



Kati Nylund

Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät organisaatiomuutoksissa

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Tekijä	Kati Nylund
Otsikko	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät organisaatiomuutoksissa
Sivumäärä	30 sivua + 4 liitettä
Aika	Kevät 2024
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Komulainen Palvelujohtaja Milla Rajala
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten organisaation rakenne vaikuttaa asiakaskokemukseen ja millä tekijöillä voidaan edistää asiakaskokemuksen kehittymistä organisaatioissa. Tutkimuskysymyksinä olivat 1) Mitkä tekijät edistävät asiakaskokemusta? ja 2) Miten organisaatiomuutos vaikuttaa asiakaskokemukseen?</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten organisaatiomuutoksella vaikutetaan asiakaskokemukseen ja löytää tekijöitä, jotka ovat parantaneet tai heikentäneet asiakaskokemusta. Tuloksia hyödynnetään myös työpaikallani.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin systemoitua kirjallisuuskatsausta. Aineistonkeruu tehtiin alkuvuodesta 2024. Tiedonhaussa käytettiin tietokantoja Emerald Insight, Google Scholar ja ProQuest. Käytettyjä hakusanoja olivat mm. ”customer experience”, ”organization change” ja ”change management”. Aineiston valintaperusteet määriteltiin sisäänottokriteereillä ja katsaukseen valikoituneen aineiston laatua arvioitiin käyttäen JBI-laadunarviointikriteereitä. Aineistoon valikoitui 7 tieteellistä artikkelia ja tutkimusta vuosilta 2010–2023. Aineisto analysoitiin sisällönanalyyysimenetelmää käyttäen.</p> <p>Tulosten mukaan muutosten läpivienti henkilöstöä ja asiakasta kuunnellen tuottaa parasta asiakaskokemusta. Asiakaskokemus on olennainen osa yritysten menestystä, ja organisaatiomuutoksilla voi olla merkittävä vaikutus siihen. Osallistavalla johtamisella, joka ottaa sekä asiakkaat että henkilöstön mukaan muutoksen läpivientiin, on organisaatiomuutostilanteissa positiivinen vaikutus asiakaskokemukseen. Asiakkaat kokevat saavansa hyvää palvelua, kun yksilöt ovat motivoituneita palvelemaan hyvin ja tiimit kokevat työskentelevänsä kannustavassa ympäristössä. Henkilöstöön keskittyminen vaikuttaa myönteisesti myös tuottavuuteen, poissaoloihin ja työsuhteiden keston. Työntekijöiden, tiimin ja sitä kautta asiakaskokemuksen muutos edellyttää pitkäjänteistä, suunnitelmallista tekemistä, ei yksittäisiä tekoja tai aloitteita. Opinnäytetyössä todettiin, että vaikka myös teknologian tai työvälineiden kehittäminen vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen, pysyvä muutos voidaan saada käytäntöön ja osaksi arkea vain keskittymällä ihmisiin. Tutkimuksessa todettiin, että asiakaskokemus parani, kun keskitetystä johtamismallista siirryttiin pienempiin tiimeihin ja osallistavaan johtamiseen.</p>	
Avainsanat	asiakaskokemus, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Author	Kati Nylund
Title	Factors influencing customer experience in organizational changes
Number of Pages	30 pages + 4 appendices
Date	Spring 2024
Degree	Master of Business Administration (MBA)
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Marjatta Komulainen, Senior lecturer Milla Rajala, Service director
<p>The purpose of this thesis is to examine how organizational structure affects customer experience and identify factors that contribute to the improvement of customer experience in organizations. The research questions were 1) What factors enhance customer experience? and 2) How does organizational change affect customer experience?</p> <p>The aim of the thesis is to investigate how organizational change impacts customer experience and to identify factors that have either enhanced or diminished customer experience. The results will also be utilized in my workplace.</p> <p>A systematic literature review was used as the research method. Data collection was conducted in the early months of 2024. The databases Emerald Insight, Google Scholar, and ProQuest were utilized for literature search. Keywords used were "customer experience," "organization change," and "change management." Selection criteria for the literature were defined based on inclusion criteria, and the quality of the selected literature was assessed using JBI quality assessment criteria. The analysis included 7 scholarly articles and studies published between 2010 and 2023, and content analysis was conducted on the collected data.</p> <p>According to the findings, implementing changes while listening to both employees and customers produces the best customer experience. Customer experience is an integral part of company success, and organizational changes can have a significant impact on it. Participative leadership, which involves both customers and employees in the implementation of change, has positive impact on customer experience during organizational change situations. Customers feel they receive good service, when individuals are motivated to serve well, and teams feel they are working in a supportive environment. Focusing on employees also positively affects productivity, absenteeism, and the duration of employment relationships. The change in employees, team, and consequently customer experience requires consistent, planned actions, not just individual acts or initiatives. The thesis found that while the development of technology or tools also positively affects customer experience, lasting change can only be achieved and integrated into everyday life by focusing on people. The study found that customer experience improved when transitioning from a centralized management model to smaller teams and participative leadership.</p>	
Keywords	customer experience, organizational change, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Asiakaskokemus	3
2.2	Organisaatio	4
2.3	Organisaatiomuutos	4
2.4	Johtamismalli	5
2.5	Muutosjohtaminen	6
2.6	Osallistava johtaminen	7
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	7
4	Tutkimuskysymykset	8
5	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	8
5.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	8
5.2	Tutkimusaineiston sisäänottokriteerit	9
5.3	Hakutermit ja tietokannat	11
5.4	Aineiston keruu	12
5.5	Aineiston laadun arviointi	14
5.6	Katsaukseen valikoitunut aineisto	14
5.7	Aineiston analysointi	18
6	Tulokset	22
6.1	Organisaatorakenteen erityispiirteitä asiakaskokemuksen kehittämisessä	22
6.2	Johtamisen erityispiirteitä asiakaskokemuksen kehittämisessä	23
7	Pohdinta	27
7.1	Luotettavuus ja eettisyys	27
7.2	Tulosten tarkastelu	27
7.3	Johtopäätökset	29
7.4	Jatkotutkimusehdotukset	29
7.5	Ammatillinen kasvu	30
	Lähteet	1
	Liitteet	

- Liite 1. Laadunarviointilomake narratiiviselle tekstille
- Liite 2. Laadunarviointilomake järjestelmälliselle katsaukselle
- Liite 3. Laadunarviointilomake laadulliselle tutkimukselle
- Liite 4. Laadunarviointitaulukko

1 Johdanto

Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä on alettu mittamaan 2010-luvulla ja asiakaskokemus on saavuttamassa entistä tärkeämmän aseman liiketoimintastrategioissa ja. (Gerdt & Korkiakoski 2016: Luku 1). Organisaatorakenteen vaikutusta asiakaskokemukseen on tutkittu vähemmän ja sen merkitys asiakaskokemuksen luomisessa riippuu useista eri tekijöistä, jotka on huomioitava päätöksenteossa ja strategiasuunnittelussa.

Organisaatio luo puitteet yrityksen toiminnalle ja organisaation rakennetta määrittäessä lähtökohtana tulisi olla se, että rakenne tukee toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Aarnikoivu 2005: 53). Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti, ja organisaatiomuutos tarkoittaa tilannetta, jossa yritys tai muu organisaatio muuttaa toimintatapaansa, rakennettaan, kulttuuriaan tai strategiaansa vastatakseen paremmin ulkoisiin tai sisäisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Laloux 2014: 267–269). Asiakaskokemus taas on kokemus, joka syntyy kaikista yrityksen ja asiakkaan yhteisistä kohtaamisista, niissä heränneistä tunteista ja mielikuvista. Asiakaskokemus voi olla hyvä, huono tai neutraali riippuen siitä, miten yritys vastaa asiakkaiden tarpeisiin, odotuksiin ja toiveisiin. (Korkiakoski 2019: 19–20.)

Organisaatiomuutoksen ja asiakaskokemuksen välillä on moniulotteinen kaksisuuntainen yhteys. Organisaatiomuutos voi vaikuttaa asiakaskokemukseen eri tavoin, riippuen siitä, millainen muutos on kyseessä ja miten se toteutetaan. Organisaatiomuutos voi parantaa asiakaskokemusta, jos se lisää yrityksen kykyä tuottaa laadukkaita, innovatiivisia ja yksilöllisiä tuotteita tai palveluita asiakkaille. Toisaalta organisaatiomuutos voi heikentää asiakaskokemusta, jos se aiheuttaa häiriöitä, epävarmuutta tai ristiriitoja yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Asiakaskokemus voi luoda painetta organisaatiomuutokselle, jos se osoittaa, että yritys ei pysty vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin tai odotuksiin. Asiakaskokemus voi myös tukea organisaatiomuutosta, jos se osoittaa, että yritys on onnistunut luomaan vahvan suhteen asiakkaisiinsa. (Korkiakoski 2019: 149–151.)

Uudet lainsäädännöt voivat vaikuttaa organisaation toimintaympäristöön, millä saattaa olla vaikutusta myös asiakaskokemukseen. Taloudelliset muutokset, kuten esimerkiksi lama, voivat vaikuttaa organisaation resurssien saatavuuteen ja sitä kautta myös asia-

kaspalvelun laatuun ja yrityksen tarjoamiin palveluihin. Yhteiskunnalliset trendit ja muutokset voivat vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin ja käyttäytymiseen. Esimerkiksi muuttuvat kuluttajien arvot voivat vaikuttaa siihen, minkälaisia tuotteita ja palveluita asiakkaat haluavat. Teknologiset innovaatiot voivat muuttaa tapaa, jolla yritys tarjoaa palveluitaan ja miten se pystyy kommunikoimaan asiakkaidensa kanssa. Esimerkiksi digitaaliset alustat ja automaatio voivat parantaa asiakaskokemusta, mutta ne voivat myös luoda uusia haasteita organisaatiolle. Ympäristötekijät, kuten ilmastonmuutos ja kestävä kehityksen vaatimukset, voivat vaikuttaa organisaation toimintaympäristöön ja sitä kautta myös asiakaskokemukseen. Esimerkiksi ympäristöystävälliset toimintatavat voivat parantaa organisaation mainetta ja sitä kautta asiakastyytyvyyttä. Myös oikeudelliset tekijät, kuten uudet lait ja säädökset, voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ja sitä kautta myös asiakaskokemukseen. Esimerkiksi tietosuojalainsäädäntö voi asettaa rajoituksia organisaation toiminnalle ja vaikuttaa sitä kautta asiakaskokemukseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten organisaation rakenne vaikuttaa asiakaskokemukseen ja millä tekijöillä voidaan edistää asiakaskokemuksen kehittämistä organisaatioissa muutostilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaatiomuutoksen vaikutusta asiakaskokemukseen ja löytää tekijöitä, jotka ovat parantaneet tai heikentäneet asiakaskokemusta. Tutkimuskysymykset ovat: mitkä tekijät edistävät asiakaskokemusta ja miten organisaatiomuutos vaikuttaa asiakaskokemukseen.

