

Helsingin Yliopisto
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Taloustieteen laitos

**Vastaanottohenkilöstön valtuudet ja valmiudet palvelun
normalisointitilanteissa
Case: Hilton Helsinki**

Elintarvike-ekonomia
Pro gradu
EE 349

Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos/Institution– Department
Maatalous-Metsätieteellinen Tiedekunta		Taloustieteen Laitos
Tekijä/Författare – Author		
Topi Lindgren		
Työn nimi / Arbetets titel – Title		
Vastaanottohenkilöstön valtuudet ja valmiudet palvelun normalisointitilanteissa. Case: Hilton Helsinki		
Oppiaine /Läroämne – Subject		
Elintarvike-ekonomia		
Työn laji/Arbetets art – Level	Aika/Datum – Month and year	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages
Pro gradu	Lokakuu 2012	87
Tiivistelmä/Referat – Abstract		
<p>Tutkielma käsittelee palvelun henkilöstön valtuuksia ja valmiuksia onnistuneen palvelun normalisoinnin osana ja tätä kautta palvelun laadun osatekijänä. Tutkimusongelmana on selvittää tutkittavan majoitusalan yrityksen vastaanottohenkilöstön näkemyksiä omista valtuuksistaan ja valmiuksistaan palveluvirhetilanteissa ja niiden virhetilanteiden normalisointiin liittyvissä tilanteissa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu palvelun laatuteorioihin sekä henkilöstön valtuuttamiseen ja osaamisen kehittämiseen osana palvelun laatua. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena kolmessa Hilton- hotellissa Helsingin seudulla. Tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että haastatellut työntekijät olivat pääasiallisesti tyytyväisiä valtuuksiinsa palvelun normalisointitilanteissa, mutta kaipasivat selkeämpiä toimintaohjeita virhetilanteissa. Useimmat haastateltavat ilmaisivat, etteivät koe olevansa tietoisia siitä, millä tavalla heidän toivottaisiin toimivan palvelun normalisointitilanteissa. Suosituksena yrityksen johdolle esitetään selkeää julkilausuttua ohjeistusta vastaanottohenkilökunnalle.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords		
Palvelun normalisointi, palvelun laatu, palveluhenkilöstö, valtuuttaminen		
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited		
Taloustieteen Laitos		
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information		
EE 349		

Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkielman rakenne.....	6
1.2 Tutkittava yritys.....	8
1.3 Tutkimusongelma ja rajoitukset	8
2 Palvelun laatu	10
2.1 Total Quality Management.....	11
2.2 GAP- malli.....	13
2.3 Totuuden hetket ja Critical Incidents Technique.....	17
2.4 SERVQUAL.....	19
2.4.1. SERVQUALIN sovelluksia ja arviointia	21
3 Palvelun normalisointi.....	24
3.1 Palvelun normalisointistrategiat	26
3.2 Palvelun normalisoinnista aiemmin tehtyjä tutkimuksia	28
4 Henkilöstön valtuuttaminen ja kouluttaminen	33
4.1 Opittu avuttomuus.....	33
4.2 Henkilöstöstrategiat	34
4.3 Henkilöstön kouluttaminen ja tukeminen	35
4.4 Henkilöstön valtuuttaminen ja palvelun mahdollistaminen	36
4.5. Asiakkaiden opettaminen ja valtuuttaminen	41
5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	43
6 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen.....	44
6.1 Tutkimusmenetelmä.....	44
6.2 Haastattelurungon testaaminen.....	48
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	48
6.4 Analyysimenetelmä.....	50

7 Tutkimustulokset	52
7.1 Yleisimmät palveluvirheet ja – normalisointimenetelmät	52
7.2 Vastaanottohenkilökunnan valtuudet ongelmatilanteissa	56
7.3 Vastaanottohenkilökunnan valmiudet ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.....	62
7.4 Palvelun normalisoinnin merkitys hotellin palvelukokonaisuuden kannalta	67
7.5 Epäkohdat	69
8 Tulosten tarkastelua.....	73
8.1 Yleisimmät palveluvirheet ja normalisointitavat.....	73
8.2 Valtuudet	75
8.3 Valmiudet	76
8.4 Normalisoinnin merkitys palvelun laadun osana.....	77
8.5 Epäkohdat.....	78
9 Johtopäätökset ja suositukset johdolle.....	79
9.1 Suositukset johdolle	79
9.2. Jatkotutkimusehdotukset	80
Lähteet	81
Liite 1.....	85

1 Johdanto

Palvelun laatua arvioitaessa nousee usein esille kysymys palveluvirheistä ja palvelun normalisoinnista. Palveluvirheillä (service failure) tarkoitetaan tässä yhteydessä palvelun toimittamisessa tapahtuvaa virhettä, jonka tuloksena palvelu tai sen osa jää tuottamatta tai palvelu tuotetaan huonolaatuisesti, eli asiakas on tyytymätön saamaansa palvelutuotteeseen.

Palveluvirheet ovat väistämätön osa palveluprosessia, ja ne voivat pahimmillaan johtaa asiakasuskollisuuden laskuun, menetettyihin asiakkaisiin, huonoon maineeseen ja tätä kautta palveluorganisaation kannattavuuden heikkenemiseen. Palvelun normalisointi on siis tärkeää erityisesti suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat pidempiaikaiset asiakassuhteet ja lisäävät organisaation kannattavuutta. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen taas edellyttää palveluvirheiden tehokasta korjaamista.

Palvelun normalisoinnilla (service recovery) tarkoitetaan kaikkia palveluntuottajan tekemiä toimenpiteitä palveluvirheen aiheuttaneen ongelman ratkaisemiseksi (Grönroos 2000). Palvelun normalisoinnin tärkein tarkoitus on saattaa palvelutilanne takaisin "normaaliksi" eli takaisin tilanteeseen, jossa palveluvirhettä ei olisi tapahtunutkaan.

Palvelun normalisointi on tärkeä osa palvelun kokonaislaatua ja palvelun laatu taas on oleellisesti sidoksissa asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen. Tarkoituksenmukainen palvelun normalisointistrategia auttaa palveluorganisaatiota pitämään yllä ja kehittämään palvelunsa laatua ja täten parantamaan kannattavuuttaan.

Teoreettinen tarkastelu osoittaa, että onnistunut palvelun normalisointi edellyttää, että tapahtunut palveluvirhe normalisoidaan heti asiakaskohtamisessa. Näin ollen on oleellista, että palvelutilannetta hoitavalla asiakaspalvelijalla on riittävät valtuudet ja valmiudet hoitaa tilanne itsenäisesti.

Hotelli- ja ravintola- alalla palvelun normalisoinnilla on tärkeä rooli, koska alan tuotteet perustuvat lähes aina henkilökohtaiseen palveluun. On hyvin harvoja hotelli- ja ravintola- alan tuotteita, joissa asiakas ei olisi jossain vaiheessa suorassa henkilökohtaisessa kontaktissa organisaation henkilökunnan jäsenen kanssa. Kun palvelu perustuu henkilökohtaiseen asiakaskontaktiin, palveluhenkilöstön tiedot ja taidot nousevat merkityksellisimmäksi osaksi palvelun kokonaislaatua.

Tässä tutkielmassa palvelun normalisointia, palveluhenkilöstön valtuuksia ja palveluhenkilöstön valmiuksia on tarkasteltu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena Scandic Hotels Oy:n Hilton - tuotemerkin hotelleissa. Tutkimuksen kohteena on yrityksen kolmen Hilton- hotellin vastaanottohenkilöstön edustajat. Tavoitteena oli selvittää vastaanottohenkilöstön näkemyksiä yleisimmin kohtaamistaan palveluvirheistä ja niiden normalisointitavoista sekä henkilöstön näkemyksiä valtuuksistaan ja valmiuksistaan palvelun normalisointitilanteissa.

Tutkimustavaksi valittiin haastattelu, koska tällä tavalla tutkittavat saavat vapaammin tuoda näkemyksiään esille, kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. Tutkimustapa myös mahdollistaa tutkijan tarkentavat kysymykset ja mahdollistaa tutkijan selventämään kysymyksiä, mikäli haastateltava ei heti ymmärrä kysymyksiä. Kvalitatiivisen tutkimustavan ansiosta tutkimuksessa ilmeni huomattavan paljon uusia näkemyksiä, joita tutkija ei etukäteen odottanut.

1.1 Tutkielman rakenne

Tutkielman aluksi tehdään katsaus nyt tehdyn tutkimuksen teoreettiseen taustaan. Teoriaosuudessa käydään läpi palvelun laatua, palvelun normalisointia sekä palvelun normalisointiin liittyviä henkilöstöstrategioita.

Luvussa kaksi käsitellään palvelun kokonaislaatua Total Quality Management- viitekehyksen osana. Luvussa tehdään katsaus palvelun laatuteorioihin, kuten GAP- malliin, SERVQUAL- malliin ja teorian totuuden hetkistä palvelun laadun määrittelijänä. Laatuteorioita pyritään tarkastelemaan myös siitä näkökulmasta, miten palvelun normalisointi nivoutuu osaksi palvelun kokonaislaatua.

Luvussa kolme käsitellään palvelun normalisointistrategioita ja siitä aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Teoreettisen tarkastelun avulla selvitetään millaisia suosituksia aiemman teoreettisen tiedon pohjalta on annettu onnistuneelle palvelun normalisointistrategialle. Lisäksi tehdään katsaus siihen, millaisia tutkimussovelluksia palvelun normalisoinnista on tehty hotelli- ja ravintola-alalla ja millaisia tuloksia niistä on saatu.

Luvussa neljä tarkastellaan tarkoituksenmukaisen palvelun normalisointistrategian edellyttämiä henkilöstöstrategioita. Pääpaino on henkilöstön valtuuttamisella ja kouluttamisella. Teoriataustasta selviää, miten henkilöstön valtuuden ja työnantajan huolehtimat valmiudet ovat osana suurinta osaa henkilöstöstrategiamalleja. Luvussa viisi tehdään yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä.

Luvussa kuusi perehdytetään lukija tutkimuksessa käytettyihin menetelmiin. Tutkimustavan valinta perustellaan ja aineiston laajuudesta kerrotaan tarkemmin. Luvussa perustellaan ja pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

Luvussa seitsemän raportoidaan tutkimustulokset. Saadut vastaukset tulkitaan teemoittain ja vastaukset pyritään esittämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti käyttäen paljon suoria lainauksia haastateltavilta. Vastaustyyppjä pyritään myös luokittelemaan ja listaamaan, kun se oli mahdollista.

Luvuissa kahdeksan ja yhdeksän verrataan tutkimustuloksia aiempaan teoreettiseen taustaan ja tehdään sen perusteella johtopäätöksiä. Tuloksissa havaittiin paljon yhtäläisyyksiä aiemmin saatuihin tutkimustuloksiin, mutta myös huomattavia poikkeuksia. Johtopäätösten pohjalta pystytään esittämään suositukset tutkittavan yrityksen johdolle ja ehdottamaan jatkotutkimuksia.

1.2 Tutkittava yritys

Scandic Hotels on vuonna 1963 Ruotsissa perustettu hotelliketju, jonka toiminta Suomessa alkoi vuonna 1998. Yritys toimii Suomessa omana tytäryhtiönään Scandic Hotels Oy ja se operoi 23 hotellia ympäri Suomen ollen näin markkina-alueen kolmanneksi suurin toimija vuonna 2011 toimipaikkojen määrällä ja huonekapasiteetilla mitattuna.

Yrityksen ydinliiketoimintaa ovat majoituspalvelut, mutta sen jokaisessa yksikössä toimii kussakin myös vähintään yksi ravintola. Lisäksi kokouspalvelut ovat yhä merkittävämpi osa yrityksen liiketoimintaa sen monien yksiköiden operoidessa myös merkittävän suuria kokous- ja konferenssikeskuksia.

Suurin osa yrityksen hotelleista toimii yrityksen oman Scandic- tuotemerkin alla. Poikkeuksena yrityksellä on Helsingin alueella kolme hotellia, jotka toimivat kansainvälisen Hilton- tuotemerkin alla franchising- periaatteella. Nämä hotellit ovat Hilton Helsinki Kalastajatorppa Helsingin Munkkiniemessä, Hilton Helsinki Strand Helsingin Hakaniemessä sekä Hilton Helsinki Airport Helsinki-Vantaan lentokentällä. Hotellien huonemäärät vaihtelevat Hilton Strandin 192:sta Hilton Airportin 330:een. Hilton Kalastajatorpan hotellihuonemäärä on 238. Asiakaskunta koostuu pääasiassa liike- ja kokousmatkustajista, mutta asiakaskunnassa on myös jonkin verran vapaa-ajan matkustajia.

Tutkimus toteutettiin näiden kolmen Hilton- hotellin henkilökunnan keskuudessa. Tutkimuksen toteutuksen ajankohtana loppuvuonna 2011 näissä kolmessa hotellissa oli työsuhteessa yhteensä 45 vastaanottovirkailijaa.

1.3 Tutkimusongelma ja rajoitukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkittavan yrityksen vastaanottohenkilöstön näkemyksiä valtuuksistaan ja valmiuksistaan palvelun normalisointitilanteissa. Rajoituksina on, että tutkimus koskee ainoastana tutkittua yritystä eikä se näin ollen ole yleistettävissä koko toimialan tasolla.

Lisäksi tutkimus on vahvasti aikasidonnainen, eli saadut tulokset kuvaavat pääasiassa tilannetta ajankohtana, jolloin tutkimus tehtiin loppuvuodesta 2011. Tutkimus on pääasiassa deskriptiivinen, eli pyrkii kuvaamaan asioiden nykytilaa. Tutkimustulosten perusteella pystytään kuitenkin myös esittämään muutamia normatiivisia toimenpide-ehdotuksia.

2 Palvelun laatu

Lillrankin (1998, 28-39) mukaan laatu voidaan määritellä neljästä näkökulmasta: tuotannon-, suunnittelun-, asiakkaan- ja systeemin näkökulmasta. Tuotantokeskeisessä laatonäkemyksessä laatu nähdään virheettömyytenä. Laatua voidaan tässä näkökulmassa mitata objektiivisesti vertaamalla virheellisten tuotteiden määrää koko tuotantomäärään. Suunnittelukeskeisessä laatonäkemyksessä laatu nähdään tuotteen ominaisuuksien kautta. Toisin sanoen tuotteen suunnitteluvaiheessa määritellyt ominaisuudet määrittelevät sen laadun. Asiakaskeskeisessä laatonäkemyksessä laatu määritellään sen perusteella, miten tuote tai palvelu vastaa asiakkaiden tarpeita. Tässä näkemyksessä laatu tarkoittaa mitä tahansa, mitä asiakas kokee tai ilmaisee sen olevan. Systeemikeskeisessä laatonäkemyksessä otetaan laadun määrittäjöiksi asiakkaan ja tuottajan lisäksi myös muut sidosryhmät. Laadun määrittelee tässä näkemyksessä tuotteen kokonaisvaikutus yhteiskuntaan. Laatua mitataan tässä näkemyksessä tuotteen asiakkaassa aikaansaaman tarpeentyydytyksen suhteena muiden tahojen tarpeisiin.

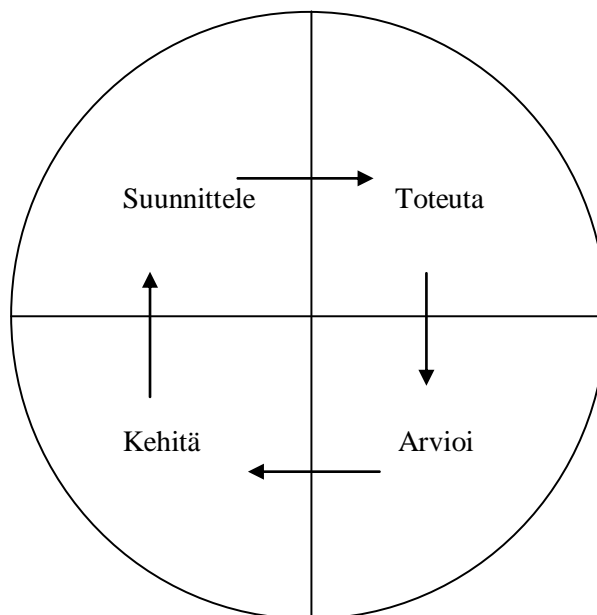
Palveluiden laatua arvioidessa ja mitattaessa on vaikeaa tai miltei mahdotonta soveltaa esimerkiksi tuotantokeskeistä näkemystä, koska palvelu ei ole teollisesti tuotettu fyysinen tuote, jota voisi varsinaisesti määritellä ”vialliseksi” tai ”toimivaksi”. Kuitenkin tietyissä tapauksissa toki voidaan ajatella, että palveluorganisaatio käyttäisi esimerkiksi palvelussa ilmenneiden virhe- ja valitustilanteiden määrää laatunsa mittarina. Valitusten määrä ei kuitenkaan välttämättä ole kovin mielekäs mittari kuvaamaan palvelun koettua laatua. Asiaan perehdytään myöhemmin lisää. Palvelun laatua arvioitaessa yleisin näkemys on asiakaskeskeinen näkemys, jossa laadun määrittelee asiakkaan kokemus.

Palveluiden laadun mittaaminen on hieman monimutkaisempaa, kuin fyysisten tuotteiden laadun mittaaminen. Palvelu poikkeaa tuotteena kulutustavarasta, koska palvelu on interaktiivinen prosessi, jonka tuottamiseen asiakas itse osallistuu (Grönroos 2000). Tämä asettaa omat erikoismäärittelynsä myös laadulle. Perinteisesti palvelun laatu määritellään asiakkaan käsitykseksi palvelun erinomaisuudesta (Parasuraman et al. 1985; ref. Bamford & Xystouri 2005). Parasuraman (1985; ref. Asubonteng et al. 1996) tiivistää palvelun laadun määrittelyn eroon asiakkaiden odotusten ja kokemusten välillä.

2.1 Total Quality Management

Total Quality Management, TQM, on johtamismalli, jossa organisaatio on kokonaisvaltaisesti sitoutunut tehokkaaseen laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Laadun määrittelevät TQM-viitekehyksessä asiakastyytyväisyys, sisäisten prosessien tehokkuus ja jatkuva kehittäminen (James 1996).

TQM-näkemyksen mukaista johtamis- ja kehittämistapaa kuvaa hyvin Demingin (1982 ref. James 1996) kehittämä työkalu, jota kutsutaan PDCA-ympyräksi. Tässä mallissa organisaation toiminta jaetaan neljään vaiheeseen, jotka seuraavat syklissä toisiaan. Nämä vaiheet ovat suunnittele (Plan), toteuta (Do), arvioi (Check) ja kehitä (Act). Ympyrä toistaa itseään jatkuvasti, mikä johtaa toiminnan jatkuvaan kehittymiseen. TQM-viitekehystä noudattavan organisaation tulisi mukauttaa kaikki prosessinsa tämän mallin mukaisiksi.



Kuvio 1. Demingin PDCA-ympyrä. Lähde: Deming 1982, ref. James 1996: 47

Oakland (2003) taas esittää TQM-viitekehysten mallina, jonka keskiössä on organisaation suoriutuminen (performance). Tätä tukevat kolme "peruspilaria", jotka ovat suunnittelu, prosessi ja ihmiset. Näiden peruspilarien tukena ovat kulttuuri, sitoutuminen ja kommunikaatio.

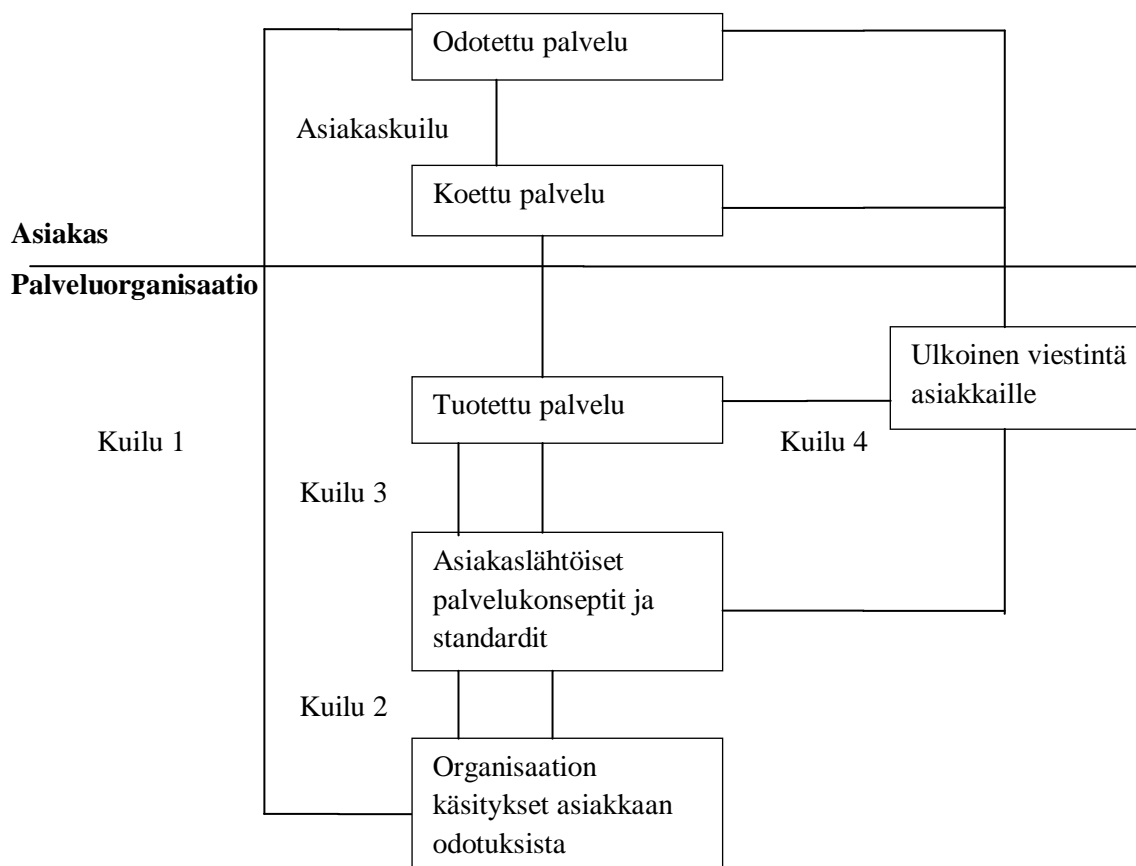
TQM- periaatetta on alun perin sovellettu lähinnä teollisuudessa, mutta myös muiden alojen sovellukset ovat merkittävästi kasvaneet. Erityisesti matkailualalla on alettu paljon soveltaa TQM- toimintatapoja (Camisón, 1996). Camisónin (1996) mukaan kaksi erittäin tärkeää tekijää TQM- toimintatavan sovelluksissa hotellialalla ovat johdon sitoutuminen ja henkilöstön valtuuttaminen. Camisón (1996) mainitsee, että hotelli-, ravintola- ja matkailualalla merkittävä ongelma on, ettei henkilöstö ole omaksunut laatuajattelua eikä sitoudu siihen.

