimipaikat ovat melkein puoli vuorokautta
auki ja siihen lisätään vielä työmatkat, niin ei pysty
menemään mihinkään opistoonkaan opiskelemaan
omatoimisesti.*

Kuten edellisestä kommentista voidaan päätellä, hy-
vinvoivalla työyhteisöllä on positiivinen vaikutus myös
yrityksen taloudelliseen tulokseen. Hyvinvoivassa
työyhteisössä esimerkiksi sairauspoissaolo- ja tapa-
turmakustannukset ovat yleensä alhaisia (Rollison
& Broadfield 2002). Hyvän työilmapiirin on lisäksi

katsottu heijastuvan asiakaspalvelun laatuun; hyvin-
voivassa työyhteisössä työntekijät ovat palveluulttiita.
He ovat halukkaita kehittämään toimintatapoja, jotka
parantavat palvelun laatua. Tämänkaltaisen hyvinvointi
organisaation henkilöstön keskuudessa on huomatta-
van tärkeää myös yrityksen menestymisen kannalta,
sillä asiakaspalveluhenkilöstö vaikuttaa olennaisesti
siihen, millaisen mielikuvan asiakas yrityksestä saa
(Robbins 1986; Juuti & Vuorela 2002).

Tutkimuksen keskeiset tulokset

Empiirisen osuuden keskeisin tulos oli havainto siitä,
että henkilöstön tyytyväisyys ei vaikuta asiakkaiden
tyytyväisyyteen (Taulukko 2). Merkillepantavaa oli, että
tässä tutkimuksessa asiakkaat olivat lähes poikkeuk-
setta tyytyväisiä toimipaikkojen palveluihin.

Taulukko 2. Tutkimuksen keskeiset tulokset.

Analyysimenetelmä	Keskeinen tulos	
	Palvelumittari	Henkilöstökysely
Faktorianalyysi	Asiakastyytyväisyydessä voidaan havaita useita ulottuvuuksia.	Henkilöstötyytyväisyydessä voidaan havaita useita ulottuvuuksia.
Erotteluanalyysi	Kuntatyyppi ei vaikuta asiakkaan tyytyväisyyteen.	Kuntatyyppi ei vaikuta työntekijän tyytyväisyyteen.
Korrespondenssianalyysi	Asiakkaan sosiodemografiset ja sosioekonomiset tekijät eivät vaikuta tyytyväisyyteen.	Työntekijän ikä ja työuran pituus vaikuttavat henkilöstötyytyväisyyteen.
Varianssianalyysi	Asiointiuseus ja jonotusaika vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen.	
Rakenneyhtälömalli	Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden välillä ei voida havaita yhteyksiä.	

Yksi selitys sille, ettei ilmiöiden välillä havaittu yhteyttä, saattaa löytyä tutkimuksen kohteena olevista palveluista. Esimerkiksi postimerkkejä ostavan asiakkaan transaktio palvelumyyjän kanssa kestää suunnilleen muutaman minuutin. Tällaisessa rutiiniluonteisessa kohtaamisessa asiakkaan kannalta lieneekin suurempi merkitys palvelun nopeudella kuin sillä, kuinka hyvin palvelumyyjä viihtyy työssään.

Tutkimus tukee kuitenkin käsitystä siitä, että henki-
löstön ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen onnistu-
minen vaikuttaa siihen, millaiseksi asiakas palvelun laa-
dun arvioi. Tulosten mukaan prosessin onnistumiseen
rutiiniluonteisissa palveluissa vaikuttivat henkilöstön
ammattitaidon ohella palvelun nopeus sekä palvelun
saamiseksi vaadittavan jonotusajan pituus. Lisäksi asi-
akkaan asiointiuseus näytti vaikuttavan hänen tyytyväi-
syyteensä: tutkimuksessani ne asiakkaat, jotka asioivat
toimipaikoissa muita useammin, olivat tyytyväisempiä

kuin postissa harvemmin asioivat asiakkaat.

Asiakastyytyväisyyden ohella tutkin henkilöstön
tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tulosten mukaan
vaikuttaa selvältä, että mitä pidempään työntekijä oli
Postissa työskennellyt ja mitä iäkkäämpi hän oli, si-
tä positiivisemmin hän näytti suhtautuvan työhönsä.
Merkillepantavaa oli, että lähes 90 prosenttia palvelu-
myyjistä oli työskennellyt Postissa yli 11 vuotta.