2 Teoreettiset lähtökohdat

1990-luvun alussa Pine ja Gilmore esittelivät kokemusten käsitteen määrittelemällä ne "tapahtumiksi, jotka sitouttavat yksilöt henkilökohtaisella tavalla" (Pine & Gilmore 1999: 12) ja kuvailemalla niitä onnistuneiksi, kun asiakkaat kokevat ne ainutlaatuisiksi, muistettaviksi ja kestäviksi. Monet johtajat ja palvelututkijat puhuvat nyt asiakaskokemuksesta. Kuitenkin tutkimus asiakaskokemuksesta näyttää olevan vasta alkuvaiheessaan, varsinkin verrattuna palveluihin liittyviin aiheisiin, kuten palvelun laatuun ja asiakasuskollisuuteen. Lisäksi asiakaskokemus nähdään toisinaan vain tietyn tyyppisten organisaatioiden, kuten huvipuistojen tai muiden viihdetyyppistä palvelua tarjoavien organisaatioiden asiana. Kirjallisuus kuitenkin viittaa siihen, että riippumatta siitä, mitä palvelua tai tuotetta asiakas ostaa tai vastaanottaa, hänellä on kokemus; hyvä, huono tai välinpitämätön, eli palvelu tulee aina kokemuksen kera (Carbone & Haeckel 1994: 8–19),

ja että kaikki palvelukohtaamiset tarjoavat mahdollisuuden emotionaaliseen kokemukseen, olipa tuote tai palvelu kuinka arkinen tahansa (Berry & Carbone 2007; Voss & Zomerdiik 2007). Tutkimusten ja hakutulosten mukaan asiakaskokemus on saavuttamassa entistä tärkeämmän aseman liiketoimintastrategioissa. Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä on mitattu ensimmäisiä kertoja vuonna 2012 (Gerdt & Korhikoski 2016: Luku 1).

Organisaatiomuutoksen vaikutusten ymmärtäminen asiakaskokemukseen on tärkeä, koska organisaation rakenteella on yhteys liiketoiminnan menestykseen, kilpailukykyyn ja pitkäaikaisen kestävyteen. Organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota asiakaskokemuksen seurantaan ja arviointiin muutosten aikana ja sen jälkeen. Hyvä asiakaskokemus on kilpailuetu ja organisaatiomuutoksella voidaan tukea tätä. Tyytyväiset asiakkaat ovat taipuvaisempia jatkamaan asiakassuhdetta, kun taas organisaatiomuutoksen negatiiviset vaikutukset asiakaskokemukseen voivat johtaa asiakkaiden menetykseen ja liikevaihdon laskuun. (Gerdt ym. 2016: Luku 1, 3 ja 4.)

Monissa yrityksissä on viime aikoina uudistettu organisaatiota asiakkuuksista käsin. Näissä uusissa organisaatioissa asiakkuustiimit tai asiakkuuspäälliköt vastaavat määritellyistä asiakkuuksien kokonaisuuksista ja kaiken toiminnan lähtökohtana on asiakkuus. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, sitä enemmän työtä uudenlaisen toimintamallin läpivienti vaatii ja organisaatiouudistuksen onnistumisen kannalta on tärkeää muistaa muutosjohtamisen elementit. Haasteena saattaa olla myös se, että organisaatiomuutos pyritään läpiviemään liian nopeasti, vailla henkilöstön sitouttamista. Kyseessä on kuitenkin iso muutos henkilöstölle ja muutos vaatii työstämistä eri henkilöstöryhmien kanssa, jotta uudet roolit saadaan sisäistettyä. (Aarnikoivu 2005: 49–50.)

2.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on kokemus, joka syntyy kaikista yrityksen ja asiakkaan yhteisistä kohtaamisista, niissä heränneistä tunteista ja mielikuvista. Asiakaskokemus voi olla hyvä, huono tai neutraali riippuen siitä, miten yritys vastaa asiakkaan tarpeisiin, odotuksiin ja toiveisiin. Asiakaskokemus muodostuu eri tasoista: toiminnasta, tunteista ja merkityksistä. Asiakaskokemus on tärkeä kilpailutekijä ja asiakasuskollisuuden lähde. (Korhikoski 2019: 19–20.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata monella tapaa. Tässä opinnäytetyössä mittarina kuvataan nettosuosittelevuusaste (Net Promoter Score, jatkossa NPS). NPS on kansainvälisesti käytetyin asiakasuskollisuuden mittari. Se mittaa asiakkaan suosittelevuutta ja tyytyväisyyttä yhden kysymyksen avulla:

Kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua / tuotetta ystävällesi tai kollegallesi? Kysymykseen vastataan asteikolla 0–10, jossa 0 tarkoittaa erittäin epätodennäköistä suosittelevuutta ja 10 erittäin todennäköistä suosittelevuutta. Arvion perusteella vastaajat jaetaan kolmeen luokkaan: 9-10 = suosittelijat, 7-8 = passiiviset / neutraalit ja 0-6 = arvostelijat. NPS lasketaan vähentämällä arvostelijoiden prosenttimäärä suosittelijoiden prosenttimäärästä. Luku sijoittuu välille -100 (ei yhtään suosittelijaa) ja 100 (ei yhtään arvostelijaa). (Korkiakoski 2019: 64–67.)

2.2 Organisaatio

Organisaatio on sosiaalinen yksikkö tai ryhmä, joka on suunniteltu saavuttamaan tiettyjä päämääriä tai tavoitteita. Se koostuu ihmisistä, resursseista ja rakenteista, jotka on organisoitu yhteen järjestelmällisellä tavalla tiettyä tarkoitusta tai päämäärää varten. Organisaatio voi olla esimerkiksi yritys, voittoa tavoittelematon järjestö, hallitusvirasto, koulu tai muu instituutio. Organisaatioilla on yleensä hierarkkinen rakenne, jossa on erilaisia tehtäviä, vastuita ja rooleja, jotka on jaettu jäsenten kesken tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi organisaatioilla voi olla omat arvot, kulttuuri ja toimintatavat, jotka ohjaavat niiden toimintaa ja päätöksentekoa. (Harisalo 2009.)

Organisaatio luo puitteet yrityksen toiminnalle ja organisaation rakennetta määrittäessä lähtökohtana tulisi olla se, että rakenne tukee toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Aarnikoivu 2005: 53). Organisaatio on elävä ja oppiva verkosto ja sen voima syntyy kollektiivisesta tietoisuudesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Johtamisella pitäisi pyrkiä luomaan organisaatioon selkeyttä, luottamusta ja jaettua merkitystä. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015: 96.)

2.3 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos on tilanne, jossa yritys tai muu organisaatio muuttaa toimintatapaan, rakennettaan, kulttuuriaan tai strategiaansa vastatakseen paremmin ulkoihin tai

sisäisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Organisaatiomuutos voi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, tehokkuuteen, tulokseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja asiakaskokemukseen. Muutostilanteessa korostuu ihmisten johtaminen. (Työterveyslaitos.)

Organisaation muutostarve voi johtua monista syistä, kuten kilpailutilanteen, teknologian, työkuulttuurin, asiakkaiden sisäisen maailman, johdon koostumuksen tai sisäisen kulttuurin tai trendien ja ostokäyttäytymisen muutoksista. Yrityksen kyky muokata toimintaansa muutoksen ehdoilla riippuu sen sisäisestä kulttuurista, eli ihmisistä. (Wendelin 2013: 171.)

Jotta organisaatiomuutos onnistuu, tulee organisaatiolla olla selkeät, mitattavat päämäärät. Organisaatiot menestyvät muutoksessa paremmin, mikäli henkilöstöä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kun toimitaan näin, myös muutosreaktiot vähenevät. (Merrel 2012: 20–23.) Organisaatiomuutoksen tarkoituksena on viedä organisaatiota eteenpäin. On tärkeää ymmärtää, etteivät asiat muutu hetkessä, vaan organisaatio tarvitsee paljon aikaa ja työtä oppiakseen toimimaan uudella tavalla. (Törmälä ym. 2015: 65–66.)

2.4 Johtamismalli

Johtamismallilla tarkoitetaan sitä, miten yritys johtaa, ohjaa ja kehittää henkilöstöään, prosessejaan ja resurssejaan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti. Johtamismallin muutos voi olla esimerkiksi siirtyminen perinteisestä hierarkkisesta ja autoritaarisesta mallista ketterään, osallistavaan ja valmentavaan malliin. (Laloux 2014: 214–216.) Organisaation toiminta kiteytyy monilta osin johtamiseen. Koska johtajilla on mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa työympäristöön, on johtajien rooli tärkeä. (Törmälä ym. 2015: 88.)

Johtamismallin tarkoituksena on luoda yhtenäinen lähestymistapa johtamiseen koko organisaatiossa ja varmistaa, että kaikki toimivat yhteisten periaatteiden ja tavoitteiden mukaisesti. Hyvin suunniteltu johtamismalli voi auttaa organisaatiota saavuttamaan parempia tuloksia, parantamaan työntekijöiden sitoutumista ja luomaan kestävästä kilpailuetua markkinoilla. Johtamismalli ei ole staattinen, vaan se kehittyy ja muuttuu organisaation tarpeiden ja ympäristön muutosten mukaisesti. (Salminen 2022.) Johtamismallia on syytä tarkastella säännöllisesti ja esimerkiksi jos organisaatio siirtyy hierarkkisesta kulttuurista kohti osallistavaa pientiiimijattelua, on johtamismallin mukauduttava

tukemaan tätä muutosta. Johtaminen liittyy aina jonkinlaiseen muutokseen sekä ihmisten että asioiden suhteen. Jos mitään ei tarvitsisi muuttaa, johtamista ei tarvittaisi. (Wendelin 2013: 23.)

2.5 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisesta on tullut yksi yritysten tärkeimmistä menestystekijöistä, koska maailma muuttuu nykypäivänä jatkuvasti. Muutosjohtamisen keskeisiä elementtejä ovat muutostarpeiden tunnistaminen, strategian suunnittelu, viestintä, henkilöstön osallistaminen, koulutus ja tuki sekä muutoksen seuranta ja arviointi. Muutosjohtamisen onnistuminen riippuu monista tekijöistä, kuten johtamisen sitoutumisesta, avoimesta viestinnästä, henkilöstön tuesta ja organisaatiokulttuurista. (Jouany & Martic 2022.) Yksi johtajan keskeisistä tehtävistä on organisaation kyvykkyyden varmistaminen. Organisaattiorakenteen tulee tukea uudistumista ja ihmisiä on haastettava kehittämään omaa toimintaansa. Uudelleenorganisoinnin onnistuminen edellyttää tiimin sisällä keskustelua osaamisesta, suoriutumisesta ja kehittymistoiveista. (Korhonen & Bergman 2019: 90.)