2.2 GAP- malli

Zeithaml ja kumppanit (1990; ref. Zeithaml et al. 2006, 32-47) ovat kehittäneet asiakkaiden odotusten ja kokemusten väliseen eroon perustuvan mallin. Tämä malli tunnetaan nimellä GAP-malli. Mallin mukaan asiakkaan laatukokemus perustuu pitkälti hänellä ennen palveluprosessia oleviin ennakko-odotuksiin palvelusta sekä hänen kokemukseensa saadusta palvelusta. Asiakas peilaa kokemaansa palvelua odotuksiinsa ja muodostaa tämän perusteella laatukokemuksensa.

GAP-mallissa palvelun laadun koostumus määritellään viiden nk. kuilun (gap) kautta. Nämä kuilut muodostuvat käsite- eroista, joiden perusteella laatukäsitys syntyy. Keskeisin kuilu tässä mallissa on nk. asiakaskuilu (customer gap), jolla tarkoitetaan eroa asiakkaan odotusten ja koetun palvelun välillä. Muut neljä kuilua ovat nk. tuottajakuiluja (provider gaps), jotka kukin johtavat asiakaskuilon syntymiseen.

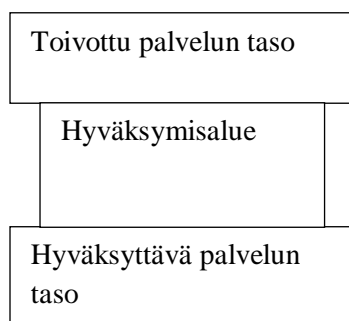
Ensimmäinen tuottajakuilu on ero asiakkaan odotusten ja organisaation käsityksen välillä asiakkaan odotuksista. Toisin sanoen kuilu syntyy, kun organisaatio ei tiedä, mitä asiakkaat haluavat. Toinen tuottajakuilu on ero asiakaslähtöisten palvelukonseptien sekä standardien (customer- driven service design and standards) ja organisaation käsityksen välillä asiakkaan odotuksista. Toisin sanoen kuilu syntyy, kun organisaatiolla ei ole oikeita palvelukonsepteja ja standardeja, joita asiakkaat haluavat. Kolmas kuilu on ero asiakaslähtöisten palvelukonseptien sekä standardien ja tuotetun palvelun (service delivery) välillä. Tällä tarkoitetaan, ettei tuotettu palvelu vastaa asetettuja palvelukonsepteja ja standardeja. Neljäs kuilu on ero organisaation ulkoisen viestinnän asiakkaille ja tuotetun palvelun välillä. Kuilu siis syntyy, jos tuotettu palvelu ei vastaa asiakaslupauksia. Zeithamlin ja kumppaneiden (2006; 43) mukaan oleellista palveluorganisaation laadun kehittämiseksi on kuroa umpeen nämä kuilut.



Kuvio 2. GAP-malli. Lähde: Zeithaml et al. 2006, 46

Kun tarkastellaan palvelun normalisointia osana palvelun laatua, keskeiseksi kysymykseksi nousevat tuottajakuilut, erityisesti kuilu kolme. Tämän kuilun umpeen kuromisessa oleellista on onnistunut henkilöstöpolitiikka. Zeithaml ja kumppanit (2006, 41) mainitsevat tämän kuilun syntymisen syynä mm. henkilöstöpolitiikan puutteet sekä asiakkaiden puutteelliset käsitykset roolistaan. Asiakkaan rooliin palveluprosessin osana ja asiakkaan opastamiseen palataan tarkemmin myöhemmässä luvussa.

Zeithaml ja kumppanit (2006, 85-89) esittävät myös, että odotusten lisäksi asiakkaille on määriteltävissä nk. palvelun hyväksyttävä taso. Tällä hyväksyttävällä palvelun tasolla asiakas vielä kokee että palvelu on riittävän laadukasta eikä näin ollen koe tyytymättömyyttä palveluun. Palvelun hyväksyttävä taso on useimmiten odotetun tason – tai tässä yhteydessä halutun tai toivotun tason (desired service) – alapuolella. Näiden tasojen väliä kutsutaan hyväksymisalueeksi (zone of tolerance).



Kuvio 3. Toivottu ja hyväksyttävä palvelun taso sekä toleranssialue. Lähde: Zeithaml et al. 2006, 86

Palvelun hyväksyttävä taso ja hyväksymisalue ovat merkittäviä käsitteitä erityisesti palvelun vaihtelevan luonteen takia. Palvelun taso voi vaihdella esimerkiksi saman organisaation eri asiakaspalvelijoiden kanssa asioidessa tai jopa saman asiakaspalvelijan kanssa asioidessa eri hetkinä (Zeithaml et al. 2006, 85). Zeithaml ja kumppanit (2006) esittävät että palvelun tason ollessa toleranssialueen sisällä, asiakkaat eivät kiinnitä erityistä huomiota palvelun laatuun. Sen sijaan, mikäli toivottu palvelun taso ylittyy, asiakkaat yllättyvät positiivisesti ja ovat erittäin tyytyväisiä. Vastaavasti, jos hyväksyttävä taso alittuu, asiakkaat ovat tyytymättömiä.

On tärkeää huomioida, että toleranssialueet vaihtelevat eri asiakkaiden ja eri tilanteiden mukaan. Eri asiakkailla on erilaiset odotukset ja hyväksymisalueet. Myös samalla asiakkaalla voi olla erilaiset hyväksymisalueet palvelun eri osa-alueille. (Zeithaml et al. 2006; 86-87) Esimerkiksi hotellipalveluissa kiireisellä liikematkustajalla saattaa olla hyvin korkeat odotukset ja kapea hyväksymisalue sisäänkirjautumisen ripeydelle, kun taas hotellihuoneen fyysisissä puitteissa hän saattaa hyväksyä joitakin puutteitakin, koska käy huoneessa vain nukkumassa. Toisaalta samalla asiakkaalla saattaa olla toisenlaiset hyväksymisalueet hänen ollessaan vapaa-ajan matkalla. Tällöin hän saattaa esimerkiksi hyväksyä sisäänkirjautumisessa pienen viiveen, mutta odottaa hotellihuoneen varustukselta enemmän, koska viettää huoneessa enemmän aikaa.

Silvestro ja kumppanit (1990; ref. Bamford ja Xystouri 2005) esittävät palvelun laadun määrittelijäksi 15 eri tekijää, jotka voidaan jakaa 3 pääkategoriaan:

1. Hygieniatekijät (hygiene factors): asiakkaan perusodotukset palvelua kohtaan
2. Tyytyväisyyttä parantavat tekijät (enhancing factors): tekijät, jotka lisäävät asiakastyytyväisyyttä, mutta joiden puuttuminen ei todennäköisesti johda tyytymättömyyteen
3. Kaksisuuntaiset kynnystekijät (dual threshold factors): tekijät, joiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä asiakkaissa, mutta joiden toimittaminen yli tietyn tason lisää asiakastyytyväisyyttä

Nämä tekijät ovat hyvin verrattavissa Zeithamlin ja kumppaneiden (2006) malliin. Hygieniatekijät tässä mallissa edustavat hyväksyttävää palvelun tasoa. Tyytyväisyyttä parantavia tekijöitä voidaan osittain verrata hyväksymisalueeseen, vaikka tekijöiden avulla voidaan myös ylittää toivotun palvelun taso ja tuottaa positiivinen yllätys. Kaksisuuntaiset kynnystekijät taas ovat tekijöitä, joilla palvelun taso pidetään hyväksymisalueella ja joiden onnistuneella toimittamisella voidaan päästä parhaimmassa tapauksessa jopa toivotun tason yli. Silvestron ja kumppaneiden (1990; ref. Bamford ja Xystouri 2005) mallissa siis pääkategoriat 2 ja 3 edustavat keinoja pitää palvelu hyväksymisalueella ja päästä jopa toivotun palvelun tason yli.

2.3 Totuuden hetket ja Critical Incidents Technique

Tilanteita, joissa asiakas arvioi palvelun laatua, ovat kaikki palvelukohtaukset, joissa asiakas on tekemisissä organisaation asiakaskontaktihenkilöiden kanssa (Bitner, Booms & Mohr 1994). Näitä palvelukohtauksia nimitetään myös totuuden hetkiksi (moments of truth), sillä ne määrittävät asiakaslähtöisen palvelun laadun. Oaklandin (2003) mukaan totuuden hetkiä ovat kaikki tilanteet, joissa asiakas on tekemisissä organisaation ihmisten, prosessien ja tarjoomien kanssa ja joiden perusteella asiakas tekee arvion palvelun laadusta. Zeithaml ja kumppanit (2006, 123) mainitsevat lisäksi, että totuuden hetkien perusteella asiakas ei ainoastaan määrittele palvelun laatua, vaan totuuden hetket määrittelevät myös asiakkaan koko tyytyväisyyden palveluun sekä tämän halukkuuden uudelleenasiointiin. Zeithaml ja kumppanit (2006, 123) esittävät myös tutkimustuloksia, jotka osoittavat, että palveluprosessin alkupäässä olevat totuuden hetket vaikuttavat vahvimmin asiakkaan laatukokemukseen ja tyytyväisyyteen. On huomioitava että totuuden hetket voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Esimerkiksi hotellipalveluissa totuuden hetkiä ovat mm. sisäänkirjautuminen, asiointi ravintolassa, huonepalvelu ja uloskirjautuminen.

Palvelun normalisointia tarkastellessa huomio kiinnitetään ensimmäisenä palveluvirheisiin eli negatiivisiin totuuden hetkiin. Totuuden hetkiä analysoimalla voidaan ennalta ehkäisevästi määrittellä kaikki palveluprosessin kohdat, joissa virheitä voi tapahtua ja suunnitella niitä varten normalisointistrategiat. Palvelun normalisointiin paneudutaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Bitner, Booms ja Tetreault (1990; ref. Bitner et al. 1994; Zeithaml et al. 2006, 126-130) ovat jaotelleet totuuden hetket neljään yläkategoriaan. Näiden kategorioiden alle voidaan määrittellä kaikki palvelukohtaukset, oli kyse sitten asiakastyytyväisyyteen johtaneesta kohtaamisesta tai palveluvirheestä.

Nämä kategoriat ovat (Zeithaml et al. 2006, 128-130):

1. Normalisointi (recovery)
2. Mukautuvuus (adaptability)
3. Spontaanius (spontaneity)
4. Toimeentuleminen (coping)

Normalisoinnilla tarkoitetaan työntekijöiden toimenpiteitä palvelun tuottamisvirheiden yhteydessä (employee response to service delivery system failures). Mukautuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden reaktioita julkilausuttuihin ja julkilausumattomiin asiakaspyyntöihin (employee response to customer needs and requests). Tässä kategoriassa olevissa kohtaamisissa asiakas arvioi organisaation ja työntekijöiden joustavuutta sekä kykyä mukauttaa palveluprosessi asiakkaan erityistarpeisiin. Spontaaniudella tarkoitetaan odottamattomia ja ei-toivottuja työntekijöiden toimintoja (unprompted and unsolicited employee actions). Tässä kategoriassa olevissa kohtaamisissa asiakas arvioi työntekijöiden kykyä yllättää positiivisesti tai negatiivisesti. Positiivinen yllättäminen voi pitää sisällään esimerkiksi erityistä huomioimista tai esimerkiksi lahjoja tai palveluksia, joita asiakas ei erikseen pyydä. Toimeentulemisella viitataan työntekijöiden reaktioihin ongelma-asiakkaita kohtaan (employee response to problem customers). Tämä kategoria on yleensä tullut esiin vain, kun tutkimuksen kohteena on ollut palvelutyöntekijät eikä asiakkaat. Tässä kategoriassa olevat kohtaamiset liittyvät ongelmatilanteisiin, joissa asiakas on itse aiheuttanut ongelman. Syynä voi olla esimerkiksi haluttomuus yhteistyöhön, muista asiakkaista aiheutuneet ongelmat (esimerkiksi häiritsevä käytös ravintolassa) tai toimialan säännöt ja lait. Hyvä esimerkki viimeiseksi mainitusta voisi olla Suomen anniskelulainsäädäntö, joka aiheuttaa ravintoloissa paljon asiakastyytymättömyystilanteita. Zeithaml ja kumppanit (2006, 130) mainitsevat vielä, että neljännen kategorian tilanteet ovat harvoin jos koskaan positiivisia.

Näiden määritelmien pohjalta Bitner ja kumppanit (1990; ref. Bitner et al. 1994) ovat kehittäneet Critical Incidents Technique (CIT)-kyselytutkimustavan, jossa vastaajia pyydetään muistelemaan ja kuvailemaan kokemiaan kriittisiä palvelukohtaamisiaan (totuuden hetkiä) sekä kuvailemaan niitä ja omia reaktioitaan niihin. Vastaajat voivat olla esimerkiksi asiakkaita tai työntekijöitä. CIT- tekniikan sovelluksiin palataan myöhemmässä kappaleessa.

2.4 SERVQUAL

Yksi yleisimmin käytettyjä palvelun laadun mittareita on SERVQUAL- työkalu, jonka on kehittänyt Parasuraman (1985; ref. Parasuraman et al. 1988; Asubonteng et al. 1996). Palvelut poikkeavat muista hyödykkeistä, koska ne ovat aineettomia (intangibile), vaihtelevia (heterogenic) sekä niiden tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuu samaan aikaan (Parasuraman et al. 1988). Näistä ominaisuuksista johtuen palveluiden laatua ei pysty mittaamaan objektiivisilla menetelmillä (Parasuraman et al. 1988).

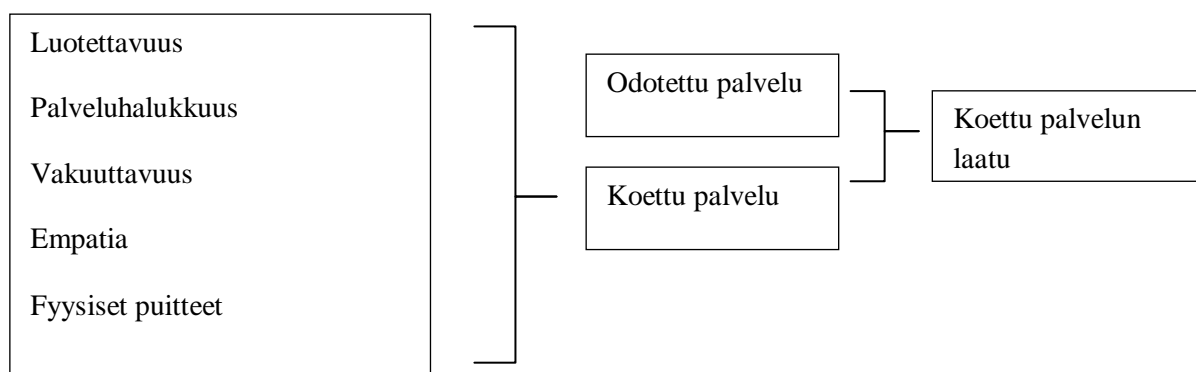
Tästä johtuen SERVQUAL- mallin kehittämisen lähtökohtana on ollut asiakkaiden laatuksitysten mittaaminen. Malli on kehitetty keräämällä 200 vastauksen aineisto viiden eri palvelutoimialan asiakkailta. Asiakkaille esitettiin joukko väittämiä, joihin he vastasivat asteikoilla 1 (=täysin eri mieltä) – 7 (=täysin samaa mieltä). Väittämät koostuivat kahdesta osuudesta, joista ensimmäisessä pyydettiin arvioimaan palvelulle asetettuja odotuksia ja toisessa osuudessa pyydettiin arvioimaan koettua palvelua.

Vastausten perusteella koottiin yleisesti sovellettava palvelun laatuksiteeristö. SERVQUAL- mittari mittaa palvelun laatua viiden pääkriteerin perusteella. Mittari on kaksiosainen. Toinen osa mittaa asiakkaiden odottamaa palvelun tasoa ja toinen taas koettua palvelun tasoa. Mainitut viisi kriteeriä ovat luotettavuus (reliability), palveluhalukkuus (responsiveness), empatia (empathy), vakuuttavuus (assurance) ja fyysiset puitteet (tangibles).

Mm. Kotler (2003, 455) sekä Zeithaml ja kumppanit (2006, 117) määrittelevät nämä kriteerit seuraavasti:

- Luotettavuudella tarkoitetaan organisaation kykyä tuottaa luvattu palvelu luotettavasti ja täsmällisesti.
- Palveluhalukkuudella tarkoitetaan työntekijöiden halukkuutta auttaa asiakkaita ja tarjota ripeää palvelua.
- Vakuuttavuudella tarkoitetaan työntekijöiden taitoja ja kohteliaisuutta sekä heidän kykyään ilmaista luotettavuutta ja varmuutta
- Empatialla tarkoitetaan työntekijöiden välittämistä sekä yksilöllistä huolenpitoa asiakkaista
- Fyysisillä puitteilla tarkoitetaan tilojen, välineiden, henkilökunnan ja viestintämateriaalin fyysistä ulkoasua

Grönroos (1987; ref. Bamford ja Xystouri 2005) on myöhemmin ehdottanut mittariin kuudennen tekijän lisäämistä: normalisointi (recovery). Normalisointiin palvelun laadun osatekijänä palataan seuraavassa luvussa.



Kuvio 4. SERVQUAL- malli. Lähde: Brady ja Cronin 2001; ref. Laajarinne-Sihto 2008, 25

2.4.1. SERVQUALIN sovelluksia ja arviointia

SERVQUAL- mallia on sovellettu useilla eri palvelualoilla ja mallia on myös muokattu tapauskohtaisesti sovellettavaksi. Hotelli- ja ravintola-alalla SERVQUAL- malliin perustuvia laatututkimuksia ovat tehneet mm. Bojanic ja Rosen (1994), Thanika (2004) sekä Jonsson Kvist ja Klefsjö (2006).

Bojanic ja Rosen (1994) tarkastelivat SERVQUAL- mallin soveltamista ravintolapalveluihin ja selvittivät mallin soveltuvuutta ravintola-alalle. Kyseessä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus yhdysvaltalaisen ketjuravintolan yhdessä yksikössä. Tässä tutkimuksessa SERVQUAL- mallin viisi kriteeriä muokattiin seuraaviksi: fyysiset puitteet (tangibles), luotettavuus (reliability), palveluhalukkuus (responsiveness), vakuuttavuus (assurance), asiakkaan tuntemus (knowing the customer) ja saavutettavuus (access). Asiakkaan tuntemus osoittautui koetun laadun kannalta tärkeimmäksi tekijäksi.

Thanika (2004) tarkasteli matkailijoiden laatukokemuksia hotelleissa Mauritiuksella. Tutkimus perustui SERVQUAL- malliin ja tutkimustulokset osoittivat merkitsevinä tekijöinä SERVQUALIN viisi pääkriteeriä sekä lisäksi seuraavat alakohtaiset lisäkriteerit: ruokaan ja palveluun liittyvät tekijät (food and service related factors), hotellihuoneen edut (extra room amenities factors), henkilökunnan kommunikaatiotaidot ja lisätekijät (staff communication skills and additional factors), hotellihuoneen viehättävyys ja sisustus (room attractiveness and décor factors), henkilökunnan ulkoasu ja tarkkuus (staff outlook and accuracy factors) ja hotellin ympäristöön ja ulkoalueisiin liittyvät tekijät (hotel surroundings and environmental factors). Thanika (2004) esittää nämä tekijät SERVQUAL- viitekehukseen tapauskohtaisesti lisättäviksi tekijöiksi, vaikka ne toisaalta voitaisiin määritellä viiteen päätekijään sisältyviksi. Esimerkiksi hotellihuoneeseen liittyvät tekijät voisivat sisältyä kriteeriin fyysiset puitteet ja henkilökunnan kommunikaatiotaidot kriteeriin vakuuttavuus. Thanikan (2004) tutkimuksessa tärkeimmäksi tekijäksi tuli luotettavuus.

Jonsson Kvist ja Klefsjö (2006) selvittivät SERVQUAL- mallin kriteereihin perustuvien laatutekijöiden merkitystä pohjois-ruotsalaisen matkailukohteen vieraille. Myös tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että kriteeri luotettavuus näytti saaneen suurimman merkityksen vastaajien keskuudessa. Jonsson Kvist ja Klefsjö (2006) kuitenkin totesivat, että kriteerien painotuksissa on myös eroja eri asiakasryhmien välillä (kyseisessä tutkimuksessa verrattiin italialaisia ja brittiläisiä asiakkaita).