Koska aineistot tarjosivat ainutlaatuisen tilaisuuden
tarkastella asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä myös
koko Suomen näkökulmasta, analysoin aineistoja myös
kuntatyyppin perusteella. Analyysiä varten aineistot
jaettiin kolmeen eri ryhmään. Ryhmät olivat 1) pää-
kaupunkiseutu, 2) yli 50 000 asukkaan kunnat ja 3) alle
50 000 asukkaan kunnat. Tulosten mukaan kuntatyyppi
ei vaikuta asiakkaan tai työntekijän tyytyväisyyteen.
Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että sekä asiakas-
että henkilöstötyytyväisyys näyttävät olevan enemmän

riippuvaisia paikallisista olosuhteista kuin kuntatyyppistä. Vaikka ryhmien välisiä eroja ei pidetty merkittävänä, pääkaupunkiseudun todettiin eroavan hieman muista ryhmistä. Erojen katsottiin johtuvan pääkaupunkiseudun muita alueita suuremmista asiakasmääristä sekä henkilöstön rakenteesta. Pääkaupunkiseudun henkilöstörakenne poikkesi muista ryhmistä nuorimpien ja vanhimpien ikäryhmien suhteen. Muihin ryhmiin verrattuna pääkaupunkiseudulla oli eniten alle 30-vuotiaita työntekijöitä, eikä yli 61-vuotiaita vastaajia ollut aineistossa yhtään. Postin kannalta tulos merkitsee sitä, että erityyppisissä kunnissa sijaitsevien toimipaikkojen toimintaa voidaan kehittää samalla tavalla.

Tutkin lisäksi parhaimpien ja heikoimpien toimipaikkojen välisiä eroja asiakastytyväisyyden perusteella. Niille toimipaikoille, joiden asiakastytyväisyys 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. Toimipaikassa osattiin myös reagoida nopeasti ja joustavasti asiakkaiden toiveisiin. Yksi selitys näin onnistuneelle tilanteelle löytyy henkilöstön palkitsemisesta. Toimivissa työyhteisöissä työntekijöitä palkittiin oma-aloitteisuudesta ja vastuunotosta. Parhaimmissa toimipaikoissa henkilöstön toimintaa myös ohjasi tavoitteellisuus: näiden toimipaikkojen henkilöstö tiesi, miten oman työpaikan tavoitteet liittyivät koko Postin tavoitteisiin.

Työnantajan tavoitteiden tiedostaminen edesauttaa yhdensuuntaista toimintaa niiden saavuttamiseksi koko Postissa. 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. Näin henkilöstöllä on pienempi vaara uupua työssään ja paremmat mahdollisuudet tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua. Tulokset siis tukevat käsityksiä, joiden mukaan hyvä työilmapiiri edistää työntekijöiden jaksamista ja osaamista (esim. Robbins 1986).

Tutkimukseni mukaan henkilöstön mikro- ja makrotason tyytyväisyys eivät kuitenkaan kulje käsi kädessä. Tässä tutkimuksessa työyksiköiden ilmapiiri koettiin hyväksi siitä huolimatta, etteivät vastaajat katsoeett Postin johdon arvostavan heidän työtään.

Lopuksi

Tekemäni tutkimus täydentää asiakastytyväisyyttä käsittelevää keskustelua havainnoilla, joiden mukaan asiakkaan jonotusaika ja palveluiden käyttöuseus sekä asiakasmääriin suhteutetut, riittävät henkilöstö-

resurssit heijastuvat asiakastytyväisyyteen. Tutkimus täydentää myös henkilöstötytyväisyyden ympärillä käytävää keskustelua. Tulosteni perusteella näyttää siltä, että esimerkiksi työyhteisön avoimuus, toiminnan tavoitteellisuus sekä kokemukset kohtuullisista työpaineista vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen. Henkilöstön tyytyväisyys heijastuu puolestaan välillisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Saamieni tulosten valossa on syytä tarkastella kriittisesti vallalla olevaa ajatusta asiakas- ja henkilöstötytyväisyyden välisistä yhteyksistä (Buzzell & Gale 1987; Bowen & Lawer 1992; Heskett ym. 1994; Zeithaml ym. 1996; Chance & Green 2001; Holmburg & Stock 2004; Román & Ruiz 2005). Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön tyytyväisyyden perusteella ei voida ennustaa asiakkaiden tyytyväisyyttä. Vaikka työntekijä ei viihtynyt työssään, hän voi silti palvella asiakkaita hyvin. Tätä taustaa vasten esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyteen pohjautuvat palkitsemisjärjestelmät kaipaisivat kehittämistä.