Todellisen muutoksen katsotaan alkavan siitä, että jotain tehdään toisin, eli käyttäytymisessä tapahtuu muutos. Ensin pitäisi muuttua johdon tai esihenkilön käyttäytyminen ja sen jälkeen henkilökunnan. Kun johto näyttää esimerkkiä, tiimin tunnelma paranee ja parantunut tunnelma ruokkii uusia myönteisiä tuloksia. Motivaatio on tunnelähtöistä ja tunne on vahvempi kuin tahdonvoima. Muutoksen keskellä ihmisten on todettu haluavan ennen kaikkea, ennustettavuutta (missä mennään ja mihin ollaan päätyvässä?), omien kykyjen havainnointia (mitä erilaista minulta tullaan vaatimaan?) ja konkreettisia työkaluja (miten tulen onnistumaan, miten pääsen päämäärään?). Viestinnällä on suuri merkitys muutoksissa ja oikeastaan kaikki, mitä esihenkilöt tai johto tekee, on viestintää, koska johtaminen on kommunikaatiota. (Wendelin 2013: 172–173.)

Muutostilanteissa johtamisen tulisi rakentua seuraavien muutostekijöiden ympärille: mitä on oleellista huomioida, tietää ja ymmärtää ennen muutokseen lähtemistä, mitkä ovat johtamisen tärkeimmät strategiset tavoitteet, mitä ovat ydintärkeät kriittiset menestystekijät, joiden toteutumista tulee johtaa valmentavalla otteella ja mistä muutos aloitetaan ja miten se viedään läpi. Muutostekijöiden avulla sekä kasvu että asiakaslupaus toteutuvat varmemmin. (Wendelin 2013: 24.)

2.6 Osallistava johtaminen

Osallistava johtaminen on lähestymistapa, jolla tarkoitus on saada aikaan aktiivisuutta ja innostaa ihmisiä yhteiskehittämiseen. Osallistavassa johtamisessa ihmiset pyritään ottamaan mukaan kehittämään organisaation toimintatapoja ja tekemistä ja tässä johtamistyyllissä korostetaan avoimuutta, luottamusta, dialogia ja hajautettua päätöksentekoa. Osallistavan johtamisen periaatteisiin kuuluu muun muassa kuunteleminen, osallistaminen päätöksentekoon, avoin viestintä, luottamuksen rakentaminen ja kannustaminen ja tukeminen. Osallistavan johtamisen tavoitteena on parantaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja tyytyväisyyttä. (Rinne 2021: 271–274.)

Hyvä johtaja on kuin valmentaja, joka saa työntekijät tekemään vaikeitakin asioista hankalissa olosuhteissa. Ihmiset kestävät räsitusta, jos he kokevat, että siitä ovat heille hyötyä. Muutos ja kasvu toteutuvat aina sisältä ulospäin ja johtajan tehtävä on saada muutos tapahtumaan sisältä käsin. Kaikki muutoksen edellytykset ovat aina organisaation sisällä ja johtajan tehtävä on saada organisaatio ja sen työntekijät oivaltamaan oma potentiaalinsa. Organisaatiot eivät muutu, vaan ihmiset, ja mikään ei muutu, jos ei aleta toimimaan. Muutos tapahtuu aina mittavan tekemisen myötä. (Wendelin 2013: 47–48.)

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia miten organisaation rakenne vaikuttaa asiakaskokemukseen ja millä tekijöillä voidaan edistää asiakaskokemuksen kehittymistä organisaatioissa muutostilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaatiomuutoksen vaikutusta asiakaskokemukseen ja löytää tekijöitä, jotka ovat parantaneet tai heikentäneet asiakaskokemusta. Tuloksia hyödynnetään myös työpaikallani vakuutusyhtiössä ja minulla on nimetty työpaikkaohjaaja työtä varten. Yksikössäni on tehty alkuvuodesta 2023 organisaationmuutos, jonka vaikutuksia tutkitaan laajemmalla asiakaskokemusmittauksella, jonka päämittarina on NPS. Tämän opinnäytetyön tuloksia on tarkoitus käyttää tukena kyselyn suunnittelu- ja kartoitusvaiheessa.

Opinnäytetyön toteutustapa on systemoitu kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan ja analysoidaan aiheeseen liittyvää olemassa olevaa tutkimuskirjallisuutta. Katsaus sisältää yleisen taustakatsauksen asiakaskokemuksen merkityksestä liiketoiminnalle. Tar-

koituksena on löytää asiakaskokemusta parantavia tekijöitä sekä yleisesti, että organisaation muutostilanteissa ja minkälaisia havaintoja organisaatorakenteen ja asiakaskokemuksen välisestä suhteesta voidaan tehdä. Lisäksi on tarkoitus tunnistaa mahdollisia tulevia tutkimustarpeita tällä alueella, jotta saataisiin syvällisempi ymmärrys siitä, miten organisaatiomuutokset voivat parhaiten tukea positiivista asiakaskokemusta.

4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten muodostuksessa on käytetty systemaattisen tutkimuksen ha-
kustrategiaa varten suunniteltua PICO-menetelmää (Population, Intervention, Compari-
son ja Outcome. (HOTUS 2022).

PICO:n osat:

P = Kohderyhmä/Potilas/Probleema (Patient, problem): Ongelma tai asia, jota tutkitaan

I = Interventio (intervention): Tutkittava interventio/menetelmä, jolla ongelmaan pyritään vaikuttamaan.

C = Vertailumenetelmä (comparison): Vaihtoehtoinen menetelmä, johon tutkittavaa me-
netelmää verrataan.

O = Terveystulos (outcome): Menetelmän tuottamat tulokset, joita halutaan selvittää.

(PICO: Tutkimuskysymys 2015)

P = Organisaatio, asiakas

I = Organisaatiomuutos, asiakaskokemus, muutosjohtaminen

C = Aika ennen organisaatiomuutosta

O = Asiakaskokemuksen kehitys

Tutkimuskysymykset:

Mitkä tekijät edistävät asiakaskokemusta?

Miten organisaatiomuutos vaikuttaa asiakaskokemukseen?

5 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

5.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Opinnäytetyö toteutetaan systemoituna kirjallisuuskatsauksena. Systemoidun kirjalli-
suuskatsauksen tarkoituksena on tehdä tutkimus jo olemassa olevista tutkimustiedoista

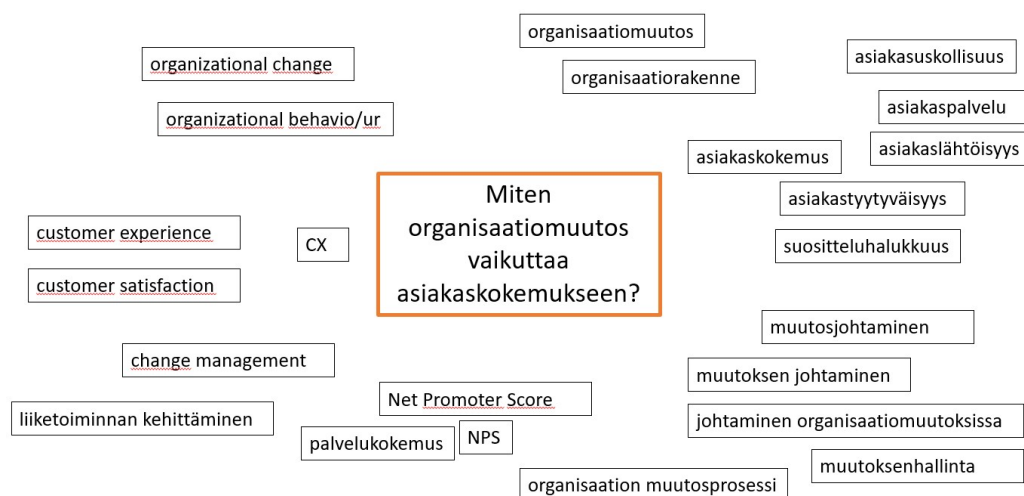
ja tällä tavoin kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva tarkasteltavasta aiheesta (Stolt, Axelin & Suhonen 2015: 6–7).

Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan aiempia tutkimustietoja ja määritellään tutkimuskysymykset tutkittavalle aiheelle. Tutkimuskysymysten tulee olla selkeät ja kun ne on määritelty, valitaan menetelmät katsauksen tekemiseksi sekä hakutermit ja käytettävät tietokannat. (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri 2007: 6–7.) Systemoidun kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden arviointia varten on tärkeää kuvata tiedonhakuun liittyvä strategia ymmärrettävästi ja jäsennellysti. Tiedonhaku tulee kuvata niin, että se on jälkikäteen toistettavissa. (Stolt ym. 2015: 25–28.)

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa uutta tietoa yhdistelemällä tutkimustuloksia useasta eri tutkimuksesta. Tarkoituksena on löytää esimerkiksi uusia työkaluja tai ohjeita tutkimuksen tavoitteen mukaan. Kirjallisuuskatsauksen seurauksena voidaan myös löytää uusia näkökulmia tai tutkimusaiheita tutkitun aiheen ympäriltä. (Vilka 2023: 12–13.) Systemoidun katsauksen ero systemaattiseen katsaukseen on, että systemoitu katsaus toteutetaan yleensä yhden tutkijan toimesta ja tutkimuskirjallisuuden haku toteutetaan rajattuun määrään tietokantoja (Stolt ym. 2015: 14).

5.2 Tutkimusaineiston sisäänottokriteerit

Tietoa aiheesta haetaan tietokannoista, joissa suoritetaan systemoituun kirjallisuuskatsaukseen kuuluva tiedonhakuprosessi. Tiedonhaun suunnittelun avuksi laadittiin käsitekartta (Kuva 1), jossa on aiheen kannalta keskeiset käsitteet.



Kuva 1. Käsitekartta hakusanojen valinnasta

Hakustrategiaan kuuluu sisäänottokriteerien muodostaminen, jotta voidaan varmistaa aineiston pysyminen kohtuullisen kokoisena ja suunnitellun sisällön ympärillä (Stolt ym. 2015, 26–27). Hakustrategiaan kuuluvat myös tarkat hakulausekkeet, joita on rajattu käyttämällä Boolean-operaattoreita (AND, OR, NOT) sekä muita rajoituksia kuten aikarajat tai kielisyys.

Tiedonhaku toteutetaan seuraavista tietokannoista: Emerald insight, Google Scholar ja ProQuest. Näistä tietokannoista löytyi eniten tutkittavaan aiheeseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia. Tiedonhaku toteutetaan hakulausekkeella ja tulokset rajataan. Hausta rajataan käytettäviksi tieteelliset artikkelit, joiden kieli on suomi tai englanti, on julkaistu valittuna aikana ja vastaavat tutkimuskysymykseen.