SERVQUAL- mallin sovelluksia on paljon myös arvioitu kriittisesti. Asuboteng ja kumppanit (1996) huomasivat useita eri toimialojen SERVQUALia soveltavia tutkimuksia arvioidessaan, että kriteerien määrä saattaa vaihdella paljonkin tapauskohtaisesti. Osassa tutkimuksia on ehdotettu uusien kriteerien lisäämistä, kun taas osassa tutkimuksia on myös ehdotettu joidenkin kriteerien poistamista. Asuboteng ja kumppanit (1996) mainitsevatkin, että osa SERVQUALin kriteereistä saattaa olla osittain päällekkäisiä, kuten esimerkiksi palveluhalukkuus, vakuuttavuus ja empatia.

Buttle (1996) mainitsee SERVQUAL- viitekehyksessä mm. seuraavia rajoitteita:

- SERVQUAL keskittyy palvelun tuottamisprosessiin eikä sen lopputuloksiin
- SERVQUALin kriteerit eivät ole universaaleja (sovellettavissa kaikkiin tutkimuksiin sellaisenaan) vaan kriteerit saattavat vaihdella tapauskohtaisesti. Lisäksi kriteerit voivat olla osittain päällekkäisiä (vrt. Asuboteng et al. 1996)
- Asiakkaiden käsitykset palvelun laadusta voivat vaihdella eri totuuden hetkinä

Asuboteng ja kumppanit (1996) huomioivat, että palvelun laatua tarkastelevassa kirjallisuudessa on myös ollut paljon keskustelua palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välisestä kausaalisuhteesta. Mm. Woodside ja kumppanit (1989; ref. Asuboteng et al. 1996) esittävät että palvelun laatu johtaa asiakastyytyväisyyteen, kun taas Bitner ja kumppanit (1990; ref. Asuboteng et al. 1996) esittävät että asiakastyytyväisyys johtaa laatuun. Toisaalta taas mm. Bowers ja kumppanit (1994; ref. Asuboteng et al. 1996) esittävät että sekä palvelun laadun että asiakastyytyväisyyden määrittelevät samat kriteerit. Kuitenkin, kaikilla näillä näkemyksillä on yhteistä, että laadulla ja asiakastyytyväisyydellä on yhteys.

Kuitenkin, kaikilla SERVQUAL- mallin sovelluksilla on hotelli- ja ravintola-alalla yhteistä se, että palveluhenkilöstön taidot ja palvelualttius määrittelevät pitkälti asiakkaiden laatukokemuksen. Määritellyistä kriteereistä ehkä fyysisiä puitteita lukuun ottamatta kaikki ovat jollakin tapaa sidoksissa palveluhenkilökunnan taitoihin ja työskentelytapoihin.

3 Palvelun normalisointi

Palvelun normalisoinnilla (service recovery) tarkoitetaan kaikkia palveluntuottajan tekemiä toimenpiteitä palveluvirheen aiheuttaneen ongelman ratkaisemiseksi (Grönroos 2000). Palvelun normalisoinnin tärkein tarkoitus on saattaa palvelutilanne takaisin "normaaliksi" eli takaisin tilanteeseen, jossa palveluvirhettä ei olisi tapahtunutkaan. Toisaalta on myös esitetty että onnistunut palvelun normalisointiprosessi voi parhaimmillaan johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen kuin tilanteissa, joissa virhettä ei ole lainkaan tapahtunut. Tästä ilmiöstä käytetään nimitystä palvelun normalisoinnin ristiriita (service recovery paradox) (Michel 2001; ref. Cranage 2004, Zeithaml et al. 2006).

Kokonaisvaltainen palvelun normalisointistrategia on syytä erottaa perinteisestä palvelualoilla vallinneesta reklamaatioiden käsittelystä. Perinteisellä tavalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tapaa, jossa tyytymätöntä asiakasta pyydetään lähettämään palveluyritykselle virallinen reklamaatio, joka käsitellään ennalta suunnitellun menettelytavan mukaisesti (Grönroos 2000). Perinteiselle reklamaatioiden käsittelylle on ollut ominaista sisäiseen tehokkuuteen- ja lyhyen aikavälin kustannussäästöihin pyrkiminen sekä korvausten välttäminen. Palvelun normalisoinnissa taas pyritään palvelukeskeiseen tapaan hoitaa asiakasvalitusten käsittely. Toisin sanoen palvelun normalisoinnilla pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma huolimatta tapahtuneesta palveluvirheestä. Pitkän tähtäimen tavoitteena on ulkoinen tehokkuus eli korkea asiakastyytyväisyys ja pitkät asiakassuhteet (Grönroos 2000).

Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen ja palvelusuhteiden kehittäminen uusien asiakkaiden kanssa on olennainen liiketoimintastrategia (Piercy 1995; ref. Bamford & Xystouri 2005). Bamford ja Xystouri (2005) huomauttavat, että erityisesti avainasiakkaat luovat usein suurimman osan yrityksen voitoista. He mainitsevat esimerkkinä lentoyhtiön, joka huomasi että eniten matkustavat asiakkaat, jotka käsittävät 6% matkustajamäärästä, tuovat yritykseen 37% voitoista.

Gutekin mukaan (1999; ref. Mattila 2001) palvelusuhteet voidaan jakaa niiden syvyyden mukaan todellisiksi palvelusuhteiksi (true service relationships), pseudosuhteiksi ja palvelukohtaamisiksi (service encounters). Todellisissa palvelusuhteissa asiakas asioi jatkuvasti saman palveluntarjoajan kanssa, kun taas pseudosuhteissa asiakas saattaa käyttää useita palveluntarjoajia, mutta saman palveluorganisaation piirissä. Palvelukohtaamisessa taas asiakas asioi aina uuden palveluntarjoajan kanssa.

Mattila (2001) esittää, että syvemmissä palvelusuhteissa asiakasuskollisuus pysyy verrattaen korkeampana palveluvirhetilanteissa, mikäli kyseessä on todellinen palvelusuhde. Jos asiakkaalla ja palveluorganisaatiolla on syvä asiakassuhde, organisaatio saa helpommin palveluvirheet anteeksi ja asiakassuhde jatkuu, vaikka virheitä joskus tapahtuisikin. Toisaalta organisaation ei pidä tuudittautua syvien asiakassuhteidensa pysyvyyteen, vaan panostaa erityisesti niiden säilyttämiseen. Menetetty vakioasiakas puhuu varmasti organisaatiosta enemmän pahaa kuin menetetty satunnaisasiakas.

Oleellista tuottavassa liiketoiminnassa on siis pyrkiä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin . Palvelun normalisointi on tärkeää erityisesti suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Tyytyväiset asiakkaat mahdollistavat pidempiaikaiset asiakassuhteet ja lisäävät organisaation kannattavuutta. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen taas edellyttää palveluvirheiden tehokasta korjaamista.

3.1 Palvelun normalisointistrategiat

Kunnollinen palvelun normalisointistrategia voi vaikuttaa oleellisesti palveluyrityksen voittoihin. Palvelualojen tutkimuksissa korostetaan yleisesti, että asiakkaita on kannustettava ilmaisemaan tyytymättömyytensä (Eccles ja Durand 1998; Cranage 2004; Zeithaml et al. 2006, 218-221). Suurin osa asiakkaista ei ilmaise tyytymättömyyttään vaan ainoastaan lakkaa käyttämästä organisaation palveluita. Sen lisäksi tyytymättömien asiakkaiden on todettu levittävän organisaatiosta negatiivista tietoa paljon enemmän kuin tyytyväisten asiakkaiden hyvää tietoa (Eccles ja Durand 1998). Tämän vuoksi organisaation on tärkeää pyrkiä siihen että asiakkaat ilmaisevat tyytymättömyytensä.

Tilanteissa, jossa asiakas valittaa, hyvin ratkaistuissa tilanteissa $\frac{3}{4}$ asioi yrityksessä uudelleen, kun taas ei- ratkaistussa tilanteissa alle puolet asioi uudelleen (Office of Fair Trading 1990; ref. Bamford & Xystouri 2005). Suurena ongelmana on kuitenkin, ettei suurin osa asiakkaista ilmaise tyytymättömyyttään palveluvirhetilanteessa. Vain noin 5-10 prosenttia tyytymättömistä asiakkaista ilmaisee tyytymättömyytensä (Dube & Maute 1996; ref. Bamford & Xystouri 2005). Näin ollen olennaista onnistuneessa palvelun normalisoinnissa on tärkeää saada asiakkaat ilmaisemaan mielipiteensä.

Zeithaml ja kumppanit (2006, 227-236) esittävät seuraavat strategiat, joilla palveluorganisaatio voi päästä onnistuneeseen palvelun normalisointiprosessiin:

1. Pyrkiminen virheettömään palveluun (do it right the first time). Esimerkiksi Total Quality Management- viitekehityksen periaatteet ovat tässä kohtaa oleellisia.
2. Asiakkaiden kannustaminen valittamaan ja valitusten seuraaminen (encourage and track complaints).

3. Toimiminen nopeasti (act quickly). Tähän strategiaan Zeithaml ja kumppanit (2006) mainitsevat kolme tarkentavaa kohtaa:
 - A. Ongelmien hoitaminen heti virhetilanteessa (take care of problems on the front line)
 - B. Työntekijöiden valtuuttaminen (empower employees)
 - C. Asiakkaiden antaminen ratkaista omat ongelmansa (allow customers to solve their own problems). Tässä kohtaa Zeithaml ja kumppanit (2006) mainitsevat esimerkkinä automaattiset palvelut, joilla asiakkaat voivat itse korjata ongelmat, joita heillä on
4. Riittävien selitysten tarjoaminen (provide adequate explanations)
5. Asiakkaiden reilu kohtelevminen (treat customers fairly)
6. Asiakassuhteiden rakentaminen (cultivate relationships with customers)
7. Normalisointikokemuksista oppiminen (learn from recovery experiences)
8. Menetetyistä asiakkaista oppiminen (learn from lost customers)

Bamford ja Xystouri (2005) esittävät tutkimuksensa tuloksena neljä perusstrategiaa onnistuneeseen palvelun normalisointiprosessiin:

1. Sisäisen palvelun laadun painottaminen: työn sisältö ja vaihtelu, rekrytointi, kouluttaminen, palkitseminen (vrt. Zeithamlin ja kumppaneiden (2006) strategiat kohta 1)
2. Arviointi ja palkitsemisjärjestelmä
3. Henkilöstön valtuuttaminen (vrt. Zeithamlin ja kumppaneiden (2006) strategiat kohta 3)
4. Jatkuva kouluttaminen

Bamfordin ja Xystourin (2005) esittämät strategiat tukevat Zeithamlin ja kumppaneiden (2006) esittämää palvelun normalisointistrategiamallia. Bamfordin ja Xystourin (2005) esittämät strategiat ovat tapoja, joilla organisaatio voi saavuttaa Zeithamlin ja kumppaneiden (2006) esittämän onnistuneen palvelun normalisointistrategian tai – prosessin. Bamfordin ja Xystourin (2005) strategioissa on havaittavissa selkeä henkilöstöpainotus.

3.2 Palvelun normalisoinnista aiemmin tehtyjä tutkimuksia

Aiemmin kappaleessa 2.3 mainittujen totuuden hetkien pohjalta Bitner, Booms ja Tetreault ovat kehittäneet Critical Incidents Technique (CIT)-kyselytutkimustavan, jossa vastaajia pyydetään muistelemaan ja kuvailemaan kokemiaan kriittisiä palvelukohtamisiaan sekä kuvailemaan niitä ja omia reaktioitaan niihin. Vastaajat voivat olla esimerkiksi asiakkaita tai työntekijöitä.

Tutkimuksia, joissa CIT- menetelmän avulla kartoitetaan palveluvirheet ja niiden normalisointitavat, ovat tehneet mm. Bitner ja kumppanit (1994); Hoffman ja kumppanit (1995); Lewis ja Clacher (2001); Lewis ja McCann (2004); Kirti Dutta ja kumppanit (2007) sekä Laajarinne-Sihto (2008). Mainituissa tutkimuksissa on kartoitettu palvelualojen yritysten – pääasiassa hotelli- ravintola- ja matkailualan – asiakkaiden ja työntekijöiden näkemyksiä yleisimmistä palveluvirhetyypeistä, palvelun normalisointitavoista ja normalisointitapojen tehokkuudesta.

Palveluvirhetyypit voitiin jaotella Bitnerin ja kumppaneiden (1990; ref. Bitner et al. 1994) mainitsemaan neljään yläkategoriaan toimialakohtaisilla alakategorioilla lisättyinä. Neljänteen kategoriaan luokiteltavia tapauksia ei ilmennyt tutkimuksissa, joissa tutkimuskohteena olivat asiakkaat.

Hotelli- ja ravintola-alan kannalta erityisen mielenkiintoisia ovat Hoffmanin ja kumppaneiden (1995) sekä Lewisin ja McCannin (2004) tekemät tutkimukset, joissa kartoitettiin yleisimmät asiakkaiden kokemat palveluvirheet ja normalisointistrategiat ravintola-alalla (Hoffman et al. 1995) ja hotellialalla (Lewis ja McCann 2004)

Tutkimuksissa sekä palveluvirheet että niiden normalisointistrategiat on luokiteltu kategorioittain ja tarkkailtu, minkätyyppiset normalisointistrategiat johtavat parhaaseen asiakastyytyväisyyteen erilaisissa virhetilanteissa. Tutkimuksissa on käytetty mm. Bitnerin ja kumppaneiden (1990; ref. Bitner et al. 1994) CIT-lähestymistapaa. Hoffmanin ja kumppaneiden (1995) tutkimuksen otoksena oli 373 raportoitua kriittistä palvelutapausta, joiden yhteydessä asiakkaita pyydettiin arvioimaan kokemansa palveluvirheen merkittävyyttä (asteikolla 1-10), käytetyn normalisointistrategian tehokkuutta (asteikolla 1-10) sekä tapauksen vaikutusta tulevaan ostokäyttäytymiseensä. Lewisin ja McCannin (2004) tutkimuksen otoksena taas oli 149 asiakkailta kerättyä kyselylomaketta, jotka kerättiin luoteis-englantilaisen neljän tähden hotellin asiakaskunnalta. Lomakkeen luokitellut kysymykset perustuivat aiemmin tehtyyn CIT- tekniikkaan perustuvaan haastattelututkimukseen.

Bitnerin ja kumppaneiden (1990; ref. Bitner et al. 1994) esittämät kolme kategoriaa (neljättä ei ole otettu huomioon) on Hoffmanin ja kumppaneiden (1995) tutkimuksessa jaettu yhteensä 11 alakategoriaan, joihin palveluvirheet on luokiteltu. Lisäksi Bitner ja kumppanit (1990; ref. Bitner et al. 1994) määrittivät 9 erilaista normalisointitapaa, jotka heidän lisäksi ovat havainneet tutkimuksissaan myös Kelley ja kumppanit (1993; ref. Lewis ja McCann 2004), Johnston (1994; ref. Lewis ja McCann 2004), Hoffman ja kumppanit (1995), Tax ja kumppanit (1998; ref. Lewis ja McCann 2004), Miller ja kumppanit (2000; ref. Lewis ja McCann 2004) sekä Lewis ja Spyropoulos (2001; ref. Lewis ja McCann 2004).

Nämä normalisointitavat ovat:

1. Anteeksipyyntö (apology)
2. Virheen korjaaminen (correction)
3. Empatia (empathy)
4. Korvaukset (compensation)
5. Jälkihoito / jälkiseuranta (follow-up)
6. Virheen tunnustaminen (acknowledgement)
7. Selitys (explanation)
8. Poikkeuksellinen kohtelu (exceptional treatment)
9. Johdon tai esimiehen väliintulo (managerial intervention)

Lewisin ja McCannin (2004) havainnoissa hotellipalveluvirheet taas luokiteltiin 26 eri tyyppiin. Tässä tutkimuksessa esille tulleet virhetyypit ovat hyvin yksityiskohtaisia ja tapauskohtaisia. Tässä ne otetaan esille hyvänä esimerkkinä palveluvirheistä hotellipalvelussa, jota myös tämä tutkimus käsittelee. Lewisin ja McCannin havaitsemat virhetyypit ovat (luokittelu kirjoittajan):

A. Hotellihuoneeseen liittyvät virheet

1. Huoneen varusteet eivät toimi (Items in room not working e.g. TV, phone)
2. Huoneen varustelua, kuten saniteettivarjoita, puuttuu (Items in room missing e.g. toiletries, towels)
3. Huone ei ole siisti (Room not clean)
4. Huoneen lukot vaikuttavat huterilta (Room locks appear flimsy)

B. Ravintolaan liittyvät virheet

1. Hidas palvelu ravintolassa (Slow restaurant service)
2. Ruoan ja juoman laaduttomuus (Food and beverage not high quality)
3. Aamiaispöytää joutuu odottamaan (Kept waiting for a table at breakfast)
4. Ravintolahenkilökunta epäystävällistä ja epäavuliasta (Restaurant staff unfriendly and unhelpful)
5. Suppea ruokavalkoima (Variety of food limited)

C. Vastaanottoimintoihin liittyvät virheet

1. Hidas ulos- tai sisäänkirjautuminen (Slow check-in/out)
2. Vastaanottohenkilö epäystävällinen ja epäavulias (Receptionist unfriendly and unhelpful)
3. Huonetta joutuu odottamaan (Room not ready)
4. Varausta ei löydy (Reservation missing)
5. Virheet laskulla (Bill incorrect)

D. Hotellin henkilökuntaan liittyvät virheet

1. Tehoton henkilökunta (Staff inefficient)
2. Henkilökunta ei auta (Staff would not put themselves out to help)
3. Henkilökunta epäystävällistä ja epäavuliasta (Staff unfriendly and unhelpful)
4. Henkilökunnan epäsiisti olemus (Staff untidy in appearance)
5. Henkilökunta ei tunne paikallista aluetta (Staff not knowledgeable of the local area)

E. Hotellin lisäpalveluihin liittyvät virheet

1. Arvoesineille ei turvallista paikkaa tai kassakaappia (No secure safe for belongings)
2. Hidas ja epäluotettava huonepalvelu (Room service slow and unreliable)
3. Huonotasoinen kuntosali ja/tai uima-allasosasto (Gym and/or swimming facilities poor)
4. Vapaa-ajanviettomahdollisuuksien ajankohdat huonosti sopivat (Times of leisure facilities inconvenient)
5. Heikko pääsy työskentelytiloihin (Access to business facilities poor)

F. Informaatioon liittyvät virheet

1. Ei tietoa paikallisista nähtävyyksistä (No information about local tourist attractions)
2. Ei varmuutta hätäpoistumistiestä tai -ohjeista (Not sure of fire-escape routes or procedure)

Luokittelun lisäksi Lewis ja McCann (2004) myös tutkivat asiakastyytyväisyyden lopputulosta asiakkaiden kokeneiden normalisointitilanteiden jälkeen. Hoffmanin ja kumppaneiden (1994) sekä Lewisin ja McCannin (2004) tekemät tutkimukset antavat hyvän lähtökohdan tutkia palveluvirheitä ja normalisointitapoja lähemmin. Myös nyt tehdyssä tutkimuksessa esille tulleet palveluvirhetyypit vastasivat monilta osin Lewisin ja McCannin (2004) havaitsemia palveluvirhetyyppejä.

Laajarinne-Sihto (2008) on tehnyt CIT- menetelmään perustuvan case- tutkimuksen suomalaisessa lentokentän lähtöselvitys- ja porttitoimintoja tarjoavassa yrityksessä. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen palvelutyöntekijöitä, joita pyydettiin muistelemaan kokemiaan palveluvirhetilanteita. Haastateltavia pyydettiin muistelemaan sekä tilanteita, jotka ovat johtaneet asiakastyytyväisyyteen että tilanteita, jotka ovat johtaneet tyytymättömyyteen. Havaintoina Laajarinne-Sihto (2008) totesi keskeisen normalisointimenetelmän tässä tapauksessa olevan oikea-aikainen tiedottaminen ja informaation jakaminen. Myös anteeksipyyntö, virheen myöntäminen, empatia ja huolenpito nousivat tärkeiksi tekijöiksi palvelun normalisointitilanteissa.

4 Henkilöstön valtuuttaminen ja kouluttaminen

Palveluyritysten on otettava huomioon, että kaikki asiakaskontaktissa olevat työntekijät ovat myös yrityksen markkinoijia (part-time marketers) (Gummesson 1987; ref. Grönroos 2006). Usein palveluhenkilöstö tekee jopa erillistä markkinointiosastoa suuremman osan koko yrityksen markkinoinnista, koska he ovat oikeiden asiakkaiden kanssa tekemisissä juuri oikealla hetkellä (Grönroos 2006).

Lenehan ja Harrington (1998) esittävät, että taatakseen motivoituneen henkilöstön laadukkaan suoriutumisen, johdon on oltava lojaali työntekijöitään kohtaan. He esittävät, että työntekijöitä on kohdeltava samoin laatujohtamisen kriteerein kuin asiakkaitakin. Mm. Zeithamlin ja Bitnerin (2000; ref. Mayer 2002) ja Bamfordin ja Xystourin (2005) mukaan organisaation tulee laadukasta ja asiakaslähtöistä palvelua tuottaakseen taata palveluhenkilöstölle riittävä koulutus työtehtävien suorittamiseen sekä valtuuttaa työntekijät toimimaan itsenäisesti.