Yrityksissä tutkimukseni tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kuluttajille suunnattujen palveluiden kehittämisessä. Tutkimustulokset tarjoavat viitteitä myös siitä, että riittävän, ammattitaitoisen ja osaavan henkilöstön ohella palvelupisteen toimivuus vaikuttaa palvelun onnistumiseen. Jos palvelupisteissä on toimivien laitteiden ja koneiden lisäksi riittävästi opasteita, asiakkailla 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.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että Postissa pidempään työskennelleet työntekijät olivat muita työntekijöitä tyytyväisempiä työhönsä. Työntekijöiden työtytyväisyyden katsotaan heijastuvan positiivisesti muun muassa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Organisaatioiden olisikin hyvä pohtia, ovatko osa-aikaisissa ja määräaikaissa työsuhteissa toimivat, yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin sitoutumattomat työntekijät pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminnan kannalta hyvä sijoitus. Lisäksi yritysten olisi hyvä ymmärtää, että työhyvinvoinnin ja tuottavuuden väliltä on löydetty positiivisia yhteyksiä vain lähinnä palkan ja tuottavuuden väliltä, aihetta käsittelevän keskustelun runsaudesta huolimatta. Menestyäkseen yritysten tulisi siis palkita työntekijänsä kunnolla sellaisesta työstä, joka on tehty hyvin. Työntekijöiden konkreettiseen palkitsemiseen investoidut rahat näyttävät palautuvan yritykselle tuottavuuden kasvuna.

Tässä tutkimuksessa suurin osa kyselyyn vastanneista palvelumyijistä 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, eikä työ pelkän toimeentulon tarjoajana enää riitä. Etenkin nuoremmat sukupolvet kohdistavat työhön enemmän vaatimuksia. Tulevaisuudessa tarvitaan lisää tietoa erityisesti siitä, miten työntekijöiden määrä-aikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun. Jos nämä pätkätyöt

heikentävät palvelujen laatua, riskialueita ovat jatkossa etenkin suuret kaupungit, joissa lyhytkestoisii työsuheteisiin tottuneiden työntekijöiden on helppoa vaihtaa työnantajaa. Jos yrityksen henkilöstöpolitiikka lisäksi perustuu osa- ja määräaikaisen työvoiman käyttöön, yrityksen johdon olisi hyvä miettiä, kuinka realistista on asettaa asiakaspalvelun tavoitteiksi korkea laatu ja asiakastyytyväisyys.

Kirjallisuus

- ARASLI, H. & MEHTAP-SMADI, S. & KATIRCIOGLU, S.T. (2005). *Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. Managing Service Quality*, 15, 41–56.
- BOWEN, D.E. & LAWER, E.E. (1992). *The empowerment of service workers: what, why, how and when. Sloan Management Review*, 33, 31–39.
- BUZZELL, R.D. & GALE, B.T. (1987). *The PIMS Principles – Linking Strategy to Performance*. New York: The Free 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*, 7, 10–20.
- COTHAM, J.C. (1968). *JOB ATTITUDES AND SALES PERFORMANCE OF MAJOR APPLIANCE SALES MEN. JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 5, 370–375.
- 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*, 4, 61–69.
- FIELDS, D.L. & BLUM, T.C. (1996). *Employee satisfaction in work groups with different gender composition. Journal of Organizational Behaviour*, 18, 181–196.
- 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, 164–174.
- 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*, 32, 144–158.
- HOYER, R.W. & HOYER, B.B.Y. (2001). *What is quality? Quality Progress*, July, 53–62.
- JAKOSUO, K. (2002). *Hyvä palvelu, huono imago – Tutkimus toimipaikkojen palvelujen laadusta. Suomen Posti Oy. Tutkimussarja 14/2002. Lisensiaattityö. Helsingin yliopiston Taloustieteen laitos*.
- JUUTI, P. & VUORELA, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus, Aavaranta-sarja 51*.
- JÄRVELIN, K. & KVIST H.-H. & KÄHÄRI, P. & RÄIKKÖNEN, J. (1992). *Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Sedecon*.
- KANKKUNEN, K. & KÄHÄRI, P. & MATIKAINEN, E. (1995). *Strategiana yhteensopivuus. Helsinki: Sedecon*.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (2004). *Strategy Maps. Boston: Harvard Business School Press*.
- MATTILA, P. (2006). *Toiminta, valta ja kokemus organisaatiomuutoksessa – Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Helsingin yliopiston Sosiologian laitoksen tutkimuksia 248*.
- RITZER, G. (2000). *The McDonaldization of Society. Newbury Park: Pine Forge Press*.
- ROBBINS, S.P. (1986). *Organizational Behaviour. Concepts, Controversies and Applications. 3rd Edition. New Jersey: Prentice Hall*.
- ROLLISON, D. & BROADFIELD, A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis. An Integrated Approach. 2nd Edition. Essex: Prentice Hall*.
- ROMÁN, S. & RUIZ, S. (2005). *Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behaviour. The Customer's Perspective. Journal of Business Research*, 58, 439–445.
- SUNDBIK L. (1998). *Organisaatioissa tehtyjen suoritusarvioienten luotettavuus. Helsinki: Psykologitoyisto Cresco*.
- ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. & PARASURAMAN, A. (1996). *The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing*, 20, 31–46.