Hakustrategian tarkoituksena on löytää oleelliset tutkimukset, jotka liittyvät systemoituun kirjallisuuskatsaukseen asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 47–49). Hakustrategia sisältää myös koehaun, jolla varmistetaan, että aineistoa löytyy tietokannoista.

Sisäänottokriteerit on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1). Taulukkoon on listattu ainoastaan sisäänottokriteerit. Poissulkukriteerien listauksen ollessa sisäänottokriteerien vastakohta, ei niiden listaus ole nyky menetelmien mukaan tarpeellista.

Taulukko 1. Sisäänottokriteerit

Sisäänottokriteerit
Tutkimuksessa on tutkittu asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä
Tutkimuksessa on tutkittu henkilöstön vaikutusta asiakaskokemukseen
Tutkimuksessa on viitattu organisaatiomuutokseen
Tutkimuksen tiivistelmässä on mainittuna asiakaskokemus ja/tai organisaatiomuutos
Suomen tai englanninkielinen tutkimus
Kokotekstiversio saatavilla
Tutkimus on julkaistu vuosina 2010–2024

Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksia haettiin suomeksi ja englanniksi, mutta yhtäkään suomenkielistä tutkimusta ei sopinut sisäänottokriteereihin. Katsauksen tavoitteena on löytää kaikki tutkimuskysymykseen vastaava materiaali (Niela-Vilén & Hamari 2016: 23–25), mutta koska tutkijoita on vain yksi, ei tähän ole mahdollisuutta.

Aineistoa haettaessa käytiin ensin läpi aineistojen otsikot, sitten tiivistelmät ja tiivistelmän perusteella tutkimuskysymyksiin sopivista tutkimuksista koko teksti.

5.3 Hakutermit ja tietokannat

Kirjallisuuskatsaukseen sisällytettävät artikkelit valitaan hyväksytyjen aineistojen osalta. Sisäänottokriteereitä vastaavista artikkeleista tarkastellaan otsikko, abstrakti ja koko tekstin tasoilla ja valitut artikkelit taulukoidaan. (Stolt & Routasalo 2007: 58–59.)

Tutkimuksen suunnitteluvaihe sisälsi useita testihakuja, joilla saatiin rajattua aineistoa olennaisiin tutkimuksiin. Valikoitujen tietokantojen piti sisältää riittävän kattava valikoima aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja julkaisuja, ja laajimman kriteereihin sopivan hakutuloksen vuoksi yhdeksi tietokannaksi valikoitui Google Scholar. Muut tietokannat, joita tutkimuksessa käytettiin, olivat Emerald Insight ja ProQuest. Aineistoista silmäiltiin ensin otsikot ja sen jälkeen rajattiin hakutuloksia määrittelemällä tiivistelmässä vaadittuja termejä. Julkaisuvuosiksi rajattiin 2010–2024, koska näiden vuosilukujen väliin osui riittävä määrä tutkimuksia, jotka vastasivat tutkittavaa aihetta. Näiden toimenpiteiden jälkeen valikoitui jatkotarkasteluun noin 350 tutkimusta. Näitä tutkimuksia käytiin läpi ensin otsikkotasolla, jonka jälkeen osasta luettiin tiivistelmät ja kokonaan tutustuttiin noin 30 tutkimukseen, joista 7 valikoitui käytettäväksi tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa on tehty hakuja ainoastaan sähköisiin tietokantoihin, eikä manuaalista aineistonhakuja riittävien tulosten varmistamiseksi tehty (Niela-Vilén ym. 2016: 25). Luettelo käytetyistä hakusanoista on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2).

Taulukko 2. PICO-luettelo käytettävistä hakusanoista

	suomeksi	englanniksi
P	Organisaatio, asiakas	Organization, customer
I	Organisaatiomuutos, asiakaskokemus, muutosjohtaminen	Organization change, customer experience, change management
C	Aika ennen organisaatiomuutosta	Time before organization change
O	Asiakaskokemuksen kehitys	Development in customer experience

5.4 Aineiston keruu

Hakuprosessi kuvataan vaiheittain mahdollisimman tarkasti, jotta tulokset pystytään toistamaan. Hakuprosessilla saadut tulokset on kuvattu taulukon avulla ja sanallisesti auki kirjoittaen.

Tiedonhaussa käytettiin seuraavia tietokantoja: Emerald Insight, Google Scholar ja ProQuest. Tiedonhaku tehtiin aikavälillä 1.12.2023-20.3.2024. Tiedonhakuun oli varattuna aikaa kirjastoinformaation kanssa loppuvuodesta 2023, jolloin hakusanoja täsmennettiin ja käytiin läpi synonyymeja valikoituneille asiasanoille. Tämä auttoi saamaan enemmän oleellisia artikkeleita aineistoon. Kaikkiin tietokantoihin sovittiin käytettäväksi samat hakusanat ja -lausekkeet, koska niillä löytyi riittävä määrä aineistoa.

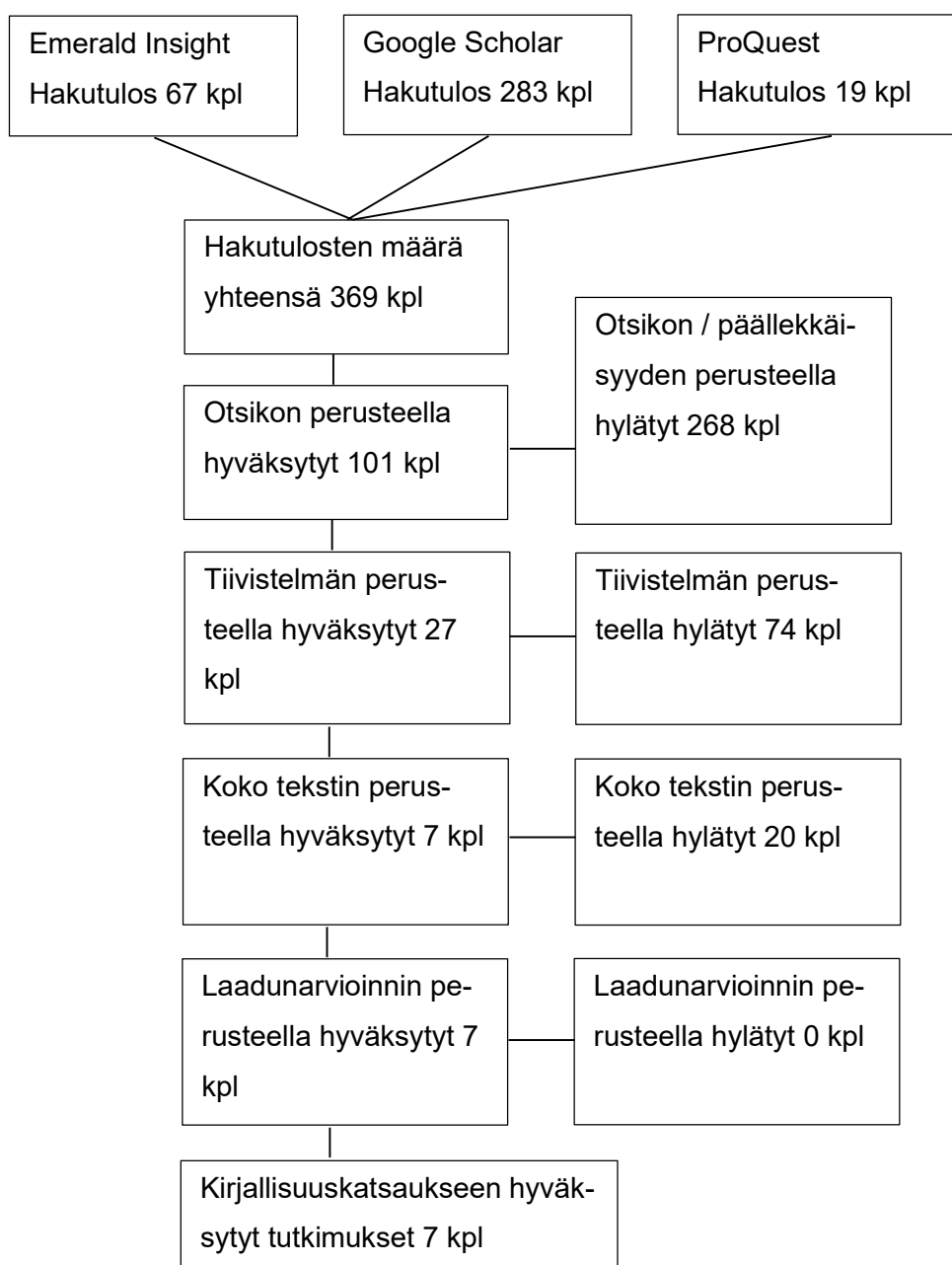
Ensimmäisiä tiedonhakuja tehtiin loppuvuodesta 2023 ja ensimmäinen varsinainen aineiston haku tammikuussa 2024. Tein hakuja ensin myös muihin tietokantoihin, mutta niistä ei löytynyt tutkimukseen sopivaa aineistoa. Hain kaikista tietokannoista samoilla hakusanoilla, jotka ovat kuvattuna alla olevassa taulukossa (Taulukko 3). Taulukossa näkyvät myös saatujen tulosten määrät.

Taulukko 3. Tietokantoihin tehdyt haut ja saadut tulokset.

Tietokanta	Määrä, kun käytetyt hakusanat: customer experience, customer satisfaction, CX, organization change, organization behavio*r	Määrä, kun käytetyt rajaukset: julkaistu 2010-2024, tiivistelmä sisältää termin "customer ex- perience" tai "customer satis- faction" tai "CX" ja "organiza- tion change"	Valikoidut aineistot
Emerald Insight	1255	67	3
Google scholar	3180	283	2
ProQuest	1834	19	2

Aineiston hakua kokeiltiin ensin myös suomeksi kaikista käytettävistä tietokannoista, mutta sopivia tutkimuksia suomen kielellä ei löytynyt. Aineiston haussa päädyttiin käyttämään kirjastoinformaation kanssa läpikäytyjä hakusanoja ja kaikkiin tietokantoihin tehtiin samat haut samoilla vuosirajauksilla. Ensimmäinen haku tehtiin hakusanoilla ("customer experience" OR "customer satisfaction" OR "CX") AND ("organization

change” OR “organization behavio*r”). Haku tuotti kolmesta käytössä olevasta tietokannasta noin 6000 osumaa. Hakusanoja rajattiin niin, että tiivistelmän tuli sisältää sanat “customer experience” OR “customer satisfaction” OR “CX” AND “organization change” ja haku rajattiin kokotekstiversioihin ja vuosiin 2010–2024. Haku tuotti Emerald Insightista 67, Google Scholarista 283 ja ProQuestista 19 artikkelia. Lopulliseen katsaukseen näistä valikoitui 7 tutkimusta / artikkelia. Hakuprosessi on kuvattu Prisma-kaaviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Hakuprosessin kuvaus Prisma-kaaviota käyttäen

5.5 Aineiston laadun arviointi

Hakuprosessin jälkeen valitut tutkimukset on arvioitu Joanna Briggs instituution arviointikriteereitä käyttäen. Tutkimuksista tarkastellaan saatujen tietojen edustavuutta sekä kattavuutta ja jokainen valittu artikkeli arvioidaan erikseen (Stolt ym. 2015: 28–29). Arvioinnissa hyödynnetään Hotuksen suomentamia arviointikriteereitä (HOTUS 2023). Jokainen tutkimus on arvioitu JBI kriittisen arvioinnin tarkistuslistan mukaisesti käyttäen kullekin tutkimukselle/artikkelille soveltuvaa lomaketta (Liitteet 1–3). Laadunarvioinnin tulokset ja pisteet on kuvattu taulukkomuotoon (Liite 4).