4.1 Opittu avuttomuus

Mikäli etulinjan työntekijä ei katso olevansa valtuutettu hoitamaan hänelle tulevia asiakasvalituksia ja kaiken lisäksi joutuvansa yrittämään korjata palveluvirheitä, jotka eivät johdu hänestä itsestään (vaan esimerkiksi johdon asettamista rajoituksista), hän kokee stressiä, tyytymättömyyttä työhönsä ja jopa fyysisen terveyden huononemista (Bowen & Johnston 1999).

Bowen ja Johnston (1999) puhuvat huonosti virheiden korjaamiseen valtuutettujen palvelutyöntekijöiden kohdalla opitusta avuttomuudesta (learned helplessness) ja organisaation aiheuttamasta avuttomuudesta (organisationally induced helplessness). Näillä tarkoitetaan ilmiötä, jossa työntekijä, joka ei koe pystyvänsä hallitsemaan hänelle tulevia asiakasvalituksia (lack of control), alkaa vähitellen käyttäytyä epäkypsästi, epäluovasti ja vetäytyvästi. Tämä taas johtaa yleiseen asiakastyytyväisyyden laskuun.

On huomattu että palveluorganisaatiot, joiden työntekijät kokevat opittua avuttomuutta, pärjäävät myös huomattavasti huonommin asiakastyytyväisyysmittauksissa. Bowen ja Johnston (1999) mainitsevat myös, että vaikka organisaatio uudistaisi prosessinsa ja valtuuttaisi työntekijänsä, tällä ei välttämättä ole heti vaikutusta työntekijöihin. Opittu avuttomuus poistuu vasta, kun työntekijät ovat sisäistäneet olevansa kykenevämpiä hallitsemaan asiakasvalituksia.

4.2 Henkilöstöstrategiat

Lenehanin ja Harringtonin (1998) mukaan palveluorganisaation johdon on levitettävä tietouttaan henkilöstölle ansaitakseen heidän kunnioituksensa ja pystyäkseen viemään laatualotteita pidemmälle. Lenehan ja Harrington (1998) esittävät, että taatakseen motivoituneen henkilöstön laadukkaan suoriutumisen, johdon on oltava lojaali työntekijöitään kohtaan. He esittävät, että työntekijöitä on kohdeltava samoin laatujohtamisen kriteerein kuin asiakkaitakin. Pelkkien lukumääräisten tulosten, kuten työtahokkuuden, sairaspoissaolojen ja irtisanoutumisten määrän arvioinnista tulisi siirtyä kokonaisvaltaisempaan henkilöstötulosten arviointiin, jossa mitattaisiin enemmän motivaation, asenteiden ja kehittymishalukkuuksien tasoa.

Zeithaml ja Bitner (2000; ref. Mayer 2002) ovat kehittäneet henkilöstöjohtamisen strategiakehämallin (HRSW, The human resources strategy wheel), minkä avulla pyritään kehittämään palveluorganisaation henkilöstösektoria. Kehän keskiössä on asiakaslähtöinen palvelun tuottaminen ja sen tukena neljä päähenkilöstöstrategiaa ja näillä kullakin kolme alastrategiaa.

Strategiat jakautuvat seuraavasti:

1. Oikeiden ihmisten palkkaus

- A. Kilpaileminen parhaista ihmisistä
- B. Ihmisten palkkaaminen palveluorientoituneisuuden ja palveluosaamisen perusteella
- C. Haluttuna työnantajana oleminen

2. Ihmisten koulutus
 - A. Teknisen- ja vuorovaikutustaitojen kouluttaminen
 - B. Työntekijöiden valtuuttaminen
 - C. Tiimityöskentelyn edistäminen
3. Tarvittavien tukijärjestelmien tarjonta
 - A. Palvelukeskeisten sisäisten prosessien kehittäminen
 - B. Tarvittavan teknologian ja tukijärjestelmien saatavuuden varmistaminen
 - C. Sisäisen palvelun laadun mittaaminen
4. Parhaiden ihmisten säilyttäminen
 - A. Vahvojen palveluihmisten tunnistaminen ja palkitseminen
 - B. Työntekijöiden kohteleva asiakas
 - C. Ihmisten organisaation visioon sisäistäminen

Nämä strategiat ovat hyvä työkalu sekä osaavan työvoiman saatavuuden varmistamiseen että sisäisen taitotason ylläpitämiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Zeithamlin ja Bitnerin (2000; ref. Mayer 2002) strategiakehä mallintaa ja tiivistää hyvin onnistuneen henkilöstöjohtamisen pääpiirteet. Palvelun normalisointistrategioiden kohdalla erityiseen asemaan nousee kategoria kaksi.

4.3 Henkilöstön kouluttaminen ja tukeminen

Palveluiden markkinointi on tuonut henkilöstöjohtamiseen näkökulman, jonka mukaan organisaation henkilöstö muodostaa organisaation ensimmäiset markkinat eli sisäiset markkinat, jotka vaativat luonnollisesti myös sisäistä markkinointia. Sisäisen markkinointinäkemys mukaan organisaation on nähtävä henkilöstönsä sisäisinä asiakkaina ja markkinoida itseään heille. Sisäisen markkinoinnin tuloksena organisaation sisäiset prosessit voidaan yhdistää organisaation ulkoiseen tehokkuuteen eli vuorovaikutteisten asiakassuhteiden tuomiin tuloksiin. (Grönroos 2000)

Grönroosin (2000) mukaan sisäinen markkinointi tapahtuu kolmella tasolla. Nämä ovat palvelukulttuurin luominen, palveluhenkisyyden ylläpitäminen sekä organisaation tarjoomien esittely työntekijöille. Kaksi ensimmäistä tasoa ovat selvästi sidoksissa myös onnistuneeseen palvelun normalisointiin.

Sisäisen markkinoinnin toimintoihin kuuluvat muun muassa koulutus, johdon tuki, sisäinen viestintä, henkilöstöhallinnolliset toimenpiteet, ulkoinen viestintä, tekninen tuki, markkinatutkimus sekä sisäinen palvelun normalisointi. Bowen ja Johnston (1999) esittävät että yhtä tärkeää, kuin ulkoisten asiakkaiden palveluvirheiden normalisointi, on sisäinen palvelun normalisointi (internal service recovery) . Toisin sanoen etulinjan työntekijöitä on kohdeltava kuin asiakkaita. Organisaation on annettava sisäisille asiakkaille eli työntekijöille valtuudet hallita palveluvirheitä itsenäisesti sekä tarjota aktiivista tukea ja koulutusta palveluvirheitä varten.

Sisäistä palvelun normalisointia voidaan siis pitää johtajien ja esimiesten haasteena saattaa sisäiset asiakkaansa tyytyväisiksi tapahtuneen palveluvirheen jälkeen. Strategiat voivat olla soveltaen samankaltaisia kuin ulkoisessa palvelun normalisoinnissakin.

4.4 Henkilöstön valtuuttaminen ja palvelun mahdollistaminen

Koska palvelu kulutetaan samalla hetkellä kun se tuotetaan (Parasuraman et al. 1988), virhetuotteiden ja virhesuoritusten korjaaminen on erityisen haasteellista. Korvaavaa tuotetta ei voi lähettää asiakkaalle jälkikäteen eivätkä muutkaan aineelliset korvaukset korjaa asiakkaalle aiheutunutta huonoa tai epämiellyttävää kokemusta. Tämän vuoksi on hyvä pitää yllä Zeithamlin ja kumppaneiden (2006) luvussa 3.1. mainittua periaatetta, että asiakas on saatava tyytyväiseksi palvelun kulutushetkellä niin, ettei jälkihoito ole lainkaan tarpeellista. Tämän vuoksi henkilöstöllä on oltava riittävät valtuudet ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin ilman esimiehen erillistä hyväksyntää (Haynes & Fryer 2000). Toisaalta tällöin on varmistuttava siitä, että henkilöstöllä on riittävät tiedot, taidot ja mahdollisuudet näihin toimenpiteisiin.

Valtuuttaminen (empowerment) on oleellinen osa tiedon ja taidon luomisen mahdollistamisessa ja edistämässä yrityksessä. Valtuuttaminen on vallan luovuttamista, toiminnan ja aloitteellisuuden sallimista, resurssien antamista ja luottamusta (Ruohotie 1998)

Empowerment-ajattelu tarkoittaa sitä, että alaisia ei nähdä passiivisina kohteina vaan aktiivisina, ajattelevina ja itseohjautuvina yksilöinä, jotka haluavat vaikuttaa työhönsä ja sen kehittämiseen. Empowerment tarkoittaaakin voiman ja vallan kasvua yksilössä. Organisaatio saa suurimman hyödyn, kun sen kaikki voimavarat ovat käytössä. Voima ei siis vähenny esimiehiltä, vaikka sitä kasvatetaan henkilöstössä vaan päinvastoin. (Ruohotie 1998)

Jotta empowerment-toimintatapaa voidaan toteuttaa onnistuneesti, henkilöstön on oltava osaavaa ja oma-aloitteista. Työhön sitoutuminen kasvaa ja työmotivaatio paranee, kun henkilöstö pääsee itse osallistumaan päätöksentekoon ja ongelmien ratkaisuun. Työntekijät saavat enemmän valtaa, mutta myös vastuuta. (Ruohotie 1998)

Etulinjan työntekijöiden kouluttaminen palveluvirheiden korjaamiseen on avainasemassa jokaisessa menestyksekkäässä normalisointistrategiassa (Mattila 2001). Tehokas palvelun normalisointi vaatii tarkkaa suunnittelua sekä sen osalta, mitä tehdään (esimerkiksi anteeksipyyntö, korvaukset) ja miten tehdään (esimerkiksi empatia, välittäminen). Molemmat mainitut asiat vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan palveluvirheestä toipumisen tehokkuudesta (Levesque&McDougall 2000; ref. Mattila 2001).

Toisaalta tarkkaan ennalta suunniteltua normalisointiprosessiakin tärkeämpänä voidaan pitää henkilöstön valtuuttamista palveluvirheiden korjaamiseen. Useat tunnetusti menestyksekkäät palveluyritykset ovat saavuttaneet asiakastyytyväisyytensä nousua antamalla asiakaskontaktityöntekijöilleen enemmän valtuuksia valitustilanteiden hoitamiseen (Mattila 2001).

Jamesin (1996) mukaan moderni kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) ei ole lainkaan mahdollista ilman henkilöstöä, jolla on riittävät valtuudet tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kehittää oma-aloitteisesti omaa työtään. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen osa-alueet, kuten asiakastyytyväisyys, prosessien tehokkuus sekä jatkuva parantaminen perustuvat kaikki pitkälti valtuutetun henkilöstön osaamiseen

Bowen ja Lawler (1992) määrittelevät organisaatiolle neljä henkilöstön valtuuttamiskriteeriä, joiden täyttämällä päästään parhaaseen palvelun laatuun.

Nämä neljä kriteeriä ovat:

1. Informaatio
2. Palkinnot
3. Tieto ja taito
4. Henkilöstön valtuudet

Informaatiolla tarkoitetaan informaatiota organisaation suoriutumisesta. Työntekijät eivät voi asettaa työlleen oikeanlaisia tavoitteita ja kehittämiskohteita ellei heillä ole selkeää kuvaa siitä, miten organisaatio suoriutuu markkinoilla. Esimerkiksi asiakastytyväisyys- ja talousraportit olisi syytä saattaa henkilöstön tietoon siinä, missä liikkeenjohdonkin. Palkinnoilla viitataan palkintoihin hyvästä menestyksestä. Jos henkilöstö ei tunne hyvän suoriutumisen olevan tavoittelemisen arvoista, se tuskin siihen pyrkiikään. Tiedolla ja taidolla tarkoitetaan tietoja ja taitoja, jotka auttavat henkilöstöä edesauttamaan organisaation suoriutumista. Motivaatiosta ei ole hyötyä, mikäli henkilöstön tiedot ja taidot eivät ole riittävät tarvittavaan suoriutumiseen.

Henkilöstön valtuuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä valtaa tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation toimintasuuntaan ja suoriutumiseen. Riittävän osaamisen ja motivaation lisäksi henkilöstöllä on oltava valtuudet toteuttaa palvelu parhaaksi katsomallaan tavalla. Organisaation ei tule rajoittaa työntekijöiden valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja työnsä suhteen. Turhat rajoitukset ja säädökset esimerkiksi korvausmenettelyiden suhteen voivat kokonaan estää osaavaa henkilöstöä pääsemästä parhaaseen asiakastytyväisyyteen. Tässä on onnistuneen henkilöstön valtuuttamisen suuri haaste. (Bowen & Lawler 1992)

Henkilöstön valtuuttaminen ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista, kuin se ensimmäinnän yhteydessä vaikuttaa. Monissa palveluyrityksissä on huomattu että, vaikka organisaation johto katsoo tehokkaasti valtuuttaneensa työntekijänsä palveluvirheiden korjaamiseen, työntekijät eivät itse koe pystyvänsä hoitamaan heille tulevia valituksia itsenäisesti (Bowen & Johnston 1999). Johdon näkemys poikkeaa usein työntekijöiden näkemyksestä ja varsinkin suuremmissa palveluorganisaatioissa johdon näkemys asiakaspinnasta voi olla hämärtynyt

Suuri valtuuttamisen haaste on myös sen rajaaminen. Organisaation johdon on määritettävä selkeät rajat etulinjan työntekijöiden valtuuksille palvelun normalisointitilanteissa. Jos esimerkiksi normalisointi vaatii juridisia toimenpiteitä tai huomattavia rahasummia, on päätösvalta siirrettävä ylemmälle johdolle (Grönroos 2000). Eikö toisaalta valtuuksien rajaaminen ole itse valtuuttamisen vastakohta? Rajatuissa valtuuksissa törmäämme uudelleen ongelmaan, jota ratkaisemaan henkilöstön valtuuttaminen on tarkoitettu eli tilanteeseen, jossa etulinjan henkilöstö epäonnistuu palvelun normalisoinnissa organisaation asettamien rajoitusten johdosta. Onnistuneeseen palvelun normalisointiin ei myöskään riitä pelkkä työntekijöiden valtuuksien laajentaminen, vaan organisaation on myös luotava toimintaedellytykset, joilla työntekijät pystyvät ottamaan valtuuksiensa tuoman vastuun. Puhutaan mahdollistamisesta (enabling), jolla tarkoitetaan edellytysten luomista valtuuttamiselle. (Grönroos 2000)

Mahdollistaminen organisaation tasolta voidaan jakaa kolmeen tukitapaan, jotka ovat johtamistuki, osaamistuki sekä tekninen tuki. Johtamistuella tarkoitetaan johtajien ja esimiesten päätöksentekoa, jolla ei kuitenkaan tarpeettomasti puututa työntekijöiden päätöksentekovaltuuksiin. Osaamistuella tarkoitetaan henkilöstön tarvittavaa tietoa ja taitoa ja teknisellä tuella fyysistä ja teknistä taustaa, jolla henkilöstölle tarjotaan tukea palvelutilanteiden hoitamiseen (Grönroos 2000).

Henkilöstölle myönnettyjä valtuuksiakin tärkeämpää on varmistaa henkilöstön riittävä taitotaso ja kyvykkyys hoitaa asiakastilanteita itsenäisesti. Henkilöstön jatkuva kouluttaminen on olennainen osa laatukeskeisen palveluorganisaation liiketoimintastrategiaa.

Lenehanin ja Harringtonin (1998) mukaan palveluorganisaation johdon on levitettävä tietouttaan henkilöstölle ansaitakseen heidän kunnioituksensa ja pystyäkseen viemään laatualotteita pidemmälle. Lenehan ja Harrington (1998) kertovat kirjassaan esimerkin Irlannin turismivaliokunnan, Irish Tourist Industry Confederationin (ITIC) strategioista hotelli-, ravintola- ja matkailualan henkilöstön taitotason varmistamiseksi.

Nämä perusstrategiat ovat:

1. Henkilöstön yleisen liiketalousosaamisen edistäminen. Henkilöstö on hyvä saada ymmärtämään liiketaloudelliset peruskäsitteet ja oma osuutensa liiketoimintastrategioissa. Vertaa Gummessonin (1987; ref Grönroos 2006) näkemykseen osa-aikaisista markkinoijista.
2. Henkilöstön jatkuvan koulutuksen ja ammattitaidon lisääminen. Sekä erilliset koulutustilaisuudet että työn ohessa oppimisen varmistaminen esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta ovat hyviä osaamisen varmistamisen työkaluja.
3. Johdon rohkaiseminen antamaan henkilöstölle enemmän valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä.
4. Henkilöstön taitojen keskinäisen leviämisen edistäminen esimerkiksi mentoroinnin kautta. Kokemusta ei voi korvata kouluttamisella, mutta organisaatio voi edistää työntekijöidensä kokemustiedon ja erityisesti julkilausumattoman tiedon leviämistä koko henkilöstön keskuudessa.
5. Innovatiivisten johtamistapojen tutkiminen myös alan ulkopuolella. Yksikään toimiala ei ole täysin ainutlaatuinen. Yleisellä tasolla useimpia toiminnan malleja voi soveltaa toisille toimialoille. Miksi esimerkiksi ravintola ei voisi käyttää prosessiensa mallintamisen apuna lentoyhtiön toimintaprosesseja? Tätä menettelyä kutsutaan benchmarkingiksi.

4.5. Asiakkaiden opettaminen ja valtuuttaminen

Mitä tehdä, jos palveluvirhettä ei ole tapahtunut, mutta asiakas silti ilmaisee tyytymättömyytensä palvelua kohtaan? Asiakas ei ehkä ole ymmärtänyt palvelun perusluonnetta ja omaa rooliaan siinä.

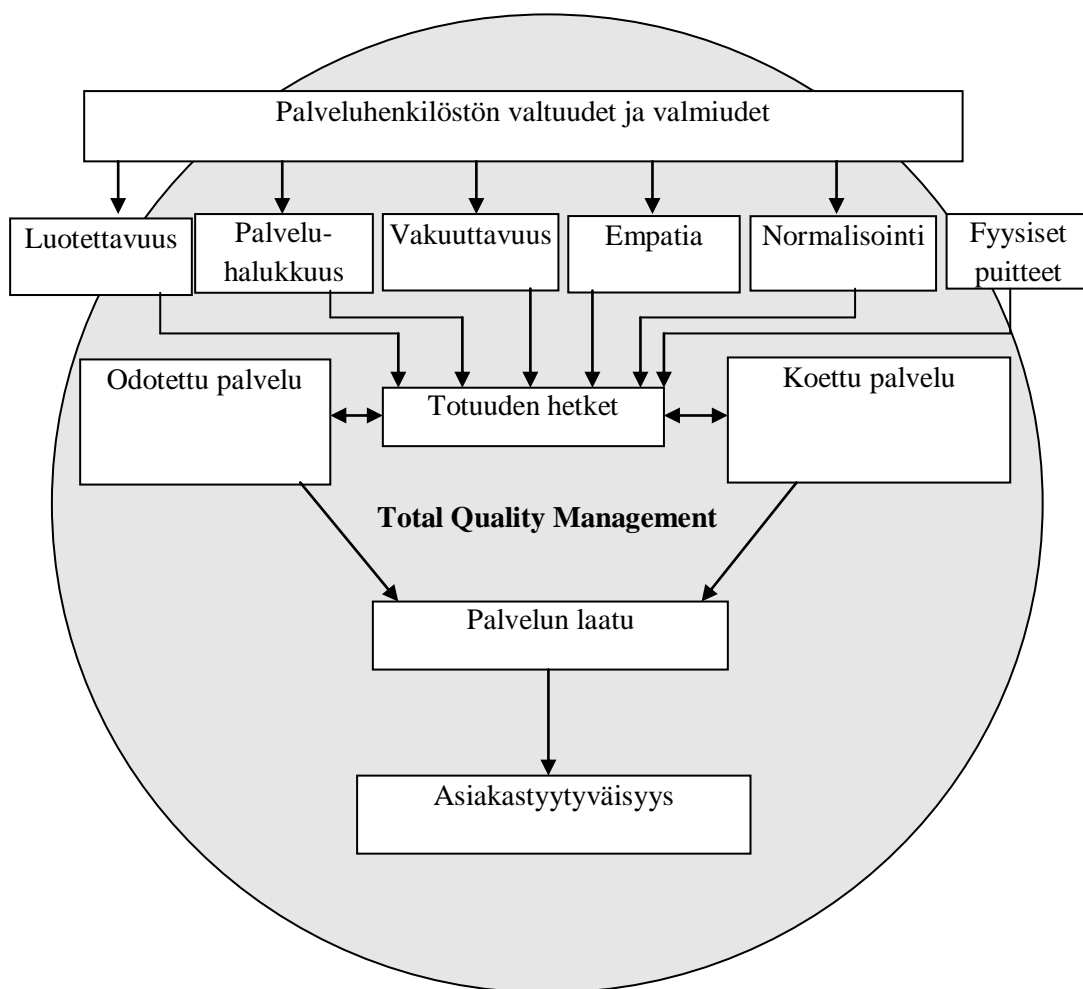
Bitner ja kumppanit (1994) esittävät tähän tilanteeseen syyksi asiakkaiden ja työntekijöiden toisistaan poikkeavat näkemykset rooleistaan ja palvelukäsikirjoituksesta. Puhutaan rooli- ja attribuutioteorioista. Palvelutilanteessa voidaan ajatella olevan tietty julkilausumaton käsikirjoitus (script), jonka mukaan kumpikin osapuoli tilanteessa toimii. Tämä käsikirjoitus perustuu osapuolten aikaisempiin kokemuksiin ja niihin perustuviin olettamuksiin. Toisistaan poikkeavat käsikirjoitukset voivat usein olla syynä siihen, että asiakas on tyytymätön, vaikka organisaatio katsoo toimineensa kuten pitääkin. Asiakas ei ole välttämättä sisäistänyt organisaation toiminta- ja palveluperiaatteita. (Bitner et al. 1994)

Eccles ja Durand (1998) tuovat esille näkökulman asiakkaiden opettamisesta (customer training). Asiakkaita tulisi opastaa ja perehdyttää organisaation toimintatapoihin ja periaatteisiin, jotta hän ymmärtää roolinsa siinä ja osaa toimia sen mukaan. Tällä tavoin voidaan välttää suurin osa pelkästään väärinkäsityksistä johtuvista tyytymättömyystilanteista. Esimerkiksi korkealuokkaisempien ravintoloiden ongelma on usein, että asiakkaalla oletetaan olevan varsin suuri määrä tietoa, jota ei julkilausuta. Esimerkkinä voi olla pöytiin ohjaaminen (voiko pöytään mennä suoraan ovelta vai odotetaanko hovimestaria ohjaamaan pöytään) ja julkilausumattomat hintatiedot (mikä kuuluu hintaan ja mistä peritään lisämaksu). Ravintolan henkilöstön olisi siis perehdyttävä aktiiviseen kommunikaatioon asiakkaan kanssa. Uudet asiakkaat on hyvä perehdyttää ravintolan liikeideaan ja toimintatapoihin.