5.6 Katsaukseen valikoitunut aineisto

Lopulliseen tutkimukseen aineiston laadunarvioinnin jälkeen valikoitui 7 tutkimusta / artikkelia. Aineiston valinta on kuvattu Prisma-kaaviossa. Määrä on melko pieni, mutta riittävä toteuttamaan tämän opinnäytetyön kaltainen kirjallisuuskatsaus. Aineiston valintaan vaikuttivat käytettävissä olevat resurssit, kuten aikataulu, asiantuntemus ja käytettävissä olevat tietokannat ja julkaisut.

Aineistoon valikoitui kolmesta tietokannasta yhteensä 7 tutkimusta / artikkelia. Valikoitunut aineisto oli englanninkielistä. Artikkeleista 3 oli Iso-Britanniasta, 2 tutkimusartikkelia (Chidley & Pritchard 2014 ja Walton 2023) ja yksi laadullinen empiirinen tutkimus (Johnston & Kong 2011). Toinen laadullinen empiirinen tutkimus oli Australiasta (Minkiewicz, Bridson & Evans 2016), Italiasta oli tapaustutkimus (Bonfanti, Gonzo & Genardi 2023), Turkista määrällinen tutkimus (Chitamba & Mutambara 2023) ja Etelä-Afrikasta kirjallisuuskatsaus (Anusi & Mutambara 2022). Italialainen tutkimus keskittyi pandemian jälkeiseen asiakaskokemuksen kehittämiseen teemapuistossa, se otettiin mukaan katsaukseen, koska siinä käsiteltiin myös organisoitumisen merkitystä asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan tulkitsemaan ihmisten kokemuksia, mielipiteitä, käyttäytymistä ja sosiaalisia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus ei keskity numeeristen tietojen keräämiseen ja tilastolliseen analysointiin, vaan hyödyntää aineistoja kuten haastatteluja, havainnointia ja dokumentteja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineistossa oli kaksi empiiristä laadullista tutkimusta (Johnston ym. 2011 ja Minkiewicz ym. 2016) ja yksi laadullinen tapaustutkimus (Bonfanti ym. 2023).

Tutkimusartikkeli on tieteellinen julkaisu, joka raportoi analyysiä, tutkimustuloksia tai esimerkiksi teoreettisia pohdintoja valikoidusta aiheesta. Tutkimusartikkeli sisältää usein aiempien tutkimusten lyhyen katsauksen ja perustelee tutkimusongelman. Tutkimusartikkelin tarkoituksena on edistää tieteellistä keskustelua ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Tutkimusartikkeli pyrkii olemaan objektiivinen ja perustelemaan väitteensä aiempaan tietoon perustuen. Aineistossa oli kaksi tutkimusartikkelia (Chidley ym. 2014 ja Walton 2023).

Määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa pyritään keräämään numeerista ja kvantifioitavaa tietoa ilmiöistä, ilmiöiden välisistä suhteista tai ilmiöiden esiintymistiheydestä. Tämä tieto kerätään yleensä suurilta otoksilta ja analysoidaan tilastollisesti. Määrällinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen ja yleistettävyyteen. Aineistossa oli yksi määrällinen tutkimus (Chitamba ym. 2023).

Kirjallisuuskatsauksessa pyritään muodostamaan uutta tietoa yhdistelemällä tutkimustuloksia useasta eri tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksen seurauksena voidaan myös löytää merkityksellisiä näkökulmia ja uusia tutkimusaiheita tutkitun aiheen ympäriltä. (Vilka 2023: 12–13.) Aineistossa oli yksi kirjallisuuskatsaus (Anusi ym. 2022). Katsaukseen valikoitunut aineisto on esitetty taulukkomuodossa (Taulukko 4).

Taulukko 4. Tutkimusten yhteenvetotaulukko.

Tutkimuksen tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus	Keskeisimmät tulokset
Jon Chidley ja Neville Pritchard, 2014, UK	Drivers for creating value and enhancing customer experience through people	Kuvata viitekehys, joka auttaa yrityksen johtoa tunnistamaan keskeiset tekijät, jotka tuottavat arvoa yrityksen organisaatiolla ja heidän asiakkailleen.	Ihmiset ovat asiakaskokemuksen luomisen ytimessä, eivät prosessit. Jos yksilöt ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaita hyvin ja he saavat toimia kannustavassa ympäristössä,

			asiakkaat kokevat olevansa ykkösasia.
Joanna Minkiewicz, Kerrie Bridson ja Jody Evans 2016, Australia	Co-production of service experiences: insights from the cultural sector	Tutkia tapoja, joilla palveluorganisaatiot pystyvät yhteistyössä asiakkaiden kanssa helpottamaan tarjottavien palveluiden kulutusta yhteistuotannon näkökulmasta.	Näkemyksellisellä johtamisella ja asiakaskeskeisellä ajattelulla pystytään luomaan luomaan positiivisia asiakaskokemuksia, kun taas hierarkkinen johtaminen, monimutkainen organisaatorakenne, työntekijöiden kyvykkyserot ja rahoitusrajoitukset estävät hyviä kokemuksia.
Robert Johnston ja Xiangyu Kong, 2011, UK	The customer experience: a road-map for improvement	Tutkia miten organisaatioissa käytännössä suunnittelevat ja parantavat asiakaskokemusta.	Tavoitteet kannattaa jakaa kolmeen osaan: asiakas, henkilökunta ja kustannustehokkuus ja käyttää näitä osia arvioimaan asiakaskokemuksen parantamisen hyötyjä. Tutkimus tunnisti mindsetin muutoksen asiakaskokemuksen parannusohjelmien suunnittelussa ja tavat, joilla asiakkaita voidaan osallistaa suunnittelu- ja parannusprosessiin.

<p>Angelo Bonfanti, Vania Vigolo, Elisa Gonzo ja Ileana Genuardi, 2023, Italia</p>	<p>Customer experience management in themed amusement parks: the impact of safety measures on the physical, social and digital servicescape of Gardaland Park</p>	<p>Tutkia palveluympäristön roolia asiakaskokemuksen hallinnassa, ottaen huomioon johtajien ja asiakkaiden näkökulmat.</p>	<p>Turvallisuuden, sosiaaliseen tai digitaaliseen palveluympäristöön tehdyt muutokset vaikuttivat asiakaskokemukseen, ja asiakasrajapinnassa olevilla työntekijöillä oli tässä ratkaiseva rooli.</p>
<p>Chitamba Anos ja Emmanuel Mutambara, 2023, Turkki</p>	<p>The impact of customer engagement on organisational change communication at Absa bank in greater Durban area</p>	<p>Tutkia organisaatiomuutoksen viestinnän vaikutusta asiakkaan näkökulmasta.</p>	<p>Asiakkaan kokeman palvelun laadun ja organisaatiomuutoksen viestinnän välillä on positiivinen suhde.</p>
<p>Paul Walton, 2019, UK</p>	<p>Information Evolution and Organisations</p>	<p>Tutkia organisaation menestykseen vaikuttavia tekijöitä muuttuvassa digitaalisessa ympäristössä</p>	<p>Esittelee mallin, jolla organisaatio pystyy mukautumaan muutoksiin.</p>
<p>Ifunanya Anusi ja Emmanuel Mutambara, 2022, Etelä-Afrikka</p>	<p>A conceptual framework of organisational change process in hospitals</p>	<p>Tutkia eri muutosteorioiden sopivuutta terveydenhuollon organisaatioihin suoritus-</p>	<p>Esittelee muutoksenhallintamallin, jota voisi käyttää esimerkiksi organisaatiomuutosten läpiviennissä.</p>

		kyvyn ja potilastyytyväisyyden edistämisen näkökulmasta.	
--	--	--	--

5.7 Aineiston analysointi

Tämän opinnäytetyö aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla kootaan yhteen havaintoja erilaisista aineistoista, kuten haastatteluista, raporteista tai artikkeleista ja sen tarkoitus on analysoida niitä systemaattisesti. Aineistojen sisältöjä kuvataan tai selitetään sellaisenaan. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen. 2003: 23.) Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu päättelyyn, jota ohjaa tutkimuskysymykset. Päätekijänä on tällöin aineiston sisältö, josta luokitellaan sanoja tai lauseita niiden teoreettisten merkitysten perusteella. (Kankkunen ym. 2017: 167.) Aineiston analyysi etenee vaiheittain, jolloin ensimmäiseksi aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan. Pelkistämävaiheessa on tarkoitus löytää sellaiset ilmaisut, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Ryhmittelyvaiheessa yhdistetään ilmaisuista asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen ja abstrahoinnissa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. (Kyngäs & Vanhanen 1999: 1–4.)

Kirjallisuuskatsauksia voidaan jaotella eri tavoin aineiston analysointitavan mukaan. Systemoidussa katsauksessa on tarkoitus yhdistää eri tietokannoista ja näkökulmista tutkittu tieto yhteen ja tehdä aineistosta johtopäätöksiä. Tavoitteena on tuoda esille aikaisemmin tutkittu tieto ja tehdä siitä yleisluonteinen yhteenveto. Tässä opinnäytetyössä saadun aineiston analyysi tehdään sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jossa aineistoa analysoidaan systemaattisesti ja objektiivisesti. (Flinkman & Salanterä 2007: 84–85.)

Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda tutkittavasta aineistosta teoreettinen tulkinta ja kokonaisuus. Analyysiin päätyvien aiheiden on oltava tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän mukaisia. Muodostettu teoria perustuu vain kerättyyn aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 108.)

Tämän katsauksen aineisto on analysoitu käyttäen induktiivista eli aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia ohjasivat tutkimuskysymykset: mitkä tekijät edistävät asiakaskokemusta ja miten organisaatiomuutos vaikuttaa asiakaskokemukseen.

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa kaikki tutkimukset luettiin kokonaisuudessa kertaalleen läpi. Näin muodostui kokonaiskuva valikoituneesta aineistosta. Koska aineisto oli englanninkielistä, kuului tutkimusten suomentaminen ja sanastoon perehtyminen myös tähän vaiheeseen. Kun aineistoa käytiin useampaan kertaan läpi, sieltä poimittiin tutkimuskysymysten kannalta olennaisia lauseita ja kokonaisuuksia. Kun tutkimukset oli käyty läpi ja tutkimuskysymysten kannalta oleellinen tieto oli kirjoitettu ylös, aloitettiin lauseiden luokittelu. Lauseet luokiteltiin asiakokonaisuuksien mukaan ja teemoitettiin niin, että lopullisen luokittelun avulla pystyttäisiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi on koottu taulukkomuotoon (Taulukko 5).

Taulukko 5. Sisällönanalyysitaulukko

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Organisaatorakenteen ja johtamisen erityispiirteitä asiakaskokemuksen kehittämisessä			
Tiimin toimintaa kehitetään asiakaspolkujen kautta, muutoksia pyritään elämään asiakkaan näkökulmasta ja ”seisomalla asiakkaan kengissä” (2).	Tiimissä pyritään kokemaan palvelut asiakkaan näkökulmasta	Asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri	Asiakaskeskeinen ja muutosvalmis organisaatiokulttuuri
Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii organisaatiolta valmiutta jatkuvaan muutokseen (3).	Joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin	Muutoskyvykyys	

<p>Asiakaskokemuksen kehittämiseen on panostettu ja siihen on nimetty omat roolit (4).</p>	<p>Organisaatiota on rakennettu asiakaskokemus edellä</p>		
<p>Johtajat ovat tietoisia siitä, mikä toimii ja mikä tarvitsee lisää hienosäätöä (2).</p>	<p>Johto on mukana operatiivisessa toiminnassa</p>	<p>Johto tuntee asiakkaat ja tiimien toiminnan</p>	
<p>Johto seuraa ja mittaa ja raportoi asiakaskokemusta jatkuvasti ja toimintaa kehitetään saatujen palautteiden perusteella. Johtajat suunnittelevat ja hallinnoivat asiakaskokemuksia kaikissa kosketuspisteissä, joita asiakkaat saattavat kohdata, nähdä ja muistaa palveluympäristössä (3).</p>	<p>Johto on kiinnostunut asiakkaiden kokemuksesta ja ymmärtää sen merkityksen liiketoiminnalle.</p>	<p>Johto kehittää toimintaa parantaakseen asiakaskokemusta</p>	<p>Johdon sitoutuminen</p>
<p>Organisaatiossa on otettu huomioon erilaisten roolien merkitys asiakkaan</p>	<p>Organisaation toimintaa ja yhteistyötä tukevat järjestelmät ja prosessit</p>	<p>Yhteistyö eri organisaation osien välillä</p>	

<p>palvelupolulla ja yhteistyöhön organisaation eri osien välillä luodaan mahdollisuuksia (1).</p>			
<p>Pienet, korkea-asiiantuntemusta omaavat tiimit pystyvät tuottamaan parempaa asiakaskokemusta ja saavat tukea toisiltaan (2).</p>	<p>Tiimikoon ja osaamisen vaikutus asiakaspalvelun tuottamisessa</p>	<p>Asiantuntemus ja työyhteisön tuen tärkeys</p>	<p>Työyhteisön jäsenten tunteminen ja tuki</p>
<p>Kun tiimit työskentelevät kannustavassa ympäristössä, yksilöt ovat motivoineita palvelemaan asiakkaita paremmin (3).</p>	<p>Kannustava ympäristö motivoi palvelemaan asiakkaita paremmin</p>	<p>Yhdessä tekeminen, yhteishenki</p>	
<p>Ihmiset ovat asiakaskokemuksen luomisen ytimessä, eivät prosessit tai järjestelmät (3).</p>	<p>Henkilöstöön keskittyminen</p>	<p>Inhimillisyys ja empatia</p>	<p>Osallistava johtaminen</p>
<p>Vastuun jakaminen asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilöstölle sitoutti</p>	<p>Vastuun antaminen sekä ottaminen</p>	<p>Hajautettu päätöksenteko</p>	

kehittämään asiakaskokemusta (2).		
Kestävä vaikutus asiakaskokemukseen saavutetaan, kun yksilöt ja tiimit ymmärtävät oman arvonsa tässä kontekstissa ja esihenkilöt ja johto keskittyy ja luottaa ihmisiin ja organisaatioon (1).	Ihmisläheisyys ja oman roolin merkityksen ymmärtäminen organisaation toiminnassa	Luottamus ja merkityksellisyys

6 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tulokset esitetään sisällönanalyysistä esiin nousseiden kokonaisuuksien avulla. Tuloksilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli asiakaskokemusta edistäviä tekijöitä ja toinen organisaatiomuutoksen vaikutusta asiakaskokemukseen. Tutkimuskysymysten avulla haluttiin löytää tekijöitä, joiden avulla muutostilanteissa sekä henkilöstö että asiakkaat olisivat tyytyväisiä.

6.1 Organisaatorakenteen erityispiirteitä asiakaskokemuksen kehittämisessä

Aineistosta etsittiin ensin organisaatorakenteeseen liittyviä erityispiirteitä, joiden katsottiin edistävän asiakaskokemusta. Tähän liittyviä teemoja löytyi kaksi, asiakaskeinen ja muutosvalmis organisaatiokulttuuri sekä työyhteisön jäsenten tunteminen ja tuki. Asiakaskeisuuden ja muutosvalmiin kulttuurin alaluokiksi muodostuivat asiakaskeisyys ja muutoskyvykyys.

Asiakaskeisyys

Aineistosta nousi esille, että tiimeissä, joissa pyritään kokemaan palveluita asiakkaan

näkökulmasta, asiakaskokemus oli parempi. Kun tiimien toimintaa kehitettiin asiakaspolkujen kautta ja muutoksia pyrittiin läpiviemään asiakkaan näkökulmasta, asiakaskokemus oli parempi ja tiimissä oltiin motivoituneita palvelemaan asiakkaita hyvin.

(Chidley ym. 2014 ja Minkiewicz ym. 2016.)

Muutoskyvykyys

Asiakaskokemuksen parantaminen vaatii organisaatiolta jatkuvaa valmiutta muutoksiin. Organisaation joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin nousivat esiin useassa tutkimuksessa. Muutoskyvykkyyttä tukivat avoin viestintä ja pitkäjänteinen, suunnitelmallinen toiminta ja tekeminen. (esim. Chidley ym. 2014.)

Toisen teeman, työyhteisön jäsenten tunteminen ja tuki, alaluokiksi muodostuivat asi-
antuntemus ja työyhteisön tuen tärkeys ja yhteistyö eri organisaation osien välillä.

Asiantuntemus ja työyhteisön tuen tärkeys

Aineistosta nousi esille, että pienet, korkeaa asiantuntemusta omaavat tiimit pystyvät tuottamaan parempaa asiakaskokemusta ja saavat hyvin tukea toisiltaan. Tiimikoolla ja osaamisella todettiin tehtyjen asiakaskokemusmittausten perusteella olevan vaikutusta asiakkaiden kokemaan palveluun. Kun työntekijät kokevat työskentelevänsä kannustavassa ympäristössä, jossa oli tukea saatavilla, he ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaitaan paremmin. (Minkiewicz ym. 2016 ja Johnston ym. 2011.)

Yhteistyö eri organisaation osien välillä

Yhtenä huomiona aineistosta nousi esille, että sekä henkilöstön että asiakkaiden kokemus parani, kun organisaatiossa otettiin huomioon erilaisten roolien merkitys asiakkaan palvelupolulla ja yhteistyölle organisaation eri osien välillä luotiin mahdollisuuksia. Organisaation toimintaa ja yhteistyötä tukevilla järjestelmillä ja prosesseilla edistettiin yhteistyötä. (Minkiewicz ym. 2016.)

6.2 Johtamisen erityispiirteitä asiakaskokemuksen kehittämisessä

Aineistosta etsittiin seuraavaksi johtamiseen liittyviä erityispiirteitä, joiden katsottiin edistävän asiakaskokemusta. Tähän liittyviä teemoja löytyi kaksi, johdon sitoutuminen ja osallistava johtaminen. Johdon sitoutumisen alaluokiksi muodostuivat: johto tuntee asiakkaat ja tiimien toiminnan, sekä johto kehittää toimintaa parantaakseen asiakaskokemusta.

Johto tuntee asiakkaat ja tiimien toiminnan

Organisaatiot, joita rakennettiin asiakaskokemus edellä ja joissa yrityksen johto oli mukana operatiivisessa toiminnassa, pystyivät tuottamaan hyvää asiakaskokemusta. Näissä yrityksissä asiakaskokemuksen kehittämiseen oli panostettu ja siihen oli nimetty omat roolit. Johtajat olivat tietoisia siitä, mitkä asiat organisaatiossa toimivat ja mitkä tarvitsevat kehittämistä. (Esim. Bonfanti ym. 2023.)

Johto kehittää toimintaa parantaakseen asiakaskokemusta

Organisaatioissa, joissa johto oli kiinnostunut asiakkaiden kokemuksesta ja sen merkityksestä liiketoiminnalle, oli parempi asiakaskokemus. Kun johto mittasi, seurasi ja raportoi asiakaskokemusta jatkuvasti ja toimintaa kehitettiin saatujen palautteiden perusteella, palvelu kehittyi. Johdon sitoutuminen näkyi myös siinä, että johtajat suunnittelivat ja hallinnoivat asiakaskokemuksia kaikissa kosketuspisteissä, joita asiakkaat saattavat kohdata, nähdä tai muistaa yrityksen palveluympäristössä. (Esim. Johnston ym. 2011.) Toisen teeman, osallistava johtaminen, alaluokiksi muodostuivat yhdessä tekeminen ja yhteishenki, inhimillisyys ja empatia, hajautettu päätöksenteko sekä luottamus ja merkityksellisyys.

Yhdessä tekeminen ja yhteishenki

Kun tiimit työskentelevät kannustavassa ympäristössä, yksilöt ovat motivoituneita palvelemaan asiakkaita paremmin. Kannustavalla työyhteisöllä todettiin useammassa tutkimuksessa olevan merkitystä asiakaspalvelun laatuun. (Esim. Anusi ym. 2022.)

Inhimillisyys ja empatia

Asiakaskokemus parani, kun johto keskittyi henkilöstöön ja ihmiset olivat asiakaskokemuksen luomisen ytimessä, eivätkä prosessit tai järjestelmät (esim. Johnston ym. 2011).