Bitner ja kumppanit (1994) mainitsevat myös näkemyksen asiakkaiden valtuuttamisesta erityisesti informaation jakamisen suhteen. Asiakkaalle on hyvä antaa jopa negatiivistakin tietoa mielummin, kuin salailla asioita. Esimerkiksi, mikäli jotain asiakkaan toivetta ei voida toteuttaa, on tärkeää että hänelle kerrotaan, miksi näin ei voi toimia sen sijaan että vastaus olisi vain yksinkertainen ”ei”. Kun asiakkaalle tiedotetaan perusteellisemmin organisaation toimintatavoista, hän ymmärtää paremmin, miten hänen tulee roolissaan toimia ja kokee valtaantumisen tuomaa mielihyvää. Bitner ja kumppanit (1994) mainitsevat esimerkkinä viiden tähden hotellin, joka matalan sesongin aikana madalsi reilusti hintojaan ja sai sen tuloksena asiakkaisiin ihmisiä, jotka eivät olleet tottuneet käyttämään tämän tasoisia hotellipalveluita. Koska hotellin henkilökunta otti asiakseen opettaa uudelle asiakaskunnalle viiden tähden hotellin toimintatavat, saatiin asiakkailta erityistä kiitosta. Vastuu asiakkaiden kouluttamisesta ja valtuuttamisesta on tietysti etulinjan henkilöstöllä. Siksi liikkeenjohdon on hyvä pitää huolta siitä että henkilöstöllä on tarvittavat kouluttamis- ja kommunikaatiotaidot.

5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu aiemmissa luvuissa mainittuihin malleihin. Palvelun normalisointi on yksi palvelun laadun osatekijä, jonka onnistumisessa oleellista on henkilöstön valtuuden ja valmiudet. Onnistunut palvelun normalisointi on palveluprosessissa yksi totuuden hetki, jonka perusteella asiakas vertaa odottamaansa palvelu kokemaansa palveluun. Totuuden hetkien perusteella asiakas taas arvioi palvelun kokonaislaadun, joka taas määrittelee hänen tyytyväisyytensä palveluun. Total Quality Management- johtamismallia taas tulisi soveltaa koko mainitun prosessin läpi jatkuvan kehittämisen periaatteella.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

6 Empiirisen tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vastaanottohenkilöstön näkemyksiä valtuuksistaan ja valmiuksistaan palvelun normalisointitilanteissa tutkittavan hotelliketjun kolmessa Hilton- yksikössä Helsingissä. Tarkoitus oli selvittää, ovatko työntekijät tyytyväisiä valtuuksiensa riittävyyteen ja kuinka hyväksi he kokevat työnantajan tarjoamat valmiudet, kuten koulutuksen ja perehdytyksen, näissä tilanteissa.

Tarkennettuna tutkimuskysymyksenä oli, kuinka riittävinä tutkittavien yksiköiden vastaanottohenkilökunta näkee valtuutensa ja valmiutensa palvelun normalisointitilanteissa. Tarkentavina lisäkysymyksinä esitettiin:

- Mitkä ovat vastaanottohenkilökunnan mielestään yleisimmin kohtaamat palveluvirhetyypit ja mitä normalisointimenetelmiä he tyypillisimmin käyttävät
- Ovatko vastaanottohenkilökunnan jäsenet tyytyväisiä valtuuksiinsa ja valmiuksiinsa, mitkä heille on annettu palvelun normalisointitilanteissa
- Mitkä ovat vastaanottohenkilökunnan mielestä oleellisimmat epäkohdat, mitä heidän osastollaan pitäisi kehittää onnistuneeseen palvelun normalisointiin liittyen.

6.1 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan haastattelu on sopiva tutkimusmenetelmä mm., kun halutaan että tutkittavat tuovat esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, kun halutaan sijoittaa haastateltavan vastaus laajempaan kontekstiin, kysymyksessä on vähän kartoitettu tai tuntematon tutkimusalue, kun jo ennalta tiedetään että aihe tuottaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia tai kun halutaan syventää saatavia tietoja (Hirsjärvi ja Hurme 2000, 34-35).

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 34) mukaan haastattelututkimuksen etu esimerkiksi lomakekyselyyn nähden on joustavuus (kysymyksiä voidaan muokata ja tarkentaa vielä haastattelun aikana).

Näistä syistä tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tutkimuskirjallisuudessa ei ole yhtä yhtenäistä määritelmää tälle tutkimustavalle, mutta esimerkiksi Fielding (1993; ref. Hirsjärvi & Hurme 2000, 47) toteaa että teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. On olemassa paljon myös tästä poikkeavia näkemyksiä, mutta kaikille määritelmille on kuitenkin ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, mutta se ei silti ole täysin vapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47) Tämän tutkimuksen teemahaastattelun runko on tutkielman lopussa liitteenä 1.

Tässä tutkimuksessa haastattelu koostui neljästä teemasta:

1. yleisimmät virheet ja normalisointimenetelmät
2. valtuudet
3. valmiudet
4. epäkohdat

Ensimmäisessä teemassa pyrittiin osittain soveltamaan Bitnerin ja kumppaneiden (1990; ref. Bitner et al. 1994) critical incidents technique- menetelmää, jossa vastaajia pyydettiin palauttamaan mieleensä jokin tietty palvelutilanne ja kuvailemaan sen tapahtumia. Tämän pohjalta saatiin selville yleinen käsitys siitä, miten vastaanottovirkailijat yleensä toimivat palvelun normalisointilanteissa. Lisäksi tämän teeman avulla pystyttiin kartoittamaan yleisesti hotellien vastaanotoissa tapahtuvia palveluvirhetyyppejä sekä yleisimmin käytettyjä normalisointimenetelmiä. Palvelutilanteiden muistelemisen jälkeen haastateltavia pyydettiin vielä arvioimaan palvelun normalisoinnin tärkeyttä osana palvelun kokonaislaatua numeerisesti asteikolla 1-5 (5=paras). Tarkentavana kysymyksenä esitettiin vielä, muuttuisiko arvosana, mikäli kaikille palvelun osa-alueille ei saisi antaa parasta arvosanaa. Ensimmäisen teeman toinen oleellinen tarkoitus oli orientoida haastateltavien ajatukset yleisesti palvelun normalisointiteemaan, jotta he vastaisivat myös seuraavien teemojen kysymyksiin tästä näkökulmasta.

Toisessa teemassa, valtuudet, haastateltavia pyydettiin ensin määrittelemään, kuinka laajat valtuudet heillä on toimia itsenäisesti. Tarkennettuna kysymyksenä esitettiin tarvittaessa kysymys, esimerkiksi kuinka suuria korvauksia vastaanottovirkailija saa antaa asiakkaalle kysymättä esimieheltään valtuutusta. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin arvioimaan valtuuksien riittävyttä sekä sanallisesti että numeerisesti asteikolla 1-5 (5= paras). Tätä kysymystä tarkennettiin myös määritelmällä, ettei valtuuksien riittävyys tarkoita välttämättä, että valtuuksia on paljon. Sen sijaan painotettiin valtuuksien tarkoituksenmukaisuutta, sitä että valtuuksien taso on sopiva omien työtehtävien suorittamiseen ja työmotivaation säilyttämiseen. Toisin sanoen, haastateltaville annettiin myös mahdollisuus todeta että valtuuksia on liikaa.

Kolmannessa teemassa käsiteltiin valmiuksia, eli tässä yhteydessä työnantajan toimenpiteitä sen eteen, että vastaanottohenkilökunnalla on riittävät tiedot ja taidot palvelun normalisointitilanteiden hoitamiseen. Tarkentavina kysymyksinä pyydettiin kuvailemaan esimerkiksi perehdytystoimenpiteitä, kun uusi työntekijä tulee osastolle sekä kaikkia muita koulutukseen ja perehdytykseen liittyviä toimenpiteitä työpaikalla. Tarkennuksena kerrottiin myös, että tarkoitus ei ole analysoida omaa osaamista, vaan työnantajan toimintaa valmiuksien ylläpitämisen suhteen. Myös tässä teemassa vastaajia pyydettiin arvioimaan valmiuksia sekä sanallisesti että numeerisesti asteikolla 1-5 (5= paras).

Viimeisessä teemassa vastaajia pyydettiin mainitsemaan mielestään suurin kehittämiskohta osastonsa toimintaan liittyen haastattelun aikana puhuttuihin asioihin. Sana oli täysin vapaa, vaikka vastaajia pyydettiin mahdollisuuksien mukaan pysymään annettujen teemojen piirissä. Toisaalta myöskään aiheen ulkopuolelle ei kielletty menemästä, mikäli jokin muu asia tuli mieleen.

Haastatteluja tehtiin yhteensä 13. Haastattelukutsu lähetettiin kolmen hotelliyksikön kaikille vakituisille (sekä osa- että kokoaikaisille) vastaanottotyöntekijöille touko- kesäkuussa 2011. Kutsuja lähetettiin 45 ja haastateltaviksi suostui 13 työntekijää. Haastateltavista yksi oli mies ja muut naisia.

Kaikkien haastateltavien työnimike oli vastaanottovirkailija. Suurin osa haastateltavista työskenteli ainoastaan vastaanottoiminnoissa. Muutama haastateltava teki joskus työvuoroja myös hotellin executive loungeissa, eli korkeamman hotellihuonekategorian oleskelutilassa, jossa tehtäviin kuului ruoka- ja juomatarjoilun hoitaminen ja muut tarvittavat asiakaspalvelutehtävät. Kaksi haastateltavaa teki lisäksi myös hotellihuonevarauksia puhelimitse ja sähköpostitse. Yksi haastateltavista oli esimiesasemassa (vuoropäällikkö). Myös kaksi muuta haastateltavaa kertoi että tekevät joitakin työvuoroja esimiehenä, mutta pääasiallisesti eivät ole esimiesasemassa. Kysymys esimiesasemasta ja siihen liittyvästä vastuusta nousi toisen heistä kohdalla tärkeäksi kysymykseksi, kun puhuttiin valmiuksista ja valtuuksista.

Haastattelut toteutettiin heinäkuusta lokakuuhun 2011 hotellien tiloissa työntekijöiden työajan ulkopuolella, yleensä joko ennen työvuoron alkua tai työvuoron jälkeen.

Yksi haastattelu tehtiin työntekijän vapaapäivänä, kuitenkin hotellin tiloissa.

Yksi haastattelu kesti 40 - 60 minuuttia riippuen siitä, kuinka paljon haastateltavalla oli kerrottavaa. Tavoitteena oli, että haastateltava kertoi vapaasti mieleensä tulevia asioita ja haastatteli pyrkii lähinnä johdattamaan keskustelua teemojen mukaan.

6.2 Haastattelurungon testaaminen

Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurunko testattiin koehaastattelemalla kahta henkilöä, jotka olivat ennen työskennelleet hotellin vastaanotossa. Haastattelu toteutettiin samalla tavalla kuin varsinaiset haastattelutkin, mutta haastattelujen jälkeen pidettiin vielä keskustelu, jossa haastateltavia pyydettiin arvioimaan haastattelukysymysten ymmärrettävyyttä ja tarpeellisuutta.

Koehaastattelujen tuloksena haastattelurunkoon lisättiin aiemmin mainittu neljäs teema, epäkohdat. Tämä ratkaisu johtui siitä, että aikaisemmat kolme teemaa antoivat mahdollisuuden siihen, etteivät haastateltavat mainitse mitään kehittämiskohtia työssään. Tutkimuksen tarkoitus oli kuitenkin löytää kehittämiskohtia henkilöstön valtuuksiin ja valmiuksiin, joten tutkija katsoi tarpeelliseksi vielä lisätä kohdan, jossa haastateltavat saivat vapaasti kertoa työssään ilmenevistä kehittämiskohdista.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tieteellisessä tutkimuksessa yleisesti käytettyjä termejä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta eli mittaustulosten toistettavuutta, kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi et al. 2001, 213-214)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei haeta tilastollista yleistettävyyttä, vaan pyritään kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa (Eskola & Suoranta 1998, 61) tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Tästä johtuen reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja (Hirsjärvi et al. 2001, 214).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa katsotaan yleisesti, että aineistoa on riittävästi siinä vaiheessa, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 1998, 62). Tätä vaihetta kutsutaan kylläntymispisteeksi tai saturaatiopisteeksi. Tässä tutkimuksessa saturaatiopiste saavutettiin kymmenennen haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen tehtiin vielä kolme haastattelua tulosten luotettavuuden varmistamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa olemassa olevia näkökohtia, jotka tämän tutkimuksen osalta mahdollisesti voivat antaa aihetta myöhempään kvantitatiiviseen tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa validiteetti on pyritty saavuttamaan kuvailemalla haastateltujen vastaukset ja haastattelun eteneminen mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Haastattelun edetessä myös pyrittiin koko ajan varmistamaan ja tarkentamaan että haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset ja käsitteet oikein ja kysymyksiä tarkennettiin aina kun tarvetta tähän ilmeni vähänkin. Janesickin (2000; ref. Hirsjärvi et al. 2001, 214) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta.

Kvantitatiivisten kysymysten, joissa haastateltavia pyydettiin arvioimaan tiettyjä ilmiöitä numeerisesti, tarkoitus oli lähinnä konkretisoida haastateltavien mielipiteitä. Kvantitatiivisilla kysymyksillä ei haettu tilastollista yleistettävyyttä.

Tutkimuksen rajoituksina on, että se koskee vain haastateltuja henkilöitä haastatteluajankohtana. Tutkimus ei ole tilastollisesti edustava kvalitatiivisen luonteensa vuoksi. Yleistettävyyks koko yrityksen tai toimialan tasolle vaatisi laajemman kvantitatiivisen tutkimuksen.

6.4 Analyysimenetelmä

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 137) esittävät yhtenä haastatteluaineiston analyysin lähestymistapana haastattelijan aineiston tulkintaa. Tämä lähestymistapa voidaan toteuttaa eri menettelytavoilla. Tutkija voi järjestää aineiston ja tuoda esille sen rakentumisen. Tämä menettelytapa tarkoittaa käytännössä litterointia, eli haastatteluaineiston kirjaamista sanasta sanaan. Tutkija voi myös selvittää aineistoa, jolloin siitä karsitaan pois esimerkiksi toistoja ja epäolennaisia seikkoja. Varsinaisessa analysointivaiheessa tutkija tiivistää, luokittelee ja tulkitsee aineiston (Hirsjärvi & Hurme 2000, 137). Merkitysten tulkinta on aina enemmän tai vähemmän spekulatiivista. Tutkija tulkitsee haastatteluja tietyistä näkökulmista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 137).

Eskola ja Suoranta (1998, 160) luokittelevat kvalitatiivisen aineiston analysointitavat seuraavasti:

1. Kvantitatiiviset analyysitekniikat
2. Teemoittelu
3. Tyypittely
4. Sisällönerittely
5. Diskursiiviset analyysitavat
6. Keskusteluanalyysi

Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin vastaajien suostumuksella ääninauhalle ja haastatteli ja litteroi haastattelut itse. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia, jossa tutkija etsi litteroidusta tekstistä samankaltaisuuksia ja toistuvia teemoja. Tutkija ryhmitteli tämän jälkeen näitä toistuvia teemoja erilaisiin luokkiin, joita voitiin sitten verrata keskenään. Esimerkiksi luokat kohdassa virhetyypit olivat ”hotellihuone”, ”hinnat”, ”palvelu” ja ”toiset asiakkaat”. Tutkija myös tulkitsee ja tiivistää vastauksia. Esimerkiksi eri haastateltavien eri sanoin ilmaistut, mutta samaa tarkoittavat väittämät asetettiin samojen pääkategorioiden alle.

Kun uusia teemoja ei uusissa haastatteluissa enää ilmennyt, katsottiin saturaatiopiste saavutetuksi. Kaikki ilmenneet teemat listattiin, jotta saatiin aikaan kooste haastatteluissa ilmenneistä näkemyksistä. Näistä näkemyksistä tutkija tulkitse yleiset, usein esille tulleet teemat, jotka parhaiten kuvasivat henkilöstön valtuuksien ja valmiuksien sekä palvelun normalisointiprosessin tilaa haastatteluiden ajankohtana tutkittavassa yrityksessä.

7 Tutkimustulokset

7.1 Yleisimmät palveluvirheet ja – normalisointimenetelmät

Kun haastateltavia pyydettiin vapaasti miettimään yleisimmin työssään kohtaamiaan ongelma- ja valitustilanteita, yleisimmin mainittu ongelmakategoria oli hotellihuoneeseen liittyvät fyysiset ongelmat. Jokainen haastateltava mainitsi jossain vaiheessa kysymyksen käsittelyä hotellihuoneen ongelmat. Yleisimmin mainittu yksityiskohta oli huoneen ilmastoinnin toimimattomuus (kaikki kolme hotellia, yhdeksän mainintaa). Muita fyysiseen huoneeseen liittyviä mainittuja asioita olivat huonetyyppi (huoneessa on ollut parivuode erillisten vuoteiden sijaan tai toisin päin, savuttoman huoneen toivonut on saanut savullisen huoneen tai toisin päin, kaksi hotellia, joista molemmista yksi maininta), näköala huoneesta (ei merinäköalaa, yksi hotelli, josta kaksi mainintaa), huoneen siisteys (yksi hotelli, yksi maininta) tai muu huoneeseen liittyvä fyysinen vika (tv ei toimi, viemäri ei vedä, kaikki kolme hotellia, kolme mainintaa).

Toinen paljon mainittu ongelmakategoria oli hintoihin liittyvät asiat. Mainittuja ongelmia olivat esimerkiksi hotellihuonehintaan sisältyvät palvelut (aamiainen tai langaton internet ei kuulu huonehintaan, kaksi hotellia, neljä mainintaa), lisäpalvelujen hinnat (minibaarituotteet, yksi maininta), hotellihuonehintojen vaihtelu (eri ajankohtana ollut eri huonehinta kuin toisena ajankohtana, mainoksessa luvattu hinta ei ole voimassa, yksi maininta) ja peruutusehdot (asiakas ei ole ymmärtänyt että tietyssä hotellihuonehinnassa etukäteen maksettua hintaa ei hyvitetä varauksen peruuntuessa, yksi maininta). Kaksi haastateltavaa mainitsi myös tilanteet, joissa asiakasta oli häirinnyt hotellin ulkopuolelta kantautuva meteli, mitä haastateltavat eivät kuitenkaan pitäneet hotellista johtuvana virheenä. Tilanteet mainittiin lähinnä esimerkkinä tilanteesta, jossa asiakas on tyytymätön.

Jotkut haastateltavat mainitsivat esimerkkeinä myös itse palvelussa tapahtuneet virheet, kuten jonotusaika vastaanotossa (yksi maininta) tai ettei asiakkaan varausta löydy (yksi maininta). Yksi haastateltava mainitsi myös tilanteet, joissa toisella osastolla (ravintola) tapahtuneet virheet raportoidaan hotellin vastaanottoon. Toiset asiakkaat-ongelmakategoriasta yksi haastateltava mainitsi esimerkin (torppa). Tässä tilanteessa asiakas oli valittanut vastaanottoon läheisestä hotellihuoneesta kantautuneesta metelistä.

Taulukko 1. Eri virhetyyppien mainintakertojen määrät sekä hotelliyksiköt

A= Hilton Airport, B= Hilton Strand, C= Hilton Kalastajatorppa

Virhetyyppi	Hotellit	Mainintojen määrä
1. Hotellihuone		
Ilmastointi	A,B,C	9
Huonetyyppi	B,C	2
Näköala	B	2
Huoneen siisteys	A	1
Tekniset viat	A,B,C	3
Ulkoa kantaunut meteli	B	2
2. Hinnat		
Hintaan sisältyvät palvelut	A,C	4
Lisäpalvelujen hinnat	A	1
Huonehintojen vaihtelu	A	1
Peruutusehdot	C	1
3. Palvelu		
Jonotusaika vastaanotossa	B	1
Varausta ei löydy	B	1
4. Toiset asiakkaat		
	C	1

Kaksi haastateltavaa mainitsi yleisellä tasolla, että Hilton- tuotemerkki asettaa asiakkaiden odotukset hotellia kohtaan hyvin korkealle ja tästä johtuen asiakkaat ovat herkkiä ilmaisemaan tyytymättömyytensä. Esimerkiksi Hilton Helsinki Kalastajatorppa-hotelli on aikaisemmin ollut vaatimattomamman Scandic- tuotemerkin alla ja myöhemmin siirretty korkeatasoisemman Hilton- tuotemerkin alle. Kaksi haastateltavista oli työskennellyt molempien tuotemerkkien alla ja mainitsivat, että Hilton- tuotemerkin hotelleissa asiakkaat selkeästi vaativat enemmän ja vastaanottohenkilöstö vastaanottaa valituksia asioista, joista vaatimattomamman tuotemerkin hotelleissa ei koskaan kuule valitettavan. GAP- mallin (Zeithaml et al. 1990; ref. Zeithaml et al. 2006, 32-47) mukaisen kuilun asiakkaiden odotusten ja koetun palvelun välillä ovat siis selkeästi huomanneet myös vastaanottovirkailijat.