Hajautettu päätöksenteko

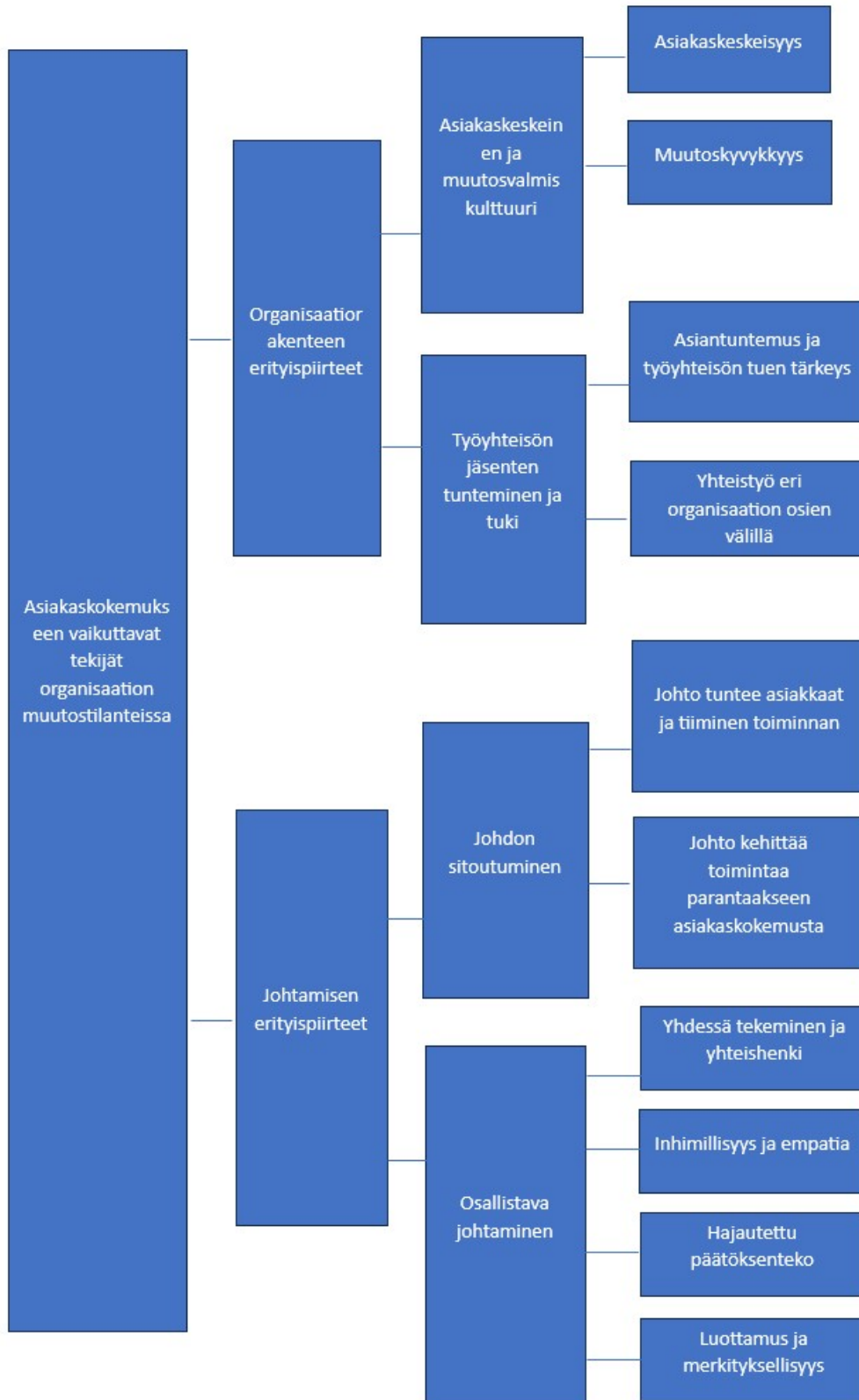
Aineistosta kävi ilmi, että vastuun jakaminen asiakaspalvelussa työskentelevälle henkilöstölle sitoutti kehittämään asiakaskokemusta (Bonfanti ym. 2023 ja Walton 2019).

Luottamus ja merkityksellisyys

Ihmisläheisyys ja tiimiläisten arvostaminen sekä jokaisen oman roolin merkityksen luominen ja ymmärtäminen organisaation toimintaan vaikuttivat parantavasti asiakaskoke-

mukseen. Kestävä vaikutus asiakaskokemukseen saavutetaan, kun yksilöt ja tiimit ymmärtävät oman arvonsa tässä kontekstissa ja esihenkilöt ja johto keskittyy ja luottaa ihmisiin ja organisaatioon. (Chidley ym. 2014.)

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) on kuvattu keskeiset tulokset tiivistettyinä.



Kuvio 2. Tulosten yhteenveto

7 Pohdinta

7.1 Luotettavuus ja eettisyys

Eettisesti hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuksen teon aikana (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 23). Tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen liittyvää tiedonhakua on käyty läpi tiedon haun työpajassa ja tiedonhakua sekä hakusanojen lopullista määrittelyä on tehty yhdessä kirjaston tietoasiantuntijan kanssa.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää vaiheiden raportoiminen mahdollisimman tarkasti (Kankkunen ym. 2017:197–199). Koehaun tuloksena kolmesta tietokannasta (Emerald Insight, Google Scholar ja ProQuest) löytyi sopiva määrä tutkimustuloksia ja hakusanat vaikuttivat oikeilta ja sopivasti rajatuilta. Koehaun jälkeen on tehty hakustrategia, ja varsinaiset hakusanat on esitelty opinnäytetyössä. Tulokset ja johtopäätökset on tehty mahdollisimman objektiivisesti, ja ne perustuvat työssä käytetyn aineiston analysointiin. Luotettavuutta voidaan arvioida myös tarkastelemalla sitä, miten asetettuihin tutkimuskysymyksiin on vastattu. Systemoidussa katsauksessa tekijänä on vain yksi tekijä, joten tämä voi myös vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, koska opinnäytetyön aineistosta nousseet tulokset kuvaavat ainoastaan työn tekijän tulkintaa tutkimusaiheesta. Tutkimusten laadunarvioinnit useamman henkilön toimesta olisi lisännyt luotettavuutta. (Stolt ym. 2016: 91.)

Systemoitu kirjallisuuskatsaus tehdään rajaamalla ja valikoimalla tieteisartikkelit ja se kohdistuu aina tiettyyn aikaan tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimuksen relevanttiuden ylläpitämiseksi on tärkeää toistaa ja päivittää tuloksia, sillä uutta tutkimustietoa voi ilmaantua myöhemmin. (Johansson ym. 2007: 4). Tutkimuksessa käytetyt lähteet on huomioitu asianmukaisin lähdeviittauksin. Opinnäytetyö on tarkistettu Turnitin-plagiaatintunnistusjärjestelmässä.

7.2 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tietoa asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Erityisenä kiinnostuksen kohteena olivat organisaatiomuutoksen vaikutukset asiakaskokemukseen. Aihe on merkittävä, koska asiakaskokemus on keskeinen kilpailutekijä yritysten menestyksessä. Hyvä asiakaskokemus voi johtaa asiakasuskollisuuteen, suositteluun ja positiiviseen mainee-

seen, kun taas huono kokemus voi aiheuttaa asiakkaiden menetyksen ja maineen heikkenemisen. Ymmärtämällä organisaatorakenteen ja johtamisen vaikutusta asiakaskokemukseen yritykset voivat parantaa kilpailukykyään ja saavuttaa parempia tuloksia.

Tutkimusaineistosta nousi organisaation rakenteen erityispiirteiksi asiakaskokemuksen näkökulmasta kaksi pääteemaa, asiakaskeskeinen ja muutosvalmis organisaatiokulttuuri sekä työyhteisön jäsenten tunteminen ja tuki. Asiakaskeskeisyyden ja muutostyökykyyn havaittiin olevan avainasemassa asiakaskokemuksen parantamisessa. Tiimeissä, joissa korostettiin asiakasnäkökulmaa ja pyrittiin muutoksiin asiakkaan tarpeiden pohjalta, saavutettiin parempia tuloksia. Lisäksi organisaation joustavuus ja kyky reagoida muutoksiin korostuivat muutostyökykyyn tukijoina. (Minkiewicz ym. 2016 ja Johnston ym. 2011.)

Toisena pääteemana oli työyhteisön jäsenten tunteminen ja tuki. Asiantuntemuksen merkitys ja yhteistyö eri organisaation osien välillä korostuivat. Pienet, asiantuntevat tiimit kykenivät tuottamaan parempaa asiakaskokemusta ja saivat hyvin tukea toisiltaan. Lisäksi yhteistyön edistäminen eri osien välillä paransi asiakaskokemusta ja vahvisti organisaation toimintaa. (Chidley ym. 2014, Minkiewicz ym. 2016 ja Johnston ym. 2011.)

Johtamisen erityispiirteiksi asiakaskokemuksen kehittämisessä suhteessa käytännön johtamistyöhön, nousi kaksi keskeistä teemaa: johdon sitoutuminen ja osallistava johtaminen. Organisaation johdon aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen asiakaskokemuksen parantamiseen havaittiin merkittäväksi tekijäksi (Johnston ym. 2011). Johdon tulisi olla tietoinen asiakaskokemuksen tilasta, osallistua operatiiviseen toimintaan ja aktiivisesti kehittää toimintaa asiakaskokemuksen näkökulmasta (Bonfanti ym. 2023 ja Anusi ym. 2022). Lisäksi osallistavan johtamisen piirteet, kuten yhteishenki, empatia ja hajautettu päätöksenteko, korostuivat tehokkaina keinoja edistää asiakaskokemusta (Chidley ym. 2014).

Muutostilanteissa viestintä sekä henkilöstön ja asiakkaiden mukaan ottaminen paransivat asiakaskokemusta. Kun visio muutoksen päämäärästä luotiin eloon ja henkilöstöä kannustettiin toimimaan vision mukaisesti, muutoksen läpivienti sujui helpommin eivätkä tiimin tulokset kärsineet. (Walton 2019).

7.3 Johtopäätökset

Asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä organisaation muutostilanteissa voidaan tämän opinnäytetyön perusteella osoittaa seuraavia johtopäätöksiä.