Normalisointimenetelmistä yleisimmin mainittuja olivat virheen korjaaminen, yleisimpänä esimerkkinä huoneen vaihtaminen (kaikki hotellit, kuusi mainintaa), ja ei-rahalliset korvaukset, kuten huoneeseen toimitettavat lahjat, huonekategorian korottaminen, ilmaiseksi annettu aamiainen tai internet- yhteys tai muu ilmaiseksi annettu hotellin palvelu (esim. illallinen ravintolassa) (kaikki hotellit, 11 mainintaa). Anteeksipyynnön mainitsi erikseen neljä haastateltavaa, mutta kysyttäessä muilta haastateltavilta asiasta, jokainen myönsi aina ensiksi pahoittelevansa tilannetta. Anteeksipyyntöä pidettiin selvästi oletettuna toimintana missä tahansa virhetilanteessa. Yksi haastateltava mainitsi että usein pelkkä anteeksipyyntö riittää saamaan asiakkaan tyytyväiseksi, koska ongelma on huomattu ja asiakas huomaa saavansa henkilökunnalta myötätuntoa. Seuraavilla sivuilla olevat siteeraukset on identifioitu hotellin ja kyseisen hotellin haastateltavan haastattelun järjestysnumerolla.

” Sillä alotetaan aina, että aina ollaan helvetin pahoillaan. Jos sä oot oikeesti vilpittömästi pahoillas, niin kyl se usein riittää. ”

- Kalastajatorppa 2

Kaksi haastateltavaa mainitsi esittävänsä pahoittelut myös tilanteissa, joissa virhe ei ole hotellista johtuva (ulkoa kantautunut meteli). Kysyttäessä asiaa tarkemmin, haastateltavat mainitsivat tekevänsä näin lähinnä osoittaakseen myötätuntoa (vrt. SERVQUAL- mallin palvelun laadun osatekijä empatia, Parasuraman et al. 1988). Kaksi haastateltavaa mainitsi erikseen että joskus pelkkä anteeksipyyntö voi olla riittävä toimenpide asiakkaan saattamiseksi tyytyväiseksi. Kaksi haastateltavaa mainitsi toimenpiteenä myös tilanteen selittämisen ja toiminnan perustelun (vrt. asiakkaiden valtuuttaminen, Bitner et al. 1994).

Taulukko 2. Useimmin mainitut normalisointitavat.

A= Hilton Airport, B= Hilton Strand, C= Hilton Kalastajatorppa

Normalisointitapa	Hotellit	Mainintojen määrä
Ei- rahalliset korvaukset	A,B,C	11
Anteeksipyyntö, kysyttäessä mainittu	A,B,C	9
Virheen korjaaminen	A,B,C	6
Anteeksipyyntö, kysymättä mainittu	A,B,C	4
Tilanteen selittäminen ja perustelu	C	2

Rahallisia korvauksia ei yksikään haastateltava kertonut myöntävänsä. Kysyttäessä rahallisista korvauksista, kuten hyvityksistä laskulla tai majoituslahjakorttien myöntämisestä, haastateltavat tuntuivat suhtautuvan aiheeseen hyvin varauksellisesti, mikä selittyi myöhemmässä vaiheessa puhuttaessa valtuuksista.

” Et vähän pitää ensin jotain muuta yrittää mun mielestä että, ensin korjataan sitä ongelmaa muilla asioilla. Et just ei silleen et "saat sen huoneen puoleen hintaan" ja olet sit tyytyväinen. Ja oikeelle asialle ei tehdä yhtään mitään.”

- Kalastajatorppa 2

Yksi haastateltavista mainitsi, että hänen osastollaan on aikaisemmin ollut luvallista myöntää 10% alennus hotellihuoneen hinnasta, mutta ei ole koskaan tätä mahdollisuutta käyttänyt. Kolme haastateltavaa käsitteli myös teemaa ”esimiehen väliintulo” (vrt. Lewis & McCann 2004), vaikkakin he eivät maininneet tätä normalisointitapana, vaan asiana, joka ilmenee, kun asiakas tilanteessa vaatii ”johtajaa paikalle”. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että todella vaikeissa tilanteissa he mielellään luovuttavat tilanteen esimiehen hoidettavaksi, kun taas yksi haastateltava sanoi tällaisessa tilanteessa pyytävänsä esimiehen paikalle vain, koska asiakas näin vaatii ja muuta ei ole tehtävissä. Itse haastateltava mainitsi, että mieluummin hoitaisi tilanteen itse loppuun. Kaksi haastateltavaa mainitsi normalisointitapana myös tilanteen selittämisen, mikä heidän kohdallaan tarkoitti sitä, että asiakkaalle kerrotaan, mistä tilanne johtuu. Tälläkin toimenpiteellä oli näiden vastaajien mukaan positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

7.2 Vastaanottohenkilökunnan valtuudet ongelmatilanteissa

Seitsemän haastateltavista totesi miltei samalla tavalla kokevansa, että työntekijöillä heidän osastollaan on melko vapaat kädet, mitä tulee pieniin ongelmatilanteisiin, joista selviää ei-rahallisella korvauksella tai anteeksipyyntöillä. Kuitenkin rahallisiin korvauksiin he eivät kokeneet voivansa vapaasti puuttua, vaan kysyvät päätöksen mieluummin esimieheltään. Mielenkiintoinen asia, minkä miltei jokainen haastateltava mainitsi, oli ettei mitään yleisiä sääntöjä virhetilanteissa toimimiseen ole eksplisiittisesti ilmaistu. Työntekijät puhuivat lähinnä ”tunteesta”, ”tuntumasta” tai ”omasta käsityksestään” kun määrittivät toiminnalleen annettuja rajoja.

”Ei sitä (ohjeistusta) taida olla missään. Et se on vähän vuoropäällikön kaaku keskusteltavissa. Et enhän mä ite sellasii päätöksii tee ku jostain netistä tai semmosista millä nyt silleen oo kauheesti merkitystä mut muuten sitte.. vuoropäällikkö on se joka sitte...”

- Strand 5

”No, toi on ehkä semmone et tästä ei oo oikeesit kauheesti puhuttu missään. Et ei oo tullu ajatelleeks, ku ei oo koskaan sanottu missään et näin voit tehdä näin. Et jos ois vaikka joku palaveri aiheesta tai jotain, niin sit vois kyl tehdä. Mut ku ei oo ollu puhetta mistään tämmösestä, niin emmä rupee riskeeraamaan ite... antamaan mitään lahjakortteja tai mitään.”

- Strand 4

Kuitenkin näistä implisiittisistä säännöistä tuntui miltei kaikilla haastateltavilla olevan hyvin samankaltainen käsitys (muuten vapaat kädet, mutta rahallisissa korvauksissa käännyttävä esimiehen puoleen). Kun näiltä vastaajilta kysyttiin, pitäisikö valtuuksien olla laajemmat, suurin osa haastateltavista ilmaisivat tyytyväisyytensä valtuuksien nykytasoon. Lisää valtuuksia ei tunnutta kaivattavan työntekijätasolla.

”Mun mielest noi keinot mitä me käytetään on todella toimivii. Et kyl tommonen loungen käyttöoikeus on arvokas juttu joo. Samallahan sit annetaan noit lounaskuponkeja esimerkiks tai illalliskuponkeja mitä niit on lahjakortteja et ne voi mennä. Mun mielestä ne on ihan niinku -- mä luulen et mä en tarvii enempää työkaluja et sit pitää kyl olla tosi huono tilanne jos...”

- Strand 4

Eksplisiittisten sääntöjen puuttumisesta valitteli suurin osa työntekijöistä. Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kertoivat ettei ongelmatilanteiden hoitamiseen ole olemassa selkeitä ohjeita ja ilmaisivat myös kaipaavansa tällaista ohjeistusta. Ohjeistusta kaivattiin erityisesti henkilökunnan valtuuksiin liittyen.

Työntekijät kaipasivat selkeää tietoa siitä, millaisiin toimenpiteisiin ja korvausmenettelyihin työntekijöiden on luvallista ryhtyä ilman esimiehen erillistä suostumusta. Haastattelujen ollessa meneillään yrityksessä julkaistiin lyhyt sähköpostiohjeistus ongelmatilanteiden raportoimiseen. Osa haastatteluista oli tehty jo ennen tämän ohjeistuksen julkaisemista, joten kommentteja ja mielipiteitä ohjeistuksesta saatiin vain osalta vastaajia. Kuitenkin kaikki ohjeistusta kommentoineet vastaajat kuvailivat tätä ohjeistusta miltei samalla tavalla. Ohjeistus oli koskenut ainoastaan ongelmatilanteiden ja korjausmenettelyiden raportoimista, ei niinkään itse toimintaa ongelmatilanteissa. Puutteellisen ohjeistuksen ongelmaan palataan vielä työntekijöiden valmiuksista puhuttaessa.

” No, ei mul oikeestaan. Ku yleensä siin on kuitenkin ... ja noit tilanteita tulee niin harvoin ja ne saa kuitenkin hoidettua.. emmä oo koskaan ajatellu tota silleen et se olis jotenki turhauttavaa tai. Et nyt ku sitä mieltii niin oishan se hyvä ku ois jotkut selkeet ohjeet siitä et miten voi toimii. Et se ois kaikkien kannalta niinku hyvä –”

- Strand 3

”Et ei sitä mun mielestä oo koskaan sanottu niinku suoraan. Että... tai et olis joku sähköposti tullu et te ette anna mitään. Vaan se on jotenki muotoiltu semmoseks et heti kun on rahasta kyse niin tarkistetaan joltain toiselta. Mikä on mun mielestä ehkä ihan järkevä ja hyvä käytäntö kyllä. Et ei ite tee semmosia niinkun...”

- Airport 4

Kolme haastateltava taas ilmaisi selkeästi valtuuksien olevan hyvin rajattuja. Hekin myönsivät, että raja tulee vetää johonkin, kun kysymys on siitä, mitä saa tehdä ja mitä ei, mutta tämän rajan pitäisi olla paljon korkeammalla. Kaksi näistä haastateltavista ilmaisi kokevansa turhautumista asian suhteen. Kolmas näistä haastateltavista taas ilmaisi olevansa tyytyväinen rajattuihin valtuuksiin, koska ei halua vapauden tuomaa vastuuta..

"Tämä on aika hierarkkinen talo. -- oon vuosien saatossa oppinut että piika paikkansa tietää"

- Kalastajatorppa 1

Kaksi haastateltavaa mainitsi tekevänsä päätöksiä vapaammin, mikäli tilanne niin vaatii. Esimerkkinä mainittiin useasti tilanne, jossa vuorossa olevat esimies ei ole paikalla tai työvuorossa ei ole esimiestä lainkaan. Tällaisissa tilanteissa kyseiset haastateltavat sanoivat tekevänsä itse päätökset, mikäli tilanne niin vaatii. Kuitenkin aina, jos vuorossa on esimies paikalla, he ilmoittivat aina varmistavansa toimintatavan esimieheltä. Nämä haastateltavat myös ilmaisivat tyytyväisyytensä siihen, ettei päätöksiä tarvitse tehdä itse ja näin ottaa suurempaa vastuuta. Toisaalta, toinen näistä haastatelluista ilmaisi osittain, että valtuuksia ja näin ollen vastuuta olisi liikaakin.

"No, kyllä mul on aina semmonen tunne, et parempi varmistaa se joltaki. Tai oikeestaan se on itelle jopa helpotus et sen voi antaa sit jolleki toiselle sen päätöksen."

- Strand 2

"No tällä hetkellä mä oon ainaki ihan tyytyväinen siihen mitä mä teen täällä. Et emmä mitään sen enempää vastuuta halua. Tällä hetkellä."

- Airport 1

"No, joskus tuntuu enemmänki siltä, että joutuu ottamaan vastuuta, mut sit ei oo välttämättä selvä että mitä... Esimerkiks mulle on vaikeeta se, kun mie en oo vuoropäällikkö, mutta sitte joutuu tekemään semmosia vuoroja, niin on sit aika epävarma."

- Strand 2

Pienissä normalisointipäätöksissä kolme haastateltavista kertoi, että kyse ei oikeastaan heidän mielestään ole luvan kysymisestä kuin enemmänkin vain esimiehelle ilmoittamisesta, mitä on tapahtunut. Toisin sanoen päätöksen he ovat tässä tilanteessa jo itse tehneet. Yksi näistä haastatelluista kuvaili tilannetta siten, että työntekijä miettii valmiiksi ratkaisumallin, jonka esittää esimiehelle saaden yksinkertaisen myöntävän tai kieltävän vastauksen.

” Tai se on oikeastaan niin et mä ite mietin siihen jonkun ratkasun ja sit tavallaan ittelläänki on se knowhow siihen et itteki tietää et mikä se on se sopiva ratkasu siihen, mut siinä vaiheessa kysyy sit kuiteski... et miettii sen valmiiks että tää vois olla mun mielestä tähän nyt semmonen sopiva et "voinko tehdä näin" et sitte tietenk... ”

- Airport 3

” Siis meillähän on silleen, et jos vastaanottovirkailija kysyy et "onks ok jos mä annan tälle paremman huoneen" niin ne on valmiiks jo miettiny et se on varmasti ok. Et ne lähinnä niinkun varmistaa sen. Tai sit ne kysyy et mitä mä nyt tälle teen ja mä oon vaan et joo.. no anna vaikka parempi huone tai jotain tällasta että... et kyl meil aika itsenäisesti tehdään.. ja keskustellaan kuitenkin aina ”

- Kalastajatorppa 2

Yksi haastateltava mainitsi myös, että työntekijän täytyy pitää esimies ainakin tietoisena tapahtuneista asioista, koska mikäli jälkeinpäin tulisi tiedusteluja ylempää, mitä on sattunut, vuorossa olleella esimiehellä on virallinen vastuu ja hänellä pitää näin ollen olla ajankohtaiset tiedot asioiden kulusta. Kaksi haastateltavaa totesi esimieheltä varmistamisen olevan myös tärkeää tilanteen ratkaisemisen kannalta. Haastateltavat mainitsivat, että esimieheltä saattaa tilanteessa saada myös ideoita ja näkemyksiä, joita työntekijä ei itse ole tullut ajatelleeksi.

” -- Et mielummin sit käy tarkistamassa mielummin ku lupaa liikaa kellekään asiakkaalle. ”

- Strand 5

”Plus että sit ku kysyy, niin voi olla hyvin, et niil (esimiehillä) saattaa olla viel joku muu hyvä idea mitä ei oo ite ees keksiny. Mikä ei välttämättä maksa euroakaan.”

- Airport 3

”Ja siis sanotaan näin että mä voin itekki käydä esimiehelle ehdottamassa et me voitais niinkun antaa... Mut jotenki se että mä en halua... eikä mun mielestä oo hyvä et työntekijä tekee sen päätöksen.”

- Airport 1

Hilton Airportin työntekijöistä kaikki haastatellut kuvailivat osastonsa ilmapiiriä jollain tavalla avoimeksi ja keskustelevaksi, että päätökset tehdään enemmän demokraattisesti kuin hierarkkisesti.

”No mun mielestä tääl, ku vertaa muihin hotelleihin, niin saa oikeesti tehdä tosi paljon ja niin paljon ku haluaa. Ja kehittyä.”

- Airport 1

”Mut kuitenkin ehkä mun mielestä meillä on respassa (vastaanotossa) semmonen tunnelma et siinä uskaltaa ja siinä pystyy.”

- Airport 4

Kysyttäessä haastateltavilta näkemystä ketjujohdon linjaan valtuuksien suhteen, suurin osa haastateltavista ei osannut kommentoida asiaa. Käsitys koko yrityksen linjasta tämän asian suhteen oli suurimmalle osalle melko epäselvä. Kaksi vastaajaa totesi, että heille on välittynyt mielikuva, että yritys haluaa työntekijöiden ratkaisevan ongelmat itse suoraan asiakastilanteessa ainakin osaston sisällä ilman ylemmän johdon puuttumista asiaan. Sen sijaan yhden vastaajan mielestä Hilton- yhtiön välittämä mielikuva on todella hierarkkinen ja viesti työntekijöille on, ettei mitään päätöksiä voi tehdä ilman esimiehen lupaa.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan valtuuksiensa riittävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta asteikolla yhdestä viiteen (yksi = huonoin, viisi = paras). Kysymystä tarkennettiin kertomalla ettei huono arvosana välttämättä tarkoita rajattuja valtuuksia ja hyvä arvosana rajattomia valtuuksia, vaan tarkoitus on arvioida valtuuksien määrän riittävyyttä omien työtehtävien suorittamisessa. Toisin sanoen myös esimerkiksi liian rajattomat valtuudet voivat myös olla pahasta. Näin tarkennetuilla tiedoilla suurin osa vastaajista (10) antoi arvosanan neljä. Arvosanan kolme antoi kaksi vastaajaa ja arvosanan kaksi yksi vastaaja. Kysyttäessä, mihin suuntaan valtuuksia pitäisi kehittää, jotta saataisiin arvosana viisi, kuusi vastaajaa vastasi, että valtuudet voisivat olla laajemmat. Yksi vastaaja totesi, että valtuudet voisivat olla laajemmat, mutta myös selkeästi rajatut (pitäisi olla virallisesti määritelty, missä raja kulkee). Kaksi vastaajaa totesi, että valtuudet ovat riittävällä tasolla, mutta määrittelyn pitäisi olla selkeämpi ja julkilausuttu. Yksi vastaaja totesi, että valtuuksia on liikaa ja tätä myötä vastuu on liian suuri, eli valtuuksien pitäisi olla rajatummat.

Taulukko 3. Vastaajien antamat arvosanat valtuuksille

Arvosana	Mainintojen määrä
4 tai 5	10
3	2
2 tai vähemmän	1

7.3 Vastaanottohenkilökunnan valmiudet ongelmatilanteiden ratkaisemiseen

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tärkein oppimisen muoto palvelun normalisointitilanteiden hoitamiseen on työn ohessa oppiminen. Erityisesti haastateltavat mainitsivat oman järjen käyttämisen tilanteissa sekä kokeneemmilta kollegoilta oppimisen seuraamalla ja kysymällä. Palvelun normalisointiin liittyvistä asioista työnantaja ei järjestä erikseen koulutuksia, mutta haastateltavat eivät kokeneet tätä tarpeelliseksikaan.

”--Et vaikka mä oon sitä mieltä et ne on sellasia taitoja, mitkä tulee aika lailla sit ku tekee. Et kokemuksestahan ne tulee--”

- Airport 1

Kolme haastateltavista mainitsi erikseen, että suuremmat virhetilanteet raportoidaan yksikössä kaikille työntekijöille opettamismielessä joko henkilökunnan palaverissa tai sähköpostilla. Tämä koettiin hyvänä asiana, koska jokainen ongelmatilanne on erilainen. Toisaalta yksi haastateltava peräänkuulutti virhetilanteiden parempaa yhteistä läpikäymistä.

”niin ku huomaa et on näit mokia ja ku huomaa et ihmiset ei osaa tehä näit juttuja ja sit vaan selän takana puhutaan et "toi teki tolleen ja tolleen". Et miks näit asioita ei vois käydä silleen yhdessä niinku läpi ja sopi et "hei näin nää tehään"”

- Kalastajatorppa 4

Viisi haastateltavaa totesi perehdyttämisen työn alkaessa olevan liian suppeaa. Perehdyttämiselle ei ollut varattu tarpeeksi aikaa ja vastaajien mielestä uudet työntekijät laitetaan tavallisiin työvuoroihin liian aikaisin, osaamattomina. Tosin kaksi näistä vastaajista mainitsi poikkeuksena että moni työntekijä aloittaa työt harjoittelijana, jolloin perehdytysaika on riittävä. Tämä johtuu siitä, että harjoittelijat ovat työvuorossa ns. ylimääräisinä eivätkä näin ollen mukana perusmiehityksessä. Kuitenkin silloin, kun työntekijä palkataan suoraan palkalliseksi työntekijäksi, ei perehdytykselle ole tarpeeksi aikaa. Sen sijaan kaksi haastateltavaa piti omaa perehdytystään riittävänä ja totesivat olleensa siihen tyytyväisiä.

Kaksi haastateltavaa ilmaisi lisäksi että perehdytyksestä puuttuu systemaattisuus, minkä tuloksena perehdytys voi olla myös epätehokasta. He peräänkuuluttivat yksityiskohtaista uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaa sekä sitä, että uudelle työntekijälle olisi nimetty tietty henkilö perehdyttäjäksi. Yksi haastateltavista mainitsi, että hänen yksikössään olisi perehdytysuunnitelma olemassa, mutta sitä ei ajanpuutteen vuoksi sovelleta.

” Ja kuitenkin perehdytettävän kannalta olis sellanen et olis joku tietty ihminen, joka perehdyttää. Et semmonen yks tai kaks tyyppiä. Et ku tulee aina uus tyyppi työvuoroon niin se lähtee siitä et "mitä sä nyt tähän asti oot tehny". Et sit sompaillaan siellä et mitäs me nyt tehään. Et se ei oo ihan oikeen.”