1. Muutosten läpivienti henkilöstöä ja asiakkaita kuunnellen tuottaa parasta asiakaskokemusta.
2. Asiakaskokemus paranee, kun yksilöt ovat motivoituneita palvelemaan hyvin ja tiimit kokevat työskentelevänsä kannustavassa ympäristössä. Henkilöstöön keskittyminen vaikuttaa myönteisesti myös tuottavuuteen, poissaoloihin ja työsuhteiden kestoon.
3. Työntekijöiden, tiimin ja sitä kautta asiakaskokemuksen muutos edellyttää pitkäjänteistä, suunnitelmallista tekemistä, ei yksittäisiä tekoja tai aloitteita.
4. Vaikka myös teknologian tai työvälineiden kehittäminen vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen, pysyvä muutos voidaan saada käytäntöön ja osaksi arkea vain keskittymällä ihmisiin.
5. Asiakaskokemus parani, kun keskitetystä johtamismallista siirryttiin pienempiin tiimeihin ja osallistavaan johtamiseen.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä organisaation rakenteen ja organisaatiossa tapahtuvien muutosten näkökulmasta suhteessa aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Organisaatiossa tapahtuvien muutosten vaikutusta asiakaskokemukseen on tutkittu melko vähän ja vaikutusten ymmärtämiseen ja selvittämiseen tarvittaisiin lisää tutkimusta. Laadullinen haastattelututkimus, jolla päästäisiin syvemmälle muutosten vaikutuksiin henkilötasolla, sekä asiakkaan että organisaation edustajia haastatteleamalla, olisi mielenkiintoista toteuttaa aiheen ympärille. Organisaatiomuutosten vaikutusta asiakaskokemukseen tulisi tutkia lisää, jotta saataisiin laaja kokonaiskuva asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja pystyttäisiin ennakoimaan muutosten aiheuttamia haittavaikutuksia asiakaskokemukseen. Omassa työssäni minulla on mahdollisuus osallistua organisaatiomuutoksen jälkeiseen asiakaskokemustutkimukseen 2024 loppuvuodesta.

7.5 Ammatillinen kasvu

Ammatillisesta näkökulmasta katsottuna organisaatiomuutokset tarjoavat arvokkaita oppimismahdollisuuksia ja haasteita ammatilliselle kasvulle. Organisaatiomuutokset ovat olennainen osa nykypäivän liike-elämää, kun yritysten on kyettävä sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin ja kilpailutilanteisiin. Tämän seurauksena organisaatiot ovat yhä enemmän tiedostaneet tarpeen kehittää ja muokata sisäisiä rakenteitaan ja toimintatapojaan vastatakseen paremmin muuttuviin tarpeisiin. Yksi keskeisistä tekijöistä, joka vaikuttaa organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn, on sen kyky tarjota laadukasta asiakaskokemusta.

On tärkeää ymmärtää, että organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa asiakaskokemukseen monin eri tavoin. Organisaation sisäinen kulttuuri ja työntekijöiden sitoutuminen muutokseen ovat tässä keskiössä. Useat tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden tyytyväisyys ja motivaatio ovat suoraan yhteydessä asiakaskokemukseen. Näin ollen organisaation on panostettava muutosjohtamiseen ja työntekijöiden osallistamiseen varmistakseen, että muutos toteutetaan sujuvasti ja että työntekijät voivat sitoutua uusiin toimintatapoihin.

Organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa asiakassuhteiden hallintaan ja asiakastyytyväisyyteen. Esimerkiksi yrityksen uudelleenorganisointi tai palveluiden muutos voi aiheuttaa epävarmuutta ja hämmennystä asiakkaiden keskuudessa, mikä voi heikentää heidän luottamustaan organisaatioon. Siksi on tärkeää, että organisaatio viestii avoimesti ja selkeästi muutoksista sekä pyrkii aktiivisesti ylläpitämään ja vahvistamaan asiakassuhteitaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation rakenteella ja organisaatiossa tapahtuvilla muutoksilla on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Onnistunut muutos edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan niin sisäiset tekijät kuten työntekijöiden sitoutuminen ja kulttuurin muutos, kuin ulkoiset tekijät kuten teknologian käyttöönotto ja asiakassuhteiden hallinta. Näin organisaatio voi varmistaa, että muutos tukee positiivisesti asiakaskokemusta ja siten myös organisaation menestystä pitkällä aikavälillä.

Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva.

Berry, Leonard ja Carbone, Lewis 2007. Build loyalty through experience management. Quality Progress, Vol. 40 No. 9.

* Bonfanti, Angelo, Vigolo, Vania, Gonzo, Elisa ja Genuardi, Ileana 2023. Customer experience management in themed amusement parks: the impact of safety measures on the physical, social and digital servicescape of Gardaland Park. Consumer Behaviour in Tourism and Hospitality.

Carbone, Lewis ja Haeckel, Stephan 1994. Engineering customer experience. Marketing Management, Vol. 3 No. 3.

*Chidley, Jon ja Pritchard Neville 2014. Drivers for creating value and enhancing customer experience through people. Industrial and commercial training, Vol. 46 No. 6.

*Chitamba, Anos ja Mutambara, Emmanuel 2023. The impact of customer engagement on organisational change communication at Absa bank in greater Durban area. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478). Vol. 12 No. 8.

Flinkman, Mervi ja Salanterä, Sanna 2007. Integroitu katsaus – eri metodien yhdistäminen katsauksessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku.

Gerdt, Belinda ja Korhonen, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki. E-kirja.

Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere.

HOTUS 2023. Tutkimustiedon laadun arvioiminen. Hoitotyön tutkimussäätiö.
<<https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-laadun-arvioiminen/>> Viitattu 19.9.2023

*Ifunanya, Anusi ja Mutambara, Emmanuel 2022. A conceptual framework of organisational change process in hospitals. Academy of Entrepreneurship Journal. Vol. 28 No 4.

Johansson, Kirsi, Axelin, Anna, Stolt, Minna ja Ääri, Paula 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku.

*Johnston, Robert ja Kong, Xiangyu 2011. The customer experience: a road-map for improvement. *Managing Service Quality*. Vol. 21 No 1.

Jouany, V. ja Martic, K. (22.2.2022). Change Management: Definition, Best Practices & Examples. <https://blog.smarp.com/change-management-definition-best-practices-examples/> Viitattu 2.2.2024

Kankkunen, Päivi ja Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. *Sanomapro*. Helsinki. 3.–5. painos

Korhonen, Hille ja Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Helsinki.

Kyngäs, Helvi ja Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, Vol. 11, no 1.

Laloux, Frederick 2014. *Reinventing organizations. A guide to creating organizations*. Nelson Parker.

Latvala, Eila ja Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa ja Nikkonen, Merja (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva.

Merrel, Phil 2012. *Effective Change Management: The Simple Truth*. Management Services.

*Minkiewicz, Joanna, Bridson, Kerrie ja Evans, Jody 2016. Co-production of service experiences: insights from the cultural sector. *Journal of Services Marketing*, Vol 30. No. 7.

Niela-Vilén, Hannakaisa ja Hamari, Lotta 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna, Axelin, Anna ja Suhonen, Riitta (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja.

Pine, Joseph ja Gilmore, James 1999. The Experience Economy. Harvard Business School Press. Boston.

Pudas-Tähkä, Sanna-Mari ja Axelin, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Helsinki.

Salminen, Jari 2022. Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. Espoo.

Stolt, Minna, Axelin, Anna ja Suhonen, Riitta 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku.

Stolt, Minna ja Routasalo, Pirkko 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2022. Organisaatiomuutos. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>> Viitattu 19.9.2023

Törmälä, Ville, Markkanen, Jari ja Kadenius, Tero 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärvi.

Vilka, Hanna. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna.

Voss, Cristopher ja Zomerdijk, Leonike 2007. Innovation in experiential services – an empirical view. Innovation in Services. Lontoo.

*Walton, Paul 2019. Information Evolution and Organisations. Information (2078-2489).
Vol. 10 No. 12.

Wendelin, Lasse 2013. Ihmisen aika – johtajan sielu ja sisu. Helsinki.

Liite 1. Laadunarviointilomake narratiiviselle tekstille

JBI LAADUNARVIOINTILOMAKE NARRATIIVISELLE TEKSTILLE



JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista asiantuntijoiden näkemykselle ja narratiiviselle tekstille

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerit määrittävät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa narratiivisten ja asiantuntijoiden mielipiteisiin liittyvien tekstien arviointi toteutetaan SUMARIn NOTARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa SUMARI käyttöohjeessa (s.171-173), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI.)

Kirjoittaja _____	Vuosi _____	Nro _____
Arvioija _____	Päiväys _____	

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Onko mielipiteen lähde selkeästi tunnistettavissa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko mielipiteen lähteellä asema asiantuntijoiden joukossa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko potilaiden/asiakkaiden intressit mielipiteen keskeinen kiinnostuksen kohde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko mielipiteen taustalla oleva logiikka/kokemus selkeästi perusteltu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko perustelu tehty analyttisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko viittauksia olemassa olevaan kirjallisuuteen/näyttöön ja onko epäjohdonmukaisuudet perusteltu loogisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko mielipiteelle tukea muilta asiantuntijoilta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. SUMARI User Manual: Version 5.0. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>

Liite 2. Laadunarviointilomake järjestelmälliselle katsaukselle

JBI LAADUNARVIOINTILOMAKE JÄRJESTELMÄLLISELLE KATSAUKSELLE



JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista järjestelmälliselle katsaukselle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa katsauksen tekijöiden käsikirjassa, joihin arvioijan on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?). (The Joanna Briggs Institute 2011.)

	Nro _____		
Kirjoittaja _____	Vuosi _____		
Arvioija _____	Päiväys _____		
Arviointikriteeri	K	E	?
1. Onko katsauksen kysymys selvästi ja yksiselitteisesti esitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Oliko hakustrategia asianmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Olivatko käytetyt tiedon lähteet riittäviä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Olivatko sisäänottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Olivatko tutkimusten arviointikriteerit asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Toteuttiko tutkimusten kriittisen arvioinnin itsenäisesti vähintään kaksi arvioijaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Käytettiin tietojen uuttamisvaiheessa menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Käytettiin tutkimustulosten yhdistämisessä asianmukaisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Tukevatko tutkimusten tulokset tehtyjä suosituksia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ovatko linjaukset lisätutkimuksista asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan
Kommentteja (mukaan lukien syy hylkätäkseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. 2011. Reviewers' Manual: 2011 edition. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>

Liite 3. Laadunarviointilomake laadulliselle tutkimukselle



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____
Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 4. Laadunarviointitaulukko

Tutkimus	Tutkimuk- sen tyyppi	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Laadunarvi- ointi JBI kriteerein
1. Johnston ym. 2011	Laadulli- nen	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10
2. Minkiewicz ym. 2016	Laadulli- nen	K	K	K	K	K	K	K	?	K	K	9/10
3. Bonfanti ym. 2023	Laadulli- nen	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10
4. Chitamba ym. 2023	Määrälli- nen	K	K	K	K	K	K	K	K	K	K	10/10
5. Chidley ym. 2014	Narratiivi- nen teksti	K	K	K	K	K	K	?	-	-	-	6/7
6. Walton 2023	Narratiivi- nen teksti	K	K	?	K	K	K	?	-	-	-	5/7
7. Anusi ym. 2022	Järjestel- mällinen katsaus	K	K	K	?	K	K	?	?	K	K	7/10