- Kalastajatorppa 4

”-- pitäis melkeen saman tyyppin olla aina uuden tyyppin kanssa niin et tietäis et mitä ne on käyny läpi ja... Eikä silleen et se oppii yhden asian täältä ja yhden tuolta ja hirveessä häslingissä ja sitten... Et jotenkin siihen perehdyttämiseen vois kyllä... panostaa.”

- Strand 1

” No se on periaattees silleen et "tee vaan" jos tulee suoraan niinku työntekijäks et siin opitaan pikkuhiljaa. Mut mähän tulin harjottelijana et silloin mä olin niinku ylimääräinen. Et silloin porukalla oli aikaa näyttää mulle asioita.”

- Strand 3

”Joo, periaatteessa meil on kyl mapissa semmonen (perehdytyssuunnitelma), mut ei sitä kukaan ehdi kattoo. Et se on niinku että tällä hetkellä se on kutakuinki niin että kun uus tyyppi tulee taloon niin ekana vastaanottopäällikkö tai vuoropäällikkö tai kuka vaan kynnelle kykenevä näyttää talon äkkiä et kato nyt näin ja näin ja näin. Ja sit semmonen kansio, missä on ihan faktat että kuinka monta huonetta ja näin ja näin ja näin. Ja sitte isketään tekemään insider-kursseja (Hiltonin sähköinen oppimisympäristö) et oppii tekeen OnQ:ta (varausjärjestelmä) pikkasen ja sitte tiskille. Ja siinä sit ollaan.”

- Strand 4

”Ja sen mä voin sanoo koulutuksesta ainoo mikä tuli mieleen, niin silloin kun mä alotin, niin sanottiin että aina kun asiakas valittaa, niin oot niin helvetin pahoillas koko ajan.”

- Kalastajatorppa 2

Kysyttäessä konkreettisista koulutus- ja perehdytystoimenpiteistä työnantajan osalta, kaikki haastateltavat mainitsivat verkkoympäristössä tehtävät kurssit esimerkiksi hotellin varausjärjestelmään liittyen. Verkko-oppimista työnantaja järjestää säännöllisesti ja tietyt verkkokurssit ovat pakollisia. Kuitenkin näkemykset näiden kurssien hyödyllisyydestä olivat vaihtelevia. Kaksi haastateltavaa ilmaisi avoimesti verkkokurssien olevan täysin turhia. Toisaalta yksi haastateltava ilmaisi suuren tyytyväisyytensä verkkomateriaalia kohtaan ja kiitteli mahdollisuuksia aina oppia lisää, jos haluaa. Muut haastateltavat eivät suuremmin kommentoineet verkko-opiskelun mielekkyyttä tai tarkoituksenmukaisuutta. Lähinnä he mainitsivat sen olemassaolosta.

Kun vastaajia pyydettiin arvioimaan työnantajan tarjoamaa koulutusta ja perehdytystä asteikolla 1-5 (1= huonoin, 5= paras), kuusi vastaajaa antoi arvosanan kolme, viisi vastaajaa arvosanan neljä ja yksi vastaaja arvosanan kaksi. Yksi vastaajista ei osannut antaa numeerista arvosanaa, mutta mainitsi, että työnantaja tekee hyvin vähän toimenpiteitä työntekijöiden kehittymisen eteen ja että kaikki oppiminen perustuu työntekijän oma-aloitteisuuteen. Samansuuntaisen vastauksen antoi myös toinen haastateltava, joka antoi arvosanan kaksi. Kaksi vastaajista kommentoi osiota melko neutraalisti. Nämä vastaajat eivät osanneet sanoa sen suuremmin, ovatko työnantajan toimenpiteet oikealla tasolla tai onko niissä parantamisen varaa. Kumpikin antoi arvosanan kolme. Kolme vastaajista, jotka antoivat arvosanan neljä, kommentoivat sanallisesti työntekijän tekevän paljon tai ”riittävästi” työntekijöiden kouluttamisen eteen.

”No, mun mielestä riittävästi (työnantajan järjestämää koulutusta). Välillä liikaakin.”

- Kalastajatorppa 4

”Mahollisimman hyvin ne yrittää... No, kyl meil on aina kaikkea. Et vois se olla joku 3,5. Kun kyl meil on kaikkee palaveria ja harjotusta. Et jos on palohälytys ja muuta. -- ehkä sit kuitenkin sais olla enemmänkin”
- Kalastajatorppa 2

Yksi vastaaja mainitsi jo tässä vaiheessa selkeän toimintaohjeistuksen puuttumisen, mikäs tuli vahvemmin esille vielä seuraavassa osiossa. Neljä vastaajista mainitsi perehdytyksen ongelmana henkilöstövajeen. Koska työvuorossa ei ole tarpeeksi henkilökuntaa, perehdyttäminen ja tiedon jakaminen jää kiireessä tekemättä.

”Et ku yks jää saikulle (sairaslomalle), niin koko pakka on sekasin. Et kyl se sillä tavalla et joka vuoroon se yks eikä yhtään ylimäärästä, jos sitäkään.”
- Kalastajatorppa 3

”Kyl se on ihan koko ajan. Periattees ku tossa on aina kaks tossa vastaanotossa ja se on ehottomasti liian vähän. -- oikeestaan ihan sama et paljo on porukkaa (asiakkaita) niin aina on vaan kaks (vastaanottovirkailijaa). Et sit varsinki kesällä kun pitää hoitaa vielä tota ravintolaaki päivisin”
-Strand 1

Henkilöstöpula on tietysti asia, johon työnantajan perehdytystoimenpiteet eivät vaikuta, mutta haastateltavien kommentaasta voi mahdollisesti tulkita, että uusien työntekijöiden tullessa osastolle, näiden perehdyttäminen pitäisi huomioida myös miehityksessä.

7.4 Palvelun normalisoinnin merkitys hotellin palvelukokonaisuuden kannalta

Haastattelun neljännessä osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan palvelun normalisoinnin tärkeyttä hotellin palvelukokonaisuuden kannalta. Asiaa tarkennettiin siltä kannalta, että hotellin palvelukokonaisuus purettiin osioihin (esim. palvelu, fyysiset puitteet, normalisointi) ja vastaajia pyydettiin pohtimaan palvelun normalisoinnin osuutta tässä kokonaisuudessa. Vastaajia pyydettiin myös antamaan arvosana normalisoinnin tärkeydelle asteikolla 1-5.

Kysymyksenasettelu osoittautui puutteelliseksi, koska haastateltavien osoittautui vaikeaksi hahmottaa palvelun normalisointi osaksi palveluprosessia. Osa haastateltavista mielsi palvelun normalisoinnin osaksi henkilökohtaista palvelua ja osan taas oli vaikea liittää normalisointi osaksi palveluprosessia, koska lähtökohtaisesti palveluprosessissa ei pitäisi tapahtua virheitä ja normalisointia tarvitaan vasta, kun virhe on jo tapahtunut. Toisin sanoen haastateltavat mielsivät hyvän palvelun virheettömäksi, jolloin normalisointia ei tarvita. Toisaalta hieman laajennetun pohdinnan tuloksena haastateltavilta saatiin monia mielenkiintoisia näkökulmia palvelun normalisoinnin merkitykseen. Kaksi haastateltavaa mainitsi service recovery paradox- teoriaan (Michel 2001; ref. Cranage 2004; Zeithaml et al. 2006) viittaavia näkökulmia siitä, kuinka onnistunut normalisointi voi jopa nostaa palvelutuotteen arvoa.

”Sen on huomannu. Et oikeesti tämmönen onnistunu virheen korjaaminen voi jopa lisätä sen tuotteen arvoa. ”

- Airport 2

”Kyllä mä olen itse asiassa saanu henkilökohtasesti parhaan palautteen just tämmösessä tilanteessa (palvelun normalisointitilanteessa).”

- Airport 3

” -- hyvähän se on jos kaikki menee hyvin, mut siinä pystyy sitte vielä.. ku pystytään seivaamaan (pelastamaan tilanne) sellasesta ikävästä tilanteesta niinku... Kyl mun mielestä erittäin tärkeää.-- Siis ainahan voi jotain käydä, mut sit jos saadaan siinä niinku seivattua niin se sit osottaa sen oikeesti sen laadun siin (palvelussa). ”

- Strand 3

Neljä vastaajista mainitsi erikseen että mikäli palvelussa tapahtuu virhe, asiakas muistaa tämän osan hotelliyöpymisestään parhaiten. Tästä johtuen on olennaisen tärkeää, että palveluvirheet korjataan hyvin heti paikan päällä. Tässä yhteydessä kaksi haastateltavaa vielä mainitsi, että huonosti hoidetun virheen kokenut asiakas puhuu eniten pahaa jälkeenpäin, mikä on pahaksi hotellin maineelle pitkällä aikavälillä.

Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että henkilökohtaisessa kontaktissa tapahtuvat asiat ovat hotellipalvelun laadun kannalta tärkeimpiä laadun osia. Neljä haastateltavaa mainitsi erikseen, että esimerkiksi hotellihuoneen fyysiset puutteet pystyy helposti korvaamaan hyvällä palvelulla ja saamaan asiakkaan tyytyväiseksi, mutta huonoa palvelu on vaikea tai miltei mahdoton korvata sillä, että hotellihuone olisi fyysisesti korkeatasoinen. Toisaalta kaksi haastateltavaa oli tästä asiasta päinvastaista mieltä. Nämä haastateltavat olivat sitä mieltä, että hotellin ensisijainen tuote on fyysinen hotellihuone ja näin ollen se on tärkein osa hotellipalvelun laatua. Toinen näistä vastaajista toisaalta pohti asiaa, että eri asiakkaat arvostavat eri osia palvelusta eri painotuksilla. Esimerkiksi yhden yön yöpyvä asiakas, joka saapuu myöhään ja lähtee aikaisin, arvostaa luultavasti eniten huoneen fyysistä tasoa, kuin palvelua vastaanotossa, jossa asioi yhteensä alle viisi minuuttia (vrt. eri asiakkaiden erilaiset toleranssialueet Zeithaml et al. 2006; 86-87).

Yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat olisivat antaneet palvelun normalisoinnin tärkeydelle arvosanan viisi. Kuitenkin haastattelijan tarkennettua kysymystä kysymällä esimerkiksi, mikäli kaikille palvelun osa-alueille ei saisi antaa korkeinta tärkeysastetta, mikä silloin olisi normalisoinnin osuus, kaksi vastaajaa pudotti arvosanan neljään. Muut vastaajat pysyivät tästäkin huolimatta arvosanassa viisi. Yksi vastaaja antoi arvosanaksi ”ei ihan vitonen, mutta on se tärkeä”. Tämä vastaaja kuului aiemmin mainittuihin, joiden mielestä fyysinen hotellihuone on tärkein osa hotellipalvelua.

Yksi haastateltavista mainitsi erikseen vielä palvelun normalisoinnin kohdalla tyytyväisyytensä siihen, etteivät hotellin palvelussa tapahtuvat virheet ole kuitenkaan ”maailmaa kaatavia”.

”Ihmisiä ei kuole eikä firmoja mene konkurssiin meidän virheiden takia. Se nyt on sellasta pientä ja niistä aina sit kuitenkin selvitään”

-Kalastajatorppa 2

7.5 Epäkohdat

Haastattelun viimeisessä osiossa haastateltavia pyydettiin kertomaan heidän osastollaan suurin epäkohta palvelun normalisointiin ja palvelun laatuun liittyen, missä olisi eniten parantamisen varaa. Seitsemän vastaajaa mainitsi ensimmäisenä huono perehdytyksen ja puutteelliset toimintaohjeet ja koulutuksen. Nämä vastaajat kertoivat että virhe- ja ongelmatilanteissa toimitaan hyvin vahvasti pelkän olettamisen perusteella eikä ole varmuutta siitä, kuinka oikeastaan pitäisi toimia. Tämä epäkohta koski sekä uusia työntekijöitä että pitkään yrityksessä työskennelleitä. Myös pidempään yrityksessä työskennelleet mainitsivat, että ovat aina toimineet parhaaksi katsomallaan tavalla tietämättä sen tarkemmin, kuinka asiat pitäisi tehdä. He myös peräänkuuluttivat tällaisia selkeitä julkilausuttuja ohjeita. Julkilausuttujen ohjeiden tärkeys perustui useimpien vastaajien mielestä siihen, että kaikki työntekijät myös toimisivat sovittujen ohjeiden mukaan ja palvelu olisi tämän ansiosta tasalaatuista. Monet vastaajat kommentoivat, että asiakkaan saaman palvelun taso heidän osastoillaan riippuu usein siitä, kuka työntekijä asiakasta sattuu minäkin hetkenä palvelemaan. Kaksi vastaajaa mainitsi vielä erikseen huonon osastojen välisen (vastaanotto, ravintola, huonesiivous) tiedonkulun ja toisistaan poikkeavat tiedot.

”Just se et ku mä oon ollu talossa nii ei kukaan esimies oo mulle kertonu, miten toimitaan ennen ku on tullu joku tilanne ja siin on keksiny jonku ratkasun ja jälkeinpäin on kertonu niin sit vasta sillon on sanottu et "joo, just esim näin voi tehdä" Mut miten tää sit toimii ku on hirvee ruuhka ja keneltäkään ei ehi kysyä. Mut just näistä selkeistä raameista et voinko mä nyt antaa jonku loungeoikeuden tai jotain... et mis se raja oikeesti kulkee.”

- Strand 2

” -- No se on yksinkertaisesti vaan niin, että pitäis olla selkeät toimintamallit, et miten näissä tilanteissa toimitaan.”

- Strand 5

”täällä on tosi paljon sitä, että eri osastot ei... esimerkiks et huonepalvelumaksu, niin kukaan ei tiedä, mitä se on. -- Me otetaan kaheksan puol respassa ja aamiainen ottaa yheksän. -- joo mun mielestä sielt tuli kerran soitto et otettiin yheksä ja mä olin et hetkinen... et tämmösissä olis pakko olla jotkut...”

- Kalastajatorppa 3

Toisaalta vastaajat totesivat, ettei uusia työntekijöitä ehditä tai pystytä perehdyttämään kunnolla toimintaan. Perehdytyksen yhteydessä mainittiin lähinnä varausjärjestelmään liittyvät koulutukset, mutta muihin toimintatapoihin ja –periaatteisiin haastateltavat peräänkuuluttivat parempaa perehdyttämistä. Perehdyttämisen yhteydessä mainittiin usein myös riittämätön miehitys.

” Nii, et sen vois ehkä hoitaa vielä paremmin. Et kylhän sitä on et sillon ku mäkin tulin taloon niin mä tein viikon niitä Hilton University- kursseja. Et se vaati aikaa. Mut silti. Silti mä olisin toivonu et jotenki -- Et sit kun on asiakkaiden edessä niin siinä olis vielä tuettu enemmän. Kyl mä tiedän et toi on tosi vaikeeta tehdä tuolla ku siinä koko ajan tapahtuu jotain. Niin eihän siinä yks voi olla koko ajan sun kaa et "joo nyt tee näin ja näin ja näin"... Mut silti et olis jotain... sitä ehkä vois jotenkin muulla tavallakin toteuttaa.”

- Strand 4

”Et ihan asiakaspalvelutilanteessa kun esimerkiksi kollegalta kysyy, nii sieltä tulee joku nyrpee vastaus et "etkö sä nää et mul on täs omiaki asiakkaita". Ja, nii, sit siin vähän silleen jäätyy et mitäs mä nyt tässä -- Varsinki ku se toistuu usein nii sit tulee siihen et ei alunperinkään viiti kysyä tietyiltä henkilöiltä mitään.”

- Strand 2

Kaksi vastaajaa mainitsi suurena epäkohtana hotellin ylimmän johdon käytöksen ja huonon arvostuksen vastaanottovirkailijoiden työtä kohtaan. Nämä haastateltavat mainitsivat esimerkiksi, ettei hyvästä tuloksesta palkita ja näin välitetään viestiä ettei osaston työllä ole mitään väliä.

” Ku täällä tekee jengi tosi kovasti töitä ja on tosi joustavii. Ja sitä ei palkita mitenkään. Et kerran kuussa tulee joku meilei et "näin paljon tulosta ja kiitos kaikille" niin se on ihan niinku ei mitään”

- Airport 4

Lisäksi kaksi vastaajaa esitti epäkohtana osaston sisällä huonon asenteen ja sen, ettei asioita hoideta loppuun asti. Toinen näistä vastaajista puhui ”hällä väliä- asenteesta”.

”-- niitä samojaki virheitä tulee vaan uudelleen ja uudelleen että on niinku vähän silleen et välillä niinku mennään sieltä, missä aita on matalin, että.”

-Kalastajatorppa 4

” Et alotetaan tekemään, mut sit se jää jollain tavalla kesken ja siirretään toiselle. Just mun mielestä ku on joku valitusjuttu niin on parempi että sä itse hoidat sen loppuun.”

- Kalastajatorppa 2

Taulukko 4. Haastateltavien mainitsemat epäkohdat.

A= Hilton Airport, B= Hilton Strand, C= Hilton Kalastajatorppa

Epäkohta	Hotellit	Mainintojen määrä
Puutteellinen perehdytys ja ohjeistus	A,B,C	9
Huono työn arvostus	A	2
Työntekijöiden huono asenne	C	2

8 Tulosten tarkastelua

8.1 Yleisimmät palveluvirheet ja normalisointitavat

Käsiteltäessä ongelmatilannetyyppejä ja normalisointitapoja, saadut vastaukset poikkesivat jonkin verran esimerkiksi Lewisin ja McCannin (2004) saamiin tutkimustuloksiin. Hotellihuoneeseen liittyvät fyysiset ongelmat, kuten ilmastointi, olivat yksittäisistä vastaustyypeistä yleisin, mitä Lewis ja McCann (2004) eivät omassa tutkimuksessaan maininneet lainkaan. Myös esimerkiksi huonetyyppiin (savuton / savullinen; parivuode / erilliset vuoteet) liittyviä virheitä eivät Lewis ja McCann maininneet lainkaan. Toisaalta, Lewis ja McCannin (2004) tutkimus oli kyselytutkimus, jossa palveluvirheet oli valmiiksi lueteltu. Vastajille ei annettu mahdollisuutta kertoa avoimesti ensin mieleen tulevista virheistä. Lewis ja McCann (2004) keskittyivät kyselytutkimuksessaan nimenomaan hotellin henkilökunnasta johtuviin virheisiin, kun taas tässä haastattelututkimuksessa haastateltavia pyydettiin kertomaan niistä palveluvirheistä, mitä ensimmäisenä tulee mieleen.

Tästä johtuen myös palveluhenkilöstöstä riippumattomat virheet tulivat tutkimuksen piiriin, koska myös ne ovat ongelmia, joita asiakkaat hotellissa kokevat. Esimerkiksi hotellihuoneen ilmastointi on tekninen asia, joka ei riipu palveluhenkilökunnasta, mutta joka vaikuttaa asiakkaan laatuvaikutelmaan (vrt. SERVQUAL- työkalun (Parasuraman et al. 1988) osio ”fyysiset puitteet”). Ainoat haastateltavien mainitsemat virhetyypit, jotka vastasivat Lewisin ja McCannin tutkimuksessaan havainneita ongelmia, olivat hidas sisään- tai uloskirjautuminen (yksi maininta) ja se, ettei asiakkaan varausta löydy (yksi maininta). Tosin kaiken kaikkiaan Lewisin ja McCannin (2004) lähestymistapa oli niin erilainen, etteivät tutkimustulokset ole kovin vertailukelpoisia.

Mainitut normalisointimenetelmät sen sijaan vastasivat hyvin pitkälle aikaisemmissa tutkimuksissa (Bitner, Booms ja Mohr 1994; Hoffman, Kelley ja Rotalsky 1995; Lewis ja Clacher 2001; Lewis ja McCann 2004; Kirti Dutta, Umashankar Venkatesh ja Parsa 2007; Laajarinne-Sihto 2008) havaittuja. Normalisointitavat, joita mainittiin sekä haastatteluissa että aikaisemmissa tutkimuksissa olivat virheen korjaaminen (kuusi mainintaa), korvaukset ja hyvitykset, anteeksipyyntö ja esimiehen väliintulo. Kahden viimeksi mainitun normalisointimenetelmän yhteydessä tosin tuli esiin aikaisemmista tutkimuksista poikkeavia näkökohtia.

Anteeksipyyntöön yhteydessä mielenkiintoista oli, että vain neljä haastateltavaa mainitsi anteeksipyyntöön erikseen, kun pyydettiin ilmaisemaan, miten virhetilanteessa toimii. Tosin kaikki haastateltavat kuitenkin kertoivat aina ensin esittävänsä anteeksipyyntöön, kun haastattelija kysyi asiasta erikseen. Suurin osa haastateltavista tuntui siis pitävän anteeksipyyntöä niin itsestään selvänä toimintatapana ettei sitä tarvinnut erikseen mainita.

Esimiehen väliintulon mainitsi kolme haastateltavaa, mutta kukaan heistä ei aktiivisesti kertonut turvautuvansa esimieheen normalisointitapana, vaan pyytävänsä esimiehen paikalle vasta, kun asiakas näin vaatii. Yksi haastateltava mainitsi vielä erikseen, että tällaisia vaatimuksia esittävät ”lähinnä ulkomaalaiset asiakkaat”. Asian mielenkiintoisuutta lisää, että mainituista aikaisemmista tutkimuksista ei ole tehty Suomessa tai toisissa Pohjoismaissa, joissa palvelukulttuuri on tietyllä tavalla erilainen kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Pohjoismaissa valtaerot kulttuurissa ovat pienet (vrt. Hofsteden teoria kulttuurien valtaeroista ref. Karlöf 1995, 130 -134), mikä voisi kenties johtaa siihen, ettei esimiestä pidetä suvereenina henkilönä, joka asiaa voisi tilanteessa auttaa sen enempää, kuin työntekijäkään. Tämä yksityiskohta vaatisi lisää tutkimusta. Kaksi haastateltavaa totesi myös tilanteen selittämisen auttavan palveluvirhetilanteissa. Tätä väittämää tukee myös teoria asiakkaan valtuuttamisesta (Bitner et al. 1994), mihin olennaisena kuuluu juuri tiedon jakaminen.

8.2 Valtuudet

Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä valtuuksiinsa ja totesivat, että valtuudet olivat riittävät sen suhteen, mitä heidän työtehtävänsä normalisointitilanteissa vaativat. Tarkennettaessa kysymystä suurin osa vastaajista totesi, ettei valtuuksien laajentamiselle ole edes tarvetta. Tutkimuskirjallisuudessa puhutaan palvelun normalisoinnin kohdalla paljon henkilöstön valtuuttamisen tärkeydestä (mm. Bamford & Xystouri 2005; Zeithaml et al. 2006), mutta harvemmin esille otetaan kysymystä siitä, mille tasolle raja valtuuksissa pitäisi vetää. Tässä mielessä saadut vastaukset ehkä toivat myös uutta näkemystä asiaan, kun suurin osa vastaajista esimerkiksi ilmaisi, ettei rahallisiin korvauksiin pitäisikään olla valtuuksia kenellä tahansa työntekijöillä.

Myös osan työntekijöistä ilmaisema vastahakoisuus valtuuksia kohtaan oli mielenkiintoinen ilmiö, koska usein tutkimuskirjallisuus näkee valtuuksien laajentamisen vain hyvänä asiana (mm. Bamford & Xystouri 2005; Zeithaml et al. 2006). Kuitenkin moni työntekijä ilmaisi, ettei kaipaa enempää valtuuksia ja että valtuuksia voi olla jopa liikaa. Osa haastatelluista ilmaisi valtuuksien tuovan tullessaan vastuuta, jota he eivät kaivanneet. Yksi haastatelluista jopa ilmaisi epävarmuutensa kyseisistä vastuutehtävistä suoriutumiseen.

Moni haastateltu kertoi myös tilanteista, joissa työntekijöitä on työvuorossa laitettu vuorovastaavaksi (esimieheksi), vaikka tätä ei ole työsopimuksessa määritelty. Tämä valtuuksien laajentaminen ei tässä tilanteessa olekaan tuottanut motivaation tai työtyytyväisyyden nousua, vaan lähinnä epävarmuutta ja tyytymättömyyttä. Olisi tosin hätköityä ehdottaa, että lisävaltuudet tässä tilanteessa aina johtaisivat tällaisiin tuloksiin. Todennäköisesti tällaiset tulokset perustuvat enemmän siihen, ettei kyseisistä valtuuksien laajennuksista ole keskusteltu ja sovittu etukäteen, vaan ne ovat tulleet työntekijälle yllätyksenä.

Miltei yhtenäinen haastatelluilta saatu vastaus oli, ettei kukaan ollut täysin konkreettisen tietoinen omista valtuuksistaan. Lähes jokainen haastateltava kertoi, ettei toiminnan rajoista palvelun normalisointitilanteissa ole koskaan annettu julkilausuttua ohjeistusta ja toiminta normalisointitilanteissa päätetään oman oletuksen mukaan. Toisaalta, kun haastateltavilta kysyttiin, mihin he itse kyseisen rajan vetäisivät, saatiin miltei kaikilta samankaltainen vastaus: rahallisiin korvauksiin. Niin kauan kun normalisointitilanne voitiin selvittää virheen korjaamisella, anteeksipyynnöllä tai ei-rahallisella korvauksella, työntekijät kokivat voivansa toimia vapaasti oman harkintansa mukaan. Kuitenkaan rahallisiin korvauksiin, kuten hyvityksiin tai lahjakortteihin, haastateltavat eivät kokeneet olevansa valtuutettuja ilman esimiehen hyväksyntää. Toisaalta, myös ei-rahallisten korvausten ja pienempienkin normalisointitilanteiden yhteydessä osa työntekijöistä koki, että esimiehelle tulee tehdä ainakin ilmoitus siitä, mitä on tapahtunut.

Samat haastateltavat totesivat myös normalisointimenetelmien kohdalla, että heillä on tapana sopia niistä esimiehen kanssa. Kysyttäessä numeerista arviota valtuuksista, suurin osa haastateltavista antoi hyvän arvosanan. Kaiken kaikkiaan haastateltavat tuntuivat olevan tyytyväisiä valtuuksiensa tasoon, mutta kaipasivat selkeämpää ohjeistusta siihen, mitkä heidän valtuutensa ovat. Tämä ongelmakohta sai vielä lisää syvyyttä seuraavissa haastatteluosioissa.

8.3 Valmiudet

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tärkein tapa perehtyä työtehtäviin ja työtapoihin yksikössä on työn ohessa oppiminen: kollegojen seuraaminen ja mallin katsominen. Kaikki mainitsivat myös, että työnantaja panostaa sähköistä itseopiskelua, mitä varten on olemassa työnantajan oma sähköinen oppimisympäristö. Tähän sähköiseen opiskeluun harva haastateltava oli erityisen tyytyväinen. Kaksi haastateltavaa jopa kommentoi sähköisen opiskelun olevan "täysin turhaa".

Miltei kaikki haastateltavat mainitsivat uusien työntekijöiden perehdyttämisen olevan puutteellista ja epäsystemaattista. Haastateltavat mainitsivat perehdyttämisen kärsivän mm. siitä, ettei siihen ole varattu riittävää henkilöstöä eikä tarkkaa perehdytysuunnitelmaa ole. Toisaalta kaksi haastateltavaa mainitsi että perehdytysuunnitelma olisi olemassa, mutta sitä ei käytännössä sovelleta resurssipulan johdosta.

Pyydettyäessä antamaan numeerinen arvo valmiuksille, annetut arvosanat eivät olleet yhtä korkeita kuin valtuuksien osalta. Erityisesti arvosanoja laski selkeän ohjeistuksen puuttuminen. Ei ole yllättävää, että työnantaja panostaa perehdytyksessä lähinnä itseopiskeluun ja työn ohessa oppimiseen, koska nämä tavat eivät tuota yhtä suuria henkilöstökustannuksia kuin erillinen, henkilökohtainen perehdytys. Toisaalta, tutkimuskirjallisuuden näkökulmasta perehdytyksestä ei ole pitkällä tähtäimellä viisasta säästää liikaa, koska tämä on esimerkiksi oleellinen osa onnistunutta palvelun normalisointia (mm. Bamford & Xystouri 2005; Zeithaml et al. 2006). Perehdytykseen panostamalla tutkittava yritys voisi siis varmasti nostaa palvelun laatua.

8.4 Normalisoinnin merkitys palvelun laadun osana

Kysyttäessä haastateltavilta palvelun normalisoinnin merkityksestä, suurin osa haastatelluista piti sitä erittäin tärkeänä. Kysymystä tarkennettaessa ja kommentoitaessa haastateltavilta tuli monia kommentteja, jotka vastasivat myös tutkimuskirjallisuudessa todettuja asioita. Näitä olivat esimerkiksi word of mouth eli tyytymättömänä poistuva asiakas kertoo herkemmin huonoa tietoa eteenpäin (mm. Eccles & Durand 1998), että palveluvirheet ovat asia, joka asiakkaille jää päällimmäisenä mieleen sekä service recovery paradox - ilmiö, jossa hyvin onnistunut palvelun normalisointi voi jopa nostaa alkuperäisen palvelutuotteen arvoa.

Haastatellut työntekijät ymmärtävät siis selkeästi palvelun normalisoinnin merkityksen palvelun laadun osana ja tiedostavat, miten nämä tilanteet tulee hoitaa. Tässä mielessä on myös tärkeää, että työnantaja takaa heille riittävät valmiudet ja valtuudet toimia.

8.5 Epäkohdat

Haastatteluista ilmeni kaksi selkeää yksityiskohtaa, joissa tutkittavalla organisaatiolla on eniten parantamisen varaa: uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja selkeiden, eksplisiittisten toimintaohjeiden puuttuminen. Muita mainittuja epäkohtia olivat työntekijöiden huono arvostus sekä tietty asenneilmapiiri osastolla, ns. hällä väliä - asenne ja välinpitämättömyys.

Perehdyttämisen parantaminen olisi organisaatiolle eniten investointeja vaativa parannus lähinnä työtuntien lisääntymisen tuloksena, mutta kuitenkin harkitsemisen arvoinen asia olisi näiden lisäkustannusten tuoma positiivinen vaikutus palvelun laatuun. Korkeatasoisemmalla perehdyttämisellä varmistettaisiin palveluhenkilöstön työn laatu, kuin myös parannettaisiin työtyytyväisyyttä ja ilmapiiriä.

Selkeän, julkilausutun ohjeistuksen laatiminen palvelun normalisointitilanteisiin ei olisi kovinkaan suuri investointi. Lähinnä tämän laatiminen edellyttäisi mahdollisesti työryhmän kokoamista eri yksiköistä. Tämä työryhmä voisi sitten laatia yhteisesti hyväksytyt ohjeet palvelun normalisointitilanteisiin ja näistä ohjeistuksesta sitten tehtäisiin lyhyt kooste jaettavaksi yksiköihin.

Johdon asennetta työntekijöitä kohtaan on vaikea muuttaa, mutta haastattelutulosten perusteelle myös tähän olisi tarvetta. Asenne työntekijöitä kohtaan ei ainoastaan näy konkreettisissa palkinnoissa ja kiitoksissa hyvästä työstä, vaan myös kohtelusta päivittäin kohdattaessa. Jos joihtajat pitäisivät tämänkin mielessään, onnistuisi heidän pitkällä tähtöimellä myös viestiä työntekijöille arvostuksestaan, mikä puolestaan parantaisi ilmapiiriä ja asennetta osastoilla.

9 Johtopäätökset ja suositukset johdolle

Haastateltavien vastaukset antoivat miltei yhtenäisen tuloksen siitä, että työntekijät kokevat valtuutensa palvelun normalisointitilanteissa hyväksi, mutta kokevat että heillä on liian vähän julkilausuttua tietoa. Myös perehdytyksen puutteellisuudesta mainittiin hyvin usein.

Tutkittavassa yrityksessä olisi siis palvelun laadun kehittämisen kannalta hyväksi kiinnittää huomiota henkilöstön kehittämiseen, erityisesti perehdytykseen ja ohjeistukseen palvelun normalisointitilanteissa. Ehdotettavia toimenpiteitä ovat esimerkiksi konkreettisen perehdytys suunnitelman tekeminen ja sen noudattamisesta huolehtiminen sekä mahdollisesti erillisen palvelun normalisointimanuaalin tekeminen.

Monista haastatteluvastauksista pystyi myös päättelemään, että useimmilla vastaanottovirkailijoilla on varsin kattava yleiskäsitys palvelun laadusta ja sen kehittämiseen vaadittavista toimenpiteistä. Mahdollisesti hyvä tapa kehittää toimintaa olisi myös ottaa henkilökunnan edustajia mukaan kehittämisideointiprosesseihin.

9.1 Suositukset johdolle

Joidenkin haastateltavien mukaan tutkittavilla hotelliyksiköillä on olemassa kirjalliset perehdytys suunnitelmat uusille työntekijöille, mutta niitä ei käytännössä noudateta. Tärkeä toimenpide näin ollen olisi näiden perehdytysmanuaalien päivittäminen paremmin käytännössä sovellettavalle tasolle ja erityisesti siitä huolehtiminen, että näitä manuaaleja myös noudatetaan. Päivitetty manuaali voitaisiin luoda esimerkiksi yhteistyössä tiimissä, joka koostuisi sekä johtajista, vastaanoton esimiehistä että vastaanottotyöntekijöistä.

Toinen tärkeä toimenpide tutkimustulosten perusteella olisi jonkin muotoinen virallinen ohjeistus palvelun normalisoinnista. Tämän ohjeistuksen toimiva muoto on hankala päättää, mutta vaihtoehtoja ovat kirjallinen ohjeistus tai koulutustilaisuudet. Kirjallinen ohjeistus voi koskea esimerkiksi korvausprosessia virhe- ja valitustilanteissa: ”esimerkiksi seuraaviin toimenpiteisiin voit ryhtyä ilman erillistä lupaa” ja ”esimerkiksi seuraavissa toimenpiteissä konsultoi ensin esimiestäsi”. Ohjeita voisi aina myös selventää käytännön esimerkeillä, jotka olisi poimittu todellisista tilanteista, mitä yrityksen hotelliyksiköissä on tapahtunut.

9.2. Jatkotutkimusehdotukset

Nyt tehdyn tutkimuksen tulokset antavat hyvät lähtökohdat laajemman tutkimuksen toteuttamiseen esimerkiksi tutkitun yrityksen kaikissa yksiköissä. Tutkimuksessa esiin tulleiden ajatusten pohjalta voitaisiin esimerkiksi luoda survey- kyselylomake, jonka avulla voitaisiin saada laaja, tilastollisesti edustava aineisto koko henkilöstöä koskien.

Kun jatkotutkimuksen avulla olisi saatu laajemmin kartoitettua henkilöstön näkemyksiä, voitaisiin laatua parantaviin toimenpiteisiin ryhtyä koko yrityksen tasolla. Lisäksi, kun henkilöstön näkemykset olisi kunnolla kartoitettu, tarjoutuisi tilaisuus myös verrata tuloksia asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksiin. Näin pystyisi myös kartoittamaan tutkittavan yrityksen kohdalla, kuinka tehokkaita mahdolliset laadunparannustoimenpiteet olisivat.

Lähteet

Asubonteng, P., McCleary, K.J. & Swan, J.E. 1996. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. *Journal of Services Marketing*. vol. 10, no. 6, p. 62-81.

Bamford, D. & Xystouri, T. 2005. A case study of service failure and recovery within an international airline. *Managing Service Quality*. vol. 15, no. 3, p. 306-322.

Bitner, M.J., Booms, B.H. & Mohr L.A. 1994. Critical service encounters: the employee's viewpoint. *Journal of Marketing*. vol. 58, no.4. p. 95-106

Bojanic, D.C. & Rosen, D.L. 1994. Measuring Service Quality in Restaurants: an Application of the Servqual Instrument. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol. 18, no. 1, p. 3-14.

Bowen, D.E. & Johnston, R. 1999. Internal service recovery: developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 10, no.2. p.118-131

Bowen, D.E. & Lawler 3rd, E.E. 1992. The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*. Vol. 33, no. 3. p. 31-39

Buttle, F. 1996. SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*. vol. 30, no. 1, p. 8-32.

Camisón, C. 1996. Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*. vol. 17, no. 3, p. 191-201.

Cranage, D. 2004. Plan to do it right: and plan for recovery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, no. 4/5, p. 210.

Eccles, G. & Durand P. 1998. Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*. Vol. 8, no.1, p. 68-71

Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. 266p

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. vol. 6, no.3, p. 317-333

Grönroos, C. 2000. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY. Helsinki. 520p

Haynes, P. & Fryer G. 2000. Human resources, service quality and performance: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, no.4, p. 240-248

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki. 213p

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Vantaa. 6.-7. PAINOS. 430p

Hoffman, K.D., Kelley, S.W. & Rotalsky H.M. 1995. Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*. vol. 9, no. 2. p. 49-61

James, P. 1996. *Total Quality management, an introductory text*. Prentice Hall. London. 361p

Jonsson Kvist, A-K. ,Klefsjö, B. 2006. Which service quality dimensions are important in inbound tourism?: A case study in a peripheral location, *Managing Service Quality*, vol. 16, no. 5. p. 520-537.

Karlöf, B. 1995. *Johtamisen käsitteet ja mallit*. WSOY. Porvoo. 381p

Kirti Dutta, H.P., Umashankar Venkatesh, H.P., Parsa H.G. 2007, Service failure and recovery strategies in the restaurant sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 19. no. 5. p. 351.

Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. Pearson Education. Eleventh edition. 706p

Laajarinne-Sihto, L. 2008. *Palvelun Normalisointi Palvelun Laadun Osatekijänä Case: Northport Oy. Elintarvike-ekonomia pro gradu EE 282*. Helsingin Yliopisto. Maatalous- metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. 90p

Lenahan, T. & Harrington D. 1998. *Managing quality in tourism*. Oak Tree Press. Dublin.

Lewis, B.R. & Clacher, E. 2001. Service failure and recovery in UK theme parks: The employees' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol. 13. no. 4/5, p. 166.

Lewis, B.R. & McCann, P. 2004. Service failure and recovery: evidence from the hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol. 16, no.1, p. 6.

Lillrank, P. 1998. *Laatuajattelu: Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Otava. Helsinki. 1.-2. Painos.

Mattila, A.S. 2001. The impact of relationship type on customer loyalty in a context of service failures. *Journal of Service Research*. vol. 4, no.2. p. 91-101

Mayer, K. J. 2002. Human resource practices and service quality in theme parks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 14, no.4, 169-175

McDougall, G.H.G. & Levesque, T.J. 1999. Waiting for service: the effectiveness of recovery strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol. 11, no. 1, pp. 6.

Oakland, J.S. 2003. Total quality management, text with cases. Butterworth-Heinemann. Oxford. 3rd edition.

Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. vol. 64, no. 1, p. 12-40

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

Thanika, D.J. 2004. Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius. *Managing Service Quality*. vol. 14, no. 5, p. 350-364.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D. 2006. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw Hill. Fourth edition. 708p

Liite 1, Teemahaastattelurunko

Vaihe 1: Tutkimuksen luonteen ja keskeisten käsitteiden selvennys haastateltavalle. Haastattelun luottamuksellisuuden selventäminen ja luvan kysyminen haastattelun nauhottamiseen

Vaihe 2: Teemat

Teema 1: Palveluvirheet ja normalisointi

Kerro yleisesti työssäsi tapahtuvista palveluvirheistä ja niiden yhteydessä tapahtuvista korjaus- ja korvausprosesseista. Millaisia virheitä olet henkilökohtaisesti kohdannut ja miten niissä toimit? Kerro mielellään esimerkkitilanteita ja selvennä, mitä tilanteessa tapahtui ja miten tilanteessa toimit.

Teema 2: Valtuudet

Kuinka usein esimerkiksi viimeisen kolmen kuukauden aikana olet ongelmatilanteissa joutunut kääntymään esimiehesi puoleen, koska sinulla ei ole ollut riittäviä valtuuksia?

Kerro jokin mieleesi tuleva esimerkkitilanne, jossa itse pystyit ratkaisemaan asiakkaan ongelman ilman, että esimiehesi tarvitsi puuttua asiaan.

Kerro vastaavasti jokin mieleesi tuleva esimerkkitilanne, jossa joko jouduit pyytämään esimiehesi apua tai esimiehesi puuttui itse tilanteeseen.

Koetko, että työnantajasi haluaa sinun ratkaisevan ongelmatilanteet itse, vai kehotetaanko sinua ja kollegoitasi mielummin luovuttamaan ongelmatilanteet esimiehille?

Miten omasta mielestäsi palveluvirheet pitäisi hoitaa parhaimman asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi?

Mikäli sinulta ja kollegoiltasi odotetaan tilanteiden ratkaisemista itse, onko teille annettu mielestäsi riittävät valtuudet esimerkiksi korvauksiin asiakkaalle. Arvioi valtuuksien riittävyyttä asteikolla 1-5.

Teema 3: Valmiudet

Koetko, että sinulle on taattu työnantajan osalta riittävä osaaminen ongelmatilanteiden hoitamiseen?

Kuinka työnantajasi pitää huolta sinun ja kollegoidesi osaamisesta ongelmatilanteiden ratkaisemisessa? Järjestetäänkö teille palvelukoulutustilaisuuksia vai luotetaanko enemmän esimerkiksi esimiesten ja kollegoiden perehdytystaitoihin. Vai tapahtuuko oppiminen itse työtilanteissa? Tuleeko sinulle mieleen muita tapoja, joilla työnantaja huolehtii osaamisestasi.

Koetko että työnantaja vastaa riittävästi tarpeisiisi, joita osaamisesi kehittyminen edellyttää? Arvioi riittävyyttä asteikolla 1-5.

Asteikolla 1-5, kuinka aktiivisesti koet työnantajasi huolehtivan työntekijöiden osaamisen kehittämisestä.

Teema 4: Palvelun normalisoinnin merkitys

Asteikolla 1-5, kuinka tärkeänä pidät ongelmatilanteiden onnistunutta ratkaisua yrityksesi palvelun tason kannalta?

Kerro yleisesti, miksi annoit äskeisen arvosanan.

Entä, jos kaikille palvelun osa-alueille ei saisi antaa täysiä pisteitä, minkä arvosanan antaisit palvelun normalisoinnille? Toisin sanoen, mihin tärkeysjärjestykseen pistäisit palvelun eri osa-alueet, esimerkiksi luotettavuus, vakuuttavuus, palveluhalukkuus, empatia, fyysiset puitteet, palvelun normalisointi?

Teema 5: Epäkohdat

Kun nyt olemme puhuneet yleisesti työssäsi ilmenevistä palveluvirheistä, valtuuksista ja valmiuksista, missä asioissa katsoisit, että työpaikallasi olisi eniten parantamisen varaa?

Mihin asioihin työnantajan tulisi panostaa organisaationne kehittämisessä, niin että palveluvirhetilanteet sujuisivat mutkattomimmin?

Taustatiedot

Työtehtävä yrityksessä

Syntymävuosi

Kuinka kauan olet ollut tässä yrityksessä töissä?

Kuinka kauan olet ollut tässä työtehtävässä?

Miten tuli alun perin tähän työtehtävään (rekrytointi/harjoittelu/suositus)

Miten tulit alun perin tähän organisaatioon töihin?